

## **Kunnan roolit verkostoissa**

**Kunnan kaksoisjohtamisjärjestelmän vaikutus alle  
20 000 asukkaan seutukaupungin verkostotoimintaan**

Janne Teeriaho

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2020  
Tekniikan ala  
Insinööri (ylempi AMK), verkostajohtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä Teeriaho, Janne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2020
	Sivumäärä 125	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä
Työn nimi <b>Kunnan roolit verkostoissa</b> Kunnan kaksoisjohtamisjärjestelmän vaikutus alle 20 000 asukkaan seutukaupungin verkostotoimintaan		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK) Verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja Eero Aarresola		
Toimeksiantaja Keuruun kaupunki		
Tiivistelmä <p>Seutukaupungit ovat seutunsa tai talousalueensa keskuksia tai keskuspareja, mutta eivät maakuntiensa keskuksia. Opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmän vaikutusta pienten ja keskisuurten seutukaupunkien verkostotoimintaan. Lisäksi tehtävänä oli etsiä mahdollisista seutukaupunkien verkostojohtamisen toimintaeroista korrelaatiota seutukaupunkien menestymiseen elinvoimaisuus- ja vetovoimaisuustutkimuksissa. Korrelaatioiden tunnistamisella tavoiteltiin seutukaupunkien parhaiden verkostotoimintojen oppimista.</p> <p>Tutkimusprosessin aineistonkeruu oli kolmivaiheinen. Ensin koottiin vertailuaineisto seutukaupunkien vetoimatutkimuksista ja kerättiin tutkimuksen kannalta merkittävä teoreettinen tietoperusta. Toisessa vaiheessa suoritettiin kolmea eri toimijatahoa edustavat neljä teemahaastattelua. Kolmannessa vaiheessa lähetettiin sähköinen kysely suomenkielisten, alle 20 000 asukkaan seutukaupunkien kaupunginhallitusten ja johtoryhmien jäsenille.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin mittava vastausaineisto seutukaupunkien poliittiselta- ja viranhaltijajohdolta, jonka perusteella muodostui kuva seutukaupunkien johdon näkemyksistä kaupunkien verkostotoimintaan. Lisäksi tuloksena syntyi teemahaastatteluista saatuja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien johtamisjärjestelmän toimivuudesta ja seutukaupunkien verkostotoiminnasta.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että seutukaupunkien johdon toiminnoissa ja tietoisuudessa kaupungin verkostotoiminnasta on eroja. Kuntien verkostotoiminnan helpottamiseksi laadittiin yksinkertainen verkostokortti. Seutukaupunkien menestymiserojen tekijöiden tarkempi selvittäminen edellyttää jatkotutkimusta, sillä pelkän verkostotoiminnan ja kaupunkien johtamisen avulla ilmiötä ei voi kattavasti selittää.</p>		
Avainsanat Kunnallispolitiikka, seutukaupunki, kaksoisjohtaminen, verkosto, verkostojohtaminen, vetovoimaisuus, viranhaltija		
Muut tiedot Liitteiden osuus työstä on 48 sivua, pääosin vastaustaulukoita sekä verkostokortti.		

## Description

Author Teeriaho, Janne	Type of publication Master's thesis	Date April 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 125	Permission for web publication: Yes
Title of publication <b>The roles of Finnish municipalities in different networks</b> The influence of a municipal two tier system on networking activities in a subregional town of under 20.000 inhabitants.		
Degree programme Master's Degree Programme in Business Network Management		
Supervisor Aarresola, Eero		
Assigned by City of Keuruu		
Abstract  <p>Sub-regional towns are either centres or joint centres of their sub-regional or economic area. However, they are not centres of their region. The purpose of the thesis was to examine how the municipal dual management system impacts networking in small and medium sized sub-regional towns. The aim was also to determine if the different procedures in network management correlate with the attractiveness and success studies of sub-regional towns.</p> <p>The research material was collected in three phases. Firstly the essential material from the attractiveness studies of sub-regional towns was gathered after which the material for the relevant theoretical framework was compiled. Secondly, four themed interviews were conducted. The interviewees represented three actors in the public sector. Finally a quantitative questionnaire was used as the main method of data collection. An electronic poll was sent to the members of local executives and management groups in sub-region towns with Finnish as the first language and with less than 20,000 inhabitants.</p> <p>The study produced a large sample of answers from political and public officials of sub-regional towns, which allowed to form an idea on how the sub-regional town managements see networking in their towns. As a conclusion, it can be said that the sub-regional towns differed in the way they are managed as well as in how aware they are of networking in their towns. To make networking easier for the municipalities, a simple network analysis chart was created. Further research is needed to examine the differences in the successfulness of sub-regional towns, because studying only networking and management of the towns does not fully explain the differences.</p>		
Keywords/tags Municipal politics, sub-regional town, dual management system, network, network management, attractiveness, office holder		
Miscellaneous The amount of attachments is 48 pages, mostly diagrams and the network analysis chart.		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Elinvoimaa verkostotoiminnan johtamisesta.....</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen kohderyhmän määrittely.....	5
1.2	Kunnan johtaminen – tavat ja tavoitteet.....	6
1.3	Elinvoimaa ja vetovoimaa seutukaupungeissa .....	7
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen lähtökohdat.....</b>	<b>8</b>
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2	Tutkimusasetelma .....	10
2.3	Tutkimuskohde.....	12
2.4	Seutukaupunkien vetovoimatutkimus .....	17
<b>3</b>	<b>Tutkimusaineisto ja menetelmät.....</b>	<b>23</b>
3.1	Teemahaastattelut ja sisällönanalyysi.....	23
3.2	Verkostokysely ja verkostanalyysi.....	25
<b>4</b>	<b>Verkostot, kompleksisuus ja johtaminen.....</b>	<b>26</b>
4.1	Verkostot ja niiden johtaminen.....	26
4.2	Kompleksisuus verkostoissa .....	28
4.3	Kompleksisen verkoston johtaminen.....	32
<b>5</b>	<b>Seutukaupunkien toimintaan vaikuttavat tekijät.....</b>	<b>32</b>
5.1	Hallitusohjelmien tavoitteet kuntien tehtäviin 2016 - 2023.....	32
5.2	Kuntien verkostot .....	33
5.3	Kuntien roolit.....	34
<b>6</b>	<b>Haastatteluiden ja kyselyn tulokset ja analyysi.....</b>	<b>39</b>
6.1	Haastattelut.....	39
6.2	Kysely.....	43
6.2.1	Kyselyn toteutus ja vastausmäärät.....	43
6.2.2	Kyselyn tulokset.....	44
6.3	Kyselyyn saatujen vastausten vertailu .....	54

	2
6.3.1 Vastaajien tietoisuus verkostotoiminnasta .....	55
6.3.2 Tärkeimmät verkostokumppanit .....	56
6.3.3 Verkostoedustaja .....	59
6.3.4 Johdon sisäisen sosiaalisen verkoston toiminta .....	60
<b>7 Johtopäätökset.....</b>	<b>62</b>
7.1 Verkostotietoisuus .....	62
7.2 Verkostoedustaja.....	63
7.3 Kaupungin rooli verkostoissa .....	64
7.4 Verkostokumppaneiden valinta .....	66
7.5 Johtamisroolit .....	67
7.6 Verkostotoiminnan määrittely ja arviointi verkostokortin avulla .....	69
<b>8 Pohdinta.....</b>	<b>71</b>
8.1 Kohderyhmä ja vertailuaineisto .....	71
8.2 Luotettavuus.....	72
8.3 Jatkotutkimus .....	73
<b>Lähteet .....</b>	<b>74</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>77</b>
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	77
Liite 2. Verkostokysely .....	78
Liite 3. Seutukaupunkiohjelman toimenpiteet .....	88
Liite 4. Vertailuryhmän 1 vastaukset. Kysymykset 5 – 12.....	91
Liite 5. Vertailuryhmän 2 vastaukset. Kysymykset 5 – 12.....	105
Liite 6. Verkostokortti, malli ja tulostettava versio.....	124
 <b>Kuviot</b>	
 Kuvio 1. Teemahaastattelun rakenne.....	 9
Kuvio 2. Seutukaupungit.....	13
Kuvio 3. Esimerkki kunnan luottamustoimielinorganisaatiosta .....	15
Kuvio 4. Esimerkki kunnan virasto-organisaatioista .....	15

Kuvio 5. Elinvoimaindeksin tulokset .....	19
Kuvio 6. Vetovoimaindeksin tulokset .....	19
Kuvio 7. Elinvoima- ja vetovoimaindeksin tulokset.....	19
Kuvio 8. Seutukaupunkien vetovoimatutkimuksen toteutus.....	20
Kuvio 9. Seutukaupunkien vetovoimatutkimuksen yhdistelmäindeksi.....	22
Kuvio 10. Opinnäytetyön tutkimusprosessin vaiheet.....	23
Kuvio 11. Johdetut ja vapaasti kehittyvät verkostot .....	28
Kuvio 12. Kompleksisen organisaation sisäiset elementit ja vaikutusalueet .....	30
Kuvio 13. Yleiskuva sisäkkäisistä monitasoisista vuorovaikutuksista.....	30
Kuvio 14. Kuntien verkostotyypit Kuntaliiton mukaan.....	34
Kuvio 15. Kunnan hankintaosaaminen .....	36
Kuvio 16. Kyselyyn vastanneiden asema organisaatiossa .....	44
Kuvio 17. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma .....	45
Kuvio 18. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma .....	45
Kuvio 19. Tietoisuus oman kaupungin verkostotoiminnasta .....	46
Kuvio 20. Tärkeimmät verkostokumppanit .....	47
Kuvio 21. Verkostotoimintatypit verkostotoimijoittain.....	47
Kuvio 22. Verkostokumppaneiden verkostotyypit, viiden kärki.....	48
Kuvio 23. Kunnan roolit verkostoissa verkostokumppanien mukaan arvioituna.	49
Kuvio 24. Kaupungin nykyinen edustaja verkostossa.....	50
Kuvio 25. Kaupungin toivottu edustaja verkostossa .....	51
Kuvio 26. Seutukaupunkien johdon sisäiset verkostosuhteet.....	53
Kuvio 27. Kaupungin johtamisjärjestelmä tulevaisuudessa .....	54
Kuvio 28. Kuusi tärkeintä verkostokumppania vertailuryhmän 1 mukaan .....	56
Kuvio 29. Kuusi tärkeintä verkostokumppania vertailuryhmän 2 mukaan (KH) ..	57
Kuvio 30. Kuusi tärkeintä verkostokumppania vertailuryhmän 2 mukaan (JORY) .....	57
Kuvio 31. Kaupunginhallituksen roolissaan pysyminen, vertailuryhmä 2. ....	61
Kuvio 32. Johtoryhmän roolissaan pysyminen, vertailuryhmä 2. ....	62
Kuvio 33. Verkostojen nykyrakenne .....	65
Kuvio 34. Seutukaupungin toivottu verkostotoiminnan rakenne .....	65
Kuvio 35. Tärkeimpien verkostokumppaneiden aluevaikuttavuus .....	66
Kuvio 36. Verkostokortti .....	70

## Taulukot

Taulukko 1. Kuntalain mukaiset valtuuston, kunnanhallituksen ja tarkastuslautakunnan tehtävät .....	16
Taulukko 2. T 55 –seutukaupunkianalyysissä käytetyt muuttajat .....	17
Taulukko 3. Tiivistelmä T 55 –seutukaupunkianalyysin tuloksista .....	18
Taulukko 4. Parhaan viidenneksen seutukaupungit indekseittäin .....	18
Taulukko 5. Seutukaupunkien vetovoimaindeksit.....	21
Taulukko 6. Verkostotutkimuksen näkökulmia .....	27
Taulukko 7. Kyselyn vastausmäärien jakauma .....	43
Taulukko 8. Vastausten peittoprosentti teoreettisesta vastaajien kokonaismäärästä .....	43
Taulukko 9. Kymmenen eniten vastauksia kyselyyn antanutta kaupunkia.....	46
Taulukko 10. Toivotut verkostoedustajat suhteessa nykyisiin verkostoedustajiin .....	52
Taulukko 11. Tärkeimmät kuusi verkostokumppania, vertailuryhmä 2, KH .....	58
Taulukko 12. Tärkeimmät kuusi verkostokumppania, vertailuryhmä 2, JORY .....	58
Taulukko 13. Tärkeimmät kuusi verkostokumppania, vertailuryhmä 2, sisäiset erot .....	59
Taulukko 14. Toivotut muutokset seutukaupungin verkostoedustajaan.....	60

# 1 Elinvoimaa verkostotoiminnan johtamisesta

Mikä tekee yhdestä kaupungista menestyjän ja toisesta ei? Menestystekijöitä on haettu palveluverkoista, koulutustarjonnasta, työpaikoista, infrastruktuurista, yksilöllisyydestä, sosiaali- ja terveyspalveluista, erikoissairaanhoidosta, johtamisesta, asuinviihtyvyydestä ja niin edelleen. Vetovoimaisen kaupungin menestystekijät ovat kuitenkin enemmän kuin osiensa summa. Ne muodostavat toiminnallisen verkoston, joka luo pohjan yritysten toiminnalle ja ihmisten viihtyvyydelle. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään kuntien verkostotoiminnan parhaita käytänteitä, joilla on vaikutusta tutkimuksen kohderyhmän elinvoimaisuuteen ja vetovoimaisuuteen.

## 1.1 Tutkimuksen kohderyhmän määrittely

Suomen kuntakentän kirjo on laaja, mitattiinpa sitä asukasluvun, pinta-alan, huoltosuhteen, verotulojen tai lähes minkä tahansa mittarin mukaan. Vuonna 2020 Suomessa on yhteensä 310 kuntaa, joista 107 käyttää nimeä ”kaupunki”. Manner-Suomen pienin kunta asukasluvultaan on Luhanka 690 asukkaallaan Helsingin ollessa suurin 653 835 asukkaallaan. Kunnista Manner-Suomessa sijaitsee 294 ja Ahvenanmaalla 16. (Suomen kaupungit ja kunnat 2019.)

Opinnäytetyön kannalta ei ollut tarkoituksenmukaista tutkia kaikkia Suomen kuntia, vaan tutkittavaa joukkoa oli tarpeen supistaa. Tutkimuskohteeksi valikoitui asukasluvultaan alle 20 000 asukkaan suomenkieliset seutukaupungit, yhteensä 35 kappaletta. Opinnäytetyössä tutkittiin valittujen seutukaupunkien johtamista verkostotoiminnan näkökulmasta sekä poliittisen johtamisen, että viranhaltijajohtamisen osalta. Poliittista johtoa tutkimuksessa edustivat valittujen seutukaupunkien kaupunginhallitusten jäsenet ja viranhaltijajohtoa johtoryhmien jäsenet.

Verkostotoiminnan näkökulmasta voidaan kysyä, minkälaisissa verkostoissa kunnat toimivat ja tunnistavatko kuntien päättäjät ja johtavat viranhaltijat kaikkia verkostoja, joissa heidän edustamansa kunta toimii. Tulisiko kuntien voimavaroja kohdistaa verkostotoiminnassa jotenkin nykyistä tehokkaammin?

## 1.2 Kunnan johtaminen – tavat ja tavoitteet

Kunnan johtamismallit määritellään kuntalaissa. Kuntien johtamisjärjestelmät esitellään tarkemmin tämän työn luvussa 2.3. Poliittista päätösvaltaa kunnissa käyttää valtuusto ja päätökset toimeenpanee kunnanhallitus sekä edelleen lautakunnat siltä osin, kuin päätösvaltaa on niille delegoitu. Operatiivista toimintaa johtaa viranhaltijaorganisaatio, jonka johdossa on kunnan johtamismallista riippuen joko kunnan- tai kaupunginjohtaja tai vaaleilla valittu pormestari. (L 410/2015, § 30, 41, 44.) Koska kunnan johtaminen on jakautunut poliittiseen johtamiseen ja viranhaltijajohtamiseen, kunnanjohtajavetoista johtamisjärjestelmää kutsutaan kaksoisjohtamisjärjestelmäksi. Pormestarijohtoista johtamismallia kutsutaan pormestarimalliksi.

Kaksoisjohtamisjärjestelmän johdosta kuntiin on muodostunut kompleksisia johdon sisäisiä verkostoja, joiden yhteistoimintaan vaikuttavat erittäin monet muuttujat sekä toimijoiden vaihtuvuuden aste. Viranhaltijajohdon osalta vaihtuvuus liittyy normaaliin työpaikkojen vaihtuvuuteen ja eläköitymisiin, mutta poliittisen johdon vaihtuvuuteen vaikuttavat neljän vuoden välein järjestettävät kuntavaalit, joissa henkilövaihdosten lisäksi myös poliittisten puolueiden kannatusvaihtelut saattavat muuttaa kunnan strategiaa ja toiminnan painopistealueita.

Kunnan johdon tavoitteena on, tai ainakin tulisi olla, kunnan kehittäminen ja elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden lisääminen. Kuntakentän moninaisissa toimintaympäristöissä menestymiseen vaikuttaa johdon osalta muun muassa kunnan vahvuuksien tunteminen sekä edunvalvonta- ja verkostotaidot.

### 1.3 Elinvoimaa ja vetovoimaa seutukaupungeissa

Kuntien tehtävistä, elinvoimaisuudesta, vetovoimatekijöistä ja taloudesta on tehty useita selvityksiä ja tutkimuksia niin kuntien itsensä kuin Kuntaliiton ja valtionhallinnon toimesta. Kuntatalous tai julkinen talous on viime vuosina mainittu usein eri medioissa keskusteltaessa kestävyysvajeesta tai Suomen menestymisestä kansainvälisessä kilpailussa.

Elinvoimaisuudesta ja vetovoimaisuudesta puhuttaessa on huomioitava, ettei kummankaan ”voimatekijän” yksiselitteinen määrittely ole mahdollista, vaan tulokset ovat aina riippuvaisia valituista lähestymiskulmista, ajankohdasta ja painotuksista. Elinvoimaisuutta on mitattu muun muassa elinvoimaindeksillä, johon on otettu tarkasteltaviksi muuttujiksi väestönlisäys, työpaikkakehitys eri sektoreilla, työllisyysaste, taloudellinen huoltosuhde ja toimivien yritysten määrä tietynä ajanhetkenä. Vetovoimaisuuden osalta vetovoimaindeksin muuttujina on käytetty muuttovetovoimaa, nettopendelöintiä, valmistuneiden asuntojen määrää, opiskelijoiden ja koululaisten määrää, joukkoliikennepysäkkien saavutettavuutta ja vieraskielisten osuutta kuntalaisista. (Aro & Haanpää 2018, 10 – 12.)

Kysymällä asiat selviävät, joten tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisuudesta etsityn teoriaperustan lisäksi teemahaastatteluita ja sähköistä kyselyä, joka kohdennettiin koko tutkimuksen kohderyhmän kaupunginhallitusten ja johtoryhmien jäsenille.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat

### 2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on tutkimus suomalaisten pienehköjen seutukaupunkien menestekijöistä kuntien elinvoimaisuuteen liittyvillä mittareilla mitattuna. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään seutukaupunkien johtamisjärjestelmästä, johtamiskulttuurista ja verkostotoiminnasta selittäviä tekijöitä seutukaupunkien elinvoimaisuuksien eroissa. Tutkimus yhdistää haastatteluaineistoon perustuvan kvalitatiivisen sisältöanalyysin kyselyaineistoon perustuvaan kvantitatiiviseen sosiaaliseen verkostanalyysiin (social network analysis,). Sosiaalisesti yhdistäviksi verkostotekijöiksi, joilla tutkittavan verkoston jäseniä myös rajattiin, tutkimukseen valikoituivat kaupunkien kuuluminen seutukaupunkiverkoston sekä kyselytutkimuksen kohteiden kuuluminen joko kyselyn kohteena olevan seutukaupungin kaupunginhallitukseen tai viranhaltijajohtoon. Tutkimuksen fyysisenä kohteena oli Suomessa sijaitseva joukko seutukaupunkeja, joiden määrä rajattiin tutkimusjoukoksi kahdella rajauksella: asukasluku vuoden 2018 lopun tilanteen mukaan oli alle 20 000 ja seutukaupungin valtakieli on suomi. Verkoston toimijat olivat siis tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien kaupunginhallitusten puheenjohtajistoa, kaupunginhallitusten jäseniä, kaupunginjohtajia sekä kaupunkien johtoryhmien jäseniä.

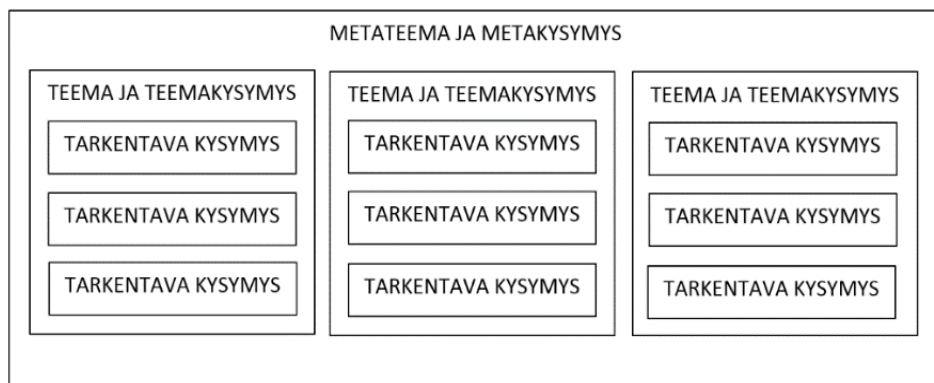
Useamman toimijan muodostamat monimuotoiset palveluiden järjestämis- tai tuotantoverkostot, joissa on mukana yksityisen sektorin, kolmannen sektorin ja julkisen sektorin toimijoita, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen pääpaino on seutukaupunkien luottamustoimihenkilöistä ja johtavista viranhaltijoista rakentuneissa verkostomaisissa toiminnoissa ja näiden tahojen yhteistyössä.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Onko seutukaupungin menestys elinvoimamittareilla mitattuna verrannollinen kyseessä olevan seutukaupungin poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon näkemysten yhteneväisyyteen, kun sitä verrataan muihin tutkimusjoukon seutukaupunkeihin?
2. Ovatko seutukaupungin valitsemat tiedostetut verkostoroolit merkityksellisiä menestystekijöitä seutukaupunkien elinvoimavertailussa?

Seutukaupunkien verkostojen rakenteen selvittämistä avattiin ja syvennettiin haastatteluaineiston avulla. Haastatteluaineiston sisällönanalyysiä käytettiin myös syventämään kyselyaineiston sisällön analysointia ja auttamaan eri näkökulmista tehtävää kyselyaineiston tulkintaa. Teemahaastattelu on kuvattu tarkemmin luvussa 3.

Verkoston rakenteen tunnistamiseksi pyydettiin muutamaa verkostossa keskeisessä asemassa olevaa henkilöä osallistumaan teemahaastatteluun. Teemahaastattelut olivat kahdenvälisiä tutkimuksen tekijän ja haastateltavan välillä ja perustuivat tutkimuskysymysten kautta johdettuun metakysymykseen sekä metakysymyksestä edelleen johdettuihin kolmeen teemakysymykseen. Teemahaastatteluista saatu aineisto tuki haastatteluaineiston sisällönanalyysin avulla täsmennettyä verkostokyselyä. Teemahaastatteluissa hyödynnettiin menetelmänä kolmiportaista ylhäältä alaspäin syventyvää teemarakennetta, joka on esitetty kuviossa 1. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteenä 1.



Kuvio 1. Teemahaastattelun rakenne

Verkostokyselyyn osallistuivat tutkimuksen kohteena olevan tutkimusjoukon johtavat viranhaltijat, kaupunginhallitusten puheenjohtajistot sekä kaupunginhallitusten jäsenet. Kyselytutkimuksessa vastaajia pyydettiin tunnistamaan verkostot, joissa heidän edustamansa seutukaupunki toimii, sekä kaupungin rooli niissä, ja arvioimaan toimintaa kyseisissä verkostoissa. Lisäksi kysyttiin mielipidettä tunnistettujen verkostojen toiminnassa olemisen tärkeydestä sekä näkemystä mahdollisista muista vastaajan tärkeäksi kokemista verkostoista ja seutukaupungin edustajasta verkoston toiminnassa. Kyselylomake on liitteenä 2. Verkostokysely on kuvattu tarkemmin luvussa 3.

## 2.2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen käynnistävänä ideana oli ajatuskulku kuntien alueellisten menestystekijöiden vaihtelevuudesta ja tahto löytää yhdistäviä tekijöitä menestyneiden kuntien toiminnassa nimenomaan vapaaehtoisesti verkostoituneiden seutukaupunkien keskuudesta. Koska kunta, kuten seutukaupunkikin, on ”kasvoton” organisaatio, oli tutkimus kohdistettava tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien johtaviin henkilöihin. Koska seutukaupunkien johtamisjärjestelmä on jakaantunut poliittiseen johtoon ja viranhaltijajohtoon, nousi kysymyksiksi: ”Kuka johtaa kunnan toimintaa verkostoissa?” ja ”Poikkeavatko kaksoisjohtamisorganien tahojen näkemykset toisistaan?” sekä edelleen ”Onko kunnan kaksoisjohtamisorganien muodostaman sosiaalisen verkoston toiminnalla merkitystä kunnan elinvoimaisuuden tasoon, kun sitä tarkastellaan verkostotoiminnan näkökulmasta?”. Elinvoimaisuuden tason vertailukohdaksi otettiin vuonna 2018 julkaistu T 55 Seutukaupunkianalyysi (MDI) ja vuonna 2019 julkaistu Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019 (Innolink).

Tutkimuksen kehysteorianana on kompleksisuusajattelu, jossa tutkimuskohde, seutukaupungit, oletetaan yksittäisiksi toisistaan poikkeaviksi osioiksi, jotka kuitenkin ovat yhteneväisyyksiensä vuoksi enemmän kuin osiensa summa. Kompleksisuusajattelussa painottuu käsiteltävän asian kontekstin ymmärtäminen, useamman näkökulman käyttäminen ongelmanratkaisussa, oman mielipiteen muuttaminen sekä virhetulkintojen mahdollisuuden hyväksyminen. (Richardson 2008, 18 – 21.)

Tutkittavana ilmiönä on siis kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmän vaikutus kuntien toiminnallisten verkostojen ja verkostoroolien valintaan. Ilmiön ymmärtämistä tukevana teoriana on sovellettu verkostoteoriaa (Network Theory), hallinnan verkostojen teoriaa (Governance Network Theory) ja verkostojohdamisen malleja (Network Management). Puustisen (Puustinen 2017, 36) mukaan verkostoteoria tarjoaa selitysmalleja verkostojen prosesseille, ominaisuuksille ja ilmiöille, kun taas hallinnan verkostojen teoria enemmänkin lainaa ja yhdistää selitysmalleja verkostoteoriasta, johtamis- ja organisaatioteorioista ja kompleksisuusajattelusta.

Tutkimusilmiö, teoreettinen viitekehys ja perehtyminen sovellettaviin tutkimusmenetelmiin ohjasivat tutkimuksen kvalitatiiviseksi triangulaatiotutkimukseksi. Tutkittava ilmiö on fokusoimaton ja monisäikeinen ongelma. Ratkaisun löytämiseen monisäikeisessä ongelmassa ratkaisumenetelmäksi soveltuu triangulaatio, eli monistrateginen tutkimusote, jolla ymmärrystä ongelmaan tarkastellaan monesta näkökulmasta (Kananen 2014, 121-122). Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin tutkittavaan ilmiöön kirjallisuus- ym. lähteistä, hahmotettiin ongelmaa kvalitatiiviseen tutkimukseen perustuvilla teemahaastatteluilla ja haettiin ratkaisua tutkimuskysymyksiin kvantitatiiviseen tutkimukseen perustuvalla kyselytutkimuksella. Triangulaatiolla tutkimusmenetelmänä pyritään välttymään mahdolliselta yhden menetelmän systemaattiselta virheeltä aineistonkeruussa (Kananen 2011, 15-26).

Verkostojohdamisesta on julkaistu useita verkostojen johtamiseen ja verkostojen organisaatorakenteeseen liittyviä tutkimuksia, joissa on ennen kaikkea tutkittu kulloinkin tutkimuksen kehyksenä olevan verkoston johtajan toimintaa niin laadullisin kuin määrällisinkin menetelmin. Sen sijaan verkoston johtajan johtaman verkoston sosiaalisen suhderakenteen tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Puustinen 2017, 17, 20.)

## 2.3 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena olivat Suomen kunnista Kuntaliiton määrittelemät seutukaupungit sekä niissä erityisesti seutukaupunkien johdon sisäisten sosiaalisten verkostojen toiminta. Tutkimuskohteiden määrä rajattiin koskemaan suomenkielisiä seutukaupunkeja, joiden asukasmäärä oli vuoden 2018 alussa alle 20 000 asukasta. Rajauksen mukaisia seutukaupunkeja oli yhteensä 35 kappaletta.

### **Seutukaupungit**

Kuntaliiton määritelmän mukaan (Seutukaupungit ja seutukaupunkiverkosto 2019) seutukaupunkeja ovat kaupungit, jotka ovat seutunsa ja talousalueensa keskuksia tai keskuspareja, mutta eivät ole maakuntiensa keskuksia. Seutukaupungeilla ei ole tarkkoja kriteerejä, ja ne limittyvätkin käsitteistössä osin pikkukaupunkien käsitteen kanssa (Airaksinen, Jänntti, Kyösti & Parkkinen 2017, 5). Seutukaupungeiksi luokiteltuja kaupunkeja Suomessa on Kuntaliitossa tilastoitu olevan 56 kappaletta. Seutukaupunkien osuus bruttokansantuotteesta on noin 10 – 15 prosenttia vuoden 2015 tilastojen perusteella, ja niissä asuu noin miljoona ihmistä. (Seutukaupunkiohjelma 2018, 12.) Seutukaupungit on esitetty kartalla kuviossa 2.

Valtion toteuttaman kehittämis- ja rahoitusohjelmat ovat pääsääntöisesti kohdistuneet keskuskaupunkeihin tai maaseudulle, jolloin seutukaupungit ovat jääneet eräänlaisiksi tukiohjelmien väliinputoajiksi. Seutukaupungit ovat omasta tahdostaan verkostoituneet kuntien vapaaehtoiseksi seutukaupunkiverkostoksi. Kuntaliitto koordinoi itsenäisesti toimivaa seutukaupunkien johtavien viranhaltijoiden verkostoa, mutta ei rahoita sen toimintaa, vaan verkoston kunnat rahoittavat toiminnan itse. (Airaksinen ym. 2017, 4 - 5.)



Kuvio 2. Seutukaupungit (Aro & Haanpää 2018, 9)

Vuoden 2017 väkiluvun perusteella seutukaupungit voidaan jakaa seuraaviin kokoluokkiin:

Alle 10 000 asukkaan kaupungit (16 kappaletta)

Alajärvi, Ikaalinen, Kannus, Kemijärvi, Keuruu, Kokemäki,  
 Kristiinankaupunki, Laitila, Nurmes, Parkano, Pudasjärvi, Saarijärvi,  
 Somero, Suonenjoki, Viitasaari, Ähtäri

10 000 – 19 999 asukkaan kaupungit (23 kappaletta)

Akaa, Alavus, Forssa, Heinola, Huittinen, Kalajoki, Kankaanpää, Kauhajoki, Kauhava, Kitee, Kuusamo, Lieksa, Loimaa, Loviisa, Mänttä-Vilppula, Nivala, Paimio, Parainen, Pieksämäki, Pietarsaari, Uusikaupunki, Ylivieska, Äänekoski

20 000 – 29 999 asukkaan kaupungit (13 kappaletta)

Hamina, Iisalmi, Imatra, Jämsä, Kemi, Kurikka, Raahe, Raasepori,  
Riihimäki, Sastamala, Tornio, Valkeakoski, Varkaus

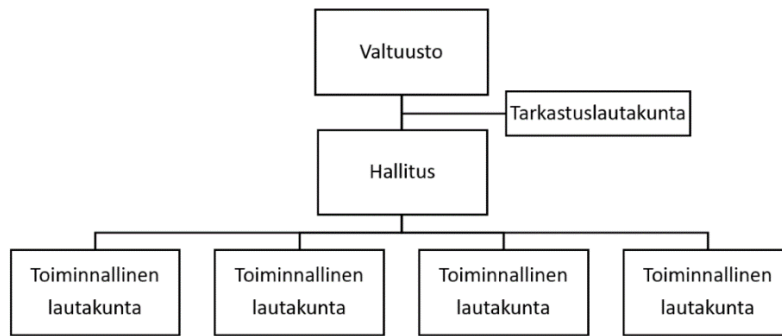
Yli 30 000 asukkaan kaupungit (4 kappaletta)

Lohja, Rauma, Salo, Savonlinna (Aro & Haanpää 2018, 8; Seutukaupungit ja seutukaupunkiverkosto 2019).

Vuonna 2018 julkaistussa valtiovarainministeriön Seutukaupunkiohjelmassa on keski-tytty kolmeen kokonaisuuteen: seutukaupunkien omaehtoiseen kehittämiseen, sopimuksellisuuteen ja kumppanuuteen sekä verkostokehittämiseen. Omaehtoisen kehittämisen osalta ohjelmassa on nähty oleellisena seutukaupunkien eriytymisien kääntäminen kaupunkien omien vahvuuksien tunnistamisen ja niiden hyödyntämisen kautta erityisyydeksi. (Seutukaupunkiohjelma 2018, 17-18). Seutukaupunkiohjelmaan on kirjattu 39 toimenpide-ehdotusta omaehtoisen kehittämisen toimenpiteiksi. Nämä toimenpide-ehdotukset on koottu liitteeseen 3.

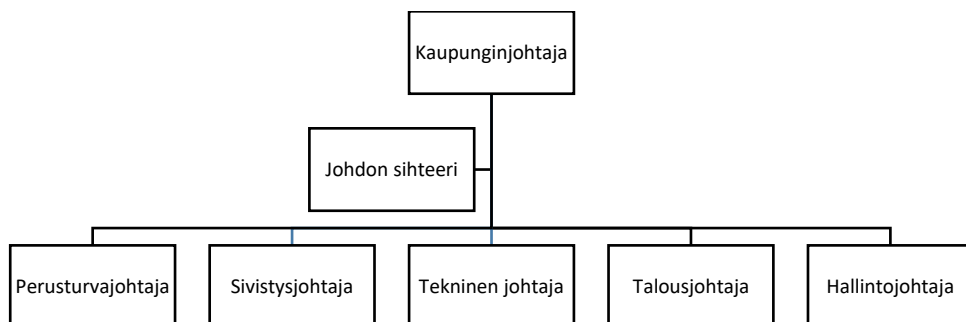
### **Kuntien johtamisjärjestelmä**

Kuntaorganisaatio koostuu toimielimissä kuntalaisia edustavista luottamushenkilöistä ja virasto-organisaatiossa työskentelevistä virka- ja työsuhteisista työntekijöistä. Kaikille kunnille pakollisia toimielimiä ovat valtuusto, hallitus ja tarkastuslautakunta. Lisäksi kunnissa on yleensä joukko toiminnallisia lautakuntia. (Anttiroiko 2007, 68 - 69.) Luottamustoimielinorganisaatio on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Esimerkki kunnan luottamustoimielinorganisaatiosta

Kunnan virasto-organisaatiossa on erialaisia päätösvallan käyttöä, toiminnan ohjausta ja tukitoimintoja suorittavia osastoja, kuten keskushallinto ja erilaisten palvelu- ja viranomaissektorien hallinto. Jokainen kunta voi itse määrittellä virasto-organisaationsa kokoonpanon ja kuviossa 4 on esitetty yksi esimerkki virasto-organisaation rakenteesta. Virasto-organisaatiota johtaa perinteisessä kunnan hallintomallissa kunnan- tai kaupunginjohtaja ja pormestarmallissa poliittisesti valittu pormestari. (Anttiroiko 2007, 71 - 75.)



Kuvio 4. Esimerkki kunnan virasto-organisaatioista

Kunnallisesta päätöksenteosta ja tehtävistä on säädetty yleisesti kuntalaissa (410/2015) sekä kunnan erityistehtävistä ja -vastuista useissa muissa laeissa. Erityislakien luetteloiminen tämän opinnäytetyön yhteydessä ei ole työn kannalta merkityksellistä, joten se jätetään tekemättä. Kuntalaissa mainitut kunnan poliittisten päätöksentekuelinten tehtävät on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Kuntalain (410/2015) mukaiset valtuuston, kunnanhallituksen ja tarkastuslautakunnan tehtävät

Valtuusto päättää: Kuntalaki 410/2015 § 14	Hallituksen tehtävät Kuntalaki 410/2015 § 39	Tarkastuslautakunnan tehtävät Kuntalaki 410/2015 § 121
kuntastrategiasta, hallinto- säännöstä, talousarviosta ja taloussuunnitelmasta	vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta	valmistelee valtuuston pää- tettävät hallinnon ja talouden tarkastamista koskevat asiat
omistajaohjauksen periaat- teista ja konserniohjeesta, lii- kelaitokselle asetettavista toi- minnan ja talouden tavoit- teista, varallisuuden hoidon ja sijoitustoiminnan perus- teista	vastaa valtuuston päätös- ten valmistelusta, täytän- töönpanosta ja laillisuu- den valvonnasta	arvioi, ovatko valtuuston asettamien toiminnan ja talou- den tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksen- mukaisella tavalla
sisäisen valvonnan ja riskien- hallinnan perusteista, palve- luista ja muista suoritteista perittävien maksujen yleisistä perusteista, takaussitoumuk- sen tai muun vakuuden anta- misesta toisen velasta	valvoo kunnan etua ja, jollei hallintosäännössä toisin määrätä, edustaa kuntaa ja käyttää sen pu- hevaltaa	arvioi talouden tasapainotuk- sen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan talous- suunnitelman riittävyyttä, jos kunnan taseessa on kattama- tonta alijäämää
jäsenten valitsemisesta toi- mielimiin (jollei toisin sää- detty)	edustaa kuntaa työnanta- jana ja vastata kunnan henkilöstöpolitiikasta	huolehtii kunnan ja sen tytär- yhteisöjen tarkastuksen yh- teensovittamisesta
luottamushenkilöiden talou- dellisten etuuksien perus- teista, tilintarkastajien valit- semisesta	vastaa kunnan toiminnan yhteensovittamisesta	valvoo kuntalain 84 §:ssä sää- detyn sidonnaisuuksien il- moittamisvelvollisuuden nou- dattamista ja saattaa ilmoi- tukset valtuustolle tiedoksi
tilinpäätöksen hyväksymi- sestä ja vastuuvapaudesta	vastaa kunnan toiminnan omistajaohjauksesta	valmistelee kunnanhallituk- selle esitys tehtäviään koske- viksi hallintosäännön mää- räyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.
muista valtuuston päätettä- väksi säädettyistä ja määrä- tyistä asioista	huolehtii kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhal- linnan järjestämisestä	

## 2.4 Seutukaupunkien vetovoimatutkimus

Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI on julkaissut vuonna 2018 T55 seutukaupunkianalyysin, jossa huomioitiin seutukaupunkien kansallinen rooli, merkitys, asema ja seutukaupunkiohjelman tavoitteet. Analyysin tulokset jäsennettiin elinvoimaindeksiin ja vetovoimaindeksiin (Aro & Haanpää 2018, 7). Vuonna 2019 T55 –analyysille julkaistiin jatkotutkimuksena Innolinkin tekemä Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019, jossa aiemmin analysoiduista seutukaupungeista tutkittiin vetovoimatekijöitä kovilla ja pehmeillä mittareilla sekä tuotettiin seutukaupunkien vetovoimasta kokonaiskuva ja pehmeiden ja kovien arvojen avulla tuotettu kokonaisindikaattori vetovoimatekijöistä (Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019, 2). T55 -seutukaupunkianalyysissä käytettiin muuttujina taulukossa 2 esitettyjä elinvoimaindeksin seitsemää muuttujaa ja vetovoimaindeksin seitsemää muuttujaa. Elinvoimaindeksin tuloksina T55 –analyysissä saatiin taulukossa 3 esitetyt tulokset, joiden pohjalta analyysin johtopäätöksissä esitettiin elinvoimaindeksin ja vetovoimaindeksin perusteella seutukaupunkien tulokset karttaesityksinä, kuvioissa 5 ja 6 paremmuusjärjestyksessä viidenneksittäin jaoteltuina. Elinvoima- ja vetovoimaindeksin yhteistulokset on esitetty paremmuusjärjestyksessä viidenneksittäin kuviossa 7. (Aro & Haanpää 2018, 29 - 33.)

Taulukko 2. T 55 –seutukaupunkianalyysissä käytetyt muuttujat

ELINVOIMAINDEKSI	VETOVOIMAINDEKSI
1. Väestönlisäys (%) keskimäärin vuosina 2014-2017	1. Muuttovetovoima 1000 asukasta kohden keskimäärin 2013-2016
2. Avoimen sektorin työpaikkakehitys (%) vuosina 2010-2015	2. Nettopendelöinti 1000 asukasta kohden keskimäärin 2013-2015
3. Julkisen sektorin työpaikkakehitys (%) vuosina 2010-2015	3. Valmistuneet asunnot yhteensä vuosien 2010-2016 välisenä aikana 10 000 asukasta kohden
4. Teollisuuden toimialan (C) työpaikkakehitys (%) vuosina 2010-2015	4. Vieraskielisten osuus keskimäärin 2014-2017
5. Työllisyysaste (%) vuonna 2016	5. Opiskelijoiden ja koululaisten lukumäärä 1000 asukasta kohden keskimäärin 2014-2016
6. Yrityskanta, eli toimivien yritysten määrä 1000 asukasta kohden vuonna 2017 (Q1)	6. Joukkoliikennepysäkkien saavutettavuus 250 m etäisyydellä, %-osuus väestöstä 2014
7. Taloudellinen huoltosuhte vuonna 2016	7. MDI:n kuntakyselyn kouluarvosana elinvoimapolitiikasta 2017

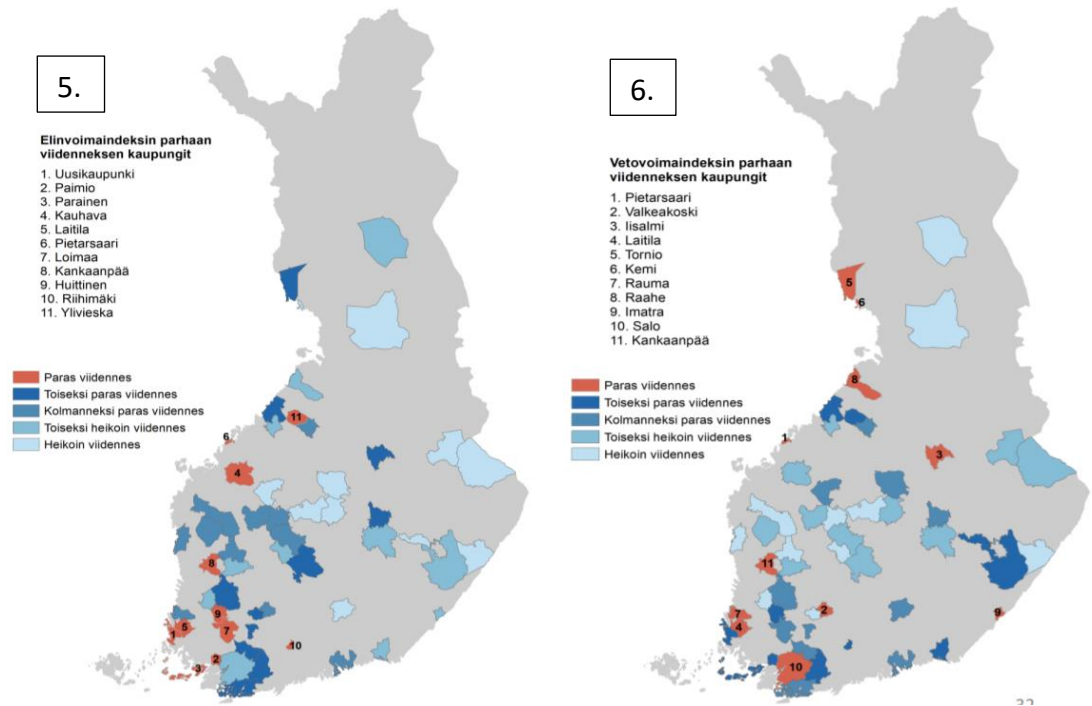
Taulukko 3. Tiivistelmä T 55 –seutukaupunkianalyysin tuloksista

ELINVOIMAINDEKSI	VETOVOIMAINDEKSI
Seutukaupunkien elinvoimaa ja mainekuvaa heikentää negatiivinen väestö- ja työpaikkakehitys	Seutukaupungin kärsivät keskimäärin 2 825 henkilöä muuttotappiota vuosittain vuosien 2013-2016 aikana
Väestökehitys on kaupungista riippuen pääasiassa maltillisesti tai nopeasti supistuvaa	Maahanmuuton lisääntyminen oli miltei kaikkien seutukaupunkien ainoa väestönkehityksen dynaaminen osatekijä
Työpaikkakehitys on negatiivista avoimella sektorilla ja teollisuuden toimialalla	Nettopendelöinti seutukaupunkeihin oli yhteensä -8000 henkilöä negatiivinen
Seutukaupungeista on kadonnut noin joka kymmenes avoimen sektorin ja joka viides teollisuuden työpaikka 2010-2015	Seutukaupunkeihin valmistui keskimäärin 2 713 asuntoa vuodessa vuosien 2010-2016 aikana
Hyvä talous- ja työllisyyskehitys 2015 jälkeen saattaa nostaa nykyistä useampia kaupunkeja kasvu-uralle ja vahvistaa jo nyt positiivisella kasvu-uralla olevia kaupunkeja	Vuonna 2017 seutukaupungeissa asui yhteensä noin 34 100 vieraskielistä, eli vieraskielisten osuus oli noin 10 %
Seutukaupungit erosivat varsin paljon työllisyys- ja yritysdynamiikan osalta	Seutukaupunkien haasteena on rajallinen kaikkien koulutusasteiden koulutustarjonta nyt ja tulevaisuudessa
Joka toisessa seutukaupungissa yrityskanta ylitti Suomen keskiarvon suhteessa väkilukuun	Seutukaupungeissa olevien opiskelijoiden määrä aleni noin 10 000 henkilöllä 2010-2016 aikana

Taulukko 4. Parhaan viidenneksen seutukaupungit indekseittäin

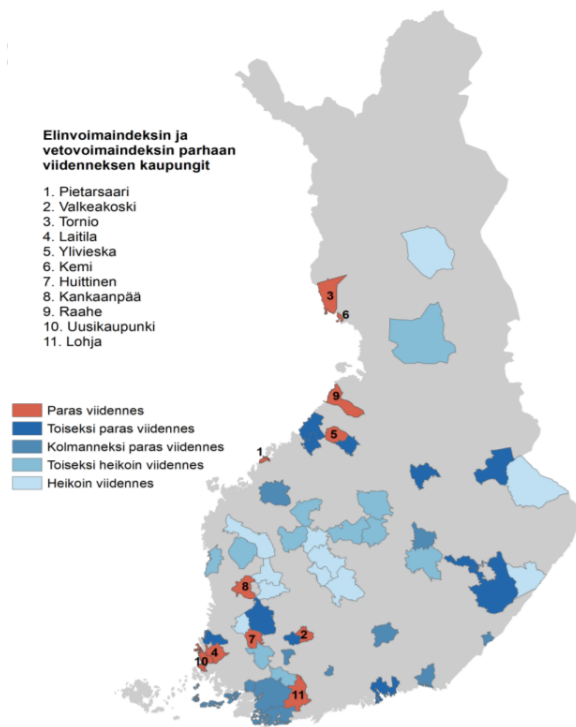
Elinvoimaindeksin mukainen paras viidennes	Vetovoimaindeksin mukainen paras viidennes	Yhdistetyn tuloksen mukainen paras viidennes
<b>1. Uusikaupunki</b>	1. Pietarsaari	1. Pietarsaari
<b>2. Paimio</b>	2. Valkeakoski	2. Valkeakoski
3. Parainen	3. Iisalmi	3. Tornio
<b>4. Kauhava</b>	<b>4. Laitila</b>	<b>4. Laitila</b>
<b>5. Laitila</b>	5. Tornio	<b>5. Ylivieska</b>
6. Pietarsaari	6. Kemi	6. Kemi
<b>7. Loimaa</b>	7. Rauma	<b>7. Huittinen</b>
<b>8. Kankaanpää</b>	8. Raahe	<b>8. Kankaanpää</b>
<b>9. Huittinen</b>	9. Imatra	9. Raahe
10. Riihimäki	10. Salo	<b>10. Uusikaupunki</b>
<b>11. Ylivieska</b>	<b>11. Kankaanpää</b>	11. Lohja

T 55 –seutukaupunkianalyysissä mukana olleista tämän opinnäytetyön seutukaupungeista parhaaseen viidennekseen sijoittuneet seutukaupungit on esitetty indekseittäin taulukossa 4 lihavoituina.



