



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

KUUMA-seutuyhteistyö valtuustokaudella

2013 - 2016

Järvi, Pirkko
Kokki, Arja

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

KUUMA-seutuyhteistyö valtuustokaudella 2013 - 2016

Pirkko Järvi, Arja Kokki
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Pirkko Järvi, Arja Kokki

KUUMA-seutuyhteistyö valtuustokaudella 2013 - 2016

Vuosi	2016	Sivumäärä	67
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön aiheena oli KUUMA-seutuyhteistyö valtuustokaudella 2013 - 2016. Tavoitteena opinnäytetyössä oli arvioida, miten KUUMA-seudun kuntien yhteistyössä onnistuttiin ja mitä asioita yhteistyössä saatiin aikaan valtuustokaudella 2013 - 2016 sekä miten yhteistyötä halutaan edelleen kehittää. Opinnäytetyö oli osa KUUMA-seudulle tehtävää toiminnan arviointia valtuustokaudella 2013 - 2016.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä esitettiin: Miten KUUMA-seutuyhteistyössä onnistuttiin valtuustokaudella 2013 - 2016? Tutkimuskysymyksen selvittämisessä käytettiin menetelmätriangulaatiota. Empiirinen tiedonkeruu toteutettiin ryhmähaastattelulla ja kyselyillä. Kohderyhmiä olivat KUUMA-komissio, KUUMA-johtokunta sekä KUUMA-työryhmien puheenjohtajat ja sihteerit. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kuntien seudullista yhteistyötä, verkostoitumista ja kumppanuutta. Lisäksi teoriaosuudessa kerrotaan esimerkkien muodossa muutamista muista seutuyhteistyötä toteuttavista tahoista.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että KUUMA-seutuyhteistyössä onnistuttiin valtuustokaudella 2013 - 2016. Tutkimuksen mukaan seutuyhteistyössä päästiin monessa asiassa asetettuihin tavoitteisiin. Hyviä esimerkkejä yhteistyössä onnistumisesta mainittiin muun muassa KUUMA-seudun neuvottelusuhteen parantuminen suhteessa valtioon ja Helsingin seutuun. Lisäksi MAL-hanketoiminta nähtiin tuloksena toimivasta yhteistyöstä. Seutuyhteistyön toteuttamisen haasteena valtuustokaudella 2013 - 2016 todettiin olleen kuntaliitoselvityksen tekeminen. Sen nähtiin aiheuttaneen epävakautta KUUMA-seudun toimintaan. Sen tekemisen aikana KUUMA-liikelaitoksen yhteistyöjohtajan tehtävissä toimi neljä viransijaista.

Tutkimustulosten perusteella annettiin KUUMA-seutuyhteistyön kehittämiseksi muutamia toimenpide-ehdotuksia. Otettiin kantaa siihen, että KUUMA-liikelaitoksen yhteistyöjohtajan virkaa on valtuustokaudella 2013 - 2016 ollut hoitamassa neljä viransijaista. KUUMA-seutuyhteistyöhön toimenpide-ehdotuksina esitettiin muun muassa, että KUUMA-seutuyhteistyössä toimijoilta tarvitaan tiiviimpää sitoutumista yhteisiin päätöksiin ja päätösten toteuttamisen seurantaan. Tiedonkulkua KUUMAn eri toimijoiden välillä pitää parantaa. Varsinkin KUUMA-seudun kuntien kunnanvaltuustot nähtiin KUUMA-seudun asioista tiedottamisessa tärkeänä kohde-ryhmänä.

Asiasanat: Seutuyhteistyö, Verkostoituminen, Yhteistyö

Pirkko Järvi, Arja Kokki

KUUMA regional cooperation during the Council term 2013 - 2016

Year	2016	Pages	67
------	------	-------	----

The theme of this Bachelor's thesis was the KUUMA regional cooperation during the Council term 2013 - 2016. The aim of the thesis was to estimate how successful the cooperation between the municipalities of the KUUMA regions was and what was accomplished during this period, and how the cooperation could be developed in the future. The thesis was part of the assessment evaluation made for KUUMA regions during the Council term of 2013 - 2016.

The main research question was how the KUUMA regional cooperation succeeded during the Council term 2013 -2016. To clarify the research question method triangulation was used. Empirical research was conducted on data collected from group interviews and questionnaires. The target groups were the KUUMA-commission, the KUUMA-board and the KUUMA- working group's chairmen and secretaries. In the theoretical section the municipal regional cooperation, networking and partnership were dealt with. In addition, the theoretical part presents a few other examples of other municipalities that are also doing regional cooperation.

The research results showed that the Council term 2013 - 2016 was successful in the KUUMA region. According to the study the regions in cooperation reached the set targets in many areas. Good examples of successful cooperation were mentioned to be in the improvements in negotiations between the KUUMA regions, the state and the Helsinki region. In addition the MAL-project activities were seen as a successful cooperation. Making the municipal merger-report was found to be a challenge for the implementation of regional cooperation between the KUUMA municipalities during 2013 - 2016. It was seen to have caused instability in the operation of the KUUMA regions. During this time there were four deputies working in the KUUMA public utility cooperation director's position

On the basis of research results was given a few proposals for the development of the KUUMA regional cooperation. It was noted that the KUUMA public utility cooperation director's post had been taken care of by four deputies during the Council 2013 - 2016 term. The development suggestions were that more commitment for the common decisions and monitoring the implementation of decisions were needed. The flow of the information between the various KUUMA parties should also be improved. The municipal councils in the KUUMA regional municipalities were especially highlighted as an important target group for improving the KUUMA regions' information flow.

Keywords: Sub-regional cooperation, Networking, Cooperation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	8
2	Kuntien seutuyhteistyö.....	10
2.1	Yhteistyö, verkostoituminen ja kumppanuus.....	11
2.2	Yhteistyön rakentumisen edellytykset	15
2.3	Seutuyhteistyön organisointi	17
2.4	Seutuyhteistyön motiivit	18
3	KUUMA-seutuyhteistyö	20
3.1	KUUMA-seudun organisaatio.....	21
3.2	KUUMA-seudun liikelaitos.....	23
4	Tutkimusprosessissa eteneminen ja tiedonkeruu	24
4.1	Tausta-aineistona edellinen valtuustokauden arviointi	25
4.2	Empiirisen tutkimusaineiston kerääminen	26
4.3	Haastattelut empiirisessä tiedonkeruussa	27
4.4	Kyselyt empiirisessä tiedonkeruussa	28
4.5	KUUMA-seudun empiirinen tutkimusaineisto	29
5	KUUMA-seutuyhteistyön tutkimuksen tulokset.....	31
5.1	Komission ryhmähaastattelun tulokset	31
5.2	Komission kyselyn tulokset	36
5.3	Johtokunnan ja -työryhmien kyselyiden tulokset	37
5.4	Luotettavuus ja pätevyys tutkimuksessa	44
5.5	Tulosten arviointi ja vertailu aiempiin tutkimustuloksiin	46
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	48
	Lähteet	51
	Kuviot	54
	Taulukot	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

Kunnat toimivat kovassa paineessa ja julkishallinnon kentällä tapahtuu monenlaisia muutoksia. Palveluiden tarve kasvaa ja samalla kuntien resurssit niukkenevat. Monet kuntien ongelmatkin ovat tänä päivänä laajoja ja niitä on vaikea määrittää syy-seuraus-suhteiltaan. Kuntien on siis pakko etsiä koko ajan uusia keinoja, joiden avulla niillä on mahdollisuus selvittää kaikista haasteista. (Stenvall, Rannisto & Sallinen 2013, 5.) Yksi hyvä keino onkin yhdistää voimavarat toisten kuntien kanssa. Seutuyhteistyö on todettu yhdeksi hyväksi vaihtoehdoksi, varsinkin kun kunnissa ei ole ollut halukkuutta kuntaliitosten muodostamiseen. (Sundquist, Laamanen, Liivala, Iipponen & Jyrä 2005, 5.) Seutuyhteistyön avulla kunnilla on paremmat mahdollisuudet turvata oman alueensa monipuolinen kehittyminen ja palveluiden kysyntä taloudellisemmin kuin jos kunnat itsenäisesti järjestäisivät kaiken. Lisäksi erilaisten toimintojen saatavuus paranee, kun kunnat kehittävät niitä yhdessä alueellisesti eivätkä pelkästään kuntakohtaisesti. Tulevaisuudessa kuntien suunnittelussa tuleekin yhä enemmän korostumaan seudullinen suunnittelu. (Tampereen seutu.)

Seutuyhteistyön toteuttaminen ei ole helppoa. Sitä toteutettaessa on huomioitava monia asioita liittyen sekä kuntien että yhteistyössä toimivien ihmisten erilaisuuteen. Jokaisessa kunnassa on omat tapansa toimia ja omat tavoitteensa, jotka ovat riippuvaisia siitä, millaisessa toimintaympäristössä kunta toimii ja millaiset ovat sen käytössä olevat resurssit. Kunnissa vuorovaikutus on lisäksi monitasoista, kun yhteistyötä tehdään hallinnon ja politiikan kesken, lautakunnissa ja valtuustoissa sekä erilaisissa verkostoissa ja työryhmissä (Stenvall ym. 2013, 5 - 6, 24). Tämä kaikki vaikuttaa siihen, että päätösten tekeminen on julkishallinnossa hidasta eikä päätöksiin välttämättä edes aina päästä, jolloin pysyvien toiminnallisten muutosten aikaansaaminen luo haasteita yhteisymmärrykseen (Laamanen 2005, 6). Seutuyhteistyön rakentaminen vaatiikin pitkäjänteisyyttä ja vahvaa tavoitetietoisuutta, jotta siinä onnistutaan (Majoinen, Mäki & Tammi 2004, 26).

Vuorovaikutusosaamisella on tärkeä rooli seutuyhteistyön onnistumisessa. Onkin tärkeää, että kaikki seutuyhteistyöhön sitoutuneet osapuolet löytävät asioissa yhteisymmärryksen ja kokevat itsensä tasavertaisiksi neuvottelukumppaneiksi (Laamanen 2005, 6). Erilaisilla johtamisjärjestelmillä, sopimusohjauskäytännöillä ja kuntafuusioilla voidaan omalta osaltaan edistää onnistumista yhteistyössä, mutta tärkeimmät tekijät tulosten aikaansaannissa ovat eri toimijoiden toiminta ja keskinäinen vuorovaikutus. Elinvoimaisuutta eivät muodosta rakenteet vaan ihmiset. Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla luovuus kehittyy, kun eri toimijoiden erilaiset näkemykset pystytään yhdistämään toisiinsa. Toimivalla vuorovaikutuksella voidaan vahvistaa yhteistä osaamista. Parhaimmillaan onnistunut vuorovaikutus poliittisten päättäjien, viranhaltijoiden ja poliittisten puolueiden välillä synnyttää tulkintoja, joilla on vaikutusta kaikkien toimintaan positiivisesti. (Stenvall ym. 2013, 5 - 6.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana KUUMA-seudun liikelaitokselle tehtävää valtuustokauden 2013 - 2016 toiminnan arviointihanketta. Hankkeessa arvioidaan, miten kyseisen valtuustokauden aikana KUUMA-seudulla onnistuttiin edistämään seudun kilpailukykyä ja vetovoimaa, palveluyhteistyötä, omistajapolitiikkaa, metropolipolitiikkaa, KUUMA-seudun kuntien yhteistyötä sekä yhteistyötä yhteistyötahojen ja sidosryhmien kanssa. Tällä tutkimuksella selvitetään, miten KUUMA-seudun kuntien yhteistyössä onnistuttiin ja mitä asioita yhteistyössä saatiin aikaan valtuustokaudella 2013 - 2016 sekä miten yhteistyötä halutaan edelleen kehittää. Tutkimustietoa kerätään KUUMA-seudun eri toimijoilta ja luottamushenkilöiltä, joita ovat KUUMA-kuntien kunnan- ja kaupunginjohtajat, liikelaitoksen vs. yhteistyöjohtaja, KUUMA-johdotkunnan jäsenet sekä työryhmien puheenjohtajat ja sihteerit. KUUMA-seudun muodostaa 10 kuntaa Uudeltamaalta: Kerava, Tuusula, Järvenpää, Nurmijärvi, Mäntsälä, Pornainen, Sipoo, Hyvinkää, Kirkkonummi ja Vihti (KUUMA-seutu). Seuraava kuvio (Kuvio 1) havainnollistaa KUUMA-seudun rakennetta tarkemmin.



Kuvio 1: KUUMA-seutu (KUUMA-seutu)

Kuntien toteuttamasta seudullisesta yhteistyöstä käytetään erilaisia käsitteitä. Tässä tutkimuksessa asiasta puhutaan käyttäen muutamia erilaisia käsitteitä, kuten seutuyhteistyö, kuntien välinen seudullinen yhteistyö ja seutukuntien välinen yhteistyö. Tarkemmin määrittelemään paneudutaan tutkimuksen teoriaosuudessa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Opinnäytetyön johdannossa kerrotaan yleisesti kuntien toteuttamasta seutuyhteistyöstä, pohtien samalla, miksi seutuyhteistyötä tehdään ja mitä seutuyhteistyössä pitää huomioida, jotta sen toteuttamisessa voidaan onnistua. Johdannon alaluvuissa kuvataan tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, esitetään tutkimusongelma ja siihen liittyvät alakysymykset sekä kerrotaan käytettävistä tutkimusmenetelmistä. Johdanto-osa auttaa lukijaa ymmärtämään opinnäytetyön aiheeseen liittyvän laajemman kuvan kuntien toteuttamasta seutuyhteistyöstä sekä saamaan näkemyksen opinnäytetyön tutkimusprosessissa etenemisestä.

Luvussa kaksi esitellään opinnäytetyön teoriaosuus liittyen käsitteisiin yhteistyö, verkostoituminen ja kumppanuus. Koska tutkimuksen aihe on seutuyhteistyö, selvitetään teoriaosuudessa, mitä se tarkoittaa, mikä on sen syntyhistoria ja miten kunnat sitä toteuttavat. Muutamat esimerkit seutuyhteistyötahoista valottavat seutuyhteistyössä käytettäviä erilaisia organisoitumisen tapoja.

Luvussa kolme perehdytään KUUMA-seutuun ja sen toimintaan sekä toiminnan organisointiin. Neljäs luku käsittelee tutkimusprosessissa etenemistä ja tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Viidennessä luvussa avataan tutkimuksen tulokset ja luvussa kuusi esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä annetaan kehittämissuhteita jatkokehittämistä varten.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä esitetään: Miten KUUMA-seutuyhteistyössä onnistuttiin valtuustokaudella 2013 - 2016? Pääkysymyksen alakysymyksinä esitetään: Mitä asioita yhteistyössä saatiin aikaan ja miten yhteistyötä halutaan edelleen kehittää? Tutkimusongelman selvittämisessä käytetään menetelmätriangulaatiota, eli eri tutkimusmenetelmiä yhdessä. Tutkimusmenetelminä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmätriangulaation käyttö on perusteltua tutkimustilanteissa siksi, että ainoastaan yhden tutkimusmenetelmän käyttäminen tutkimuksessa saattaa jättää tiedonkeruuseen tietoaaukkoja (Kananen 2014a, 120 - 122). Useinkaan vain yhden tutkimusmenetelmän käyttö ei anna tarpeeksi luotettavaa kuvausta tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen luotettavuudesta on Opetushallituksen asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta julkaissut ohjeet vuonna 2002 (Saara-

nen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Menetelmätriangulaatiossa eri tutkimusmenetelmiä käytetään usein joko rinnakkain tai peräkkäin niin, että ne täydentävät toisiaan (Kananen 2015, 71).

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa vastauksia tutkijalle kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisen tutkimuksen tulokset saadaan numeroina, mutta tutkija usein esittää tutkimuksen niin, että hän on tulkinut numerot sanalliseen muotoon. Sanallisessa muodossa tutkija kuvaa sitä, miten numerotietoon liittyvät asiat liittyvät toisiinsa ja missä suhteessa ne eroavat toisistaan. Määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä, että vastaajia on paljon. Mitä isompi ja laaja-alaisempi otantamäärä vastaajissa on, sitä luotettavampana saatuja tuloksia yleensä pidetään. Tällöin saadaan vastaajajoukkoon varmimmin erilaisia mielipiteitä, asenteita ja kokemuksia edustavia vastaajia. (Vilkkä 2014, 14, 17.)

Kvantitatiivinen tiedonkeruu toteutetaan yleisimmin strukturoituna kyselynä, mutta voidaan toteuttaa haastattelunakin; yleisimmin tällöin käytetään lomakehaastattelua. Strukturoinnilla tarkoitetaan, että vastaajille tehtyyn kyselyyn tai haastatteluun on vakioitu valmiiksi kysymykset ja valmiit vastausvaihtoehdot, jotka kaikki ovat vastaajien keskuudessa ymmärrettävissä samalla tavalla. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot merkitään erilaisin symbolein, esimerkiksi kirjaimia tai numeroita hyödyntäen. (Vilkkä 2014, 15.) Lisäksi kvantitatiivisessa tiedonkeruussa pitää huomioida tutkijan objektiivisuus, joka määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkija toimii niin sanotusti ulkopuolisena henkilönä tiedonkeruun ajan. Esimerkiksi haastattelussa tutkija keskittyy pelkästään siihen, että esittää haastateltavalle ennakkoon suunnitellut, teoriaan pohjautuvat kysymykset. Tutkija ei tarkenna kyselyssä tai haastattelussa kysymyksiä, eikä hänen ole tarkoituksenmukaistakaan yrittää ymmärtää haastateltavan sanomaa. (Tilastokeskus Virsta.) Strukturoidulla kyselyllä tai haastattelulla kerätty aineisto analysoidaan sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Tutkimustulokset ilmaistaan joko taulukkoina tai tilastollisina tunnuslukuina (Kananen 2015, 75). Haastattelua koskevat samat säännöt kysymysten ja tutkimustulosten suhteen kuin tiedonkeruun toteuttamista kyselynä. (Tilastokeskus Virsta.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein erilaisia aineistonkeruumenetelmiä yhdessä, joko rinnakkain tai yhdistelemällä menetelmiä asetetun tutkimusongelman sekä käytössä olevien tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.) Aineiston kerääminen voidaan toteuttaa haastatteluin, havainnoiden tai pitämällä päiväkirjaa. Jo olemassa olevaa dokumentaatiotakin voidaan hyödyntää, kuten elämäkerrat, kirjeet, muistelmat jne. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa ja tietoa kerätään todellisessa maailmassa eläneiden tai elävien ihmisten kokemuksista, näkemyksistä tai tekemistä virallisista asiakirjoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara

2007, 212.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston todellisuuspohjalla ei ole merkitystä. Tutkija ei saa kuitenkaan sekoittaa tutkimukseen omia uskomuksiaan, arvostuksiaan tai asenteitaan, vaan hänen täytyy olla mahdollisimman objektiivinen. Tutkija voi yrittää ymmärtää tutkimukseen osallistuvan henkilön esiin tuomia näkökulmia ja ilmaisuja, mutta aineiston tulkintavaiheessa aineisto pitää pystyä järjestämään siten, että tulkinnalle ja ymmärtämiselle on lähtökohtana teoria. (Tilastokeskus Virsta.) Laadullisen tutkimuksen analysointiprosessi kestää koko tutkimuksen ajan ja tapahtuu sykleissä, jotka ohjaavat tiedonkeruuta ja tutkimusproses- sia kohti tutkimuksen kohteena olevan ilmiön syvällistä ymmärtämistä. Joten analyysi ei ole kvalitatiivisessa tiedonkeruussa viimeinen vaihe, vaan eri vaiheissa oleva toiminta. Analyysivaihe kuitenkin määrittää sen, milloin tutkimuksen aineisto on riittävä. (Kananen 2014a, 18.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruussa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytetään strukturoitua kyselylomaketta, jossa vastaajille annetaan etukäteen laaditut kysymykset ja niihin vastausvaihtoehdot. Kysely laaditaan Google Forms -ohjelmalla ja lähetetään vastaajille sähköpostilla saatteen kera. Kvalitatiivisina tutkimusmenetelminä tutkimuksessa käytetään ryhmähaastattelua ja sähköistä kyselyä. Molemmissa käytetään puolistrukturoituja kysymyksiä niin, että tutkimuk- sen aihepiiri on valmiiksi teemoitettu, mutta kysymykset esitetään avoimina kysymyksinä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2 Kuntien seutuyhteistyö

Kuntien seudullinen yhteistyö, sen edistäminen ja kehittäminen, muotoutui julkisen hallinnon strategiaksi jo 1990-luvulla, pääministeri Matti Vanhasen hallituskaudella. Tällöin Suomessa määrättiin, että jokaisen kunnan pitää kuulua johonkin seutukuntaan, joka sijaitsee samassa maakunnassa. (Varsinais-Suomen liitto). Valtio antoi kunnille ukaasin uudistua palveluidensa suhteen ja koota voimavarojaan yhteen tai se ryhtyy itse pakottaviin toimenpiteisiin pakotta- malla kunnat uudistuksiin. Yhteistyöllä haluttiin taata kuntalaisille sekä palvelujen laatu että niiden saatavuus sekä kunnille paremmat tuotot. Kunnissa ymmärrettiin hyvin seudullisen yh- teistyön tärkeys ja kunnat alkoivatkin itsenäisesti hakeutua toisten kuntien kanssa yhteistyö- hön. Yhteistyö aloitettiin oman seudun alueen mahdollisuuksien puitteissa aluekehitystehtä- vissä, elinkeinojen kehittämisessä sekä palvelutehtävissä. Kuntia kannustettiin yhteistyöhön säättämällä uusi kuntayhtymää koskeva lainsäädäntö ja samalla yhteistoiminnan säädöksiä säädettiin joustavimmiksi. (Laamanen 2005, 5 - 6.)

