

Katja Vola

Keski-Pohjanmaan hevosalan kehittämisorganisaation toimintamalli

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Ruoka

Agrologi (ylempi AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Katja Vola

Työn nimi: Keski-Pohjanmaan hevosalan kehittämisorganisaation toimintamalli

Ohjaajat: Margit Närvä & Sarita Ventelä

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 69

Liitteiden lukumäärä: 1

Hevostalouden muutoksen myötä hevonen tullaan näkemään aiempaa monipuolisemmin vaikuttamassa niin yhteiskunnassa kuin elinkeinotoiminnassakin. Perinteisen kilpailukäytön ja vapaa-ajan harrastekäytön rinnalla hevosten sosioekonominen rooli tulee kasvamaan. Tämä muutos haastaa alan toimijoita uudistumaan ja kehittymään. Myös Keski-Pohjanmaalla on tarvetta hevosalaa yhdistävälle kehittämiselle, verkostojen luomiseen ja edunvalvontaan keskittyvälle kehittämisorganisaatiolle.

Tämä opinnäytetyö on osa Hevosten Keski-Pohjanmaa -hanketta. Työssä selvitettiin maakuntaan soveltuvaa kehittämisorganisaatiomallia. Teoreettisena viitekehyksenä tarkasteltiin organisaatioille tärkeitä toimintatapoja yhteistyön, verkostoitumisen ja kumppanuuden käsitteiden avulla. Tämän pohjalta hankittiin tietoa teema-haastattelemalla alan neljän eri alueellisen kehittämisorganisaation edustajia.

Saatuja laadullisen tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin toimintamallin laatimisessa. Yhteistyössä hankkeen aloitteentekijöiden, Keski-Pohjanmaan ammattiopiston ja Kaustisen Seudun Raviseura ry:n, edustajien kanssa pidettiin kaksi työpajaa ja saadut tutkimustulokset käytiin läpi teemoittain. Perustettavan Keski-Pohjanmaan hevoset ry:n toimintamuodoksi valittiin yhdistys vapaamuotoisemman organisaatiomallin sijaan, koska yhdistysmuotoiselle toiminnalle on määritelty tarkat raamit ja juridinen vastuu on selkeä. Laitilan ym. kehittämää yhteistyösuhteen rakentamisen mallia hyödyntäen kehitettiin yhdistykselle toiminnan rakenne ja tavoitteet sekä pohdittiin rahoitusmahdollisuuksia.

Keski-Pohjanmaan hevoset ry:ssä tulisi olla mukana aktiivisia alan toimijoita ja jäseniä eri organisaatioista. Toimiakseen hyvin verkostotoiminnan on oltava laajapohjaista. Verkostojen ja kumppanuuksien syntyminen vaatii työtä ja aikaa. Tämän opinnäytetyön tuloksia ja tässä kehitettyä toimintamallia voidaan käyttää esiteltävässä aloitetta mahdollisille kumppaneille ja perustettaessa yhdistystä.

Avainsanat: hevosalan kehittämisorganisaatio, yhteistyö, verkostoituminen, kumppanuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Master's Degree Programme in Food Chain Development

Specialisation:

Author: Katja Vola

Title of thesis: Operating Model for an Equine Development Organization in Central Ostrobothnia

Supervisors: Margit Närvä & Sarita Ventelä

Year: 2020

Number of pages: 69

Number of appendices: 1

With the change in the equine industry, the horse will be seen to have a more diverse impact on both society and business. Alongside traditional competitive and recreational use, the socio-economic role of horses will increase. This change will challenge the industry operators to innovate and develop. There is also a need for a development organization focusing on development, networking and promoting the interests of the industry in Central Ostrobothnia.

This thesis is part of Hevosten Keski-Pohjanmaa project. The study examined the development organization model suitable for the province. As a theoretical framework, important practices for organizations were examined through the concepts of co-operation, networking and partnership. On this basis, information was obtained through thematic interviews with representatives of four different regional development organizations in the field.

The results of the qualitative research were utilized in developing the operating model for the Central Ostrobothnia equine sector. In co-operation with the representatives of the project initiators, two workshops were arranged to review the research results. For Hevosten Keski-Pohjanmaa project and the association to be established, registered association was chosen as the form of operation instead of a more informal organizational model, because of the precise framework for association-based activities and the clear legal responsibility. In addition, the structure and goals of the association were developed and funding opportunities were considered, utilizing the model of building a partnership developed by Laitila and others.

The association to be established should involve active operators and members from various organizations. In order to function well, networking must be broad-based. The emergence of networks and partnerships requires work and time. The results of this thesis and the developed operating model can be used to present the initiative to potential partners and to establish the association.

Keywords: equine development organization, co-operation, networking, partnership

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Taulukko- ja kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tausta.....	7
1.2 Tavoitteet	8
1.3 Viitekehys	9
2 YHTEISTOIMINTA	11
2.1 Yhteistyö	11
2.1.1 Yhteistyön edellytykset, haasteet ja hyödyt	12
2.1.2 Yhteistyösuhteen luominen	14
2.2 Verkostoituminen	15
2.3 Kumppanuus.....	17
2.4 Yhteenveto toimintatapojen ominaispiirteistä	26
2.5 Hevostutkimusta yhteistyössä	27
2.6 Hevosalan organisaatioiden yhteistyö	28
2.7 Kansainvälinen yhteistyö.....	30
2.8 Hevosalan toimijoiden alueellinen yhteistyö	34
3 MENETELMÄT JA AINEISTO	38
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	38
3.2 Aineiston hankkiminen	38
3.3 Aineiston käsitteleminen	40
4 TEEMAHAASTATTELUIJEN TULOKSET.....	41
4.1 Toiminnan aloitus	41
4.2 Yhteistyötahot	43
4.3 Toiminta	45
4.4 Rahoitus.....	47

5 KESKI-POHJANMAAN HEVOSALAN KEHITTÄMISORGANISAATION TOIMINTAMALLIN LAATIMINEN	49
5.1 Keski-Pohjanmaan hevoset ry toimintamalli	49
5.2 Keski-Pohjanmaan hevoset ry:n riskit ja selviytymisstrategiat	52
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	56
LÄHTEET	59
LIITTEET	65

Taulukko- ja kuvioluettelo

Kuvio 1. Keski-Pohjanmaan hevosjakauma vuonna 2018.....	8
Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys.....	10
Kuvio 3. Yhteistyösuhteen rakentaminen	15
Kuvio 4. Yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden ominaispiirteet	26
Kuvio 5. Hevosalan kehittämisorganisaatiomalli: Keski-Pohjanmaan hevoset ry..	52

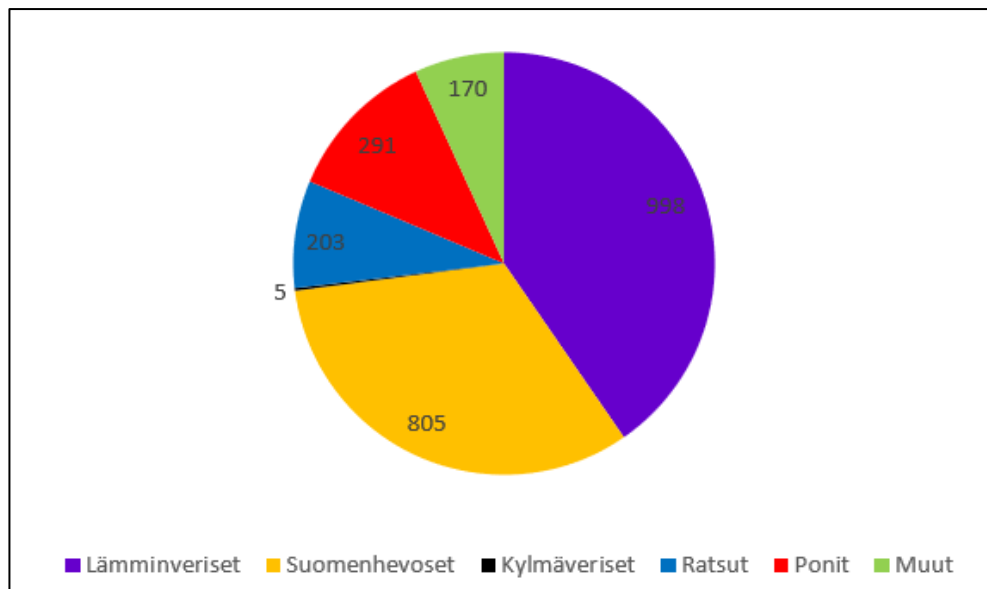
1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Pari vuosikymmentä voimakkaasti kasvaneen hevostalouden tunnistetaan valtakunnallisesti olevan muutoksessa. Perinteisen hevostalouden, ratsastus- ja raviurheilun, rinnalle on kehittymässä uusia mahdollisuuksia ja toimintamuotoja. Tulevaisuudessa hevonen voidaan nähdä vahvemmin hyvinvoinnin edistäjänä sosiaali- ja terveyspalveluissa, kuten kuntoutuspalveluissa sekä matkailu- ja virkistyspalveluissa.

Luonnonvarakeskuksen vuoden 2018 keväällä teettämän selvityksen mukaan Suomessa oli noin 3000 hevosalan yritystä ja toiminnanharjoittajaa, joiden laskettiin työllistävän yhteensä 14 000 – 15 000 henkilöä. Näin ollen hevostalous on yhtä tärkeä työllistäjä kuin Lapin matkailu. (Kyöstillä 2019, 52.) Hevosalan keskeiset järjestöt ovat koonneet vuonna 2018 julkaisun, jossa tarkastellaan hevosalaa tilastojen valossa. Hevosia Suomessa vuonna 2018 on ollut 74 400. Hevoset tarjoavat urheiluelämyksiä, liikuntaa ja virkistystä eri-ikäisille ihmisille. Hevosala vaikuttaa aluelouteen sekä elävöittää maaseutua. Ratsastuksen harrastajia Suomessa vuonna 2018 oli 160 000 ja raviurheilun seuraajia ja harrastajia yli 200 000. (Hevostalous lukuina 2018, 3.)

Keski-Pohjanmaan hevostoiminta on perinteisesti ollut laajaa. Hevosalan harrastajia sekä ammattilaisia on paljon ja maakunnasta löytyy useita hevostalouskeskittymiä. Keski-Pohjanmaalla hevosala keskittyy pitkälti perinteisiin hevosurheilulajeihin, kuten ratsastukseen ja raviurheiluun, yrittäjyyttä on lisäksi kengityksen, hevoshieronnin ja eläinlääkinnän toimialoilla. Keski-Pohjanmaan hevosjalostusliitto toimii Haapajärven, Halsuan, Himangan, Kalajoen, Kannuksen, Kaustisen, Kokkolan, Lestijärven, Perhon, Reisjärven, Toholammin ja Vetelin alueella. (Hevosjalostusliittot.fi, [viitattu 2.6.2020]). Keski-Pohjanmaan alueella oli vuonna 2018 yhteensä noin 2472 hevosta. (Balac 2020). Keski-Pohjanmaan hevosjakauma vuonna 2018 on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Keski-Pohjanmaan hevosjakauma vuonna 2018. (Balac 2020).

Keski-Pohjanmaan maakunnissa on potentiaalia lisätä hevosalan yrittäjyyttä ja palveluja. Haasteena hevosalalla on toimijoiden pirstaleisuus, yksiköiden pieni koko sekä yritystoiminnan kannattavuus. Hevostalouden elinvoimaisuuden ja kehittymisen edellytyksenä on edistää toimijoiden verkostoitumista ja yhteistyötä. Keski-Pohjanmaalla on tarve perustaa maakunnan hevosalaa yhdistävä kehittämisorganisaatio, joka keskittyy alueen hevosalan kehittämiseen, verkostoitumiseen ja edunvalvontaan. (Hevosten Keski-Pohjanmaa, [viitattu 6.11.2019].)

Tämä opinnäytetyö on osa vuosina 2019 – 2020 toimivaa Hevosten Keski-Pohjanmaa -hanketta. Hankkeen aloitteentekijät ovat Keski-Pohjanmaan ammattiopisto, Kaustisen Seudun Raviseura ry ja Pirityiset ry. Hankkeen yhtenä tavoitteena on tiivistää alueen hevosalan toimijoiden, eri sidosryhmien ja muiden elinkeinoalojen yhteistyötä ja aktivoida alan toimijoita yhteiseen tulevaisuuden kehittämiseen.

1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Keski-Pohjanmaalle soveltuvaa hevosalan kehittämisorganisaatiomallia. Tavoitteena oli saada tietoa eri hevosalan kehittämisorganisaatioiden toimintatavoista, joita voidaan hyödyntää soveltaen Keski-Pohjanmaan hevosalan kehittämisorganisaatiossa. Saatujen tulosten ja hankkeen

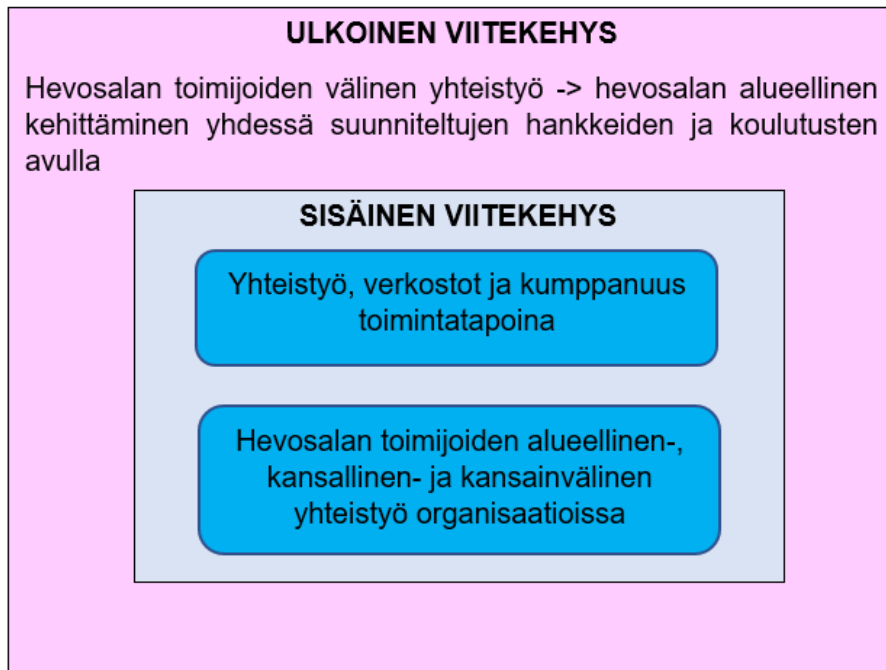
aloitteentekijöiden toiveiden pohjalta kehitettiin alueelle soveltuva kehittämisorganisaatiomalli.

1.3 Viitekehys

Muuttuva hevostalousala haastaa alan toimijoita uudistumaan ja kehittymään Keski-Pohjanmaalla. Tämän vuoksi hevosalan toimijat tulisi saattaa yhteen organisoimaan ja toteuttamaan hevosalan alueellista kehittymistä yhteistyössä järjestettyjen hankkeiden ja koulutusten avulla.

Keski-Pohjanmaan hevosalan kehittämisorganisaatiossa on pyrkimyksenä tulevaisuudessa harjoittaa ihmisten välistä yhteistoimintaa ja eri organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä verkostoitumista. Kumppanuussuhteet organisaatiossa tulevat mahdolliseksi, kun luodut verkostot ovat tavoitteellisia ja virallistettuja. Opinnäytetyössä käsitellään toimintatapoja yhteistyö, verkostoituminen ja kumppanuus luomaan pohjaa kehittämisorganisaation pyrkimyksille. Teoreettinen viitekehys sisältää toimintatapojen keskeiset aiheet ja toisiinsa liittyvän aineksen sekä katsauksen aiheen tiimoilta käytyyn tieteelliseen keskusteluun, jota edustaa kirjallisuus ja muu kirjoitettu aineisto. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Opinnäytetyössä hyödynnetään soveltaen Ryhäsen ja Laitilan ym. (2014, 30) kehittämää yhteistyösuhteen rakentamisen mallia sekä Maijasen ja Haikaran (2014, 16) yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden ominaispiirteiden määritelmää.