Kuvio 5. Elinvoimaindeksin tulokset (Aro &amp; Haanpää 2018, 32)

Kuvio 6. Vetovoimaindeksin tulokset (Aro &amp; Haanpää 2018, 32)

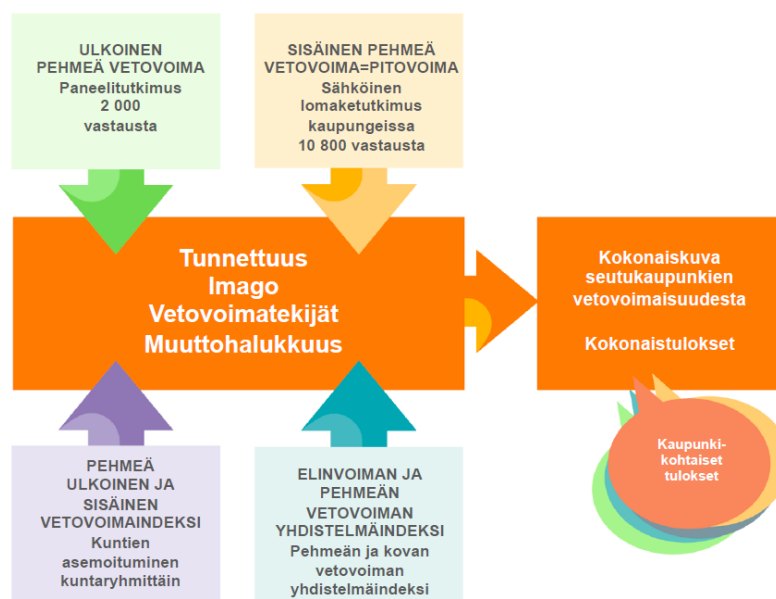


Kuvio 7. Elinvoima- ja vetovoimaindeksin tulokset (Aro &amp; Haanpää 2018, 33)

Innolinkin tekemä Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019 keskittyi vetovoiman osalta pehmeisiin vetovoima-arvoihin, kuten seutukaupunkien imagoon ja maineeseen liittyviin pehmeisiin arvoihin. Maineen katsottiin rakentuvan organisaation identiteetin, yhteisön ja strategisten valintojen pohjalta, jolloin imagon ja vetovoiman kehittäminen on vuorovaikutteista elinvoiman johtamista (Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019, 9).

Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019:sta kaupunkien koviksi vetovoimatekijöiksi tunnistettiin infrastruktuuri, alue- ja paikallistalouden kehitys, muuttovoima, ura- ja työmahdollisuudet, taloudellinen ympäristö, tuottavuus ja koulutusmahdollisuudet. Pehmeitä vetovoimatekijöitä ovat elämänlaatu, paikalliskulttuuri, tapahtumat, elämykset ja innovatiivisuus. Kovat vetovoimatekijät muodostavat kaupungin vetovoiman perustan, kun taas pehmeät vetovoimatekijät rakentavat mainetta ja ovat usein paikallisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja usein myös ainutlaatuisia. (Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019, 11.)

Seutukaupunkien vetovoimatutkimus toteutettiin ulkoisella ja sisäisellä vetovoimatutkimuksella, joihin tutkijat saivat vastauksia yhteensä 12 800 kappaletta. Vetovoimatutkimuksen toteutus on esitetty kuviossa 8.

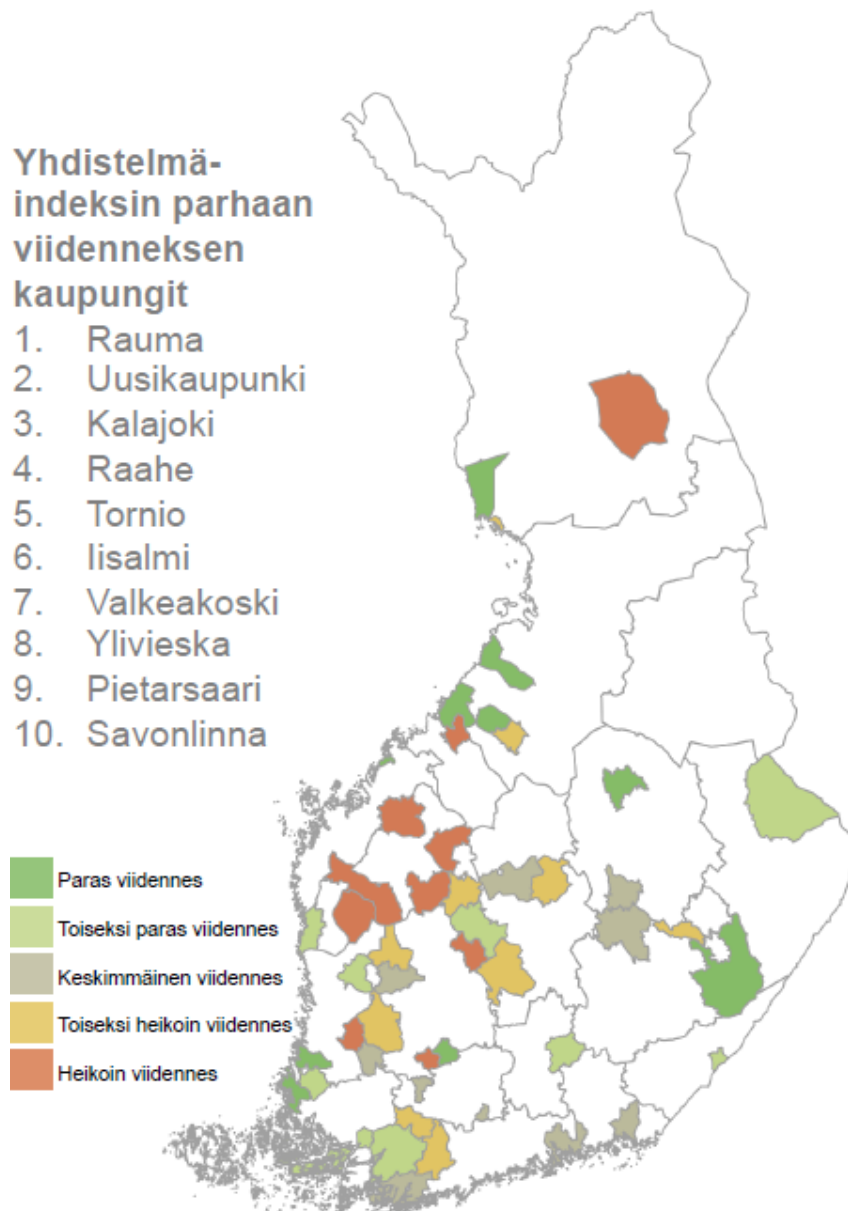


Kuvio 8. Seutukaupunkien vetovoimatutkimuksen toteutus (Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019, 17)

Vetovoimatutkimuksen lopputuloksena tutkimuksen kohteena oleville seutukaupungeille saatiin yhteenlaskettu ulkoinen pehmeä vetovoimaindeksi, sisäinen pehmeä vetovoimaindeksi ja T 55 –seutukaupunkianalyysistä saatu kova vetovoima- ja elinvoimaindeksi sekä edellä mainittujen yhteisvaikutuksena vetovoiman yhdistelmäindeksi. Taulukossa 5 on kuvattu vetovoimatutkimuksen kohteena olleiden seutukaupunkien tulokset tämän opinnäytetyön kohteena olevien seutukaupunkien osalta. Yhdistelmäindeksin tulos kaikkien vetovoimatutkimuksen kohteena olleiden seutukaupunkien osalta on esitetty karttaesityksenä kuviossa 9.

Taulukko 5. Seutukaupunkien vetovoimaindeksit (Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019, 64)

Seutukaupunki	Ulkoinen pehmeä vetovoimaindeksi	Sisäinen pehmeä vetovoimaindeksi	Seutukaupunki-analyysin yhdistelmäindeksi	VETOVOIMAN YHDISTELMÄ-INDEKSI
AKAA	23	4	29	19
ALAJÄRVI	3	22	26	17
ALAVUS	10	25	26	20
FORSSA	12	39	28	26
HEINOLA	33	40	27	33
HUITTINEN	15	34	34	28
IKAALINEN	35	28	19	27
KALAJOKI	52	48	32	44
KANKAANPÄÄ	17	37	34	29
KANNUS	10	24	29	21
KAUHAJOKI	10	27	25	20
KAUHAVA	12	19	27	19
KEMIJÄRVI	7	12	20	13
KEURUU	30	38	22	30
KITEE	-	-	-	-
KOKEMÄKI	8	14	19	14
KUUSAMO	-	-	-	-
LAITILA	24	30	35	30
LIEKSA	31	37	23	30
LOIMAA	-	-	-	-
MÄNTTÄ-VILPPULA	18	15	20	18
NIVALA	8	30	30	23
NURMES	-	-	-	-
PAIMIO	32	44	27	35
PARKANO	13	31	24	22
PIEKSAMÄKI	20	31	26	26
PUDASJÄRVI	-	-	-	-
SAARIJÄRVI	25	22	26	24
SOMERO	9	35	25	23
SUONENJOKI	25	31	27	28
UUSIKAUPUNKI	47	52	33	44
VIITASAARI	-	-	-	-
YLIVIESKA	37	42	35	38
ÄHTÄRI	28	26	19	24
ÄÄNEKOSKI	26	14	26	22

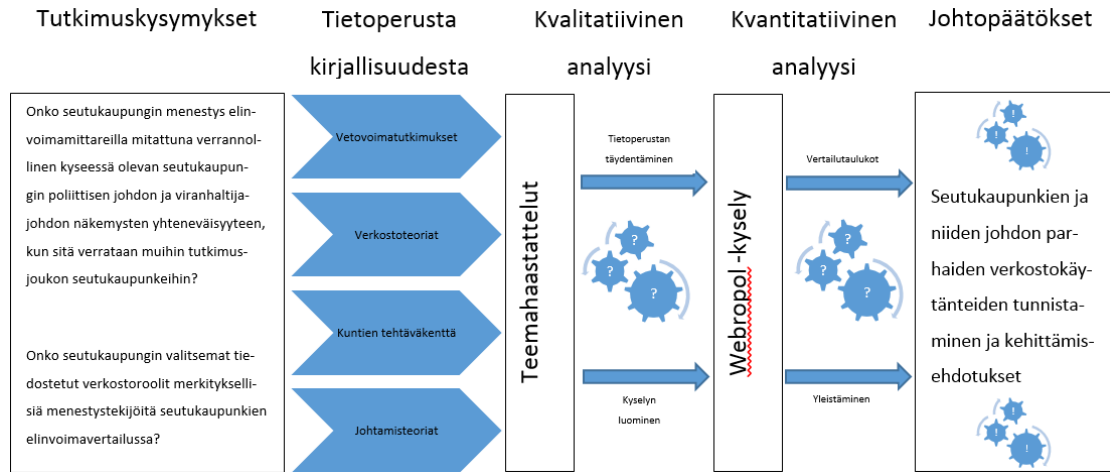


Kuvio 9. Seutukaupunkien vetovoimatutkimuksen yhdistelmäindeksi (Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019, 49)

Vetovoiman yhdistelmäindeksin perusteella tämän tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien viisi parhaiten seutukaupunkien vetovoimatutkimuksessa menestynyttä kaupunkia olivat Uusikaupunki, Kalajoki, Ylivieska, Paimio ja Heinola. Viisi vähiten pisteitä yhdistelmäindeksissä saanutta ja tässä tutkimuksessa mukana olevaa kaupunkia olivat Kemijärvi, Kokemäki, Alajärvi, Mänttä-Vilppula sekä tasapisteissä olevista Akaasta ja Kauhavasta pienemmän seutukaupunkianalyysin yhdistelmäindeksipisteiden perusteella valikoitunut Kauhava.

### 3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin vaiheet on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Opinnäytetyön tutkimusprosessin vaiheet

#### 3.1 Teemahaastattelut ja sisällönanalyysi

Tutkimuksen tutkimuskysymysten sisältä on tunnistettavissa metakysymys "Miten kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmä ja kunnan johdon sisäiset sosiaaliset verkostot vaikuttavat alle 20 000 asukkaan seutukaupungin rooleihin ja toimintaan kuntien verkostoissa ja vaikuttaako valinnat kunnan menestymiseen?" Metakysymyksen täsmennykseksi luotiin kolme teema-aihiota kvalitatiivista teemahaastattelua varten. Teemahaastattelut tehtiin osittain ennen tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien viranhaltijajohdolle ja kaupunginhallituksille suunnattua kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään pohjautuvaa kyselytutkimusta ja osittain kyselytutkimuksen aikana. Kvalitatiivisella tutkimuksella haetaan Kanasen (Kananen 2011, 15-26) mukaan ymmärrystä sille, mistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä on kysymys ja kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään määrällisesti suuremmalla aineistolla yleistämään ilmiötä.

Seutukaupunkeja ja niiden verkostoja tutkittaessa keskeinen toimija on Seutukaupunkiverkosto, jossa Kuntaliitto toimii fasilitaattorina. Keskeisestä asemastaan johtuen Kuntaliitosta tuli valikoiduksi kaksi haastateltavaa. Muut kaksi haastateltavaa edustivat seutukaupungin luottamushenkilöjohtoa ja viranhaltijajohtoa.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla Kuntaliiton varatoimitusjohtajaa, Kuntaliiton alueet ja yhdyskunnat -yksikön johtajaa, Keuruun kaupunginhallituksen puheenjohtajaa sekä Forssan kaupunginjohtajaa. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, jotka tallennettiin digitaalisilla tallentimilla. Äänitteet purettiin ja litteroitiin Microsoft Excel –tiedostomuotoon sanatarkalla litteroinnilla, joka muokattiin edelleen yleiskieliseksi litteroinniksi.

Teemahaastattelut toteutettiin henkilökohtaisena haastattelulla puhelimitse ja yhden haastateltavan kanssa kasvokkain. Menetelmänä oli avoin haastattelu, jonka teemat oli määritelty etukäteen ja annettu haastateltaville tiedoksi. Teemahaastattelut eivät olleet tarkentavien kysymysten osalta homogeenisiä keskenään.

Teemahaastatteluiden teemat olivat

1. kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmä
2. seutukaupunkien verkostotoiminta
3. seutukaupunkien roolit verkostoissa.

Teemahaastatteluiden sisältöjen analysoinnissa äänityksestä purettu sanatarkka litterointi muutettiin yleiskieliseen muotoon haastattelijan tulkinnalla. Haastattelun tietosisältö pyrittiin säilyttämään mahdollisimman muuttumattomana kieliasun muunnosvaiheessa. Yleiskielisestä versiosta johdettiin edelleen keskeinen asiasisältö ja haastattelun asiasanat.

### 3.2 Verkostokysely ja verkostanalyysi

Kvantitatiivinen tutkimuksen osa, verkostokysely, toteutettiin Webropol –kyselyllä, joka lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien kaupunginhallitusten ja johtoryhmien jäsenille. Kvantitatiivinen kysely lähetettiin yhteensä 584 henkilölle. Verkostokyselyn kysymyspatteristo luotiin tätä tutkimusta varten, sillä valmiina ei ollut tällaiseen tutkimukseen soveltuvaa kysymyslomakkeistoa.

Kyselytutkimuksen perusjoukkoja oli kaksi; alle 20 000 asukkaisten seutukaupunkien poliittiset päättäjät, joita edustivat harkinnanvaraisena otantana ko. kaupunkien kaupunginhallitusten jäsenet, sekä tutkittavien kaupunkien johtavat viranhaltijat, joita edustivat harkinnanvaraisena otantana ko. kaupunkien johtoryhmien jäsenet. Tutkimus suoritettiin osana aineistotriangulaatiotutkimusta harkinnanvaraisena otantatutkimuksena ja tuloksia pyrittiin hyödyntämään koskemaan koko perusjoukkoa yleistämällä saadut tulokset. Perusjoukko oli tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien poliittinen johto, eli valtuutetut, kaupunginhallitusten jäsenet ja lautakuntien jäsenet sekä kaupunkien operatiivinen viranhaltijajohto.

Kyselytutkimuksen vastausaika ajoittui suurimmalta osaltaan Suomen koulujen talvilomaviikoille, eli viikoille 8 – 10 / 2020. Kohderyhmän kaupungit sijoittuvat maantieteellisesti siten, että osa kyselyn vastaanottajista oli mahdollisesti kyselyn saapuessa osan ajasta lomalla. Kyselyn vastausmäärän kasvattamiseksi lähetettiin kolme muistutusviestiä henkilöille, jotka eivät muistutusviestin lähettämisaikana mennessä olleet vielä vastanneet kyselyyn.

Muistutusviesteillä saavutettiin yhteensä 32 lisävastausta ensimmäisen viestin perusteella saatuihin vastauksiin nähden.

Sähköinen kysely tuottaa usein huonon vastausprosentin (Kananen 2011). Olettama ennen kyselyn lähettämistä oli, että vastausprosentiksi muodostuisi 30 - 40 prosenttia. Tässä kyselyssä päädyttiin vastaajia koskevien taustakysymysten lisäksi kahdeksaan varsinaiseen sisältökysymykseen, joissa mitattiin vastaajien tietotasoa kysytyistä asioista sekä vastaajien mielipiteitä annetuista vaihtoehdoista ja väittämistä. Kysy-

mykset käsittelivät erilaisia tunnistettuja (Ala-Poikela, Koski & Stenvall 2015, 19) kuntien verkostotoimijoita sekä kysymyksen kohteena olevan seutukaupungin poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon sosiaalisia suhteita.

Verkostokysely suoritettiin anonyyminä, jolloin yksittäisten vastaajien tietoja ja vastauksia ei esitetä raportissa. Vastaajat ryhmiteltiin tulosten analysoimiseksi kaupunginhallitusten jäseniin ja johtoryhmien jäseniin. Kyselyaineisto ja vastaukset poistetaan palvelimelta opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

## **4 Verkostot, kompleksisuus ja johtaminen**

### **4.1 Verkostot ja niiden johtaminen**

Verkoston määritelmä voi yleistäen olla mikä tahansa toisiinsa yhteydessä olevien keskittymien joukkio (Castellis 1996, 470). Verkostorakenne ja verkosto-organisaatio voidaan molemmat kuvata esimerkiksi edellä mainittujen keskittymien joukkojen toimintana. Toiminnoissa voi esiintyä toisistaan riippuvaista strategisen tason toimintaa, pidemmän aikavälin sitoutumista resurssien jakamiseen ja / tai useista osista koostuvaa keskinäiseen riippuvuuteen perustuvaa organisaatorakennetta, jossa osat eivät ole alisteisessa suhteessa toisiinsa nähden. (Puustinen 2017, 32.)

Verkostotyö on yhdessä vapaaehtoisesti, luottamukseen perustuen ja vastavuoroisesti tapahtuvaa johtamista ja tekemistä vapaiden toimijoiden välillä (Järvensivu 2019, 13 - 19). Verkostoja on tutkittu useista eri näkökulmista, joista joitain on esitetty taulukossa 6.

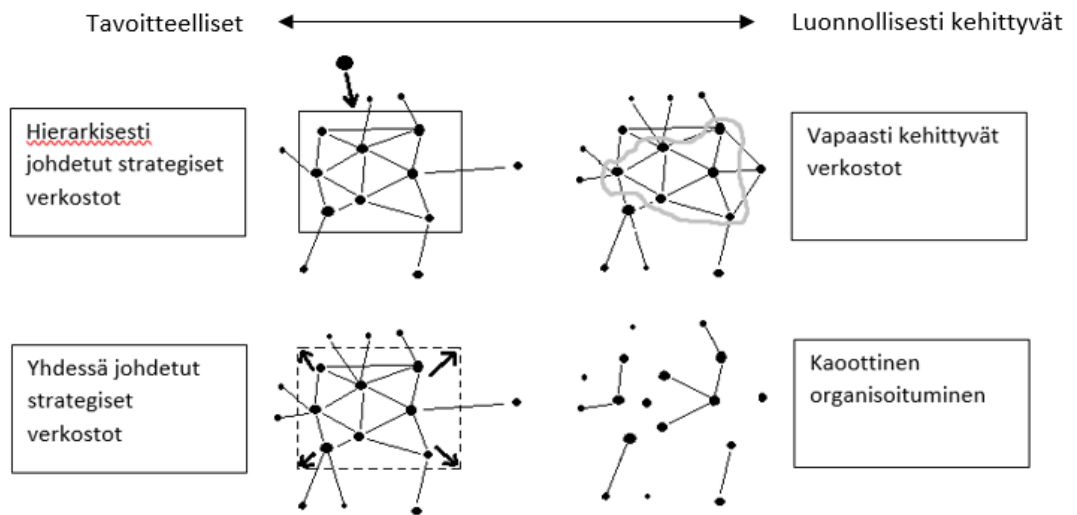
Taulukko 6. Verkostotutkimuksen näkökulmia (Järvensivu 2019, 23)

Evoluutioteoriat	Toimijaverkko- teoria (ANT)	Kriittiset näkökulmat	Politiikkaverkostot
Talous- maantieteellinen verkostotutkimus	Teollisten verkos- tojen tutkimus (IMP)	Julkishallinnon verkostot	Resurssi- riippuvuusteoria
Strategiset verkostot	Institutionaaliset teoriat	Innovaatio- verkostot	Strategiset kumppanuudet
Sosiaaliset verkostot	Transaktio- kustannusten teoria	Organisaatioiden väliset suhteet (IOR)	Yrittäjäverkostot
Sosiaalipsykologia	Sosiaalinen pääoma	Sosiaalisen vaihdannan teoria	Tuotantoketjut ja -verkostot

Verkostotoiminta perustuu siis luottamus pohjaiseen vastavuoroisuuteen, toisin kuin hierarkiasuhteinen toiminta, joka perustuu auktoriteettiin tai markkinapohjainen toiminta, joka perustuu kilpailuun. Sopimusperusteisella määrittelyllä voidaan sanoa, että verkostoissa sopimuksilla tavoitellaan vapautta tehdä asioita enemmän yhdessä, kun taas hierarkioissa ja markkinoilla sopimuksilla rajataan oikeuksia ja vapauksia toimia. (Järvensivu 2019, 49.)

Verkostojen johtaminen on kaikkea sitä työtä ja toimenpiteitä, joilla mahdollistetaan verkostojen toimiminen ja onnistuminen. Johtajuutta verkostoissa on yhteisen val-lankäytön edistäminen ja yhteistyön valtaistaminen. (Järvensivu 2019, 113 - 119.)

Järvensivu (2019, 118 - 125) ottaa kantaa verkoston johtamiseen tavoitteellisuuden kautta; johtamistyyli tulee mukauttaa tavoiteltavan verkoston kehityksen mukaiseksi. Tavoitteellisessa verkostoitumisessa tavoitteet on asetettu ennakkoon ja vastaavasti luonnollisesti kehittyvässä verkostossa tavoitteiden asettaminen ei ole tietoista, vaan tavoitteet kehittyvät vapaammin. Ylhäältä alas johdettu tavoitteellinen verkosto on muodoltaan strateginen sekä hierarkinen verkosto. Kuviossa 11 on esitetty tavoitteellisten ja luonnollisesti kehittyvien verkostojen piirteitä.



Kuvio 11. Johdetut ja vapaasti kehittyvät verkostot

Kuvion 11 hierarkisesti johdetulla verkostolla on ohjausryhmä tai johtoryhmä. Raamit ja pelisäännöt yhteistyölle on määritelty ylhäältä alas. Yhdessä johdetuissa strategisisissa verkostoissa raamit ja pelisäännöt yhteistyölle on määritelty yhdessä alhaalta ylös ja verkostolla on jokin tuki- tai koordinaatioryhmä. Vapaasti kehittyvissä organisaatioissa yhteistyöllä on jaettuja kirjoittamattomia sääntöjä ja normeja, jotka muotoutuvat ja kehittyvät ajan kuluessa. Verkosto organisoituu itse ilman ulkoa tulevaa koordinaointia. Kaoottisessa organisoinnissa ei ole verkoston toimijoita yhdistäviä normeja ja sääntöjä, vaan jokainen organisaatiotoimija toimii oman agendansa mukaisesti. (Järvensivu 2019, 118 - 119.)

Klassisen sosiaalisen verkostanalyysitutkimuksen (Social Network Analysis, SNA) mukaan sosiaaliset verkostot muodostuvat yksilöistä, ryhmistä tai organisaatioista ja niiden välisistä suhteista tai sosiaalisista sidoksista. Sosiaalista verkostoa voidaan pitää kompleksisena dynaamisena järjestelmänä, jossa verkostotoimijan asenteet ja uskomukset kehittyvät ja muuttuvat riippuen siitä minkälaisia vaikutteita verkostotoimija saa muilta kyseisen verkoston toimijoilta. (Proskurnikov & Ravazzi 2020, 1 - 2.)

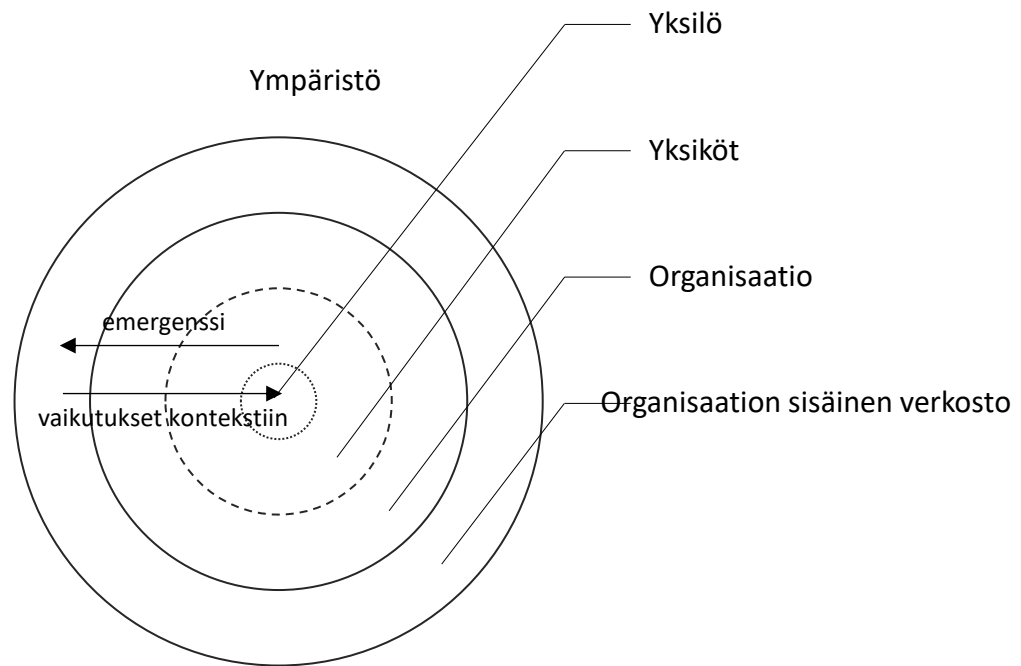
## 4.2 Kompleksisuus verkostoissa

Kompleksisuusajattelu on epälineaarinen tapa ajatella ja toimia eri äärivaihtoehtojen rajamaastossa. Organisaatiot voivat olla sekä monimutkaisia (complicated) että

kompleksisia (complex). Kompleksisuuden määrittelevänä tekijänä ovat epälineaariset palautteet ja palautesilmukat (feedback loops), jotka mahdollistavat kompleksisen järjestelmän ja siinä toimijoiden oppimisen, itseorganisoitumisen, mukautumisen ja synnyn. Pelkät yksittäiset palautesilmukat eivät johda kompleksiseen käyttäytymiseen, vaan palautesilmukoiden tulee vielä olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Toimijoiden analysointi muuttuu vähintäänkin haastavaksi siinä vaiheessa, kun palautesilmukoita on kolme tai enemmän. Jo viidellätoista toimijalla vuorovaikutuksessa olevia palautesilmukoita voi olla satoja. Sellaisessa tilanteessa vuorovaikutusten lopputulemien ennustaminen on perinteisin menetelmin liki mahdotonta, mutta simuloinnin avulla ennusteista voi saada jotain suuntaa lopputulemasta. Täydellisenkin tieto yksittäisten toimijoiden luonteesta ja yhteistyöstä auttaa ymmärtämään yhteisön kokonaisuuden toimintaa vain erittäin vähän. ”Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa” –fraasi on silti aivan liian paljon yksinkertaistettu. Sen lisäksi, että yhteisön yksittäiset jäsenet toimivat verkostossa muuttujina, myös heidän roolinsa yhteisön jäsenenä toimii muuttujana. Henkilön henkilökohtaiset mielipiteet ja toiminta ovat erilaisia riippuen yhteisöstä, ryhmästä ja asemasta missä hän toimii. (Richardson 2008, 13 - 15.)

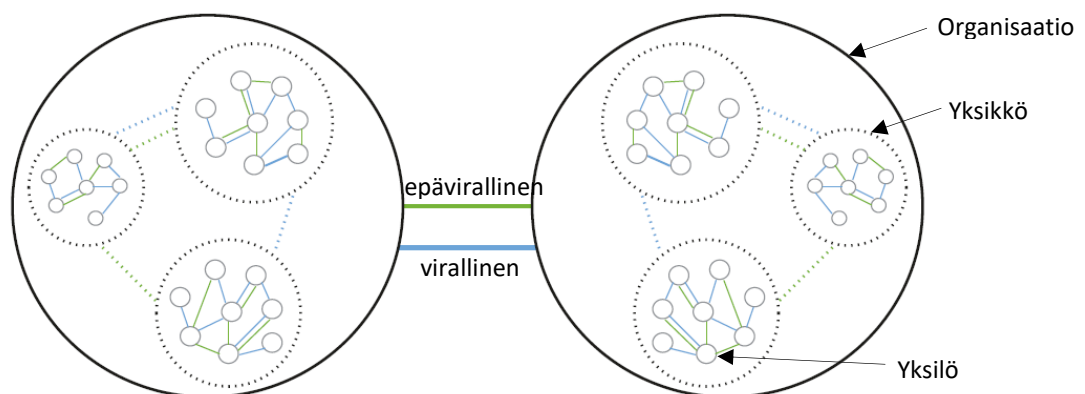
Organisaation toimijoiden sisäiset ja ulkoiset suhteet ja toiminta ovat virallisten toimintakentän pelisääntöjen mukaisten käyttäytymismallien lisäksi myös epävirallisten pelisääntöjen muovaamia. Organisaatiotasolla näkymättömiä epävirallisia pelisääntöjä ovat esimerkiksi toimijoiden sosiaalinen asema, luottamustaso, vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden aste. Organisaatiotoimijan vuorovaikutteista toimintaa ohjaa siten kaksisuuntaisesti organisaation edellyttämät viralliset toimintasäännöt, toimijan omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja arvot sekä vuorovaikutuskumppanin antamat epäviralliset heijasteet sekä organisaatiotoimijan ennakoasenteet. (Amir, Tantri & Tasic 2019, 2 - 3.)

Organisaatiotoimija tekee vuorovaikutustilanteessa valintoja jatkuvasti perustuen ideologiaansa, jota taas ohjaa hänen ja organisaation arvot sekä yleiset normit (April, Avenant & Peters 2016, 221). Kuviossa 12 on esitetty organisaatiotoimijan toimintaan vaikuttavia asioita yksittäisessä kompleksisessä organisaatiossa.



Kuvio 12. Kompleksisen organisaation sisäiset elementit ja vaikutusalueet (Amir ym. 2019, 4, muokattu)

Organisaatioiden välisten riippuvuussuhteiden ja toimintojen osalta vallitsee samat lainalaisuudet kuin organisaatioiden yksittäisten edustajien toiminnassa. Vuorovaikutus on vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden välistä organisaatioiden muodostuessa niitä edustavista henkilöistä. Kuviossa 13 kompleksisten organisaatioiden välistä riippuvuuksia ja riippuvuustyyppejä. Organisaatioiden vuorovaikutus voi siis olla muodollisen lisäksi epämuodollista tai virallisen lisäksi epävirallista. (Amir ym. 2019, 3 - 7.)



Kuvio 13. Yleiskuva sisäkkäisistä monitasoisista vuorovaikutuksista (Amir ym. 2019, 5, muokattu)

Richardson (2008, 25) on tiivistänyt kompleksisten organisaatioiden johtamisen lainalaisuudet seuraavasti

1. "Just because it looks like a nail, it doesn't mean you need a hammer":

Kontekstin tunnistaminen on ongelmallista, minkä johdosta aiemmin samantilaisessa tilanteessa hyväksi havaittu menetelmä ei olekaan seuraavalla kerralla oikea.

2. "Decisions made by the many are often better than those made by a few":

Useamman mielipiteen tai näkökulman hankkiminen voi johtaa kontekstin parempaan ymmärtämiseen ja siten parempaan ja kokonaisharkintaan perustuvaan päätöksentekoon. Mielipiteiden määrälläkin on rajansa, sillä sanonnan mukaan "mitä useampi kokki, sitä sakeampi soppa", jolloin vahvan yksittäisen johtajan ratkaisu voi osoittautua joukkopäätöksentekoa tehokkaammaksi.

3. "Expect to be wrong (or at least not completely right)":

Päätöksenteko perustuu parhaimpaan sen hetkisen tiedon hyväksikäyttöön, jolloin käytettävissä oleva tieto on aina vajavaista.

4. "Flip-flopping is OK":

Kompleksinen organisaatio kehittyy ennustamattomalla tavalla ja jos aikanaan tehty päätös toiminnasta näyttäytyy uuden tiedon valossa väärältä tai puutteelliselta, niin kyky muuttaa päätöstä vastaamaan uutta kehityskulkua on paremminkin hyve kuin synti. (Richardson 2008, 25).

Vuorovaikutuksesta saatu kokemus aiheuttaa kompleksisuusajattelun mukaan lisää organisaatiotoimijoiden välistä vuorovaikutusta ja lisää palautesilmukoita, jotka edelleen muokkaavat henkilövuorovaikutuksen lisäksi myös organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen sisältöä ja laatua niin yhteistyöverkostoissa kuin kilpailullisissa verkostoissakin (Stacey 2007, 299).

### 4.3 Kompleksisen verkoston johtaminen

Kompleksisten organisaatioiden toimintakenttä on jossain hallitun ja kaoottisen välimaastossa, mikä osaltaan luo selkeitä vaatimuksia organisaation johdon ominaisuuksille ja kehittymiselle. Johdon jatkuva kehittäminen varmistaa myös organisaation oppimisen omasta toiminnastaan sekä jatkuvan mukautumisen kompleksisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. ”Julkinen organisaatio on ainoastaan niin vahva, kuin sen heikoin johtaja” –oletus luo lisäpainetta julkisen sektorin organisaation johtajien ja päälliköiden kompetenssille ja suoriutumiselle. Strategisen suunnittelun ja johdon toiminnan tulisi kompleksisessa organisaatiossa ja –verkostossa perustua ennakoitujen ja muuttuvien ongelmien luovaan ja joustavaan ratkaisukykyyn. (Van Dijk 2006, 348 - 353.)

## 5 Seutukaupunkien toimintaan vaikuttavat tekijät

### 5.1 Hallitusohjelmien tavoitteet kuntien tehtäviin 2016 - 2023

Kuntalain (410/2015, §1) mukaan ”kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla”.

Julkisen talouden kustannuskehityksen hillitsemiseksi pääministeri Juha Sipilän hallitus kirjasi tavoitteen kuntien kustannusten vähentämiseksi miljardilla eurolla vähentämällä kuntien lakisääteisiä tehtäviä ja velvoitteita. Vuonna 2016 mukaan kustannussäästöreformiin otettiin mukaan kuitenkin koko julkinen sektori, eikä säästöä pyritty saamaan enää aikaan pelkästään kuntien tehtäviä ja velvoitteita vähentämällä. Lakisääteisten tehtäviensä lisäksi kunnat tuottavat useita elinvoimaansa liittyviä palveluita, jotka eivät ole lakien tai asetusten velvoittamia. (Kuntien tehtävien ja velvoitteiden vähentäminen 2019, 3.) Pääministeri Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmassa kunnille on kirjattu lisää tehtäviä, kuten oppivelvollisuuden pidentäminen, perusterveydenhuollon hoitotakuu, vanhustenhoivan hoitajamitoitus, subjektiivinen

päivähoito-oikeus ja päiväkotiryhmien pienentäminen (Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019, 207 - 208).

Pääministeri Marinin hallitusohjelman (2019, 106) mukaan kuntien tehtävät rahoitetaan kuntien omilla verotuloilla sekä valtion tuella. Väliaikaiset kuntien valtionosuusleikkaukset päättyvät vuonna 2020 ja valtionosuusjärjestelmää uudistetaan tarvittaessa siten, että alueiden erityispiirteet ja tarpeet huomioidaan. Lisäksi hallitusohjelmaan on kirjattu, että kuntien tehtäviä ja velvoitteita lisäävät, vähentävät tai laajentavat toimenpiteet kompensoidaan nettomääräisesti valtionosuuksia muuttamalla tai poistamalla muita tehtäviä tai velvoitteita. (Osallistava ja osaava Suomi 2019, 106 - 107.)

Kuntien lakisääteisten tehtävien vähentäminen ei välttämättä lopeta kyseisten tehtävien hoitamista kunnassa. Kunta voi itsehallintonsa perusteella päättää tuottaa tai järjestää palvelut edelleen itse, mikäli kunta esimerkiksi katsoo palveluiden tuottamisen tuovan kunnalle etua kuntien välisessä kilpailussa asukkaista ja yrityksistä. (Kuntien tehtävien ja velvoitteiden vähentäminen 2019, 3.)

## 5.2 Kuntien verkostot

Kuntaliitto on ollut mukana tutkimassa kuntien verkostotoimintaa muun muassa VARVO – hankkeessa (Vaikuttavuutta arvoverkoilla 2013 - 2015) sekä USO2 - (Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen) ja työllisyyden kuntakokeilun Reglab - ja Ennakoinnin Reglab projekteissa (Ala-Poikela ym. 2015, 17 - 18). VARVO -hankkeessa on ollut näkökulmana Kuntaliiton rooli verkostojohdajana ja hankkeen tuloksena on luotu Kuntaliitolle toiminnan verkostomalli sekä työkaluja verkostokäytäntöihin. Hankkeen yhteydessä on löydetty kuntien verkostotoiminnasta haasteita ja kehittämiskohteita. Haasteina voidaan VARVO –hankkeen mukaan pitää kuntien johtamisjärjestelmää ja kaksoisjohtajuutta sekä kuntien toiminnan syklistä. Kuntien verkostotoiminnan kehittämiseksi kuntien sisäisen toiminnan tulisi tukea sitoutuneesti ja pitkäjänteisesti innovaatio- ja kehittämistoimintaa. (Ala-Poikela ym. 2015, 48 - 49.)



Kuvio 14. Kuntien verkostotyypit Kuntaliiton mukaan

VARVO –hankkeessa Kuntaliiton verkostoiden jako on tehty neljään ryhmään verkostojen päätehtävien mukaisesti. Kuviossa 14 on esitetty Kuntaliitossa tunnistetut verkostot. Vaikuttamisen verkostoissa verkoston toimijat pyrkivät vaikuttamaan jonkin tietyn yhteisen asian toteuttamiseen ja toimijoilla on erilaisia rooleja verkostossa onnistumisen toteuttamiseksi. Oppimis- ja kehittämisverkostoissa toimijoiden tavoitteena on oppia ja kehittää omaa osaamistaan tietystä asiasta vertaisoppimisen avulla. Luomisen verkostossa toimijat ennakoivat tulevaa ja luovat uutta osaamisensa yhdistämällä ja uusien kumppanien löytämisen avulla. Vertaispalveluverkostossa toimijat ovat kiinnostuneita samanlaisten asioiden kehittämisestä ja työstämisestä ja tavoitteena on mahdollistaa verkoston toimijoiden toiminnan tehostaminen vertais-tuen avulla sekä itseorganisoituminen. (Ala-Poikela ym. 2015, 19 - 20.)

### 5.3 Kuntien roolit

Kunnalla on lakisääteinen vastuunsa perusoikeuksien toteuttamisessa. Heuru (2002, 42 -43) on jaotellut perusoikeudet nelijakoisella luokituksella vapausoikeuksiin ja oikeusturvaan, tasa-arvoisuusoikeuksiin, osallistumisoikeuksiin ja taloudellisiin, sosiaalisiin ja sivistyksellisiin oikeuksiin. Tässä opinnäytetyössä ei luetteloitu tai käyty laajemmin läpi lakisääteisiä perusoikeuksia, vaan keskityttiin kunnan rooleihin niissä lakisääteisissä ja kunnan itselleen valitsemien tehtävien suorittamisessa, joilla tutkimuksessa katsottiin olevan merkitystä kunnan vetovoimaisuuden tai elinvoiman kan-

nalta. Kunnan itselleen valitsemista tehtävistä elinvoiman parantaminen on yksi keskeisimmistä. Kunnan roolit elinkeinopolitiikassa työllisyyden, kilpailukyvyyn, kasvun ja yritysten toimintakyvyn edistäjänä tukevat elinvoimaisuutta (Lamminmäki 2007, 4 - 12). Seuraavassa on kuvattu kunnan roolit hankkijana, palveluiden tuottajana ja -järjestäjänä, mahdollistajana, asiantuntijana ja viranomaisena.

### **Kunta hankkijana**

Sanna Niemisen (2016, 203) mukaan julkisissa hankinnoissa tavoitellaan palveluntarjoajien tasapuolisella ja syrjimättömällä kohtelulla julkisten varojen mahdollisimman tehokasta käyttöä hyödyntämällä markkinoilla vallitsevaa kilpailua. Julkisissa hankinnoissa toiminta on nimensä mukaisesti julkista ja avointa. Hankintatoiminta on osa kunnan verkostotoimintaa. Verkosto muodostuu toimittajamarkkinan toimijoista sekä hankinnan valmistelijoista, suunnittelijoista, päätöksentekijöistä, loppukäyttäjistä sekä mahdollisesti kuntien yhteishankinnoissa hankintakumppaneiden hankintaorganisaatioista. Kunnan roolia hankkijana ohjaa ja säätelee kilpailutusvaiheessa laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, joka tunnetaan yleisemmin hankintalainakina. (Nieminen 2016, 203 - 217.)