Omalta osaltaan seutuyhteistyön kehittymiseen vaikutti Euroopan integraatio, kun maakun- tien liitoille siirrettiin aluekehitysvastuut lääninhallituksilta vuonna 1994 aluekehityslainsäädännön (Laki alueiden kehittämisestä 1135/93) muuttuessa (Tilastokeskus). Edellytykset olivat olleet kuntayhteistyölle, kuntainliittojen perustamiselle sekä muulle sopimusperusteiselle yh-

teistyölle olemassa jo vuosikymmeniä, mutta vasta tällöin kuntien välisen yhteistyön ja työsäkäynnin perustein kunnat saivat viralliset seutukuntajaot. Näille virallisille seutukunnille määriteltiin EU:n alueelliset tavoitealueet ja kansalliset yritystuen tukialueet. (Laamanen 2005, 5 - 6.) Nyt voimassa olevassa laissa (7/2014) ei enää mainita seutukuntajakoa tukialueiden perustana, joten sillä ei enää ole virallista asemaa virallisena aluejakona. Suomessa oli vuonna 2013 edelleen 70 seutukuntaa, joista 67 sijaitsi Manner-Suomessa ja kolme Ahvenenmaalla. (Kunnat.net; Tilastokeskus.) Seutuyhteistyötä toteutetaan nykyään seutusopimuksilla. Seutusopimus sisältää usein seudun vision ja tahtotilan, yhteistyölle asetetut tavoitteet ja periaatteet, miten yhteistoiminta organisoidaan, miten kustannukset jaetaan sekä sopimuksen voimassaolo ajan (Majoinen ym. 2004, 41).

Kuntien keskinäinen yhteistyö voi koostua yksittäisten tai useampien tehtävien hoitamisesta yhdessä. Seutuyhteistyössä järjestetään muun muassa erilaisia peruspalveluita kuntien asukkailla ja sovitaan maankäytön suunnittelusta, ympäristöasioista, kunnallistekniikan rakentamisesta sekä yhteisistä tietoliikennejärjestelmistä. (Kunnat.net.) Yhteistyön tekeminen voi liittyä johonkin ongelmaan, joka on liian kallis tai liian iso yhden kunnan ratkaistavaksi. Tai voi olla niin, että ongelma on sama muissakin kunnissa, jolloin yhteistyön tekeminen yli kuntarajojen on järkevä vaihtoehto. Yhteistyöllä mahdollistetaan kuntasektorin kehittyminen ja vuorovaikutus erilaisissa kunnallisissa asioissa sekä laajennetaan näkemyksellisyyttä. (Ala-Poikela, Koski & Stenvall 2015, 13.) Parhaimmillaan kuntien välinen yhteistyö toimii, kun mahdollistetaan palvelujen sekä elinkeinojen kehittämisen liikkumavara ja sitä kautta kuntien asema Suomessa. Kuntien tarjoamat palvelut ja elinkeinomahdollisuudet määrittävät pitkälti sen, millaisiksi kuntien väestöpohjat muokkautuvat. (Laamanen 2005, 5.)

2.1 Yhteistyö, verkostoituminen ja kumppanuus

Yhteistyö, verkostoituminen ja kumppanuus käsitetään usein tarkoittavan samaa asiaa. Niitä kaikkia käytetään hyvin paljon ristiin yhteistyöstä puhuttaessa. Eri tieteenalojen tutkijat kuitenkin määrittelevät käsitteet poiketen jonkin verran toisistaan. Muun muassa Lewis (2006) on määritellyt yhteistyön olevan tiedon tai materiaalien jakamista, työskentelyä yhdessä, ongelmien ratkaisua yhdessä tai muuta pitkäaikaisempaa vuorovaikutusta. Hänen mukaansa yhteistyö on aktiivista toimintaa, joka tapahtuu yhdessä ja tasapuolisesti siihen osallistuvien kesken. Se on prosessi, joka on vapaaehtoista ja epämuodollista. Lewisin (2006) mukaan yhteistyön eri määritelmissä suurimmat erot liittyvät siihen, miten pitkäaikaista yhteisen tekemisen pitää olla, jotta se voidaan määritellä yhteistyöksi. Hänen mukaansa määritelmän tarkkuudesta puuttuu määritelmät yhteistyötä tekevien osapuolien samanlaisuudesta ja tavoitteista. Määritelmässä tavoitteiden saavuttaminen on määritelty niin, että yhteistyöllä saavutetaan joko omat tai yhteiset tavoitteet. Hänen mukaansa yhteistyötä pitäisi enemmänkin tarkastella riittävänä yhteistyön tasona. (Aira 2012, 16.)

Maijala ja Haikara ovat seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) kuvanneet omien näkemystensä mukaan yhteistyön, verkoston ja kumppanuuden samankaltaisuuksia ja eroja, hyödyntäen eri tutkijoiden näkemyksiä sekä keräten kokemuksia omasta MontEri-hankkeesta (2014, 15).



Kuvio 2: Yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden piirteitä (Maijanen & Haikara 2014, 15)

Kumppanuus nähdään monesti enemmän yhteistyön jatkeena. Kumppanuus syntyy yhteistyötä tekevien osapuolten välille silloin, kun aiemmin tehdyssä yhteistyössä on edetty pitkäjänteiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan, johon osapuolet ovat valmiita panostamaan sekä aikaa että energiaa. (Maijanen & Haikara 2014, 10.) Engströmin mukaan kumppanuus on yhteistyötä tekevien osapuolten pitkäkestoinen liittouma, joka on muodostettu yhteisen strategisen haasteen ratkaisemiseksi (2006, 19). Iso haaste on kuitenkin siinä, että kumppanuudessa löydetään tasapaino omien tavoitteiden ja kumppanuuden keskiössä olevien yhteisten tavoitteiden välillä ja että se tuottaa lisäarvoa kumppanuudelle (Maijanen & Haikara 2014, 14).

Pirjo Ståhle ja Kari Laento ovat määritelleet kumppanuudelle kolme erilaista tasoa sen mukaan, miten kumppanuutta toteutetaan ja mitkä ovat kumppanuuden tavoitteet. Heidän mukaansa operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista ja siinä tavoitteena on kustannusten alentaminen sekä resurssien fokuoiminen omaan liiketoimintaan. Kumppanuus perustuu sopimukseen, joissa on määritelty osapuolten roolit, vastuut ja suoritukset. Luottamus rakennetaan sopimuksen noudattamisen myötä. Alihankintasuhdeet ovat tyypillisiä operatiivisia kumppanuuksia. Taktiselle kumppanuudelle taas on ominaista yhdessä oppiminen. Sen myötä yhdistetään osapuolten prosesseja, poistetaan päällekkäisyyksiä ja yhdistetään toimintakulttuureja. Tuloksena saavutetaan säästöjä ja opitaan uutta. Taktinen kumppanuus ei toimi pel-

kästään sopimuksen noudattamisen myötä, vaan siinä tarvitaan osapuolten luottamusta toisiinsa. Kolmas kumppanuussuhde on strateginen kumppanuus, jossa tarkoitus on yhdistää tietopääoma. Tässä kumppanuussuhteessa osapuolet ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Yhteistyön tarkoituksena on saada uutta osaamista ja mahdollisesti nostaa tuottavuudenkin tasoa. Tämä yhteistyömuoto edellyttää osapuolilta vahvaa sitoutumista. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 60.)

Sosiologian näkökulmasta tarkasteltuna luottamuksen taso vaihtelee yhteistyöverkoston eri osissa liikesuhteiden eri kehitysvaiheissa sekä sellaisten ärsykkeiden seurauksena, joilla sitä ositetaan. Luottamuksen tasoja ovat luottamuksen puute, luottamus perustuu tiukkaan valvontaan tai sopimukseen sekä luonnollinen vastavuoroinen toiminta. Olennaista on huomioida, että luottamuksen tasoon on mahdollisuus vaikuttaa omilla valinnoilla. (Vakaslahti 2004, 201.)

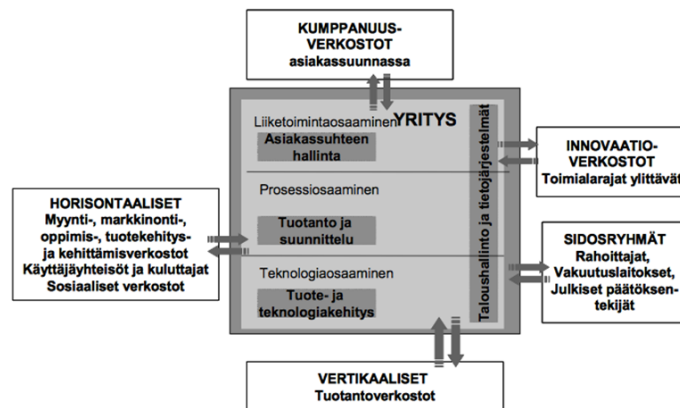
Verkostot eroavat kumppanuuksista siten, että verkostoja pidetään hyvin väljinä ratkaisuin ja niihin liitetään usein epämuodollisia yhteistyön ominaisuuksia, kuten vapaaehtoisuus, joustavuus, satunnaisuus tai itseohjautuvuus. Ero nähdään siinäkin, että verkostoitumista ei pidetä niin valikoituna ja rajattuna suhteena kuin kumppanuutta. Verkostoituminen ei ole välttämättä kumppanuuteen nähden niin konkreettiseen tavoitteeseen tähtäävää toimintaa. (Majanen & Haikara 2014, 10 - 11.) Yhteistyösuhteiltaan verkosto voi olla hyvin kiinteä, jolloin se saattaa olla hierarkkinen ja lukkiutunut tiiviin yhteistyön sosiaalisiin normeihin. Toisaalta verkosto voi olla hyvin avoin verkosto, jossa ei ole luotu kiinteitä yhteistyösuhteita eikä sosiaalista pääomaa normeineen. Parhaiten toimivaksi verkostoksi nähdään sellainen verkosto, jossa on mahdollisuus luoda sosiaalista pääomaa ja samalla kyetään uusiutumaan sekä luomaan uusia verkostosuhteita. (Valkokari, Anttila, Hakala, Hyötyläinen, Korhonen, Kulmala, Lappeteläinen, Lappalainen & Ruohomäki 2009, 3.) Tutkijoiden mielestä perinteinen markkinatalous, jolla tarkoitetaan ostamista ja myymistä, eivät liity verkostoitumiseen. Heidän mielestään verkostoituminen on pidempiaikaista, luottamuksellista ja win-win-pohjaista yhteistyötä. Eli pyritään hyödyntämään verkosto-osapuolten vahvuuksia ilman kilpailua. Jokainen osapuoli antaa kokonaisuuteen nähden parastaan, jolloin yhdessä on mahdollisuus saavuttaa sellaista, mitä yksin ei pystyisi saavuttamaan. (Hakanen ym. 2007, 15.)

Verkostotoiminnassa usein haasteena on sitoutumisen aste. Verkostotoiminnassa ei välttämättä ole samanlaista sitoutumisvelvollisuutta, kuten esimerkiksi työorganisaation jäsenillä. Verkostotoimintaan osallistuvat ovat usein tasavertaisia toimijoita. Epäselvyys sitoutumisessa vaikuttaa verkoston toiminnassa negatiivisesti. Samoin negatiivisesti vaikuttavat verkoston johtaminen ja siinä vaikuttavat valta-asetat, mikäli niitä ei ole etukäteen sovittu. Varsinkin tasavertaisista toimijoista muodostuvaa verkostoa johdetaan usein ns. yleisohjauksella, eli

ryhmässä ei ole valittua johtajaa. Tällöin vaarana on, että verkoston jäsenet osallistuvat verkoston tapaamisiin ja keskusteluihin, mutta eivät sitoudu muuten verkoston toimintaan ja päätöksiin. (Ala-Poikela ym. 2015, 30 - 31.)

Verkostoja luokitellaan sen toiminnan mukaan erilaisiksi verkostotyypeiksi. Muun muassa Agranoff (2007) jakaa verkostot neljään erilaiseen tyyppiin: informaatioverkostot, kehittämisverkostot, kontaktiverkostot ja toimintaverkostot. Kuntaliitossa verkostot jaetaan sen päätehtävän mukaan neljään eri verkostotyyppiin: vertaispalveluverkosto, oppimis- ja kehittämisverkosto, vaikuttamisen verkosto sekä uuden luomisen verkosto. Vertaispalveluverkostoissa toimivia kiinnostavat samanlaiset asiat ja niiden kehittäminen sekä toiminnan tehostaminen vertaistuen avulla. Vaikuttamisen verkoston toimijat pyrkivät verkoston avulla vaikuttamaan yhteisen asian toteuttamiseen. Oppimis- ja kehittämisverkostoissa taas toimijat haluavat oppia ja kehittyä jossakin asiassa tai asioissa. Verkostossa tärkeäksi nähdään vertaisoppiminen ja yhdessä oppiminen. Uuden luomisen verkosto toimii innovaatioverkostona. Verkostoon valitaan yleensä sellaisia toimijoita, joilta löytyy osaamista kehitteillä olevaan asiaan. Kehittäminen voi liittyä täysin uuteen asiaan tai jonkin asian ajan tasalle päivittämiseen. Usein tällaisen innovaatioverkoston kautta syntyy sekä uuden oppimista että kokonaan uusia innovaatioita. (Ala-Poikela ym. 2015, 20.)

Verkostot jaetaan usein vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Organisaatiot, jotka ovat ketjuttaneet tuotantonsa, toimivat vertikaalisessa yhteistyössä. Vertikaalista yhteistyötä voidaan toteuttaa joko yrityksen sisällä eri osastojen välillä tai alihankkijoiden kanssa. Horisontaalisessa verkostossa yhdistetään arvoketjun rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluja tai tuotteita. Yritykset saattavat toimia horisontaalisessa verkostossa kilpailijoittensa kanssa, kun kehitetään uusia tuotteita tai palveluja. (Hakanen ym. 2007, 55 - 56.) Julkishallinnossa horisontaalista verkostoitumista tehdään erilaisten yhteistyö- ja sidosryhmien sekä naapurikuntien kanssa. Yhtäläisyytenä molemmissa verkostoissa on, että kokonaisuudessa onnistuminen on kiinni verkosto-osapuolten sitoutumisesta yhteistyöhön. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) kuvataan tarkemmin sekä horisontaalisia että vertikaalisia verkostoja.



Kuvio 3: Moniverkosto (Valkokari ym. 2009,4)

Verkostoituminen on käsitteenä moniulotteinen. Parhaiten pärjäävät sellaiset verkostot, joissa on mahdollisuus samanaikaisesti luoda uutta pääomaa, uusiutua ja muodostaa uusia verkostosuhteita. Verkostoissa, joissa toteutuu yhteiskehittäminen ja dynaamisuus, säilyy oppiminen ja innovatiivisuus. Yksilöltä vaaditaan kykyä toimia osallisena monissa verkostoissa ja kykyä rakentaa itselleen kumppanuus- ja verkostosuhteita. (Valkokari ym. 2009, 3 - 4.)

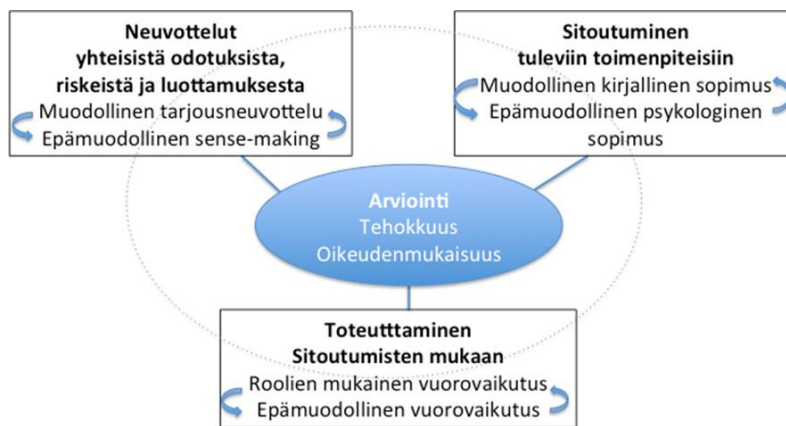
2.2 Yhteistyön rakentumisen edellytykset

Yhteistyön syntymistä kuvataan (Davidson 1976) prosessina tai yhteistyön elinkaarena siten, että aluksi keskinäinen vuorovaikutus on yksilöiden välistä keskustelua ja ideointia. Seuraavassa vaiheessa yhteistyö toteutuu yhteisenä työskentelynä. Kolmannessa vaiheessa organisaatioiden välinen suhde yhteensovittamisessa ei ole kiinteä. Neljännessä vaiheessa liittoutumisessa organisaatioiden välillä on muodollinen rakenne ja pyrkimys tavoitteiden sekä tehtävien määrittelyyn. Viidennessä vaiheessa yhdentymisen johtaa uuteen organisaatioon. (Majoinen ym. 2004, 27, 31 - 33.)

Yhteistyön rakentuminen kannattaa aloittaa kevyesti, hyödyntäen sellaisia verkostoitumisprosesseja, jotka soveltuvat täyttämään yhteistyön laadun vaatimukset. Usein yhteistyön alkua liittyy siihen, että etsitään yhteisiä toimintatapoja ja mietitään asioita, joissa yhteistoimintaa voidaan aloittaa. Tärkeää yhteistyön kannalta on, että kunnat kokevat riippuvuutta toisiinsa nähden. Mikäli riippuvuuksia ei nähdä, ovat lähtökohdat strategisen tason yhteistyölle heikot. Riippuvuus voi liittyä taloudellisiin resursseihin, tietoon, vaikutusvaltaan tai rakentamiseen ja kaavoitettavaan maahan, erilaisiin palveluihin tai alueelliseen kehittämiseen. (Majoinen ym. 2004, 27, 31 - 33.) Keskinäisen riippuvuuden lisäksi yhteistyöverkoston pitää olla yhteisen toiminnan visio ja toimintastrategia. Yhteistyön muutkin tavoitteet pitää olla selkeästi asetettu ja kaikkien tiedossa. Yhteistyöllä saavutettavat asiat voivat olla erittäin merkittäviä, jos edellytykset yhteistyölle sekä toimijoiden keskinäinen osaamisen arvostus ja luottamus ovat

kunnossa. Yhteisesti saatavan hyödyn ja yhteisen tekemisen kautta syntyy sitoutuminen sekä toisiin toimijoihin että yhteisesti tavoiteltavaan asiaan. (Ala-Poikela ym. 2015, 19.)

Ring ja Van de Ven (1994) näkevät yhteistyösuhteiden kehittymisen jatkuvana prosessina, jota kehitetään sekä muodollisilla että epämuodollisilla tapahtumilla ja keskusteluilla osapuolten välillä (Valkokari ym. 2009, 6). Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) tarkennetaan yhteistyön kehittymisen prosessia.



Kuvio 4: Yhteistyösuhteen kehittyminen (Ring & Van de Ven 1994; Valkokari ym. 2009, 6)

Kun puhutaan yhteistyöstä ja mietitään siinä onnistumista, on huomioitava, että kyse on ihmisten välisestä toiminnasta. Se, miten yhteistyö onnistuu ja miten sen puitteissa onnistutaan toteuttamaan yhdessä asioita, riippuu pitkälti yhteistyötä tekevien ihmisten tiedoista ja taidoista, asenteesta sekä kyvystä tehdä yhteistyötä. Lisäksi yhteistyön tekemisessä tarvitaan keskinäistä luottamusta. Luottamus syntyy ajan kuluessa, kun ihmiset oppivat paremmin tuntemaan toisensa ja toistensa toimintatavat. Luottamusta voidaan edistää yhteisten pelisääntöjen sopimisella, tiedonkulun varmistamisella ja sillä, että yhteistyössä käytetään yhteistä käsitteistöä asioista. Luottamus kasvaa sitä myöten, kun ryhmässä huomataan, että jokaiselle yhteistyön osapuolelle toteutuu win-win-tilanne. Mikäli keskinäistä luottamusta yhteistyöhön ei löydy, ei sitoutuminenkaan yhteistyön tekemiseen toteudu. Tämä saattaa näkyä siten, että osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin harvenee, avoin keskustelu tyrehtyy eikä tarvittavia päätöksiä ja toimenpiteitä saada aikaan. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) tuodaan esille luottamuksen tuomia hyötyjä sekä mitä sen puute saattaa aiheuttaa.

Luottamuksen puute aiheuttaa	Luottamuksen tuomat hyödyt
Heikkotasoisista kommunikaatiota	Tehokas kommunikaatio
Väärinkäsityksiä	Oppiminen
Kärpäsistä härkäsiä	Rakentava ristiriitojen ratkaisu
Oppunistista käyttäytymistä	Johtamisen työkalu
Tehottomuutta	Tehokkuutta ja tuloksia
Kitkaa, ”vero”	Öljy, vähentää kompleksisuutta
Heikkoa sitoutumista	Lisää sitoutumista
Yhteistyön epäonnistumista	Innovaatiot

Taulukko 1: Luottamuksen funktiot verkostoyhteistyössä (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 70)

Kaikissa yhteistyösuhteissa, joissa jotakin halutaan saada aikaan, tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja luottamuksellisuutta; aktiivista ja jatkuvaa tiedonvaihtoa. Yhteistyön osapuolten on käytettävä keskusteluissa samantasoista käsitteiden kieltä, jotta heillä on mahdollisuus saada käsitys asioiden nykytilasta ja tavoitteista. (Valkokari ym. 2009, 5 - 6.) Luottamus tode- taankin tutkimuksellisesti keskeiseksi transaktiokustannusten alentajaksi ja yhteistyöhyötyjen lisääjäksi (Hakanen ym. 2007, 69 - 70).

2.3 Seutuyhteistyön organisointi

Seutuyhteistyön toimintoja johdetaan ja koordinoidaan usein perustamalla erillinen, yhteinen organisaatio, kuten kuntayhtymä, liikelaitos tai säätiö. Yleisimmät yhteistoimintamuodot kun- nilla ovat isäntäkuntamalli ja kuntayhtymä. Vuonna 2012 kuntayhtymiä oli 136. (Kunnat.net.)