Hevosalan edistämiseksi tehtyä yhteistyötä käsitellään hevosalan tutkimuksen ja eri organisaatioiden välisten kehittämishankkeiden näkökulmasta sekä hevosalan kansainvälisen yhteistyön ja alan eri toimijoiden välisen yhteistyön pohjalta. Viitekehys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys.

2 YHTEISTOIMINTA

2.1 Yhteistyö

Yhteistyö on käsitteenä hyvin monella tapaa ymmärretty. Sitä voidaan tarkastella erilaisista tieteen lähtökohdista, kuten liikkeenjohdon, kasvatustieteen ja yhteiskuntatieteiden näkökulmista, jolloin yhteistyön määritelmät vaihtelevat suuresti. Jossain tutkimuksissa yhteistyön käsitettä on pidetty itsestäänselvyytenä, jolloin sitä ei ole lainkaan määritelty. (Aira 2012, 16.) Airan (2012, 16) mukaan Lewisin (2006, 200) näkemys yhteistyöstä on ”tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaa tai pitempään jatkuvaa vuorovaikutusta”.

Yhteistyössä ihmisillä voi olla yhteinen työ tai tehtävä suoritettavanaan, jokin ongelma ratkaistavanaan tai päätös tehtävänä. Myös uusia näkemyksiä ja näkymiä etsitään yhdessä keskustellen. (Isoherranen 2005, 14.) Paukkusen (2003, 21–24) yhteistyön määrittelyiden keskiössä ovat yhteinen tavoite ja toimijoiden vuorovaikutus. Lisäksi yhteistyölle on ominaista yhteinen vastuu toiminnasta. Yhteistyötä voidaan harjoittaa yhden tai useampien ammattiryhmien toimesta. Hakkaraisen, Heinosen ja Sipilän (2007, 9) mukaan yhteistyöhakuisuutta pidetään nykyään sekä maailmanlaajuisena että paikallisena kehitystrendinä. Yhteistyö ja voimien yhdistäminen on välttämätöntä, jotta saavutetaan enemmän yhteistä hyvää.

Timo Järvilehto (1996) on määritellyt tietoisuuden ja yhteistyön muotoja kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisestä näkökulmasta katsottuna yhteistyö voi perustua erikoistumiseen, joka johtaa yksilöiden yhteensovittamiseen ja yhteiseen tulokseen ilman yksilöiden pyrkimystä syntyneeseen tulokseen. Toinen yhteistyön mahdollisuus on institutionaalinen yhteistyö, jossa on olemassa joitakin yleisiä sääntöjä tai aikaisemmin asetettuja tavoitteita. Näiden pohjalta yhteinen organisaatio rakennetaan riippumatta yksilöiden kunkin hetkistä tavoitteista. Kolmantena yhteistyön muotona on tietoinen yhteistyö, jossa on määriteltynä yhteiset tavoitteet ja yksilöt osallistuvat yhteisten tulosten tuottamiseen. Yhteistyön lähtökohtana on kommunikaatio, joka mahdollistaa toisen yksilön roolin omaksumisen ja oman toiminnan tarkastelun toisten yksilöiden kautta.

Yrjö Engeström (1993, 123–151) on puolestaan jakanut yhteistyön luonteen ja syvyyden mukaan kolmeen kategoriaan. Koordinaatio-yhteistyömuodossa vallitsee erillinen työnjako, jossa työtehtävät sovitetään ulkoisesti yhteen. Koordinointi ei juurikaan ylitä vakiintuneiden toimintojen rajoja, vaan sovittaa, jäsentää ja ylläpitää toiminnassa olevia työkäytäntöjä. Kooperaatiossa yhteistyötä tehdään muutosta vaativissa toiminnoissa. Toimijat vaihtavat ajatuksiaan yhteisestä kohteesta ja tuloksena syntyy uusia ratkaisuja yhteiseen ongelmaan. Reflektiivisessä kommunikaatiossa keskinäistä ja eri suuntiin ulottuvaa vuorovaikutusta arvioidaan ja kehitetään yhdessä.

2.1.1 Yhteistyön edellytykset, haasteet ja hyödyt

Hyvän yhteistyön edellytyksenä on, että toimijoilla on yhteinen tavoite. Osapuolten tulee olla aktiivisia toimijoita ja osallistujien välinen vuorovaikutus luo sekä ylläpitää yhteistyötä. Luottamus on tekijä, jota ilman yhteistyösuhdetta ei synny tai se ei ole kestäväällä pohjalla (Laitila ym. 2014, 28). Vuorovaikutus edellyttää luottamusta ja avoimuutta toisten ajatuksille ja ideoille. Yhteistyö on usein vapaaehtoista ja epämuodollista, ajallinen kesto sekä yhteiset tavoitteet voi olla epäselviä. Yhteisten tavoitteiden sijaan yhteistyössä voi korostua toimijoiden omien tavoitteiden saavuttaminen. (Maijanen & Haikara 2014, 10.) Yhteistyötä voidaan harjoittaa usealla eri tasolla ja erilaisina yhteistyömuotoina. Yhteistyöllä tavoitellaan etuja, joita yksin toimimalla on vaikea tai mahdoton saavuttaa. (Ryhänen ym. 2012, 61.)

Keväällä 2013 Emilia Pakkanen on kartoittanut kaakkoissuomalaisten yhdistysten yhteistyömuotoja. Kartoitus tapahtui MontEri-hankkeen (Monitoimijamallit maaseudun sosiaalisen hyvinvoinnin vahvistamiseksi 2012 – 2014) yhteydessä. Hankkeen aikana tehtiin myös järjestöyhteistyökysely (Maijanen 2013). Tutkimus- ja sähköisen kyselyn tulosten perusteella selvisi, että yhteistyön muodoissa korostui operatiivinen ja satunnainen yhteistyö kuten yhteiset tapahtumat, talkoot, tilojen yhteiskäyttö ja yhteiset koulutukset. Hankkeen aikana huomattiin myös, että yhteistyö on helposti satunnaista ja riippuvaista henkilötason suhteista. (Maijanen & Haikara 2014, 11.) Yhteistyötä tekevät ryhmät saattavat toimia yhteistyössä hyvin lyhyen ajan ja ne

voivat koostua hyvin useanlaisista osajista, jolloin yksilötasolla tulee tärkeäksi reflektoida ja tunnistaa omaa tapaa toimia ryhmän jäsenenä. Jokainen jäsen tuo ryhmään omaa erityisosaamista ja oman epävirallisen roolinsa, joilla hän vaikuttaa ryhmän toiminnan tulokseen. (Isoherranen 2005, 58.)

Isoherranen (2005, 58–60) on esittänyt jäsentelyn vuorovaikutustaidoista kahdeksan ideaalimallin kuvauksella, mukailen Galanesin ja Bilhartin (1991) hyvän työryhmän tai tiimin jäsenen kuvausta:

1. Riittävä oman alan asiantuntijaosaaminen ja informaatio käsiteltävästä asiasta. Informaation tehokas siirtäminen kaikille on tärkeää.
2. Yhteistyötä tekevässä ryhmässä avoimuus uusille näkökulmille, tiedolle ja erilaisille ratkaisuvaihtoehdoille on olennaista työskenneltäessä kaikkien osaamista hyödyntäen.
3. Dialogisuus auttaa, kun ratkotaan ongelmia ja tehdään päätöksiä moniongelmaisissa tilanteissa. Ratkaisua etsitään toisia kuunnellen, kysymyksiä esittäen, vertailemalla ja tutkimalla erilaisia näkökulmia.
4. Hyvä ammatillinen itsetunto luo varmuutta tilanteissa, joissa kommunikoidaan toisten asiantuntijoiden kanssa avoimesti.
5. Kommunikointihalukkuus ja kyky ilmaista itseään tiimissä.
6. Kyky tasavertaiseen keskusteluun tiimissä siten, että kaikilla jäsenillä on samanlainen oikeus ilmaista mielipiteitä.
7. Vastuun tunteminen koko tiimin toiminnan sujumisesta.
8. Halukkuus kuunnella ja kärsivällisyys tiimin jäsenten erilaisuuden suhteen. Kärsivällisyyttä hyväksyä eri tavalla työskenteleviä ja ajattelevia tiimin jäseniä.

Jokainen yksilö voi kehittää itsessään edellä mainittuja ominaisuuksia. Ihmisellä on perusvalmiudet olemassa sosiaalisissa taidoissa. Vuorovaikutustaitojen ylläpitämiseksi ja edelleen jalostamiseksi tarvitaan oppia ja omaa motivaatiota. Monimutkaisten asioiden käsittelyssä tärkeimmiksi tulevat yhteinen kieli ja käsitteet sekä vuorovaikutussäännöt. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 27.) Yhteistyö voi tuoda mukanaan myös ristiriitoja. Tämä on luultavasti jopa väistämätöntä, kun erilaiset persoonat ja ryhmät toimivat yhteistyössä. Yhteistoiminnallisuutta vaativissa

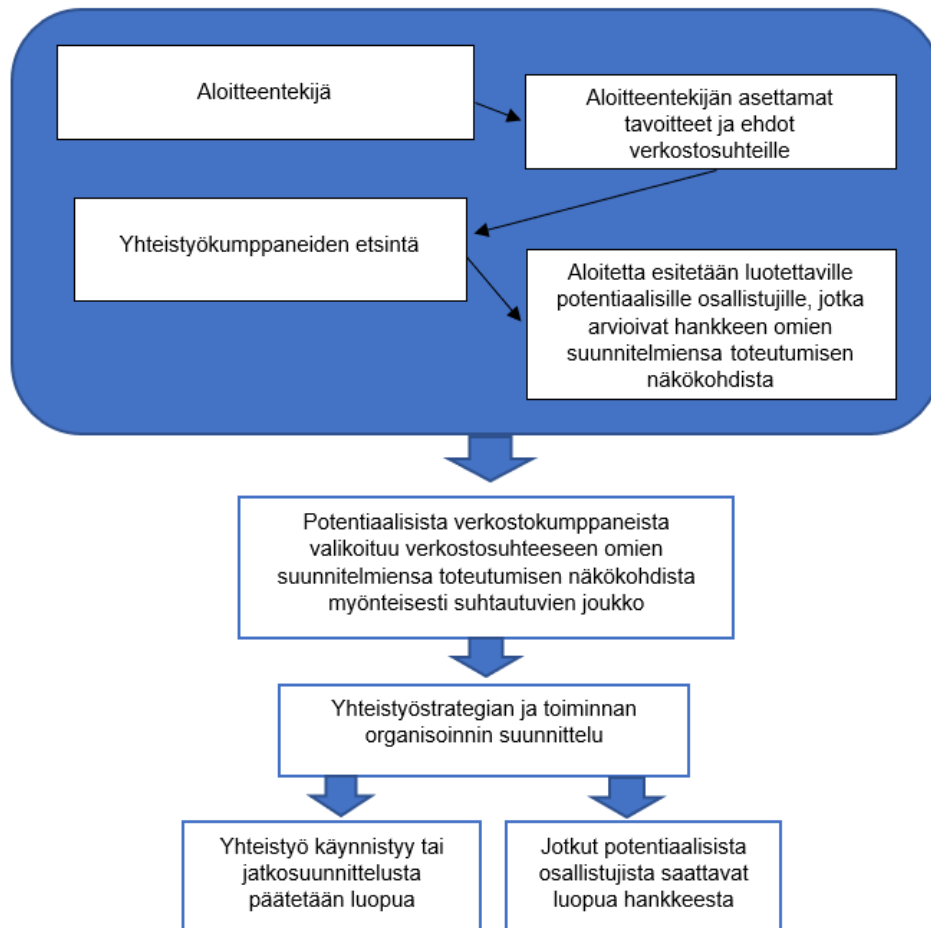
tehtävissä osallistujat voivat olla myös eri mieltä asioista, jolloin voi syntyä kiivastakin väittelyä. Mitä tärkeämpi yhteinen tavoite on osallistujille, sitä useammin asioista ollaan eri mieltä ja väittelyt voivat olla voimakkaampia. Yhteistyön ristiriidattomuus voidaan tulkita välinpitämättömyydeksi tehtävää tai toisia jäseniä kohtaan. Ristiriidat voidaan nähdä jopa toivottaviksi ja tärkeiksi yhteistoiminnallisen oppimisen ja luovuuden edistämisen kannalta. Ristiriitoja voidaan käsitellä rakentavammin yhteistoiminnallisessa ympäristössä kuin kilpailuhenkisessä tai yksilökeskeisessä ympäristössä. (Sahlberg & Shlomo 2002, 119.)

Yhteistyö tuo monia etuja, sillä yhteistyökumppaneiden osaaminen ja asiantuntemus täydentää yksilön omaa tietämystä. Kiireisissä projekteissa säästetään aikaa tekemällä yhteistyötä ja henkilöille jää myös enemmän aikaa keskittyä omaan osaamisalueeseensa. Jokaisen ei näin ollen tarvitse olla asiantuntija kaikilla osa-alueilla, vaan henkilöillä on aikaa paneutua johonkin tiettyyn spesifiseen alueeseen. (Yli-Kauhaluoma 2006, 28–37.) Yhteistyö lisää ryhmän innovatiivisuutta ja asioihin tulee mukaan erilaisia tiedon ja osaamisen näkökulmia, jotka johtavat tasa-arvoisempaan päätöksentekoon. (Isoherranen ym. 2008, 32–33.) Yhteistyössä toiminta perustuu kumppanuuteen ja päätökset vaativat yhteisymmärrystä. Jottei monitahoisesta yhteistyöstä tulisi vaikeasti hallittavaa, tarvitaan määrätietoista johtajuutta. Yhteistyö voi jopa vaikeutua, mikäli johtajuutta ei hyväksytä tai kunnioiteta. (Hakkarainen ym. 2007, 10.) Yhteistyö tulisi rakentaa tukemaan oikeudenmukaisesti kaikkien osallistujien tarpeita. Silloin toimijat kokevat parhaiten hyötyvänsä yhteistyöstä. Johtajuutta tarvitaan sovittaessa yhteistyöjäsenten tavoitteet yhteensopiviksi kokonaisuuden kanssa. (Ryhänen ym. 2014, 3.)

2.1.2 Yhteistyösuhteen luominen

Laitila ym. (2014, 29.) esittävät, että yhteistyösuhteen luominen alkaa aloitteentekijän toimesta. Aloitteentekijä voi olla yksilö tai useamman henkilön ryhmä, joilla on tarve ratkaista kehittämisiongelma. Yhteistyön tavoitteita selkeytetään, toimintasuunnitelma ja organisaation periaatteet laaditaan ryhmän tai aloitteentekijän toimesta. Tämän jälkeen aloitetta esitellään luotettaville potentiaalisille osallistujille,

joitka arvioivat hankkeen omien suunnitelmiansa toteutumisen näkökohdista ja tekevät päätöksen osallistuvatko vai vetäytyvätkö hankkeesta. Mukaan lähteneiden osallistujien kanssa määritetään yhteistyön tavoitteet, strategia ja päätetään toiminnan järjestelyistä sekä johtamisesta. Yhteistyösuhteen rakentaminen on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Yhteistyösuhteen rakentaminen soveltaen Laitilan ym. (2014, 30) kehittämää yhteistyösuhteen rakentamisen mallia.

2.2 Verkostoituminen

Verkostoituminen on tapahtumasarja, jossa yhteistyötahon tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakkarainen ym. 2007, 77). Verkostoitumisen eli verkostosuhteiden prosessin vaiheet ovat verkkoyhteys, vuorovaikutus ja verkkosidos, missä verkkoyhteykskanavan käyttäminen on vuorovaikutusta, joka onnistuessaan voi johtaa verkkosidoksen muodostumiseen (Raatikainen &

Ahopelto ym. 1994, 28). Järvensivu, Nykänen & Rajala (2010, 3) ovat käsitelleet verkostoitumista nelivaiheisena prosessina, jossa ensimmäisessä vaiheessa tehdään verkoston haasteen kartoittaminen ja verkoston koollekutsuminen, toisessa vaiheessa yhteisen tavoitteen määrittely ja toimintatapojen suunnittelu, kolmannessa vaiheessa systemaattinen verkostotyöskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamiseksi sekä viimeisenä vaiheena tehdään verkoston tuotosten levittäminen.