Kunnassa hankintayksikkö voi olla yksittäinen kunta, kuntapari, useamman kunnan yhteishankintayksikkö, seudullinen tai alueellinen kunnallinen yhteishankintaorganisaatio, valtakunnallinen kunnallinen hankintaorganisaatio tai ulkoistettu hankintayksikkö, jolta kunta hankkii hankintapalveluita (Oksanen 2010, 11 - 13). Hankintaan liittyvä verkosto voi olla siten yksittäisen kunnan sisäisistä toimijoista ja hankinnan kohteen edustajista muodostuva verkosto tai useammasta hankinnassa mukana olevan kunnan edustajista ja hankinnan kohteen edustajista muodostuva verkosto.

Kunnan hankintayksikön toimintaa voi hankintalain lisäksi ohjata kunnan omat hankintaohjeet ja -strategiat. Ohjeiden ja strategioiden laadinnan valmistelua ohjaa kunnan viranhaltijajohdon lisäksi kunnan poliittiset päätöksentekijät. Kunnan hankintastrategian tai hankintaohjeistuksen kautta hankintaverkoston muodostaa kunnan poliittinen päätöksentekijä, eli hallitus tai valtuusto, joka hyväksyy strategian tai ohjeistuksen, hankinnan valmistelusta vastaava viranhaltija ja hankinnan kohteen edustaja

omine verkostoinen sekä kunnan hankintoja valvovat toimielimet. Kuntien hankintaosaamiseen vaikuttavat tekijät on kuvattu kuviossa 15.

Motiva Oy, Suomen Kuntaliitto ry, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Innovaatio- ja tutkimuskeskus Business Finland, Suomen ympäristökeskus SYKE, Hansel Oy ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra ovat jäseninä kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaisessa osaamiskeskuksessa (KEINO). Verkoston tavoitteena on lisätä julkisissa hankinnoissa kestävyystavoitetta ja innovatiivisuutta sekä tunnistaa julkinen hankinta johtamisen välineenä sekä myös auttaa hankintayksiköitä jakamaan tietoa avoimesti kokemuksistaan. (Julkiselle sektorille hankintaverkosto edistämään vastuullisuutta ja innovatiivisuutta 2018).



Kuvio 15. Kunnan hankintaosaaminen (Nieminen 2016, liite 11; Aarresola 2014, muokattu)

## Kunta palveluiden järjestäjänä

Kuntalain (410/2015 § 8) mukaan kunta voi järjestää sille laissa säädetyt tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Laki- sääteisessä yhteistoiminnassa järjestämisvastuu on kunnan puolesta toisella kunnalla

tai kuntayhtymällä. Tehtävien hoidosta järjestämisvastuussa oleva kunta tai kuntayhtymä vastaa järjestettävien palveluiden ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä, tuottamistavasta, tuottamisen valvonnasta, viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Kunta vastaa tehtäviensä rahoituksesta, vaikka järjestämisvastuu on siirretty toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. (L 410/2015, 8 §.)

### **Kunta palveluiden tuottajana**

Kuntalain (410/2015 § 9) mukaan kunta tai kuntayhtymä voi tuottaa järjestämisvastuulleen kuuluvat palvelut itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen muulta palvelun tuottajalta. Julkista hallintotehtävää kunta ei voi antaa muulle kuin toiselle viranomaiselle, ellei siitä säädetä erikseen toisin laissa. Kunnalla säilyy kuntalain 8 §:n 2 momentin mukainen järjestämisvastuu, vaikka kunta tai kuntayhtymä hankkisi lakisääteisiä palveluita muulta palveluntuottajalta. Palvelun tuottajan vastuu tuotetusta palvelusta määräytyy kunnan tai kuntayhtymän ja palveluntuottajan välisen sopimuksen sekä kuntalain säädösten mukaan. (L 410/2015, 9 §.)

### **Kunta mahdollistajana**

Kunnalla on kaavoitusmonopoli, joka tarkoittaa sitä, että kunta vastaa alueensa yleis- ja asemakaavatasoisesta maankäytön suunnittelusta. Kunnan yleis- ja asemakaavotusta ohjaa valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet sekä maakuntakaavat yleispiirteisempinä maankäytön suunnitelmina. Yleiskaavoilla tai osayleiskaavoilla kunta osoittaa kaavan suunnittelualueen sallitut maankäyttömuodot, kuten asumisen, virkistämisen, liikenteen, palveluiden, tekniikan ja teollisuuden aluevaraukset. Lisäksi kunta päättää rakennushankkeiden toteuttamisen mahdollisuudesta rakennusvalvontaviranomaiselle lain mukaan kuuluvalla vallalla niin kaava-alueilla kuin kaavoittamattomillakin alueillaan. (L 132/1999, 1. luku.)

Kaavoitus ja maankäytön suunnittelu ovat lähtökohtia kaikelle muulle kunnan alueella tapahtuvalle toiminnalle, joka on sidottu paikkaan, kuten asuminen, kauppa, teollisuus, virkistys, liikunta, liikenne ja useimmat harrasteet. Kaavoitusmonopoli perustuu maankäyttö- ja rakennuslakiin, jonka mukaan:

*Kunnan on huolehdittava alueiden käytön suunnittelusta, rakentamisen ohjauksesta ja valvonnasta alueellaan sekä maapolitiikan harjoittamisesta. Kunnalla tulee olla käytettävissään tehtäviin riittävät voimavarat ja asiantuntemus. (L 132/1999, 20 §.)*

Kunnalla on rooli myös muiden toimijoiden toimintojen ja hankkeiden osarahoittajana erilaisten tukimuotojen ja hankerahoitusmekanismien kautta. Kunnat eivät anna yrityksille yritystukea, mutta mahdollistavat niiden toiminnan edellä mainituin maankäytöllisin toimin.

### **Kunta asiantuntijana**

Kunnalla on lainsäädännön nojalla velvollisuus antaa vastuualueelleen kuuluvissa hallinnollisissa asioissa asiakkailleen hallintoasian hoitamiseen liittyviä neuvontapalveluita ja vastattava asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Neuvontapalvelut ovat asiakkaille maksuttomia. (L 434/2003, § 8.)

Teemahaastatteluissa ilmeni, että kuntien laajat vastuualueet ja tehtäväkenttä antavat kunnan viranhaltijoille ja työntekijöille valmiuden toimia asiantuntijoina vastuualueelleen kuuluvissa asioissa. Koko kuntakenttää koskevien yhteisten hallinnollisten ja kunnan tehtäväkentän substanssiasiantuntemuksen lisäksi kunnan viranhaltijoilla ja työntekijöillä sekä poliittisilla päätöksentekijöillä on näkemystä ja asiantuntemusta oman kunnan paikallisista tekijöistä, - tarpeista ja mahdollisuuksista. Paikallisasiantuntijuustekijät vaikuttavat kunnan toimintaan, elinvoimaisuuteen, vetovoimatekijöihin ja kilpailukykyyn ja edelleen kunnan toimintaan muun muassa edunvalvonnan suhteen.

## Kunta viranomaisena

Viranomaisena toimiessaan kunnan viranhaltijat käyttävät julkista valtaa. Julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin (L 731/1999, 2 § 3 mom.) Perustuslain (L 731/1999, § 124) mukaan *”julkisen hallintotehtävä voidaan antaa muulle kuin viranomaiselle vain lailla tai lain nojalla, jos se on tarpeen tehtävän tarkoituksenmukaiseksi hoitamiseksi eikä vaaranna perusoikeuksia, oikeusturvaa tai muita hyvän hallinnon vaatimuksia. Merkittäviä julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä voidaan kuitenkin antaa vain viranomaiselle”*.

Julkinen valta on sopimukseen perustumatonta yksipuolista valtaa, jossa valtaa käyttävä on saanut oikeuden tehdä lainvoimaisia oikeustoimia toiseen osapuoleen liittyen ilman tämän suostumusta. Kunnan osalta julkisen vallan käyttö ilmenee muun muassa kaavoituksessa, opetustoimessa, sosiaali- ja terveydenhuollossa, lainsäädännössä edellytettyjen ja kunnan toimivallassa olevien lupien (mm. rakentamisen luvat, ympäristöluvat, maa-ainesten ottamiseen liittyvät luvat, elinkeinon harjoittamiseen liittyvät luvat joillain toimialoilla jne.) myöntämisen harkinta, erilaisten toimintojen valvonnassa sekä pakkokeinomenettelyissä. Julkista valtaa käyttävän on oltava virka-suhteessa kuntaan. (Metsäranta 2012).

## 6 Haastatteluiden ja kyselyn tulokset ja analyysi

### 6.1 Haastattelut

Teemahaastatteluiden teemat täsmentävine lisämäärittelyksineen olivat seuraavat:

1. Kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmä
  - a. Minkälaisia ajatuksia kuntien toiminnan kannalta kaksoisjohtamisjärjestelmä teissä herättää?
  - b. Minkälaisia positiivisia tai negatiivisia asioita siinä on?

## 2. Seutukaupunkien verkostotoiminta

- a. Minkälaisissa asioissa seutukaupunkien verkostotoiminta näyttäytyy tai toimii parhaiten?
- b. Minkälaisia negatiivisia ajatuksia se herättää tai minkälaisissa asioissa se mielestänne toimii huonosti?

## 3. Seutukaupunkien roolit verkostoissa

- a. Voisiko seutukaupungeilla olla muitakin rooleja verkostoissa jo mainitsiemienne lisäksi?

Jokaiselle haastateltavalle oli varattu aikaa puoli tuntia. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 10 ja 19 minuutin välillä. Ennen haastattelujen toteuttamista alkuolettamana oli, että teemakysymys numero 2 ”Seutukaupunkien verkostotoiminta” tuottaisi vastauksia seutukaupunkien verkostotoiminnasta yleisellä tasolla. Haastateltavat keskittyivät kuitenkin kyseiseen kysymykseen vastatessaan käsittelemään pääasiassa Seutukaupunkiverkostoa.

Haastattelut aloitettiin kertomalla haastateltaville opinnäytetyön sisällöstä ja tavoitteista ja taustan selvittämisen jälkeen edettiin varsinaiseen teemahaastatteluosioon. Haastateltaville oli toimitettu lisäksi lyhyt alustus aiheeseen sekä käsiteltävät teemaotsikot etukäteen sähköpostitse noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa. Haastatteluiden eteneminen oli luontevaa ja pysyi ennakkoon ajatelluissa teemoissa hyvin kohtaa 2 lukuun ottamatta, joka keskittyi Seutukaupunkiverkoston toimintaan. Haastatteluiden lisäkysymyksillä pyrittiin ohjaamaan haastateltavia teemaan sekä tarkentamaan haastattelussa aiemmin vastaajalta saatuja vastauksia. Haastatteluissa vältettiin ohjaamasta haastateltavan vastauksia ja haastattelijä antoi haastateltaville niin paljon liikkumatilaa annetun teeman sisällä, kuin oli mahdollista. Haastattelun loppuksi haastateltavilta kysyttiin suostumusta mahdollisesti tarvittaviin lisäkysymyksiin, kun kyselytutkimusten tulokset oli saatu.

Haastateltavat pitivät kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmää hyvänä ja toimivana johtamisjärjestelmänä silloin, kun molemmat johtajatahot, niin viranhaltijajohto, kuin

poliittiset johtajatkin tunnistavat omat roolinsa ja tehtävänsä ja pidättäytyvät niissä. Ongelmia syntyy haastateltavien mukaan eniten silloin, kun edellä mainituissa rooleissa ei pysytä.

*Negatiivinen liittyy siihen, jos luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolitukset eivät pysy selvänä. Tarkoittaa käytännössä sitä, että luottamushenkilöt alkavat puuttua operatiivisiin asioihin, eli muun muassa johtamaan ohi kunnanjohtajan, oleskelemaan kunnanvirastolla ja antamaan toimeksiantoja. (Haastateltava 1).*

*Ongelmia voidaan estää johtajasopimuksilla, pelisääntöjen kirjaamisilla ja roolien kirkastamisella. Ongelmat ovat enemmänkin henkilötason kysymyksiä ja osittain arviointiongelmia. (Haastateltava 1).*

Haastateltavat pitivät Seutukaupunkien verkostotoimintaa, ja siinä poikkeuksetta Seutukaupunkiverkoston toimintaa, hyvänä tiedonjakamisen, vertaisoppimisen, vaikuttamisen ja edunvalvonnan verkostona. Seutukaupunkiverkoston kokoonpanoon, eli seutukaupunkien kaupunginjohtajiin ja Kuntaliiton edustajiin, kiinnitettiin myös huomiota ja pohdittiin asiantuntijaviranhaltijoiden tai poliittisten päättäjien mahdollista mukanaoloa Seutukaupunkiverkoston kokouksissa. Nykyinen kokoonpano koettiin kuitenkin pääosin riittäväksi.

*Verkostotoiminnan näkökulmasta asioista käytävä keskustelu voi olla hyvin erityyppistä riippuen siitä, onko kyseessä luottamushenkilöorganisaatio vai viranhaltijaverkosto. (Haastateltava 2).*

*Verkostomuotoisessa toiminnassa korostuu se, että kukin tuo siihen oman kontribuutionsa ja näkökulman ja asioiden korostuminen riippuu siitä, minkälaisia keskusteluja asiasta on käyty taustalla. (Haastateltava 2).*

*Seutukaupunkiverkosto on hyvin aktiivinen kuntatyyppiverkosto, jossa seutukaupungit ovat löytäneet toisensa havaittuaan, että niillä on paljon yhdistäviä tekijöitä seudullisina keskuksina, joissa usein on vahva palvelurakenne sekä*

*kunnallisten, että yksityisten palveluiden osalta. Seutukaupungit ovat olleet häviäjiä monissa uudistuksissa, kuten valtionhallinnon palvelupisteiden lakkauttamisten muodossa. Seutukaupungit ovat hyvin heterogeeninen joukko, joka näkyy mm. siten, että joukossa on kehityskuvultaan kasvavia sekä taantuvia kaupunkeja esimerkiksi asukasluvun, työpaikkojen, investointien ym. elinvoimaindikaattorien osalta. Seutukaupungit ovat saman tyyppisiä kooltaan ja asemoitumiseltaan suhteessa muihin kuntiin. (Haastateltava 1).*

*Seutukaupunkien verkostotoiminta näyttäytyy parhaiten alueellisen edunvalvonnan hoitamisessa, kun siinä on kaikilla seutukaupungeilla yhteisiä intressejä kaikkien ollessa samanlaisissa olosuhteissa kaupunkityyppinsä osalta. Ei olla maakunnan keskuksia, mutta ei niitä ihan pienimpiäkään kaupunkeja. (Haastateltava 3).*

Seutukaupunkien rooleja ja agendoja tunnistettiin verkostotoiminnassa erityisesti edunvalvontaan liittyen, jossa omina kokonaisuuksina nostettiin usean haastateltavan osalta kärkiasioiksi koulutukseen liittyvät verkostot, kuten korkeakouluysteistyö ja toisen asteen koulutus, maankäyttöön liittyvät elinkeino- ja elinvoima-asiat, terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon ylikunnalliset verkostot ja työvoiman saatavuuteen liittyvät verkostot.

*On vaikeaa nähdä, että elinvoimatekijöissä olisi kaikkia seutukaupunkeja koskevia asioita, mutta on olemassa sellaisia asioita, jotka korostuvat määrätyn tyyppisissä seutukaupungeissa. (Haastateltava 2).*

*Seutukaupungeilla on omia elinkeinoihin, koulutukseen ja infraan liittyviä ryhmiä, joissa kukin on omien resurssiensa mukaan mukana. (Haastateltava 2).*

## 6.2 Kysely

### 6.2.1 Kyselyn toteutus ja vastausmäärät

Kysely toteutettiin lähettämällä liitteen 2 mukaiset kysymykset sähköpostitse Webropol –kyselyllä 584 vastaanottajalle. Vastaanottajien valintaperusteet on kerrottu tarkemmin luvussa kolme. Kyselyn vastausaika oli 19.2. – 13.3.2020. Kyselyn aikana vastaanottajille lähetettiin kolme muistutusviestiä vastaamisesta, joista viimeinen 12.3.2020. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 90 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 15.41 %. Vastausten määrällinen jakauma on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Kyselyn vastausmäärien jakauma

Vastaaja / kaupunki	0	1	2	3	4	5	6	7
Kaupungit lkm	3	7	10	5	6	3	0	1

Vastaajien potentiaalisen maksimimäärän / kaupunki teoreettinen keskiarvo saatiin jakamalla kyselyn vastaanottajien määrä kohdekaupunkien määrällä, eli 584 vastaajaa / 35 kaupunkia. Teoreettinen keskiarvo vastaajien maksimimäärästä oli siten 16,69 vastaajaa / kaupunki. Eniten vastauksia antanut kaupunki antoi niitä taulukon 13 mukaan seitsemän (7) kappaletta, joka on teoreettisesta maksimivastausmäärästä 41,94 %. Teoreettiseen maksimivastaajamäärään 16,69 vastaajaa / kaupunki muiden kohderyhmäkaupunkien vastaajamääriä verrattaessa saatiin taulukon 8 mukainen vastausmäärien peittoprosentti.

Peittoprosenttitaulukosta (ks. taulukko 8) voitiin havaita kyselyn vastausten kattavuuden kohdekaupunkien osalta jääneen pääosin alle 25 prosenttiin.

Taulukko 8. Vastausten peittoprosentti teoreettisesta vastaajien kokonaismäärästä

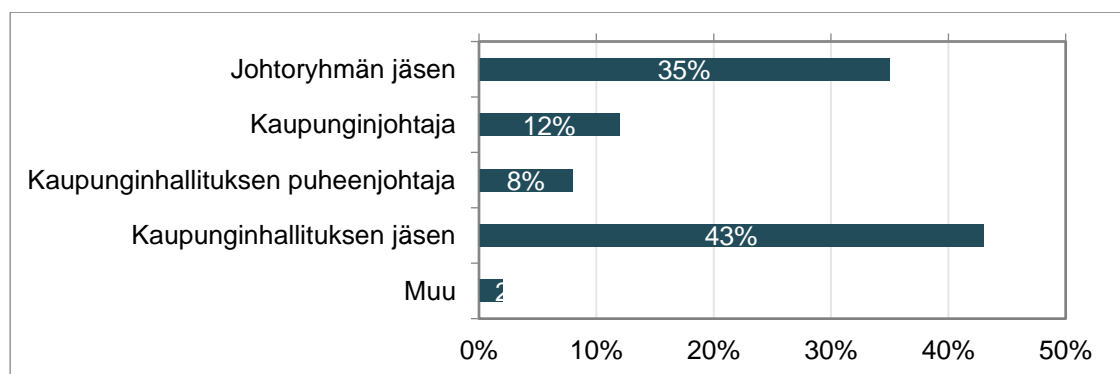
Vastaaja / kaupunki	0	1	2	3	4	5	6	7
Vastausten peittoprosentti	0,00 %	5,99 %	11,98 %	17,97 %	23,97 %	29,96 %	-	41,94 %

Tutkimusta voidaan arvioida luotettavuutensa, eli reliabiliteetin suhteen ja pätevyyden, eli validiteetin suhteen. Reliabiliteetin arvioinnissa tarkastellaan saatujen mittaustulosten toistettavuutta, eli saadaanko eri tutkimuskerroilla kahden tai useamman tutkijan suorittamana samasta kohteesta samanlainen tulos. Mikäli tulokset ovat samanlaisia, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää luotettavina. Validiteetin arvioinnissa huomioidaan tutkimuksen mittaustapaa, eli onko mitattu sitä, mitä on haluttu tutkia ja ovatko esimerkiksi kyselyn kysymykset ymmärretty vastattaessa oikein vai eri tavoin, kuin tutkija on tarkoittanut. (Hirsijärvi ym. 2009. 231-232).

Kyselyn vastaanottajien joukosta vastaamattomien määrä muodostaa kyselyn tuloksiin kadon. Kato on kyselytutkimuksessa niiden kyselyyn vastaajiksi valittujen joukko, jotka eivät vastaa kyselyyn. Suuri kato heikentää tutkimuksen luotettavuutta, mutta kadon aiheuttaman virheen suuruuden arvioimiseen ei ole varmaa keinoa. (Taanila 2019.) Tämän opinnäytetynö kyselytutkimuksen vastaajien määrässä kadon osuus oli 84,59 %.

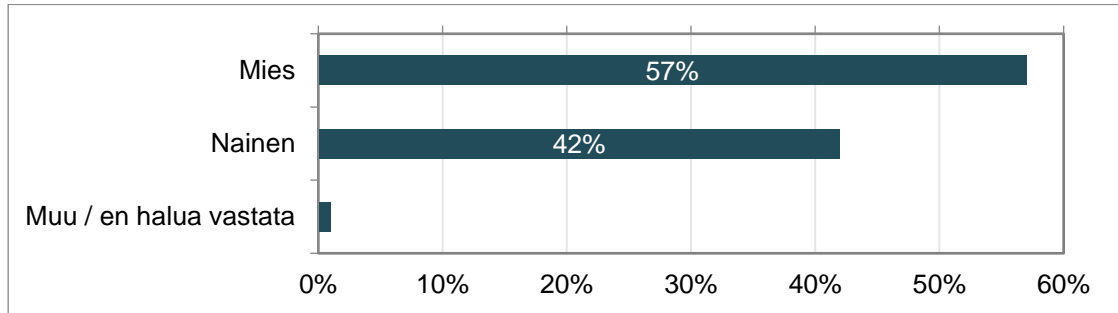
### 6.2.2 Kyselyn tulokset

Vastaajien asema kyselyn kohteena olevassa organisaatiossa on esitetty kuviossa 16, vastaajien sukupuolijakauma on esitetty kuviossa 17 ja vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 18. Vastaajista hieman alle puolet (47 %) edusti viranhaltijajohtoa ja hieman yli puolet (51 %) poliittista johtoa eli, kyselyn kohderyhmän kyseessä ollessa, kaupunginhallitusta.

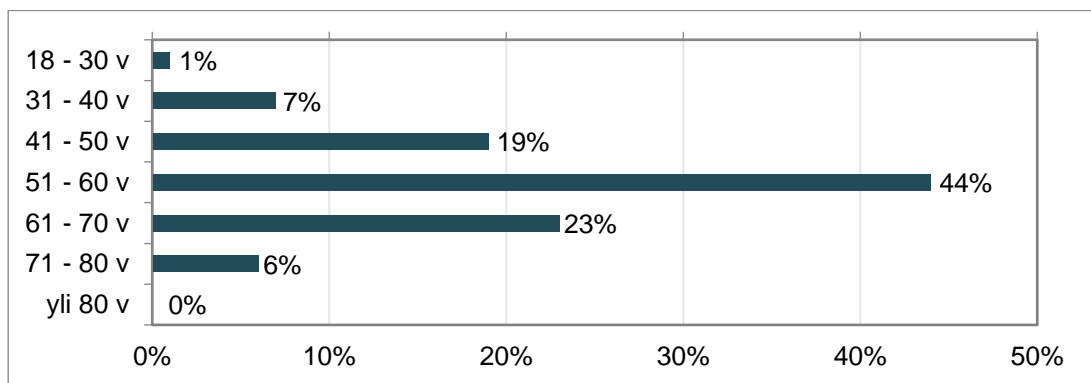


Kuvio 16. Kyselyyn vastanneiden asema organisaatiossa

Vastaajien sukupuolijakauma (ks. kuvio 17) oli suhteellisen tasainen, miesten edustuksessa vastaajajoukosta kuitenkin enemmistöä 57 prosentin osuudella. Vastaajien ikäjakaumassa korostui 44 prosentin osuudella (ks. kuvio 18) 51 – 60 vuotiaiden vastaajien määrä.



Kuvio 17. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma



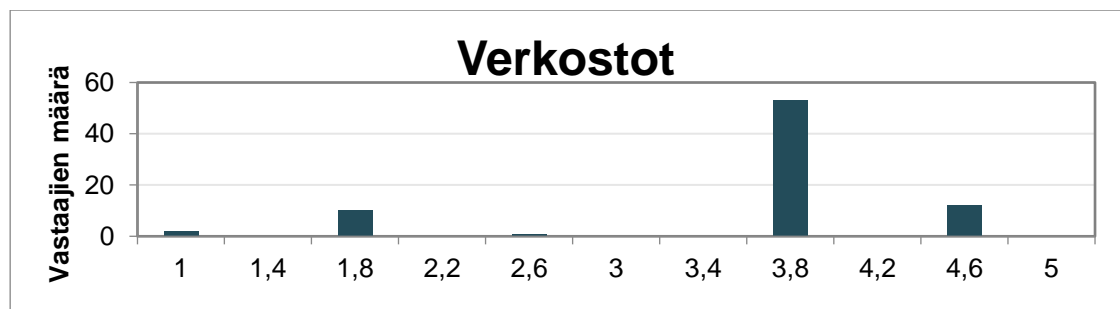
Kuvio 18. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Tutkimuksen kohteena olevista seutukaupungeista saatiin kyselyssä vastauksia kaikista muista, paitsi Ikaalisista, Pieksämäeltä, ja Suonenjoelta. Vastaajamäärät vaihtelivat vastanneiden osalta kaupungeittain yhdestä seitsemään prosenttiin vastaajien kokonaismäärästä. Kymmenen eniten vastanneen kaupungin edustajat ja heidän osuutensa vastaajien kokonaismäärästä on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Kymmenen eniten vastauksia kyselyyn antanutta kaupunkia

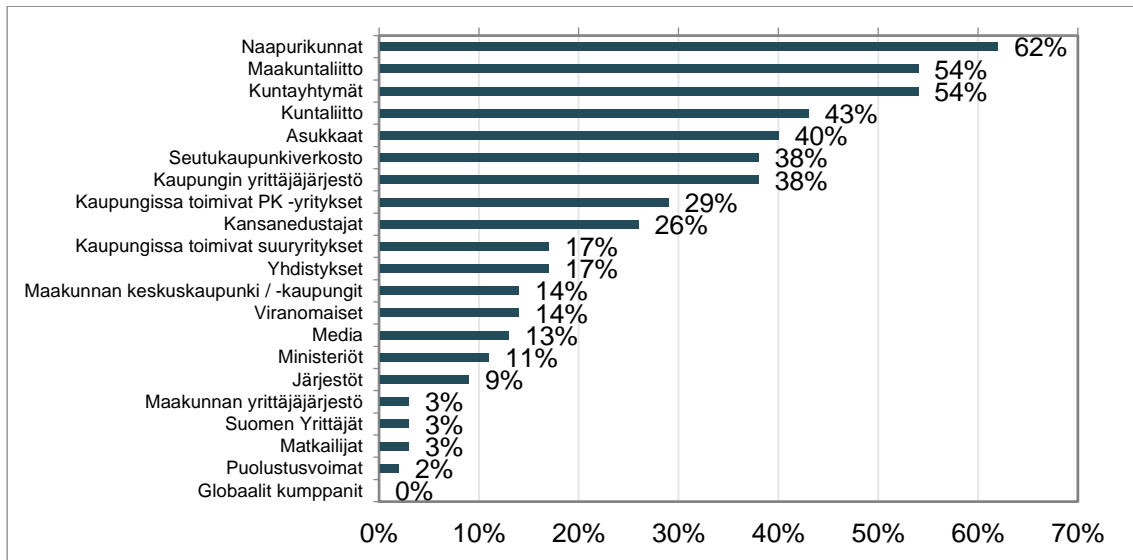
KEURUU	8 %
LOIMAA	6 %
NURMES	6 %
PAIMIO	6 %
ALAJÄRVI	5 %
ALAVUS	5 %
HEINOLA	5 %
KAUHAJOKI	5 %
NIVALA	5 %
SAARIJÄRVI	5 %

Kysymykseen ”Tiedätkö minkälaisissa, miksi ja minkälaisella menestyksellä edustamasi kaupunki verkostoissaan toimii?” saadut vastaukset on esitetty kuviossa 19. Kysymyksen vastausvaihtoehdoissa arvo 5 tarkoitti ”Tiedän erittäin hyvin” ja arvo 1 tarkoitti ”Tiedän erittäin vähän”

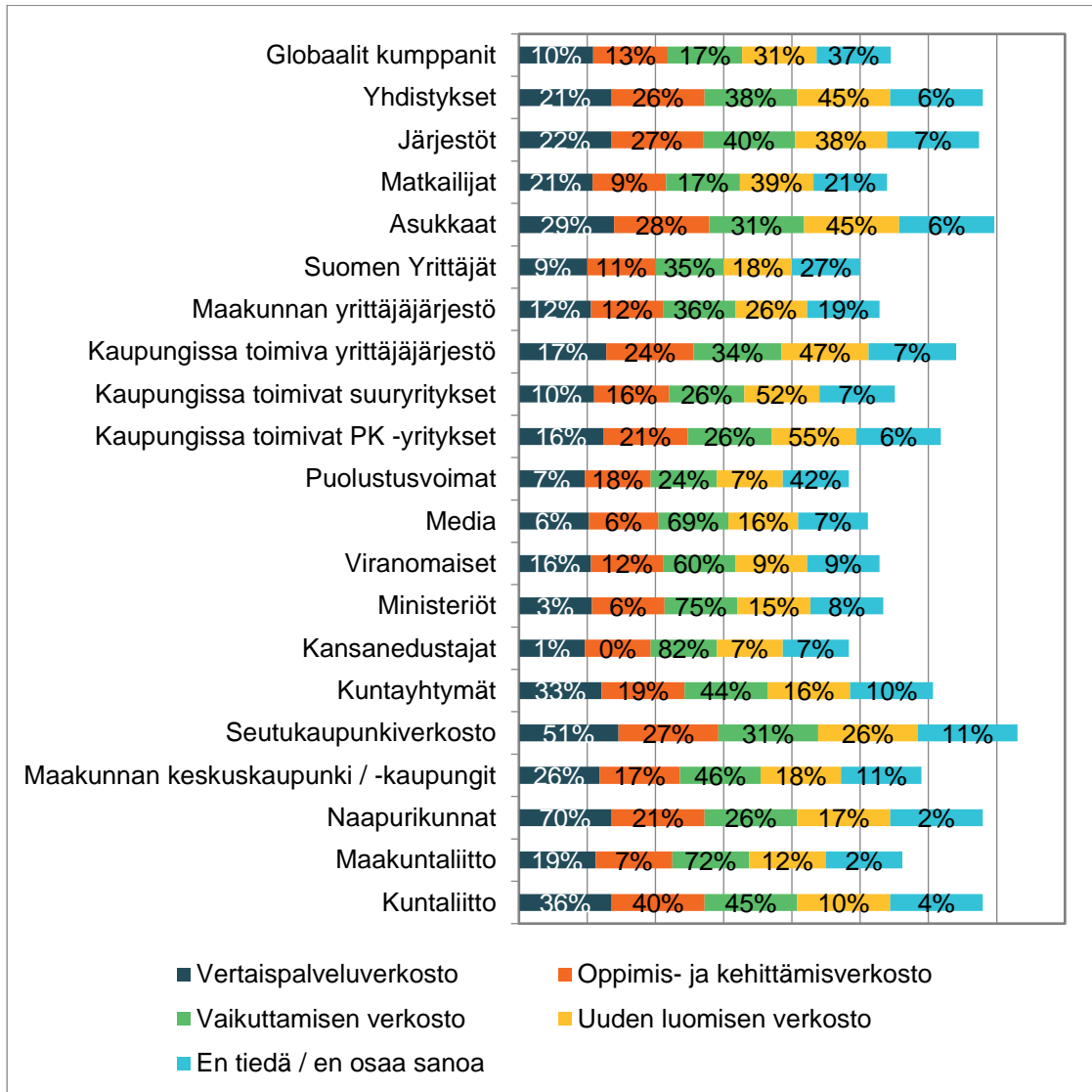


Kuvio 19. Tietoisuus oman kaupungin verkostotoiminnasta

Kyselyn kuudennessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin mielipiteenään nimeämään enintään viisi vastaajan edustamalle kaupungille tärkeintä verkostokumppania esitettyjen vaihtoehtojen joukosta. Vastausvaihtoehdot on esitetty liitteenä 2 olevassa kysymyslomakkeistossa. Vastaajien valitsemat tärkeimmät verkostokumppanit on esitetty vastausten lukumäärien mukaisessa suhteessa kuviossa 20.



Kuvio 20. Tärkeimmät verkostokumppanit



Kuvio 21. Verkostotoimintatyytit verkostotoimijoittain

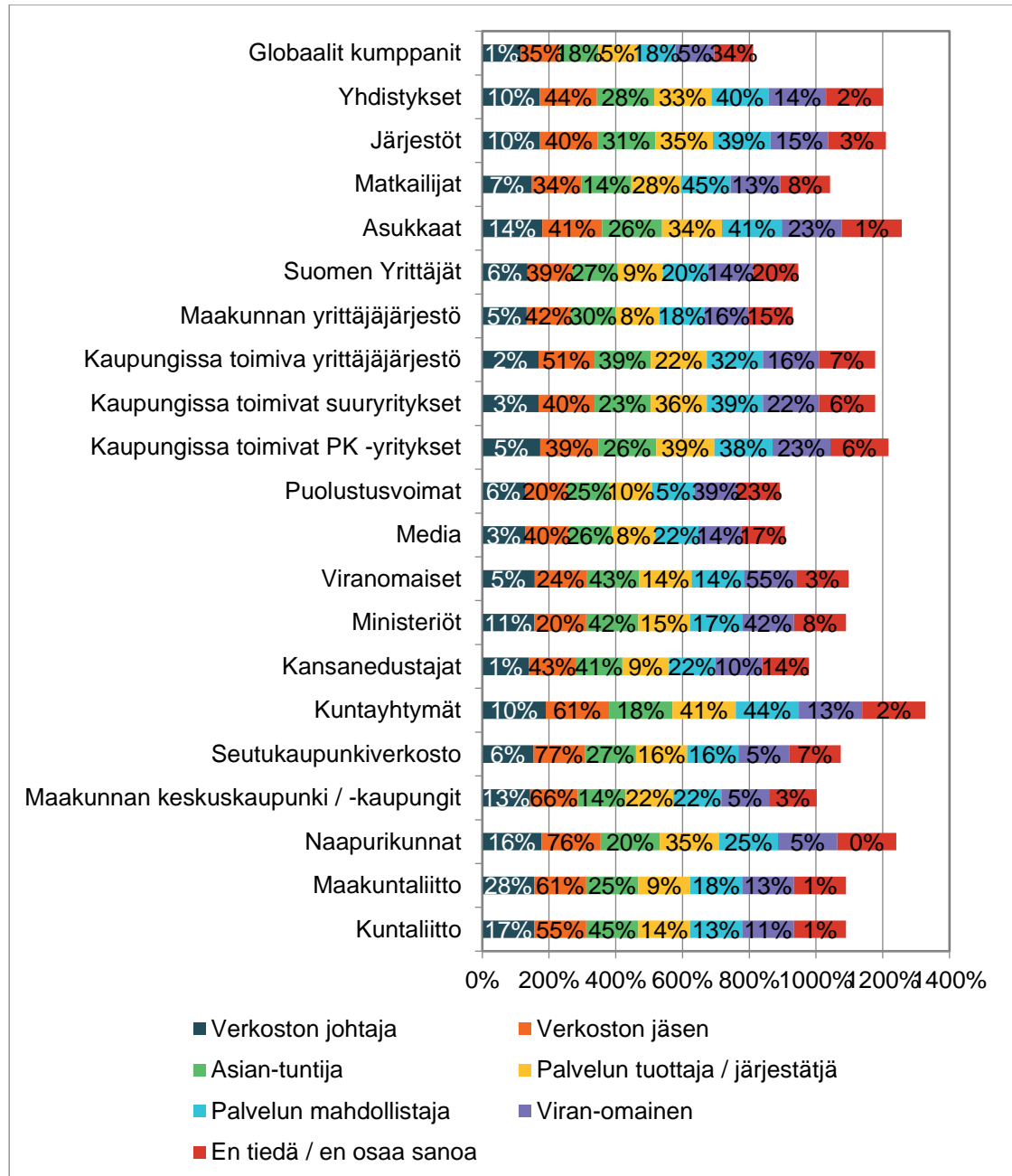
Kuntaliitto on omassa verkostojohtamistoiminnassaan tunnistanut neljä eri verkostotyyppiä verkostotoimijan päätehtävän mukaan (Ala-Poikela ym. 2015, 19 - 20). Kyseistä luokitusta sovellettiin verkostokyselyssä myös niihin verkostoihin, joissa kunta toimii. Vastaajia pyydettiin valitsemaan se verkostotyyppi, joka vastaajan mielestä parhaiten edustaa hänen edustamansa kaupungin verkostotoimintatyyppiä kunkin verkostokumppanin kanssa verkostossa toimittaessa. Kuviossa 21 on esitetty vastaajien valinnat. Kullekin toimijalle sai valita useammankin verkostotyyppin.



Kuvio 22. Verkostokumppaneiden verkostotyyppit, viiden kärki

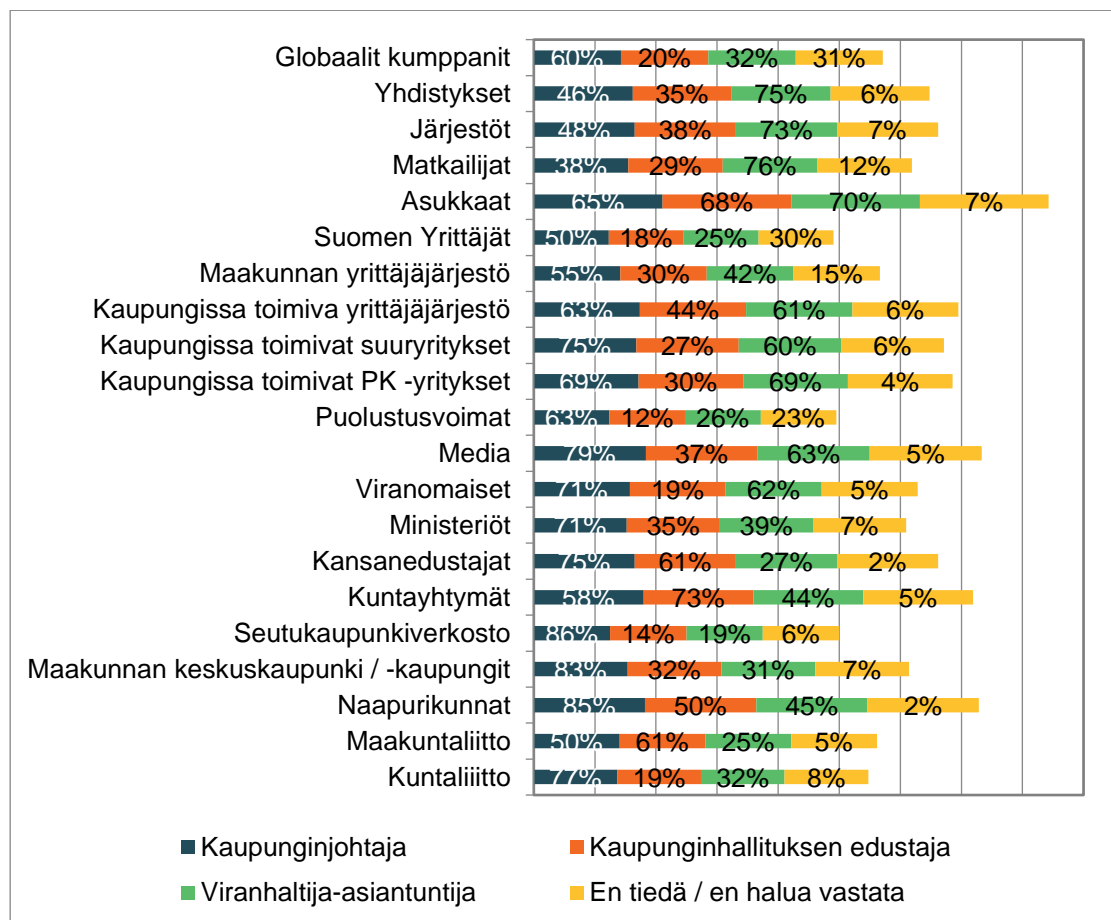
Kuviossa 22 on esitetty kyselyyn vastanneiden näkemykset verkostokumppaneiden kuulumisesta kyselyssä annettuihin verkostoihin viiden eniten ääniä saaneen verkostotyyppin mukaan luokiteltuna. Kunnan asukkaat ovat sijoitettuna viiden kärkeen uuden luomisen-, vertaispalvelu- ja oppimis- ja kehittämisverkostoissa. Yritysten ja yritysjärjestöjen rooli on korostunut uuden luomisen verkostoissa. Eduskunnan ja ministeriöiden sekä maakuntaliiton kanssa tehtävä yhteistyö ja kontaktit ovat nostaneet ne vaikuttamisen verkoston kärkikolmikkoon. Vertaispalveluverkostossa naapurikuntien ja Seutukaupunkiverkoston kanssa toimiminen erottaa ne muista vastauksista saaneista ehdokkaista selvällä erolla, samoin kuin Kuntaliiton tärkeyden oppimis- ja kehittämisverkostoissa.

Vastaajia pyydettiin kyselyssä nimeämään korkeintaan kolme vastaajan mielestä tärkeintä kaupungin verkostotoimijan roolia kutakin esitettyä verkostokumppania kohden. Vastaukset on esitetty kuviossa 23.



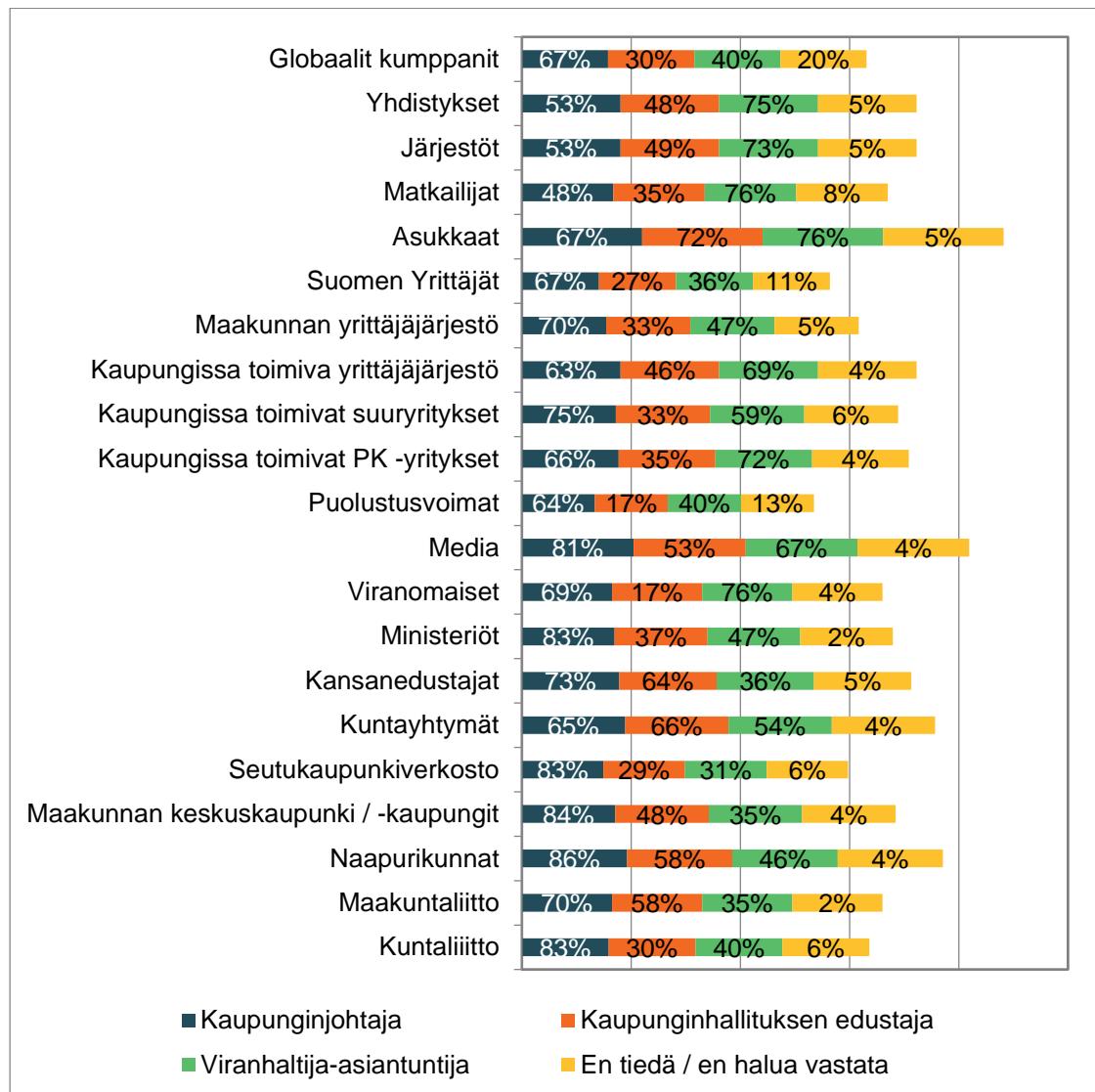
Kuvio 23. Kunnan roolit verkostoissa verkostokumppanien mukaan arvioituna

Viisi eniten ääniä saanutta verkoston johtaja –määrittelyä omalle kaupungille olivat maakuntaliitto, Kuntaliitto, naapurikunnat, maakunnan keskuskaupunki ja ministeriöt. Verkoston jäsen – määrittelyn viiden kärki oman kaupungin roolille oli Seutukaupunkiverkosto, naapurikunnat, maakunnan keskuskaupunki, kuntayhtymät ja maakuntaliitto. Asiantuntija –määrittelyn viiden kärki oman kaupungin roolille oli Kuntaliitto, viranomaiset, ministeriöt, kansanedustajat ja kaupungissa toimiva yrittäjäjärjestö. Palvelun tuottajan tai järjestäjän roolissa oma kaupunki nähtiin viiden kärjessä kuntayhtymien, kaupungissa toimivien pk- ja suuryritysten, järjestöjen ja naapurikuntien kanssa toimittaessa. Palvelun mahdollistaja –roolissa oman kaupungin viiden kärjen muodostivat matkailija, asukkaat, kuntayhtymät, yhdistykset ja järjestöt. Viranomaisrooli omalla kaupungilla nähtiin merkittävimpänä vaihtoehdoista viiden kärjen osalta viranomaisten, ministeriöiden, puolustusvoimien, kaupungissa toimivien pk- yritysten ja asukkaiden kanssa toimittaessa.