Kuntayhtymän toiminta perustuu yleensä vapaaehtoiseen toimintaan. Tehtäväalueilla kunnat voidaan kuitenkin erityislainsäädännön avulla velvoittaa alueelliseen yhteistoimintaan, esi- merkkinä erikoissairaanhoidon antavat sairaanhoitopiirit ja maakuntaliitot. Näitä kutsutaan pakkokuntayhtymiksi. (Kunnat.net.) Vapaaehtoisesti kuntayhtymiä perustetaan yleensä siksi, että halutaan yhdessä hoitaa seutukuntien kanssa, muun muassa ammatillista koulutusta, pe- rusterveyspalveluita, elinkeinojen kehittämistä sekä päihdehuoltoa ja vanhuspalveluita. Kun- tayhtymässä kunnat luopuvat omasta päätäntävallastaan niiden asioiden osalta, jotka anne- taan kuntayhtymän hoidettaviksi. Kunnat voivat vaikuttaa kuntayhtymässä valitsemiensa luot- tamushenkilöiden tai yhtymäkokousedustajien kautta. Äänivalta kuntayhtymässä voi määräy- tyä eri tavoin, esimerkiksi asukasluvun mukaan, kustannuksiin osallistumisten mukaan tai aiemmin sovittujen paikkavarausten mukaan. (Laamanen 2005, 40.)

Toinen vaihtoehto on, että kunnat antavat oman yhteistoiminta-alueen tehtävät yhden isäntäkunnan hoidettaviksi. Tällöin yksi siihen kuuluva kunta nimetään isäntäkunnaksi, joka hoitaa kaikkien siihen yhteistoimintaan kuuluvien kuntien sille määrättyt asiat. Tehtävien hoitoa varten kunnat perustavat yhteisen toimielimen. Kaikkien sopijakuntien omia asioita hoitava henkilöstö siirretään isäntäkunnan palvelukseen. (Kunnat.net.)

Kuntayhtymän ja isäntäkuntaperiaatteen lisäksi kunnat voivat perustaa liikelaitoksia. Kunnallisia liikelaitoksia on kolmea erilaista tyyppiä:

- Kunnan oma liikelaitos, jolloin se on osa kunnan varsinaista organisaatiota.
- Kunnan liikelaitos, joka on useamman kunnan yhteisen toimielimen alainen isäntäkunnan liikelaitos.
- Kuntayhtymän liikelaitos, jolloin se on osa kuntayhtymän organisaatiota.
- Liikelaitoskuntayhtymä, joka edellisistä poiketen ei ole itsenäinen oikeushenkilö.

(Kunnat.net.)

Liikelaitosten perustamisen tarkoitus on, että kuntien järjestämä palvelutuotanto saadaan niiden kautta yhdenmukaistettua ja järjestettyä taloudellisesti mahdollisimman tehokkaasti. Liikelaitokset toimivatkin nimenomaan palveluiden tuottajaorganisaatioina. Kuntalain mukaan kunnallisella liikelaitoksella pitää olla johtokunta ja virkasuhteinen johtaja. Lisäksi liikelaitoksella voi olla muita toimielimiä. Liikelaitoksen johtokunnan tehtävänä on ohjata ja valvoa liikelaitoksen toimintaa. Se vastaa liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan järjestämisestä. (Kunnat.net.) Liikelaitokset ovat kuntalain alaisia, mutta taloudeltaan erillisiä yksiköjä. Oikeudellisesti ne eivät ole itsenäisiä. Niiden perustamiseen tarvitaan kunnanvaltuuston päätös. Kunnanvaltuusto päättää liikelaitosten toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. (Sundqvist, Laamanen, Liivala, Lipponen & Jyrä 2005, 10; Laamanen 2005, 41.)

2.4 Seutuyhteistyön motiivit

Useat kunnat ympäri Suomen ovat solmineet erilaisia seutuyhteistyösopimuksia ja perustaneet yhteistyön organisoimiseen kuntayhtymiä tai kunnallisia liikelaitoksia pystyäkseen paremmin ja kustannustehokkaammin palvelemaan kuntalaisiaan. Seutuyhteistyön tarpeet määritellään usein sen mukaan, millaista tietotaitoa omassa kunnassa on, millaista tietotaitoa toisilta kunnilta tarvitaan ja miten yhteinen tietotaito pystytään valjastamaan kuntalaisten hyödyksi. (Kuntatyönantajat.) Seuraavassa kerrotaan esimerkinomaisesti muutamasta seutuyhteistyötohosta Suomessa.

Oulunkaaren kuntayhtymä aloitti toimintansa vuonna 1995. Yhteistyön toiminta-ajatuksena oli edistää kuntien, elinkeinoelämän, maakuntaliiton sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa lin seutukunnan kehittymistä yhdistämällä osaaminen, markkinointi ja kansainvälistyminen.

Vuonna 2003 nimi muutettiin Oulunkaaren seutukunnan kuntayhtymäksi, joka kuvasti paremmin Oulun läheisyyttä. Oulunkaaren seutukunnan kuntayhtymään kuuluu viisi kuntaa: Ii, Simo, Pudasjärvi, Utajärvi ja Vaala. Sen pääasiallinen tehtävä on kuntalaisten lakisääteisten sosiaali- ja terveystalveluiden tuottaminen. (Oulunkaaren kuntayhtymä.)

Tampereen alueella seudullinen yhteistyö aloitettiin 1960-luvulla, mutta vasta vuonna 2005 perustettiin Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä, joka aloitti toimintansa 1.6.2006 (Tampereen seutu). Tampereen kaupunkiseutu on tällä hetkellä Suomen toiseksi suurin seutuyhteistyön keskittymä. Siihen kuuluu kahdeksan kuntaa: Tampere, Nokia, Ylöjärvi, Kangasala, Lempäälä, Pirkkala, Orivesi ja Vesilahti. Siihen kuuluvien kuntien yhteistyön tarkoituksena on luoda omille kuntalaisilleen ja alueella toimiville yrityksille sujuvamat edellytykset arjen toimintoihin, kuntarajoista riippumatta sekä vahvistaa seudun vetovoimaa. Yhteistyötä tehdään maankäytössä, asumisessa, liikenteessä, infratalveluissa sekä tietohallinnon ja hyvinvointitalveluiden alalla ja lisäksi elinkeinot sekä osaaminen alueilla. (Pirkkalan kunta; Tampereen kaupunkiseutu; Nokian kaupunki.) Näiden lisäksi Tampereen kaupunkiseudulla yhteistyötä tehdään turvallisuuden kehittämisessä. Siitä on tehty pilottihanke, jonka tiimoilta seutuyhteistyössä perustettiin turvallisuuden alalla yhteistyötä tekevä elin, Pirkanmaan turvallisuusklusteri. Tavoitteena on luoda asukkaille ja sen alueella toimiville yrityksille hyvä turvallisuus. Turvallisuusklusterista halutaan tehdä Pirkanmaalle brändi, jota voidaan viedä ja markkinoida ulkomaille. Turvallisuusklusterin luomiseen Pirkanmaalla onkin hyvät lähtökohdat, koska alueella on saatavissa ammattitaitoa ja osaamista turvallisuuden alalta mm. alueen koulutuslaitoksista, kuten esimerkiksi Poliisiammattikorkeakoulusta. (Perttula.)

Turun seudulla toimii kaksi erillistä seutuyhteistyötahoa, joissa on osittain mukana samoja kuntia/kaupunkeja. Turun seudun seutuyhteistyössä on mukana kuusitoista kaupunkia tai kuntaa: Askainen, Vahto, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Kaarina, Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Paimio, Piikkiö, Rusko, Raisio, Rymättylä ja Turku. Nämä kunnat ja kaupungit ovat seutusopimuksella laatineet yhteisen tahtotilan siitä, mitä kunnat haluavat yhteistyöllä tavoittaa ja toteuttaa. Toiseen yhteistyötahoon eli Turun kaupunkiseutuun kuuluu Turun lähi-alueelta seitsemän kuntaa: Turku, Aura, Kaarina, Lieto, Rusko, Naantali ja Raisio. Turun kaupunkiseudulla suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä liikenteeseen, maankäyttöön, asumiseen ja talveluiden kehittämiseen liittyviä asioita ja mietitään, miten ne saadaan toteutettua paremmin yhdessä. Seudun visiona on toteuttaa seudulle kestävää kehitystä ja saada alue kilpailukykyiseksi luomalla kestävä kaupunkirakenne vuoteen 2035 mennessä. (Turun kaupunki-seutu ja seutuyhteistyö.)

3 KUUMA-seutuyhteistyö

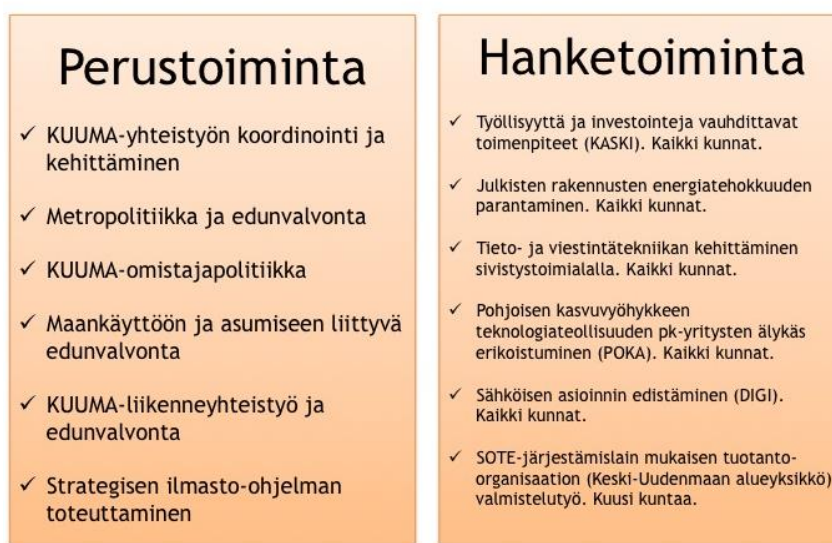
Keski-Uudenmaan kunnista Kerava, Tuusula, Järvenpää, Nurmijärvi ja Mäntsälä aloittivat keskinäisen KUUMA-seutuyhteistyönsä vuonna 2002. Motiiveina yhteistyön aloittamiselle olivat: kilpailukyvyyn kehittäminen suhteessa muihin seutuihin, pääseminen mukaan päätöksentekoprosesseihin, tehokkaampi edunvalvonta sekä Keski-Uudenmaan identiteetin vahvistaminen suhteessa pääkaupunkiseutuun. Tavoitteeksi yhteistyölle asetettiin strateginen kumppanuus, jolla voidaan tavoitella menestystä edunvalvonnassa ja kilpailukyvyssä. Vuonna 2005 KUUMA-seutuun liittyi Pornainen ja vuonna 2011 siihen liittyivät Sipoo, Hyvinkää, Kirkkonummi ja Vihti. (Kuusela 2015; Kuusela 2016.)

KUUMA-seudun toimintaa ohjataan yhteistyösopimuksella. Vuonna 2012 yhteistyösopimusta muutettiin niin, että vuoden 2013 alusta yhteistä edunvalvonta- ja kehittämistyötä ryhdyttiin toteuttamaan liikelaitosmuotoisesti. Liikelaitoksen isäntäkunnaksi sovittiin Kerava. Yhteistyösopimuksessa liitteenä on KUUMA-kuntien valtuustoissa hyväksytetty johtosääntö, jota täydennettiin vuonna 2014 johtokunnan hyväksymällä toimintasäännöllä. (KUUMA-seutu.) Yhteistyösopimuksen ja siihen liittyvien johto- ja toimintasäännön lisäksi toiminnan ohjausta toteutetaan Omistajapolitiikan menettelytavat ja kohteet -ohjeella, vuosittain tehtävällä talous- ja toimintasuunnitelmalla sekä lainsäädännöllä ja isäntäkunnan ohjeilla (Kuusela 2016).

KUUMA-yhteistyösopimuksessa KUUMA-kunnat sitoutuvat yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemiseksi. Arvoperustana yhteistyölle ovat: kuntien säilyminen itsenäisenä, keskinäinen luottamus ja hyödyt KUUMA-seudulle. Yhteistyösopimuksessa yhteistyön painopisteiksi määritellään alueen kilpailukyvyyn ja vetovoiman vahvistaminen, omistajapolitiikka ja palveluyhteistyö. KUUMA toimii kaikissa painopistealueissa lähinnä areenana, jossa voidaan tehdä yhdessä valmisteluja, muodostaa näkemyksiä, varmistaa asioiden toteutuminen sekä sopia yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoista. (KUUMA-seutu liikelaitos sopimus yhteisen edunvalvonnan järjestämisestä 2013.)

KUUMA-seudun toiminta jakaantuu perustoimintaan ja hanketoimintaan. Perustoiminnaksi määritellään KUUMA-yhteistyön koordinointi ja kehittäminen, metropolipolitiikka ja edunvalvonta, omistajapolitiikka, maankäyttöön ja asumiseen liittyvä edunvalvonta, liikenneyhteistyö ja edunvalvonta sekä strategisen ilmasto-ohjelman toteuttaminen. (Kuusela 2016.) Lisäksi perustoimintaan kuuluu KUUMA-johtokunnan toiminta, joita ovat kokoukset, seminaarit ja näihin liittyvä hallinto (KUUMA-seutu liikelaitos 2015, 1). Perustoiminnan rahoituksesta maksetaan palkkakuluina liikelaitoksen yhteistyöjohtajan, yhteistyöassistentin ja liikennesuunnittelijan palkat. Perustoiminnan rahoitus saadaan sataprosenttisesti kunnilta. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016, 5, 14.)

Hanketoiminta määritellään kehittämiseen liittyväksi toiminnaksi, johon rahoitus haetaan kuntien maksuosuuksien lisäksi ulkopuolisilta tahoilta. Hanketoimintaa voidaan rahoittaa sitenkin, että KUUMA-kunnat osallistuvat liikelaitoksen kautta jonkun muun organisaation käynnistämään hankkeeseen yhteisellä maksusopimuksella. Hankkeet liittyvät teknologiatoimialan kehittämiseen, yrittäjyyskasvatukseen ja suunnitelmallisuuden lisäämiseen yritysten omistaja-vaihdoksissa. Painopisteinä hankkeissa yleensä ovat investointien houkuttelemine seudulle ja työllisyyden edistäminen. (KUUMA-seutu liikelaitos 2015, 1.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 5) on esitetty KUUMA-seudun toiminnan jakautumista vuonna 2016.



Kuvio 5: KUUMA-seudun toiminnan jakautuminen 2016 (Kuusela 2016)

Perustoiminnan ja hanketoiminnan lisäksi KUUMAssa voidaan toteuttaa etukäteen sovittuja erillisprojekteja. Vuoden 2016 erillisprojekteina ovat Keski-Uudenmaan sote-projekti ja Kuntaudistusselvityksen saattaminen loppuun. (KUUMA-seutu Talousarvio 2016, 17 - 18.)

3.1 KUUMA-seudun organisaatio

KUUMA-seudun ja liikelaitoksen toiminnan johtamisesta, kehittämisestä ja valvomisesta vastaa kahdeksi vuodeksi kerrallaan nimitetty KUUMA-johtokunta. Johtokunnan jäseninä toimivat asemavaltansa perusteella kuntien ja kaupunkien kunnan- ja kaupunginvaltuustojen puheenjohtajat sekä kunnan- ja kaupunginhallitusten puheenjohtajat ja heille valitut henkilökohtaiset varajäsenet. Lisäksi Keravan kaupunginvaltuusto voi liikelaitoksen esityksestä ja muiden KUUMA-kuntien hyväksymisellä päättää, että tasa-arvolain perusteella johtokuntaan valitaan enintään neljä lisäjäsentä ja heille varajäsenet. (KUUMA-seudun toiminta- ja taloussuunnitelma 2016, 4.)

Johtokunnan puheenjohtajana toimii KUUMA-seutuun kuuluvan kunnan tai kaupungin kunnan- tai kaupunginvaltuuston puheenjohtaja. Puheenjohtaja ja hänelle valittu varapuheenjohtaja vaihtuvat vuoden välein sen mukaan, mikä KUUMA-seudun kunnista on kyseisen vuoden vetovastuussa. Varapuheenjohtajana toimii aina seuraavan vuoden vetovastuussa olevan kunnan tai kaupungin kunnan- tai kaupunginvaltuuston puheenjohtaja. Vetovastuussa seudun kunnista ovat tähän mennessä toimineet Kerava, Kirkkonummi sekä Mäntsälä ja Pornainen yhdessä. Vuoden 2016 vetovastuukuntana toimii Sipoo. Tämän jälkeen vetovastuvuoro siirtyy Järvenpäälle. Järvenpään jälkeen vuoroon tulevat vetovastuujärjestyksessä Vihti, Nurmijärvi, Tuusula ja Hyvinkää. (KUUMA-seutu.)

KUUMA-liikelaitoksen johtamisen ja kehittämisen ohessa KUUMA-johtokunnan tehtäviksi on määritelty kuntayhteistyön johtaminen ja kehittäminen. Se saa käyttää päätösvaltaansa talousarvion ja toimintasuunnitelmien mukaisissa asioissa, mikäli asiat eivät kuulu kuntien valtuustoille. Johtokunta tekee päätösehdotuksia asioista, joita kuntavaltuustoissa käsitellään, ja tarvittavat sopimukset sekä edustaa KUUMA-seutua ja edistää yhteistyötä muiden yhteistyötahojen kanssa. (KUUMA-seutu.)

Johtokunnan lisäksi KUUMA-seudun toiminnassa vaikuttaa KUUMA-liikelaitoksen johtoryhmä. Siihen kuuluvat KUUMA-seudun kuntien ja kaupunkien kunnan- ja kaupunginjohtajat sekä KUUMA-liikelaitoksen yhteistyöjohtaja. Komission puheenjohtajana toimii yksi KUUMA-seudun kunnan- tai kaupunginjohtajista aina vuoden kerrallaan. KUUMA-liikelaitoksen yhteistyöjohtajan työsuhde on virkasuhde.

Johtoryhmän tehtävänä on johtaa KUUMA-yhteistyön operatiivista toimintaa johtokunnan asettamien linjausten mukaisesti, vastata asioiden valmistelusta johtokunnalle sekä kuntakoh- taisten päätösten täytäntöönpanosta ja seurannasta. Se päättää yhteistyöhankkeiden valmistelusta, määrittää työryhmien tehtävät ja nimeää työryhmille puheenjohtajat sekä vastaa siitä, että työryhmiin, joissa käsitellään yhteisiä asioita, osallistuu henkilöstön edustaja. Työryhmät toimivat KUUMA-komission alaisuudessa. (KUUMA-seutu liikelaitos sopimus yhteisen edunvalvonnan järjestämisestä 2013.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) havainnollistetaan KUUMA-seudun organisaation kokoonpanoa.



Kuvio 6: KUUMA-organisaatio

KUUMA-organisaatio on Keravan kaupungin toiminnan alainen. Asiasta on tehty sopimus KUUMA-alueen kuntien kesken joulukuussa 2012. Sopimuksessa on sovittu, että yhteinen edunvalvonta järjestetään Keravan kaupungin organisaationa liikelaitosmuotoisesti vuoden 2013 alusta lähtien. (KUUMA-seutu liikelaitos sopimus edunvalvonnan järjestämisestä 2013.)

3.2 KUUMA-seudun liikelaitos

KUUMA-liikelaitoksen, Keravan kaupungin liikelaitos, tavoitteena on vahvistaa jäsenkuntiensa kilpailukykyä ja vetovoimaa osana metropolialuetta, tehostaa edunvalvontaa ja omistajapolitiikkaa sekä parantaa palvelutuotannon laatua ja tehokkuutta. Näiden asioiden toteutumiseksi liikelaitos käynnistää, organisoii ja järjestää sekä maankäyttöön, asumiseen, liikenteeseen, ympäristöasioihin, elinkeino-yhteistyöhön että palveluyhteistyöhön liittyen kuntayhteistyötä ja hankkeita sekä erilaisia tapahtumia, tutkimuksia ja selvityksiä. Liikelaitos valvoo jäsentensä etua yhteisöissä, toimielimissä, työryhmissä tai vastaavissa, joihin joko liikelaitos tai sen jäsenet kuuluvat. Se tekee aloitteita viranomaisille ja yhteisöille sekä erilaisille toimielimille ja työryhmille. Se tiedottaa toiminnastaan päätöksentekijöille ja järjestää tiedotus-, koulutus- ja valistustoimintaa. (Toimintakertomus 2015, 6.)

KUUMA-liikelaitos on työllistänyt valtuustokaudella 2013 - 2016 kolme kokoaikaista työntekijää: yhteistyöjohtaja, kuntayhteistyön assistentti ja liikennesuunnittelija. KUUMA-liikelaitoksen yhteistyöjohtaja vastaa liikelaitoksen toimiston johtamisesta, yhteistyön koordinoimisesta ja toteutuksen ohjauksesta, suunnitelmien ja resursoinnin valmistelusta sekä seurannan ja ar-

vioinnin käytännöistä. Hänen tehtäviinsä kuuluu huolehtia työryhmien toimivuudesta ja tukemisesta sekä talousarvion, taloussuunnitelman sekä tilinpäätöksen valmistelusta ja viranomaisille tarvittavien erilaisten yhteistyötä koskevien selvitysten laatimisesta. Hän tekee selvityksiä ja aloitteita seutuyhteistyön kehittämisestä sekä huolehtii johtokunnan päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta sekä tiedottamisesta. (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016, 15.)

KUUMA-seudun yhteistyöjohtajan virassa on viimeisen kahdeksan vuoden ajan toiminut Johanna Viita. Hänet valittiin yhteistyöjohtajan tehtävään 16.12.2008, ja hänen varsinainen palvelussuhteensa alkoi 1.3.2009. Valtuustokaudella 2013 - 2016 hänen tehtäviään on hoitanut kolme viransijaista. Viransijaisuudet ajoittuvat vuodelle 2014 ja 2015, kun Johanna Viita toimi projektinjohtajan tehtävissä Keski-Uudenmaan kuntaliitosselvityksessä ja sote-hankkeessa. Lisäksi Johanna Viita jäi vuorotteluvapaalle, joka kesti vuoden 2015 loppuun. Yhteistyöjohtajan viransijaisuutta hoiti tämän ajan useampi henkilö. Viimeisimmän viransijaisuuden on hoitanut Antti Kuusela, jonka viransijaisuus sovittiin alkuun 31.10.2016 saakka, mutta syyskuussa 2016 hänen sijaisuuttaan jatkettiin avoimen toimen hoitajana 30.6.2017 saakka. Syynä tähän oli Johanna Viidan irtisanoutuminen virastaan 1.9.2016 alkaen. KUUMA-johtokunta hyväksyi irtisanomisen ja samalla päätti valtuuttaa KUUMA-komission rekrytoimaan uuden yhteistyöjohtajan kevään 2017 aikana. (Keravan kaupunki KUUMA-johtokunta pöytäkirja 5/2016, 10- 13.)