Verkko-käsite kuvaa samantyyppisistä tai -asteisista tekijöistä koostuvaa kokonaisuutta, kuten toimijoiden, toimintojen tai voimavarojen verkko. Verkosto (network) -käsite kuvastaa puolestaan eriasteisista tai -tyyppisistä keskenään risteävistä verkoista muodostuvaa kokonaisuutta. Verkosto sisältää siis useita eri verkkoja. (Raatikainen ym. 1994, 28.) Verkosto koostuu yksilöistä tai organisaatioista ja niiden välisistä suhteista. Sosiaaliset eli yhteisölliset verkostot perustuvat yhteistoimintaan, joka hyödyttää kaikkia verkostossa mukana olevia. Verkostojen luominen ja kehittäminen vaativat työtä ja aikaa, mutta verkostoituminen kannattaa sen tuomien etujen vuoksi. (Airila & Bergbom 2017, 6.) Verkostoitumalla on tarkoitus saavuttaa monenlaisia etuja, kuten tehokkuutta, uutta informaatiota ja uusia ideoita (Vanhatalo 2014, 18). Toimijat antavat yhteiseen päämääräänsä parastaan aatteella, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksinään kykenisi (Hakkarainen ym. 2007, 15).

Verkostosuhteessa toimija tai organisaatio harjoittaa tavoitteellista, pitkäaikaista ja läheistä yhteistyötä yhden tai useamman toisen toimijan tai organisaation kanssa. Kumppanuussuhde voi olla yhteen yritykseen tai organisaatioon, kun taas verkko- tai verkostosuhteissa suhde on useampaan toimijaan tai organisaatioon. (Hakkarainen ym. 2007, 77.) Verkostot voivat olla luonteeltaan tiiviitä tai löyhiä. Tiiviissä verkostossa toimijoiden välinen yhteistyö on vastavuoroista ja läheistä. Verkostossa varataan riittävästi aikaa ja resursseja yhteistyöhön. Osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa usein ja säännöllisesti. Löyhässä verkostossa puolestaan kanssakäyminen on vähäisempää ja suhteellisen etäistä. Yhteistyö on myös epäsäännöllisempää ja mahdollisesti lyhytkestoisempää. (Airila, Aho & Nykänen 2016, 4.) Tiiviiden ja löyhien verkostojen väliin jää hyvin paljon erilaisia verkkosuhteita, yhteyksiä, vuorovaiikutuksia ja sidoksia (Raatikainen ym. 1994, 26).

Engeström (2006, 18–19) on puolestaan käsitellyt teoksessaan Kaksikäinen asiantuntijaorganisaatio suppeaa verkostokäsitettä, jossa organisaatioiden välinen yhteistoiminta voi jäädä hyvin vapaamuotoiseksi. Tällaisissa niin kutsutuissa väljissä verkostoyhteyksissä yhteistyö voi jäädä tiettyjen henkilöiden väliseksi, eikä näin ollen organisaatioissa näyttäydy syvällisempi yhteistyö. Verkostomainen väljä suhde on toimijoiden luottamukseen ja tiedon vaihtoon perustuva suhde, joka voi luoda maaperää mahdollisille yhteistyöhankkeille, mutta tällaisenaan se on riittämätön suunnitelmallisen yhteisen haasteen ratkaisemiseen tai muutoksen aikaansaamiseen.

Verkostoilla on olemassa yhtäläisiä piirteitä, jotka yhdistävät erilaisiakin verkostoja. Verkostoja kuvaavat vakiintumattomuus, joustavuus, oppiminen ja tiedon vaihtaminen. Verkostosuhteet perustuvat keskinäisen tuen ja toimijoille syntyvän hyödyn vaaraan. Verkostotoiminnan kannalta on johdonmukaista ja tarkoituksenmukaista, ettei verkostoille ole vain yhtä mallia, jolloin ne voisivat etenkin menettää verkostomaisuuttaan. (Vanhatalo 2014, 73.)

Verkostotoiminnan keskiössä on käsitteet luottamus ja sitoutuminen. Keskinäinen luottamus ihmisten, yksiköiden ja organisaatioiden välillä mahdollistaa ja edistää tiedon kulkua ja yhteistä oppimista, uusien näkökulmien syntyminen ja kaikkia osapuolia hyödyttävien ratkaisujen kehittämisen. Luottamuksen osoittaminen kannustaa toisia sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin, kun taas puolestaan sitoutumisen osoittaminen herättää luottamusta. (Järvensivu ym. 2010, 3.) Verkoston näkökannalta yksittäisten toimijoiden toiminnot ovat useimmissa tapauksissa korvattavissa, sillä muut toimijat voivat ottaa menetettyjen toimijoiden tehtävät hoitaaksensa (Raatikainen ym. 1994, 26).

2.3 Kumppanuus

Kumppanuuden määrittäminen on haasteellista, eikä se ole välttämättä tarkoituksenmukaistakaan, sillä kumppanuutta on käytännössä monenlaista. Kumppanuudelle kuitenkin ominaisia piirteitä ovat, että kumppanuus perustuu yhteiseen ja yhdessä sovittuun tavoitteeseen, tekeminen on siis tavoitteellista ja siihen sitoudutaan. Pelisäännöt ovat sovittu, valtaa jaetaan ja käytössä on yhteistyösopimuksia. Yhteis-

työ on harkittua ja kumppanuus perustuu luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Tekeminen on konkreettista ja toiminta on molempia hyödyttävää eli ymmärretään, että toinen tarvitsee toistaan. Toiminta perustuu toisen hyväksymiseen ja kunnioittamiseen, erityispiirteiden sekä kulttuurin arvostamiseen. Yhteisille monitasoisille tapaamisille on kohtaamisen paikkansa ja rakenteensa. (Maaseutupoliitikka.fi: Mitä kumppanuus on, [viitattu 31.1.2020].)

Engeström (2006, 19–20) määrittelee kumppanuuden organisaatioiden väliseksi pitkäkestoiseksi liittoutumaksi. Liittouman avulla pyritään hallitsemaan kumppaniorganisaatioille tärkeä suunnitelmallinen haaste. Kumppanuudet voivat olla kuitenkin hyvin eri ikäisiä, niiden toimintamuoto voi olla enemmän tai vähemmän virallistettu organisaatioksi. Kumppanuutta voidaan harjoittaa projektissa, mutta kyseeseen voivat tulla myös yhdistys, osuuskunta, säätiö, rahasto, yhtiö tai monenvälinen sopimus. Tavanomaisin yhteinen pohjakäsitys kumppanuuksille on verkosto tai verkostomainen organisoitumistapa. (Kiviniemi, Mustakangas & Vihinen 2003, 49.)

Engström (2006, 20–21) esittää, että kumppanuuksia voidaan arvioida ja kehittää apuna käyttäen seuraavia seitsemää kumppanuuden tunnuspiirrettä.

1. Pitkäaikainen yhteistoimintamalli, joka vaatii yhteistä pitkän aikavälin strategista visiointia ja välitavoitteita, joiden avulla kumppanuuden aikaansaannoksia seurataan.
2. Tasavertaiset osapuolet, joilla on toisiaan täydentäviä kykyjä ja resursseja. Kumppanuus ei perustu yhden osapuolen ylivaltaan tai hierarkiaan.
3. Yhteinen laaja suunnitelmallinen haaste, joka on tärkeä kaikille kumppaniorganisaatioille. Haasteen jatkuva yhteinen erittely, kuvaaminen ja täsmentäminen on tärkeää, jottei haaste hajoaisi lukemattomiksi erillistehtäviksi.
4. Rajojen ylittäminen, lähtökohtana läpinäkyvyys ja läpikuljettavuus niin fyysisillä, sosiaalisilla, virtuaalisilla että keskustelun rajavyöhykkeillä.
5. Vastuu toiminnan kehittämisestä jakautuu kaikille osapuolille. Ajantasainen palaute toimintojen tuloksista ja ongelmista on tärkeää, jotta voidaan ilman viivettä arvioida kriittisesti ja muuttaa uudelleen toimintatapoja ja tuotoksia.

6. Yhteisiä tiedon hallinnan ja neuvottelun välineitä. Yksinkertaisia perusratkaisuja kokousten yhteisten asioiden käsittelyyn. Asioiden esittäminen siten, että asiat tulevat ymmärretyksi.
7. Ennakoivia sopimuksia, joissa ilmenee osapuolten velvollisuudet sekä yhteistoiminnan tavoitteet ja muodot. Ennakoivat sopimukset muistuttavat yhteisiä suunnitelmia, sisältäen osapuolten etuja turvaavia sitoumuksia.

Maijanen ja Haikara (2014, 18–23) käyttävät teoksessaan Kiviniemen ja Saarelaisen (2009, 46–47) jaottelua kumppanuuden eri vaiheista:

Tunnusteluvaihe, joka on hyvin tärkeä vaihe. Tähän vaiheeseen kannattaa käyttää aikaa ja panostaa, tällöin etsitään toimijoiden yhteistä etua. Kumppanuuden luomisessa on eduksi, jos kehittämiskohde on mahdollisimman selkeä ja helposti hahmotettavissa. Asioiden selkeys auttaa lähestymään kumppania ja edistää ymmärrystä toisen tavoitteista ja kielestä. Kehittämiskohteen tulisi myös olla yhteisen panostuksen arvoinen ja molempia osapuolia hyödyttävä. (Häggman-Laitila ym. 2013, 20.)

Tunnusteluvaiheessa tutustutaan kumppaniin keskustelemalla ja näkemyksiä vaihtamalla ilman pitkälle meneviä odotuksia. Tunnusteluvaiheessa pyritään luottamuksen herättämiseen, yhteisten näkemysten ja tavoitteiden löytymiseen sekä sitoutumiseen. Tunnusteluvaihe on rinnastettavissa verkostomaiseen työskentelyyn, jossa osapuolten vuorovaikutus on vielä epävirallista ja henkilökohtaista. (Maijanen & Haikara 2014, 18–23.) Hyviä kohtaamispaikkoja kumppanuusosapuolten tutustumiseen ja yhteisen kielen löytämiseen ovat esimerkiksi yhteiset kokoukset, tapaamiset ja työpajat (Häggman-Laitila ym. 2013, 25).

Toivolan (2005, 146) mukaan samanhenkisten ihmisten välille yhteistyötä ja verkostoitumista syntyy luonnostaan, he löytävät yhteisen kielen nopeammin. Ihmisten tulee olla valmiita sitoutumaan ja käsittelemään asioita avoimesti. Kaikkien persoonien välillä yhteistyö ei aina onnistu, silloin se ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista. Verkostoitumisessa henkilökemiat ja ihmisten tärkeys korostuvat, ainakin vähän samalla tavalla ajattelevat ja joustavat ihmiset edesauttavat verkostosuhteiden syntymistä. Myös henkilöiden aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä vaikuttavat verkostosuhteiden syntymiseen.

Vakiintumisen vaihe, jota voidaan kutsua myös kumppanuuden virallistamisvaiheeksi. Vakiintumisen vaiheessa sovitaan organisoitumisesta ja linjauksista, miten toimitaan. Tehdään henkilöiden virallinen valitseminen ja määritellään työnjako ja roolitus. Tulevaisuuden tavoitteista, toiminnan periaatteista ja käytännöistä sovitaan. (Maijanen & Haikara 2014, 18–23.) Suunnitteluprosessissa on päästävä toimintasuunnitelmaan ja todellisiin, aikataulutettuihin sekä saavutettavissa oleviin tavoitteisiin. Tavoitteet tulee ilmaista riittävän selkeästi kunkin osapuolen näkökulmasta. Tavoitteiden on tärkeää olla realistisia ja niiden toteutuksen tulee perustua selkeään ja tasapuoliseen vastuunjakoon. Tavoitteiden asettaminen ei välttämättä onnistu alkuun vaan se mahdollistuu yhteistyön edistyessä ja luottamuksen lujittuessa. (Häggman-Laitila ym. 2013, 20–22.)

Onnistuneen kumppanuuden edellytyksenä on virallinen, molempien organisaatioiden allekirjoittama ja julkistama yhteistyösopimus, jota on hyvä tarkistaa ja päivittää sopivin väliajoin (Häggman-Laitila ym. 2013, 20–22). Virallistamisvaiheessa osapuolet sitoutuvat yhteiseen tehtävään ja päämäärään, niin virallisesti sopimusten velvoittaessa kuin epävirallisesti henkilökohtaisella tasolla. Tässä kumppanuuden rakentumisen vaiheessa hankkeeseen valikoituvat ne toimijat, jotka kokevat yhteenkuuluvaisuutta muiden toimijoiden kanssa ja ovat löytäneet yhteiset tavoitteet. (Toivola 2005, 151.) On otettava huomioon, että liialliset kirjalliset sopimukset voivat myös heikentää toimijoiden itsenäisyyden ja osallisuuden tunnetta eli toimijan tunnetta siitä, että hänellä itsellään on valta päättää asioista. Pitkällä aikavälillä tämä voi myös murentaa luottamuksesta syntyvää sitoutumista. (Järvensivu & Oravasaari ym. 2012, 17.)

Vakiintumisen vaiheessa yhteistyökyky paranee ja mahdollisia konfliktitilanteita pyritään välttämään ja sovittelemaan. Eriävät mielipiteet tuodaan esille avoimesti, mutta niistä ollaan valmiita tarvittaessa joustamaan. Kumppanuuden esteeksi voi kuitenkin muodostua, jos vain toisen osapuolen intressejä huomioidaan tai jos yhteistyösopimukset ovat liian joustamattomia ja toteutusaikataulut ovat liian tiukkoja. Keskenään heikosti koordinoituiden kehittämishankkeet voivat estää kumppanuuden synnyn, ja esteiksi ovat osoittautuneet myös haluttomuus tai kykenemättömyys katkaista yhteistyöstä syntyviä kustannuksia. Molempien osapuolten on varustauduttava riittävällä resurssoinnilla kumppanuuteen ja resurssoinnin tulee olla realistinen.

(Häggman-Laitila ym. 2013, 20–22.) Kumppanuustoiminta voi myös jäädä tuloksiltaan köyhäksi. Yhteistyö tuottaa hyvin vähän tai ei lainkaan innovaatioita, vaikka toimijoiden välillä on luottamusta ja yhteistyöhön sitoudutaan. Puutteellisiin tuloksiin voi löytyä syitä niin kumppanuuden sisäisistä tekijöistä, kuten esimerkiksi osaamisen tai resurssien puute sekä ulkoisista tekijöistä, esimerkiksi lainsäädäntö tai normit asettavat rajoituksia. (Järvensivu ym. 2012, 16.)

Hyvät lähtökohdat kumppanuudelle ja sen kehittymiselle antavat mahdollisimman monialaisen ja -tieteisen asiantuntijuuden käyttö. Myös ympäristöön liittyvät tekijät ovat tärkeitä, kuten suotuisa poliittinen ja sosiaalinen ilmapiiri. Ymmärrys toisen kulttuurista ja arvopohjasta edesauttavat luottamuksen syntymistä. (Häggman-Laitila ym. 2013, 22–25.) Luottamuksella tarkoitetaan toimijan turvallisuuden tunnetta, joka syntyy, kun yhteistyössä toimitaan kummankin osapuolen edun mukaisesti. Keskinäinen luottamus on kunnossa, kun kumppaneiden osapuolilla on vastaava luottamuksen tunne. Luottamus on siis tunne tai odotusarvo kumppanin tulevasta toiminnasta, kun taas sitoutuminen on toimintaa. Sitoutuminen konkretisoituu osapuolten toiminnassa tai toimimattomuudessa, sitoutuneet toimijat toimivat silloin, kun toisen osapuolen tai kumppanuuden yhteinen etu sitä vaatii. Luottamus ja sitoutuminen ovat vahvassa riippuvuussuhteessa. Hyvään luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva yhteistyö edesauttaa saavuttamaan yhtäaikaaisesti kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja eli voidaan saavuttaa niin kutsuttu win-win-tilanne. (Järvensivu ym. 2012, 15–16.)