Kuvio 24. Kaupungin nykyinen edustaja verkostossa

Vastaajia pyydettiin nimeämään heidän edustamansa kaupungin nykyinen edustaja kyselyssä esitettyssä verkostossa tai kyseisen verkostotoimijan kanssa toimittaessa. Vastaukset on esitetty kuviossa 24.



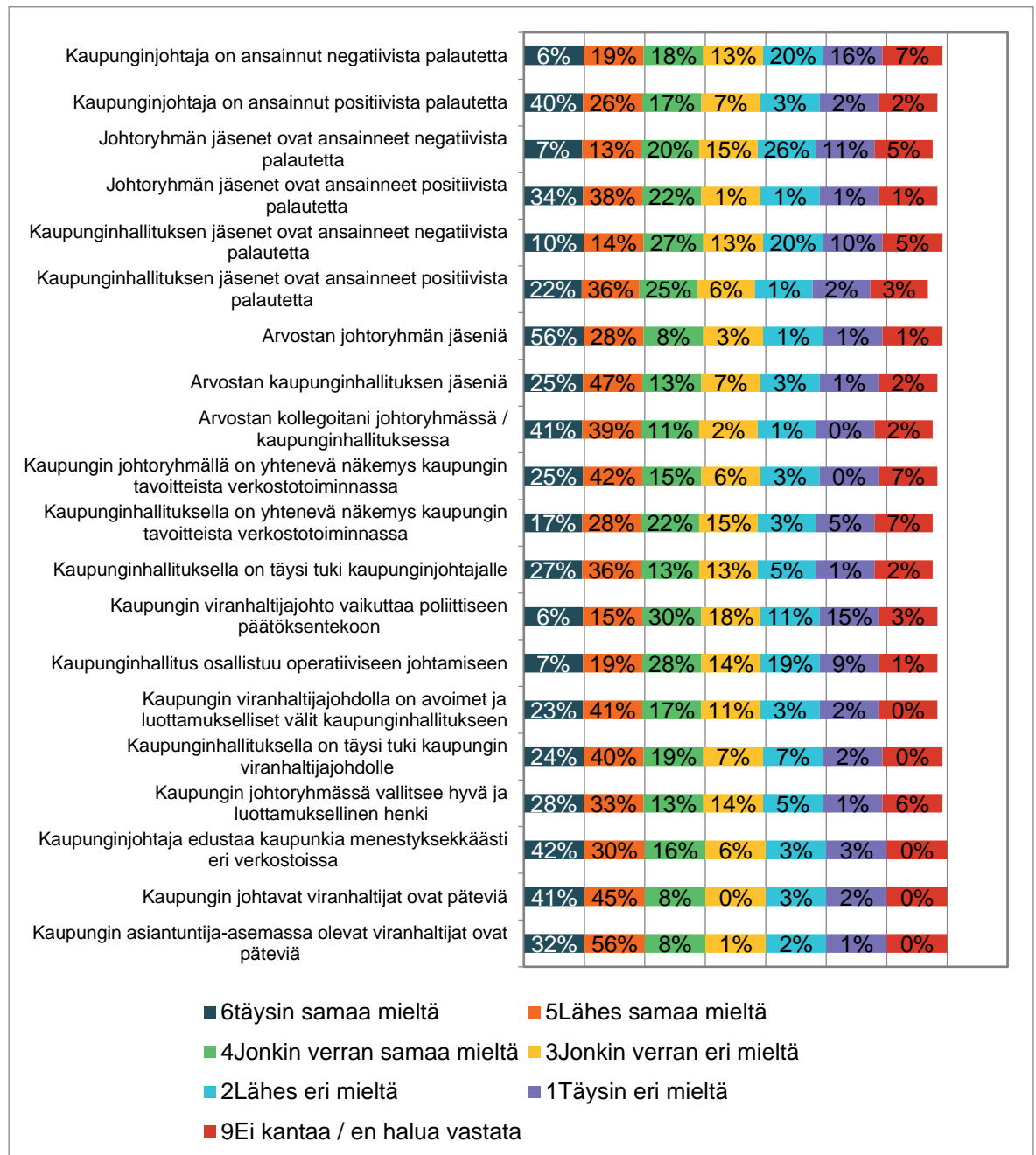
Kuvio 25. Kaupungin toivottu edustaja verkostossa

Vastaajia pyydettiin nimeämään heidän toivomansa kaupungin edustaja kyselyssä esitettyssä verkostossa tai kyseisen verkostotoimijan kanssa toimittaessa. Vastaukset on esitetty kuviossa 25. Vastaajien toivomien edustajien ja vastaajien vastaamien nykyisten edustajien vastausmäärät poikkesivat toisistaan. Poikkeama vastauksissa on esitetty taulukossa 10 siten, että jos toivottujen verkostoedustajien prosentuaalinen vastausmäärä on suurempi kuin nykyisten edustajien vastausmäärä, on numeroarvo positiivinen ja väriltään vihreä. Vastaavasti numeroarvo on negatiivinen ja punainen, jos toivottujen verkostoedustajien prosentuaalinen vastausmäärä on pienempi kuin nykyisten edustajien vastausmäärä.

Taulukko 10. Toivotut verkostoedustajat suhteessa nykyisiin verkostoedustajiin

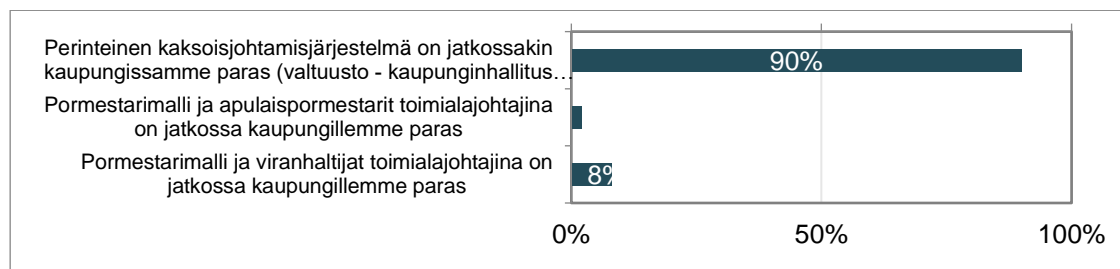
	Kaupungin- johtaja	KH:n edustaja	Viranhaltija - asiantuntija	en tiedä / en halua vastata
Kuntaliitto	4 %	-5 %	-2 %	2 %
Maakuntaliitto	-7 %	9 %	-4 %	2 %
Naapurikunnat	2 %	-3 %	1 %	-1 %
Maakunnan keskuskaupunki	5 %	-7 %	0 %	3 %
Seutukaupunkiverkosto	13 %	-8 %	-6 %	1 %
Kuntayhtymät	-2 %	5 %	-3 %	1 %
Kansanedustajat	5 %	1 %	-4 %	-1 %
Ministeriöt	-2 %	1 %	-3 %	3 %
Viranomaiset	4 %	1 %	-6 %	1 %
Media	4 %	-6 %	2 %	1 %
Puolustusvoimat	4 %	-3 %	-9 %	8 %
Kaupungissa toimivat PK -yritykset	3 %	-2 %	-1 %	0 %
Kaupungissa toimivat suuryritykset	1 %	-3 %	1 %	0 %
Kaupungissa toimiva yrittäjäjärjestö	2 %	0 %	-3 %	1 %
Maakunnan yrittäjäjärjestö	-7 %	0 %	-1 %	8 %
Suomen Yrittäjät	-8 %	-5 %	-5 %	17 %
Asukkaat	0 %	0 %	-1 %	1 %
Matkailijat	-4 %	-2 %	4 %	3 %
Järjestöt	-1 %	-4 %	3 %	2 %
Yhdistykset	-1 %	-6 %	5 %	1 %
Globaalit kumppanit	-1 %	-5 %	-3 %	9 %

Seutukaupunkien poliittisten johtajien ja viranhaltijajohdon sisäisten verkostosuhteiden ja henkilökohtaisten mielipiteiden toisistaan ja kollegoistaan kartoittamiseksi vastaajilta kysyttiin mielipidettä kahteenkymmeneen väittämään. Vastaukset väittämiin on osoitettu kuviossa 26.



Kuvio 26. Seutukaupunkien johdon sisäiset verkostosuhteet

Teemahaastatteluissa käytiin läpi haastateltavien kanssa kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmän hyviä ja huonoja puolia. Haastatteluissa käsiteltiin myös lainsäädännön mahdollistamia vaihtoehtoisia kunnan johtamisjärjestelmiä, eli pormestarimallia kahdella tapaa järjestettynä. Ensimmäisessä mallissa vaaleilla valittu pormestari sekä apulaispormestarit toimialajohtajina johtavat kuntaa perinteisen viranhaltijajohdon sijaan ja toisessa mallissa vaaleilla valittu pormestari johtaa kuntaa apunaan viranhaltijat toimialajohtajina. Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä vastaajan oman kaupungin johtamisjärjestelmästä tulevaisuudessa, seuraavan kymmenen vuoden aikana. Vastaukset on esitetty kuviossa 27. Valtaosa vastanneista, 90 %, piti nykyistä kaksoisjohtamisjärjestelmää, jossa valta on jakaantunut poliittiselle päätöksentekijälle (valtuusto ja kaupunginhallitus) ja viranhaltijajohdolle (kaupunginjohtaja ja viranhaltijat toimialajohtajina), parhaana edelleen ainakin seuraavan kymmenen vuoden ajan.



Kuvio 27. Kaupungin johtamisjärjestelmä tulevaisuudessa

### 6.3 Kyselyyn saatujen vastausten vertailu

Kyselyn vastaukset ryhmiteltiin erilaisiksi vertailuaineistoiksi tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Vertailuihin valittiin vastanneista kaupungeista seutukaupunkien veto-voimatutkimuksen yhdistelmäindeksin viisi eniten pisteitä saanutta tässä tutkimuksessa mukana olevaa kaupunkia ("Paras viisikko") sekä viisi saman yhdistelmäindek-

sin vähiten pisteitä saanutta seutukaupunkia ("Heikoin viisikko"). Parhaan ja heikoimman viisikon lisäksi vertailussa on esitetty ryhmä "Kaikki", jossa on mukana kaikki kyselyyn vastanneiden kaupunkien vastaukset. Vertailuun otettiin kysymyksiin 5 – 12 annetut vastaukset.

**Vertailuryhmä 1** (ks. liite 4):

- Parhaan viisikon kaikkien vastaajien vastaukset
- Heikoimman viisikon kaikkien vastaajien vastaukset
- Kaikkien kyselytutkimukseen vastanneiden vastaukset

**Vertailuryhmä 2** (ks. liite 5):

- Parhaan viisikon kaupunginhallitusten jäsenten ja puheenjohtajien vastaukset (KH paras 5)
- Parhaan viisikon johtoryhmien jäsenten ja kaupunginjohtajien vastaukset (JORY paras 5)
- Heikoimman viisikon kaupunginhallitusten jäsenten ja - puheenjohtajien vastaukset (KH heikoin 5)
- Heikoimman viisikon johtoryhmien jäsenten ja kaupunginjohtajien vastaukset (JORY heikoin 5)
- Kaikkien kyselytutkimukseen vastanneiden kaupunginhallitusten jäsenten ja - puheenjohtajien vastaukset (KH kaikki)
- Kaikkien kyselytutkimukseen vastanneiden kaupunkien johtoryhmien jäsenten ja kaupunginjohtajien vastaukset (JORY kaikki)

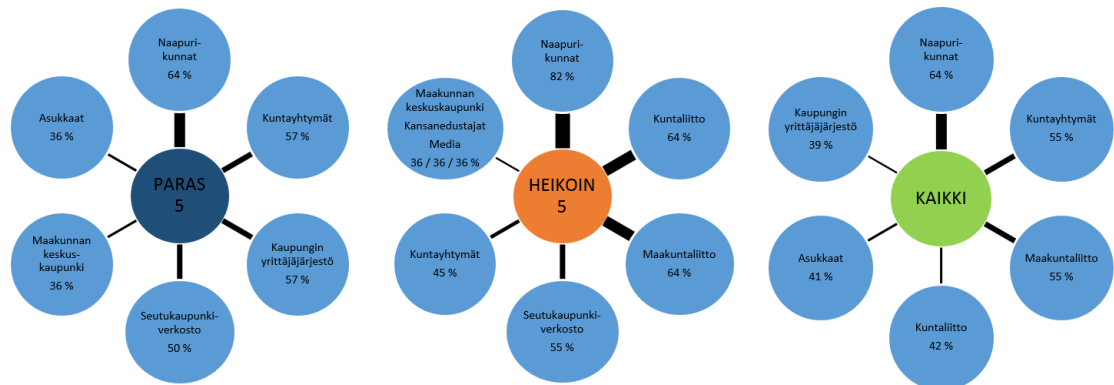
**6.3.1 Vastaajien tietoisuus verkostotoiminnasta**

Seutukaupunkien kaupunginhallitusten ja johtoryhmien jäsenten tietoisuus heidän edustamansa kaupungin verkostotoiminnasta oli kysymykseen 5 saatujen vastausten perusteella keskimäärin hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Vertailuryhmässä 21 parhaan viisikon edustajien tietoisuus heidän edustamansa kaupungin verkostotoiminnasta oli tasolla 4,2/5, heikoimman viisikon 3,9/5 ja kaikkien vastaajien tietoisuuden keskiarvo 3,8/5. Vertailuryhmässä 2 verrattaessa kaupunginhallitusten tietoisuutta verkostotoiminnasta ero parhaan viisikon (4,2/5) ja kaikkien vastanneiden kaupunginhallitusten edustajien (3,6/5) välillä muodostui suurimmaksi. Heikoimman viisikon kaupunginhallitusten tietoisuus verkostotoiminnasta oli tasoa 3,9/5. Johtoryhmien osalta eroa parhaan viisikon

johtoryhmän tietoisuuden (4,2/5) hyväksi muodostui 0,2 yksikköä verrattuna heikoimman viisikon ja kaikkien vastaajien vertailuryhmiin, verkostotietoisuuksien ollessa vertailuryhmilläkin tasoa 4,0/5.

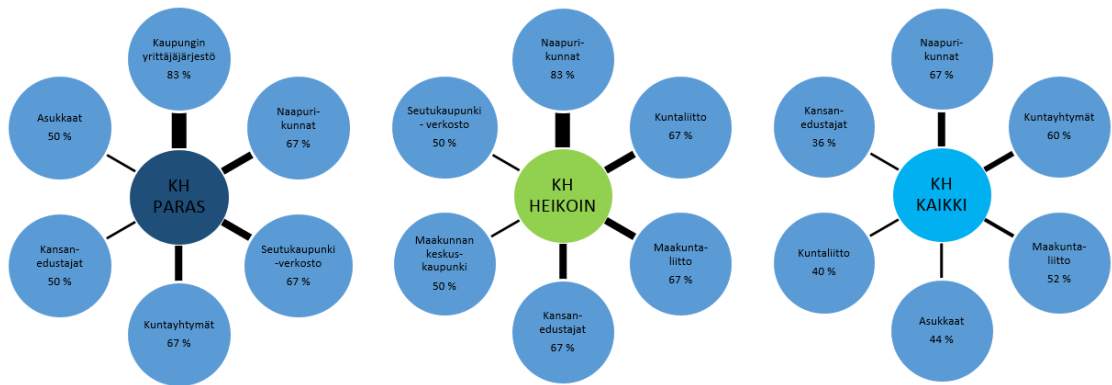
### 6.3.2 Tärkeimmät verkostokumppanit

Kyselyn kysymyksessä 6 vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehtoista enintään viisi vastaajan mielestä vastaajan edustaman kaupungin tärkeintä verkostokumppania. Vertailuryhmän 1 mukaan jaoteltuna kuusi eniten vastauksia saanutta verkostokumppania on vastaajittain esitetty kuvioissa 28 seuraavasti: Parhaan viisikon kaikkien vastaajien vastaukset, heikoimman viisikon kaikkien vastaajien vastaukset ja kaikkien kyselytutkimukseen vastanneiden vastaukset.

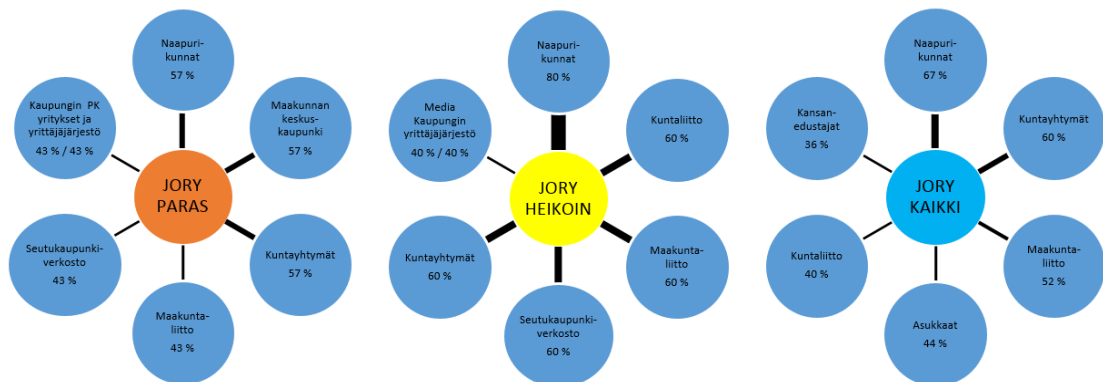


Kuvio 28. Kuusi tärkeintä verkostokumppania vertailuryhmän 1 mukaan

Vertailuryhmän 2 mukaan jaoteltuna kuusi eniten vastauksia saanutta tärkeintä verkostokumppania on esitetty kuviossa 29 parhaan viisikon, heikoimman viisikon ja kaikkien vastanneiden kaupunkien kaupunginhallitusten osalta ja kuviossa 30 parhaan viisikon, heikoimman viisikon ja kaikkien vastanneiden kaupunkien johtoryhmien osalta.



Kuvio 29. Kuusi tärkeintä verkostokumppania vertailuryhmän 2 mukaan (KH)



Kuvio 30. Kuusi tärkeintä verkostokumppania vertailuryhmän 2 mukaan (JORY)

Kaupunginhallitusten edustajien näkemykset tärkeimpien verkostokumppaneiden osalta poikkesivat parhaan viisikon osalta voimakkaasti sekä heikoimman viisikon, että kaikkien vastaajien vastauksista. Parhaan viisikon kaupunginhallitusten edustajat pitivät kaupunkinsa yrittäjäjärjestöä ylivoimaisesti merkittävimpänä verkostokumppanina. 83 % parhaan viisikon kaupunginhallitusten edustajista nimesi kaupungin yrittäjäjärjestön viiden tärkeimmän verkostokumppanin joukkoon. Heikoimman viisikon sekä kaikkien vastanneiden kaupunginhallitusten jäsenten osalta kaupungin yrittäjäjärjestö ei mahtunut kuuden eniten vastauksia saaneen verkostokumppanin joukkoon. Muitakin eroja tärkeimpien verkostokumppaneiden nimeämisessä ilmeni, kuten alla olevassa taulukossa 11 on esitetty.

Taulukko 11. Tärkeimmät kuusi verkostokumppania, vertailuryhmä 2, KH

Tärkeimmät 6 verkostokumppania	KH paras 5	KH heikoin 5	KH kaikki
Asukkaat	50 %	-	44 %
Kansanedustajat	50 %	67 %	36 %
Kaupungin yrittäjäjärjestö	83 %	-	-
Kuntaliitto	-	67 %	40 %
Kuntayhtymät	67 %	-	60 %
Maakunnan keskuskaupunki	-	50 %	-
Maakuntaliitto	-	67 %	52 %
Naapurikunnat	67 %	83 %	67 %
Seutukaupunkiverkosto	67 %	50 %	-

Johtoryhmien vastausten vertailussa vastaajien edustaman kaupungin tärkeimpien verkostokumppaneiden osalta esiintyi myös eroavaisuuksia parhaan viisikon, heikoimman viisikon sekä kaikkien vastaajien vertailuryhmän osalta, mutta ei niin merkittäviä eroavaisuuksia, kuin kaupunginhallitusten jäsenten vastauksissa. Johtoryhmien jäsenten vastaukset on esitetty taulukossa 12.

Taulukko 12. Tärkeimmät kuusi verkostokumppania, vertailuryhmä 2, JORY

Tärkeimmät 6 verkostokumppania	JORY paras 5	JORY heikoin 5	JORY kaikki
Kaupungin PK -yritykset	43 %	-	-
Kaupungin yrittäjäjärjestö	43 %	40 %	40 %
Kuntaliitto	-	60 %	45 %
Kuntayhtymät	57 %	60 %	50 %
Maakunnan keskuskaupunki	57 %	-	-
Maakuntaliitto	43 %	60 %	52 %
Media	-	40 %	-
Naapurikunnat	57 %	80 %	57 %
Seutukaupunkiverkosto	43 %	60 %	45 %

Seutukaupunkien poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon vuoropuhelun toimivuuden arvioimiseksi laadittiin taulukko 13, jossa osoitetaan erot vertailuryhmän 2 tahojen vastauksissa tärkeimpien verkostokumppaneiden nimeämisessä ja priorisoinnissa.

Taulukko 13. Tärkeimmät kuusi verkostokumppania, vertailuryhmä 2, sisäiset erot

Tärkeimmät 6 verkostokumppania	KH paras 5	JORY paras 5	KH heikoin 5	JORY heikoin 5	KH kaikki	JORY kaikki
Asukkaat	50 %	-	-	-	44 %	-
Kansanedustajat	50 %	-	67 %	-	36 %	-
Kaupungin PK -yritykset	-	43 %	-	-	-	-
Kaupungin yrittäjäjärjestö	83 %	43 %	-	40 %	-	40 %
Kuntaliitto	-	-	67 %	60 %	40 %	45 %
Kuntayhtymät	67 %	57 %	-	60 %	60 %	50 %
Maakunnan keskuskaupunki	-	57 %	50 %	-	-	-
Maakuntaliitto	-	43 %	67 %	60 %	52 %	52 %
Media	-	-	-	40 %	-	-
Naapurikunnat	67 %	57 %	83 %	80 %	67 %	57 %
Seutukaupunkiverkosto	67 %	43 %	50 %	60 %	-	45 %

Johtamisjärjestelmän sisäisen vuoropuhelun vaikutus ei näyttäytynyt tärkeimpien verkostokumppaneiden nimeämisessä kaupunginhallitusten ja johtoryhmien yhteneväisenä näkemyksenä sen enempää parhaan viisikon, heikoimman viisikon, kuin kaikkien vastaajien vertailuryhmässäkään. Kaikissa vertailuryhmissä oli saman verran yhteneväisyyksiä tärkeimpien verkostokumppaneiden nimeämisessä kaupunginhallitus – johtoryhmä – akselilla. Parhaan viisikon vastauksissa yhteneväisyyksienkin painotuksissa oli eroa kymmenestä neljäänkymmeneen prosenttiin. Heikoimman viisikon vastauksissa yhteneväisyyksien painotuksissa oli eroa kolmesta kymmeneen prosenttia.

### 6.3.3 Verkostoedustaja

Taulukossa 8 esitettiin analyysi siitä, miten kyselyyn vastanneiden henkilöiden näkemykset toivotusta kaupungin verkostoedustajasta poikkeavat kyseisen kaupungin tämän hetkisestä verkostoedustajasta. Seutukaupunkiverkoston osalta osa vastaajista

oli vastannut kaupunkinsa nykyiseksi edustajaksi kaupunginjohtajan lisäksi myös kaupunginhallituksen edustajan tai viranhaltija-asiantuntijan. Seutukaupunkiverkostossa kaupunkeja edustavat kaupunginjohtajat, joten vertailukuvaajan arvot voitiin jättää kyseisen kohdan osalta huomiotta. Muutostarve verkostoedustajista nähtiin suurimpana, eli 4 % tai enemmän vastauksia taulukon 14 mukaisissa verkostoissa. Vastauksen perusteella kaupunginjohtajan toivottiin edustavan kaupunkia nykyistä enemmän Kuntaliiton, maakunnan keskuskaupungin, kansanedustajien, viranomaisten, median ja puolustusvoimien kanssa toimittaessa. Kaupunginhallituksen edustusta toivottiin lisättävän merkittävämmiin maakuntaliiton ja kuntayhtymien verkostoissa. Viranhaltija-asiantuntijoiden verkostoedustusta toivottiin lisättävän matkailijoiden ja yhdistysten kanssa toimittaessa.

Taulukko 14. Toivotut muutokset seutukaupungin verkostoedustajaan

	Kaupunginjohtaja	KH:n edustaja	Viranhaltija-asiantuntija
Kuntaliitto	4 %	-5 %	-2 %
Maakuntaliitto	-7 %	9 %	-4 %
Maakunnan keskuskaupunki	5 %	-7 %	0 %
Kuntayhtymät	-2 %	5 %	-3 %
Kansanedustajat	5 %	1 %	-4 %
Viranomaiset	4 %	1 %	-6 %
Media	4 %	-6 %	2 %
Puolustusvoimat	4 %	-3 %	-9 %
Matkailijat	-4 %	-2 %	4 %
Yhdistykset	-1 %	-6 %	5 %

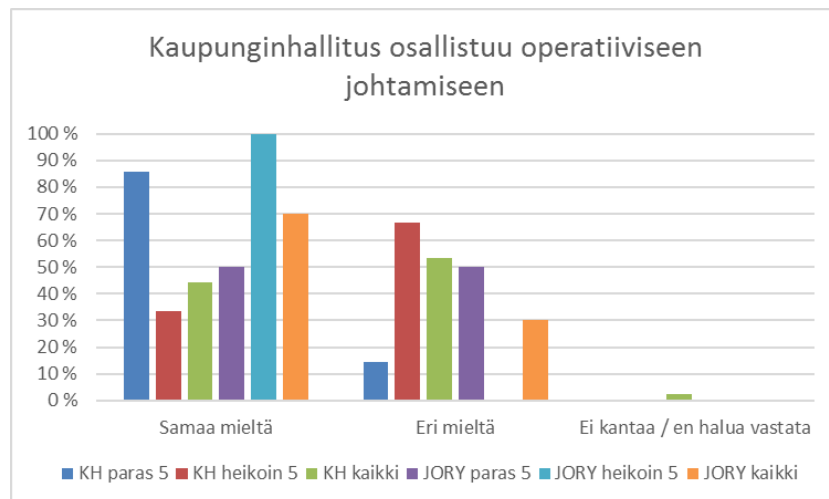
#### 6.3.4 Johdon sisäisen sosiaalisen verkoston toiminta

Seutukaupunkien johdon sisäisten sosiaalisten verkostojen suhteita selvitettiin kysymyksen 11 avulla, jossa esitettiin joukko väittämiä kaupunginhallituksen - ja johtoryhmän jäseniin sekä kaupunginjohtajaan liittyen. Vertailuryhmän 2 osalta vastaukset on esitetty liitteessä 5 (kysymys 11) parhaan viidenneksen, heikoimman viidenneksen ja kaikkien vastanneiden osalta edellä mainitulla vertailuryhmä 2 –jaolla. Kuvaajissa on

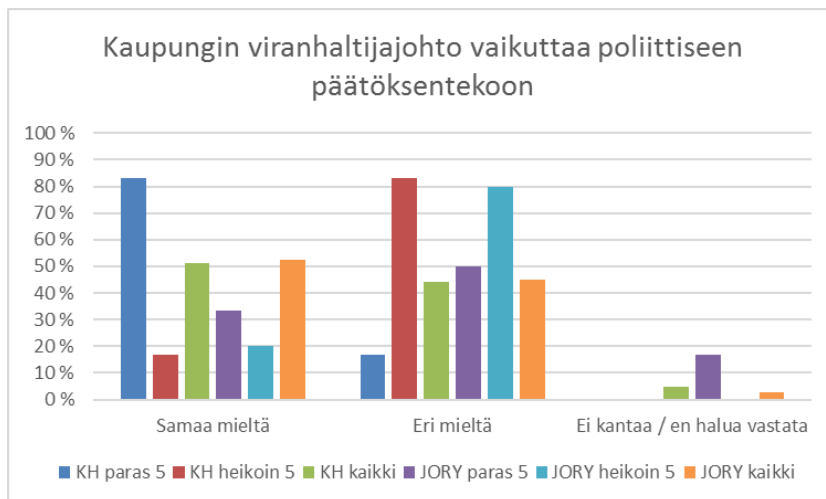
esitetty sekä kuusiportainen asteikko, että jaoteltu vastaukset karkeamman jaottelun mukaisesti ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastauksiin sekä ”en tiedä / en halua vastata” –vaihtoehtoihin.

Vastausten yleistämisen jälkeen (jonkin verran samaa mieltä – täysin samaa mieltä = samaa mieltä, jonkin verran eri mieltä – täysin eri mieltä = eri mieltä) havaittiin, että positiivisiin väittämiin olivat suurimmaksi osaksi kaikki vertailuryhmän 2 vastaajat samaa mieltä. Heikoimman viisikon johtoryhmän edustajien mielipiteet erosivat merkityksellisemmin muiden vastaajien vastauksista, ollen 20 – 100 %:sti negatiivisemmalla kannalla liittyen kaupunginhallituksen, kaupunginjohtajan tai johtoryhmän toimintaan.

Vastaukset rooleissa pysymiseen liittyviin kysymyksiin osoittivat, että roolit ovat vastaajien mielestä sekoittuneet jonkin verran tai jopa kokonaan, riippuen vastaajasta, kuten kuviot 31 ja 32 osoittavat. Parhaan viisikon kaupunginhallitusten edustajien mielestä roolit ovat sekoittuneet jopa suurimmaksi osaksi.



Kuvio 31. Kaupunginhallituksen roolissaan pysyminen, vertailuryhmä 2.



Kuvio 32. Johtoryhmän roolissaan pysyminen, vertailuryhmä 2.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksessa verrattiin Seutukaupunkien vetovoimatutkimuksen 2019 yhdistelmäindeksin pisteissä viittä eniten (paras viisikko) ja viittä vähiten (heikoin viisikko) pisteitä saaneita suomenkielisiä pienehköjä seutukaupunkeja toisiinsa sekä kaikkiin kyselytutkimusosioon vastanneisiin vastaavan kokoluokan seutukaupunkeihin. Kyselytutkimuksella selvitettiin tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien kaupunginhallitusten ja johtoryhmien tietoisuutta verkostotoiminnasta, -kumppaneista ja kaupungin edustajista verkostoissa. Lisäksi selvitettiin kaupunginhallitusten ja johtoryhmien muodostaman sisäisen sosiaalisen verkoston toimivuutta samoissa vertailuryhmissä.

### 7.1 Verkostotietoisuus

Seutukaupunkien johtoryhmien ja kaupunginhallitusten jäsenten tietoisuus oman kaupunkinsa verkostotoiminnasta oli heidän itsensä mielestä varsin hyvällä tasolla. Kyselyyn saatujen vastausten perusteella epätietoisuuttakin oli, tai ainakin esimerkiksi nykyisestä verkostoedustajasta eri verkostoissa saadut vastaukset eivät kaikilta osin voineet pitää paikkaansa. Esimerkkinä mainittakoon kysymys kaupungin nykyisestä edustajasta Seutukaupunkiverkostossa, joka siis on kaupunginjohtajien

muodostama verkosto, joka sai runsaasti muitakin vastausvaihtoehtoja kuin kaupunginjohtaja.

Oman kaupungin verkostotoiminnan tietoisuuden hyvä taso on selitettävissä vastaajien olemassa olevalla pohjatiedolla kaupungin toiminnasta. Poliittisella johdolla pohjatiedon määrään ja näkemyksiin kaupungin toiminnasta vaikuttaa vastaajien omien verkostojen tuottama tieto vuorovaikutustilanteissa joko virallisesti tai epävirallisesti (Amir ym. 2019, 3 - 7.) Viranhaltijajohdolta voidaan johtoryhmätasolla edellyttää vähintään hyvää tietotasoa kaupungin toiminnasta erilaisissa verkostoissa muutoinkin, kuin heidän edustamansa toimialan osalta. Van Dijk (2006, 348 - 353) mukaan johdon toiminnan tulisi kompleksisessa verkostossa perustua ongelmien luovaan ja joustavaan ratkaisukykyyn. Johdon toiminta menestyksekkäästi muuttuvassa toimintakentässä edellyttää tietoisuutta toimintaympäristöstä ja sen muutoksista sekä kykyä muuttaa toimintatapoja verkostoissa muutosten mukana. Seutukaupungin johdon vuoropuhelu ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa lisää tietoisuutta toimintakentässä tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista.

Verkostotietoisuuden tasosta ei kyselyyn saatujen vastausten perusteella löytynyt sellaisia eroavaisuuksia, joiden perusteella erot eri vertailuryhmien edustamien kaupunkien välillä Seutukaupunkien vetovoimatutkimus -julkaisun pisteissä olisivat selitettävissä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tietoisuuden toiminnasta ollessa hyvällä tasolla, ei sillä pelkästään ole vaikutusta kaupungin menestymiseen elinvoima- ja vetovoimamittareilla mitattaessa. Selittäviä tekijöitä saattaa löytyä tiedon käyttämisestä.

## 7.2 Verkostoedustaja

Muutostoiveet verkostoedustajan osalta olivat prosentuaalisesti suhteellisen pieniä, lukuun ottamatta toivottua toimijaa maakuntaliiton ja maakunnan keskuskaupungin kanssa, kun verrataan muutostoivetta kaupunginjohtaja – kaupunginhallituksen edustaja – akselilla. Johtopäätöksenä voidaan kokonaisuustasolla sanoa, että kaupun-

ginhallituksilla ja johtoryhmien jäsenillä vallitsee pääsääntöisesti lähes yhtenevä näkemys siitä, kenen kuuluu minkäkin verkostokumppanin kanssa toimittaessa edustaa vastaajan kaupunkia.

*Verkostotoiminnan näkökulmasta asioista käytävä keskustelu voi olla hyvin erityyppistä riippuen siitä, onko kyseessä luottamushenkilöorganisaatio vai viranhaltijaverkosto. (Haastateltava 2).*

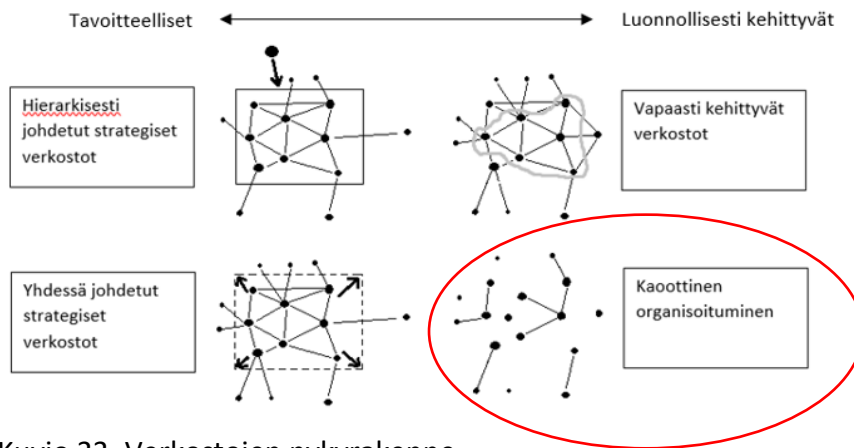
### 7.3 Kaupungin rooli verkostoissa

Seutukaupunkien tiedostettuja verkostorooleja kysyttiin kyselyn kysymyksessä 8. Kysymyksellä pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymykseen 2 ”onko seutukaupungin valitsemat tiedostetut verkostoroolit merkityksellisiä menestystekijöitä seutukaupunkien elinvoimavertailussa?”. Vertailuryhmän 1 vastauksien perusteella vastaajien näkemykset heidän edustamansa kaupungin roolista esitetyissä verkostoissa olivat varsin hajautuneita. Yhdistävänä tekijänä kaupungin rooli tunnistettiin jokaisessa verkostossa verkoston jäsenenä niin parhaan viisikon, heikoimman viisikon kuin kaikkien vastaajien vertailuryhmänkin osalta.

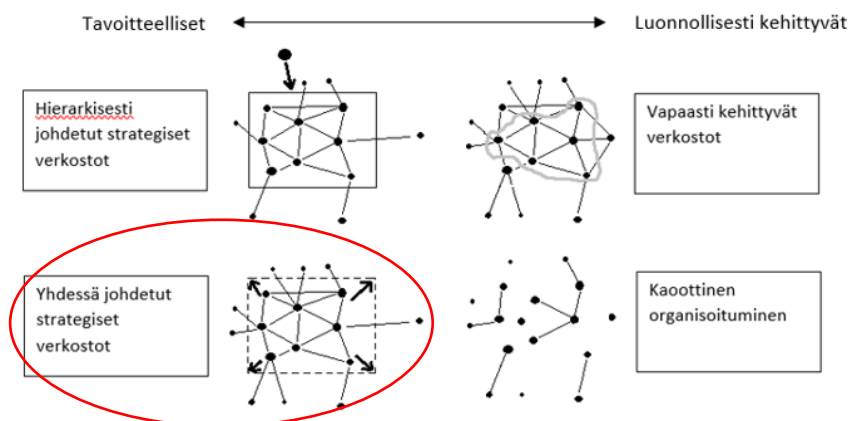
Heikoimman viisikon vastauksissa parhaan viisikon vastuksiin verrattaessa korostui asiantuntijarooli Kuntaliiton, maakunnan yrittäjäjärjestön, Suomen Yrittäjien ja ministeriöiden verkostokumppanuudessa. Palvelun tuottajan tai –järjestäjän rooli korostui heikommalla viisikolla hieman maakunnan keskuskaupungin, kuntayhtymien, järjestöjen ja yhdistysten kanssa verkostoissa toimittaessa verrattuna parhaaseen viisikkoon. Vastaavasti parhaan viisikon osalta Kuntaliitossa rooli nähtiin korostuneemmin verkoston jäsenenä ja maakunnan yrittäjäjärjestössä ja Suomen Yrittäjissä viranomaisena. Erojen ja korostusten määrät olivat kokonaisuudessaan varsin pieniä.

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella oman kaupungin rooli eri verkostokumppaneiden kanssa toimiessa näyttäytyi hajanaisena. On syytä epäillä, tiedetäänkö kaupunkien johdossa, miten verkostoissa tulisi toimia ja mihin oman kaupungin verkostotoimija asemoituu missäkin verkostossa. Tutkimuksen kohteena olevien seutukaupunkien verkostotoiminta on saatujen vastausten perusteella lähempänä Järvensivun

luoman luonnollisesti kehittyvien verkostojen kaottista organisoitumista (kuvio 33), kuin toivottua kuvion 34 mukaista tavoitteellista yhdessä johdettua verkostoa.



Kuvio 33. Verkostojen nykyrakenne

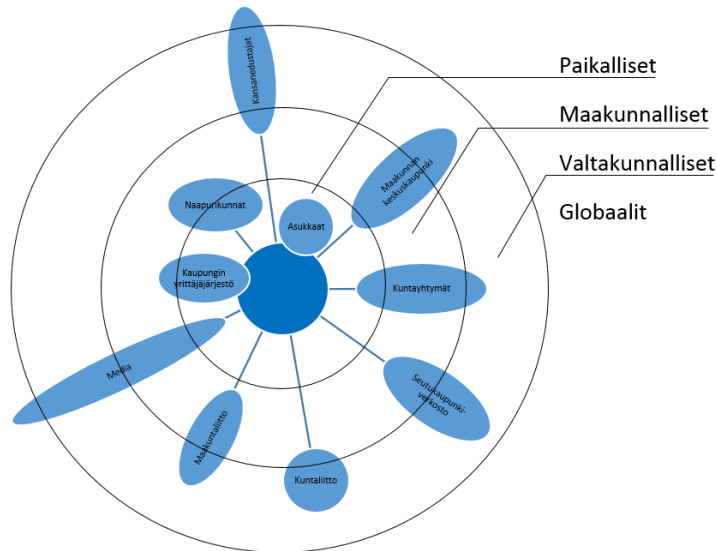


Kuvio 34. Seutukaupungin toivottu verkostotoiminnan rakenne

Tutkimuksen kohdekaupunkien verkostorooleista ei löytynyt vertailuryhmien menestymistä elinvoima- ja vetovoimatutkimusten pisteissä selittäviä eroja.

## 7.4 Verkostokumppaneiden valinta

Verkostokumppanit voidaan tutkimuksen perusteella jakaa paikallisiin, maakunnallisiin, valtakunnallisiin ja globaaleihin verkostotoimijoihin.



Kuvio 35. Tärkeimpien verkostokumppaneiden aluevaikuttavuus

Kuviossa 35 on esitetty tutkimuksessa tärkeimmiksi verkostokumppaneiksi vastaajan oman kaupungin kannalta nimetyt verkostokumppanit aluevaikuttavuutensa mukaan sijoitettuina. Tutkimuksen tuloksissa tärkeimmistä verkostokumppaneista painottui paikallisesti ja maakunnallisesti vaikuttavat verkostot. Vetovoimatutkimuksessa parhaiten menestyneiden seutukaupunkien tärkeimmissä verkostokumppaneissa oli mainittu kaupungin yrittäjäjärjestö, joka ei ollut viiden tärkeimmän verkostokumppanin joukossa vetovoimatutkimuksen heikoimmalla viisikolla eikä kaikkien vastaajien vertailuryhmällä. Kaupungin yrittäjäjärjestön aluevaikuttavuuteen vaikuttaa muun muassa järjestöön kuuluvien yritysten markkina-alue, koko ja tunnettavuus. Yrittäjäjärjestön aluevaikuttavuus voi siten olla paikallistason vaikuttavuudesta globaaliin vaikuttavuuteen. Seutukaupunkien heterogeenimäisyydestä johtuen, myös seutukaupunkien verkostokumppanien aluevaikuttavuuksissa on eroja.

*Seutukaupungit ovat hyvin heterogeeninen joukko, joka näkyy mm. siten, että joukossa on kehityskvaltaan kasvavia sekä taantuvia kaupunkeja esimerkiksi asukasluvun, työpaikkojen, investointien ym. elinvoimaindikaattorien osalta. (Haastateltava 1).*

Seutukaupunkien johdon tulisi verkostotoimintoja suunnitellessaan arvioida nykyisten verkostotoimintojen antia kaupungilleen. Verkostotoiminnalle tulisi olla määritellyt tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista tulisi pystyä arvioimaan. Joissain verkostoissa saattaa olla syytä olla mukana verkoston kautta saatavien yhteyksien kautta, vaikka verkoston toiminnalla ei olisi suoranaisia vaikutuksia kaupungin menestymiseen elinvoima- tai vetovoimamittareilla mitattuna. Tällöinkin tavoite tulisi olla kaupungin johdolla tiedostettuna.

## 7.5 Johtamisroolit

Johtamistahojen, eli kaupunginhallitusten ja viranhaltijajohdon johtamisroolien selkeinä pysymistä korostettiin teemahaastatteluissa kaksoisjohtamisjärjestelmän toiminnan onnistumisen perusteena.

*Negatiivinen liittyy siihen, jos luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolitukset eivät pysy selvänä. Tarkoittaa käytännössä sitä, että luottamushenkilöt alkavat puuttumaan operatiivisiin asioihin, eli muun muassa johtamaan ohi kunnanjohtajan ja antamaan toimeksiantoja. (Haastateltava 1).*

Seutukaupunkien sisäisistä verkostosuhteista saatiin kyselyn vastauksina näkemyksiä ja mielipiteitä kaupunginhallitusten -, johtoryhmien - ja kaupunginjohtajien toiminnasta, luotettavuudesta ja menestymisestä ja niin edelleen. Van Dijk (2006, 348 - 353) mukaan julkinen organisaatio on ainoastaan niin vahva, kuin sen heikoin johtaja. Teemahaastatteluissa todettiin, että ongelmat kaksoisjohtamisjärjestelmässä ovat enemmän henkilötason kysymyksiä ja osittain myös arviointiongelmia.

*Verkostomuotoisessa toiminnassa korostuu se, että kukin tuo siihen oman kontrituutionsa ja näkökulman ja asioiden korostuminen riippuu siitä, minkälaisia keskusteluja asiasta on käyty taustalla. (Haastateltava 2).*

Parhaan viisikon kaupunginhallitusten edustajat olivat 86 prosenttisesti sitä mieltä, että kaupunginhallitus osallistuu ainakin jonkin verran kaupungin operatiiviseen johtamiseen (ks. kuvio 31) ja 83 prosenttisesti sitä mieltä, että viranhaltijajohto vaikuttaa ainakin jonkin verran poliittiseen päätöksentekoon (ks. kuvio 32). Vastausten ja teemahaastatteluista saadun näkemyksen ”kukin pysyköön tontillaan” –perusteella voisi olettaa, että vastaajien kaupungeissa on suuria ongelmia poliittisen johdon ja kaupunginhallituksen jäsenten välillä kaupungin johtamisessa.