4 Tutkimusprosessissa eteneminen ja tiedonkeruu

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusprosessissa etenemistä ja tutkimuksen toteutusta teoriapohjalta, kuten kyselyiden ja ryhmähaastatteluiden suunnittelua sekä toteuttamista. Tutkimus lähtee aina liikkeelle tutkimuksen suunnittelusta ja aiheeseen perehtymisestä. Tämän jälkeen mietitään, mikä on tutkimusongelma, miten se täsmennetään ja millaiset tutkimusmenetelmät valitaan. Näiden vaiheiden jälkeen aloitetaan aineiston kerääminen. Kun aineistoa on riittävä määrä, alkaa aineiston analysointi. Viimeiseksi raportoidaan tutkimuksen tulokset. (Hirsjärvi ym. 2007, 65.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessissa lähdetään liikkeelle kirjallisuuden kartoituksella ja analysoidavan tutkimusaineiston keräämisen suunnittelulla. Lähtökohtana tutkimusaineiston hankinnalle on opinnäytetyön aihe ja opinnäytetyölle asetettu tutkimusongelma. Kirjallisuutta kartoitetaan muun muassa Googlella, Google Scholarilla sekä Laurean kirjaston materiaalihaun avulla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu yhteistyön, verkostoitumisen ja kumppanuuden sekä kuntien toteuttaman seutuyhteistyön määritelmiin. Teoriatietoa täydentää aineisto kuntien välisen seutuyhteistyön kehittymisestä Suomessa ja esimerkit muutamista seutuyhteistyötä toteuttavista tahoista, joiden yhteistoiminta voidaan rinnastaa KUUMA-seudun kuntien yhteistyöhön. Kuntapolitiikkaan ja seutuyhteistyöhön liittyen tietoa kerätään KUUMA-seudun, Kuntaliiton ja Uudenmaan liiton internet-sivustoilta. KUUMA-seudun seutuyh-

teistyön toteutumisesta valtuustokaudella 2013 - 2016 kerätään tietoa KUUMA-seudun toimintakertomuksista vuosilta 2013 - 2015, vuoden 2016 toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä vuosien 2013 - 2016 KUUMA-johtokunnan pöytäkirjoista. Lisäksi tietoa kerätään edellisen valtuustokauden 2009 - 2012 toiminnan arvioinnista.

4.1 Tausta-aineistona edellinen valtuustokauden arviointi

KUUMA-seudun toimintaa arvioidaan neljän vuoden välein. Ensimmäinen toiminnan arviointi tehtiin valtuustokaudelta 2005 - 2008. KUUMA-kunnat olivat tällöin Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula (KUUMA-seutu). Tässä arvioinnissa ei arvioitu KUUMA-kuntien keskinäistä toimintaa ja yhteistyötä, vaan arviointi liittyi KUUMA-kuntien ja Kuntayhtymä Nelosten yhteistyön toimivuuteen Helsingin seudun kuntien kanssa (Helsingin seudun yhteistyön arviointi 2008).

Seuraava toiminnan ja yhteistyön arviointi tehtiin valtuustokaudelta 2009 - 2012, jolloin KUUMA-seutu laajeni valtuustokauden aikana nykyiseen 10 kuntaan. Arvioinnissa arvioitiin KUUMA-seudun toimintaan liittyviä eri osa-alueita. Osa-alueina olivat KUUMA-seudun kilpailukyky ja vetovoima, palveluyhteistyö, omistajapolitiikka, metropolipolitiikka, KUUMA-seutuyhteistyö sekä yhteistyö yhteistyötahojen ja sidosryhmien kanssa. (Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012.) Tässä opinnäytetyössä valtuustokauden 2009 - 2012 arvioinnista tärkeimpänä huomioidaan KUUMA-seutuyhteistyön arvioinnin pohjalta määritetyt tavoitteet seutuyhteistyön kehittämiseksi valtuustokaudella 2013 - 2016.

Valtuustokauden 2009 - 2012 arvioinnissa KUUMA-seutuyhteistyön erityiseksi onnistumiseksi arvioidaan edunvalvontatyö, ja varsinkin edunvalvonta suhteessa valtioon ja pääkaupunkiseutuun. KUUMA-seutuyhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä arvioinnin mukaan ovat ennakointi, pyrkimys yhteisen mielipiteen löytymiseen ajoissa, taustatietoihin tutustuminen käsitteilyyn tulevista asioista sekä KUUMA-seudun kuntien esiintyminen yhtenäisenä neuvottelukumppanina, huolimatta kuntien erilaisista kehitystarpeista ja kehitysvaiheista. Lisäksi yhteistyön tavoitteisiin sitoutumisessa nähdään onnistuneen, mutta epäonnistuneen yhteisten päätösten toimeenpanossa. Valmistelijoiden keskinäisessä yhteistyössä KUUMA-työryhmien puheenjohtajat arvioivat yhteistyön onnistuneen, mutta KUUMA-hallituksen, nykyisen KUUMA-johtokunnan mielestä keskinäistä yhteistyötä pitäisi edelleen kehittää. (Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012, 33.)

Syitä siihen, miksi KUUMA-yhteistyössä ei kaikilta osin onnistuttu valtuustokaudella 2009 - 2012, esitetään arvioinnissa jonkin verran. Muun muassa KUUMA-yhteistyön tavoitteista todetaan, että ne olivat liian laajat eikä niitä oltu priorisoitu. KUUMA-työryhmien puheenjohtajien mielestä KUUMA-seudun henkilö- ja taloudelliset resurssit olivat valtuustokauden aikana riittämättömät suhteessa yhteistyön tavoitteisiin. KUUMA-hallitus, nykyinen KUUMA-johtokunta,

oli asiasta sitä mieltä, että resurssit olivat riittävät. Kahtiajakoa arvioinnissa työryhmien puheenjohtajien ja KUUMA-hallituksen välillä tulee esiin niin projektijohtamisen osaamisen kuin työryhmien toiminnan tehokkuudenkin osalta. (Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012, 33.)

Valtuustokauden 2009 - 2012 arvioinnissa arvioinnin tekijä antaa tutkimuksen pohjalta näkemyksiään siihen, mitä asioita KUUMA-yhteistyössä pitäisi jatkossa kehittää. Arvioinnissa nostetaan kehittämisen kohteiksi yhteisiin päätöksiin sitoutuminen ja päätösten toimeenpano, valmistelijoiden keskinäinen ja ylikunnallinen yhteistyö, KUUMA-yhteistyön tavoitteiden ja resurssien suhteuttaminen toisiinsa, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä työryhmyöskentelyn tehostaminen (Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012, 34).

Edunvalvonnasta arvioinnissa todetaan, että edunvalvonnan tulee olla KUUMAn ensisijainen tehtävä, jolloin pitäisi miettiä, mitä asioita edunvalvonnalla halutaan konkreettisesti saavuttaa sekä luoda skenaario KUUMA-seudun roolista vuonna 2017 suhteessa kuntarakennemuutoksiin ja metropolihallintoon. Lisäksi tärkeiksi asioiksi nähdään maankäyttöön, asumiseen ja liikenteeseen liittyvän MAL-kokonaisuuden jatkaminen, aktiivinen osallistuminen metropolipolitiikan eri työryhmiin sekä omistajapolitiikan toteutumisen seuranta. (Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012, 43.)

Konkreettisina kehittämisehdotuksina arvioija esittää seuraavia asioita:

- KUUMA-yhteistyössä keskitytään kerrallaan vain muutamaan tärkeään asiaan. Asioiden painopisteille luodaan yksityiskohtaiset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan.
- Kuntakohtaiset asiat eritellään jatkossa tarkemmin KUUMA-seutuyhteistyön asioista.
- Työryhmät perustetaan vain asiakokonaisuuksia varten ja työryhmien vetäjät toimivat nykyistä pidemmän ajanjakson tehtävissään.
- Työryhmien toimintaa jännevoitetaan vähentämällä niiden määrää.
- Asioiden valmistelun ja päätöksen tekemisen keventämiseen ja nopeuttamiseen liittyviä mahdollisuuksia selvitetään.
- Lisätään sitoutumista yhteisiin päätöksiin, sovittujen asioiden toteuttamiseen ja yhteisen kuvan säilyttämiseen neuvottelukumppaneihin nähden.
- KUUMA-koordinointiin lisätään resursseja sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.
- KUUMA-brändin tunnettuutta lisätään ja tehostetaan vaikuttavuutta. Keinoina ovat mm. seudulliset KUUMA-tapahtumat, kuten vierailut, lobbaus ja päättäjaviestintä.

(Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012, 43.)

4.2 Empiirisen tutkimusaineiston kerääminen

Teoriat eli viitekehykset johdetaan empiriasta. Teoria ja empiria liittyvät kiinteästi yhteen. Empiria tarkoittaa elämää, jota me kaikki elämme, mutta jonka tulkitsemme ja näemme

omalla tavallamme. Teorialla taas selvennetään reaalimaailmaa ja siihen liittyviä ilmiöitä; halutaan saada selville mahdolliset muuttujat ja vaikuttajat. Kun empiirinen maailma on maailma, jossa elämme, teoreettisessa maailmassa vallitsevat lait, mallit, käsitteet, teoriat ja hypoteesit. Teoria auttaa ymmärtämään empiirisen tutkimuksen oletuksia eli hypoteeseja. (Kananen 2013, 45 - 48; Kananen 2015, 95 - 99.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) on havainnollistettu asiaa.



Kuvio 7: Teorian ja käytännön kohtaaminen (Kananen 2014a, 57)

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla toimeksiantajan edustajaa, ryhmähaastattelemalla KUUMA-komission nykyisiä ja aiempia jäseniä, KUUMA-seudun yhteistyö- ja sidosryhmiä sekä lähettämällä kyselyt KUUMA-johtokunnalle, KUUMA-työryhmien puheenjohtajille ja sihteeille sekä niille KUUMA-komission jäsenille, jotka eivät pääse osallistumaan ryhmähaastatteluun.

4.3 Haastattelut empiirisessä tiedonkeruussa

Haastattelu on todettu toimivaksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla yleensä saadaan esitettyihin kysymyksiin vastaukset. Lisäksi haastateltava harvoin kieltäytyy vastaamasta haastattelukysymyksiin sen jälkeen, jos hän on antanut haastatteluluvan. Haastattelun voidaan todeta olevan hyvä menetelmä siitäkkin syystä, että sen yhteydessä haastattelijalla on mahdollisuus havainnoida vastaajaa, miten tämä toimii haastattelun aikana. Haastattelu on kaikin puolin joustava tiedonkeruumenetelmä, koska haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymykset, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä kysymyksissä ja selvittää kysymysten sanamuotoa. Hän voi muuttaa kysymysten järjestystä, jos katsoo sen aiheelliseksi ja liittyy haastatteluun mukaan keskusteluosuuden haastateltavan kanssa. Haastattelun heikkous tiedonkeruumenetelmänä on, että sen toteuttaminen vie sekä aikaa että mahdollisesti rahaa verraten kyselyyn. Kyselyn voi tehdä itse ja sen voi lähettää monelle haastateltavalle samanaikaisesti sähköpostilla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73 - 74.)

Haastattelut voidaan jaotella haastateltavien lukumäärän mukaan, jolloin puhutaan joko yksilö- tai ryhmähaastattelusta (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 12). Ryhmähaastattelu on yksilöhaastattelua vapaamuotoisempi haastattelutilanne. Siinä haastattelija puhuu samaan aikaan kaikille haastateltaville ja esittää välillä kysymyksiä yksittäisille ryhmän jäsenille. Ryhmähaastattelussa haastateltavat saavat kommentoida asioita hyvinkin spontaanisti; jopa täydentäen toisten haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.) Ryhmähaastattelussa tuotetaan uusia ideoita aivan eri tavalla kuin yksilöhaastatteluissa. Uudet ideat lisäävätkin keskustelua ja tuottavat erilaisia mielipiteitä haastateltavien kesken. (Solatie 1997, 43.) Ryhmähaastattelun alalajeja ovat parihaastattelut ja täsmäryhmähaastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61).

Ryhmähaastatteluissa haastattelijan rooli on hyvin erilainen verraten yksilöhaastattelussa toimivan haastattelijan rooliin. Ryhmähaastatteluissa haastattelijan rooli korostuu. Haastattelijan täytyy tarkasti etukäteen miettiä, miten hän toimii ryhmähaastattelutilanteessa, millaisia eleitä ja ilmeitä hän voi käyttää sekä miten hän johtaa ryhmähaastattelua niin, että kaikki haastateltavat saavat halutessaan puheenvuoron. Haastattelija ei saa olla itse liikaa äänessä eikä tuoda esiin omia näkemyksiään asioista, mikäli hänen omat mielipiteensä eivät kuulu osana ryhmän näkemyksiin. Hänen tehtävänä on olla läsnä ja kuunnella haastateltavia. (Solatie 1997, 46 - 48.)

Ryhmähaastattelulla on sekä hyvät että huonot puolensa. Hyvä puoli on, että ryhmähaastatteluissa on yleensä rennompaa ilmapiiriä kuin yksilöhaastatteluissa. Kun ilmapiiri on rento, on haastateltavien helpompaa esittää omia mielipiteitään asioista. Muiden mielipiteiden ja näkemysten kuuleminen taas herättää ryhmän kesken usein uusia ideoita asiaan liittyen. (Solatie 1997, 40.) Ryhmähaastatteluiden huono puoli on, että hyvin dominoiva henkilö saattaa haastattelutilanteessa käyttää liikaa omaa puheenvuoroaan, jolloin ujompi ja hiljaisempi henkilö tyytyy helposti vain kuuntelijan osaan. Ryhmähaastatteluissa haastateltavien määräksi ehdotetaan kahta tai kolmea haastateltavaa kerrallaan, jolloin haastatteluiden litterointivaihe on helpompi tehdä. (Hirsjärvi ym. 2007, 206.)

4.4 Kyselyt empiirisessä tiedonkeruussa

Kyselyiden käyttäminen tiedonkeruussa vaatii ennakkoon kysymysten aihepiiriin tutustumista, jotta kysymysten laatija pystyy helpommin hahmottamaan kysymysten ongelmanasettelun ja asettamaan kysymysten ratkaisun edellyttämät mittarit. Kun aihepiiri on tarpeeksi hallussa, voi kysymysten laatija tehdä kyselystä ensimmäisen koeversion. Ennen lopullisen version laatimista ja lähettämistä vastaajille on aina hyvä testata erinäinen määrä koeversioita aihealuetta tuntevilla henkilöillä. (KvantimOTV.)

Kysymysten laatimisen lisäksi kyselyn tekemiseen liittyy muitakin mietittäviä seikkoja, kuten vastaajien ajankäyttö sekä halu ja taidot vastata kyselyyn. Kysely ei saa olla ylipitkä, koska silloin se saattaa karkottaa vastaajat. Kysymysten pitää olla mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta kaikki ymmärtävät kysyttävän asian samalla tavalla, siksi kysymysten pitää olla kielellisestikin ymmärrettäviä. Kysymysten järjestys pitää suunnitella mahdollisimman loogiseksi, esimerkiksi aihealueittain ja kyselyyn on aina hyvä sisällyttää vastausohje. Se, että riittääkö pelkästään kyselyn alussa oleva yleisohje vai tarvitaanko kyselyn edetessä lisäohjeita, riippuu kyselyn laajuudesta ja kysymysten rakenteesta. Kysymykset kannattaa kuitenkin ensisijaisesti laatia sellaisiksi, että niihin sopivat yksiselitteiset ohjeet kyselyn alussa tai kyselyyn ymmärtää vastata ilman ohjeitakin. (KvantiMOTV.)

Kyselyn teknisessä toteutuksessa on tärkeää huomioida tietosuojanäkökohdat, jotta kyselyn vastauksia ei kukaan pääse käyttämään väärin. Kyselylomakkeisiin ei pidä merkitä sellaisia identifikaatiotunnuksia, joista vastaajan voisi tunnistaa. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, jos kyselylomake lähetetään satunnaisille vastaajille tai vastaajien annetaan ymmärtää, että heidän anonymiteettinsä säilyy kyselyyn vastattaessa. Mikäli vastaajista taas halutaan kerätä tilastollista käsittelyä varten taustatietoja, tästä on hyvä mainita kyselyn alussa, koska asia saattaa vaikuttaa joillakin vastaajilla vastaushalukkuuteen. (KvantiMOTV.)

4.5 KUUMA-seudun empiirinen tutkimusaineisto

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimusaineisto kerätään järjestelmällä ryhmähaastattelutilaisuus KUUMA-komission jäsenille ja sähköpostitse lähetettävillä kyselylomakkeilla. Kyselylomakkeet lähetetään KUUMA-komission niille jäsenille, jotka eivät osallistu ryhmähaastatteluun, KUUMA-johtokunnalle sekä KUUMA-työryhmien puheenjohtajille ja sihteereille. Kyselylomakkeet tehdään Google Forms -ohjelmalla. Linkit kyselyihin lähetetään sähköpostilla ja sähköpostiin kirjoitetaan saate selventämään asiaa, johon kysely liittyy. Lisäksi sähköpostiviestissä annetaan ohjeet kyselyyn vastaamiseen ja kerrotaan viimeinen vastauspäivämäärä.

Ryhmähaastattelutilaisuus järjestetään Keravalla, Laurean tiloissa, 18.5.2016. Tilaisuudelle varataan aikaa kolme tuntia; tähän sisältyy osallistujien esittäytymiset ja kahvitukset. Tilaisuuden kutsut lähetetään sähköpostitse saateen kera kolme viikkoa ennen tilaisuutta. Saatteessa kerrotaan, miksi ryhmähaastattelu järjestetään ja miksi kutsuttavan olisi tärkeä osallistua ryhmähaastatteluun. Kutsuttavien henkilöiden yhteystiedot saadaan KUUMA-liikelaitoksen vs. yhteistyöjohtaja Antti Kuuselalta.

Ryhmähaastattelutilaisuus aloitetaan vapaamuotoisella keskustelulla, jonka jälkeen osallistujat ohjeistetaan ryhmäkeskusteluun. Keskustelun kulku suunnitellaan niin, että alkuun esitetään PowerPoint-esityksellä osallistujille kysymyksiä KUUMA-seudun toimintaan ja yhteistyö-

hön liittyen. Kysymyksiä KUUMA-yhteistyöhön liittyen on kuusi. Osallistujia pyydetään vastaamaan kirjallisesti kysymyksiin ja numeroimaan vastauksensa kysymysten esittämisjärjestyksessä. Vastauksien kirjoittamiseen käytetään isoja Post-it-lappuja. Post-it-lapuille pyydetään kirjoittamaan vain yksi vastaus/lappu. Vastausaikaa per kysymys annetaan kahdesta kolmeen minuuttiin. Kysymysten esittämisen jälkeen, osallistujia pyydetään viemään omat vastauslapunsa luokan eteen olevalle taululle esitettyjen kysymysten mukaiseen järjestykseen ja tutustumaan taululla oleviin muihin vastauksiin sekä merkitsemään vastauksista omasta mielestään kaksi tärkeintä vastausta per kysymys. Näiden vaiheiden jälkeen osallistujille tarjotaan kahvia ja aloitetaan avoin keskustelu kysymysten teemoihin liittyen. Seuraavassa on kuvattu (Kuvio 8) ryhmähaastattelutilaisuuden osuutta, jossa osallistujat merkitsevät omasta mielestään tärkeimmät näkemykset.



Kuvio 8: Ryhmätillaisuuden kirjallisiin vastauksiin tutustuminen

Ryhmähaastattelut ja vapaamuotoiset keskustelut äänitetään sanelimilla ja litteroidaan myöhemmin Word-tekstimuotoon. Litterointia tehdään silloin, kun kirjoitetaan tekstimuotoon erilaisia sähköiseen muotoon tallennettuja äänitteitä, videoita tai kuvia (Kananen 2014b, 105). Litteroinnista voidaan puhua silloin, kun paperisen kyselyn käsinkirjoitetut vastaukset puhtaaksikirjoitetaan tekstinkäsittelyohjelmalla, jolloin teksti saadaan helpommin luettavaan ja analysoitavaan muotoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämän ryhmähaastattelun litteroinnissa käytetään tarkinta tasoa. Tämä tarkoittaa sitä, että litteroija kirjoittaa ylös jokaisen äännähdyksen, joka nauhoitteesta kuuluu. Usein temahaas-

tattelussa käytetäänkin tätä tarkinta tasoa. Muita litteroinnin tasoja ovat yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Yleistason litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että litteroija kirjoittaa äänitteen tekstin yleiskieliseen muotoon, toisin sanoen teksti kirjoitetaan kirjakielelle niin, että siitä poistetaan murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa kirjoitetaan puhtaaksi vain sanoman tai havainnon ydinsältö. (Kananen 2014a, 102.) Litteroinnin tarkkuustaso riippuu tutkimusongelmasta ja siitä, mikä merkitys kielellisellä ilmaisulla litteroitavassa aineistossa on (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

5 KUUMA-seutuyhteistyön tutkimuksen tulokset

Luvussa viisi käsitellään KUUMA-seutuyhteistyön tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä aluluvussa käydään läpi KUUMA-komissiolle toteutetun ryhmähaastattelun tulokset. Ryhmähaastattelun tuloksien analysoimisessa hyödynnetään haastattelun äänitteestä litteroitua tekstiä, osallistujien kirjallisia vastauksia kysymyksiin, omiin havaintoihin perustuvia muistiinpanoja sekä valokuvia ryhmähaastattelutilaisuudesta. Seuraavissa aluluvuissa esitetään KUUMA-komissiolle, -johtokunnalle sekä -työryhmien puheenjohtajille ja sihteereille lähetettyjen kyselylomakkeiden tulokset. KUUMA-johtokunnan ja -työryhmien tulokset esitetään niin, että ryhmien antamia vastauksia voidaan verrata keskenään.