Toiminta- ja toimeenpanovaiheissa siirrytään käytännön tekemiseen eli konkretisoitumiseen. Kumppanuus koordinoituu tiettyihin tekemisiin ja yhteisiin hankkeisiin. Kysymyksiä toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista ja suunnasta pohditaan uudelleen, siirrytään siis prosessin arvioimisen vaiheeseen. (Maijanen & Haikara 2014, 21–22.) Mikkola ja Kesänen (2007, 30) ovat käsitelleet toteuttamisvaihetta kuntien ohjelmien johtamisprosessin näkökulmasta. Ohjelman toteutusvaiheessa johtamisprosesseilla varmistetaan:

- omistajatahojen kiinnostus ja odotusten huomioiminen sekä kumppaneiden sidonnaisuus.

- tavoitteiden kannalta oikeiden sisältöjen, toimenpidekokonaisuuksien ja projektien rakentuminen sekä tavoiteltujen tulosten toteutuminen suhteessa aika-
tauluihin ja resursseihin.
- tarpeellisten resurssien saatavuus varmistetaan sekä toimijoiden osallisuus ja
sitoutuneisuus.
- projektista saatujen tulosten hyödynnettävyys ja toimijoiden kiinnostuneisuus
tulosten informaatiosta.
- toimijoiden tiedon saanti ja tiedon hallinta, osallistuttaminen ja valmius muu-
toksiin.
- muutostarpeiden jatkuva arviointi toimintaympäristön muutosten, ohjelman si-
säisen seurannan ja riskien ennakoinnin pohjalta.
- ongelma- ja ristiriitatilanteiden avoimet ja rakentavat käsittelytavat.
- näkyvyydestä huolehtiminen toimintakentällä etenkin muutos tilanteissa toi-
mija-, kumppanuus- ja sidosryhmäviestinnällä.
- oppiminen ohjelman aikana sekä kokemuksen ja tiedon siirtäminen.

Päätämisen- ja uusiutumisen vaiheessa puntaroidaan kumppanuudesta syntyneitä myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia. Arviointia ja avointa keskustelua apuna käyttäen päätetään kumppanuuden jatkosta, muutoksista tai päättämisestä. (Maijanen & Haikara 2014, 22.) Toimivat ja arvokkaiksi koetut yhteistyösuhteet, saavutetut tulokset ja jatkuvuuden tarve kumppanuudelle vahvistavat kumppanuuden jatkumista. Uudelleen muotoutumisessa pidetään yllä niitä kumppanuuden osia, jotka koetaan arvokkaiksi ja tarpeellisiksi. Tällöin toimintaan voidaan etsiä mukaan uusia kumppaneita ja jotkut aikaisemmat kumppanit voivat luopua toiminnasta. Kumppanuuden päättymiseen vaikuttavat eniten voimavarojen väheneminen tai loppuminen, ihmisten kokema verkostoväsymys tai tehtävän kokeminen loppuun suoritetuksi. (Kiviniemi ym. 2003, 67.)

Päätämisen vaiheessa on hyvä tehdä yhteisen projektin kokoava arviointi, jonka pohjalta laaditaan suositukset jatkotoimenpiteiksi. Ennen projektin päättämistä tarkistetaan, että sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Loppuvaiheessa syntyvien tulosten ja hyötyjen toteuttamiselle on sovittava vastuuhenkilö. Arvioinnin jälkeen myös pro-

jektin jatkuminen on mahdollista. Kumppanuuden uudelleen muotoutumisessa voidaan ottaa käyttöön uusia yhteistyömuotoja ja toimintatapoja tai voidaan perustaa jopa uusi organisaatio tärkeäksi arvioitua tehtävää hoitamaan. (Mikkola & Kesänen 2007, 30–31.)

Anttila ja Rousu ym. (2004, 55–69) kuvailevat kumppanuuden etenemistä Harava-projektin (2000 – 2004) käytännön työssä löytyneiden neljän vaiheen kautta, joita on avattu vaiheissa heränneiden kysymysten pohjalta.

Vaihe 1: Kohtaaminen

- Miten kumppanit tapaavat?
- Mistä syntyy halu tehdä yhteistyötä?
- Mitkä ovat toimijoiden tarpeet?

Harava-hankkeessa saatujen kokemusten pohjalta kumppanuuden rakentumisen mahdollistaa organisaatioiden tarve löytää lisää voimia tehtäviensä hoitamiseen. Ensin on kuitenkin kohdattava ja löydettävä sopivat kumppanit sekä toimija, joka kokoaa eri tahoja yhteen. Organisaation ulkopuolella oleva kehittämissuunnitelma, esimerkiksi hanke, toimii hyvin verkostojen kokoajana ja ideoiden esilletulon mahdollistajana. Lisäksi tarvitaan konkreettisia kohtaamispaikkoja ja foorumeja saattamaan alulle kumppaneiden välinen vuorovaikutus. (Anttila & Rousu ym. 2004, 55–69.)

Vaihe 2: Yhdessä rakennettava näkemys päämäärästä

- Mikä on kumppanuuden funktio?
- Kenen kanssa kumppanuutta?
- Miten päästään yhteiseen visioon?
- Miten saavutetaan yhteinen kieli?
- Mistä hankitaan tarvittavat resurssit?

Avoimuutta pidetään tärkeänä toimintaa ohjaavana periaatteena. Ketään toimijaa ei etukäteen rajata pois yhteistyöstä kumppanuusverkostoja rakennettaessa ja kehittämistoimintaa käynnistettäessä, vaan kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Palavereihin ja kokoontumisiin on hyvä kutsua mukaan laajasti eri tahojen toimijoita. Tilaisuuksissa kannattaa käydä keskustelua yhteisistä kehittämistarpeista,

visioista, tavoitteista, toimintaperiaatteista ja toimenpiteistä, joiden avulla konkreettiset yhteistyön mahdollisuudet alkavat hahmottua.

Eri toimijoiden kokoontuessa yhteen tarvitaan aikaa tutustumiseen, yhteisten näkemysten ja tavoitteiden löytämiseen, luottamuksen herättämiseen ja sitoutumiseen. Myös yhteisen kielen ja arvopohjan löytämiseen tarvitaan aikaa. Kumppanuuden seurusteluvaiheessa erilaiset foorumit on koettu tärkeiksi kanaviksi yhteisen näkemyksen muodostamisessa. Vuoropuhelun avulla luodaan perustaa yhteiselle päämäärälle, tavoitteille, toimintaperiaatteille ja työskentelylle. Kumppanit hakevat keskustelemalla näkemystä ja yhteisymmärrystä kehittämisen suunnasta sekä visiota siitä, mitä he haluavat yhdessä saada aikaan.

Yhteisen kehittämistarpeen, tavoitteen ja konkreettisen yhteistyön hahmottuminen tapaamisissa selkeyttää keillä on jatkossa mahdollisuus olla mukana kehittämissä ja konkreettisesti toiminnassa. Kokonaisuuden täsmentyessä jotkut mukana olleista yhteistyön käynnistäjistä voivat vetäytyä pois kumppanuudesta, koska eivät löydä toiminnassa paikkaansa tai eivät koe saavansa toiminnasta itselleen mitään lisähyötyä. (Anttila & Rousu ym. 2004, 55–69.)

Vaihe 3: Kumppanuuden rakenteet

- Tarvitaanko erillistä ohjausrakennetta?
- Miten kumppanuutta hallitaan?
- Ketkä ovat päätöksenteossa mukana?
- Kenelle kumppanuusjärjestelmä on vastuussa menettelytavoistaan?

Kumppanuuden ja yhteistyön syventyessä tarvitaan toimivia ohjaus- ja päätöksentekojärjestelmiä. Alkuvaiheessa ohjausjärjestelmäksi riittää yhteisymmärrys siitä, kuka kutsuu seuraavan palaverin koolle ja mitä on asialistalla. Kumppanuuden vaikiutuessa on tiedettävä kuka kantaa toiminnan kokonaisvastuun ja millä rooleilla, vastuilla ja tehtäväjaoilla muut ovat toiminnassa mukana sekä millaisilla resursseilla toimitaan, mistä resursseja saadaan ja kuka vastaa niiden suuntaamisesta eri toimintoihin. Kumppaneiden rooleja, vastuita, ohjausjärjestelmää ja delegointia on hyvä selkeyttää säännöllisesti. Tiivis yhteistyö ja hyvin toimiva tiedonkulku edesauttavat selkeyttämistä. (Anttila & Rousu ym. 2004, 55–69.)

Vaihe 4: Yhteiset teot ja toiminta

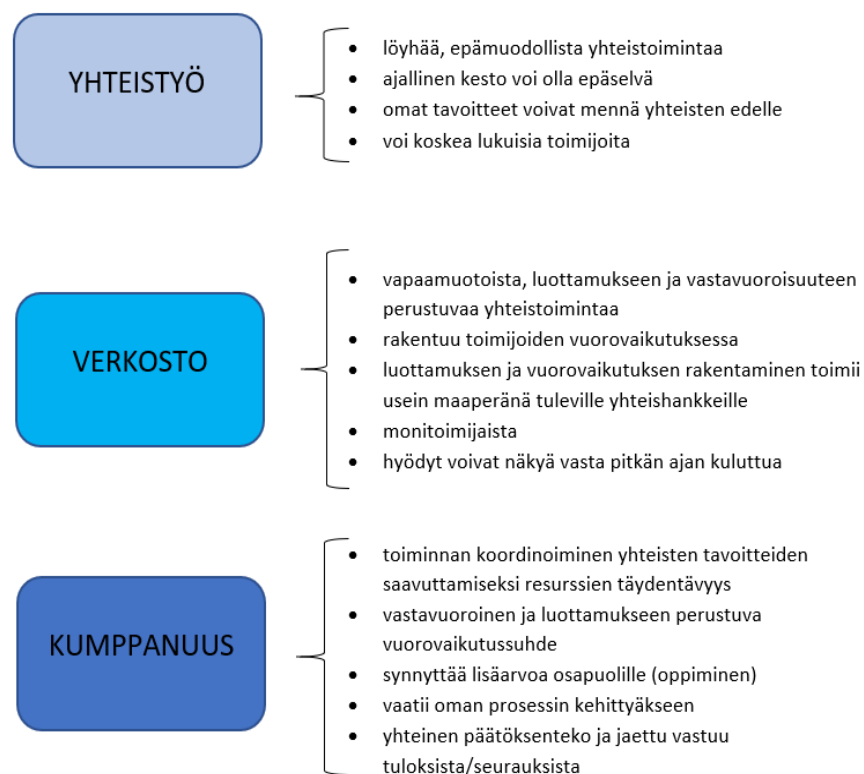
- Miten kumppanuus työskentelee käytännössä?
- Kumppanuuden roolitus ytimessä, ulkokehällä ja ulkopuolella?
- Kokevatko jäsenet olevansa yhdenvertaisia?
- Luoko kumppanuus lisäarvoa työskentelylle?
- Miten saatua hyötyä arvioidaan?

Toimintavaiheessa on havaittu hyödylliseksi suhteellisen nopea siirtyminen käytännön työskentelyyn. Näin saadaan kumppanuuden hyödyistä pikaisesti näkyviä tuloksia. On varauduttava myös siihen, että mitä enemmän kumppanuuden olemukseen kuuluu yhteistä työskentelyä, sitä enemmän erilaisia ratkaistavia tilanteita tulee eteen. Kumppanuuden toimivuuden kannalta on olennaista, että ongelmatilanteet pystytään ratkaisemaan joustavasti ja tilanteen selvittyä pohditaan, miten vastaavissa tilanteissa toimitaan jatkossa. On kaikkien etu löytää tilanteisiin pysyviä ratkaisuja, jotta ongelmat eivät pilaa yhteistyösuhteita ja vähennä luottamusta. Kumppanuudessa voi ilmetä haasteita, kun joudutaan ylittämään ammattikuntien välisiä rajoja.

Kumppanuuden edetessä rooleissa tapahtuu usein valikoitumista. Osa toimijoista jää mukaan toiminnan ydinpiiriin, toiset toimivat hieman ulommalla yhteistyön kehällä ja jotkut jättäytyivät toiminnasta kokonaan pois. Toiminnassa tiiviisti mukana oleminen riippuu toimijoiden tavoitteista ja heidän rooleistaan yhteistoiminnassa sekä siitä, mikä on heidän kokemansa hyöty yhteistyöstä. Aktiiviset henkilöt haluavat toimia kumppanuuden ytimessä vaikuttaen vahvasti toiminnan sisältöön. He myös usein suuntavat toimintaan enemmän omia resursseja kuin toiset. Joillekin riittää pelkkä osallistuminen yhteisen toiminnan suunnitteluun ja arviointiin sekä tieto siitä mitä on tekeillä. Toimijat kokevat kumppanuuden onnistuneeksi tai hyödylliseksi mitä paremmin saavutetut hyödyt vastaavat odotuksia ja tarpeita. Kumppanuuden ytimessä toimivien tehtävänä on tiedottaa ulkokehällä oleville ja mahdollisuuksien mukaan myös ulkopuolelle jättäytyneille toimijoille missä asioissa mennään. Tällöin he kokevat voivansa halutessaan vaikuttaa siihen, mihin suuntaan asiat etenevät. (Anttila & Rousu ym. 2004, 55–69.)

2.4 Yhteenveto toimintatapojen ominaispiirteistä

Yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden ominaispiirteiden yhteenveto esitellään kuviossa 4. käyttäen Maijasen ja Haikaran (2014, 16) määritelmää termeistä ja niiden eroavaisuuksista. Kumppanuuden eroavaisuudet yhteistyöstä ja verkostoista ovat pieniä, mutta käytännössä näillä eroilla on ratkaiseva merkitys, esimerkiksi yhteistyöhön verrattuna kumppanuudessa ei ole hierarkkista asetelmaa, vaan toiminta perustuu yhdenvertaisuuteen ja vastavuoroisuuteen. Kumppanuussuhteesta molemmat osapuolet saavat aitoa lisäarvoa, sillä toimijoiden resurssit ja osaaminen täydentävät toisiaan ja tavoitteet ovat yhteisiä. Kumppanuus vaatii prosessin kehittyäkseen, kumppanuus ei siis synny hetkessä. (Maaseutupolitiikka.fi: Mitä kumppanuus on, [viitattu 31.1.2020].)



Kuvio 4. Yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden ominaispiirteet (Maijanen & Haikara 2014,6).

2.5 Hevostutkimusta yhteistyössä

Saastamoinen (2010, 1,4) olettaa, että hevosalan nopea kasvu tuo mukanaan haasteita. Alalle tulee uusia harrastajia ja yrittäjiä, joiden kokemustausta, sekä alasta että hevosista on entistä vähäisempi. Tämä haaste ei ole näkyvissä yksin Suomessa vaan kaikkialla Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Hevosalan keskeisiksi haasteiksi ovat nousseet maankäyttö- ja ympäristökysymykset. Hevosalan yhtenä haasteena toimijat näkevät alan huonon tuntemuksen ja arvostuksen puutteen viranomaisten ja muun yhteiskunnan taholta. Alan työllistäviä ja sosiaalisia vaikutuksia ei tunneta riittävästi. Tämä näkyy muun muassa tutkimusrahoituksen suuntaamisessa. Hevostutkimuksessa kansainvälinen yhteistyö tulee lisääntymään, koska kasvavan hevosalan haasteet ovat eri maissa vastaavanlaisia. Käytännön yhteistyöllä ja erilaisten tutkimus- ja kehityshankkeiden myötä on mahdollisuus lisätä alan tunnettavuutta ja luotettavuutta. Hevosalan kehittämistyön linjauksia esitellään tarkemmin Mahdollisuuksien hevonen - Hevosalan hanketoiminnan kehittämisohjelma 2014 – 2020 - julkaisussa (Louhelainen 2012, 16).