Keskustelussa verkostotoimijoiden välillä korostuu näkymättömät epäviralliset kanssakäymisen pelisäännöt, joissa vuoropuhelun sujumiseen ja lopputulokseen vaikuttaa vuoropuheluun osallistuvien sosiaalinen asema, luottamustaso sekä vastavuoroisuuden aste vuorovaikutustilanteessa (Amir ym. 2019, 2 - 3). Kompleksisen verkoston, kuten kunnan kaksoisjohtamisjärjestelmän sisäisen poliittinen toimija – johtava viranhaltija –verkoston, toiminnassa korostuu edellämainituista ennen kaikkea luottamus johtamisjärjestelmän osapuolten välillä. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa verkostotoimijan asenne toista verkostotoimijaa kohtaan (April ym. 2016, 221).

Edellä mainittu huomioiden, saattavat vertailuryhmä 2:n mukaisen parhaan viisikon kaupunginhallitusten jäsenten vastaukset omassa roolissa pysymisestä merkitä myös avoimempaa ja laajempaa vuoropuhelua kaupunginhallitusten, kaupunginjohtajien ja johtoryhmien jäsenten välillä. Mikäli näin on, niin kumpaakaan johtajatyypin toimijaa ei ole pakotettu omaan laatikkoonsa menestyneissä seutukaupungeissa, vaan varsinkin kaupunginhallitus on joko tietoisesti tai tiedostamatta ”päästetty ulos laatikostaan” osallistumaan myös operatiiviseen johtamiseen. Kaupunginhallitusten operatiiviseen toimintaan osallistumisesta voidaan olettaa, että vertailuryhmä 2:n mukaisen parhaan viisikon edustamissa kaupungeissa toiminnalle on luotu toimivat pelisäännöt, joita myös noudatetaan.

*Ongelmia voidaan estää johtajasopimuksilla, pelisääntöjen kirjaamisilla ja roolien kirkastamisella. Ongelmat ovat enemmänkin henkilötason kysymyksiä ja osittain arviointiongelmia. (Haastateltava 1).*

Tutkimuksessa ei löytynyt muita indikaatioita avoimemman vuoropuhelun esiintymiselle roolien sekoittuessa, joten omien roolien ulkopuolella toimimisesta saattaisi olla tarvetta tehdä oma laajempi tutkimuksensa.

## 7.6 Verkostotoiminnan määrittely ja arviointi verkostokortin avulla

Yhteenvetona tutkimuksesta ja siitä tehdyistä johtopäätöksistä on seutukaupunkien johdolle laadittu kuvion 36 mukainen verkostokortti verkostotoiminnassa huomioitavaista asioista. Verkostokortin avulla verkostotoiminnan arviointia voidaan seutukaupunkien lisäksi tehdä myös muissa kunnissa ja kaupungeissa. Verkostot ovat yleensä olemassa olevia, jo muodostuneita pysyviä verkostoja tai uusia jonkin tavoitteen saavuttamiseksi perustettuja verkostoja, joissa verkostotoimijoiden kokoonpano vaihtelee. Verkoston tarkoitusta, tavoitteita ja toimintaa voidaan arvioida taulukkomuotoisen verkostokortin avulla. Verkostokortti on tulostettavassa muodossa liitteenä 6.

Verkostokortissa määritellään verkoston tarkoitus, tavoitteet, edustajat, verkoston aluevaikutus, verkoston tyyppi, kunnan ja muiden verkostotoimijoiden roolit verkostossa sekä kunnan kyseiselle verkostotoiminnalle varaamat resurssit. Lisäksi kortissa on varattu osio kunnan verkostotoiminnan onnistumiselle, joka määritellään kunnan verkostotoiminnalle asettaman tavoitteen toteutumisen kautta.

VERKOSTON NIMI TÄHÄN		VERKOSTOTYYPI				ROOLIT							
		Vertaispalveluverkosto	Oppimis- ja kehittämisyhteisö	Valittamisen verkosto	Uuden luomisen verkosto	Joku muu	Verkostojohdaja	Verkoston jäsen	Asiantuntija	Palvelun tuottaja / järjestäjä	Palvelun hankkija	Palvelun mahdollistaja	Viranomainen
<b>VERKOSTON MÄÄRITTELY</b>													
Mitä tarkoitusta varten verkosto on perustettu?	Tarkoitus												
Mikä on kunnan tavoite verkostossa?	Tavoite												
Kuka / ketkä kuntaa edustaa verkostossa?	Edustaja(t) ja päätös edustajasta § ja pvm.												
Verkoston aluevaikuttavuus? (yksi tai useampi)	Paikallinen / maakunnallinen / valtakunnallinen / globaali												
Mikä on verkoston verkostotyyppi?													
Mikä on kunnan rooli verkostossa?													
Mitä muita toimijoita verkostossa on ja mikä heidän roolinsa on?													
Toimija 1													
Toimija 2													
Toimija 3													
Toimija 4													
Verkoston määräaikaisuus?	Määräaikaisuuden peruste (hanke tai aika)												
<b>RESURSSIT</b>													
Kunnan vastuutoimiala verkostossa?	Toimiala												
Kunnan vastuutoimialan vastuuhenkilö?	Toimialan vastuuhenkilö												
Verkoston toimintaan liittyvät kunnan asiantuntijat / asiantuntijatiimi?	Asiantuntijat / asiantuntijatiimi												
Verkoston toiminnan ohjaustaho?	Kaupunginhallitus / vastuulautakunta / johtoryhmä												
Verkostotoiminnalle varattu määräraha?	Määräraha euroa / vuosi												
<b>ARVIINTI</b>													
Tavoitteen toteutuminen?	Tavoitteen toteutumisen tiivistelmä ja toteutumisprosentti												

Kuvio 36. Verkostokortti

Kaksoisjohtamisjärjestelmässä kaupunginhallituksen, kaupunginjohtajan ja kaupungin johtoryhmän välinen toimiva vuoropuhelu on edellytyksenä myös muun verkostotoiminnan vaatiman luottamuksellisen kanssakäymisen syntymiselle ja toimimiselle. Kuntien tehtäväkenttä on jatkuvassa muutoksessa ja nykyisessä hallitusohjelmassa (Osallistava ja osaava Suomi 2019) kuntien tehtävät osittain lisääntyvät ja osittain niitä myös poistuu. Resurssien kohdentumiseen vaikuttavat määritelmät saattavat muuttua hallitusohjelmien vaihtuessa.

*Seutukaupunkien ongelmat ovat aika yhteisiä, kun mieltii, että kaikki kamppailevat vähenevän väkiluvun kanssa ja kaikille on tärkeää, että toisen asteen koulutus säilyisi lähellä ym. Näitä asioita käsitellään ja viedään tietoa valtakunnan päättäjille, että he näkisivät, että elämää on todella paljon myös kuuden suuren kaupunkikeskuksen takana.*  
(Haastateltava 4.)

Tehtäväkentän muutosten aiheuttamat toimintatapojen muuttamiset menestykselliseksi asioiden hoitamiseksi edellyttää kunnilta ja kaupungeilta entistä enemmän ky-

kyä ja osaamista avoimeen verkostomaiseen toimintaan. Kunnan kannalta merkitykselliset verkostot on jatkossa osattava tunnistaa ja kohdentaa kunnan vähenevät resurssit oikein. Toivottavasti kunnista löytyy jatkossakin taitoa ja halua kehittää omaa toimintaansa.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Onko seutukaupungin menestys elinvoimamittareilla mitattuna verrannollinen kyseessä olevan seutukaupungin poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon näkemysten yhteneväisyyteen, kun sitä verrataan muihin tutkimusjoukon seutukaupunkeihin?
  
3. Onko seutukaupungin valitsemat tiedostetut verkostoroolit merkityksellisiä menestystekijöitä seutukaupunkien elinvoimavertailussa?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta aiemmista tutkimuksista, kirjallisuudesta, teemahaastatteluista ja laajasta sähköisestä kyselystä. Aiemmista tutkimuksista haettiin tietoa seutukaupunkien tehtävistä, kuntien johtamisjärjestelmästä, verkostotoiminnasta ja –ajattelusta sekä seutukaupunkien vetovoima- ja elinvoimatekijöistä.

### 8.1 Kohderyhmä ja vertailuaineisto

Tutkimuksessa seutukaupunkien elin- ja vetovoimaisuusvertailuun, eli tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi valikoitui Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019:sta viisi parhaiten menestynyttä kaupunkia, viisi heikoimmin vetovoimatutkimuksessa menestynyttä kaupunkia sekä vertailuryhmänä kaikki tutkimuksessa mukana olleet kyselyyn vastanneet seutukaupungit. Viisi parasta menestyjää vetovoimatutkimuksen yhdistelmäindeksin perusteella olivat Uusikaupunki, Kalajoki, Ylivieska,

Paimio ja Heinola. Viisi vähiten pisteitä yhdistelmäindeksissä saanutta, ja tässä tutkimuksessa mukana olevaa kaupunkia, olivat Kemijärvi, Kokemäki, Alajärvi, Mänttä-Vilppula ja Kauhava.

Tutkimuksen tekijä valitsi seutukaupunkien menestymismittariksi Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019 –julkaisun vetovoiman yhdistelmäindeksin perusteenaan tutkimuksen uutuus ja vetovoimatutkimuksen taustalla ollut laaja aineisto T55 –seutukaupunkianalyysistä. Vertailuaineistoa voidaan pitää kattavana ja luotettavana sekä tutkimuksen laadintahetkellä viimeisimpänä aiheesta tehtynä seutukaupunkien vertailututkimuksena.

## 8.2 Luotettavuus

Tutkimuksessa oli pääpaino Webropol –työkalulla toteutetun sähköisen kyselyn tulosten tulkinnassa. Kysely lähetettiin 35:n alle 20 000 asukkaisen suomenkielisen seutukaupungin kaupunginhallituksen – ja kaupungin johtoryhmän jäsenelle, yhteensä 584 henkilölle. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 90 kohderyhmän henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 15, 41 %. Neljästä kaupungista kyselyyn vastasi viisi tai useampi vastaaja ja kolmesta kyselyn kohderyhmäkaupungista ei saatu lainkaan vastauksia.

Validiteettia arvioitaessa voidaan todeta, että kyselyn kysymykset on ymmärretty saatujen tulosten valossa pääosin hyvin. Poikkeuksen muodostaa kysymys 8, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan korkeintaan kolme vastaajan mielestä merkittävintä kaupungin roolia kysymyksen kohteena olevan verkostotoimijan kanssa toimittaessa. Vastauksilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen 2, mutta kysymyksen asettelu tai kysymyksen ymmärtäminen eri tavalla todennäköisesti aiheutti vastausten hajonnan siten, että erottelevaa analyysiä ei vastausten perusteella pystynyt muodostamaan.

Saatujen vastausten, kadon suuruuden ja vastausten peittoprosenttien perusteella tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa, voidaan todeta, että tutkimuksen kyselystä saatujen vastausten vähäinen määrä heikentää huomattavasti tutkimuksen

luotettavuutta. Realibiliteetin arvioinnissa tutkimuksen toistettavuuden osalta on lisäksi huomioitava, että tutkimuksen kohderyhmien kokoonpanoissa saattaa esiintyä vaihtelua kaupunginhallitusten jäsenten osalta kuntavaalien seurauksena ja johtavien viranhaltijoiden osalta työpaikan vaihtumisten ja eläkkeelle jäämistä seurauksena. Luotettavuuden heikkeneminen kadon suuruuden johdosta tarkoittaa sitä, että tutkimuksen hyödyntäminen tilastollisesti luotettavana ja yleistettävänä tutkimuksena ei ole sellaisenaan tarkoituksenmukaista, mutta tutkimusta voi käyttää jatkotutkimuksen tausta-aineistona.

### 8.3 Jatkotutkimus

Seutukaupunkien heterogeenimäisyyden vuoksi on vaikeaa löytää yhtä tai useampaa kaikkia kohderyhmän seutukaupunkeja yhdistävää sellaista tekijää, jonka perusteella voisi luotettavasti sanoa, että kyseistä yksittäistä tekijää mittaamalla ja analysoimalla voisi löytää yleiskattavan elinvoimaa selittävän tai siihen vaikuttavan muuttujan. Seutukaupunkien parhaan viisikon ja heikoimman viisikon vastauksissa erot vertailuryhmien välillä olivat kokonaisuutena arvioituna varsin pieniä, eikä niiden perusteella voitu nähdä yhteneväisyyksiä seutukaupunkien menestymiseen Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019 julkaisussa esitettyihin yhdistelmäindeksin pisteisiin.

Tutkimus antoi heikkoja signaaleja menestyneiden ja vähemmän menestyneiden seutukaupunkien toiminnan eroavaisuuksista verkostoissa. Heikkojen signaalien täsmenämiseksi vertailukelpoiseksi aineistoksi tämän tutkimuksen jatkona tulisi tutkimukseen osallistuneita seutukaupunkien päättäjiä lähestyä tarkentavalla haastattelututkimuksella tai valvotulla kyselytutkimuksella, jossa vastausprosentti saataisiin nostettua mahdollisimman lähelle sataa prosenttia.

Jatkotutkimuksen suunnittelussa tulee huomioida seutukaupunkien erilaisuus ja tunnistaa paikallisesti kaupungin menestymiseen vaikuttavat tekijät, kuten palvelurakenne, koulutusasteet – ja yhteistyö, elinkeinot, työvoiman saatavuus, saavutettavuustekijät ja paikalliset erityispiirteet.

## Lähteet

Ala-Poikela, A., Koski, A. & Stenvall, J. 2015. Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, vaikuttavuutta arvoverkoilla (VARVO) -hanke. Kuntaliiton julkaisu Acta 260. Helsinki: Kuntaliitto.

Amir, S., Tantri, F. & Tasic, J. 2019. Modelling Multilevel Interdependencies for Resilience in Complex Organisation. Research article at researchgate. Viitattu 20.3.2020.

[https://www.researchgate.net/publication/331106309\\_Modelling\\_Multilevel\\_Interdependencies\\_for\\_Resilience\\_in\\_Complex\\_Organisation](https://www.researchgate.net/publication/331106309_Modelling_Multilevel_Interdependencies_for_Resilience_in_Complex_Organisation)

April, K., Avenant, P. S. J. & Peters, K. 2016. Power relations and complex organisational development. International Journal of Complexity in Leadership and Management, 3, 3, 218 - 243. Viitattu 21.3.2020.

[https://www.researchgate.net/publication/310428175\\_Power\\_relations\\_and\\_complex\\_organisational\\_development](https://www.researchgate.net/publication/310428175_Power_relations_and_complex_organisational_development)

Aro, T. & Haanpää, S. 2018. T55 seutukaupunkianalyysi. Kuntaliiton sähköinen julkaisu. Viitattu 5.1.2020.

[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/T55%20seutukaupunkianalyysi\\_21.5.2018\\_0.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/T55%20seutukaupunkianalyysi_21.5.2018_0.pdf)

Castellis, M. 1996. The Rise of the Network Society. The Information Age: economy society and culture. Volume 1. Massachusetts: Blackwell Publishers.

Heuru, K. 2002. Kunta perusoikeuksien toteuttajana. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Julkiselle sektorille hankintaverkosto edistämään vastuullisuutta ja innovatiivisuutta. 2018. Kuntalehden verkkojulkaisu. Viitattu 26.1.2020.

<https://kuntalehti.fi/uutiset/talous/julkiselle-sektorille-hankintaverkosto-edistamaan-vastuullisuutta-ja-innovatiivisuutta/>

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. 121 - 122. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuntien tehtävien ja veloitteiden vähentäminen. 2019. Toimenpideohjelman seurannan loppuraportti. Valtivarainministeriön julkaisu. 3. Viitattu 4.1.2020.  
<https://valtioneuvosto.fi/documents/10623/12045794/Kuntien+teht%C3%A4vien+uudistaminen+-loppuraportti+3.5.2019pdf.pdf/0b12e7c7-755e-e444-28db-6f7480633342/Kuntien+teht%C3%A4vien+uudistaminen+-loppuraportti+3.5.2019pdf.pdf>.

Airaksinen, J., Jäntti, A., Kyösti, A. & Parkkinen, J. 2017. Tehtävänä tulevaisuus. Tutkimus seutukaupunkien ulottuvuuksista ja proaktiivisista johtamiskeinoista. Kuntaliiton sähköinen julkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

L 132/1999. Maankäyttö- ja rakennuslaki. Viitattu 18.3.2020.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132>

L 410/2015. Kuntalaki. Viitattu 27.1.2020.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

L 434/2003. Hallintolaki. Viitattu 18.3.2020.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

L 731/1999. Perustuslaki. Viitattu 23.3.2020.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Lamminmäki, L. 2007. Elinvoimainen kunta – kasvun ja työllisyyden edistäjänä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Metsäranta, T. 2012. Mikä ihmeen julkinen valta? Julkaistu sähköisenä artikkelina Kuntatyönantaja -lehdessä, 5 / 2012 (Lainsäädäntö). Viitattu 23.3.2020.  
<https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2012/5/mika-ihmeen-julkinen-valta>.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019 Valtioneuvoston julkaisu. Viitattu 12.1.2020.  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Proskurnikov, A. & Ravazzi, C. 2019. Dynamical Social Networks. Encyclopedia of Systems and Control, 1 - 21. London: Springer-Verlag Ltd.

Puustinen, A. 2017. Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 149. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Richardson, K. A. 2008. Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management. Emergence: Complexity & Organization.

Seutukaupungit ja seutukaupunkiverkosto. 2019. Kuntaliiton verkkosivusto. Viitattu 2.1.2020.

<https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/kaupunkipolitiikka/kaupunkipolitiikka/seutukaupungit-ja-seutukaupunkiverkosto>

Seutukaupunkien vetovoimatutkimus. 2019. Kuntaliiton julkaisu. Viitattu 16.3.2020.

[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Seutukaup\\_vetovtutk2019\\_raporttiLAAJA\\_14042019.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Seutukaup_vetovtutk2019_raporttiLAAJA_14042019.pdf)

Seutukaupunkiohjelma. Omaehtoista kehittämistä ja monenvälistä kumppanuutta. 2018. Valtiovarainministeriön julkaisu 21/2018. Viitattu 4.1.2020. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160927/VM\\_21\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160927/VM_21_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Stacey, R. 2007. The challenge of human interdependence: consequences for thinking about the the day to day practice of management in organizations. European Business Review, 19, 4, 292 - 302.

Suomen kaupungit ja kunnat. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. 2019. Kuntaliiton sähköinen julkaisu. Viitattu 11.4.2020.

<https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>

Taanila, A. 2019. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Akin menetelmäblogi. Viitattu 24.3.2020.

<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>,  
<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kato/>

Van Dijk, H. G. 2006. Management Development in a Complex Organisation. Journal of Public Administration, September 2006, 348-360.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

HAASTATELTAVA	TEHTÄVÄ	ORGANISAATIO	PVM	TEEMAKYSYMYS
Haastateltava 1	Yleisjohtaja	Kuntaliitto	11.2.2020	Kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmä
Haastateltava 1	Yleisjohtaja	Kuntaliitto	11.2.2020	Seutukaupunkien verkostotoiminta
Haastateltava 1	Yleisjohtaja	Kuntaliitto	11.2.2020	Seutukaupunkien roolit erilaisissa verkostoissa
Haastateltava 2	Sektorijohtaja	Kuntaliitto	17.2.2020	Kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmä
Haastateltava 2	Sektorijohtaja	Kuntaliitto	17.2.2020	Seutukaupunkien verkostotoiminta
Haastateltava 2	Sektorijohtaja	Kuntaliitto	17.2.2020	Seutukaupunkien roolit erilaisissa verkostoissa
Haastateltava 3	Kaupunginhallituksen puheenjohtaja	Seutukaupunki	21.2.2020	Kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmä
Haastateltava 3	Kaupunginhallituksen puheenjohtaja	Seutukaupunki	21.2.2020	Seutukaupunkien verkostotoiminta
Haastateltava 3	Kaupunginhallituksen puheenjohtaja	Seutukaupunki	21.2.2020	Seutukaupunkien roolit erilaisissa verkostoissa
Haastateltava 4	Kaupunginjohtaja	Seutukaupunki	25.2.2020	Kuntien kaksoisjohtamisjärjestelmä
Haastateltava 4	Kaupunginjohtaja	Seutukaupunki	25.2.2020	Seutukaupunkien verkostotoiminta
Haastateltava 4	Kaupunginjohtaja	Seutukaupunki	25.2.2020	Seutukaupunkien roolit erilaisissa verkostoissa

## Liite 2. Verkostokysely

### 1. Asema organisaatiossa

- Johtoryhmän jäsen
- Kaupunginjohtaja
- Kaupunginhallituksen puheenjohtaja
- Kaupunginhallituksen jäsen
- Muu

### 2. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu / en halua vastata

### 3. Ikä

- 18 - 30 v
- 31 - 40 v
- 41 - 50 v
- 51 - 60 v
- 61 - 70 v
- 71 - 80 v
- yli 80 v

### 4. Kaupunki

- |                                  |                                 |                                    |
|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> AKA        | <input type="radio"/> KEMIJÄRVI | <input type="radio"/> PAIMIO       |
| <input type="radio"/> ALAJÄRVI   | <input type="radio"/> KEURUU    | <input type="radio"/> PARKANO      |
| <input type="radio"/> ALAVUS     | <input type="radio"/> KITEE     | <input type="radio"/> PIEKSÄMÄKI   |
| <input type="radio"/> FORSSA     | <input type="radio"/> KOKEMÄKI  | <input type="radio"/> PUDASJÄRVI   |
| <input type="radio"/> HEINOLA    | <input type="radio"/> KUUSAMO   | <input type="radio"/> SAARIJÄRVI   |
| <input type="radio"/> HUITTINEN  | <input type="radio"/> LAITILA   | <input type="radio"/> SOMERO       |
| <input type="radio"/> IKAALINEN  | <input type="radio"/> LIEKSA    | <input type="radio"/> SUONENJOKI   |
| <input type="radio"/> KALAJOKI   | <input type="radio"/> LOIMAA    | <input type="radio"/> UUSIKAUPUNKI |
| <input type="radio"/> KANKAANPÄÄ | <input type="radio"/> MÄNTTÄ-   | <input type="radio"/> VIITASAARI   |
| <input type="radio"/> KANNUS     | <input type="radio"/> VILPPULA  | <input type="radio"/> YLIVIESKA    |
| <input type="radio"/> KAUHAJOKI  | <input type="radio"/> NIVALA    | <input type="radio"/> ÄHTÄRI       |
| <input type="radio"/> KAUHAVA    | <input type="radio"/> NURMES    | <input type="radio"/> ÄÄNEKOSKI    |

## 5. Verkostot

Kunnat toimivat oman itsellisen toimintansa lisäksi erilaisissa verkostoissa. Tiedätkö minkälaisissa, miksi ja minkälaisella menestyksellä edustamasi kaupunki verkostois-  
saan toimii? Arvo 5 tarkoittaa "tiedän erittäin hyvin" ja arvo 1 tarkoittaa "tiedän erit-  
tään vähän".



## 6. Verkostokumppanit

Alla on nimetty joukko kuntien ulkoisia verkostokumppaneita. Valitse esitettyjen ver-  
kostokumppaneiden joukosta enintään viisi mielestäsi edustamallesi kaupungille tär-  
keintä verkostokumppania.

- Kuntaliitto
- Maakuntaliitto
- Naapurikunnat
- Maakunnan keskuskaupunki / -kaupungit
- Seutukaupunkiverkosto
- Kuntayhtymät
- Kansanedustajat
- Ministeriöt
- Viranomaiset
- Media
- Puolustusvoimat
- Kaupungissa toimivat PK -yritykset
- Kaupungissa toimivat suuryritykset
- Kaupungin yrittäjäjärjestö
- Maakunnan yrittäjäjärjestö
- Suomen Yrittäjät
- Asukkaat
- Matkailijat
- Järjestöt
- Yhdistykset
- Globaalit kumppanit

## 7. Verkostotyyppi

Kuntaliitto on omassa verkostojohtamistoiminnassaan tunnistanut neljä eri verkostotyyppiä verkostotoimijan päätehtävän mukaan. Kyseistä luokitusta voidaan soveltaa myös verkostoihin, joissa kunta toimii. Valitse se verkostotyyppi, joka mielestäsi parhaiten edustaa kaupunkisi verkostotoimintatyyppiä kunkin verkostokumppanin kanssa verkostossa toimittaessa. Voit valita kullekin toimijalle useammankin verkostotyyppin.

### Vertaispalveluverkosto:

Toimijat ovat kiinnostuneita samanlaisten asioiden kehittamisestä ja työstämisestä ja tavoitteena on mahdollistaa verkoston toimijoiden toiminnan tehostaminen vertais-tuen avulla sekä itseorganisoituminen.

### Oppimis- ja kehittämisverkosto:

Toimijoiden tavoitteena on oppia ja kehittää omaa osaamistaan tietystä asiasta vertaisoppimisen avulla.

### Vaikuttamisen verkosto:

Verkoston toimijat pyrkivät vaikuttamaan jonkin tietyn yhteisen asian toteuttamiseen ja toimijoilla on erilaisia rooleja verkostossa onnistumisen toteuttamiseksi.

### Uuden luomisen verkosto:

Toimijat ennakoivat tulevaa ja luovat uutta osaamisensa yhdistämällä ja uusien kumppanien löytämisen avulla.

	<u>Vertaispalveluverkosto</u>	<u>Oppimis- ja kehittämiskeskus</u>	<u>Vaikuttamisen verkosto</u>	<u>Uuden luomisen verkosto</u>	<u>En tiedä / en osaa sanoa</u>
Kuntaliitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakuntaliitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naapurikunnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakunnan keskustaajama / -kaupungit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seutukaupunkiverkosto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuntayhtymät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansanedustajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministeriöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viranomaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puolustusvoimat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimivat PK -yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimivat suuryritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimiva yrittäjäjärjestö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakunnan yrittäjäjärjestö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomen Yrittäjät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asukkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkailijat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhdistykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globaalit kumppanit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 9. Kaupungin edustaja verkostoissa, kysymys 1

Kuka tällä hetkellä edustaa kaupunkianne alla olevien toimijoiden kanssa verkostotoiminnassa?

	Kaupunginjohtaja	Kaupunginhallituksen edustaja	Viranhaltija-asiantuntija	En tiedä / en halua vastata
Kuntaliitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakuntaliitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naapurikunnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakunnan keskuskaupunki / -kaupungit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seutukaupunkiverkosto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuntayhtymät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansanedustajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministeriöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puolustusvoimat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimivat PK -yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimivat suuryritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimiva yrittäjäjärjestö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakunnan yrittäjäjärjestö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomen Yrittäjät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asukkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkailijat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhdistykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globaalit kumppanit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 10. Kaupungin edustaja verkostoissa, kysymys 2

Kenen mielestäsi pitäisi edustaa kaupunkianne alla olevien toimijoiden kanssa verkostotoiminnassa?

	Kaupunginjohtaja	Kaupunginhallituksen edustaja	Viranhaltija-asiantuntija	En tiedä / en halua vastata
Kuntaliitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakuntaliitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naapurikunnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakunnan keskuskaupunki / -kaupungit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seutukaupunkiverkosto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuntayhtymät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansanedustajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministeriöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puolustusvoimat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimivat PK -yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimivat suuryritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungissa toimiva yrittäjäjärjestö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maakunnan yrittäjäjärjestö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomen Yrittäjät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asukkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matkailijat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhdistykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globaalit kumppanit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 11. Kaupungin johtaminen, sisäinen sosiaalinen verkosto

Tutkimuksen kohteena olevissa seutukaupungeissa on tällä hetkellä johtamisjärjestelmänä perinteinen kaksoisjohtamisjärjestelmä, jossa poliittisena johtajana toimivat





## 12. Johtamismalli tulevaisuudessa

Kuntien johtamisjärjestelmänä voi perinteisen kaksoisjohtamisjärjestelmän lisäksi toimia myös pormestarimalli, jossa vaaleilla valittu luottamushenkilö johtaa poliittisena toimijana, pormestarina, viranhaltijaorganisaatiota. Pormestarimallissa kaupungin eri toimialoja voi johtaa myös vaaleilla valitut poliittiset toimijat, apulaispormestarit varsinaisten viranhaltijoiden sijaan. Pormestarimallissa mahdollista on myös se, että pormestari johtaa kaupungin viranhaltijaorganisaatiota, mutta toimialajohtajina toimivat viranhaltijat.

Mitä mieltä olet oman kaupunkisi johtamisjärjestelmästä tulevaisuudessa, seuraavan kymmenen vuoden aikana?

- Perinteinen kaksoisjohtamisjärjestelmä on jatkossakin kaupungissamme paras (valtuusto -kaupunginhallitus - kaupunginjohtaja - toimialojen viranhaltijajohtajat)
- Pormestarimalli ja apulaispormestarit toimialajohtajina on jatkossa kaupungillemme paras
- Pormestarimalli ja viranhaltijat toimialajohtajina on jatkossa kaupungillemme paras

### Liite 3. Seutukaupunkiohjelman toimenpiteet

- Seutukaupunkien yritykset ja innovaatiotoimijat tekevät yliseudullista ja – maakunnallista vastavuoroista yhteistyötä tutkimusinfrastruktuurien ja kehitysympäristöjen hyödyntämiseksi ja avoimen innovaatiotoiminnan mahdollistamiseksi. Hyödyntäminen vaatii infrastruktuurien ja kehittämissympäristöjen kehittäjiltä ja ylläpitäjiltä ammattimaista palveluiden paketoitua ja esilletuontia.
- Seutukaupungit hyödyntävät ammatillisen koulutuksen järjestäjien roolia käyttäjälähtöisten innovaatioiden synnyttäjinä ja kaupallistajina.
- Seutukaupungeissa eri koulutusasteet ja yritykset yhdistävät kehittämistyösäään monialaista luovaa osaamista nykyistä tehokkaammin. Tässä tarvitaan seutujen sisäisen kehittämisen vahvistamiseksi myös yliseudullista ja ylimaakunnallista yhteistyötä, koska kaikki osaajat eivät aina sijaitse omalla seudulla.
- Seutukaupungit hyödyntävät nykyistä paremmin alueella sijaitsevien kulttuuri- ja taidetoimijoiden kulttuuri- ja luovan osaamista (taiteilijat, muut luovat osaajat) sekä aineistoja (esimerkiksi museoiden aineistot) innovaatioympäristöjen kehittämisessä.
- Seutukaupunkien pk-yritykset ja luovat osaajat yhdistävät osaamistaan parempien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Yhdistämisessä otetaan huomioon asiakkaalle syntyvä lisäarvo, brändien kehittäminen yms., mitä voidaan vahvistaa mm. muotoilu- ja markkinointiosaamisella sekä muulla luovalla osaamisella.
- Seutukaupungit toimivat alustana palvelujen tuotannossa sen asukkaille ja sen mahdollistajina, joka tuo hyvinvointia ja merkityksellisyyttä ihmiselle.
- Seutukaupungit hyödyntävät maankäytön suunnittelua, investointeja ja innovatiivisia julkisia hankintoja parantaakseen yritysten innovaatiotoimintaa ja kilpailukykyä.
- Seutukaupungit valmistelevat uusia toimenpiteitä positiivisiin ja negatiivisiin rakennemuutoksiin vastaamiseksi, joissa tunnustetaan seudun kasvun tukemiseksi yhtäältä toimialat ja yritykset, jotka luovuttavat työvoimaa ja toisaalta ne, jotka kaipaavat uutta osaavaa työvoimaa kasvunsa tueksi. Tehdään poikkihallinnollista yhteistyötä positiivisiin rakennemuutoksiin kehitettyä siltasopimuksen toimintamallia soveltaen.
- Seutukaupungit tukevat pienimpien yritysten yhteistyöverkostojen rakentamista, jotta pienet yritykset pääsevät paremmin mukaan palveluntuottajiksi uusille markkinoille esim. hyvinvointi- ja terveydenhoito- ja matkailualalla.
- Seutukaupungit vastaavat työvoiman määrän vähenemiseen on vastattava maahanmuuttajien tehokkaalla kotouttamisella ja tukemalla kansainvälisten yhteisöjen syntymistä alueelle. Kansainvälisten osaajien houkuttelua tukevien ohjelmien EURESin ja Talent Boost tuen hyödyntäminen kansainvälisen työvoiman houkuttelemiseksi.
- Seutukaupungit kehittävät uusiutuvien toimialojen vaatimaa ketteryyttä ja nopeaa reagoitukykyä. Valmistaudutaan uudistuvan ja robotisoituvan teollisuuden sijoittumiseen alueille.
- Seutukaupungit rakentavat omaleimaista elämystaloutta ja hyödyntävät verkostoja matkailun kehittämiseksi sekä kasvattamiseksi.

- Seutukaupungit ottavat kaiken irti kulttuuri- ja liikuntamatkailun ja tapahtumien ympärille muodostuvista verkostoista, jotka toimivat innovaatioalustoina muille palveluille, koulutuksen kehittymiselle ja alueiden vetovoimaisuuden lisäämiselle. Seutukaupungeissa on kulttuuritarjontaa, joka antaa hyvän perustan vahvistaa seutukaupunkeja kulttuurimatkailukohteina ja tapahtumakaupunkeina.
- Seutukaupungit analysoivat työmarkkinoiden dynamiikkaan vaikuttavat tekijät ja keskittyvät kysynnän ja tarjonnan kohtaantoon.
- Seutukaupungit osallistuvat ennakoituihin yhteistyöhön maakunnan tasolla ja tuovat alueensa työvoimatarve esiin.
- Seutukaupunkien ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja työelämän yhteistyötä tulee edelleen tiivistää, jotta koulutus vastaa seutukaupunkien osaamis- ja elinkeinopoliittisiin tavoitteisiin. Koulutuksen järjestäjien ja seutukaupunkien yritysten yhteistyön tiivistäminen on välttämätöntä, jotta työvoimatarvealojen vetovoimaisuutta voidaan parantaa ja siten varmistaa osaavan työvoiman saatavuus.
- Ammatillisen koulutuksen järjestäjät uudistavat toimintatapojaan ja palveluitaan siten, että ne kykenevät vastaamaan toiminta-alueillaan yritysten nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Koulutuksen järjestäjillä on velvollisuus kertoa uusista ammatillisen koulutuksen mahdollisuuksista vastata työelämän tarpeisiin.
- Ammatillisen koulutuksen mahdollisia lisäresursseja kohdennettaessa huomioidaan seutukaupunkien työvoima- ja koulutustarve.
- Tarve nopeasti suoritettavissa oleviin työelämän tarpeisiin suunnattuihin korkeakoulututkintoihin, erikoistumiskoulutuksiin tai tutkinnon osista muodostuviin osaamiskokonaisuuksiin on tunnustettu. Näihin toimiin mahdollisesti saatavia lisäresursseja kohdennettaessa pyritään turvaamaan seutukaupunkien koulutustarve.
- Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visiotyön tavoitteena on eri käyttäjäryhmien hyödynnettävissä oleva, avoin ja monimuotoinen korkeakouluopetus ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Näillä toimilla on mahdollista turvata korkeakoulutuksen tarjonta myös sellaisissa kaupungeissa, joilla ei ole omaa korkeakoulua.
- Seutukaupungit osallistuvat kasvupalvelukoulutuksen suunnitteluun työmarkkinoiden ja yritysten tarpeiden pohjalta. Seutukaupungit kiinnittyvät tiiviisti käynnistyvien kasvupalvelupilottien ja allianssimallien valmisteluun, toimeenpanoon ja tulosten hyödyntämiseen.
- Seutukaupungit osallistuvat aktiivisesti alueidensa liikennejärjestelmäsuunnitteluun sekä maakunnan tienpidon ja liikenteen suunnitelman valmisteluun.
- Seutukaupunkien liikenteellinen saavutettavuus huomioidaan Parlamentaarisen valtakunnallisen liikennejärjestelmäsuunnitelman valmistelua ohjaavan työryhmän työskentelyssä.
- Seutukaupungit varautuvat liikenteen murrokseen ja ilmastonmuutokseen esimerkiksi strategioissaan.
- Seutukaupungit panostavat kävelyn, pyöräilyn, joukkoliikenteen ja muiden kestävien liikennemuotojen edistämiseen alueillaan.
- Seutukaupungit kehittävät erilaisia asumismuotoja keskustoissa liikenteellisesti hyvin saavutettavilla alueilla. Seutukaupungeissa kehitetään sekä vuokra- että omistusasumista.

- Seutukaupungit huolehtivat keskustojen kaupallisista lähipalveluista mm. maankäytön suunnittelun keinoin.
- Seutukaupungit tiivistävät ja täydentävät olemassa olevaa yhdyskuntarakennetta ja luovat näin edellytyksiä kestäväälle liikkumiselle.
- Seutukaupungit yhdessä muiden toimijoiden kanssa kehittävät seutukaupunkien keskustojen kaupunkiympäristön laatua, elävyyttä ja viihtyisyyttä yhteisinä olohuoneina ja vetovoimaisuutta lisäävänä käyntikortteina.
- Seutukaupungit tarjoavat riittävästi hyvällä sijainnilla olevaa kaava- ja tontti-varantoa teolliselle ja logistiikkatoiminnoille sekä muulle yritystoiminnalle. Tällä mahdollistetaan yritystoiminnan kehittyminen ja uusien toimijoiden sijoittuminen seutukaupunkeihin.
- Seutukaupungit hakevat tarvittaessa julkista tukea laajakaistarakentamiseen Nopea laajakaista –tukiohjelmasta (Hakemukset tulee olla Viestintävirastolla viimeistään 31.12.2018)
- Seutukaupungit hakevat WiFi4EU-rahoitusta maksuttomien avoimien WiFi-verkkojen rakentamiseen.
- Seutukaupungit sallivat mahdollisuuksien mukaan kevyempiä rakentamismenetelmiä kuten mikrosahausta.
- Seutukaupungit kehittävät lupaprosesseja yhteistyössä muiden kuntien kanssa.
- Tukiasemien sijoittelussa seutukaupungit arvioivat olemassa olevien rakenteiden hyödyntämistä.
- Avataan seutukaupunkien dataa liiketoiminnan ja päätöksenteon tarpeisiin
- Seutukaupungit tukevat asukkaitaan digitaalisten asukastaitojen lisäämisessä.
- Seutukaupungit parantavat kulttuuri- ja taidepalveluita, joilla on iso merkitys osaavan työvoiman houkuttelussa, asukkaiden hyvinvointia ja vetovoimaa vahvistavina tekijöinä.
- Seutukaupungit panostavat kulttuuri-, liikunta- ja tapahtumamatkailuun, jolla on keskeinen merkitys alueiden kehittämisessä, koska kulttuuri-, liikuntamatkailu- ja tapahtumaklustereilla voi olla huomattaviakin heijastavia ja työpaikkojen luomisen mahdollistavia vaikutuksia. (Seutukaupunkiohjelma 2018, 18, 20, 23, 26-27, 30-31, 37-38.)

## Liite 4. Vertailuryhmän 1 vastaukset. Kysymykset 5 – 12.

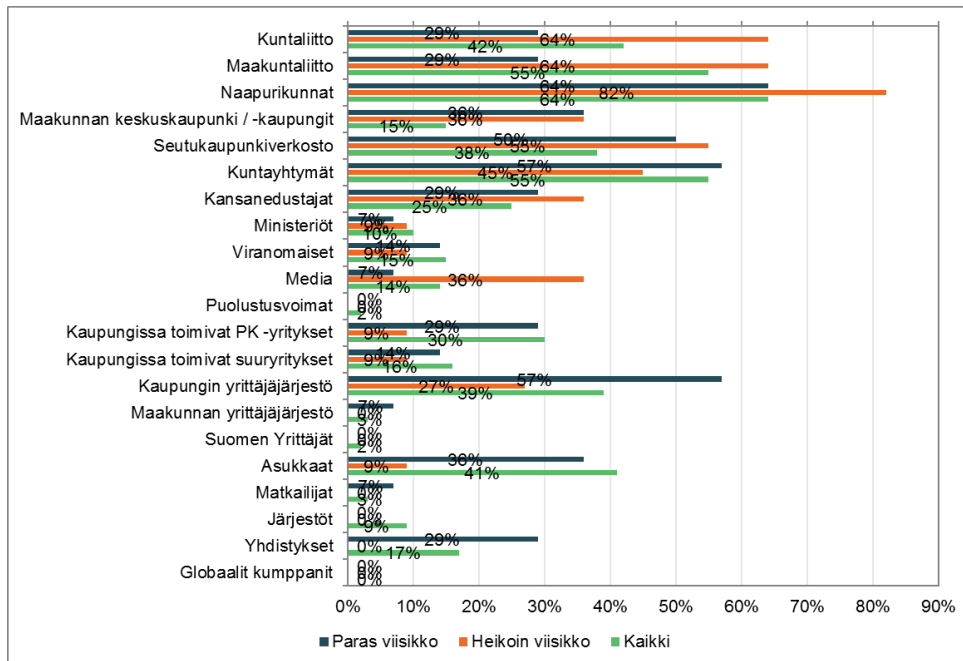
## 5. Verkotot

Kunnat toimivat oman itsellisen toimintansa lisäksi erilaisissa verkostoissa. Tiedätkö minkälaisissa, miksi ja minkälaisella menestyksellä edustamasi kaupunki verkostois- saan toimii? Arvo 5 tarkoittaa "tiedän erittäin hyvin" ja arvo 1 tarkoittaa "tiedän erit- täin vähän".