Tutkimuksen tulokset eivät yksinään riitä tutkimuksen johtopäätöksiksi. Tutkimuksen tuloksista laaditaan ensin synteesejä, eli kootaan yhteen tutkimuksen pääseikat ja niiden avulla löydetään olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Johtopäätökset, jotka esitetään opinäytetyössä kappaleessa kuusi, perustuvat tutkimustulosten perusteella laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 224 - 225.)

5.1 Komission ryhmähaastattelun tulokset

KUUMA-komission ryhmähaastatteluun kutsu lähetetään 15 KUUMA-komission nykyisessä ja aiemmassa toiminnassa vaikuttaneelle henkilölle. Tilaisuuteen saapui neljä henkilöä, jolloin ryhmähaastatteluiden vastausprosentiksi saatiin 26,7 %.

Ryhmähaastattelun ensimmäisessä kysymyksessä kysytään vastaajien näkemyksiä siitä, missä asioissa KUUMA-seudun yhteistyölle asetetut tavoitteet nähdään toteutuneen valtuustokaudella 2013 - 2016. Vastaajien mielestä MAL-asiat nähdään erityisen onnistuneena. Lisäksi seudullisen yhteistyön nähdään syventyneen; kunnat ovat omaksuneet seudullisen näkökulman. Vaikka Suomessa on yleisesti havaittu seututason toiminnan hiipumista, todetaan KUUMAssa seudullisen toiminnan, keskusteluyhteyden sekä vaikuttajien verkostoitumisen keskenään toteutuvan hyvin.

Toisena kysymyksenä vastaajilta kysytään asioista, jotka ovat edesauttaneet tavoitteisiin pääsyä. Vastaajien mielestä yhtenä vaikuttavana tekijänä tähän ovat olleet ulkoiset paineet, jotka ovat pakottaneet kunnat yhteiseen keskusteluun ja kannanmuodostukseen. Lisäksi vaikutusta nähdään olleen sillä, että KUUMA on resursoinut riittävästi seutuyhteistyöhön ja yhteinen tahtotila KUUMA-kuntien kesken on valtuustokauden aikana vahvistunut. Luottamus henkilöiden kokoontumisia vastaajien mielestä on järjestetty riittävästi, jolloin verkostoituminen KUUMA-kuntien kesken on parantunut. Edunvalvonnan tavoitteiden saavuttamisessa vastaajat näkevät onnistumista edesauttaneen KUUMA-komission hyvän roolituksen sekä KUUMA-kuntien profiilin kirkastumisen.

Kolmantena kysymyksenä vastaajilta kysytään, mitkä ovat KUUMA-yhteistyön edut omalle kunnalle. Tässä asiassa vastaajat pitävät tärkeänä asiantuntijuuden jakamista kuntien kesken. Sen nähdään tuovan tukea oman kunnan työhön, koska kaikilla kunnilla ei välttämättä ole samanlaista osaamista kaikissa asioissa. Esimerkkinä tästä mainitaan KUUMA-työryhmätoiminta, jossa työ ja asiantuntijuus jaetaan KUUMA-kuntien kesken. Vastaajat toteavat erilaisten hankkeiden sujuvan KUUMAssa hyvin. Osa vastaajista toteaa, että edut omalle kunnalle ovat olleet suuria ja jopa merkittäviä.

Neljäntenä kysymyksenä vastaajilta kysytään, missä asioissa kunnan on parempi toteuttaa toimintaa itsenäisesti kuin KUUMAn kanssa yhteistyönä. Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että lähikehittäminen ja aktivismi ovat asioita, joita on järkevämpää toteuttaa ilman KUUMAA. Lisäksi kuntien sisäisten asioiden, joihin KUUMA ei tuo lisäarvoa tai tukea, todetaan olevan järkevämpää toteuttaa itsenäisesti. Samassa yhteydessä todetaan, että kunnilla on mahdollisuus tehdä yhteistyötä sellaistenkin kuntien kanssa, jotka eivät kuulu KUUMA-seutuun.

Viidentenä kysymyksenä vastaajia pyydetään kertomaan konkreettisia asioita, jotka heidän mielestään KUUMA-yhteistyössä toimivat. Vastauksina saadaan muun muassa toimialakohtainen kehittäminen ja yhteistyö, MAL-kysymyksiin osallistuminen sekä hyvien käytänteiden siirtäminen, kopioiminen ja kehittäminen. Lisäksi yhteisen tahtotilan ja tavoitteiden luomisessa muutosten keskellä sekä edunvalvonnassa on vastaajien mielestä onnistuttu hyvin. Vastaajat toteavat työryhmien toimivan tehokkaasti kuntien yhteisenä ”työrukkasena”.

Kuudentena ja samalla viimeisenä kysymyksenä, ennen vapaaseen keskusteluun siirtymistä, vastaajilta kysytään, mitä heidän mielestään pitää edelleen kehittää KUUMAn toiminnassa. Vastaajat ovat samaa mieltä siitä, että KUUMAn tulevaisuutta pitää pohtia muuttuvassa toimintaympäristössä. Tärkeänä asiana nähdään aito seudullisuus, jota pitää edelleen kehittää ja tuoda esiin. Lisäksi valtuustojen ajan tasalla pysyminen KUUMAn asioista todetaan tärkeäksi, ja edelleen kehittämisen kohteiksi nostetaan markkinointi, edunvalvonta sekä yhteistyö.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 9) havainnollistetaan näkemysten määrää kirjoitettuna Post-it-lapuille.



Kuvio 9: Ryhmätilaisuuden kirjallisten vastausten osuus

Post-it-lapuille kirjoitettujen näkemysten arvioinnin jälkeen aloitetaan yhteinen, avoin keskustelu liittyen jo esitettyihin kysymyksiin ja Post-it-lapuille annettuihin vastauksiin. Keskustelun kulussa käytetään kokoustekniikkaa tulosten purkamisen helpottamiseksi.

Avoimessa keskustelussa käsitellään ensimmäisenä aiheena KUUMA-yhteistyön etuja omalle kunnalle. Keskustelussa nousee esiin asiantuntijuuden jakaminen kuntien kesken niin, että sillä tuetaan kuntien edunvalvontaa. Esimerkkinä mainitaan KUUMA-seudun infra-hankkeet. Toisena asiana nousee esiin kuntien erilainen ja eritasoinen osaaminen sekä tiedon ja taloudellisten resurssien jakaminen, jotka kaikki nähdään isona etuna omalle kunnalle. Kun kuntien rahoitus jatkuvasti tiukkenee, on kuntien helpompi järjestää kuntalaisilleen tarvittavat palvelut tekemällä asioita yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Esimerkkeinä mainitaan vapaan sivistystyön ja taiteen perusopetuksen pienet toimijat, joilla on vähäiset resurssit toimintaan yksittäisen kunnan rahoituksella. Palvelupuolella sähköisen asioinnin kehittäminen yhdessä muiden kuntien kanssa nähdään järkeväksi. Maahanmuuttoasioidenkin todetaan olevan sellaisia, joita olisi hyvä miettiä seutukuntatasolla.

Seuraavaksi keskustellaan KUUMA-seudun yhteistyön toimivuudesta. Siinä tärkeimmiksi asioiksi nostetaan MAL-kysymyksiin osallistuminen, hyvien käytäntöjen siirtäminen, kopioiminen ja kehittäminen sekä toimialakohtainen kehittäminen ja yhteistyö. Asioita, joita vastaajien mielestä pitäisi edelleen kehittää, nähdään olevan tulevaisuuden pohtiminen muuttuvassa toimintaympäristössä sekä aito seudullisuus ja toimiminen yhtenä alueena. Keskusteltaessa muuttuvasta toimintaympäristöstä herää kysymys siitäkin, miten käy kuntien elinkeinon kehittämisen siinä vaiheessa, kun maakuntalaki astuu voimaan. Osallistujia mietityttää muun muassa se, mitä elinkeinon kehittäminen maakunnassa tarkoittaa, mikä tulee olemaan kuntien rooli siinä ja väheneekö kuntien rooli mahdollisesti. Asiaan todetaan tuovan lisää sekaannusta se, jos Helsingin seudun kunnat perustavat keskenään oman maakunnan.

”Mikä on KUUMA, kun tulee maakunta? Onko KUUMAlla sitten edunvalvontaroolia suhteessa maakuntaan vai tekeekö kunnat sitä itse? Maakuntalakiin tulee sellainen kohta, jonka Kuntaliitto on vaatinut, että vaaditaan sellainen yhteisneuvottelu, koska kuitenkin kunnilla on paljon sellaisia yhteisiä asioita kunnan ja maakunnan kesken, että kerran valtuustokaudessa pitää maakunnan neuvotella alueen kuntien kanssa valmiusasioista ja niistä ja näistä asioista.”

Keskusteluissa nousee esiin muitakin KUUMA-seudun yhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyviä asioita. Raja-aidoista kuntien välillä todetaan, että ne ovat KUUMA-seudulla jonkin verran hälvenneet. Seudullisuus nähdään monissa asioissa nykyään parempana toimintana siihen nähden, että kunnat toimisivat yksinään. KUUMA-seutuyhteistyöstä osallistujat nostavat tärkeäksi asiaksi sen, että KUUMA osataan nähdä seutuna ja alueena, jossa kuntien ei tarvitse kilpailla keskenään yritystoiminnasta. Näin toimien seudun kuntalaisille on mahdollisuus taata työpaikkoja läheltä kotikuntaa ja saada samalla veroeuroja omalla kunnalla. Ehdotuksena esitetäänkin, että yrityksiä pitäisi houkutella edelleen enemmän seudun kuin yhden kunnan alueelle. Tällöin yritykselle olisi mahdollista katsoa paras paikka sijainnillisesti sen toiminnan tarpeiden mukaan.

Työryhmien toimintaa ja hankkeita käsitellessä osallistujat miettivät, miten hankkeet saataisiin toimimaan paremmin prosesseina. Hankkeista todetaan, että liian usein ne jäävät vain hankkeiksi, jotka aloitetaan, mutta jäävät keskeneräisiksi, tai niistä saadaan lopputulos niin myöhään, että tulokset eivät ole enää ajankohtaisia siinä vaiheessa. Lisäksi näkemystä tuodaan esiin siitä, voiko osa hankkeista olla jopa turhia. Hyvin etenevistä hankkeista mainitaan esimerkkinä MAL-hanke, joka jatkuu prosessina ja jossa työryhmyöt toimivat aktiivisesti. MAL-hankkeessa KUUMA on päässyt hyvin mukaan metropolialueen seudun liikenteen suunnitteluun. KUUMAn todetaankin olevan hyvin integroitunut osaksi Helsingin seudun kokonaisuutta

tämän hankkeen myötä. MAL-työryhmissä, kuten asumisessa ja maankäytössä, KUUMAN työryhmien todetaan toimivan hyvin aktiivisesti mukana. Tämä on mahdollistanut sen, että neljäntoista kunnan metropolialueella on voitu tehdä isoja yhteisiä suunnitelmia.

Hankkeisiin ja työryhmien työskentelyyn liittyen mietitään kehittämisajatuksia. Ehdotuksena hankkeisiin liittyen esitetään, että hankkeet voisivat kuulua Keski-Uudenmaan kehittämiskeskukseen eli KEUKEn piiriin ja KUUMAN piirissä olisivat vain sellaiset hankkeet, jotka vievät KUUMA-seudun yhteistä edistystä eteenpäin. Työryhmätyöskentelyn kehittämiseen esitetään ehdotuksena, että työryhmille määriteltäisiin kohtuullinen määrä kokoontumisia ja sellaisten asioiden puitteissa, jotka nähdään järkeviksi. Työryhmissä nähdään olevan paljon hyviä ideoita ja hankeajatuksia, mutta siitä huolimatta on hyvä, että työryhmiä ohjeistetaan ylemmältä tasolta hankkeista, joita kannattaa lähteä viemään eteenpäin. Toisaalta todetaan, että pitää osata hyväksyä sekin, ettei kaikkia hankkeita aina saada vietyä loppuun asti. Usein jonkun hankkeen toteuttaminen tuntuu tärkeältä yhdessä vaiheessa ja seuraavassa vaiheessa huomataankin, että hankkeella ei ollutkaan niin sanotusti kantamoita, jatkoa ajatellen. Tällaiseen tilanteeseen saattaa syynä olla esimerkiksi se, että suunnitteluvaihe on vienyt liiaksi aikaa ja hanke ei ole enää ajankohtainen siinä vaiheessa, kun se on saatu toteutusvaiheeseen. Hankkeiden jatkokehittämis ehdotuksena esitetäänkin, että hankkeiden sisältö pitäisi avata perusteellisemmin KUUMAN luottamushenkilöille ja poliitikoille, esimerkiksi kuntien valtuustoille ja KUUMA-johtokunnalle. Tällä hetkellä tuntuu, että hankkeista puhutaan liian yleisellä tasolla ja niistä käytetään paljon lyhenteitä, jolloin hankkeet jäävät hyvin etäisiksi niistä kerrottaessa.

KUUMA-yhteistyötä pohdittaessa, kehittämis ehdotuksena esitetään yhteistyön syventäminen KUUMA-kuntien valtuustojen kanssa. Yhtenä kehittämiskeinona asiaan mietitään demokratia- vuorovaikutus-työryhmän perustamista. Perustettaisiin työryhmä, johon poliitikotkin olisivat tervetulleita. Toisena vaihtoehtona esitetään, että yhteistyöhön liittyviä tapahtumia järjestettäisiin jatkossa niin paljon, että kuntavaltuustojen aktiiviset jäsenet pääsevät osallistumaan tilaisuuksiin. Tilaisuuksilla saataisiin aikaan sekä verkostoitumista että jaettua tietoa KUUMAN toiminnasta ja mahdollisuuksista. Vaikeutena tilaisuuksien järjestämiseen kuitenkin nähdään, että on vaikea löytää niin isoa kokouspaikkaa, johon kaikki mahtuisivat kerralla. Sama asia esitetään ehdotusten jälkeen näkemys siitä, että kuntien valtuutetuilla on jo nyt mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin, joita KUUMA järjestää, joten tieto ei välttämättä jää pelkästään kirjallisen dokumentaation varaan. Hyväksi keinoksi viedä tietoa KUUMAN toiminnasta eteenpäin nähdään KUUMAN yhteistyöjohtajan ja muiden henkilöiden vierailut valtuustojen kyselytunneilla. Lopuksi todetaan tärkeäksi se, että peruskuntien valtuustot pysyvät seutukehityksessä mukana.

Viimeisenä aihealueena pohditaan, miten KUUMA-seudun laajentuminen kymmenen kunnan seutukunnaksi, on vaikuttanut keskinäiseen yhteistyöhön. Kirkkonummen ja Vihdin mukaan tulon todetaan jättevöittäneen kokonaisnäkemyksiä. Muun kehitystyön kannalta, kuten erilaisten palveluyhteistyöhankkeiden osalta, taas asioiden todetaan toimivan huonommin. Syynä tähän nähdään KUUMA-seudun laajuus ja maantieteelliset etäisyydet, jolloin tarpeet kunnissa ovat erilaiset. Valtionhallinnossa KUUMA-seudun laajeneminen nähdään hyvänä asiana, koska KUUMA on saanut siinä virallisen statuksen sekä tunnustetun aseman ja roolin.

”KUUMA-liikelaitosta lähestyy valtion viranomaiset ja ELY-keskus ikään kuin yhtenä kollektiivina, 10 kunnan edustajana. Kutsutaan kokouksiin ja neuvotteluihin ja kysytään näkemyksiä ja lausuntoja. Myös tietotekniikkayritykset näkevät KUUMAn potentiaalisena alueena.”

5.2 Komission kyselyn tulokset

KUUMA-komission kysely sisältää avoimia kysymyksiä, aihealueittain järjestettynä. Tämä tapa sallii vastaajien kertoa näkemyksiään omin samoin, jolloin tutkijoilla on mahdollisuus saada vastaajilta syvällisempää pohdintaa KUUMA-seudun yhteistyöstä. Avointen kysymysten esittämisellä tutkijat osoittavat vastaajille, että vastaajilla on tietämystä aiheesta ja että he voivat tuoda vastauksissaan esiin sen, mitä heillä on todella mielessään aihealueesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.)

Kyselylomake lähetettiin 11 henkilölle. Vastauksia kyselyyn saatiin kolmelta henkilöltä, joten vastausprosentti on 27,3 %. Vastaukset esitetään tuloksissa suorina lainauksina, kuitenkin huomioiden vastaajien anonymiteetti. Vastaukset huomioidaan KUUMA-komission näkemyksinä, täydentäen ryhmähaastattelun tuloksia, sekä tutkimustulosten arvioinnissa että johtopäätöksissä ja kehittämissuhteissa.

Kyselyssä ensimmäisenä kysymyksenä kysytään KUUMA-yhteistyön hyödyistä omalla kunnalla. Tähän kysymykseen vastaus saatiin kahdelta henkilöltä.

”Verkostoituminen eli tietojen ja näkemysten vaihto, TVT-hanke.”

”Voimien kokoaminen yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemiseksi. 300.000 asukkaan voima käytettävissä yhteisten asioiden edistämiseksi.”

Toisessa kysymyksessä kysytään näkemyksiä siihen, mitkä asiat kannattaa jättää kuntien itsensä hoidettaviksi seutuyhteistyön sijaan. Tähän kysymykseen vastasi yksi henkilö.

”Asiat, joissa yhteistyöllä ei ole saavutettavissa lisäarvoa.”

Kolmannessa kysymyksessä pyydetään antamaan vapaamuotoista palautetta KUUMAn toiminnasta ja yhteistyöstä. Tähän kysymykseen vastaus saatiin kolmelta henkilöltä.

”Kuntalaisten piirissä vähän tunnettu - aluehallinnon piirissä arvostettu toimija.”

”Kannattaa jatkaa.”

”KUUMAn puitteissa on syytä pohtia kuntarakenteen tulevaisuutta maakuntahallinnon toteutuksessa vuonna 2019. Miten yhteistyötä voitaisiin lisätä niin, että kuntien vähentyneet tehtävät voitaisiin hoitaa seudullisella yhteistyöllä tehokkaasti.”

Vastausten yhteenvetona voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden näkemykset ovat hyvin paljon linjassa KUUMA-komission ryhmähaastattelussa esiin tulleiden näkemysten kanssa.

5.3 Johtokunnan ja -työryhmien kyselyiden tulokset

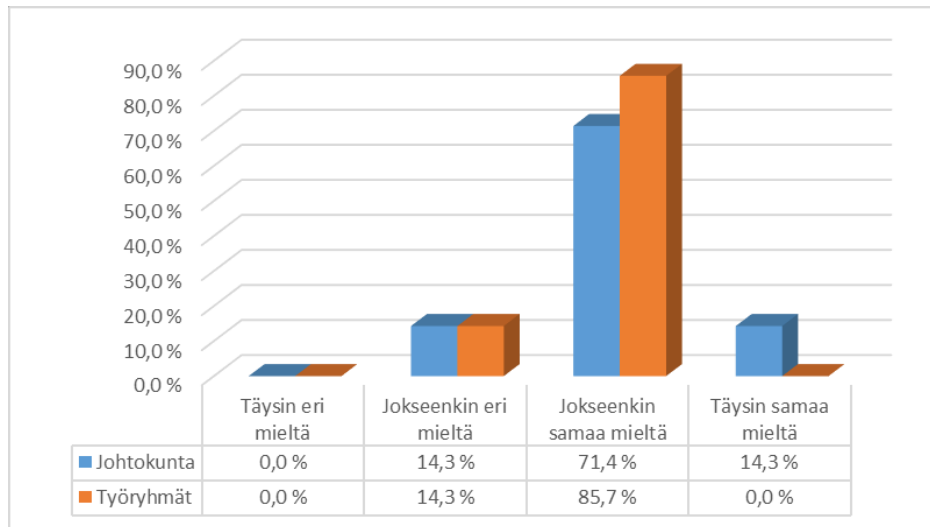
Kyselyt KUUMA-johtokunnalle sekä -työryhmien puheenjohtajille ja sihteereille toteutetaan kvantitatiivisena kyselynä. Kyselyn tulokset esitetään kuvioina ja avataan sanallisessa muodossa. Tulokset kerätään niin, että vastauksia voidaan verrata keskenään.

Johtokunnalle ja -työryhmien puheenjohtajille sekä sihteereille lähetettävässä kyselylomakkeessa kysymykset laaditaan väittämien muotoon. Arviointiasteikko on seuraavan lainen: 1 = Täysin eri mieltä asiasta, 2 = Jokseenkin eri mieltä asiasta, 3 = Jokseenkin samaa mieltä asiasta ja 4 = Täysin samaa mieltä asiasta. Asteikkoa yhdestä neljään (1 - 4) käytetään sen vuoksi, että vastaaja ei voi valita keskimmäistä vaihtoehtoa, joka kuvaa sitä, että vastaajalla ei ole mielipidettä asiaan.

Kysely lähetetään johtokunnan 26 jäsenelle ja vuonna 2016 työryhmissä toimiville puheenjohtajille ja sihteereille, joita on yhteensä 18. Työryhmien sihteereitä pyydetään välittämään kyselyn sisältämä sähköposti edelleen vuosien 2013 - 2015 työryhmissä toimineille puheenjohtajille ja sihteereille. Tutkijoilla ei ole tietoa siitä, kuinka monta puheenjohtajaa ja sihteeriä työryhmissä on toiminut vuosina 2013 - 2015 ja menevätkö kyselyt kaikille edelleen eteenpäin.