Maatalouden tutkimuskeskus MTT, Metsäntutkimuslaitos Metla ja Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos RKTL sekä Tiken tilastotuotanto yhdistyivät 1.1.2015 Luonnonvarakeskukseksi (Luke) (Hevoseni.fi: Tutkimus, [viitattu 22.1.2020]). MTT:n eläinravitsemuksen tutkimusyksikkö on tehnyt yhteistyötä ravitsemusfysiologisissa ja rehututkimuksissa teollisuuden, Helsingin yliopiston (HY) kotieläinten ravitsemustieteen yksikön ja Kuopion yliopiston (KY) kanssa. Liikuntafysiologisia tutkimuksia MTT on tehnyt yhteistyönä HY:n eläinlääketieteellisen tiedekunnan (ELTDK) kanssa. Tutkimuksien materiaalia on hyödynnetty HY:n opinnäytetöissä. Yhteistutkimuksia on tehty myös KY:n kanssa sekä joidenkin ulkomaisten tutkimusryhmien kanssa HY:n kautta. Hevosten lisääntymistutkimukset, joissa pääpaino on keinollisen lisääntymisen tekniikoissa, perustuvat paljolti HY:n ELTDK:n generointiin ja yhteistyöhön. Yhtyneet laboratoriot oy on tehnyt yhteistyötä MTT:n kanssa hevosten dopingtutkimuksessa ja siihen liittyvässä menetelmäkehityksessä. Eläinlääkintä- ja elintarviketutkimuslaitoksella (EELA) tehdään tarttuviin eläintauteihin liittyvää tutkimusta, analytiikkaa ja diagnostiikkaa. EELA:n tekemällä kemiallisella jäämäanalytiikalla on yhtymäkohta edellä mainittuun dopingtutkimukseen. (Laurila ym. 2005, 12–13.)

Taloudellista hevostutkimusta on tehty vain vähän, vaikka MTT:ssä on paljon yritystalouden, markkinoinnin, politiikan ja ympäristötalouden tutkimusosaamista. Yhteistyössä maa- ja metsätalousministeriön (MMM), tietopalvelukeskuksen (Tike) ja Tilastokeskuksen kanssa on kuitenkin laadittu maaseudun pienyritysrekisteri, jota voidaan hyödyntää muun muassa hevostutkimuksissa. Yhteistyötä on tehty pitkään myös HY:n maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan (MMTDK) taloustieteen laitoksen kanssa. (Laurila ym. 2005, 13.)

Kuopion yliopiston kampusalueella toimiva Hevostietokeskus on neuvonnan ja koulutuksen kehittämisyksikkö, joka toimii hankerahoituksella. Hevostietokeskus tekee yhteistyötä KY:n ja sen eri laitosten kanssa. Hevostietokeskuksella on tehty tutkimuksia rehu- ja tallihygienian (kuiviketutkimus) osalta yhteistyössä Kuopion alue työterveyslaitoksen ja MTT Maaningan tutkimusaseman kanssa. MTT:n hevostutkimus on ollut yhteistyökumppanina liikuntafysiologisissa tutkimuksissa. Hevostietokeskuksen muita osaamisalueita ovat tallisuunnittelu, hevostalous ja hevostaloutta kuvaavat tunnusluvut. (Laurila ym. 2005, 14.)

2.6 Hevosalan organisaatioiden yhteistyö

Kehittämishankkeet ovat yleistyneet hevostaloudessakin. Hankkeita toteutetaan erilaisilla kehittämisrahoituksilla, koordinoijana on usein jokin ulkopuolinen asiaan erikoistunut taho. Hevostalouden kehittämishankkeissa keskitytään alueellisesti tai valtakunnallisesti kehittämään hevosalaa. (Pesonen, Virtanen & Jansson 2008, 93.)

Hippolis on valtakunnallinen hevosalan osaamiskeskus -yhdistys, joka perustettiin Ypäjällä vuonna 2007. Yhdistyksen muodostavat seuraavat hevosalan keskeiset organisaatiot: Suomen Hippos ry, Suomen Ratsastajainliitto ry, Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto MTK ry, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT, ProAgria Maaseutukeskusten liitto ry, Hevosopisto Oy, Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä HAMK ja Ypäjän kunta. Hippoliksien toiminta kehittää alan yrittäjyyttä ja toimintaedellytyksiä pyrkimällä lisäämään alan toimijoiden yhteistyötä, verkostoitumista ja edunvalvontaa sekä kehittää alan toimintakulttuuria ja kansainvälistymistä. Hippolis on mukana erilaisissa kehittämissankkeissa ja koordinoi muun muassa Mahdollisuuksien hevonen -yhteistyöverkoston työskentelyä.

(Hippolis hevosalan osaamiskeskus: Yhteistyö ja edunvalvonta, [viitattu 22.1.2020].) Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto (MTK) on perustanut vuoden 2020 alusta myös hevosverkoston, joka keskittyy erityisesti hevossektorin yleiseen edunvalvontaan, maaseutuyrittämisen kannattavuuden ja yleisten edellytysten parantamiseen. Yhteistyöhön mukaan on kutsuttu pysyviä edustajia Suomen Hippoksesta, Suomen Ratsastajainliitosta (SRL) ja ruotsinkielisestä tuottajaliitosta SLC:stä. (Runsten 25.11.2019.)

Hevosalaa kehittäviä hankkeita on myös järjestetty yhteistyössä esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaalla ProAgria Oulun vetämänä. Pohjois-Pohjanmaan Hevostalouden esiselvityshankkeessa 2008 kartoitettiin maakunnan hevosalan tilaa ja keittämistarpeita. Tulosten pohjalta laadittiin Pohjois-Pohjanmaan Hevostalouden Kehittämishjelma. Kehittämishjelman seuranta ja päivitys toteutettiin vuonna 2013, jonka tuloksena syntyi Hevosten Pohjois-Pohjanmaa 2014 – 2020 Hevostalouden kehittämisselvitelmä.

ProAgria Oulu on lisäksi toteuttanut vuosina 2010 – 2014 kaksi kehittämisselvitelmää Pohjois-Pohjanmaalla, HevosAgro I ja II. Valjastettua tietoa -hankkeessa välitettiin hevosalan tietoa ja edistettiin yhteistyötä. Kehittäen kärkeen -hankkeessa edistettiin hevosalan yritystoimintaa, palvelutuotantoa ja palveluiden saatavuutta sekä parannettiin hevospalvelualan neuvonnan toimintamalleja ja asiantuntijaverkoston toimintaa. (ProAgria Oulu: Hevostaloutta kehittämään, [viitattu 17.1.2020].)

Hevosalan kehittämisselvitelmää on toteutettu Etelä-Pohjanmaalla ProAgria Etelä-Pohjanmaan toimesta. Hevosbisnes - hevosyrityksen menestystekijät ja sudenkuopat -kehittämisselvitelmässä vuosina 2012 – 2015 tutkittiin hevosalan yritysten liiketoimintaa ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen johtamisen näkökulma on herättänyt suurta mielenkiintoa tutkimusta kohtaan. Tulosten pohjalta muun muassa kirjoitettiin ja julkaistiin opaskirja Menesty Hevosyrittäjänä. Hevosella vaan -koulutushanke vuosina 2012 – 2014 oli puolestaan Sedu - aikuiskoulutuksen sekä ProAgria Etelä-Pohjanmaan yhteisesti toteuttama hanke. Hankkeen aikana järjestettiin eri pituisia koulutustilaisuuksia, joiden teemoina olivat hevosten ja hevosihmisten hyvinvointi, yrittäjätaidot, verkostoituminen sekä alan imagon paran-

taminen. Aisaparin Hevooset -koulutushanke vuonna 2018 Sedun toteuttamana jatkoi alueella hevosalan toimijoiden kouluttamista. (ProAgria: Hevoosella vaan -koulutushanke, [viitattu 17.1.2020].)

Kaustisella toteutetussa Ravia! -hankkeessa selvitettiin hevosurheilukeskuksen kehittymismahdollisuuksia, jotta se voisi palvella mahdollisimman laajasti erilaisia hevosalan toimijoita Keski-Pohjanmaan alueella. Hankkeen aikana myös vahvistettiin eri toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja pyrittiin tekemään yhteistyöstä tavoitteellisempaa. (Rautiainen 2014, 13.)

2.7 Kansainvälinen yhteistyö

Kokeellisen hevostutkimuksen alueen tutkijat osallistuvat säännöllisesti alan kansainvälisiin kokouksiin. He toimivat kansainvälisissä tiedejärjestöissä ja tekevät tutkimusta yhteistyössä ulkomaisten tahojen kanssa. (Laurila ym. 2005, 15–16.)

Hevoskasvatus ja -urheilu kansainvälistyivät nopeasti, tästä syntyy haasteita kilpailutoiminnalle. Myös hevosjalostus kansainvälistyy, mikä johtaa jalostustavoitteiden yhdenmukaistamiseen. (Saastamoinen 2010, 4.) Ratsuhevosjalostuksessa on toteutettu neljän Pohjoismaan yhteistyössä Nordic Interstallion -Pohjoismaiden yhteinen hevosten geneettinen arviointi. Yhteinen jalostusindeksi sisältää muista maista peräisin olevia oreja, joita käytetään Pohjoismaissa. Mukana olevat maat ovat Ruotsi, Tanska, Norja ja Suomi. (Viklund, [viitattu 23.1.2020].)

InnoEquine-hanke vuosina 2011 – 2013 oli Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT) koordinoima tutkimushanke, jonka toteutusta tehtiin yhteistyössä Helsingin yliopiston, Ruotsin maatalousyliopiston (SLU) ja Latvian Maatalousyliopiston (LLU) kanssa. Hankkeessa oli mukana keskeisiä hevosalan organisaatioita myös Virossa, Suomesta ja Latviasta. InnoEquine-hankkeessa luotiin pohjaa rajat ylittäville hevosalan toimijoiden verkostolle. Hankkeessa edistettiin alueen hevosalan kilpailukykyä kehittämällä yrittäjien osaamista, ympäristö- ja turvallisuusasioita sekä verkostoitumista. Myös hevosalan palveluita kehitettiin innovaatioiden ja politiikkasuositusten avulla. (Luonnonvarakeskus Luke: InnoEquine, [viitattu 22.1.2020].)

Hankkeen tuloksena syntyi InnoHorse-verkkotyökalu, jonka avulla autetaan hevosyrittäjiä liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä sekä Hevosliiketoiminnan innovaatio-opas, joka auttaa hevosyrittäjiä hankkimaan uusia ideoita ja inspiraatiota suunnitellessaan yritystoimintaa. Lisäksi hankkeen myötä luotiin hevosalaa koskevat poliittiset suositukset, jotka sisältävät suosituksia hevosalan politiikan ja käytäntöjen parantamiseksi asianomaisille päätöksentekijöille ja sidosryhmille. Hankkeen tuloksena julkaistiin myös raportit Hevosalan tilanne Keski-Itämeren alueella ja Hevosalan hyvät käytännöt ja innovaatiot Suomessa, Ruotsissa ja Latviassa. (Interreg Central Baltic: Project Database InnoEquine, [viitattu 22.1.2020].)

Hevosalan organisaatio Hippolis vastaa edunvalvonnasta myös kansainvälisellä tasolla. Hippolis ry hyväksyttiin vuonna 2012 European Horse Network (EHN) jäseneksi, joka on Euroopan laajuinen hevosalan yhteistyöverkosto (Hippolis hevosalan osaamiskeskus: Kansainvälinen edunvalvonta, [viitattu 22.1.2020]). Verkostossa on mukana tällä hetkellä 26 aktiivista hevosalan jäsenjärjestöä (European Horse Network: Member Organizations, [viitattu 22.1.2020]). EHN:n tehtävänä on tuoda hevosalaa ja sen vaikuttavuutta tunnetuksi päättäjille ja vaikuttaa alan tulevaisuuden toimintaedellytyksiin ja -ympäristöön muuttuvassa Euroopassa. EHN edistää myös alaan liittyvää tutkimus- ja kehittämistyötä sekä tuottaa tietoa eri maista kootuista hevosalan tunnusluvuista ja vaikutuksista päätöksenteon tueksi. (Hippolis hevosalan osaamiskeskus: Kansainvälinen edunvalvonta, [viitattu 22.1.2020].)

Hevosalan koulut tekevät paljon kansainvälistä yhteistyötä. Opiskelija- ja opettajavaihtoa on harjoitettu kouluissa jo pitkään. Harjun oppimiskeskuksen aloittamassa Equestrian Education and Research Center Finland, (EERCF) -tutkimushankkeessa keskitytään ratsastajan ja hevosen fyysisen suorituskyvyn ja hyvinvoinnin tutkimiseen, uusien valmennusteknologioiden hyödyntämiseen sekä hevosen että ratsastajan taitojen kehittämisessä ja hevosten hyvinvoinnin edistämässä. Hevosalan koulutus- ja tutkimuskeskuksen tavoitteena on kehittyä kansainvälisesti uniikkiseksi keskuksiksi, joka tekee yhteistyötä hevosalan johtavien tutkijoiden kanssa ja jakaa tutkittua tietoa alan käytäntöön. Hankeen avulla voidaan mahdollisesti luoda kansainvälistä tutkimustyö-, oppilas-, opettaja- ja tutkijavaihtoa. (Harjun oppimiskeskus: Hevosalan koulutus- ja tutkimuskeskushanke EERCF, [viitattu 22.1.2020].)

Myös muut hevosalan koulut tekevät kansainvälistä yhteistyötä erilaisissa hevosalan kehittämishankkeissa.

Myös muissa Euroopan maissa tehdään valtakunnallista ja kansainvälistä hevosalan yhteistyötä. Ruotsalainen hevosalan kansainvälinen säätiö Hästnäringsens Nationella Stiftelse (HNS) toimii Ruotsissa hevosalan hyväksi. Säätiön ovat perustaneet Ruotsin hevosurheilun totalisaattorilautakunta (ATG) ja maanviljelijöiden liitto (LRF) vuonna 1992 hallituksen toimeksiannosta. HNS:n hallituksen kokoonpanossa on tätä nykyään myös edustajat Ruotsin ratsastajainliitosta Svenska Ridsport Förbundet (SvRF). HNS:n toimintaa rahoitetaan ATG:n pelivaroilla. Säätiö hyödyttää hyvin laajasti koko hevosalaa, sillä säätiön varoja käytetään esimerkiksi tukemaan koulutus- ja nuoriso-ohjelmia, kehityshankkeita ja hevostutkimusta. HNS:llä on myös kokonaisvastuu Ruotsin kansallisista hevoskeskuksista Flyingestä, Strömsholmista ja Wångenista. HNS osallistuu yhteistyössä Ruotsin Maatalouden yliopiston (SLU) kanssa myös useiden tutkinto-ohjelmien rahoittamiseen, mukaan lukien yliopistotasoinen hippologikoulutus.

HNS teki aloitteen keväällä 2008 hevoselinkeinoja edustavan valtuuston Hästnäringsens Representationsråd (HRR) perustamisesta. HRR on yhteistyövaltuusto, joka kokoaa yhteen ruotsin 12 suurinta hevosalan kansallista organisaatiota keskustelemaan hevosalaa koskevista edunvalvonta-asioista. HNS edistää ja tukee myös hevosalan alueellista yhteistyötä HRR:n kautta. Alueellisen yhteistyön tavoitteena on saavuttaa HRR:n tapaista verkostomallia käyttäen vastaavanlainen verkosto maankuntiin ja maaseudulle, lähelle paikallisia tapahtumia ja päätöksentekijöitä. HNS:n rooli on stimuloida näiden verkostojen muodostumista paikallisten hevosalan toimijoiden välillä. Tavoite vuodelle 2020 on, että pysyviä yhteistyöverkostoja olisi jokaisessa Ruotsin 21 läänissä. Näiden verkostojen kautta levitetään informaatiota ja tietotaitoa hevoselinkeinosta. Verkostot toimivat kommunikaatiolinkkinä hevossektorin ja yleisön sekä julkisen sektorin välillä. Vaikuttamistoiminnan tavoitteena on pitää hevonen keskiössä niin yhteiskuntasuunnittelussa kuin infrastruktuurin ja maankäytön suunnittelussakin. Tavoitteena on myös maaseudun kehittäminen yhteistyössä maataloustoimijoiden tai paikallisjohtoisen työn kautta. Euroopan hevosverkosto, European Horse Network (EHN), johon myös suomalainen Hippolis kuuluu,

on perustettu syksyllä 2009 myös HNS:n aloitteesta. (Hästnäringsens Nationella Stiftelse.se, [viitattu 22.1.2020].)