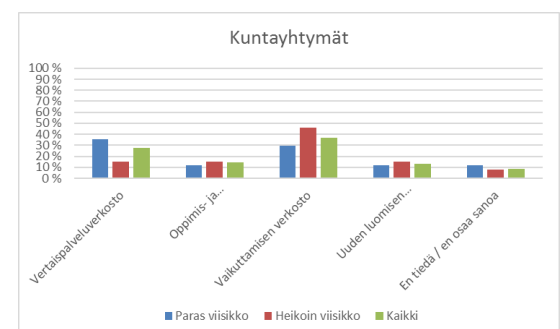
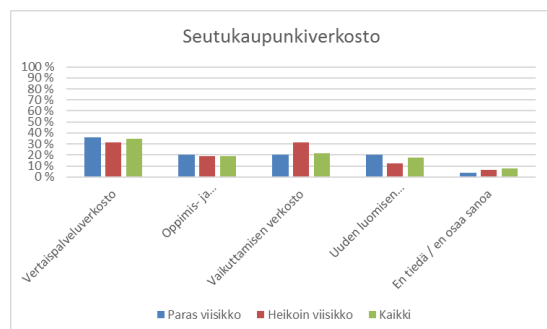
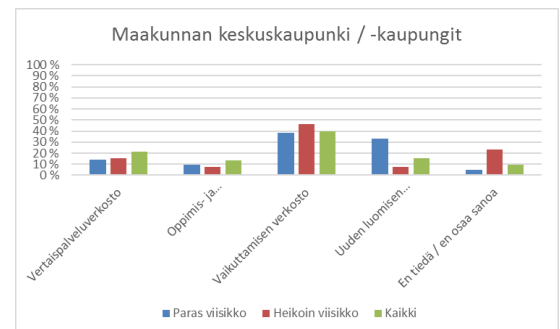
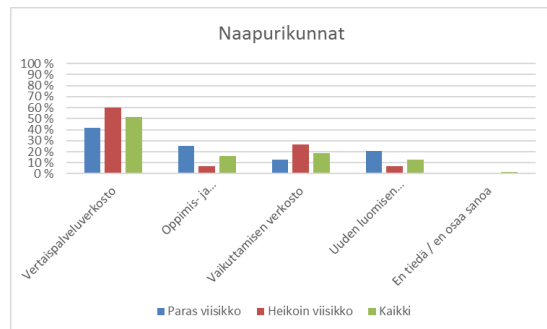
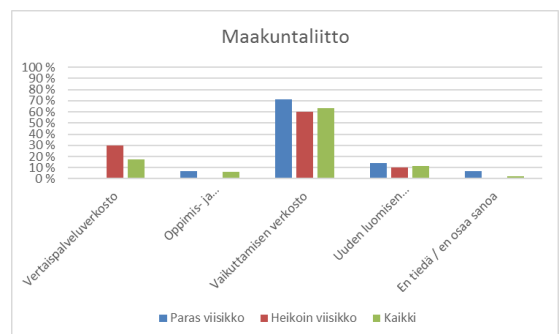
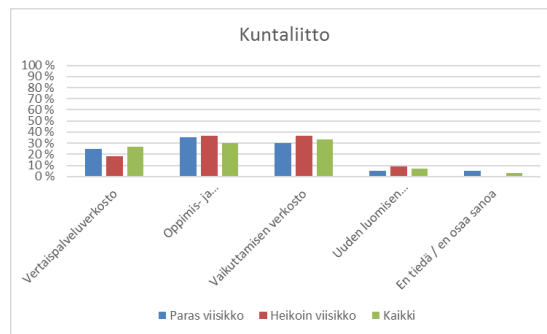
## 6. Verkostokumppanit

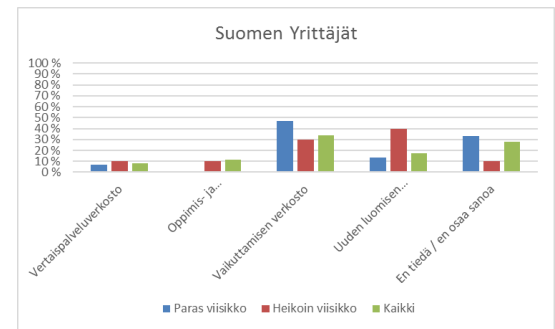
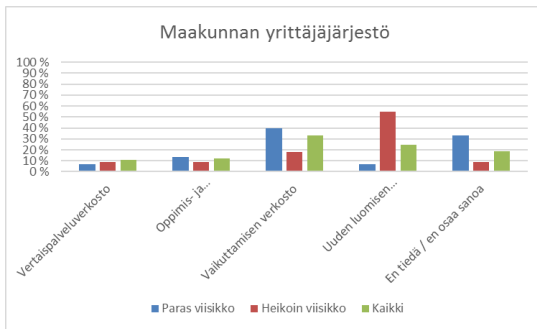
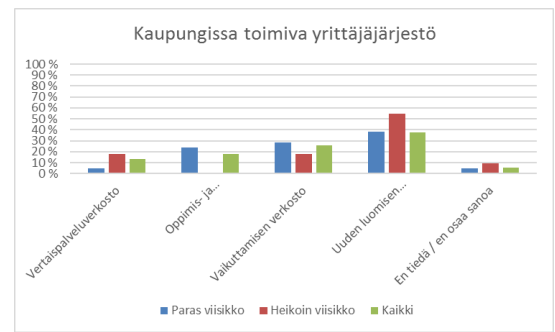
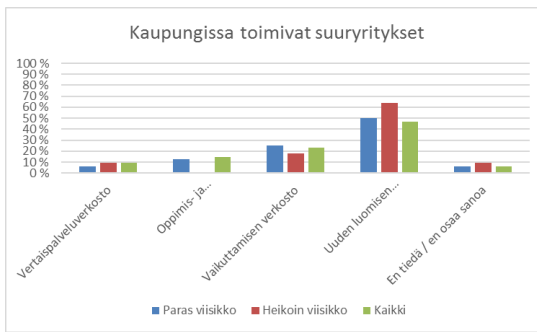
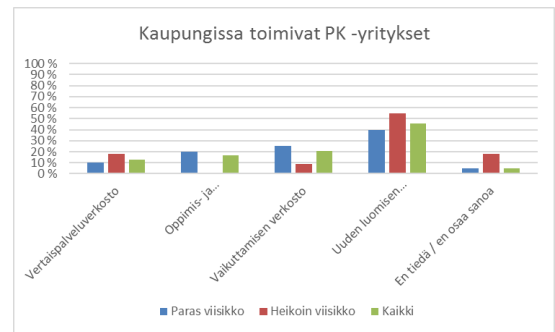
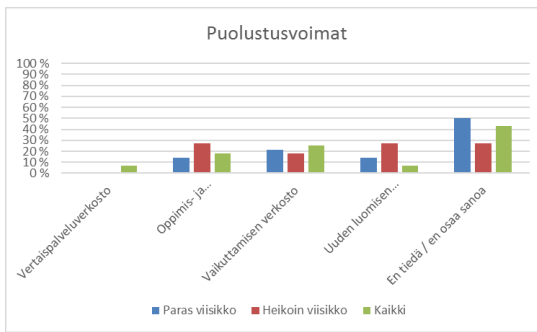
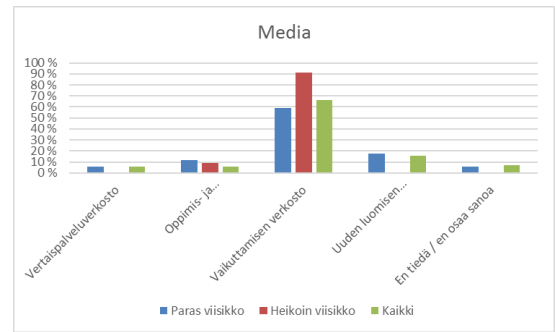
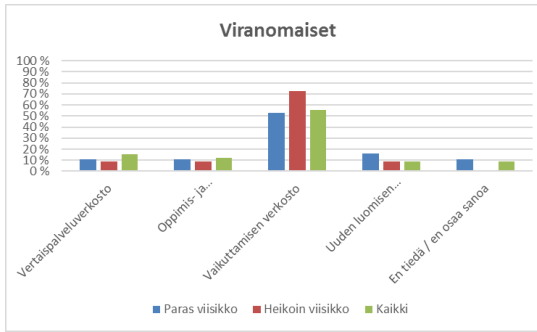
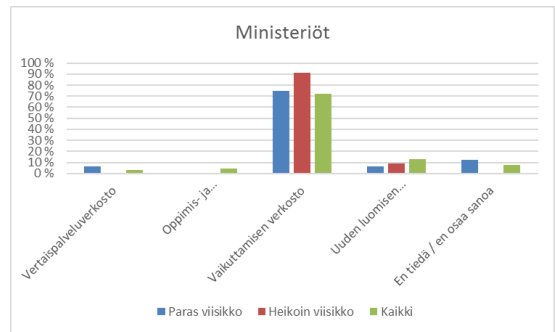
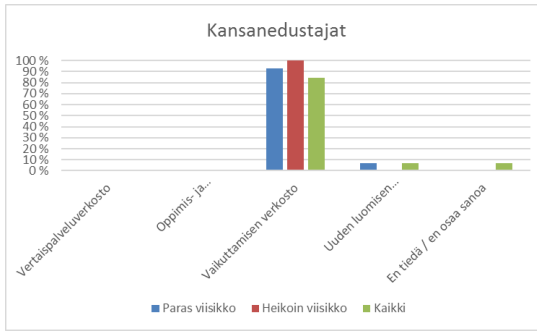
Alla on nimetty joukko kuntien ulkoisia verkostokumppaneita. Valitse esitettyjen ver- kostokumppaneiden joukosta enintään viisi mielestäsi edustamallesi kaupungille tär- keintä verkostokumppania.

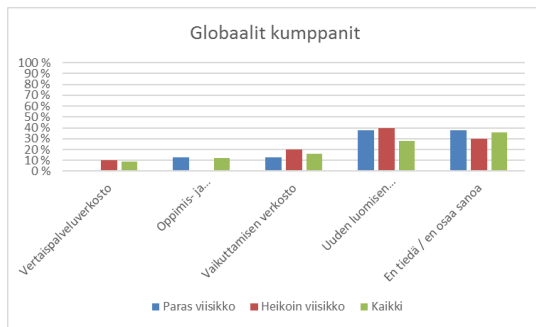
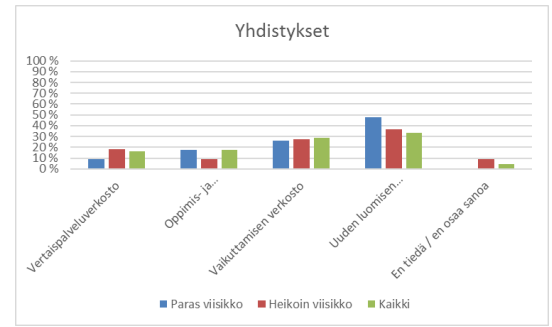
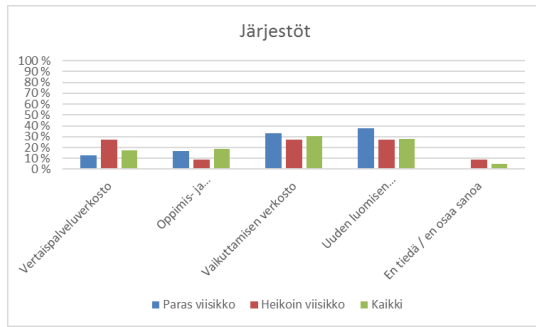
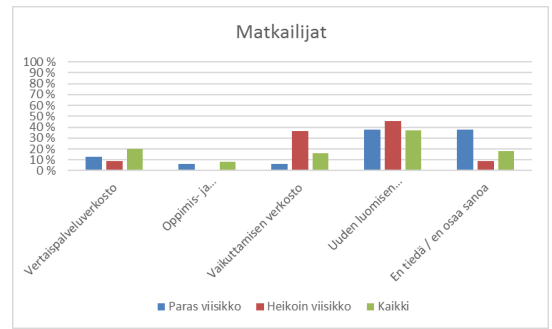
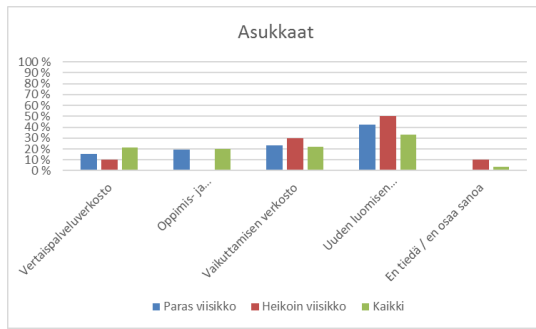


## 7. Verkostotyyppi

Kuntaliitto on omassa verkostojohdamisoinnassaan tunnistanut neljä eri verkostotyyppiä verkostotoimijan päätehtävän mukaan. Kyseistä luokitusta voidaan soveltaa myös verkostoihin, joissa kunta toimii. Valitse se verkostotyyppi, joka mielestäsi parhaiten edustaa kaupunkisi verkostotoimintatyyppiä kunkin verkostokumppanin kanssa verkostossa toimittaessa. Voit valita kullekin toimijalle useammankin verkostotyyppin.

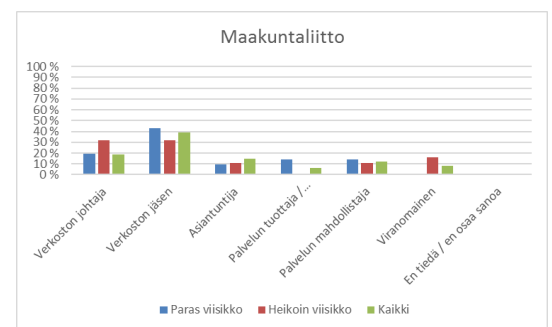
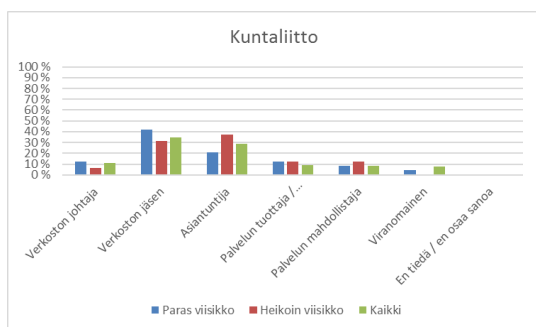


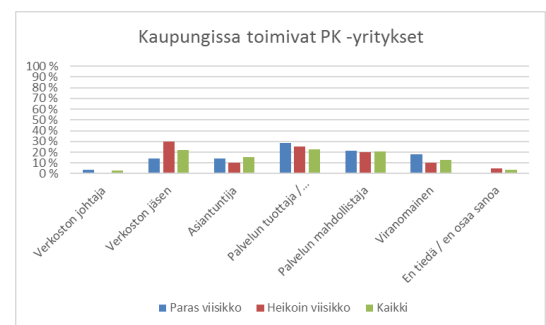
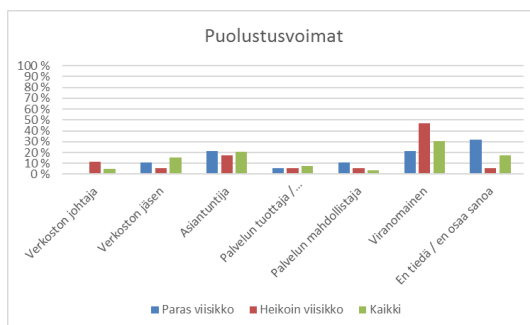
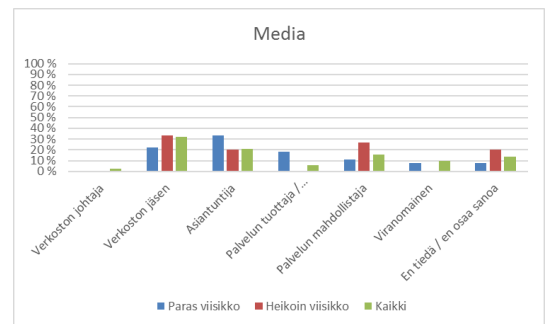
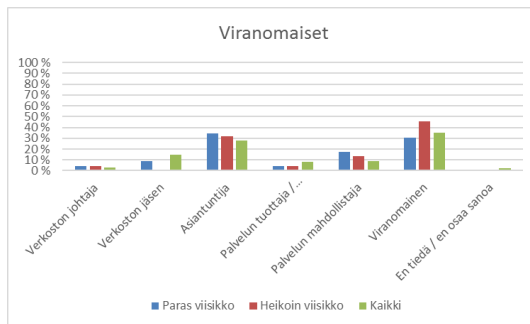
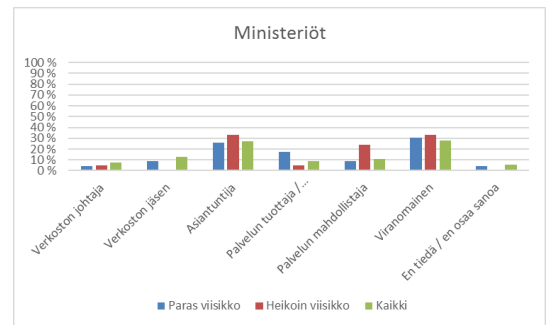
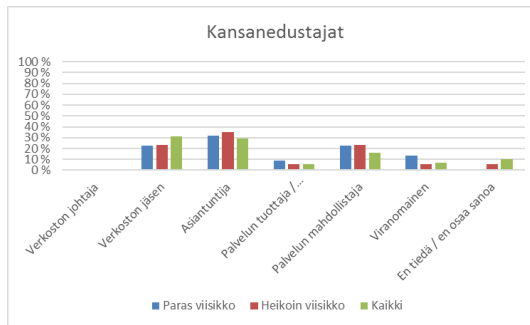
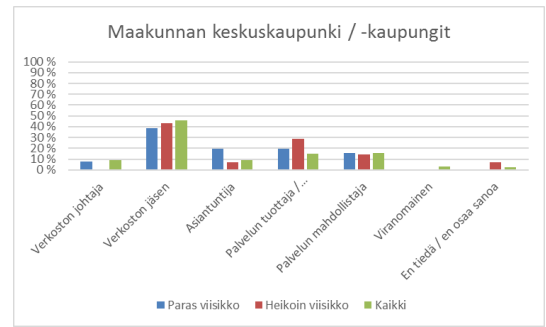
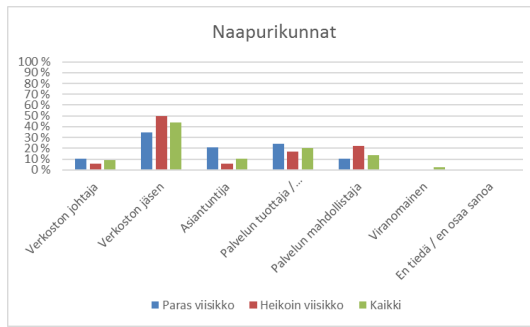


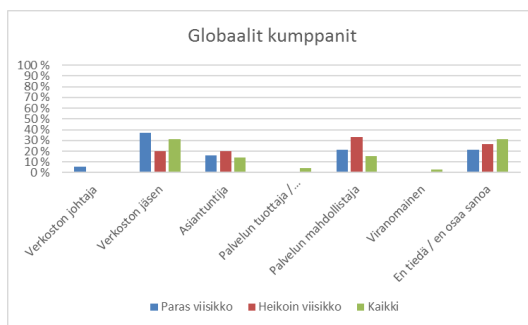
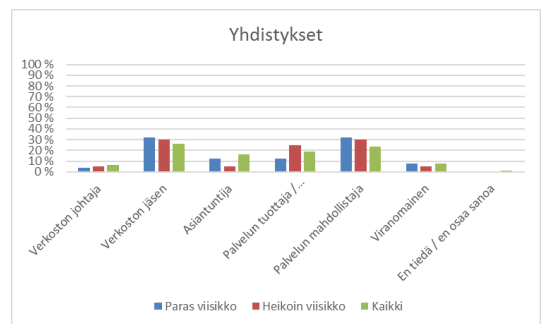
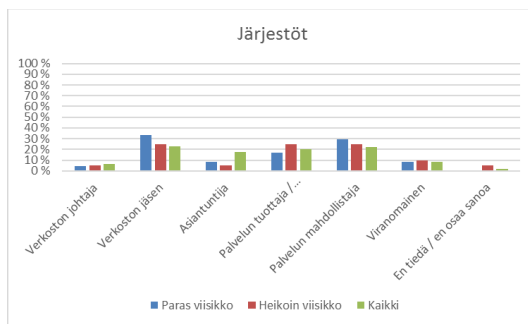
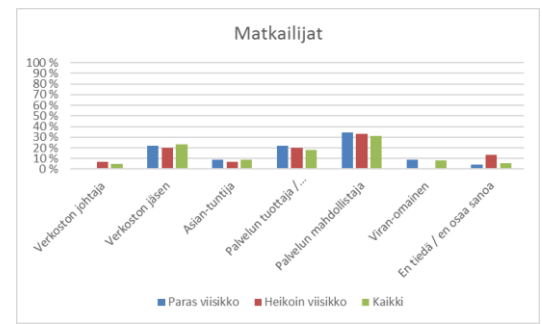
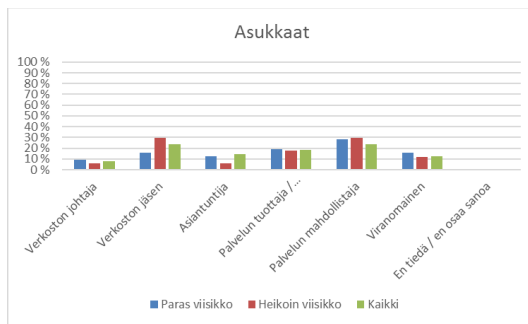
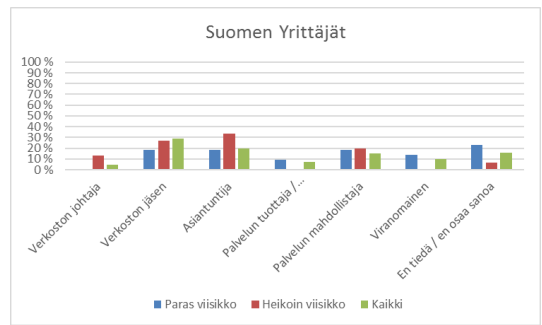
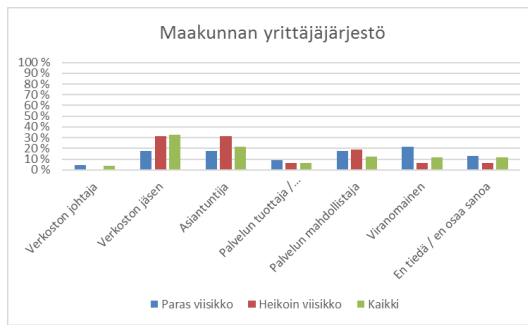
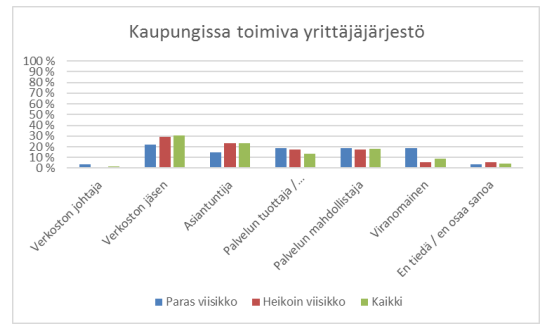


## 8. Kaupungin roolit verkostoissa

Kunnalla on erilaisia rooleja erilaisissa verkostoissa. Valitse alla olevien verkostokumppaneiden osalta kustakin korkeintaan kolme mielestäsi kaupunkisi verkostotoimijan tärkeintä roolia kyseisen verkostotoimijan kanssa toimiessanne.

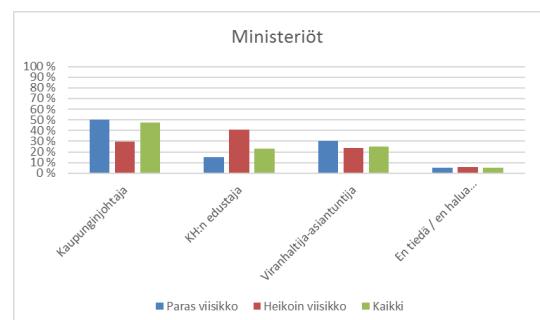
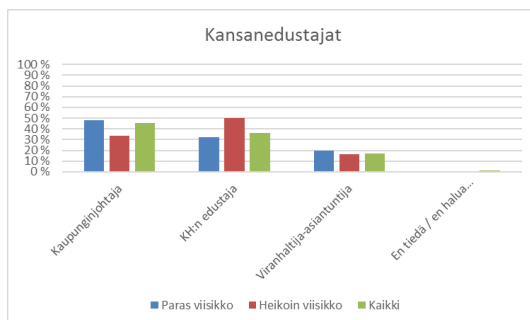
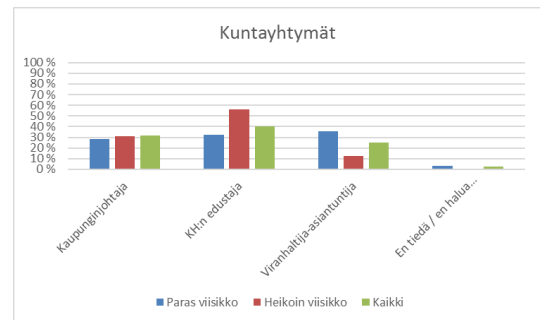
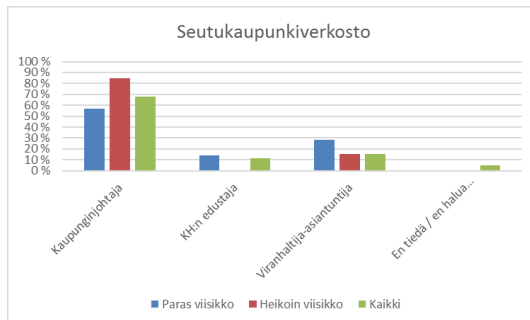
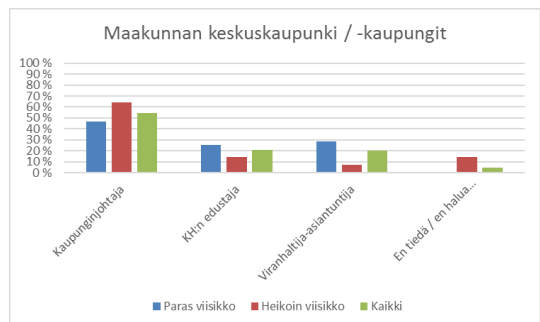
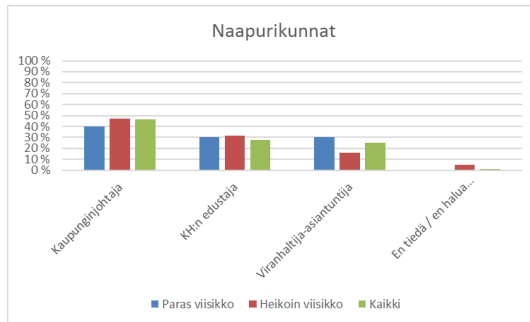
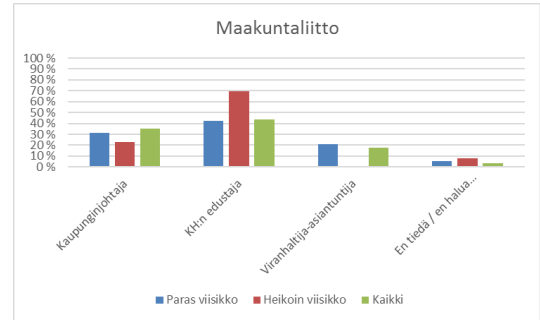
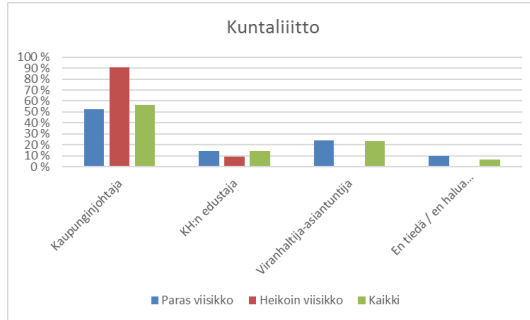


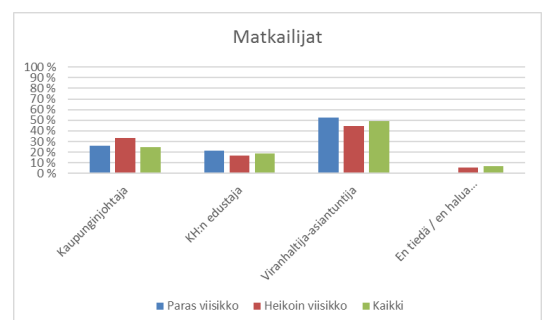
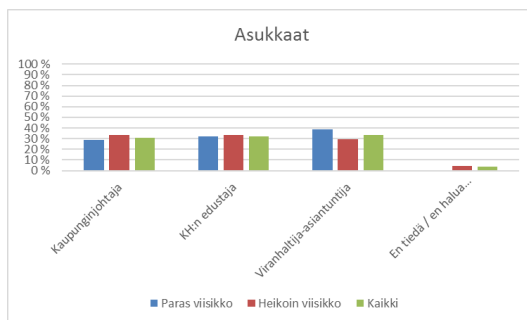
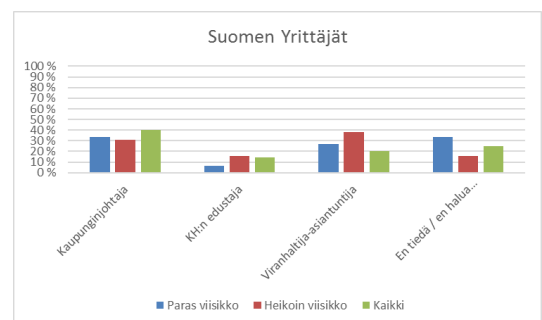
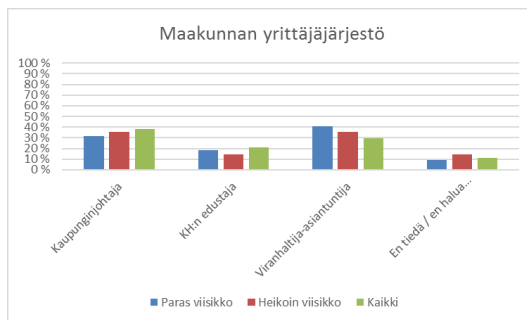
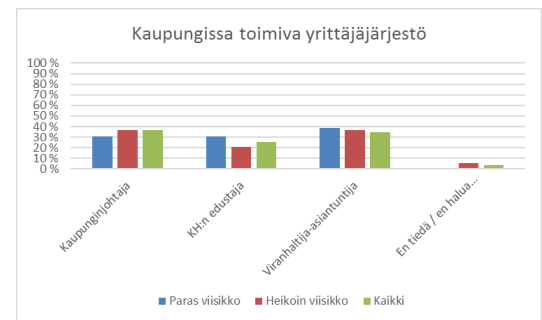
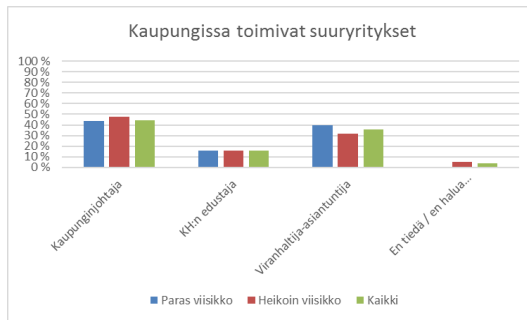
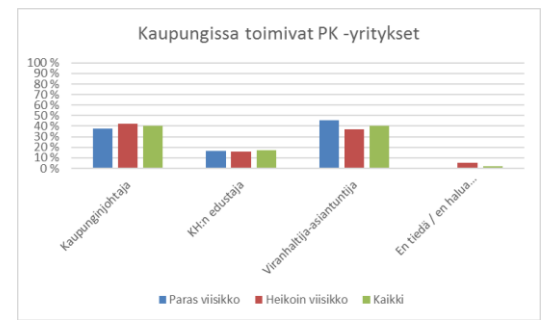
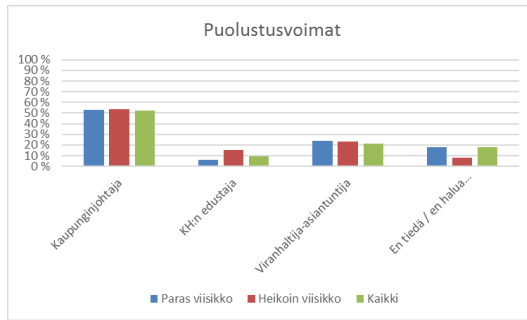
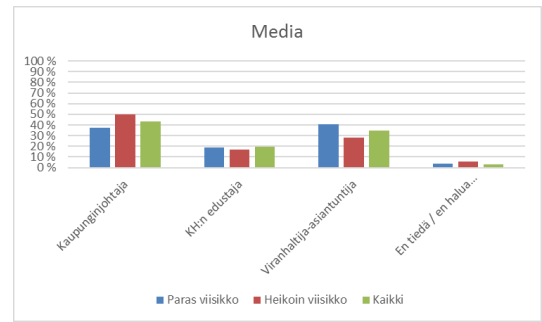
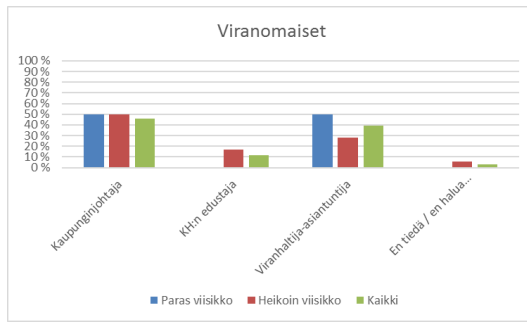


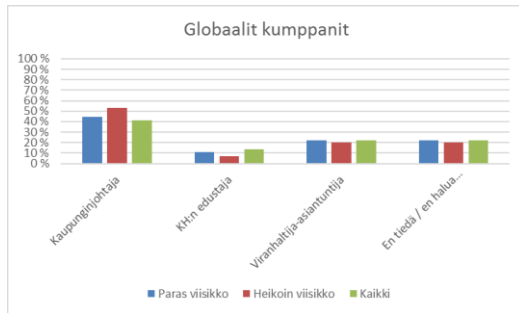
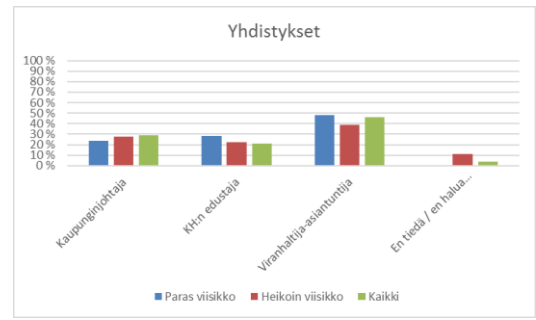
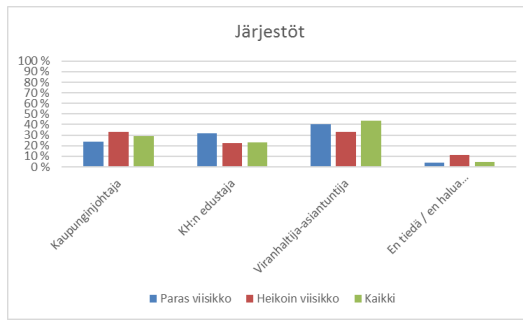


## 9. Kaupungin edustaja verkostoissa, kysymys 1

Kuka tällä hetkellä edustaa kaupunkianne alla olevien toimijoiden kanssa verkostotoinnassa?

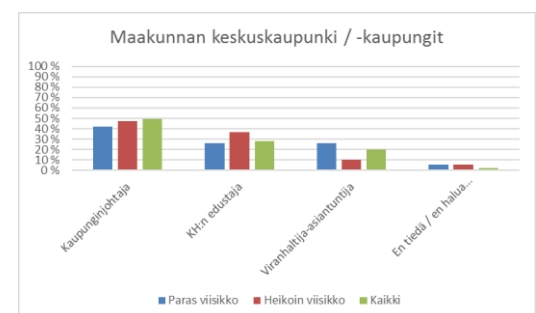
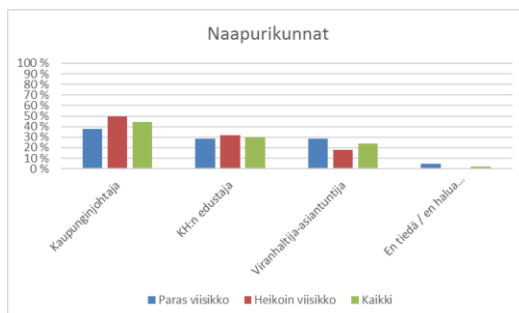
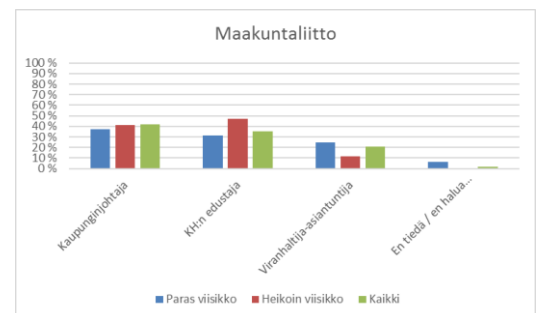
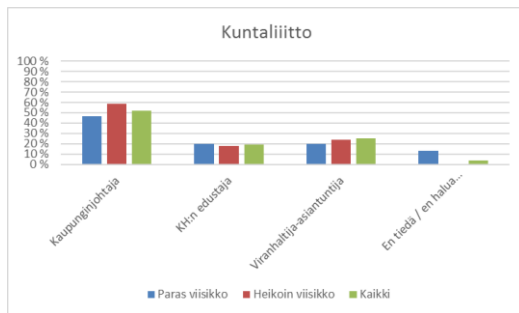


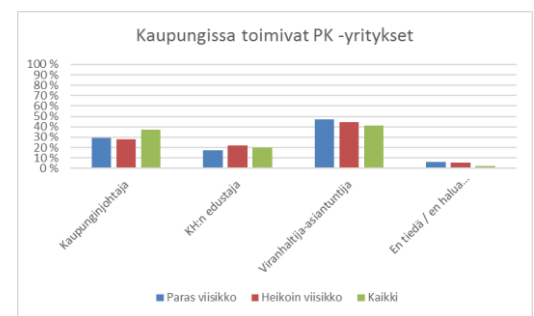
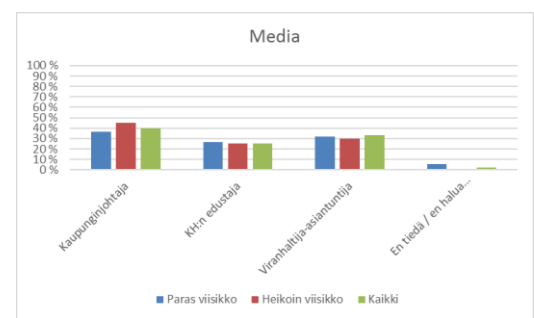
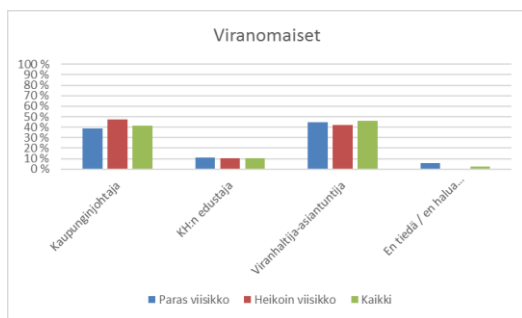
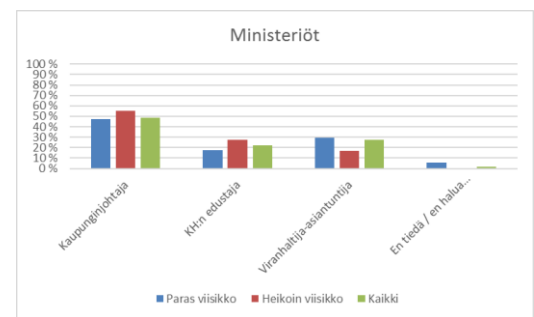
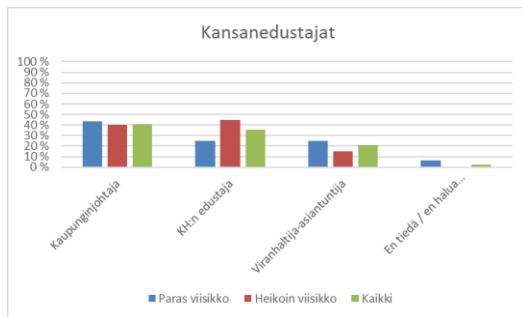
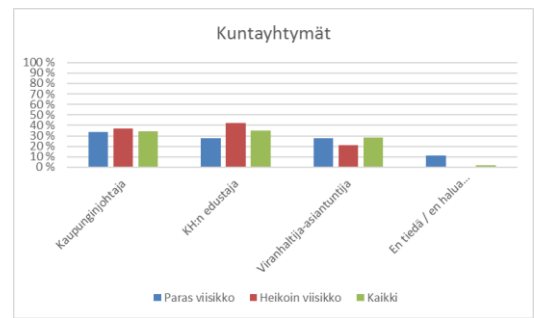
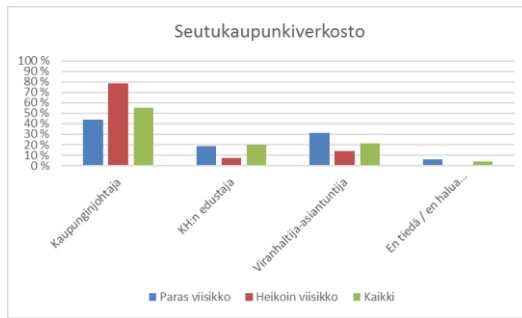


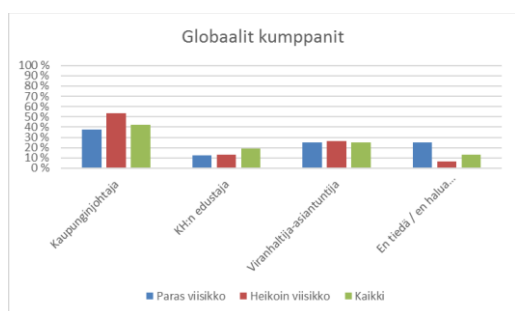
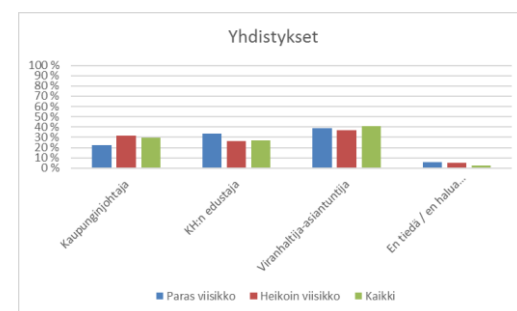
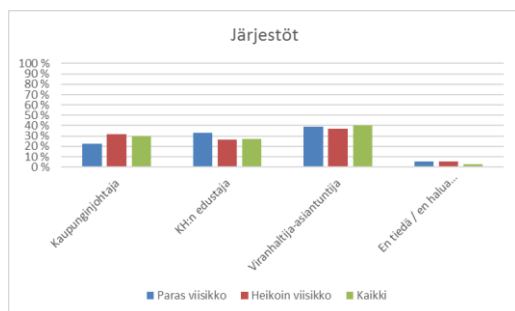
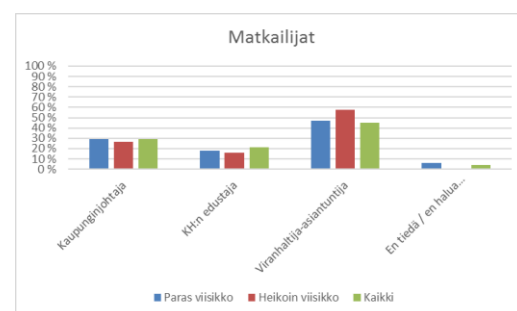
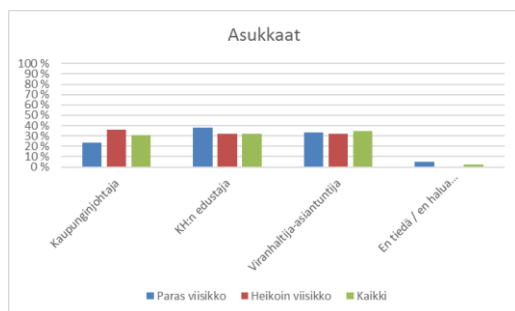
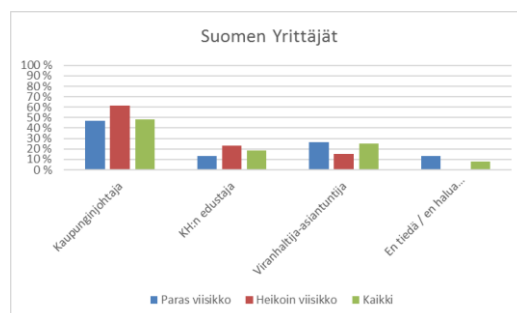
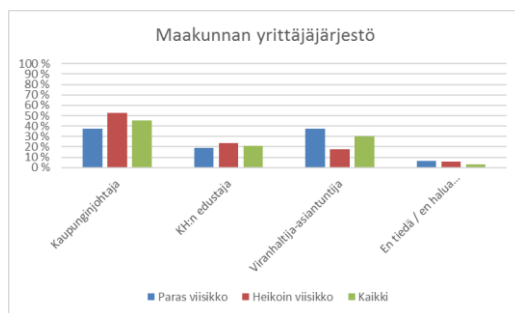


## 10. Kaupungin edustaja verkostoissa, kysymys 2

Kenen mielestäsi pitäisi edustaa kaupunkianne alla olevien toimijoiden kanssa verkostotoiminnassa?