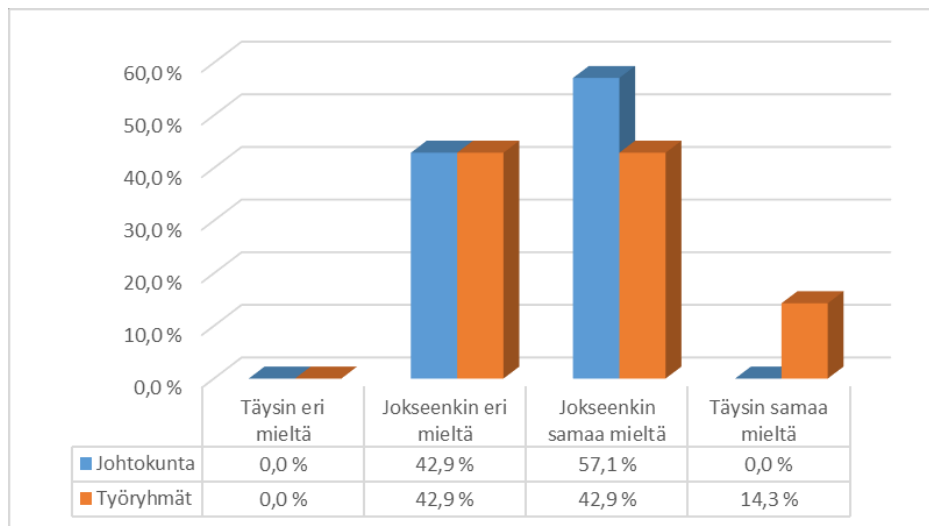
Johtokunnasta kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä, jolloin vastausprosentti on 26,9 %. Työryhmien vastausprosenttia ei voida luotettavasti laskea, koska täsmällistä tietoa siitä, kuinka monelle kysely meni, ei saatu.

Kyselyn ensimmäisessä väittämässä väitteenä on, että KUUMA-seutuyhteistyössä saavutetut tavoitteet ovat sellaisia, että kunnan on niitä yksin vaikea saavuttaa (Kuvio 10). Täysin samaa mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 71,4 % johtokunnasta ja 85,7 % työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 14,3 % sekä johtokunnasta että työryhmistä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että KUUMA-seutuyhteistyö koetaan hyödylliseksi.



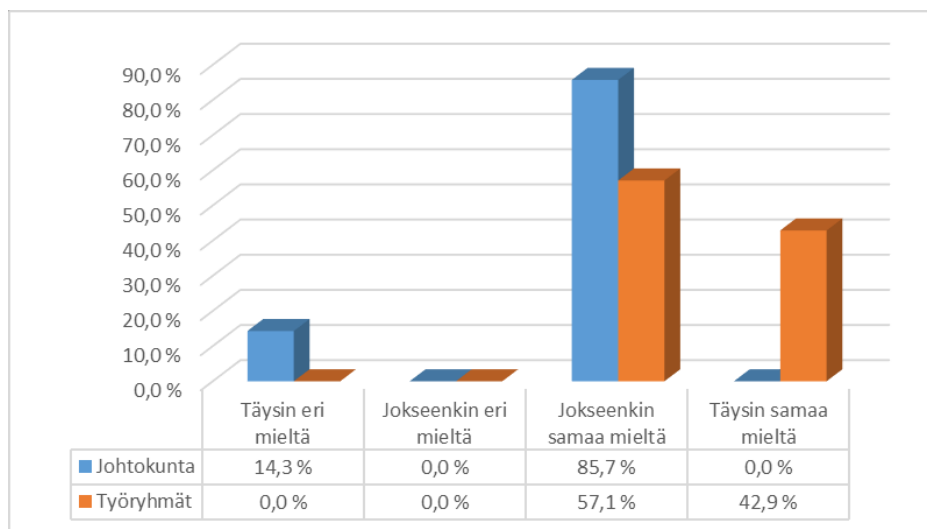
Kuvio 10: KUUMA-yhteistyössä saavutetut tavoitteet ovat sellaisia, että kunnan on niitä yksin vaikea saavuttaa

Kyselyn toisessa väittämässä väitetään, että KUUMAn yhteistyömalli, toimintatavat ja säännöt ovat selkeät (Kuvio 11). Täysin samaa mieltä asiasta on 14,3 % työryhmistä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 57,1 % johtokunnasta ja 42,9 % työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 42,9 % sekä johtokunnasta että työryhmistä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että KUUMAn yhteistyömallissa, toimintatavoissa ja säännöissä on edelleen kehittämisen varaa vaikka ne koetaankin jokseenkin toimiviksi tällä hetkellä.



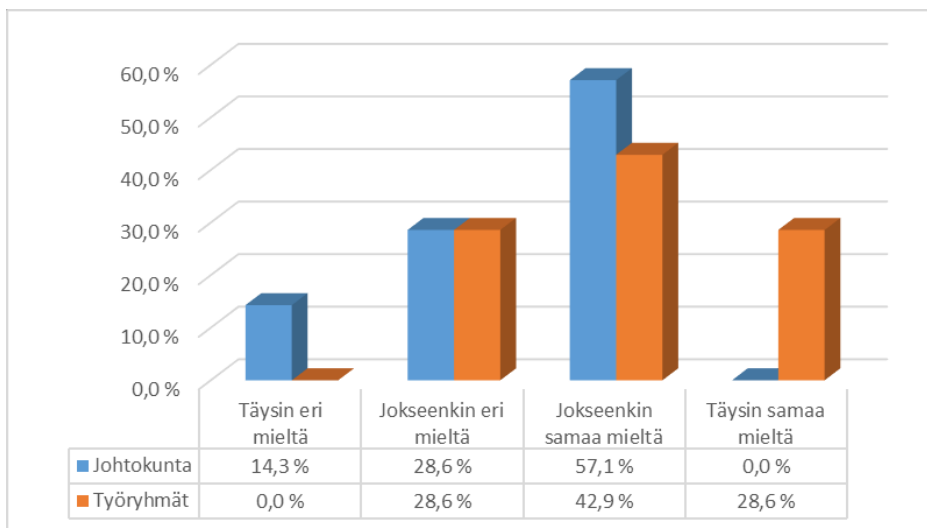
Kuvio 11: KUUMAn yhteistyömalli, toimintatavat ja säännöt ovat selkeät

Kyselyn kolmannessa väittämässä väitetään, että KUUMA-yhteistyöstä on hyötyä kunnan kehittämisessä (Kuvio 12). Täysin samaa mieltä asiasta on 42,9 % työryhmistä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 85,7 % johtokunnasta ja 57,1 % työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että KUUMA-yhteistyö nähdään hyödylliseksi kuntien toiminnan kehittämisessä.



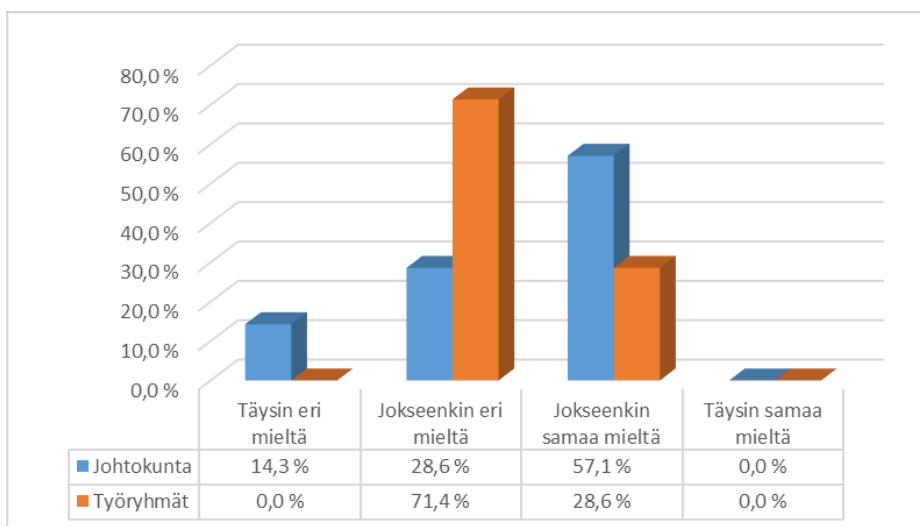
Kuvio 12: KUUMA-yhteistyöstä on hyötyä kunnan kehittämisessä

Kyselyn neljännessä väittämässä väitetään, että KUUMA-yhteistyöhön ollaan omassa kunnassa sitoutuneita (Kuvio 13). Täysin samaa mieltä asiasta on 28,6 % työryhmistä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 57,1 % johtokunnasta ja 42,9 % työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 28,6 % sekä johtokunnasta että työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että KUUMA-yhteistyöhön sitoudutaan omassa kunnassa, mutta tästä huolimatta sitoutumista pitää edelleen lisätä.



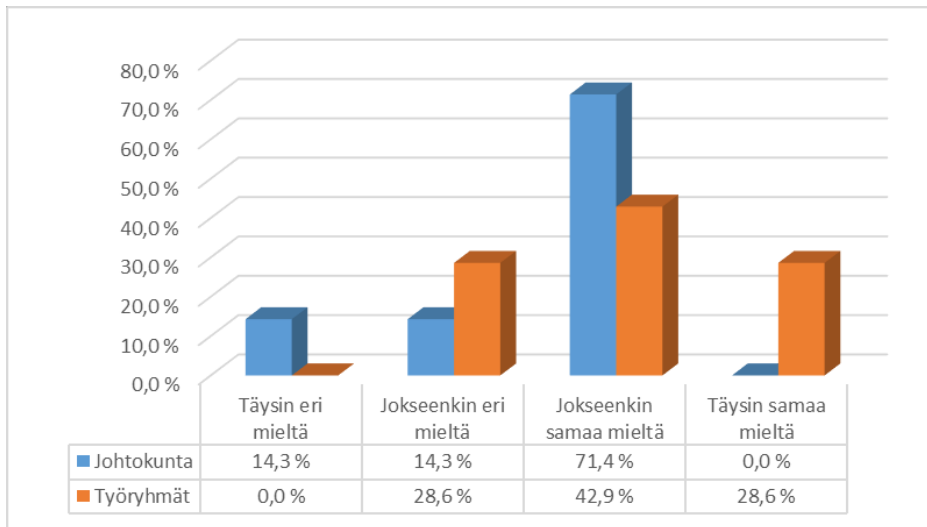
Kuvio 13: KUUMA yhteistyöhön ollaan omassa kunnassa sitoutuneita

Kyselyn viidennessä väittämässä väitetään, että KUUMA-yhteistyössä löydetään helposti yhteinen tahto kuntien kesken (Kuvio 14). Täysin samaa mieltä asiasta ei olla kummassakaan ryhmässä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 57,1 % johtokunnasta ja 28,6 % työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 28,6 % johtokunnasta ja 71,4 % työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että KUUMA yhteistyössä yhteisen tahtotilan löytämiseen pitää panostaa enemmän; erityisesti tähän täytyy kiinnittää huomio työryhmien työskentelyssä.



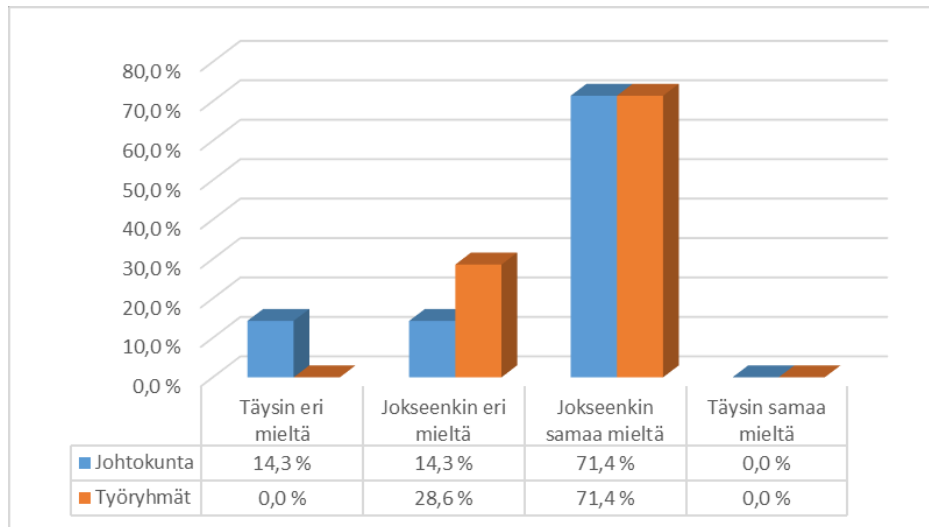
Kuvio 14: KUUMA-yhteistyössä löydetään helposti yhteinen tahto kuntien kesken

Kyselyn kuudennessa väittämässä väitetään, että KUUMA-yhteistyön koordinointi on onnistunut hyvin (Kuvio 15). Täysin samaa mieltä asiasta on 28,6 % työryhmistä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 71,4 % johtokunnasta ja 42,9 % työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta ja 28,6 % työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että KUUMA-yhteistyön koordinoinnissa on onnistuttu suhteellisen hyvin, mutta siitä huolimatta koordinointia pitää edelleen kehittää.



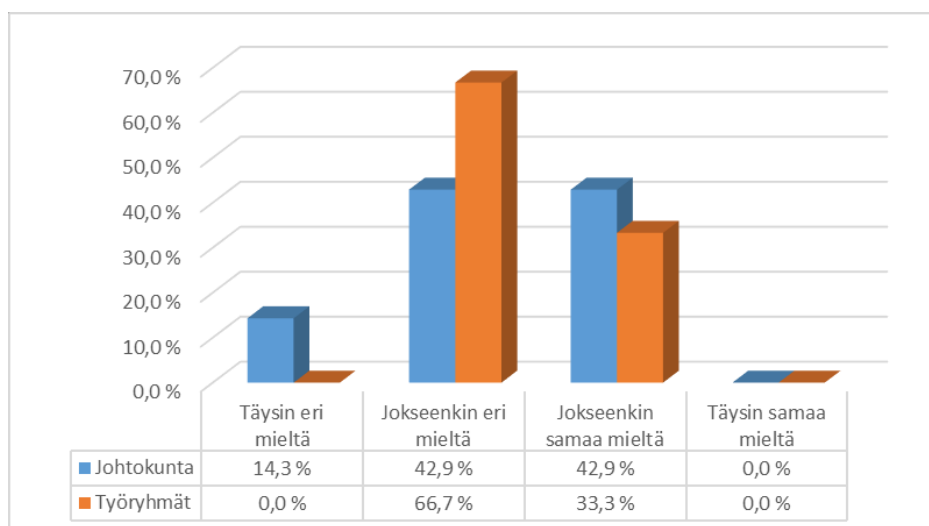
Kuvio 15: KUUMA-yhteistyön koordinointi on onnistunut hyvin

Kyselyn seitsemännessä väittämässä väitetään, että KUUMA-organisaation sisäinen viestintä on toimivaa (Kuvio 16). Täysin samaa mieltä asiasta ei olla kummassakaan ryhmässä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 71,4 % sekä johtokunnasta että työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta ja 28,6 % työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että KUUMA-organisaation sisäisen viestinnän nähdään toimivan suhteellisen hyvin.



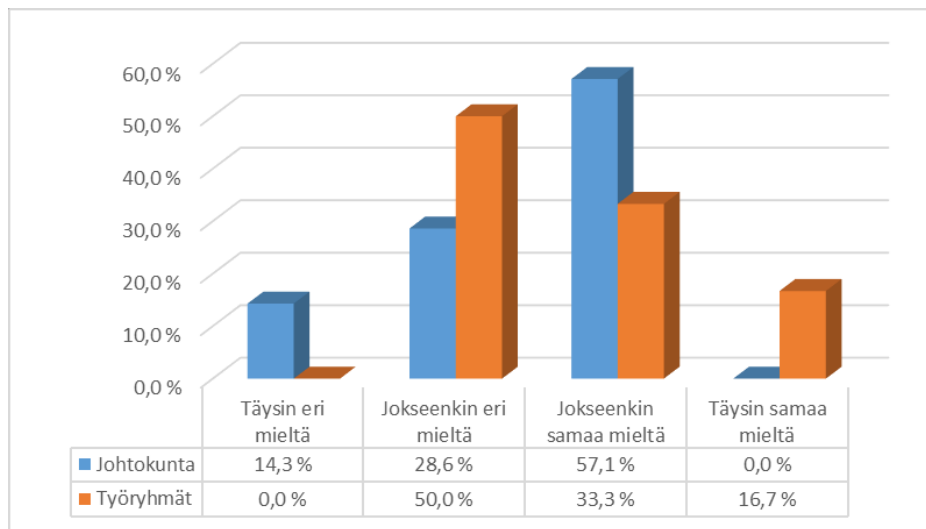
Kuvio 16: KUUMA-organisaation sisäinen viestintä on toimivaa

Kyselyn kahdeksannessa väittämässä väitetään, että KUUMA-komission, -työryhmien ja kuntien valmistelijoiden välillä tiedonkulku on toimivaa (Kuvio 17). Täysin samaa mieltä asiasta ei olla kummassakaan ryhmässä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 42,9 % johtokunnasta ja 33,3 % työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 42,9 % johtokunnasta ja 66,7 % työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tiedonkulussa KUUMA-komission, -työryhmien ja kuntien valmistelijoiden välillä on parantamisen varaa.



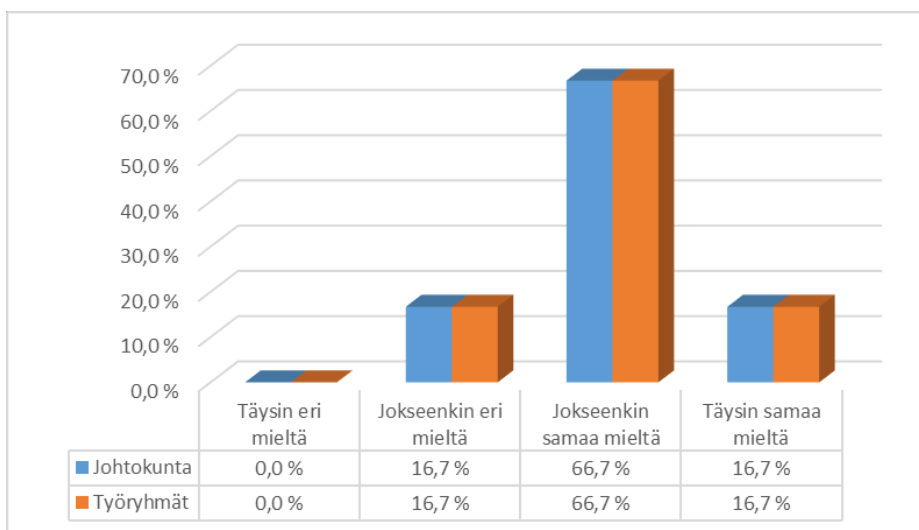
Kuvio 17: KUUMA-komission, -työryhmien ja -kuntien valmistelijoiden välillä tiedonkulku on toimivaa

Kyselyn yhdeksännessä väittämässä väitetään, että asioiden valmisteluissa KUUMAN sisällä on onnistuttu hyvin (Kuvio 18). Täysin samaa mieltä asiasta on 16,7 % työryhmistä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 57,1 % johtokunnasta ja 33,3 % työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 28,6 % johtokunnasta ja 50 % työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta on 14,3 % johtokunnasta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että asioiden valmistelua KUUMAssa pitää edelleen kehittää.



Kuvio 18: Asioiden valmisteluissa KUUMAN sisällä ollaan onnistuttu hyvin

Kyselyn kymmenennessä väittämässä väitetään, että valmistelijoiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin (Kuvio 19). Täysin samaa mieltä asiasta on 16,7 % sekä johtokunnasta että työryhmistä. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 66,7 % sekä johtokunnasta että työryhmistä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 16,7 % sekä johtokunnasta että työryhmistä. Täysin eri mieltä asiasta ei olla kummassakaan ryhmässä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että valmistelijoiden keskinäiseen yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä.



Kuvio 19: Valmistelijoiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin

Väittämien lisäksi kyselylomakkeessa on neljä avointa kysymystä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysytään kehittämis ehdotuksia työryhmien toiminnalle. Tähän asiaan saatiin näkemys työryhmästä. Näkemyksessä todetaan, että työryhmissä pitäisi keskittyä kokonaisuuksiin. Tällä hetkellä vastaajan työryhmässä on liian paljon seurattavia asioita MAL-sektorilla.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysytään kehittämis ehdotuksia johtokunnan toiminnalle. Tähän asiaan saatiin näkemys työryhmästä. Näkemyksessä todetaan, että asioihin halutaan selkeitä päätöksiä ja nopeita ratkaisuja sekä että kärkihankkeet tulisi nostaa esille.

Kolmantena avoimena kysymyksenä kysytään kehittämis ehdotuksia komission toiminnalle. Tähän asiaan saatiin näkemys työryhmästä. Näkemyksessä todetaan, että strategian ja toimintasuunnitelman seurantaan pitää kiinnittää huomiota.

Neljäntenä avoimena kysymyksenä pyydettiin vapaamuotoista palautetta KUUMAN toiminnasta ja yhteistyöstä. Tähän asiaan saatiin näkemys sekä työryhmästä että johtokunnasta. Näkemyksinä esitettiin, että KUUMAN toimintaa voitaisiin keventää minimiin lähivuodeksi ja keskittyä edunvalvontaan. Lisäksi KUUMAN tavoitteet pitäisi kirkastaa ja tuoda enemmän näkyville.

5.4 Luotettavuus ja pätevyys tutkimuksessa

Tutkimuksen tekemiseen liittyy vahvasti tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Tutkimuksessa niistä käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa vapaasti suomennettuna luotettavaa, tarkkaa, pysyvää. (Taanila 2014.) Käsite liittyy yleensä määrälliseen mittaamiseen. Mittaustuloksessa reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tulos ei ole sattumanvarai-

nen vaan toistettavissa. Tutkimusaineiston keräämisessä on hyvä huomioida, että se on tarkastajien saatavissa. Näin mahdollistetaan se, että tutkimuksen arviointi ja tarkistaminen pystytään tekemään mahdollisimman reliabiliteettisin menetelmin. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa niin, että tekstien analysoimisen yhteydessä tekee samalla perusteluja ja kirjoittaa auki kategorisointeja sekä koodeja. Haastatteluissa taas etukäteen harjoittelu ja esitestaaminen voivat lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, koska kielenkäyttö ja puhe-tapa ovat tilannesidonnaisia. Sekä tutkimuksen luonne että aihe voivat vaikuttaa siihen, miten vastaajat vastaavat. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan KUUMA-seudun organisaatiosta 59 luottamushenkilöä. Heistä tutkimukseen osallistui 18, osa ryhmähaastatteluihin ja osa vastaten heille lähetettyihin kyselylomakkeisiin. Vastausprosentti on tällöin 30,5 %, jota voidaan pitää hyvänä lukuna. Tutkimuksen kato oli 41. Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa sekin, että ryhmähaastattelut äänitettiin ja sen jälkeen litteroitiin tarkimmalla tasolla. Ryhmähaastatteluissa tehdyt muistiinpanot auki kirjoitettiin heti tilaisuuden jälkeen. Kyselyiden kohdalla luotettavuudesta kertoo sekin, että kyselyt pyrittiin rakentamaan niin, että kysymykset mittaavat niitä asioita, joita haluttiin mitata. Kyselyiden kysymyksetkin ovat toistettavissa seuraavissa tutkimuksissa.