Ranskan Pôle Hippolia on hevosalan kansallinen verkosto ja on myös yksi European Horse Network (EHN) jäsen. Pôle Hippolia -klusteri on yli 200 jäsenen kansallinen valtion sertifioima verkosto, jonka pääkonttori sijaitsee Normandiassa. Siihen kuuluu teollisuus- ja palveluyrityksiä, yrittäjiä, tutkimuskeskuksia, koulutusorganisaatioita, hevosalan elimiä ja paikallisia viranomaisia. Jäsenverkosto on kasvanut voimakkaasti vuosi vuodelta 2010 lähtien, suurin osa jäsenistä on pienyrityksiä.

Hippolian tehtävänä on lisätä hevosalan tietoisuutta ja esitellä erilaisia ratkaisuja, joita alalla on kehitetty niin Ranskassa kuin muissakin maissa. Hippolia-klusteri tukee uusia hevosalan ideoita ja tarjoaa monipuolista ja henkilökohtaista tukipalvelua jäsenilleen. Henkilökohtaisen neuvonantajan palvelut ovat olleet käytettävissä vuodesta 2016 lähtien Hippolia Partners -ohjelman puitteissa. Neuvontaa on saatavilla muun muassa markkinointiin, yhteyksien luomiseen, julkisen ja yksityisen rahoituksen saamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Klusteria voivat konsultoida projektien johtajat, yritykset, tutkimusryhmät, harjoittelukeskukset ja teollisuus. Tuen saamisen kriteerinä on, että kyseessä on hevosia koskeva tutkimusprojekti tai tuotteen / palvelun kehittämisprojekti. Hankkeen on myös oltava innovatiivinen, taloudellisesti kannattava ja hevostaloudelle merkityksellinen.

Hippolia järjestää kaikkialla Ranskassa erilaisia tapahtumia, konferensseja ja seminaareja, joissa jäsenet voivat verkostoitua, jakaa keskenään asiantuntemustaan ja osallistua kehitystyöpajoihin. Jäsenet saavat viikoittain Hippolia Actu -uutiskirjeen ja Hippolian verkkosivulla on julkisen tiedon lisäksi pelkästään jäsenten saatavilla olevia dokumentteja, ilmoituksia ynnä muuta. Näin jäsenet saavat ajantasaista tietoa alan tieteellisistä julkaisuista sekä uusista laeista ja asetuksista, tuotteista, palveluista, patenteista ja malleista. Myös meneillään olevista julkisista hankinnoista tiedotetaan. Hippolia-klusterin jäsenet voivat saada neuvoa hevosalan juridisiin kysymyksiin tai esimerkiksi tuotevertailuihin. Klusterin oma tutkimusryhmä tarjoaa faktatietoa hevosalan teollisuus- ja palveluyrityksistä ja tuotteista. Tarjolla on lisäksi foorumi, missä kuluttajat ja tuottajat kohtaavat toisensa. (Le Pôle Hippolia, [viitattu 22.1.2020].)

2.8 Hevosalan toimijoiden alueellinen yhteistyö

Saman kunnan tai alueen hevosalan toimijat voivat järjestäytyä. Järjestäytymällä voidaan saavuttaa lisää vaikuttavuutta ja vaikutusvaltaa. Järjestäytyminen tuo helpotusta neuvotteluihin viranomaisten ja muiden eri tahojen kanssa. Yhdistystoiminnalla voidaan yhdistää erillään toimivia hevostoimijoita yhdeksi toimijaksi. Hevosalan yhdistystoiminta on suosittua monilla paikkakunnilla, parhaimmillaan se voi toimia työkaluna hevosalan edunvalvonnassa sekä alueellisessa markkinoinnissa ja alan näkyvyyden esille tuomisessa. (Louhelainen 2010, 39.)

Forssassa Pilvenmäen valmennusalueen ravitallit perustivat vuonna 2006 Forssan Seudun Hevosystävät ry:n, alueella oli selvä kysyntä yhteistoiminnalle ja yhteiselle äänenkäyttäjälle. Alueen 18 aktiivista ravitallia hyödyntävät hevosten harjoittamisessa yhteistä harjoitusrataa sekä Pilvenmäen ravirataa. Järjestäytymiskokouksen jälkeen yhdistyksen toiminta on ollut aktiivista, yhdistys otti esimerkiksi harjoitusalueiden hoidon omalle vastuulleen. Yhdistyksen avulla hoidon organisointi oli mahdollista ja tallit pystyivät keskenään sopimaan hoidosta syntyvien kulujen kattamisesta kaikille kohtuullisella tavalla. (Pesonen ym. 2008, 99.)

Pohjois-Espoossa on perustettu vuonna 2002 Pohjois-Espoon Ratsastuspolut ry -yhdistys suunnittelemaan, rakentamaan ja ylläpitämään ratsastusreitistöä. Alueelle on tehty noin 22 kilometriä pitkä reitistö yhteistyössä, eri hankkeita hyödyntäen. Pakankylän Kartanon vanha sepänpaja on kunnostettu syksyllä 2009 hevosten tauko paikaksi yhdistyksen voimin ja varoilla. Kaisan kodin tunnelmallinen Kartanoravintola sijaitsee pajan lähetyvillä ja ratsastajat voivat halutessaan hyödyntää ravintolan palveluja. Reitistön perustaminen sai alkunsa alueen maastoratsastuksen tarpeesta, sillä maatalousvaltaisella alueella alkoi tulla kieltoja ja rajoitteita maastossa hevosen kanssa liikkumiselle. (Pohjois-Espoon Ratsastuspolut ry, [viitattu 1.3.2020].)

Siuntiossa toiminut Siuntion Pro Hevonen ry (SiPro) oli hevosten ja hevostalouden etuja ajava paikallinen yhdistys. Lisäksi yhdistys tarjosi neuvontaa, välitti tietoa alan paikallisista toimijoista ja järjesti jäsenilleen asiantuntijoiden vetämiä hevosaiheisia kursseja. Yhdistys oli perustettu vuonna 2005 ja vuonna 2019 vuosikokouksen jälkeen toiminta päätettiin lakkauttaa. Yhdistys on tehnyt yhteistyötä SRL:n, kunnan ja

muiden paikallisyhdistysten kanssa. Kontakteja ylläpidettiin myös ympäristöviranomaisiin ja maanomistajiin. Yhdistys on ollut mukana vaikuttamassa Siuntion kunnan rakennusjärjestysmuutokseen ja yhdistystä on kuultu valtakunnallisen hevos-tallityöryhmän 2008 raporttiin. Yhteistyössä maanomistajien kanssa oli myös laadittu maastoratsastusohjeita maanomistajille, tallinpitäjille ja ratsastajille. (SiPro ry: Siuntion Pro Hevonen ry – Sjundeå Pro Häst rf, [viitattu 27.1.2020].)

Erilaiset seurat tekevät aktiivista yhteistyötä. Konginkankaan kyläyhdistyksen teettämä yleissuunnitelma hevosurheilukeskuksesta Konginkankaalle julkaistiin helmikuussa 2017. Sweco Oy:n laatima toiminnallinen suunnitelma toteutettiin Leader-hankkeena. Suunnitelma sisälsi myös eri toimijoiden hankkeita. Yhteistyössä mukana olivat Konginkankaan Kyläyhdistys, Ala-Keiteleen Hevosystäväinseura, Äänesuuden ratsastajat sekä perusteilla oleva maneesiyhdistys. Seurat olivat suunnitelleet alueelle muun muassa pitkiä vaellus-/ratsastusreittejä, maastoesterataa, valjastuskatosten ja raviradan kunnostustöitä sekä maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyviä toimia.

Pohjoisessa Keski-Suomessa nähtiin suuri tarve myös yhteismaneesille. Ääneseudun Kehitys Oy haki Hevosvoimia hevosurheilukeskukseen -koordinoitihankkeen erilaisten hankkeiden edistämiseksi. Äänekosken kaupunki oli kiinnostunut tukemaan muiden urheilulajien ohella ratsastusharrastusta ja ensimmäistä kunnallista maneesia Suomessa, näin ollen kaupunki oli valmis lähtemään mukaan maneesin rahoitukseen, jonka omavastuuosuus olisi ollut noin 30 % hankkeesta. Yhteismaneesi olisi palvelut muitakin tahoja kuin hevosalan harrastajia. Talvilämpimän maneesin käyttökustannuksia olisi rahoitettu esimerkiksi käyttäjien maksamilla käyttömaksuilla. Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY) pyysi lisäselvityksiä työryhmältä, jossa eri tahoilta selvitettiin kiinnostusta maneesin käyttöön ja mahdollisia vaikutuksia alueen yrittäjien toimintaan. Lopulta ELY-keskus antoi maneesihankkeelle kielteisen päätöksen alueen mahdollisen kilpailun vääristymisen vuoksi. (Konginkankaan hevosurheilukeskus: FAQ Konginkankaan maneesihanke 1.6. 2019.)

Myös Pohjanmaalle Vaasaan suunniteltiin pitkään Vaasan seudun Urheiluhallit -kuntayhtymän ylläpitämää hevosurheilukeskusta, koska entinen ravirata oli menetetty tulipalossa vuonna 2006. Keskus oli tarkoitus rakentaa Mustasaaren Vikby-

Tölbyn alueelle. Kustannuksia olisi jaettu Vaasan, Mustasaaren ja ratsastuspuolesta vastaavan yksityisen yrittäjäryhmän kesken. Keväällä 2012 Botnia Horse Areenan maatyöt alueella olivat jo pitkällä, kun etenevä hanke herätti vastustusta. Hankkeen budjetin ylittyessä useat vaasalaiset ja mustasaarelaiset poliitikot vaativat aikalisän ottamista ja maaliskuussa 2013 hanke keskeytettiin. Hanketta oli tarkoitus käsitellä valtuustossa seuraavana vuonna, samoihin aikoihin valtuustossa käytiin keskustelua myös Vaasan jäähallin laajentamistarpeesta. Botnia Horse Arena -hanketta ei ole tähän mennessä jatkettu. (Siirilä 22.7.2019.)

Vaasan seudun Ravirengas ry ja Mustasaaren Urheiluratsastajat ry ovat perustaneet Wahlrooska-yhdistyksen, joka on vuokrannut Mustasaaren kunnalta Sulvasta 52 hehtaarin maa-alueen hevosurheilukeskuksen perustamista varten (Laakso 2018). Pitkän ajan tähtäimessä on saada alueelle rakennettua harjoitusravirata, maastoesterata, maneesi ja useita hevostalleja. Hevosurheilukeskuksen perustamiseen ja harjoitusratojen rakentamiseen rahoitusta on saatu muun muassa EU:lta, Mustasaaren kunnalta ja yksityisiltä tahoilta. Vaasan kaupunki on jättäytynyt pois keskuksen rahoituksesta, koska kaupungin linjaus on tukea vain yhdistyksiä, joiden kotipaikka on Vaasa. (Varjonen 19.12.2019.)

Työllistävä Hevonen 2009 – 2010 -hankkeen toteuttajana oli Keski-Suomen Hevosjalostusliitto ry. Hankkeelle nähtiin tarvetta, sillä alueen hevostilojen määrä oli kasvussa ja samalla työvoiman tarve alalla kasvoi ja monipuolistui. Talliyrittäjien huomattiin kokevan työllistämiseen liittyvissä asioissa ongelmia, esimerkiksi sopivasti koulutettua työvoimaa oli huonosti saatavilla ja ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen nähtiin kynnyksenä varsinkin pienissä talliyrityksissä. Hankkeen yhteistyökumppaneita olivat TE-toimistot, Työvoiman palvelukeskus (TYP) ja muut työllistämisen viranomaiset. Lisäksi olivat mukana kuntien sosiaalitoimistot ja lomituspäälliköt, eri projektit, oppisopimustoimistot, Kpedu/hevosopetus, Hevostietokeskus, kunnat ja muutamia Keski-Suomen yhdistystoimijoita. Hankkeessa tehtiin yhteistyötä muutamien opiskelijan kanssa opinnäytetöiden tiimoilta. Hankkeen toteutuksessa osoittautuivat hyödyllisiksi jo olemassa olevat verkostot talleihin ja hevosihmisiin. Nämä verkostot auttoivat luomaan kontakteja ja helpottivat yhteistyötallien löytämistä.

Hankkeen tuloksena syntyi foorumi, josta sekä työtön työnhakija että myös työnantaja saivat olennaista tietoa liittyen muun muassa työsuhteasioihin, työharjoitteluun

ja oppisopimukseen. Hankkeelle perustettiin oma internetblogi, jota toimijat voivat hyödyntää jatkossakin. Blogi sisälsi tietoa hankkeen toiminnasta ja hyödyllistä materiaalia työnhakijoille.

Hankkeen yhtenä tavoitteena oli saada sijoitettua hevosalan yrityksiin erilaisia väyliä hyödyntäen 25 henkilöä. Tavoitteet ylittyivät moninkertaisesti, sillä työnhakijakontakteja oli 65 asiakkaan kanssa ja talliyrittyskontakteja lähes 200. Työnhakijoista sijoittui talleille 31 henkilöä työharjoitteluun, 9 henkilöä työelämävalmennukseen, 8 henkilöä oppisopimuskoulutukseen ja 8 henkilöä palkkatuella. Hanke myötävaikutti myös 8 työnhakijan etenemiseen ja yhden henkilön kohdalla voimaantumiseen. Hankkeen myötä syntyi seitsemän uutta työpaikkaa ja kaksi yritystä. (KYT.fi: Työllistävä Hevonen, [viitattu 27.1.2020].)

3 MENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus voi olla hyvin moninainen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on pikemminkin pyrkimyksenä löytää tai tuoda esille tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia paikkaansa pitäviä väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita kuvaamiseen, tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä suhteessa reaalimaailmaan (Kananen 2008, 24–25).

Opinnäytetyön aikana teemahaastateltiin neljän eri hevosalan paikallisen kehittämisorganisaation edustajaa. Organisaatiot olivat ProAgria Oulu, Siuntion Pro Hevonen ry, Wahlrooska ry ja Pohjois-Espoon Ratsastuspolut ry. Nämä organisaatiot valittiin, koska ne toimivat hevosalan kehittämisen hyväksi paikallisella ja alueellisella tasolla sekä niissä on kokemuspohjaa toiminnan käytänteistä. Organisaatioiden toiminnasta on kerrottu tarkemmin luvuissa 2.6 ja 2.8.

3.2 Aineiston hankkiminen

Aineistoa kerättiin yksilöhaastatteluina puhelimitse edellä mainituista organisaatioista, ProAgria Oulun haastattelu tehtiin kasvitusten paikan päällä. Haastatteluluvat ja sisällön käyttö tutkimusaineistona oli sovittu aikaisemmin henkilökohtaisesti haastateltavien kanssa (Sarajärvi & Tuomi 2018, 114). Haastattelukysymyslomake laadittiin ennen haastattelua eli haastattelun voidaan sanoa sisältäneen strukturoidia piirteitä (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Haastattelumenetelmä noudatti kuitenkin enemmän teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun toimintatapoja, sillä haastattelussa edettiin tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin sisältyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastatteluissa oli pyrkimys löytää merkityksellisiä asioita ja vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelman-

asetteluun. Etukäteen valittuihin teemoihin oli perehdytty viitekehyksessä eli tutkittava ilmiö pohjautui jo tiedettyyn (Sarajärvi & Tuomi 2018, 116). Kysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostitse ennakkoon nähtäväksi, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta ja samalla tiedonantajat tulivat tietoisiksi siitä, mitä aihetta haastattelu koskee (Sarajärvi & Tuomi 2018, 113). Haastattelukysymykset ovat esitetty (liite1).