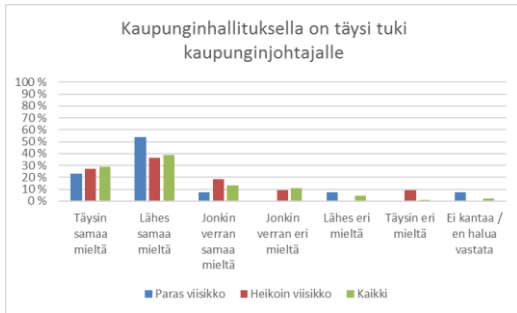
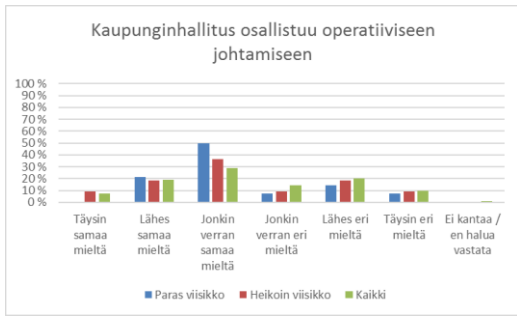
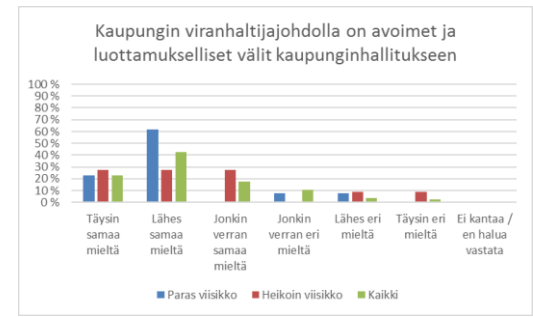
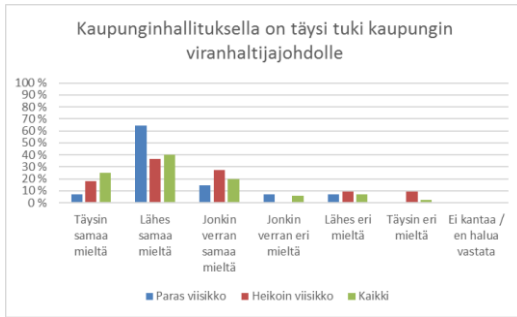
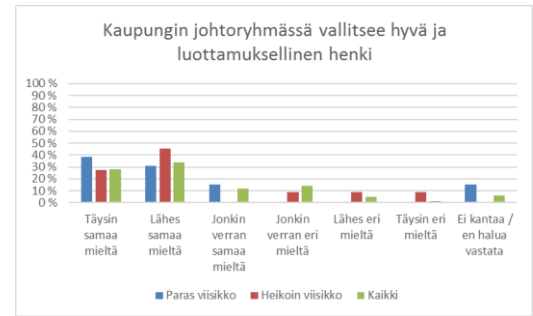
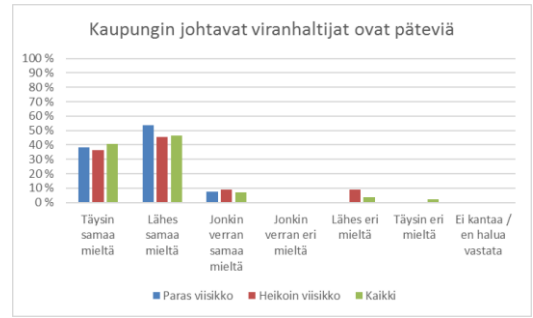
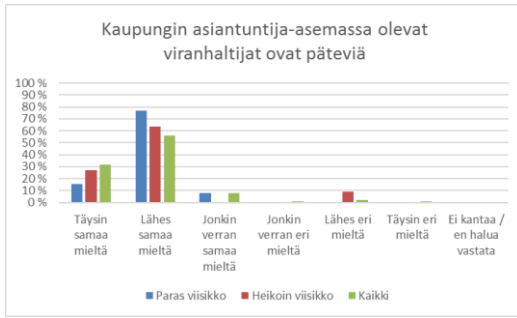


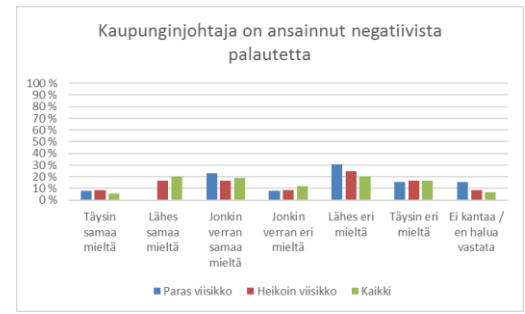
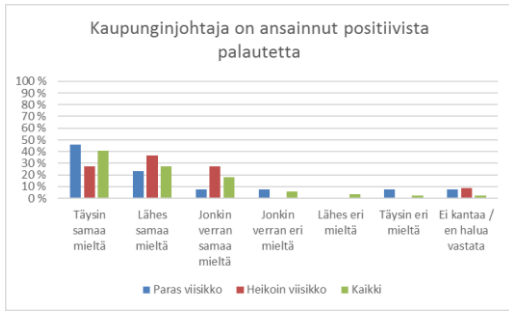
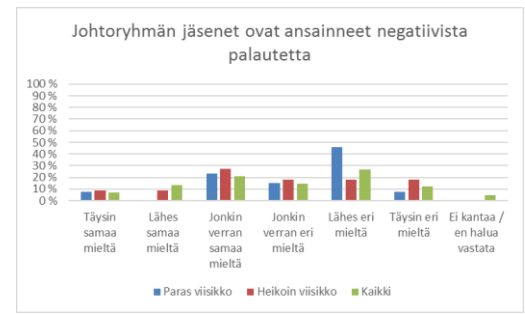
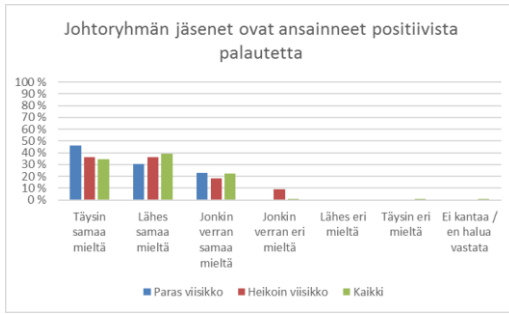
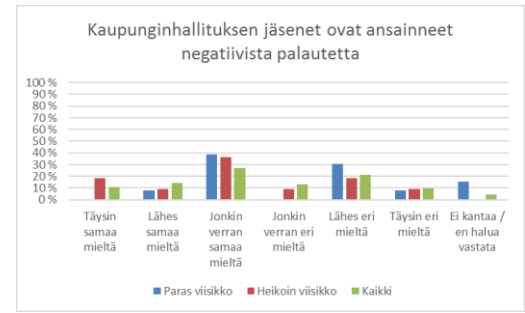
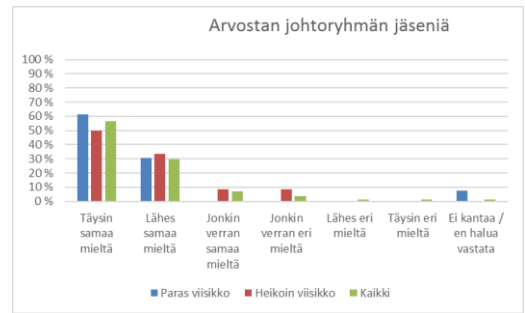
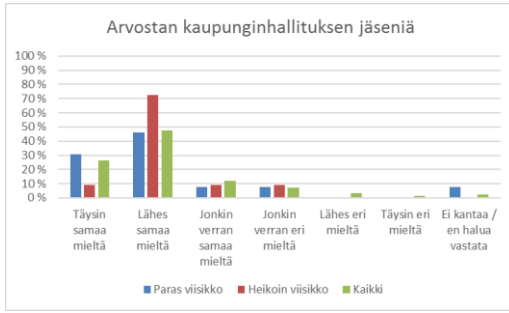
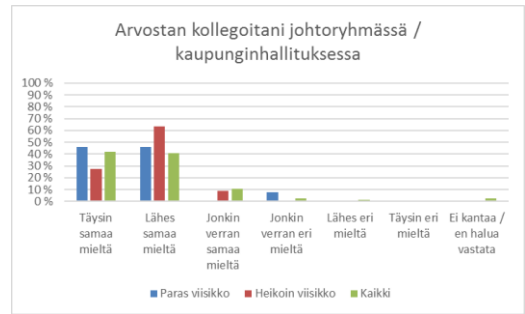




## 11. Kaupungin johtaminen, sisäinen sosiaalinen verkosto

Tutkimuksen kohteena olevissa seutukaupungeissa on tällä hetkellä johtamisjärjestelmänä perinteinen kaksoisjohtamisjärjestelmä, jossa poliittisena johtajana toimivat kuntalaisten vaaleissa valitsemat valtuutetut ja edelleen kaupunginhallitukset. Operatiivista toimintaa johtaa viranhaltijoina kaupunginjohtaja sekä kaupungin toimialojen toimialajohtajat.

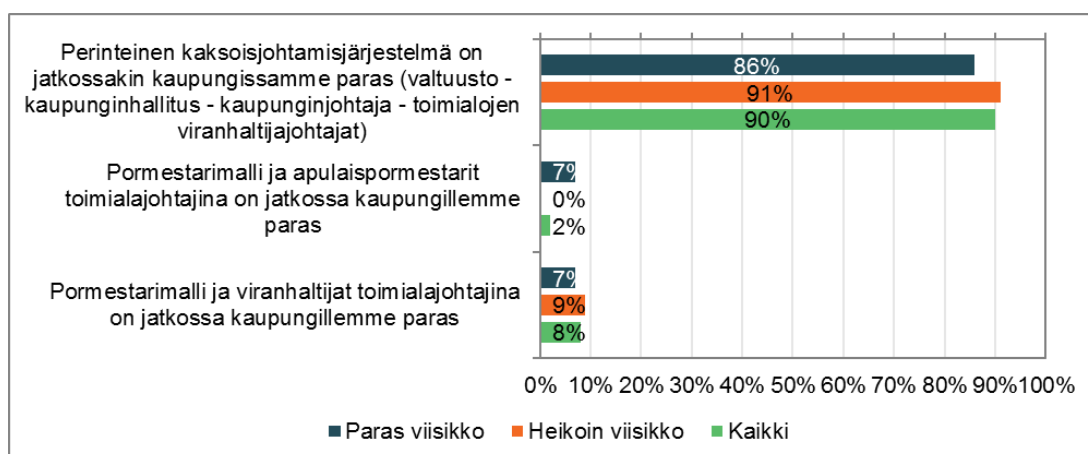




## 12. Johtamismalli tulevaisuudessa

Kuntien johtamisjärjestelmänä voi perinteisen kaksoisjohtamisjärjestelmän lisäksi toimia myös pormestarimalli, jossa vaaleilla valittu luottamushenkilö johtaa poliittisena toimijana, pormestarina, viranhaltijaorganisaatiota. Pormestarimallissa kaupungin eri toimialoja voi johtaa myös vaaleilla valitut poliittiset toimijat, apulaispormestarit varsinaisten viranhaltijoiden sijaan. Pormestarimallissa mahdollista on myös se, että pormestari johtaa kaupungin viranhaltijaorganisaatiota, mutta toimialajohtajina toimivat viranhaltijat.

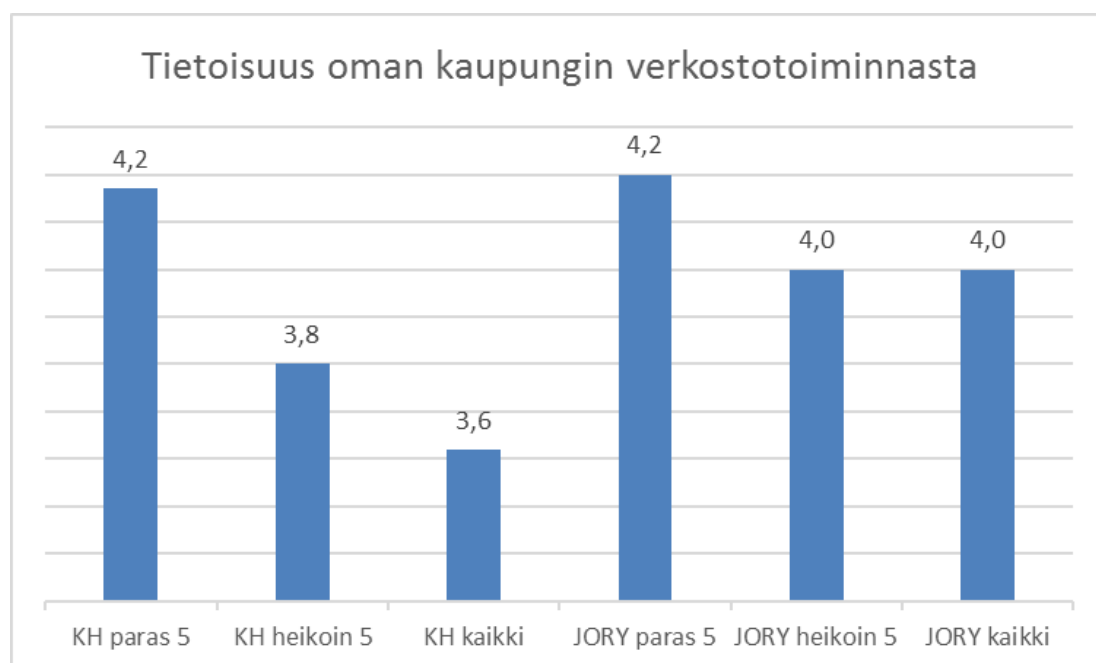
Mitä mieltä olet oman kaupunkisi johtamisjärjestelmästä tulevaisuudessa, seuraavan kymmenen vuoden aikana?



Liite 5. Vertailuryhmän 2 vastaukset. Kysymykset 5 – 12.

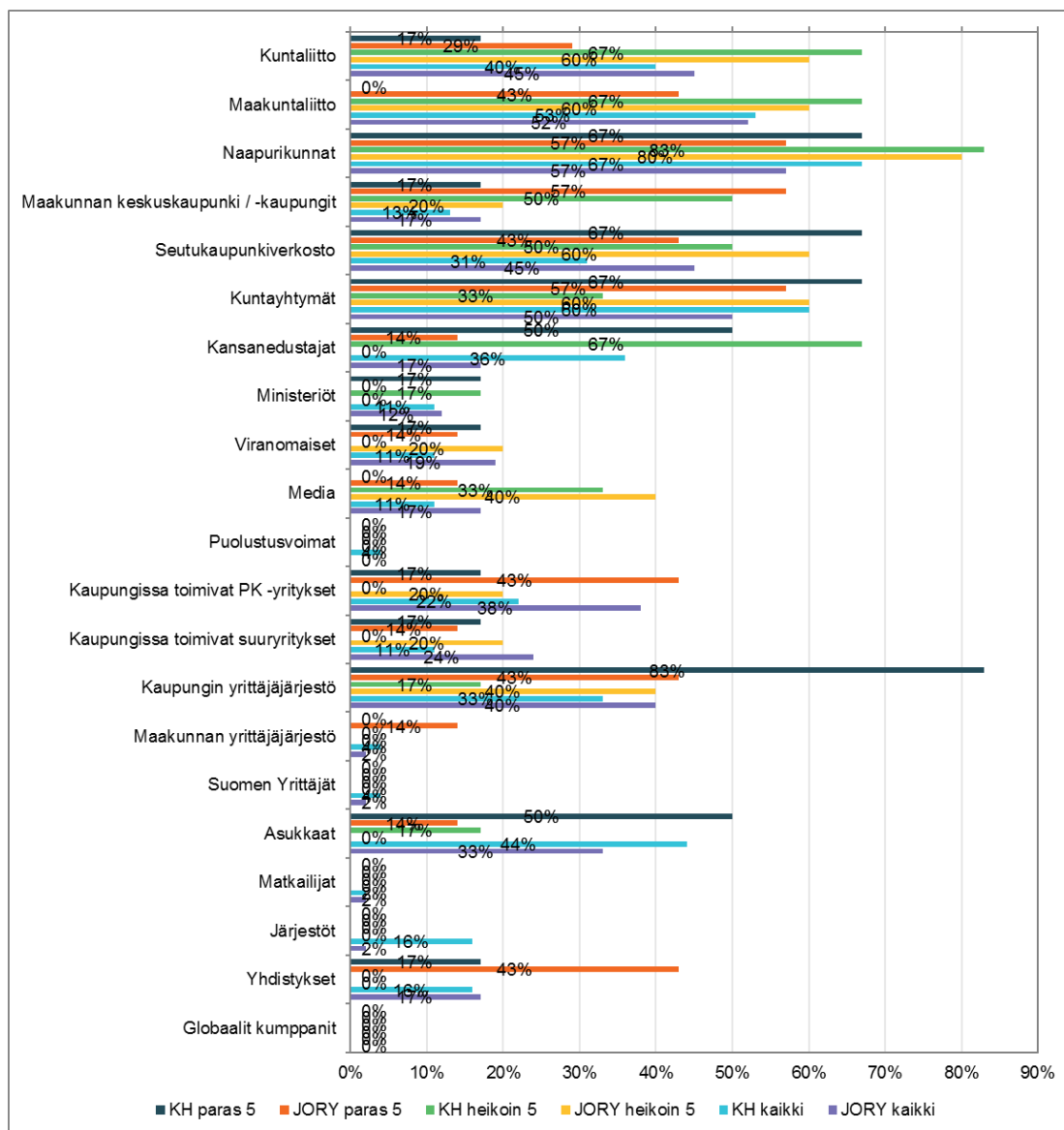
## 5. Verkostot

Kunnat toimivat oman itsellisen toimintansa lisäksi erilaisissa verkostoissa. Tiedätkö minkälaisissa, miksi ja minkälaisella menestyksellä edustamasi kaupunki verkostoissaan toimii? Arvo 5 tarkoittaa "tiedän erittäin hyvin" ja arvo 1 tarkoittaa "tiedän erittäin vähän".



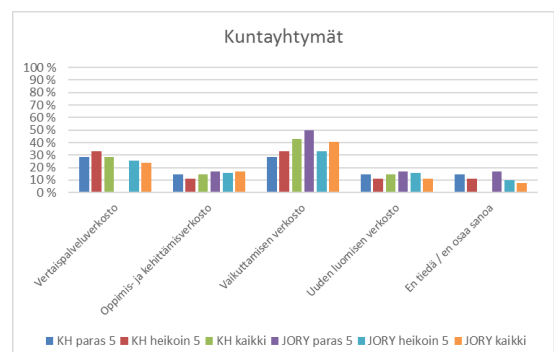
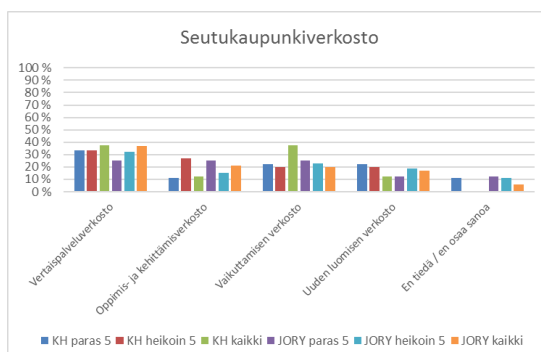
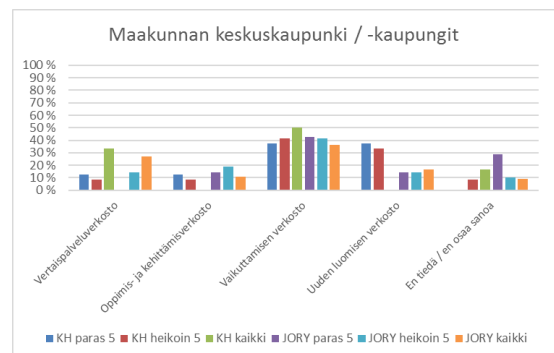
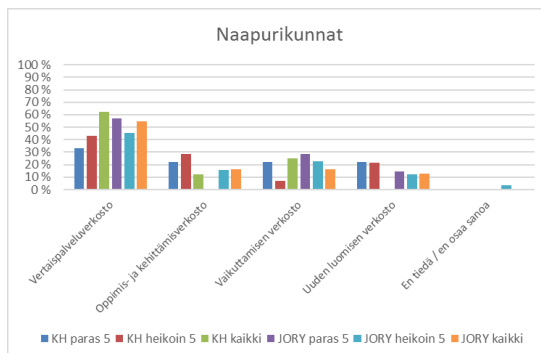
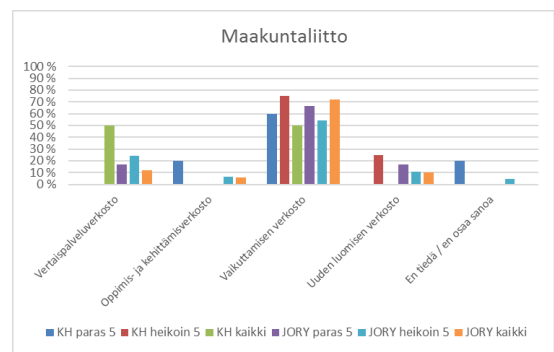
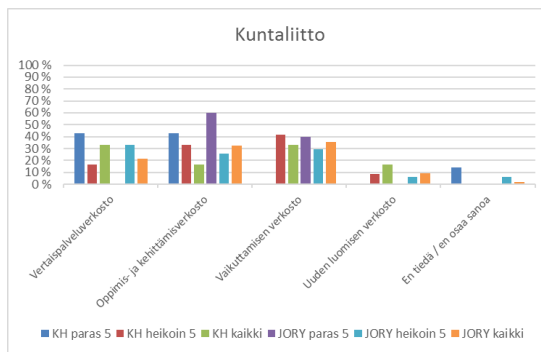
## 6. Verkostokumppanit

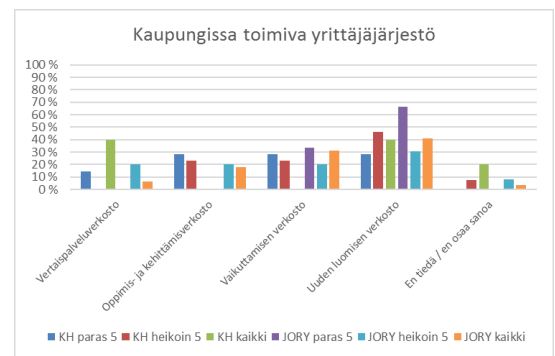
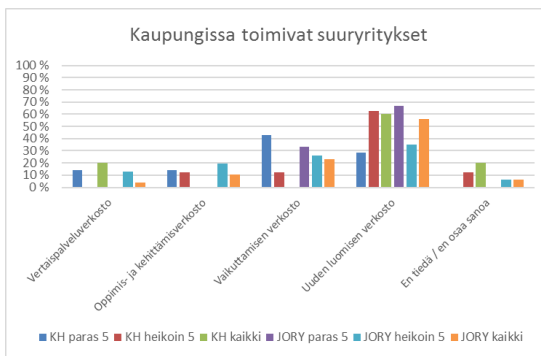
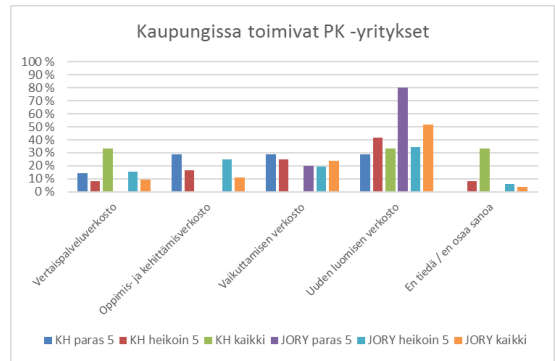
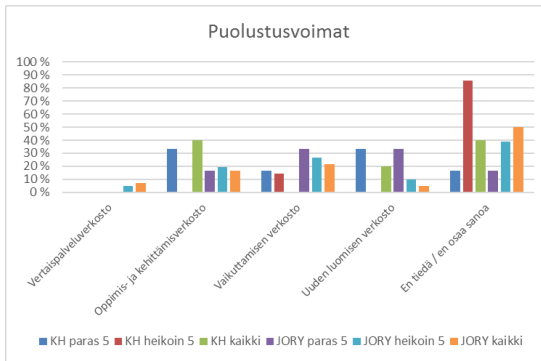
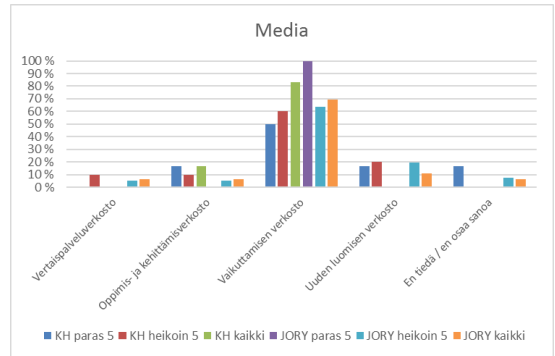
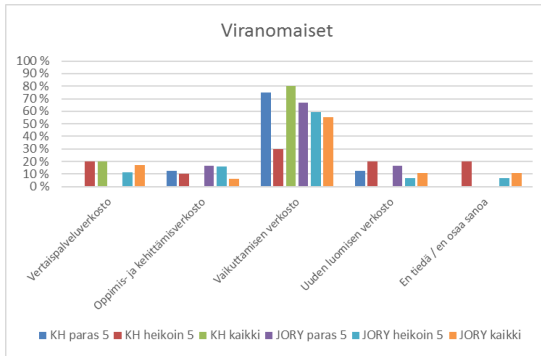
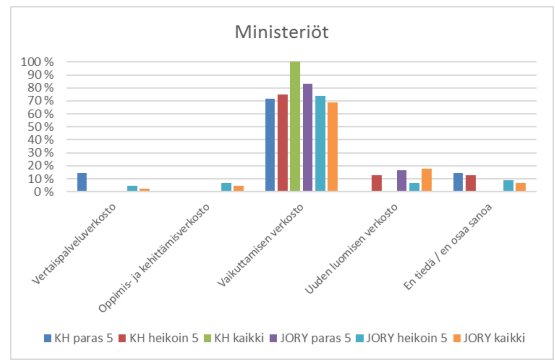
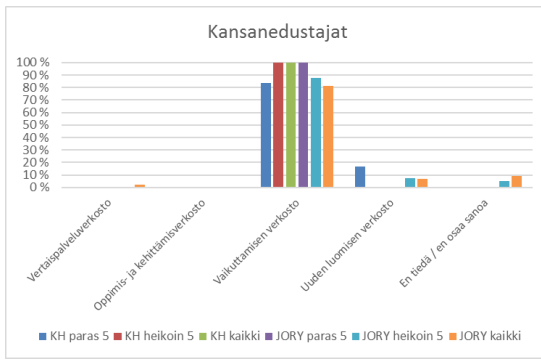
Alla on nimetty joukko kuntien ulkoisia verkostokumppaneita. Valitse esitettyjen verkostokumppaneiden joukosta enintään viisi mielestäsi edustamallesi kaupungille tärkeintä verkostokumppania.

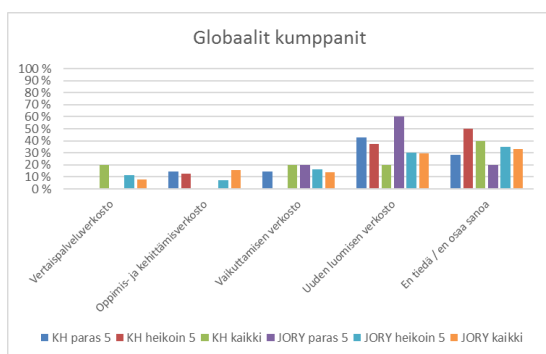
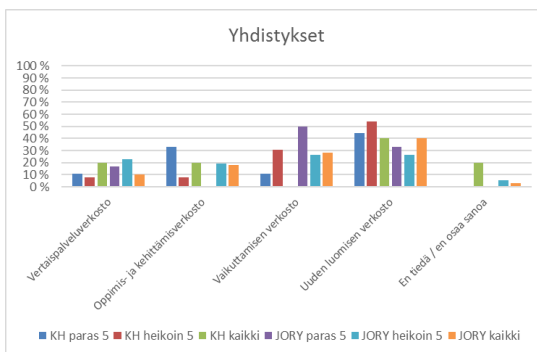
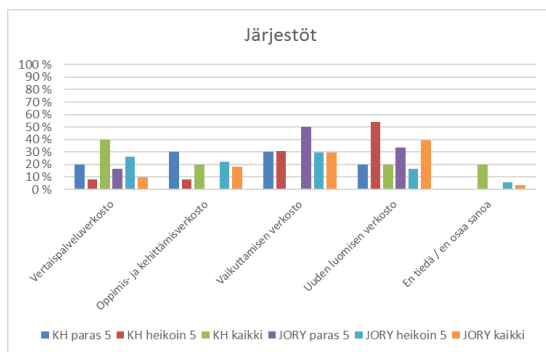
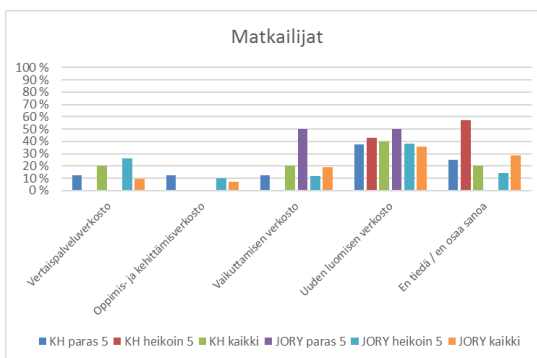
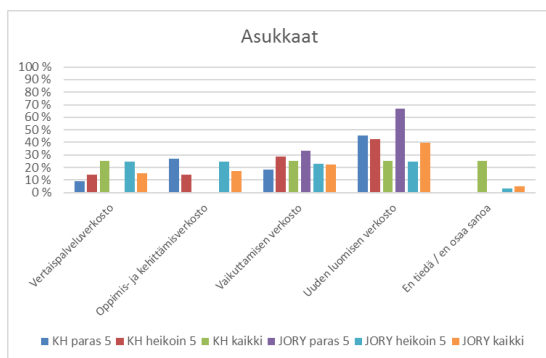
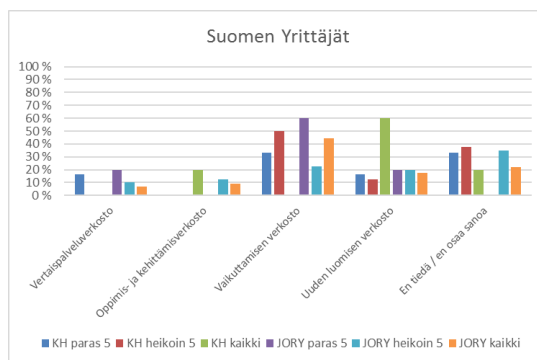
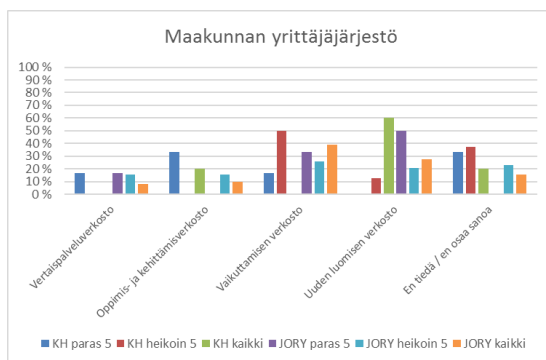


## 7. Verkostotyyppi

Kuntaliitto on omassa verkostojohdamistoinnassaan tunnistanut neljä eri verkostotyyppiä verkostotoimijan päätehtävän mukaan. Kyseistä luokitusta voidaan soveltaa myös verkostoihin, joissa kunta toimii. Valitse se verkostotyyppi, joka mielestäsi parhaiten edustaa kaupunkisi verkostotoimintatyyppiä kunkin verkostokumppanin kanssa verkostossa toimittaessa. Voit valita kullekin toimijalle useammankin verkostotyyppiin.

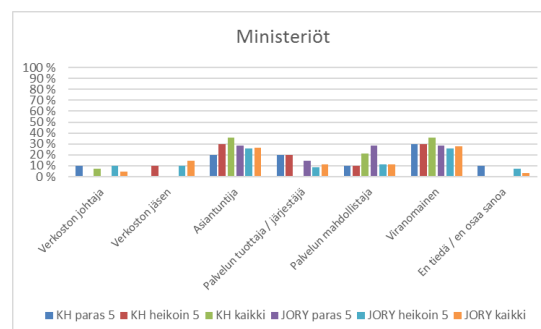
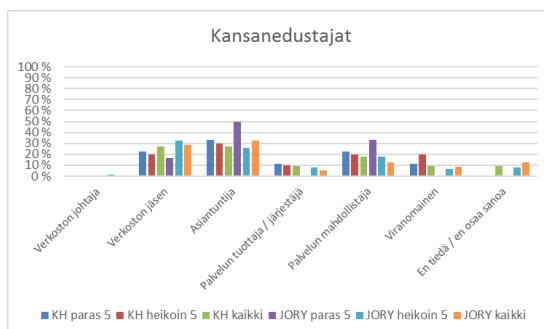
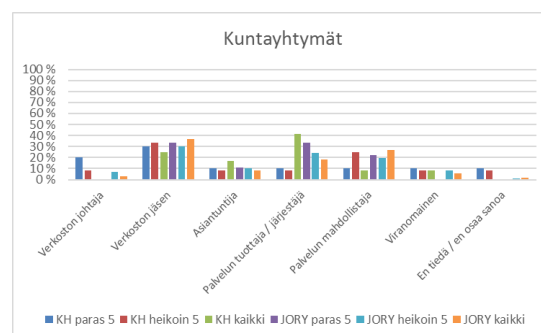
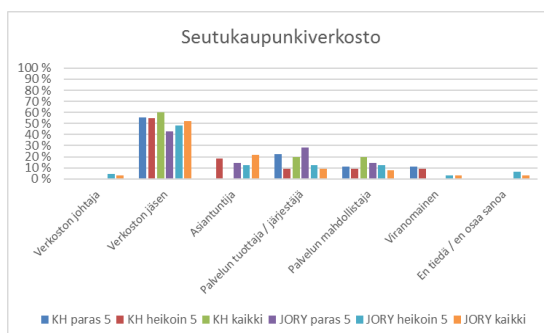
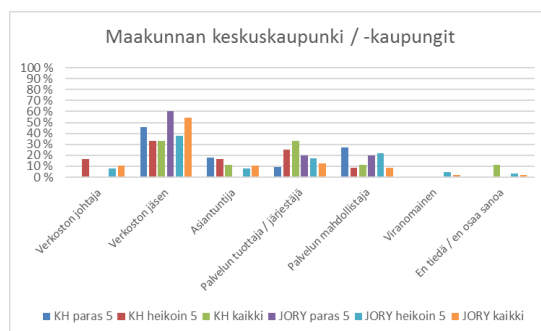
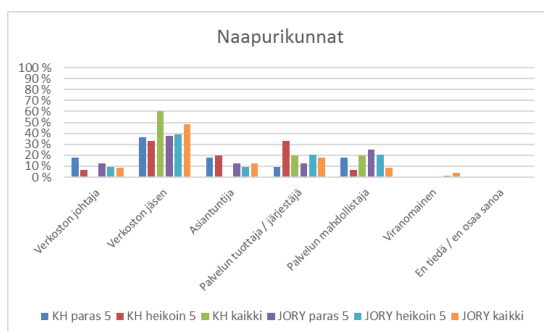
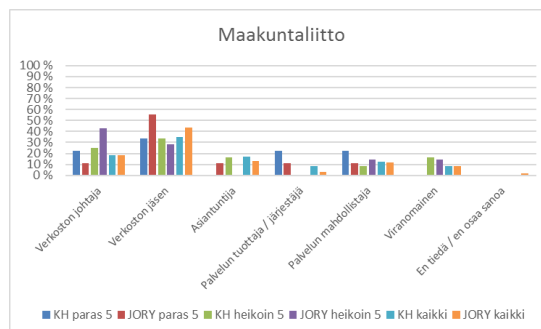
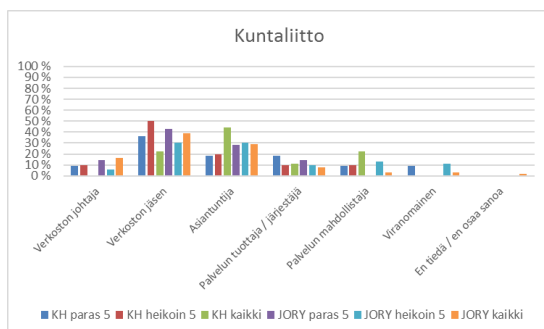


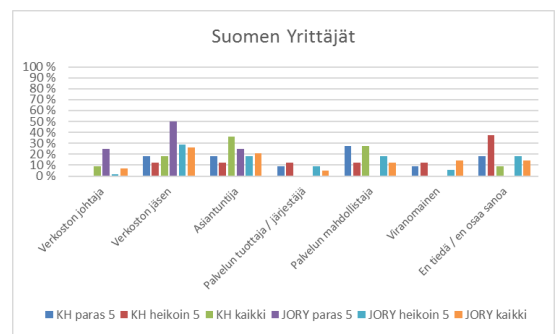
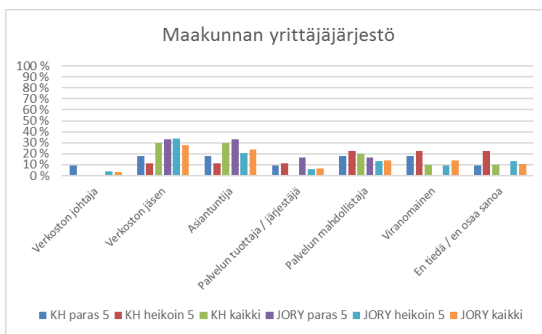
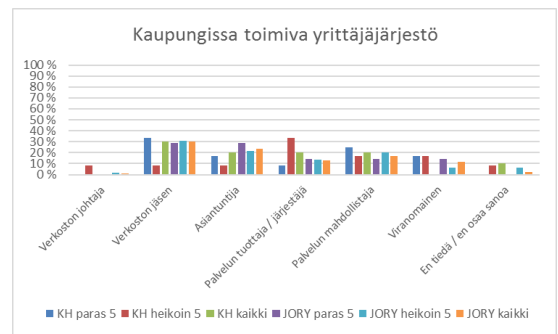
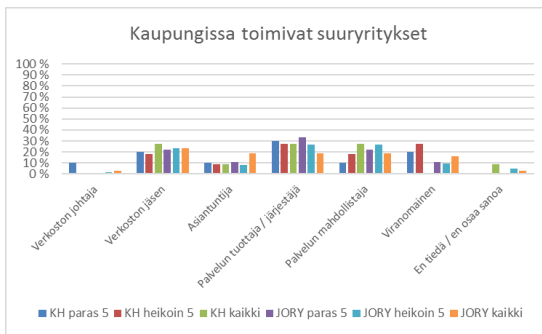
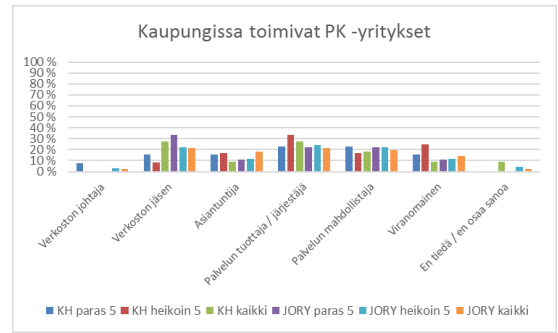
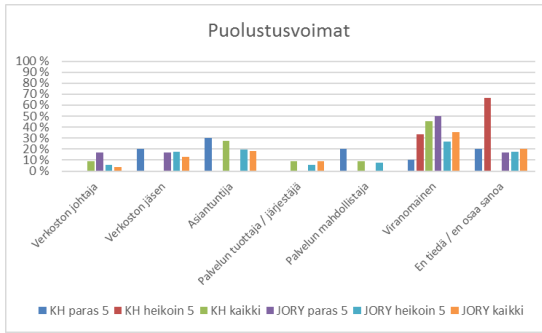
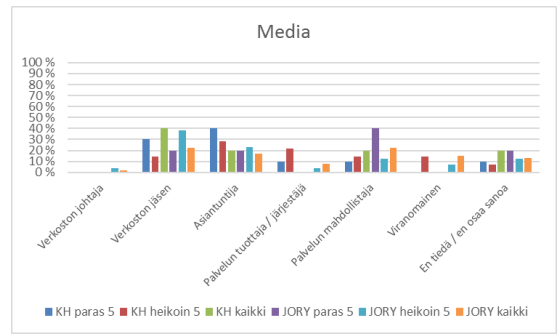
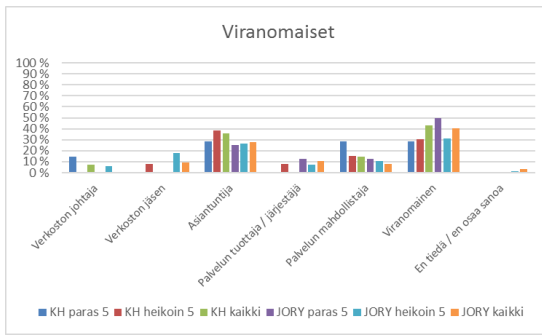


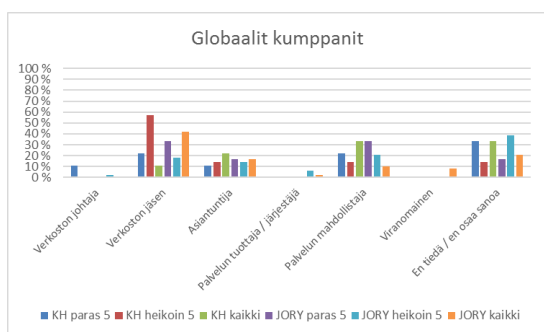
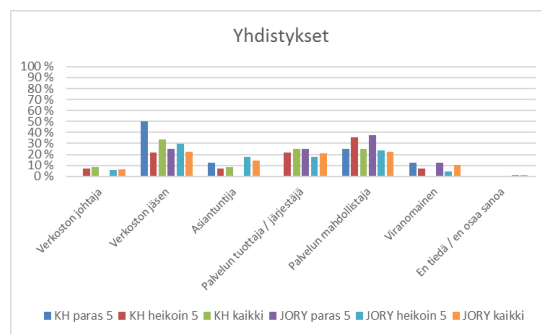
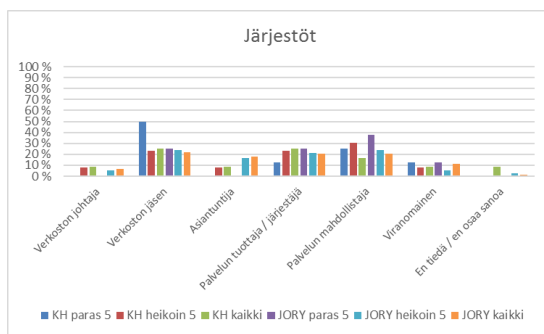
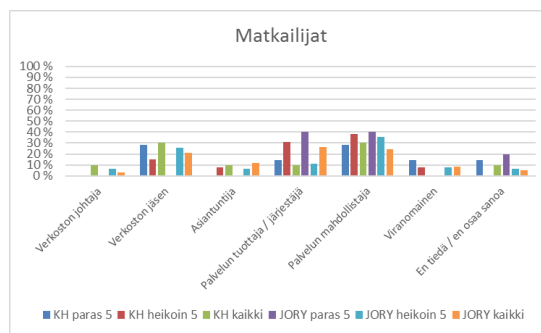
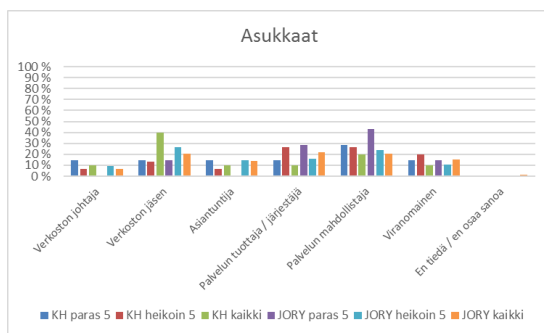


## 8. Kaupungin roolit verkostoissa

Kunnalla on erilaisia rooleja erilaisissa verkostoissa. Valitse alla olevien verkostokumppaneiden osalta kustakin korkeintaan kolme mielestäsi kaupunkisi verkostotoimijan tärkeintä roolia kyseisen verkostotoimijan kanssa toimiessanne.