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa osaltaan se, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Jos kaikki tutkimukseen kutsutut olisivat osallistuneet tutkimukseen, saattaisi asioista olla enemmän näkemyksiä ryhmähaastatteluiden osalta. Kyselyiden kohdalla se näkyisi erilaisina pylväsdiagrammeina. Osallistumatta jättäminen voidaan tulkita niin, että KUUMA-seudun asiat eivät kiinnosta tai asioita ei koeta riittävän tärkeiksi omalla kohdalla.

Mittaamisen validiteetissa voidaan todeta onnistuneen, jos on onnistunut mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Vapaasti suomennettuna validi tarkoittaa pätevyyttä. Jotta mittaus voi olla validi, pitää osata tunnistaa erilaisten käsitteiden ja ilmiöiden ulottuvuudet oikein ja löytää niille asianmukaiset mittarit. (Taanila 2014.) Esimerkiksi kuvauksen validiteetti kertoo siitä, että aineisto on tarkka ja kattava. Tulkinnan validiteetti taas kertoo siitä, että tutkittavien henkilöiden näkökulmat ja merkitykset ymmärretään ja tulkintaan ei sekoitu tutkijan omia käsityksiä asioista. (Järvenpää 2006.) Tutkimuksessa validiteettia voidaan tarkastella kohdistaen sen tutkimuksen tutkimusotteeseen ja käytettyihin tutkimusmenetelmiin pohtien,

kuinka ne vastaavat tutkinnan alla olevaa ilmiötä. Jotta tutkimusotetta voidaan pitää validina, pitää sen tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Sekä ryhmähaastattelussa että kyselyissä saatiin esiin niitä asioita, joita oli tarkoituskin tutkia. Tutkimuskysymykseksi tutkimuksessa oli määritelty: Miten KUUMA-seutuyhteistyössä onnistuttiin valtuustokaudella 2013 - 2016? Alakysymyksinä esitettiin: Mitä asioita yhteistyössä on saatu aikaan ja miten yhteistyötä halutaan edelleen kehittää? Tutkimuksen validiutta lisää se, että tutkimuksessa on käytetty yhdessä useampaa tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto on tarkkaan valittu ja kohtalaisen laaja. Kyselyissä validiteettia parannettiin sillä, että käytettiin skaaloihin 1 - 4 perustuvaa kysymystyyppiä, jolloin vastaajalla ei ole mahdollisuutta valita kysymyksen kohdalla keskimmäistä vaihtoehtoa.

5.5 Tulosten arviointi ja vertailu aiempiin tutkimustuloksiin

Tässä aluvuossa verrataan nyt saatuja empiirisen tutkimuksen kokonaistuloksia valtuustokauden 2009 - 2012 arvioinnin tuloksiin ja tulosten pohjalta annettuihin kehittämisehdotuksiin. Edellisessä valtuustokauden arvioinnissa esitetään kehittämisehdotuksena KUUMA-yhteistyön osalta, että KUUMAssa pitää miettiä, miten kuntarakennemuutos ja sote-uudistus tulevat vaikuttamaan KUUMA-kuntien toimintaan ja talouteen tulevaisuudessa. Uusi maakuntahallinto toteutuu vuonna 2019. Kunnissa onkin tällä hetkellä hyvin epäselvää, miten asia tulee vaikuttamaan kuntien toimintaan ja seudulliseen yhteistyöhön. Tästä syystä KUUMAssa on edelleen ajankohtaista tehdä vaihtoehtoisia skenaarioita siitä, miten maakuntahallinnon toteutuminen tulee vaikuttamaan KUUMA-seudun rooliin, toimintaan ja yleensäkin koko olemassaoloon. (Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012.) Empiirisen tutkimuksen tuloksissa tuli esiin, että KUUMAssa on jo mietitty asiaa lähinnä siitä näkökulmasta, miten seudullista yhteistyötä hyödyntäen voidaan kuntien palvelut turvata kuntalaisille siinäkin vaiheessa, jos maakuntauudistuksen myötä kuntien talous ja resurssit heikkenevät.

Empiirisessä tutkimuksessa kehittämisen kohteena yhteistyön osalta nousee esiin, että kunnissa pitäisi laajentaa näkemystä siitä, missä asioissa seutuyhteistyön toteuttaminen on järkevämpää verrattuna siihen, että kunta toteuttaa asioita yksin tai kilpailee seutukuntien kanssa. Esimerkkinä tuotiin esiin kuntien kilpailu yritystoimintojen saamisesta omaan kuntaan. Vaihtoehtona tälle esitettiin, että kullekin yritykselle tarjottaisiin logistisesti paras mahdollinen toimipaikka KUUMA-seudun alueelta, jolloin yritysten olisi mahdollisuus varmistaa parhaimmat edellytykset niiden toiminnoille. Yritystoimintojen saaminen KUUMA-seudulle pitäisi nähdä koko seudun etuna, jossa kaikki voittavat sen myötä, että seudulle saadaan työpaikkoja ja sitä kautta verotuloja omaan kuntaan. Tänä päivänä useat kuntalaiset käyvät töissä yliomien kuntarajojen.

Toinen kehittämisen kohde, joka nousee empiirisen tutkimuksen tuloksissa esiin, on kuntakoh- taisten asioiden erottaminen KUUMA-seudun asioista. Asiat, joihin KUUMA-seutuyhteistyö ei tuo lisäarvoa tai tukea, tai jotka eivät kuulu yhteistyön piiriin, pitäisi jokaisen kunnan toteut- taa joko itsenäisesti tai saman tarpeen omaavien lähikuntien kanssa yhdessä. Monesti erilaisia kuntien palveluja on järkevää toteuttaa seutuyhteistyönä, jolloin kunnat säästävät rahaa ja resursseja, kun palvelun luomiseen ja ylläpitoon osallistuu muitakin kuntia. Kuitenkin saattaa olla niin, että seutuyhteistyötä tekevien kuntien tarpeet ja tilanteet eriävät toisistaan niin paljon, että joissakin asioissa yhteistyön toteuttaminen seutuna ei ole järkevää. KUUMA-seu- dulla yhteistyön toteuttamista vaikeuttaa lisäksi sen maantieteellinen laajuus. Huolimatta siitä, että kaikki seutukunnat eivät osallistu kaikkiin hankkeisiin, ollaan KUUMAssa joka ta- pauksessa halukkaita jakamaan yhteistyötoteutuksien hyvät käytännöt ja kokemukset muiden seutukuntien käyttöön.

Tutkimuksen tulosten perusteella seudullinen yhteistyö on hyvin toteutunut päättäjien keski- näisessä verkostoitumisessa ja seudullisen keskusteluyhteyden toimivuudessa, huolimatta siitä, että valtakunnallisesti viime aikoina kuntien seudullisessa yhteistyössä on ollut nähtä- vissä hiipumisen merkkejä. KUUMA on kirkastanut jonkin verran profiiliaan ja brändiään, var- sinkin päättäjien ja asiantuntijoiden keskuudessa. Kuntalaisten keskuudessa KUUMA-seutua ja sen toimintaa ei kuitenkaan erityisen hyvin tunneta, joten kehittämissuhteeksi esitettiin- kin, että KUUMA-seudun tunnettuutta pitäisi lisätä kuntalaisten keskuudessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella edunvalvontaan valtuustokaudella 2013 - 2016 ollaan tyyty- väisiä. Maankäytön, asumisen ja liikenteen MAL-kokonaisuus todetaan olevan hyvin hoidettu. KUUMA on tiiviisti mukana metropolialueen kehityksessä. KUUMAn neuvotteluasema sekä val- tion että Helsingin seutuun toimii hyvin; KUUMA huomioidaan tasavertaisena neuvottelu- kumppanina yhteisissä keskusteluissa. Tätä asiaa nähdään vahvistaneen se, että KUUMA-seutu on pystynyt syventämään seudullista yhteistyötään ja antamaan toiminnastaan yhtenäisen ku- van.

Työryhmien toiminnassa ei nähdä tapahtuneen suuria muutoksia verraten edelliseen valtuus- tokauteen. Kehityskohteina nähdään suurin piirtein samat asiat edelliseen kauteen verrat- tuna. Edellisen arvioinnin tuloksissa kehittämissuhteeksi mainittiin, että työryhmien pu- heenjohtajien pitäisi jatkossa toimia tehtävissään pidemmän aikaa. Tämä asia on edelleen esillä.

Työryhmien määrän järkevöittäminen oli kehittämissuhteeksi edellisessä arvioinnissa. (Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2012.) Sama asia nousee edelleen esiin nyt tehdyssä

empiirisessä tutkimuksessa. Lisäksi empiirisessä tutkimuksessa nousee esiin kehittämisehdotuksena, että työryhmien toimintaa pitäisi selkeyttää ja päätösvaiheesta karsia turhia välipor-taita. Tällä hetkellä näyttää siltä, että päätösten tekemisen hitaus ja suunnitteluvaiheiden liiallinen venyminen haittaavat hankkeiden toteutumista ajallaan. Usein jopa niin paljon, että kun hanke valmistuu, todetaan sen olevan turha, koska sen tarve on jo mennyt ohi. Kehittä-misen kohteeksi nouseekin tiedonkulun parantaminen eri osapuolten kesken. Varsinkin hank-keista pitäisi keskustella enemmän eri osapuolten kesken. Hankkeita pitäisi osata avata selke-ämmin ja helposti ymmärrettävään muotoon. Nyt hankkeista keskustellaan KUUMAssa pitkälti käyttäen erilaisia lyhenteitä ja käsitteitä, jotka eivät välttämättä ole kaikille tuttuja.

Tutkimuksen tuloksista tulee esiin, että työryhmien työskentely nähdään tärkeänä osana seu-tuyhteistyötä. Työryhmätyöskentelyn kautta saadaan moneen kuntaan sellaista osaamista ja asiantuntijuutta, jota ei ole oman kunnan resursseissa ja sitä on liian kallista ostaa kunnan ul-kopuolilta tahoilta. Työryhmät toimivatkin hyvinä seudun yhteisten toimintojen suunnitteli-joina ja toteuttajina.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kuntien yhteistyön toteuttaminen ei ole aina helppoa, kun eri kuntien toimintatavat ja osaa-minen ovat usein erilaisia toisiinsa nähden. Lisäksi kunnat ovat erikokoisia, jolloin niiden tar-peet vaihtelevat ja niillä on erilainen määrä resursseja käytettävissään. Kunnat ovat usein hy-vin erilaisessa asemassa toisiinsa nähden, kuten kuntalaistensa työllisyyden ja ikääntymisen sekä muuttoliikkeen, palvelutuotannon ja aluerakenteen muutosten suhteen. Yhteistyön teke-mistä edelleen vaikeuttaa se, että päätöksien tekeminen kuntatasolla on usein byrokraattista ja hidasta. Kuntien yhteistyöltä edellytetäänkin tavoitteellisuutta, kokonaisuusien hahmotta-mista, pitkäjänteistä strategista suunnittelua ja toteutumisen seurantaa.

Valtuustokaudella 2013 - 2016 KUUMA-seutuyhteistyöhön ovat vaikuttaneet monenlaiset asiat. Yhtenä KUUMAn haasteena voidaan todeta olleen KUUMA-liikelaitoksen yhteistyöjohtajan vaihtuvat viransijaisuudet. Viransijaisuudet alkoivat syksyllä 2013 sovitun kahdeksan KUUMA-seudun kunnan yhdistymisselvityksen myötä, kun KUUMA-liikelaitoksen yhteistyöjohtaja Jo-hanna Viita valittiin projektijohtajaksi yhdistymisselvityksen tekemiseen. Yhdistymisselvityk-sen tekeminen kesti kaksi vuotta, jonka jälkeen Johanna Viita jäi virkavapaalle ja liikelaitok-sen yhteistyöjohtajan viransijaisuudet jatkuivat edelleen. Viransijaisuuksia valtuustokaudella 2013 - 2016 on ollut hoitamassa neljä henkilöä; osa muutaman kuukauden ja osa yli vuoden. Kun näin keskeisessä virassa tapahtuu näin monia henkilöstömuutoksia, näin nopealla syklillä, mietityttää millainen vaikutus sillä on KUUMA-seudun yhteistyöhön. Säilyykö kaikilla KUUMAn toimijoilla, yhteistyökumppaneilla ja sidosryhmillä luottamus siihen, että suunnitellut asiat toteutuvat ja yhteistyöhön liittyvä toiminta kehittyy henkilövaihdoksista huolimatta? Mikä vai-kutus asialla on tiedonkulkuun? Onko viransijainen samoilla linjoilla asioissa viranhaltijan tai

edellisen viransijaisen kanssa, ja mikä vaikutus asialla on, jos näkemykset eriävät toisistaan? Näitä ajatuksia esitetään kehittämisehdotuksina pohdittavaksi KUUMA-seudulle. Tämä sama aihealue nousi esiin myös KUUMAn yhteistyötahoille sidosryhmille pidetyssä ryhmähaastattelussa. Siellä esitettiin näkemyksiä siitä, että Keski-Uudenmaan kahdeksan kunnan yhdistymis- selvityksen aikainen toiminta toi epävarmuutta KUUMA-kuntien väliseen toimintaan. Näkemyksissä todettiin, että KUUMA-seutu jäi seutuyhteistyön osalta yhdistymis- selvityksen jalkoihin, ja tämä näkyi varsinkin KUUMA-yhteistyössä yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien keskuudessa. Heidän näkemyksensä mukaan näytti siltä, että kunnat eivät yhdistymis- selvityksen aikana osanneet katsoa yhteistyötä eteenpäin. (KUUMA-seudun yhteistyötahot ja sidosryhmät 2016.)

KUUMA-komission ryhmähaastattelussa osallistujat mieltivät KUUMA-seutuyhteistyön tilaa valtuustokaudella 2013 - 2016 ja olivat sitä mieltä, että KUUMA-kuntien keskinäinen yhteistyö on toiminut vaihdoksista huolimatta suhteellisen hyvin kuluneella valtuustokaudella. Heidän mielestään eri osapuolten yhteinen tahtotila ja sitoutuminen toimintaan näkyvät hyvin KUUMAssa. KUUMA-komissiossa nähtiin onnistumisena se, että KUUMA on pystynyt näyttämään yhtenäisenä toimijana ulospäin ja näin parantanut neuvotteluvoimaansa suhteessa valtioon ja Helsingin seudun kuntiin. Kehittämisen kohteeksi komissiossa nostettiin päätöksiin sitoutuminen. Hankkeissa KUUMAn nähtiin onnistuneen hyvin, erityisesti nostettiin esiin MAL-hankkeista liikennehankkeet. (KUUMA-komissio 2016.)

KUUMA-seutuyhteistyössä toteutunut verkostoituminen eri kuntien ja muiden tahojen kanssa voidaan todeta vahvuudeksi. Verkostoitumisen avulla kunnilla on mahdollisuus jakaa asiantun- tijuutta, osaamista, kustannuksia ja henkilöstöresursseja. On paljon kustannustehokkaampaa ja järkevämpääkin toteuttaa asioita yhdessä kuin yksistään oman kunnan resursseilla. Verkos- tossa toimiminen auttaa omien näkemysten laajentamisessa, varsinkin jos ongelmat ja haas- teet ovat samanlaiset. Mikäli verkostoituminen halutaan pitää edelleen vahvuutena, täytyy yhteistyön johtaminen nähdä pidempiaikaisena jatkumona, johon sitoudutaan. Johtajuudella on iso rooli siinä, miten verkostomaisessa työskentelyssä onnistutaan ja, miten tiedonkulku eri tahoihin ja tahojen välillä toimii. KUUMA-seutuyhteistyössä on hyvä edelleen miettiä, ovatko nykyiset toimenpiteet riittäviä vai tarvitaanko uudenlaista yhteistoimintaa ja uudenlaisia vies- tintäratkaisuja. Tällä hetkellä toimintaa vahvistetaan seminaareilla, koulutuksilla ja erinäi- sillä tapaamisilla.

KUUMA-seudun laajuus nähdään osittain vahvuutena ja osittain haasteena. Vahvuutena laa- juudessa voidaan nähdä KUUMA-seudun 10 kunnan vahva neuvotteluvoima valtioon ja Helsingin seudun kanssa. Toisaalta laajuus toimii haasteena KUUMA-seudun yhteistyölle. KUUMA-seudun äärikunnat sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan. Niillä ei ole keskinäisiä rajoja toi-

siinsa nähden; väliin mahtuu useampikin kunta, kuten esimerkiksi Sipoon ja Kirkkonummen väliin, jolloin voidaan miettiä, että mitä yhteistä äärikunnilla voisi olla toisiinsa nähden. Toinen laajuuden haaste on se, että seudun kunnat ovat erilaisia sekä kooltaan, asukasluvultaan että resursseiltaan. Tällä on vaikutusta siihen, että kunnilla on erilaiset tarpeet ja painopisteet yhteistyölle. Pieni kunta ei voi osallistua resurssienkaan puolesta samaan tapaan yhteistyöhön kuin isompi kunta tai kaupunki, kun miettii kuntien ja kaupunkien taloutta, henkilöstöä ja osaamista. Lisäksi kuntien ja kaupunkien käytännöissä on eroavaisuuksia sen mukaan, miten asioita on totuttu tekemään ja millaiset järjestelmät kunnissa on käytössä.

Usein seutuyhteistyötä toteutetaan naapurikuntien kanssa, koska tarpeet ja käytännön ovat pitkälti samanlaisia. Tällöin yhteistyö saattaa olla KUUMA-seudun ulkopuolista. KUUMA-seutuyhteistyössä on järkevää huomioida kuntien erilaiset tilanteet, tarpeet sekä resurssit ja sen mukaan ottaa yhteistyöhön vain sellaisia asioita, jotka koskettavat koko seutua ja tehdä erillisiä yhteistyösopimuksia yksittäisten kuntien kanssa asioista, joihin ei osallistuta KUUMAna. Tällöin sitoutuminen niihin asioihin, joita tehdään KUUMA-seutuna, toteutuu paremmin, koska nähdään, että asia koskettaa omaa kuntaakin.

Kuntien toiminnassa ja yhteistyön toteuttamisessa vaikuttaa tällä hetkellä epävarmuus siitä, millaisiksi kuntien toimintaympäristöt muuttuvat tulevien sote-päätösten ja maakuntauudistuksen myötä. Monessa kunnassa joudutaan pohtimaan, mihin talouden resurssit jatkossa riittävät niin, että kuntien vetovoima ja kilpailukyky voidaan säilyttää. Siksi kuntien toteuttama seutuyhteistyö nouseekin koko ajan tärkeämmäksi. Kuntien suurin resurssitarve varmasti liittyy saataviin verotuloihin ja niiden riittävyteen, kun kuntalaisille pitäisi pystyä turvaamaan tarvittavat peruspalvelut vähenevistä verotuloista huolimatta. Lisäksi tarjottavia palveluja pitäisi pystyä kehittämään niin, että ne vastaavat tämän päivän tarpeita. Tästä syystä kunnissa on tärkeää huomioida yhteistyön merkitys jatkossakin.

Tämä opinnäytetyön tekeminen on avartanut tutkijoiden näkemyksiä sekä KUUMA-seudusta että yleisesti kuntapolitiikasta ja kuntien toteuttamasta yhteistyöstä. Näihin asioihin syvällisemmin perehtyessään, tutkijat huomasivat, miten haastavassa tilanteessa kunnat tänä päivänä ovat ja miten tärkeää kuntien tekemä yhteistyö on. Huomio kiinnittyi siihen, että yhteistyön tekeminen kuntien kesken ei ole välttämättä kovinkaan helppoa, koska kunnat ovat niin erilaisissa tilanteissa toisiinsa nähden. Lisäksi kuntien toimintatavat saattavat olla hyvinkin erilaisia.

Lähteet

Painetut lähteet

- Aira A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Ala-Poikela, A., Koski, A. & Stenvall, J. 2015. Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Engström, Y. 2006. Kaksikätkäinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B 02/2006. Helsinki: Kansanterveyslaitos (KTL).
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. 2012. Hyvinkään alueyksikkö Kuuma-seudun toiminnan arviointi valtuustokaudella 2009-2012. Hyvinkää: Helsingin yliopisto.
- Laamanen, E. 2005. Seutuyhteistyön käsikirja II. 3. uud. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Socom.
- Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. (toim.). 2004. Seutujohtamisen vaihtoehdot. Acta nro 163. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivinen markkinointitutkimuksen käsikirja. Vaasa: Maanostajien Liitto.
- Stenvall, J. Rannisto, P-H. & Sallinen, S. 2013. Osaava kunta. Avoimuus, vuorovaikutus ja osaaminen kunnan menestystekijöinä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Helsingin seudun yhteistyön arviointi. 2008. Arviointiraportti 18.12.2008. Helsingin seudun yhteistyökokous. Viitattu 29.9.2016.

http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Hsyk/Hsyk_181208/asia2liite1.pdf

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 21.1.2016.

<http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Keravan kaupunki KUUMA-johtokunta pöytäkirja 5/2016. KUUMA-seutu. 13.9.2016. Viitattu 3.10.2016.

http://www.kuuma.fi/files/5112/KUUMAJO_PK_2016_5_13.9.2016.pdf

Kunnat.net. Viitattu 17.5.2016.

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

Kuntatyönantajat. Seutuyhteistyö on yksi tapa tuottaa palveluita. Viitattu 17.5.2016.

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/esimiehille/palvelutuotannon-muutokset/seutuyhteistyö/Sivut/default.aspx>

KUUMA-seutu. Viitattu 1.5.2016.