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska sen avulla päästään suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna pidetään sen mahdollistamaa joustavuutta. Haastattelukysymysten järjestystä on mahdollista säädellä, näin voidaan kerätä aineistoa joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelu mahdollistaa myös saatavien vastauksien selventämisen ja tietojen syventämisen. Esitetyille mielipiteille voidaan pyytää perusteluja ja lisäkysymyksiä voidaan esittää tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 204–205.)

Sarajärvi ja Tuomi (2018, 114) pitävät haastattelun etuna myös sitä, että haastatteluun voidaan valita toimijoita, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aihealueesta. Haastattelu sopii myös tiedonantajille, jotka eivät kykene ilmaisemaan itseään kirjallisesti tai ovat niukkasanaisia vastauksissaan. Haastattelun heikkoutena he mainitsevat sen kalleuden ja aineistonkeruumuotona se on aikaa vievää, esimerkiksi sähköpostihaastatteluun verrattuna. Haastateltavat olivat hyvin avoimia ja puheliaita, joten haastattelukokemus oli hyvin onnistunut ja haastatteluista saatiin todella runsaasti aineistoa tulosten analysointia varten.

Haastatteluiden jälkeen tuloksia esiteltiin haastatteluteemoittain kahdessa työpaikassa Hevosten Keski-Pohjanmaa -hankkeen aloitteentekijöille. Näitä tuloksia hyödyntäen ja aloitteentekijöiden toiveita kuunnellen valittiin organisaation toimintamuodoksi yhdistys. Sen jälkeen kehitettiin Laitilan ym. yhteistyösuhteen rakentamisen mallia soveltaen (kuvio 3) Keski-Pohjanmaan hevoset ry:n toimintamalli (kuvio 5).

3.3 Aineiston käsitteleminen

Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntia ja haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Nauhoittaminen osoittautui haasteelliseksi, sillä haastateltavan ääni kuului heikosti aineiston litteroinnin vaiheessa. Tämän vuoksi litteroinnin vaihe vei aikaa paljon ja aineistoa ei voitu avata sanatarkasti. Pro Agria Oulun haastattelu onnistui parhaiten, sillä paikan päällä tapahtuvassa haastattelussa on mahdollista tehdä myös havainnointia. Tallennettu laadullinen aineisto kirjoitettiin pääkohdiltaan auki ja litterointia tehtiin valikoiden teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 222.) Litterointi noudatti vahvimmin propositiotasoa, joissa kirjataan sanoman tai havainnon ydinsisältö (Kananen 2010, 59).

Haastatteluaineistoa käsiteltiin sisällönanalyttisesti. Saarinen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) esittävät, että sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Analyysimenetelmä sopi tulosten tarkasteluun erityisen hyvin, sillä työssä yksi tavoite oli vertailla eri organisaatioiden toimintamuotojen ja -tapojen yhtäläisyyksiä ja eroja sekä niiden hyviä ja huonoja puolia. Sarajärven ja Tuomen (2018, 158) mukaan sisällönanalyysi toimii menetelmänä analysoidessa haastatteluja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkasteltaessa objektiivisuutta on kiinnitettävä huomio havaintojen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen, tutkijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa havainnointiin vaan hänen tulisi pysyä puolueettomana.

Kananen (2010, 50, 51, 63) painottaa, että tiedonkeruu- ja analyysivaihe liittyvät tiiviisti toisiinsa, ne tapahtuvat samanaikaisesti. Aineiston keräämisen aikana jo pohditaan, tarvitaanko lisää tietoa ja millaista tietoa tarvitaan eli aineistoa analysoidaan keruun vaiheesta saakka. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen aineisto ohjaa tutkimusta. Tutkijan käsitys ja ymmärrys ilmiöstä kasvavat analyysin myötä. Lopullisessa tulkinnassa pyritään löytämään esille nousseita asioita ja ratkaisemaan mitä nämä tarkoittavat.

4 TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET

4.1 Toiminnan aloitus

Haastatteluissa tuli ilmi, että hevosalan kehittämiseen oli hyvin erilaisia aloituslähtökohtia. Pohjois-Espoossa hevosharrastajien yhteistyö käynnistyi yhteisen ratsastuspolun perustamisen yhteydessä, koska maatalousvaltaisella alueella hevosella liikkumiseen oli tullut paljon rajoitteita.

Vaasassa hevosharrastajat menettivät hevosurheilualueen, koska raviradan tulipalon jälkeen uutta hevosurheilualuetta ei ollut alettu perustamaan Vaasaan. Mustasaaren kunta tarjosi maa-aluetta hevosharrastajille, jonne kunta halusi useampia lajeja palvelevan hevosurheilukeskuksen.

Oulun ProAgrialla lähtökohtana oli Pohjois-Pohjanmaan liiton kanssa syntynyt ajatus selvittää, minkä verran maakunnan alueella on hevosaloutta ja minkälaisia kehittämistarpeita hevossektorilla on. ProAgria alkoi tehdä liiton rahoittamana esiselvitystä alan tilanteesta ja tarpeista.

Siuntion rakennusjärjestyksen muutosluonnoksessa ehdotettiin epäedullisia toimia hevosihmisten kannalta. Yhteistyö käynnistettiin ja toiminta keskittyi ajamaan hevosihmisten etuja, toimimaan edunvalvojana ja antamaan kunnalle asiantuntija-apua hevosalouteen liittyvissä kysymyksissä.

Kahden toimijan aloitteentekijänä olivat alueen hevosia harrastavat ihmiset, yhdessä toimijatapauksessa aloitteentekijänä oli kaksi hevosalan paikallisyhdistystä ja yhdessä toimijatapauksessa aloitteentekijänä oli kaksi maakunnantasolla toimivaa organisaatiota.

Kolmen toimijan toimintamuotona toimi yhdistys. Yhden toimijan kohdalla yhteistyö on ollut hyvin vapaamuotoista, hankkeiden aikana yhteistyötä on tehty ohjausryhmän alaisuudessa. Hankkeiden päätyttyä tarkoituksena on ollut perustaa yhteistyöryhmä eli pysyvämpi yhteistyöverkosto. Yhdistysten yläpuolella olevat keskeiset keskustoimijat olisivat muodostaneet ytimen ja eri yhdistykset olisivat tulleet mu-

kaan toimintaan. Yhteistyöryhmän toimintaa ei oltu vastuutettu kenellekään toimijalle hankkeen jälkeen, joten se ei ole ollut aktiivinen ja ei ole kokoontunut hankkeiden jälkeen.

Puhtaasti vapamuotoinen toiminta ei välttämättä toimi. Yhdistysmäinen toimintasuunnitelma voisi olla tarpeen.

Yhden toimijan kohdalla alussa toimintamuodoksi oli harkittu osuuskunnan perustamista, mutta siitä oli luovuttu.

Yhdistyksellä on tukioikeudellisia vuokramaita, joten tukiasioita olisi voinut hoitaa osuuskunnan kautta. Osuuskunnan pyörittäminen olisi ollut liian työlästä ja resursseja ei ollut sen pyörittämiseen. Se olisi mennyt byrokraattisemmaksi ja raskaammaksi organisoida kuin yhdistys.

Kahden toimijan kohdalla yhdistys toimintamuotona on toiminut hyvin ja he eivät kokeneet yhdistystä raskaaksi organisoida ja pyörittää.

Perustaminen, järjestäminen ja pyörittäminen helpompaa kuin esimerkiksi osuuskunnassa. Mikäli osuuskunta olisi perustettu ja isompien rahojen puitteissa olisi toimittu, olisi tarvittu mahdollisesti asioiden hoitamiseen palkattu henkilö.

Yhden toimijan kohdalla yhdistys ei ollut hyvä vaihtoehto, koska sen koettiin kuormittavan liikaa toimijoita ja vievän liikaa yhdistyksen varoja. Toiminnan alussa yhdistys toimintamuotona oli ollut toimivampi, kun esimerkiksi kirjanpito oli voitu tehdä toimijoiden toimesta, mutta myöhemmin yhdistys koettiin vanhanaikaiseksi toimintamuodoksi ja parempana vaihtoehtona pidettiin vapaamuotoista toimintamuotoa.

Yhdistys vaatii työtä, täytyy rekisteröityä, pitää kirjanpitoa ja alussa vuosikokousten koollekutsuminen täytyi tehdä lehti-ilmoituksella (yhdistyksen sääntöihin kirjattu), joka oli kallista. Myöhemmin koollekutsumiseen tehtiin sääntömuutos ja sekin maksoi. Jokainen sääntömuutos maksaa.

Toiminnan alussa oli toimintatavasta riippuen laadittu hyvin monenlaisia sopimuksia. Yksi toimija oli laatinut kunnalle valtakirjan, jossa sitouduttiin perustamaan yksi yhteinen yhdistys, jonka kanssa kunta toimii jatkossa. Kunnan kanssa oli tehty myös

vuokrasopimus maa-alueesta ja kauppakirja alueella olevista ostetuista rakennuksista. Paikallisen viljelijän kanssa oli tehty viljelymaiden vuokrasopimus, sillä alueen maat ovat viljelykäytössä siihen saakka, kunnes ne otetaan rakennuskäyttöön.

Toinen toimija oli käynyt toiminnan alussa kahden kaupungin ja yksityisten maanomistajien kanssa neuvotteluita koskien maankäyttölupien saamista. Alueelle oli laadittu kokonaissuunnitelma rakennettavista tavoitteista, jonka jälkeen alueelle tehtiin mittavat katselmukset ja alue merkattiin ympäristö- ja teknisentoimen sekä yhdistyksen toimijoiden toimesta.

Yhdistykset oli rekisteröity Patentti- ja rekisterihallitukseen ja pankkien kanssa oli tehty tilisopimuksia. Yhden toimijan kohdalla perustamisvaiheeseen ei liittynyt muita sopimuksia. Yhdellä toimijalla oli alusta alkaen vain rahoittajan kanssa sopimuksia.

4.2 Yhteistyötahot

Yhteistyökumppaneina oli toimijasta riippuen kaupunkeja, kuntia, hevosalan keskustoimijoita ja eri yhdistyksiä, rahoittajatahoja, säätiöitä, alan oppilaitoksia, alan yrittäjiä / yrityksiä ja harrastajia, vakuutusyhtiöitä ja alueella toimivia muita yrityksiä, maanomistajia, tieosuuskuntia ja raviratoja.

Yhteistyökumppaneita etsittiin järjestetyissä yhteisissä kokoontumisissa ja työpajoissa sekä tapahtumia ja koulutuksia järjestämällä. Painettuja tiedotteita oli myös jaettu alueen hevosihmisille. Henkilökohtaiset yhteydenotot ja tapaamiset koettiin parhaimpana keinona saada yhteistyökumppaneita. Yhden toimijan kohdalla yhteistyökumppaneiden hankkimisen vastuuta oli jaettu kaikille, toimijat olivat aktiivisesti etsineet kumppaneita käyttäen suhteita hyödykseen. Vain yhden toimijan kohdalla esiselvityshankkeen ajaksi oli saatu rahallista ja ajallista resurssia käyttöön, joten yhteistyökumppaneiden hankkimiseen oli palkattu henkilö, joka soittamalla ja audienssia varaamalla oli kysellyt kumppaneita mukaan toimintaan ja tehnyt haastatteluita ympäri maakuntaa.

Talkoilla saadaan ihmisiä mukaan toimintaan, sellaisiakin, jotka eivät halua ottaa osaa yhdistyksen virallisiin asioihin.

Päättäjiä ja poliitikoita on kutsuttu vierailulle tutustumaan toimintaan.

Yhden toimijan kohdalla yhteistyö kumppaneiden kanssa ei ole ollut aktiivista yhteisten hankkeiden loputtua. Vain yhden toimijan kohdalla yhteistyökumppanit ovat pysyneet toiminnassa mukana ja kahden muun toimijan kohdalla yhteistyökumppaneissa oli tapahtunut hieman muutoksia toiminnan edetessä.

Tietysti isommat jääneet poissa, kun ei enää mitään isompaa hanketta, jäsenet mukana jäsenmaksuilla.

Kaikkien toimijoiden mielestä yhteistyökumppaneita on saatu helposti mukaan toimintaan. Yksi toimija mainitsi haasteena kumppaneiden hankinnassa, ettei pääyhteistyökumppania ole vielä löytynyt, mutta sen hankkiminen on ollut viime aikoina työn alla. Pohdittavana on ollut muun muassa minkälaisella panostuksella ja ehdoilla pääyhteistyökumppani olisi mukana toiminnassa ja miten pääyhteistyökumppani hyötyisi yhteistyöstä. Toinen toimija kertoi, että kumppaneiden haastattelut olivat sujuneet helposti. Toimijan toimesta oli järjestetty aluetilaisuuksia paikallisille toimijoille. Tilaisuuksien haasteena oli ollut vähäinen osanottajamäärä. Kaikki toimijat toivoivat toimintaan mukaan aktiivisia osapuolia.

Toivomuksena saada enemmän sellaisia toimijoita mukaan, jotka osallistuvat aktiivisesti tekemiseen ja toteuttamiseen.

Yhteistyökumppaneiden roolit toiminnoissa vaihtelivat. Kahden toimijan kohdalla osa kumppaneista toimivat toiminnan rahoittajina ja osallistuivat konkreettisesti yhteisen tavoitteen tekemiseen talkoissa. Kaikki toimijat olivat järjestäneet yhteisiä tilaisuuksia ja tapahtumia kumppaneiden kanssa.

He osallistuvat talkoisiin, sponsoroivat yhdistyksen toimintaa ja osallistuvat toiminnan suunnitteluun sekä ideointiin omien tarpeiden lähtökohdista.

Kaikki toimijat olivat sitä mieltä, että toiminnassa mukana olleet toimijat ovat tutustuneet uusiin ihmisiin ja näin luoneet itsellensä lisää suhteita eri toimijoihin. Järjestettyjen tapahtumien kautta saatiin näkyvyyttä ja positiivista imagoa. Yhteistyössä saatuja tuotoksia voitiin käyttää hyväksi myös omassa markkinoinnissa ja niiden katsottiin tuovan lisäarvoa yritysten toimintaan. Myös sosiaalinen aspekti oli tärkeä,

yhdessä tekeminen koettiin virkistäväksi ja mielenterveydelle tärkeäksi, vaikka taloudellinen hyöty ei olisikaan ollut niin huomattava. Usean vaikuttajan yhteisen äänen koettiin kuuluvan paremmin kuin yksittäisen toimijan. Yksi toimija koki, että yhteistyökumppanit ovat hankkeiden ja näkyvän kehittämistoiminnan kautta saaneet kontaktipintaa yhteistyöhön ja tämä on madaltanut heidän kynnystään ottaa yhteyttä eri toimijoihin ja toimia yhteistyössä. He ovat myös saaneet ideoita mille toiminnalle on kysyntää ja mitä kannattaa järjestää.

Toimijoiden rooli tiedottajina on ollut merkittävä, yhdistyksien Facebook- ja kotisivuilla on tiedotettu esimerkiksi meneillään olevista asioista, alueen tapahtumista, hevosalaan liittyvistä muista asioista ja edunvalvonnasta. Sivuilla mainostetaan myös yhteistyökumppaneita ja heidän tapahtumiaan. Yksi toimija oli laatinut palveluportaalin alueen hevosalan palveluista ja alaan liittyvistä palveluista. Palveluportaalilla hyödyttää alueen hevosihmisiä ja alueelle muuttavia uusia hevosihmisiä.