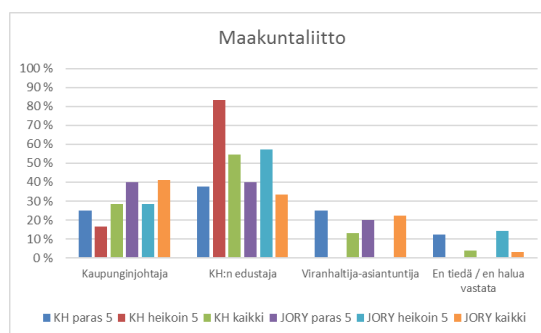
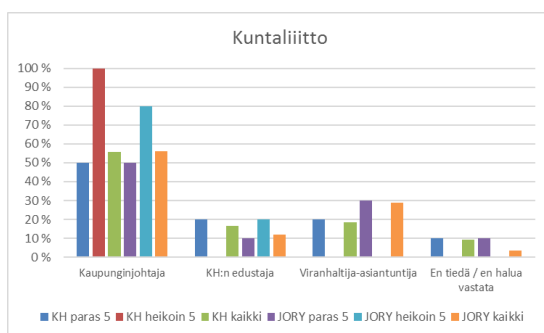


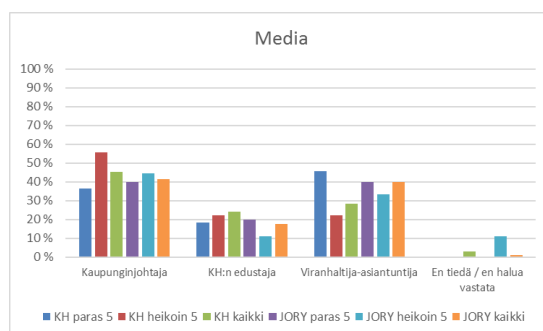
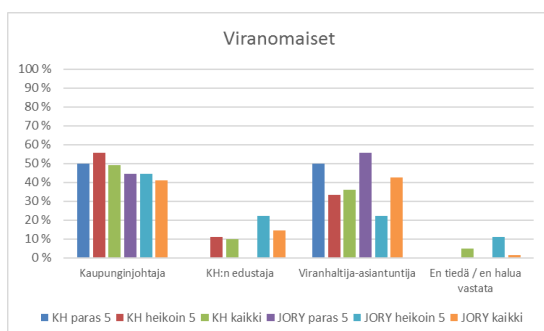
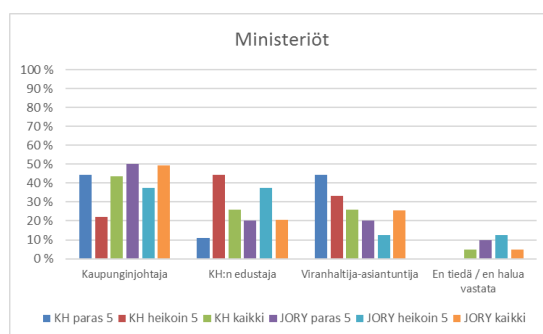
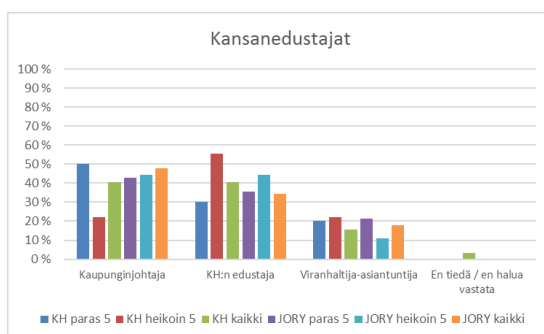
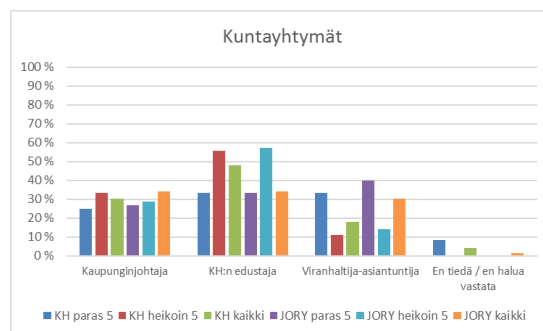
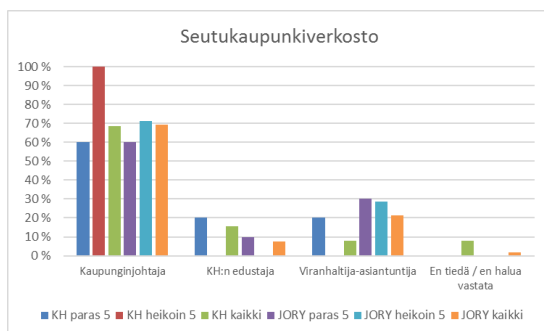
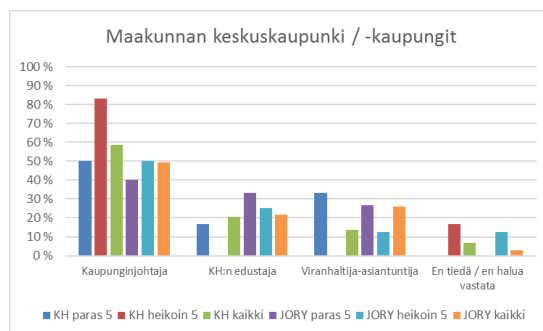
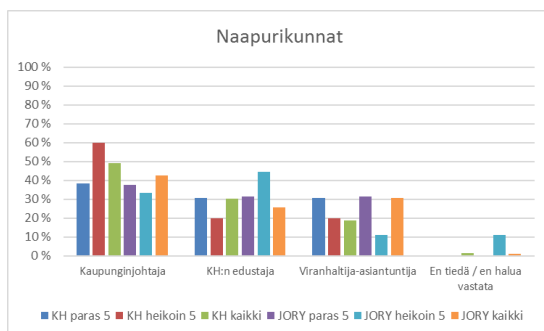


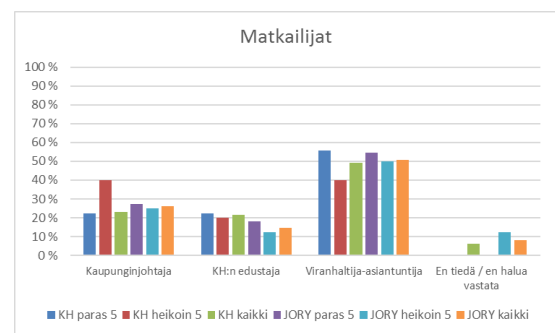
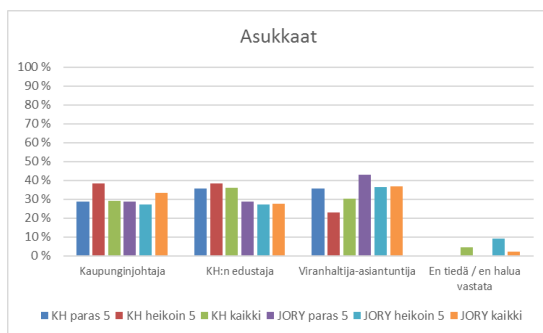
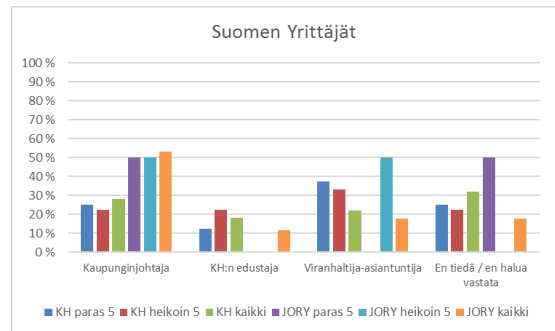
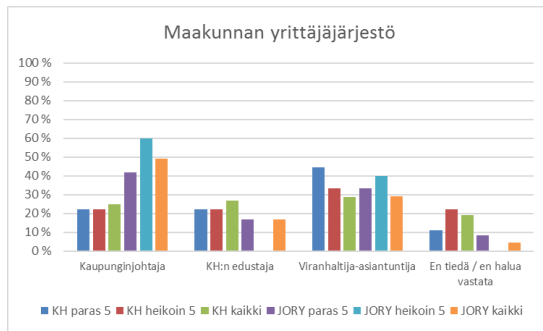
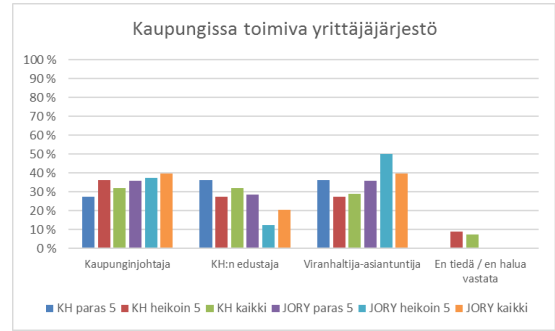
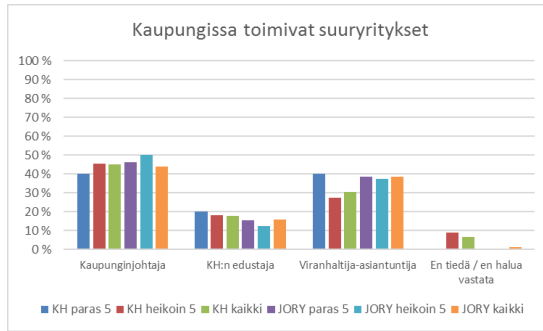
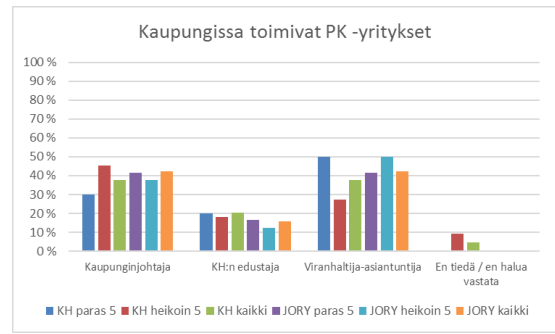
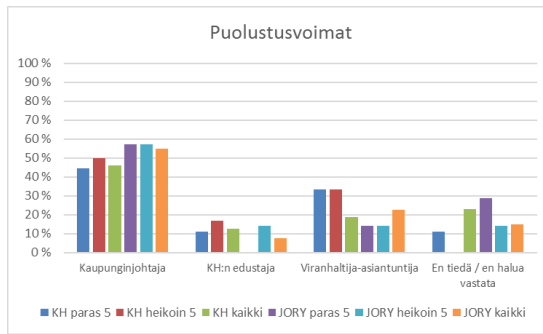


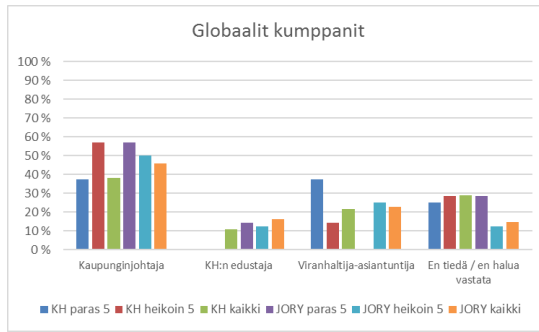
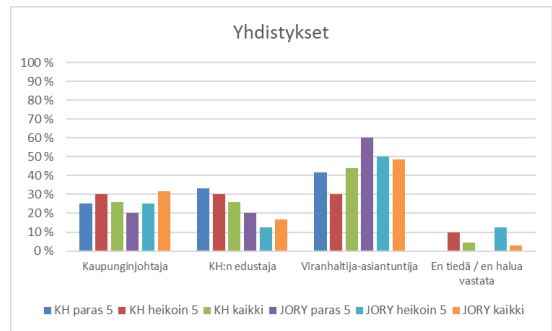
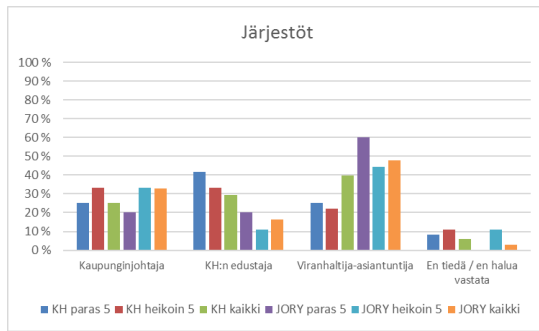
## 9. Kaupungin edustaja verkostoissa, kysymys 1

Kuka tällä hetkellä edustaa kaupunkianne alla olevien toimijoiden kanssa verkostotoinnassa?



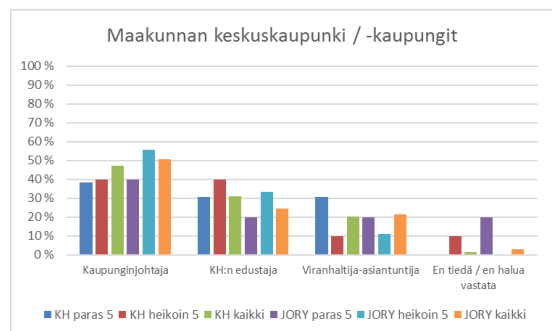
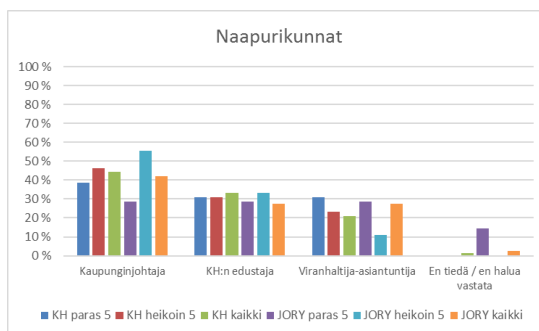
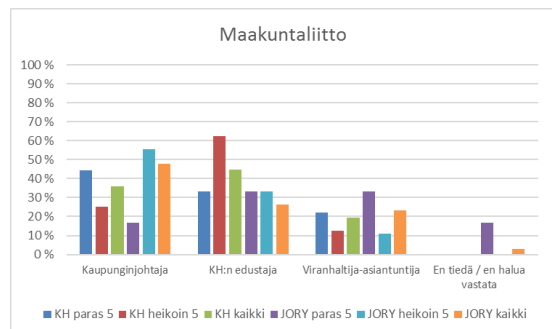
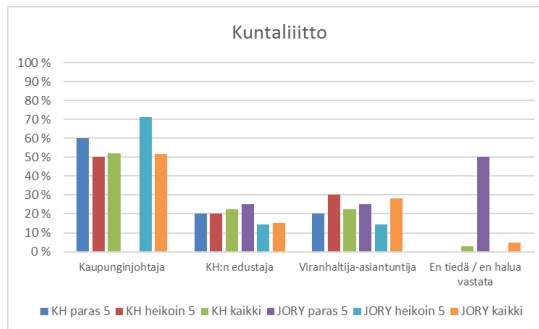


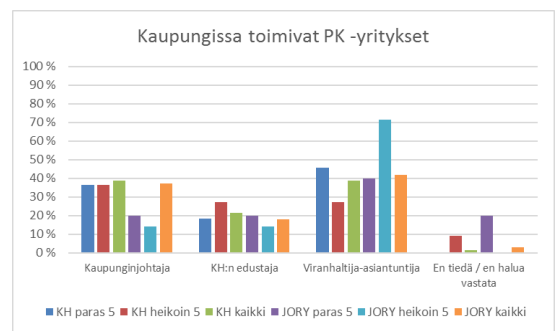
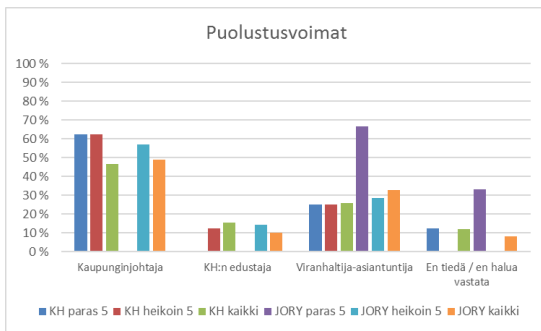
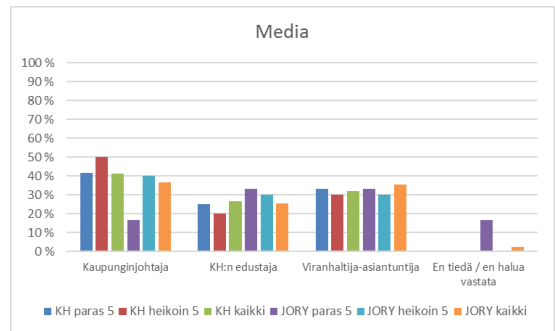
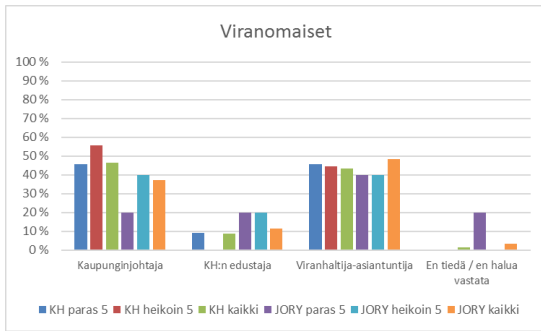
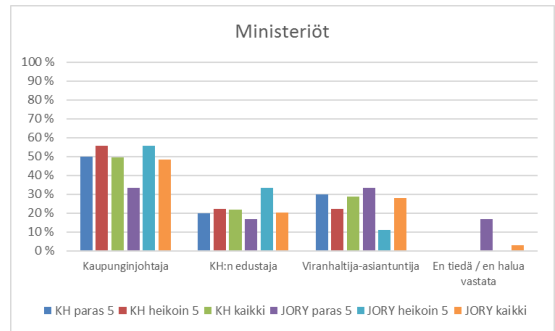
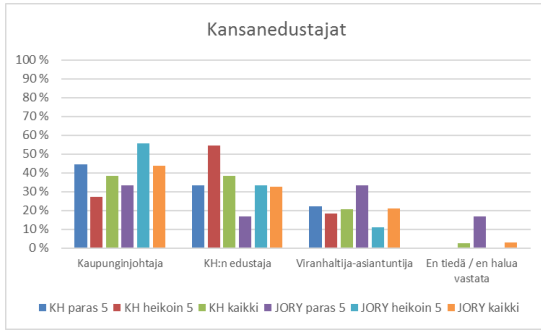
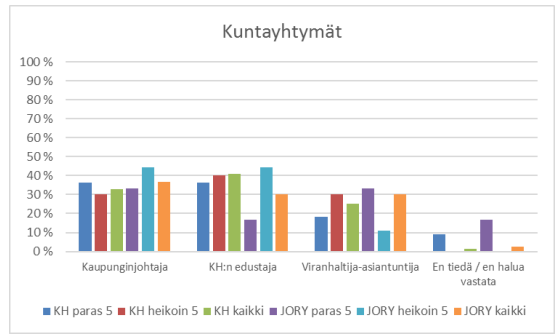
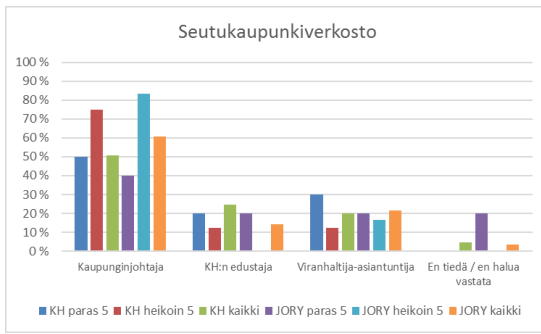


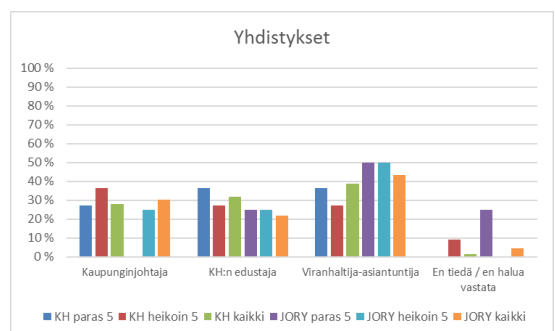
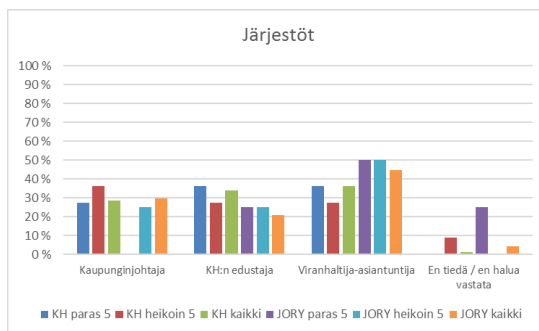
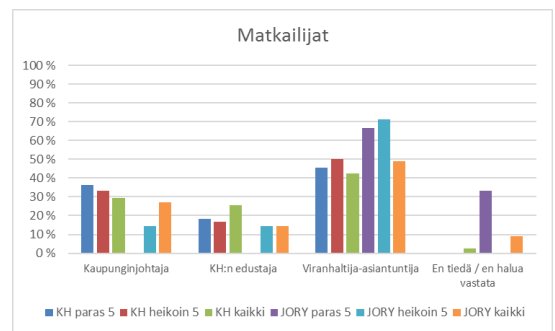
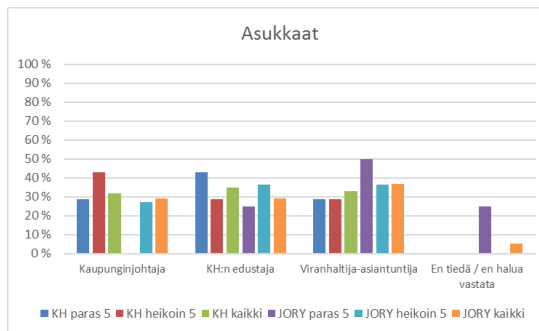
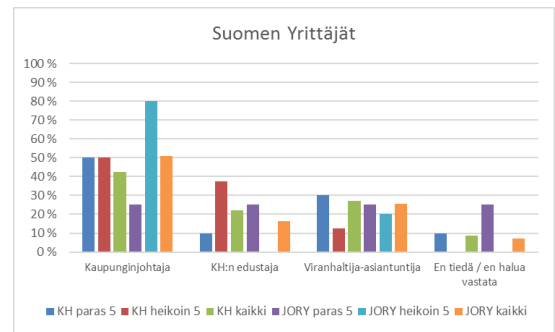
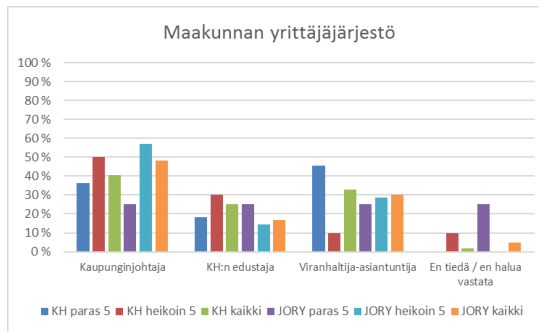
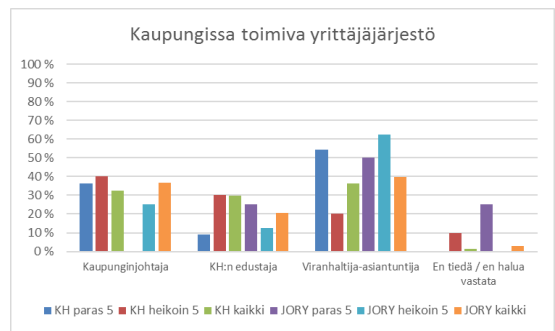
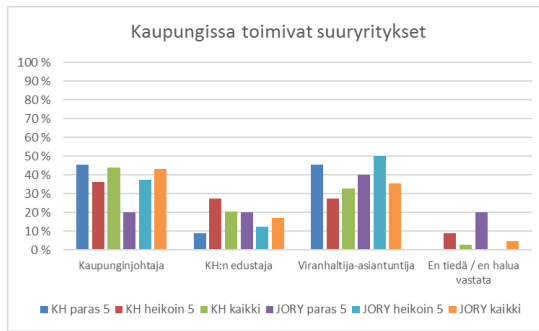


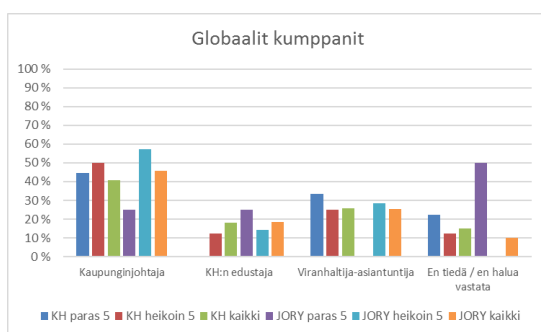
## 10. Kaupungin edustaja verkostoissa, kysymys 2

Kenen mielestäsi pitäisi edustaa kaupunkianne alla olevien toimijoiden kanssa verkostotoiminnassa?



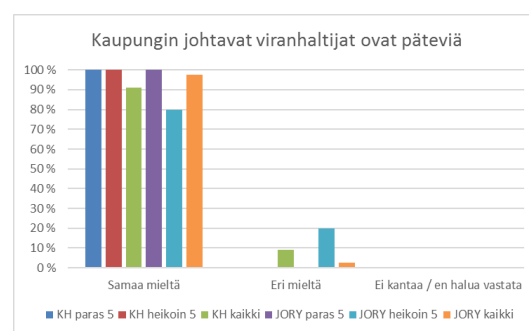
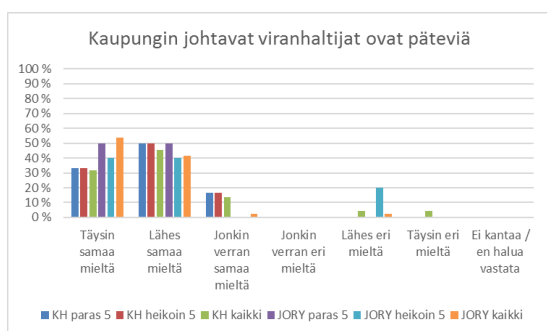
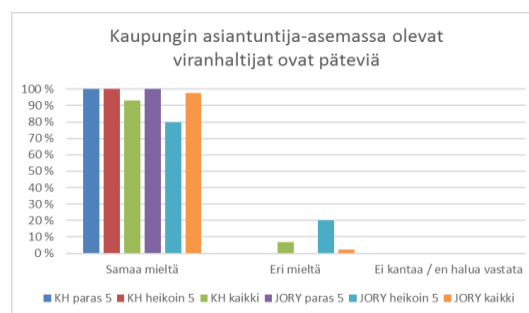
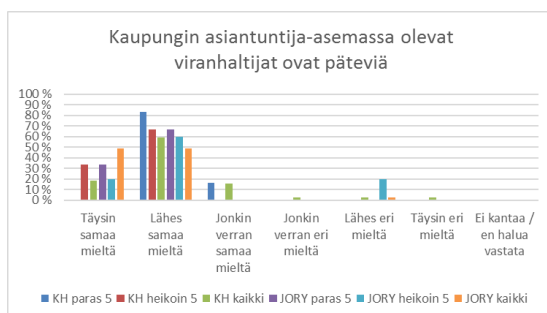


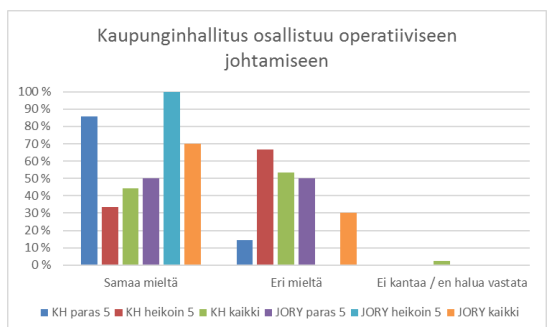
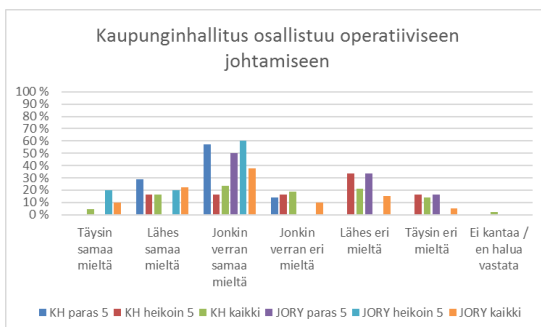
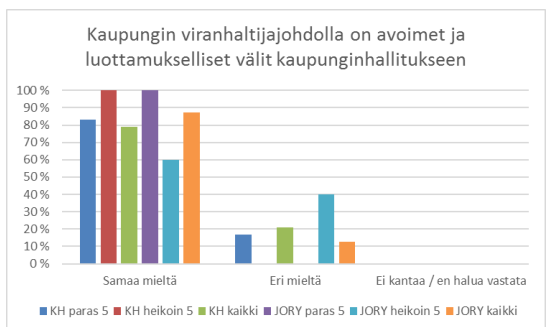
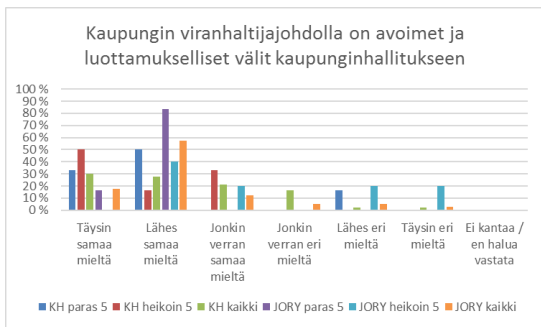
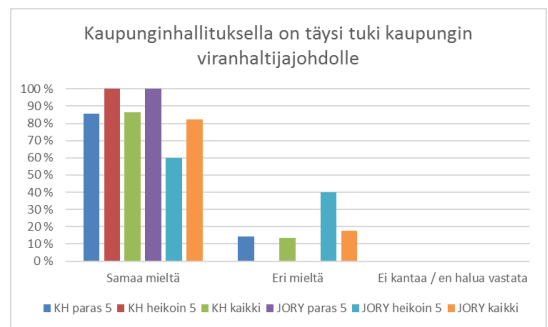
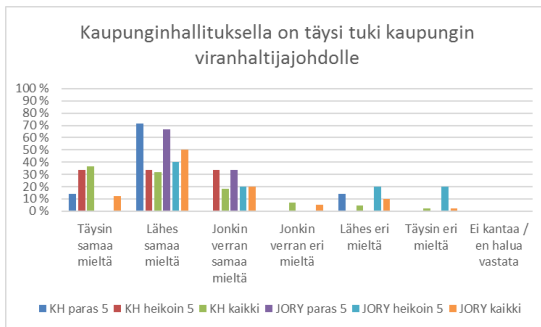
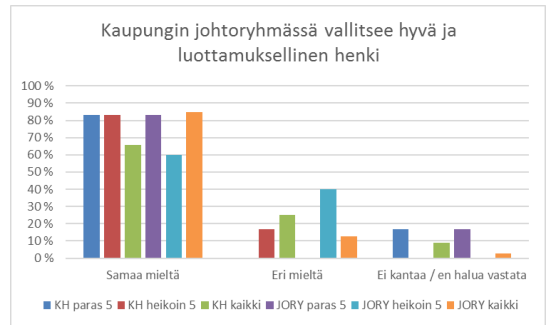
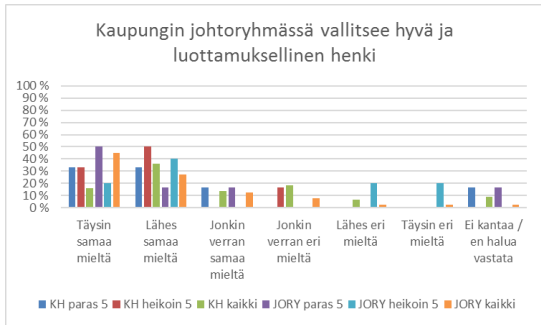
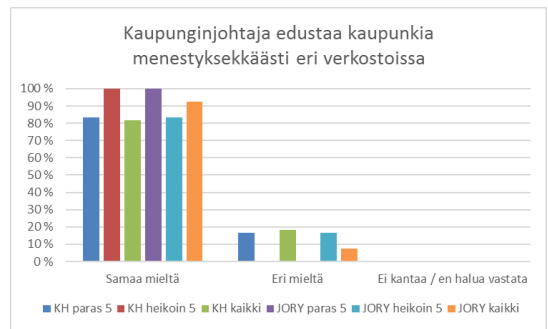
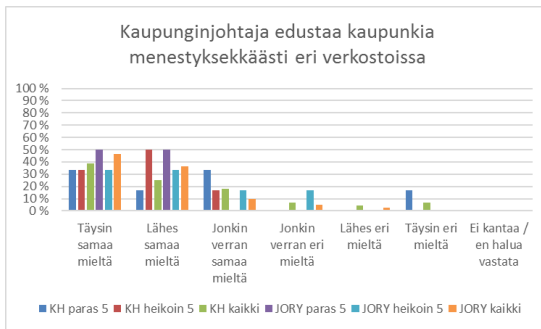


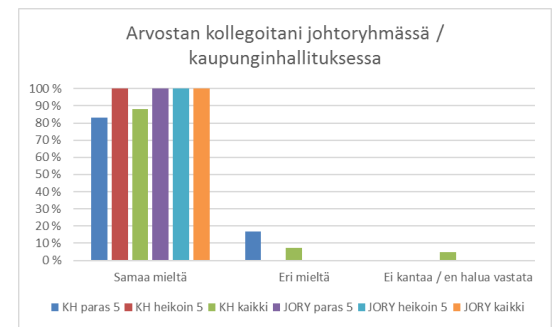
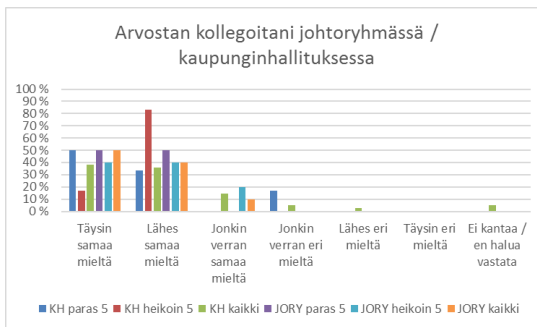
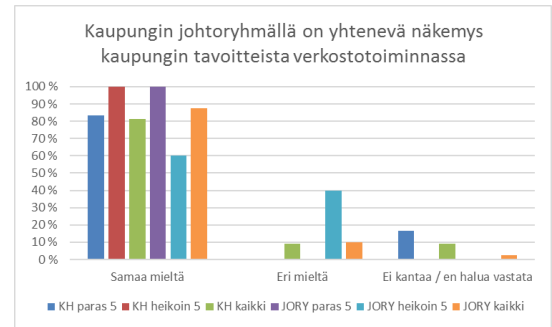
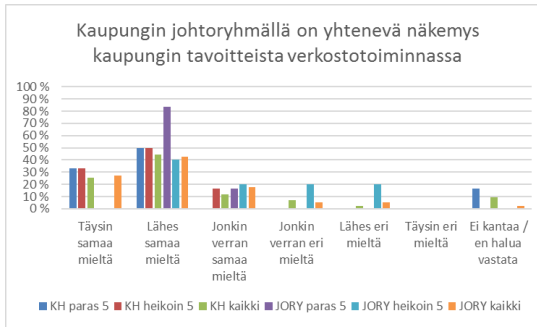
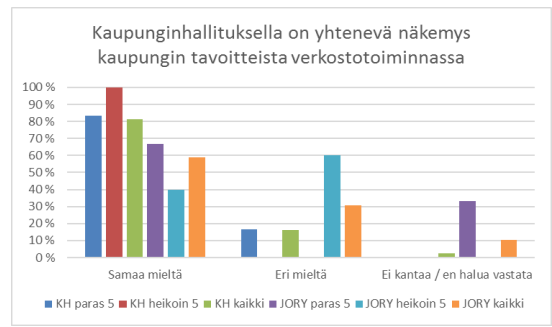
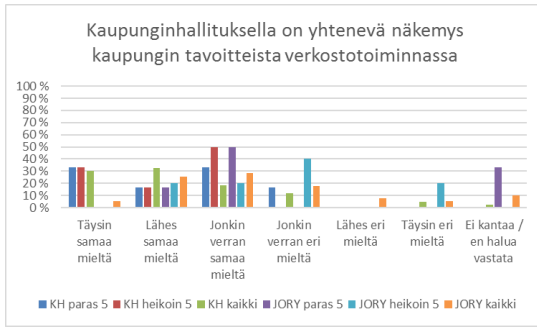
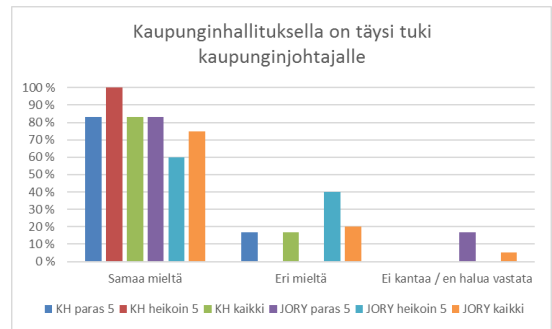
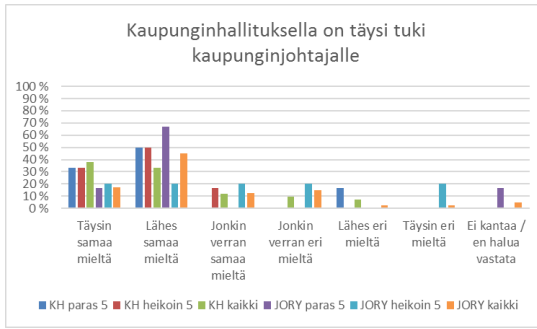
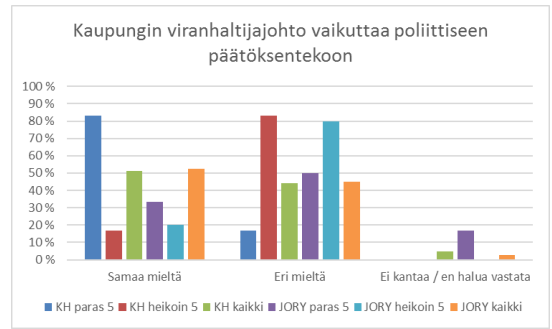
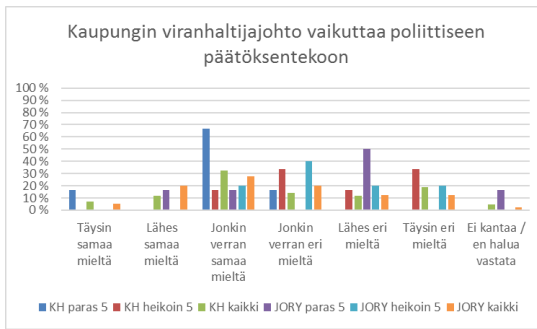


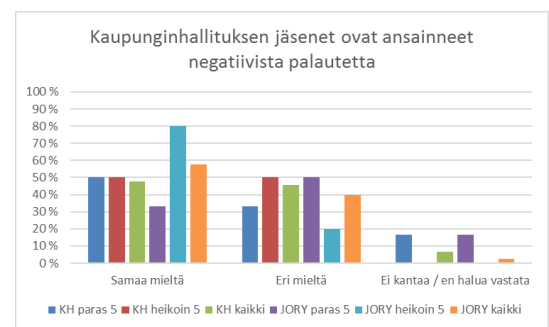
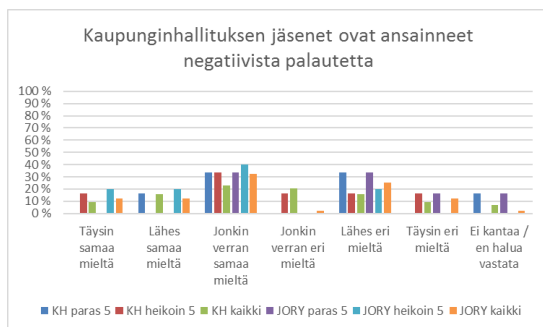
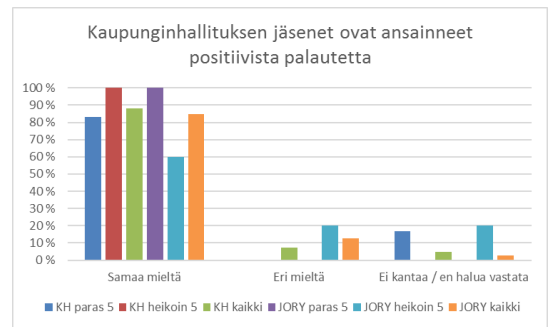
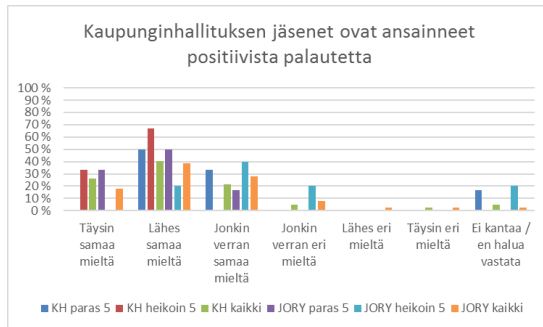
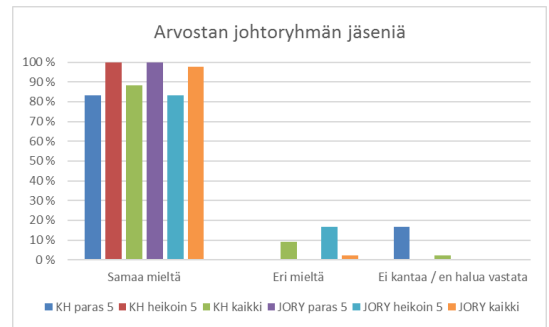
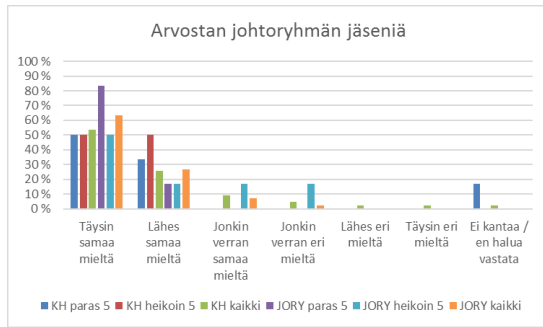
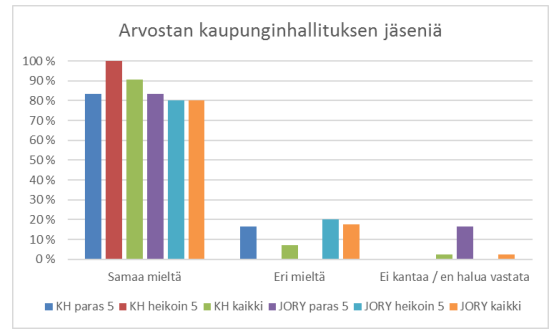
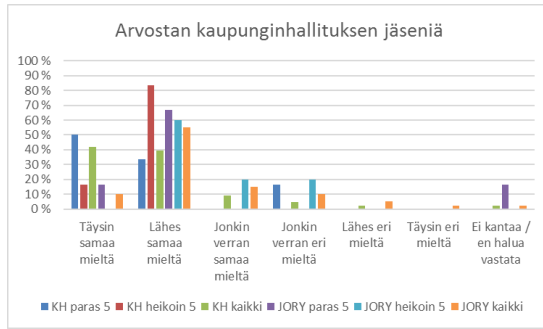
## 11. Kaupungin johtaminen, sisäinen sosiaalinen verkosto

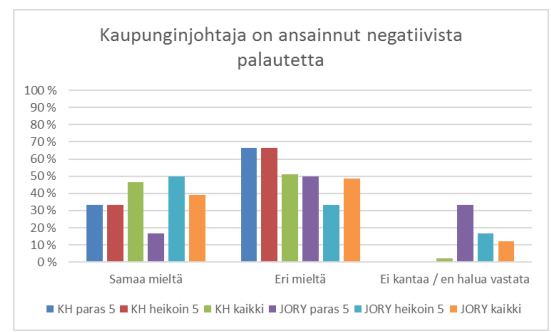
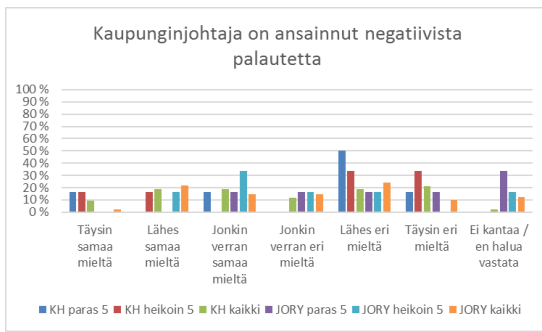
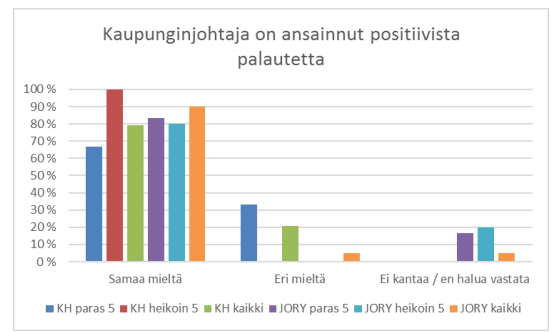
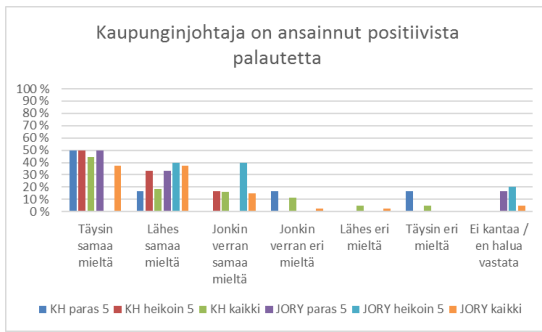
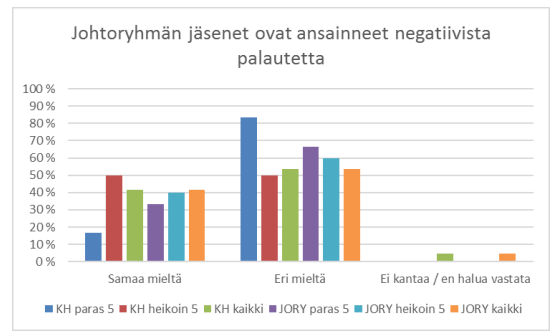
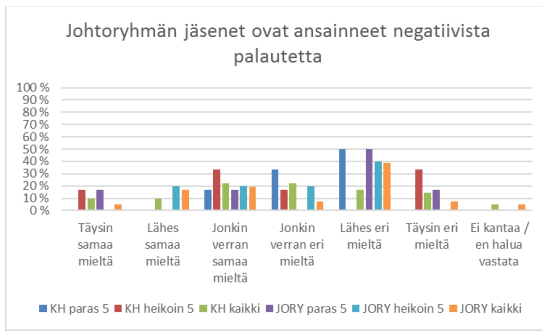
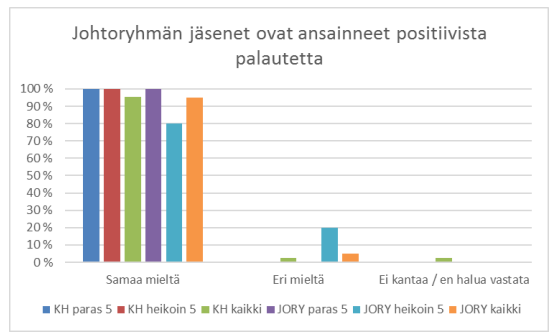
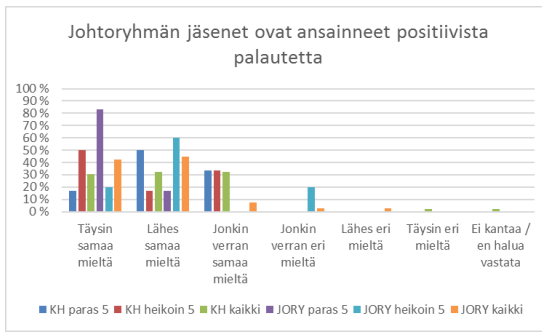
Tutkimuksen kohteena olevissa seutukaungeissa on tällä hetkellä johtamisjärjestelmänä perinteinen kaksoisjohtamisjärjestelmä, jossa poliittisena johtajana toimivat kuntalaisten vaaleissa valitsemat valtuutetut ja edelleen kaupunginhallitukset. Operatiivista toimintaa johtaa viranhaltijoina kaupunginjohtaja sekä kaupungin toimialojen toimialajohtajat.











## 12. Johtamismalli tulevaisuudessa

Kuntien johtamisjärjestelmänä voi perinteisen kaksoisjohtamisjärjestelmän lisäksi toimia myös pormestarimalli, jossa vaaleilla valittu luottamushenkilö johtaa poliittisena toimijana, pormestarina, viranhaltijaorganisaatiota. Pormestarimallissa kaupungin eri toimialoja voi johtaa myös vaaleilla valitut poliittiset toimijat, apulaispormestarit varsinainen viranhaltijoiden sijaan. Pormestarimallissa mahdollista on myös se, että pormestari johtaa kaupungin viranhaltijaorganisaatiota, mutta toimialajohtajina toimivat viranhaltijat.

Mitä mieltä olet oman kaupunkisi johtamisjärjestelmästä tulevaisuudessa, seuraavan kymmenen vuoden aikana?