<http://www.kuuma.fi/>

KUUMA-seutu. 2015. Talousarvio. Talous- ja toimintasuunnitelma 2016. KUUMA-johtokunta 4.11.2015. Viitattu 18.10.2016.

<http://nurmijarvi02.hosting.documenta.fi/kokous/20154222-14-2.PDF>

KUUMA-seutu liikelaitos. 2015. KUUMA-seutu. Liite 15. Viitattu 8.6.2016.

http://www.kuuma.fi/files/2412/Liite_15_KUUMA-seutu_osavuositarkastus_2015.pdf

KUUMA-seutu liikelaitos sopimus yhteisen edunvalvonnan järjestämisestä. 2013. KUUMA-seutu. Liite 21a. Viitattu 16.5.2016.

http://www.kuuma.fi/files/366/Liite_21_a_KUUMA-seutu_liikelaitos_Sopimus_yhteisen_edunvalvonnan_jarjestamisesta.pdf

KvantiMOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 6.7.2016.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Nokian kaupunki. Tampereen kaupunkiseutu. Viitattu 1.8.2016.

<http://www.nokiankaupunki.fi/kuntainfo/seutuyhteistyö/tampereen-kaupunkiseutu/>

Oulunkaaren kuntayhtymä. Hyvinvointia ihmistä lähellä. Viitattu 4.7.2016.

<http://www.oulunkaari.com/sivu/fi/>

Perttula, J. Pirkanmaan turvallisuusklusteri. Polamk. Viitattu 1.8.2016.

http://www.intermin.fi/download/37310_Turvallisuusklusteri_esitys_AVIVaasa_perttula.pdf

Pirkkalan kunta. Päätöksenteko. Seutuyhteistyö. Viitattu 1.8.2016.

<http://www.pirkkala.fi/paatoksenteko/seutuyhteistyö/>

Saaranen-Kauppinen & A. Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Viitattu 29.4.2016.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Sundqvist, S., Laamanen, E., Liivala, R., Iipponen, N. & Jyrä, K. (toim.) 2005. Henkilöstö ja seutuyhteistyö -ABC. Helsinki: XGS Kuntatalo. Viitattu 3.5.2016.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=203

- Taanila, A. 19.5.2014. Määrällisen aineiston kerääminen. Viitattu 21.1.2016.
<http://myy.haaga-helia.fi/-taaak/t/suunnittelu.pdf>
- Tampereen kaupunkiseutu. Suomen vetovoimaisin kaupunkiseutu. Viitattu 1.8.2016.
<http://www.tampereenseutu.fi/>
- Tampereen seutu. Viitattu 1.8.2016.
http://tampereenseutu-fi-bin.al-done.fi/@Bin/796f36fc2cbd918958d1146d0b3d9813/1463477571/application/pdf/1740721/16%A7_seutuyhteisty%C3%B6_esite.pdf
- Tilastokeskus. Luokituksen kuvaus. Viitattu 17.8.2016.
<http://www.stat.fi/index.html>
- Tilastokeskus. Virsta Virtual Statistics Käsitteet. Viitattu 22.4.2016.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016. KUUMA-seutu. Viitattu 25.5.2016.
http://www.kuuma.fi/files/2854/KUUMA_TTS_2016.pdf
- Toimintakertomus 2015. KUUMA-seutu. Viitattu 7.7.2016.
http://kuuma.fi/files/3536/Liite_6b_KUUMA_toimintakertomus_2015_draft_1.3.2016.pdf
- Turun kaupunkiseutu ja seutuyhteistyö. Lieto. Viitattu 6.9.2016.
[http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo/Hallinto_ ja_organisaatio/Turun_kaupunkiseutu_ ja_ seutuyhteistyö\(627\)](http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo/Hallinto_ ja_organisaatio/Turun_kaupunkiseutu_ ja_ seutuyhteistyö(627))
- Valkokari, K., Anttila, J-P., Hakala, T., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Kulmala, H., Lappeteläinen, I., Lappalainen, I. & Ruohomäki, I. 2009. Muutos on pysyvää - entä verkostot? Kolmen liiketoimintaverkoston liikepolut. Viitattu 2.8.2016.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti_67.pdf
- Verkostojohtamisen opas. Viitattu 3.5.2016.
http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=23
- Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. Viitattu 21.1.2016.
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Virtuaaliammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. 7. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 21.1.2016.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>
- Julkaisemattomat lähteet
- KUUMA-seudun yhteistyötahot ja sidosryhmät. 2016. KUUMA-seudun toiminnan arviointi valtuustokaudella 2013 - 2016 -haastattelu. 11.5.2016. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava.
- Kuusela, A. 2015. Palveluidensa näköinen kaupunki Järvenpää. PowerPoint. 7.10.2015.
- Kuusela, A. 2016. KUUMA-seutu liikelaitos. PowerPoint-esitys. 16.3.2016.

Kuviot

Kuvio 1: KUUMA-seutu (KUUMA-seutu)	7
Kuvio 2: Yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden piirteitä (Maijanen & Haikara 2014, 15)12	
Kuvio 3: Moniverkosto (Valkokari ym. 2009,4)	15
Kuvio 4: Yhteistyösuhteen kehittyminen (Ring & Van de Ven 1994; Valkokari ym. 2009, 6)	16
Kuvio 5: KUUMA-seudun toiminnan jakautuminen 2016 (Kuusela 2016)	21
Kuvio 6: KUUMA-organisaatio	23
Kuvio 7: Teorian ja käytännön kohtaaminen (Kananen 2014a, 57)	27
Kuvio 8: Ryhmätilaisuuden kirjallisiin vastauksiin tutustuminen	30
Kuvio 9: Ryhmätilaisuuden kirjallisten vastausten osuus	33
Kuvio 10: KUUMA-yhteistyössä saavutetut tavoitteet ovat sellaisia, että kunnan on niitä yksin vaikea saavuttaa	38
Kuvio 11: KUUMAn yhteistyömalli, toimintatavat ja säännöt ovat selkeät	38
Kuvio 12: KUUMA-yhteistyöstä on hyötyä kunnan kehittämisessä	39
Kuvio 13: KUUMA yhteistyöhön ollaan omassa kunnassa sitoutuneita	40
Kuvio 14: KUUMA-yhteistyössä löydetään helposti yhteinen tahto kuntien kesken	40
Kuvio 15: KUUMA-yhteistyön koordinointi on onnistunut hyvin	41
Kuvio 16: KUUMA-organisaation sisäinen viestintä on toimivaa	42
Kuvio 17: KUUMA-komission, -työryhmien ja -kuntien valmistelijoiden välillä tiedonkulku on toimivaa	42
Kuvio 18: Asioiden valmisteluissa KUUMAn sisällä ollaan onnistuttu hyvin	43
Kuvio 19: Valmistelijoiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin	44

Taulukot

Taulukko 1: Luottamuksen funktiot verkostoyhteistyössä (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 70)	17
--	----

Liitteet

Liite 1: Kutsu ryhmähaastatteluun komissiolle	57
Liite 2: Muistutus kutsusta ryhmähaastatteluun komission jäsenille	59
Liite 3: Saate sähköiseen kyselyyn komissiolle	60
Liite 4: Saate työryhmille ja johtokunnalle	61
Liite 5: Muistutukset kyselyistä johtokunnalle ja työryhmille	62
Liite 6: Kutsu KUUMA seminaariin 1.6.2016	63
Liite 7: Kysely Kuuma-seudun johtokunnalle ja työryhmien puheenjohtajille ja sihteereille	64
Liite 8: Kysely KUUMA-komissiolle	67

Liite 1: Kutsu ryhmähaastatteluun komissiolle

Arvoisa KUUMA-komission jäsen,

osana KUUMA-seudun valtuustokauden 2013 - 2016 toiminnan arviointiyhteistyötä on Laurea-ammattikorkeakoulu. Yhteistyömme tavoitteena on selvittää, mitkä ovat valtuustokauden keskeiset tulokset KUUMA-yhteistyössä, miten KUUMA-seutu on saavuttanut tähän mennessä sille asetetut tavoitteet, mitkä ovat olleet tärkeimmät muutokset KUUMA-seudun toiminnassa, millaisena toimi-jana luottamushenkilöt, kuntajohtajat, KUUMA-työryhmät sekä yhteistyötahot ja sidosryhmät näkevät KUUMAn tällä hetkellä sekä mitkä ovat johtopäätökset ja kehittämisehdotukset tulevan valtuustokauden toimintaa ajatellen.

Vastataksemme KUUMA-seudun asettamaan tavoitteeseen ja saadaksemme mahdollisimman laaja-alaisen sekä todenmukaisen näkemyksen KUUMA-seudun nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä kaikkia osapuolia huomioiden kutsumme teidät osallistumaan ryhmähaastatteluun, joka toteutetaan työpajamenetelmällä.

Ehdotamme ensisijaiseksi ajankohdaksi keskiviikkoa 11.5.2016 klo 9:00 - 12:00. Mikäli ette pääse paikan päälle tähän ajankohtaan, olemme varanneet työpajan myös ajankohdalle keskiviikko 18.5.2016 klo 9:00 - 12:00.

Työpaja toteutetaan Keravalla, Laurean ammattikorkeakoulun tiloissa, Keskikatu 3 A, 04200 Kerava.

Osallistumisenne työpajaan on hyvin tärkeää, jotta saamme KUUMA-seudun toiminnan arvioinnista valtuustokaudelta 2013 - 2016 mahdollisimman laajan ja luotettavan näkemyksen. Osallistuminen ei edellytä etukäteisvalmisteluja.

Vastauspyyntö 19.4.2016 mennessä Arja Kokille sähköpostiosoitteeseen arja.kokki@student.laurea.fi

Ystävällisin terveisin

Laurean ammattikorkeakoulu

Ville Ilves, Pirkko Järvi ja Arja Kokki

Työpajaan kutsutut:

Aarnio Tarmo, Kirkkonummen kunnanjohtaja
Behm Kimmo, Nurmijärven kunnanjohtaja
Grannas Mikael, Sipoon kunnanjohtaja
Haukkasalo Hannu, Pornaisten kunnanjohtaja
Helenius Henrik, KUUMA-seudun liikennesuunnittelija
Hyttinen Markku, Pornaisten kunnanjohtaja 1.10.2015 asti
Härkönen Petri, Keravan kaupunginjohtaja
Joensivu Hannu, Tuusulan kunnanjohtaja
Kairesalo Esko, Mäntsälän kunnanjohtaja
Kukkonen Erkki, Järvenpään kaupunginjohtaja
Kuusela Ville, KUUMA-seudun vs. yhteistyö-/liikelaitoksen johtaja
Latvanen Paula, KUUMA-yhteistyön assistentti 31.10.2015 asti
Mattila Jyrki, Hyvinkään kaupunginjohtaja
Nummela Hannu, Vihdin vs. kunnanjohtaja
Viita Johanna, KUUMA-seudun yhteistyö-/liikelaitoksen johtaja, virkavapaalla

Sivén Suvi, Laurean ammattikorkeakoulu
Antikainen Janne, Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI

Liite 2: Muistutus kutsusta ryhmähaastatteluun komission jäsenille
KUTSU RYHMÄHAASTATTELUUN

Lähetetty 25.4.2016

Arvoisa KUUMA-komission jäsen

Lähetimme teille aiemmin kutsun ajankohtaehdotuksineen KUUMA-seudun valtuustokauden 2013 - 2016 toiminnan arviointiin liittyen. Ehdotimme valinnaisesti kahta ajankohtaa tilaisuudelle. Näyttää kuitenkin siltä, että keskiviikko 18.5.2016 klo 9.00 - 12 sopii teistä useimmalle, joten järjestämme valtuustokauden toiminnan arviointiin liittyvän työpajan silloin.

Työpaja toteutetaan Keravalla, Laurean ammattikorkeakoulun tiloissa, Keskikatu 3 A, 04200 Kerava.

Tässä arvioinnissa juuri teidän näkemyksenne ovat erittäin tärkeitä. Toivomme saavamme samalla teiltä konkreettisia ajatuksia siitä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita ja tavoitteita, joihin KUUMAn kanssa yhteistyössä tulisi keskittyä seuraavalla valtuustokaudella.

Osallistuminen ei edellytä etukäteisvalmistelua.

Mahdollisesta esteestä voi ilmoittaa Arja Kokille sähköpostiosoitteeseen arja.kokki@student.laurea.fi

Tervetuloa

Laurean ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat

Pirkko Järvi ja Arja Kokki

Liite: Alkuperäinen kutsu

Liite 3: Saate sähköiseen kyselyyn komissiolle
Lähetetty 18.5.2016.

Arvoisa KUUMA-komission jäsen

KUUMA-seudun valtuustokauden 2013 - 2016 toiminnan arviointiin liittyen järjestimme työpajan 18.5.2016 Laurean tiloissa Keravalla. Saimme teistä tilaisuuteen kutsutuista muutaman henkilön paikan päälle kertomaan näkemyksiään KUUMAN-seutuyhteistyöstä ja sen edelleen kehittamisestä.

Teille, jotka ette päässeet paikan päälle tällöin, lähetämme sähköisen kyselyn. Haluamme saada myös teidän näkemyksenne siitä, millaisena toimijana ja yhteistyötahona näette KUUMAN tällä hetkellä ja miten asioita mielestänne pitäisi edelleen kehittää.

Näkemyksenne on tärkeä sekä KUUMA-seutu liikelaitokselle että myös meille Laurean opiskelijoille siksi, että saamme mahdollisimman laajan ja oikeanlaisen näkemyksen KUUMAN valtuustokauden 2013 - 2016 toiminnasta ja hyviä toimenpide-ehdotuksia jatkoa ajatellen. Arvioinnin tekeminen liittyy opinnäytetöidemme tekemiseen.

Pyydämme teitä vastaamaan oheiseen kyselyymme. Kysely aukeaa oheisesta linkistä. Kun olet täyttänyt kyselyn kaikki kohdat, paina kyselyn alaosassa olevaa LATAA-painiketta.

Vastausaika: 27.5.2016 mennessä.

Mahdollisia kysymyksiä kyselyyn liittyen voi lähettää sähköpostiosoitteeseen arja.kokki@student.laurea.fi

Ystävällisin terveisin

Laurean ammattikorkeakoulu, liiketalouden opiskelijat

Pirkko Järvi ja Arja Kokki

Liite 4: Saate työryhmille ja johtokunnalle
Lähetetty sähköpostitse 11.5.2016

Arvoisa KUUMA-johtokunnan jäsen / -työryhmän puheenjohtaja ja sihteeri,

osana KUUMA-seudun valtuustokauden 2013 - 2016 toiminnan arviointiyhteistyötä on Laurea-ammattikorkeakoulu. Yhteistyömme tavoitteena on selvittää, mitkä ovat valtuustokauden keskeiset tulokset KUUMA-yhteistyössä, miten KUUMA-seutu on saavuttanut tähän mennessä sille asetetut tavoitteet, mitkä ovat olleet tärkeimmät muutokset KUUMA-seudun toiminnassa, millaisena toimi-jana luottamushenkilöt, kuntajohtajat, KUUMA-työryhmät sekä yhteistyötahot ja sidosryhmät näkevät KUUMAn tällä hetkellä sekä mitkä ovat johtopäätökset ja kehittämisehdotukset tulevan valtuustokauden toimintaa ajatellen.

Vastataksemme KUUMA-seudun asettamaan tavoitteeseen ja saadaksemme mahdollisimman laaja-alaisen sekä todenmukaisen näkemyksen KUUMA-seudun nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä kaikkia osapuolia huomioiden, pyydämme teitä vastaamaan oheiseen kyselyymme. Kysely aukeaa oheisesta linkistä. Kun olet täyttänyt kyselyn kaikki kohdat, paina kyselyn alaosassa olevaa LATAA-painiketta.

On tärkeää, että vastaatte kyselyyn, jotta saamme KUUMA-seudun toiminnan arvioinnista valtuustokaudelta 2013 - 2016 mahdollisimman laajan ja luotettavan näkemyksen.

KUUMAn vs. liikelaitoksen johtaja Antti Kuusela pyysi, että työryhmien sihteerit laittavat tämän saatteen ja linkin kyselyyn eteenpäin myös vuosien 2013 - 2015 valtuustokauden työryhmille sen lisäksi, että vastaavat myös itse kyselyyn.

Vastausaika: 20.5.2016 mennessä.

Mahdollisia kysymyksiä kyselyyn liittyen voi lähettää sähköpostiosoitteeseen arja.kokki@student.laurea.fi

Ystävällisin terveisin

Laurean ammattikorkeakoulu, liiketalouden opiskelijat

Pirkko Järvi ja Arja Kokki

Liite 5: Muistutukset kyselyistä johtokunnalle ja työryhmille
Lähetetty sähköpostitse kaikille ryhmille: 17.5., 19.5. ja 23.5.2016

Olemme saaneet vain muutaman arvioinnin ryhmästänne tähän mennessä, siksi muistuttelen arvioinnin tekemisestä. Näkemyksenne KUUMA-seudun toiminnasta tällä valtuustokaudella on KUUMAn kannalta tärkeä asia, ja se on myös tärkeä asia meille, että saamme mahdollisimman laajan ja oikeanlaisen näkemyksen, kun teemme KUUMALLE valtuustokauden arviointia projektina ja osittain opinnäytetyönä.

Ystävällisin terveisin

Laurea ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat

Arja Kokki ja Pirkko Järvi

Liite 6: Kutsu KUUMA-seminaariin 1.6.2016



Kutsu KUUMA-seminaariin 1.6.2016

Nikkilän juhlatalo, Sipoo (Uudensillantie 39)

Ohjelma

- klo 14.30 Seminaaritarjoilu
klo 15.00 Seminaarin avaus
Ari Oksanen, KUUMA-johtokunnan puheenjohtaja
klo 15.05 Lauluesitys, Sipoon suomalaisen seurakunnan lapsikuoro
klo 15.10 Tulevaisuuden kunta, avauspuheenvuoro
Jari Koskinen, Kuntaliiton toimitusjohtaja
klo 15.30 Kommenttipuheenvuoro, Ari Oksanen, KUUMA-johtokunnan puheenjohtaja
klo 15.40 Kommenttipuheenvuoro, Aki Saarikoski, Nuorten KUUMA-ryhmän puheenjohtaja
klo 15.50 Paneelikeskustelu, puheenjohtajana Ari Oksanen

Osallistajat:

- Jari Koskinen, Kuntaliiton toimitusjohtaja
Outi Mäkelä, kansanedustaja, Uudenmaan liiton hallituksen puheenjohtaja, KUUMA-johtokunnan jäsen
Pia Pakarinen, johtaja, Helsingin seudun kauppakamari
Varpu-Leena Malmgren, KUUMA-johtokunnan jäsen
Tarmo Aarnio, Kirkkonummen kunnanjohtaja

- klo 16.30 Yleisökeskustelu
klo 17.00 Tauko
klo 17.10 KUUMA-seudun DIGI-hankkeen esittely ja sähköisen asioinnin case-esittelyt
- DIGI-hanke, Tuuli Karjalainen, ICT-kehittämisspäälikkö, Tuusulan kunta
 - Case Vantaa, Antti Ylä-Jarkko, Tietohallintojohtaja, Vantaan kaupunki
 - Case Hämeenlinna – Minun terveyteni.fi, Riitta Laitinen, Hämeenlinnan kaupunki
- klo 18.00 Lopetus ja kiitokset

Ilmoittautumiset 25.5.2016 mennessä.

Tervetuloa!

Antti Kuusela, vs. yhteistyöjohtaja
KUUMA-seutu liikelaitos

Vetovoimaisen
metropolin
kilpailukykyinen
KUUMA-seutu

kuuma.fi

Liite 7: Kysely Kuuma-seudun johtokunnalle ja työryhmien puheenjohtajille ja sihteereille

KUUMA-SEUDUN TOIMINNAN ARVIOINTI VALTUUSTOKAUDELLA 2013 - 2016

*Pakollinen

Kohderyhmät: KUUMAn johtokunta ja työryhmät



Kyselyn arviointiasteikko:

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä

1. Työskentelen KUUMAn *

Merkitse vain yksi soikio.

- Johtokunnassa
 Työryhmässä

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

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4
Täysin eri mieltä asiasta. Täysin samaa mieltä asiasta.

3. KUUMAn yhteistyömalli, toimintatavat ja säännöt ovat selkeät.

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4
Täysin eri mieltä asiasta. Täysin samaa mieltä asiasta.

4. KUUMA-yhteistyöstä on hyötyä kunnan kehittämisessä.

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4
Täysin eri mieltä asiasta. Täysin samaa mieltä asiasta.

5. **4. KUUMA-yhteistyöhön ollaan omassa kunnassa sitoutuneita.**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä asiasta.

6. **5. KUUMA-yhteistyössä löydetään helposti yhteinen tahto kuntien kesken.**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä asiasta.

7. **6. KUUMA-yhteistyön koordinointi on onnistunut hyvin.**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä asiasta.

8. **7. KUUMA-organisaation sisäinen viestintä on toimivaa.**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä asiasta.

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

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä asiasta.

10. **9. Asioiden valmisteluissa KUUMAn sisällä ollaan onnistuttu hyvin.**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä asiasta.

11. **10. Valmistelijoiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin.**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä asiasta.

12. 11. Millaisena koit KUUMA-työryhmän puheenjohtajan / KUUMA-johtokunnan tehtävän sekä ylikunnallisen yhteistyön?

.....
.....
.....
.....
.....

Kiitos vastaamisestasi.

Liite 8: Kysely KUUMA-komissiolle

KUUMA-SEUDUN TOIMINNAN ARVIOINTI VALTUUSTOKAUDELLA 2013 - 2016

Kohderyhmä: KUUMA-komissio



KUUMA-YHTEISTYÖ

1. 1. KUUMA-yhteistyön hyödyt omalle kunnalle:

.....
.....
.....
.....
.....

2. 2. Mitkä asiat kannattaa jättää kuntien itsensä hoidettaviksi?

.....
.....
.....
.....
.....

3. 3. Toimenpide-ehdotukset seuraavalle valtuustokaudelle:

.....
.....
.....
.....
.....

Kiitos vastaamisestasi.