Toiminnan aloitusvaiheessa oli laadittu sopimuksia, mutta myöhemmin kumppaneiden kanssa ei ollut laadittu virallisia sopimuksia kumppanuudesta.

Sitouttaminen verkostoon olisi pitänyt mennä organisaatioiden virallisten päätöselimien kautta, jotta yhteistyöryhmä olisi saanut virallisen statuksen, näin ehkä kumppanit olisi saatu sitoutettua yhteistyöhön paremmin ja yhteistyö olisi jatkunut.

4.3 Toiminta

Kolmella toimijalla ei ollut toiminnassa palkattua henkilöstöä. Vain yhden toimijan kohdalla esiselvityshankkeen ajaksi oli saatu rahallista resurssia käyttöön, joten hankkeen ajaksi oli palkattu projektipäällikkö. Kaikkien toimijoiden kohdalla toimintaa johdettiin kokouskäytäntöjen mukaisesti. Yhdistysmuotoisessa toimintamuodossa toimitaan yhdistyslain ja yhdistyksen sääntöjen puitteissa.

Yhdistyksen kokouksissa ja talkoissa mietitään sekä päätetään asioista, hallituksessa on yhdeksän aktiivista toimijaa, jäseniä kuullaan.

Toiminnan alussa tapaamisia oli jouduttu sopimaan useammin, kun meneillään olevia asioita ja tapahtumia oli paljon. Yhden toimijan kohdalla kokoontumiset ovat jatkuneet aktiivisina, 1-2 kertaa kuukaudessa ja talkoissa. Kaksi muuta toimijaa kokoontui kerran vuodessa, koska aktiivista kehittämistoimintaa ei tällä hetkellä ollut. Yhden toimijan kohdalla toiminta on lakkautettu kokonaan. Koolle kutsuttiin ja asioista tiedotettiin puhelimitse, sähköpostilla, lehti-ilmoituksilla, kotisivuilla, Facebook-sivuilla, epävirallisesti tapahtumissa, projektipäällikön toimesta hankkeiden aikana, kokouksissa ja työpajoissa.

Toiminnan hyvänä puolena nähtiin yhdessä tekeminen ja yhteinen hyöty tekemisestä. Ihmisiä saatiin helpommin toimintaan mukaan, kun toiminta-ajatus ei perustunut vain yhteen hevosalan lajiin. Yhden toimijan kohdalla yhteistyö ja talkootyö oli onnistunut erityisen hyvin, vaikka yhteinen tavoite oli toteutettu neljän erillisen hankkeen aikana. Luottamus hevosreitistön valmistumiseen oli ollut vankka ja ihmiset olivat olleet innokkaasti mukana koko projektin ajan, vaikka oma hyöty reitistöä oli jo saavutettu tai vielä saavuttamatta.

Toiminnan yleisempänä haasteena nähtiin aktiivisten toimijoiden mukaan saaminen ja aikaresurssit. Yhden toimijan kohdalla koettiin, että pankkimaksut ja kirjanpito veivät paljon yhdistyksen varoja. Aktiivisina toimijoina oli ollut viisi ihmistä ja aikaresurssi oli koettu haasteelliseksi. Myös yhteisestä tavoitteesta oli ollut ristiriitoja. Kurssien järjestämisessä oli tullut kilpailua alueen muiden toimijoiden kanssa ja isomman yhdessä järjestetyn tapahtuman rahallinen anti oli koettu jäävän vähäiseksi, järjestämisvastuuta ja muuta vastuuta ajatellen.

Ihmiset tulevat valmiille, kun on esimerkiksi jokin hanke ja rahoitus, mutta ihmisten omaehtoisen toiminnan aktivointi voi olla haasteellista.

Yhden toimijan haasteena oli saada tavoitteita valmiiksi, että toimijoita saataisiin sitä kautta mukaan. Virkamiehet ovat ajaneet toimijan asioita, mutta poliittiset tahot eivät olleet suhtautuneet toimintaan niin myötämielisesti. Epäluottamuslauseita oli tullut esimerkiksi rahan riittävydestä. Toisaalta politiikan puolelta oli saatu myös kannustavaa palautetta toiminnasta silloin kun politiikoilla oli ollut tietämystä ja omakoh- taista kokemusta hevosalasta. Myös muilta, toiminnasta täysin ulkopuolisilta, ihmisiltä oli tullut kommentteja ja vaateita, miten asioita pitäisi tehdä ja viedä eteenpäin.

Yksi toimija koki haasteena omarahoitusosuuden hankkimisen. Alussa hankkeiden hakeminen oli myös ollut haastavaa, mutta jatkossa helpottunut, kun osaamista oli karttunut. Toinen toimija mainitsi haasteena pysyvän toimintamallin rakentamisen ja rahoitusmahdollisuuksien etsimisen.

Kaikki toimijat olivat sitä mieltä, että asioiden ja tavoitteiden tarkalla suunnittelemisella ja päättämisellä vältetään erimielisyyksiä tai väärinymmärryksiä. Asioista pitää päättää demokraattisesti ja pyrkiä kompromisseihin, pääajatuksena pyrkimys yhteisöllisyyteen. Kaksi toimijaa koki, että toiminnassa tavoiteltavat asiat voivat olla enemmän ja vähemmän ristiriitaa aiheuttavia. Ristiriitatilanteissa eduksi nähtiin mahdollisimman avoin ja suora asioiden käsittely rakentavasti keskustelemalla ja henkilökohtaisuuksiin menemättä. Kolmen toimijan kohdalla nähtiin eduksi puheenjohtajan ja hallituksen uudelleen järjestäminen aika ajoin.

Ideota on syntynyt kaikkien toimijoiden mielestä hevosihmisten tarpeista. Yhden toimijan kohdalla olivat ulkopaikkakuntalaiset hevosihmiset ottaneet yhteyttä ja olleet ideoinnissa mukana. Toisen toimijan kohdalla oli pidetty työpajoja, joissa oli noussut esille alueen tarpeita. Yhden toimijan kohdalla, toiminnan alussa yhdistyksen toimijat olivat käyneet benchmarkkaamassa samantyyppisiä jo olemassa olevia toimijoita. Kunnalta tuli myös ideoita ja toivomuksia, aluetta oli suunniteltu yhteistyössä heidän kanssaan. Jäsenet ja yhteistyökumppanit ovat tuoneet omaa osaamista toimintaan ja omien toiveitten sekä mielenkiintojen pohjalta päässeet kehittämään toimintaa. Toteuttamista alettiin tehdä kahden toimijan kohdalla hankesuunnitelman avulla.

4.4 Rahoitus

Toimijat rahoittivat toimintaansa hankerahoituksella, paikallisten rahoitusyhdistysten tuilla, kunnan avustuksella, jäsenmaksuilla, kurssimaksuilla, erilaisilla avustuksilla ja lahjoituksilla, erilaisten tuotteiden myynnillä, tapahtumien järjestämisestä saaduilla varoilla, mainostilan myynnillä, kampanjoista saatavilla varoilla, arpajaisilla ja vuokratuloilla.

Kolme toimijaa oli hakenut toimintaansa erilaisia hankerahoituksia, kahden toimijan kohdalla rahoitukseen oli tarvittu omarahoitusosuuksia. Yksi toimija koki, että hanke- rahoituksen hakeminen on liian vastuullista, esimerkiksi hankkeeseen saatu rahan käyttö tulee osoittaa tarkkaan, miten se on käytetty ja hakijan vastuu kohteen yllä- pidosta sekä hoidosta hankkeen jälkeen on haasteellista. Kolmen toimijan kohdalla rahoituksen hankkimiseen olivat osallistuneet kaikki toimijat, yhden toimijan koh- dalla rahoitusta oli hankittu yhteistyökumppaneiden kanssa hankkeiden kautta. Yh- distyksissä jäsenet olivat osallistuneet aktiivisesti rahoituksen hankkimiseen käyt- täen mahdollisia suhteitaan ja kontaktejaan. Erityisesti hankerahoituksen ollessa ky- seessä, talkoosan os on hyvin tärkeä, koska se lasketaan suoraan omarahaosuuteen.

Yksi toimija koki omarahoitusosuuden keräämisen työlääksi. Kunnalta saaduista lahjoitusrahoista omarahaosuuteen oli myös jouduttu maksamaan iso summa ve- roja. Kaksi toimijaa koki, että alkuun hankehakemusten tekeminen oli ollut aikaa vievää ja työlästä, mutta helpottunut, kun ensimmäinen oli tehty malliksi. Yhden toi- mijan kohdalla toimijat eivät olleet halukkaita sitoutumaan omarahoituksen järjestä- miseen, joten hankerahoitusta ei ollut haettu. Kaikilla toimijoilla hallitus ja nimetty rahastonhoitaja olivat päävastuussa raha-asioista.

5 KESKI-POHJANMAAN HEVOSALAN KEHITTÄMISORGANISAATION TOIMINTAMALLIN LAATIMINEN

5.1 Keski-Pohjanmaan hevoset ry toimintamalli

Toimintamuoto. Keski-Pohjanmaan hevosalan edistämisen ja kehittämisen keskeisintä on, että alueelle käynnistetään hevosalan kehittämisorganisaatio Keski-Pohjanmaan hevoset ry, johon verkostoituu alan eri toimijoita. Tähän yhdistysmuotoiseen toimintamalliin päädyttiin tämän opinnäytetyön tulosten ja kehittämisorganisaation aloitteentekijöiden kanssa käytyjen työpajakeskustelujen perusteella. Yhdistysmuotoisen toimintamallin etuna aloitteentekijät pitivät juridisilta vastuultaan selkeämpää rakennetta, mikä on eduksi esimerkiksi hankkeita ja rahoitusta anottaessa ja vastuuta jaettaessa. Haastattelututkimuksen pohjalta maakunnallisen kehittämisorganisaation mallina olisi voinut myös toimia vapaamuotoisempi toimintamuoto. Siinä useamman katto-organisaation toimijat muodostaisivat ydinryhmän. Jäsenten toiminta organisaatiossa virallistettaisiin ydinryhmässä mukana olevien organisaatioiden päätöselimien kautta resurssien ja juridisen statuksen turvaamiseksi. Jokaisella ydinryhmän organisaatioilla olisi muutaman vuoden veto- ja koollekutsuvastuu kehittämisorganisaation toiminnasta, näin toiminnan vetäminen ja toimiminen ei tulisi liian raskaaksi pienelle ydinryhmälle, joka on usein vaarana esimerkiksi yhdistystoiminnassa.

Aloitteentekijät. Opinnäytetyön tulosten perusteella selvisi, että verkostotoiminnan on oltava hyvin laaja-alaista. Aloitteentekijöiden, Kaustisen Seudun Raviseurun ry:n ja Keski-Pohjanmaan ammattiopiston, tavoitteena on koota alan toimijoita verkostoon, jossa sovitaan eri toimijoiden rooleista sekä verkoston organisoinnista ja toimijoiden välisestä tiedottamisesta. Keski-Pohjanmaan ammattiopisto vastaa hevosalan koulutuksesta ja sen kehittämisestä alueellaan ja Kaustisen Seudun Raviseura ry vastaa Kaustisella sijaitsevan Nikulan raviradan ravikilpailu- ja kehittämistoiminnasta. Perustettavan yhdistyksen kautta molemmat aloitteentekijät voivat hyötyä maakunnallisesta järjestäytymisestä. Tämä hyöty tulee niin lisääntyneen näkyvyyden ja hevosalan myönteisen imagon kautta kuin uusien toimijoiden ja vanhojen

toimijoiden aktivoitumisen myötä. Hankkeiden kautta saavutetut edut päätyvät osaltaan myös aloitteentekijöiden käyttöön.

Jäsenet. Toimintaan mukaan on saatava aktiivisia jäseniä eri organisaatioista ja hevosalan toimijoista. Kaupunkien ja kuntien osallistuminen yhteistyöhön on tärkeää alueen hevosalan kehittämisen kannalta. Mukaan lähteneet jäsenet hyötyvät toiminnan tavoitteiksi sovittavista yhteisistä päämääristä.

Toiminnan tavoitteet. Yhdistyksen toimintaan mukaan lähtevät toimijat voivat hyötyä verkostotoiminnasta monella eri tapaa. Keski-Pohjanmaan hevosalan kehittämisestä edesauttaa alueellisten kehitysideoiden suunnittelu ja toteuttaminen yhteistyössä. Hevosalaa leimaa yleisesti sen huono tunnettavuus ja arvostuksen puute, jonka vuoksi on tärkeää lisätä Keski-Pohjanmaan hevosalan tunnettavuutta yhdistyksessä tapahtuvien kehitystoimien ja tapahtumien avulla ei-hevosaharrastajien parissa. Synergian voimin oman äänen kuuluville saaminen ja asioihin vaikuttaminen on tehokkaampaa. Verkostoitumalla toimijoilla on mahdollisuus löytää ja luoda uusia henkilökohtaisia kontakteja muihin toimijoihin ja yhteistoiminnasta saada ideoita omaan toimintaan.

Hevossektorilla tapahtumista tiedottaminen on hyvin hajaantunutta. Tuloksissa kävi ilmi, että haastateltavilla organisaatioilla oli merkittävä rooli alan tiedottajina. Keski-Pohjanmaan hevoset ry:n tulee perustaa oma palveluportaali, jossa tiedotetaan alueen hevostapahtumista, toimijoista, palveluista ja hevosalan edunvalvonnasta. Palveluportaaliin kootaan valtakunnallisia hevosalan tapahtumia ja tiedotteita. Portaaliiin tulee sisällyttää yhdistyksen ja kaikkien alan toimijoiden yhteinen keskustelufoorumi.

Uudelle toiminnalle on tärkeää saada alussa koordinaattori, vaikka toiminta muuten olisikin vapaamuotoista ja -ehtoista. Palkattu henkilö vastaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa hankkeiden ja avustusten hakemisesta hevosalan kehittämisestä ja jakaa tietoa toimijoille tarjolla olevista alan hanke- ja rahoitusmahdollisuuksista. Toiminnalle on hyvä laatia yhteistyösopimuksia sekä yhdistyksen säännöt ja toimintasuunnitelma, jotka selkeyttävät vapaamuotoisen toiminnan organisointia ja sitout-

taa toimijoita. Yhdistyksen koordinaattori ja ydinryhmä toimivat myös tiiviissä ja avoimessa vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa, lisäten alueellista yhteistyötä neuvonnan ja tiedottamisen avulla.

Koulutusten järjestäminen kuuluu osaksi yhdistyksen toimintaa. Erilaisten hevosta-
pahtumien järjestämisellä lisätään yhteistoimintaa sekä tuodaan hevosalaa tutuksi alueen ihmisille. Yhdistyksen kansainvälistä toimintaa ja yhteistyötä kehitetään kansainvälisten hankkeiden avulla. Eri maan toimijat saavat oppia toisiltaan mahdollisimman paljon ja opittuja käytänteitä ja esimerkkejä voi tuodaan osaksi omaa toimintaa sekä päinvastoin.

Rahoitus. Opinnäytetyön tuloksista selviää, että resurssien turvaaminen on perusta pitkäjänteiselle toiminnalle. Yhdistyksen ja sen ympärillä toimivan verkoston toiminnasta saadaan enemmän hyötyä, kun toimitaan suunnitelmallisesti ja resurssit on turvattu. Koordinaattorin ja ydinryhmän toiminnassa korostuvat aktiivisuus ja joustavuus, jotta tavoitteita kyetään saavuttamaan ja toiminnan jatkumo turvaamaan. Hedelmällisessä tilanteessa toimintaan saadaan mukaan lisää eri tahojen toimijoita ja aktivoidaan eri verkostotasot tekemään yhteistyötä, jolloin toimijat eri tasoilla vievät tavoitteita eteenpäin. Rahoitusmuotojen tulee olla monipuolisia ja rahoitusta voidaan hakea aktiivisesti EU:lta, yrityksiltä, kunnilta ja kaupungilta. Rahoituskanavia tulee huomioida laajasti ja ennakkoluulottomasti, korostaen tukemisesta saatavaa positiivista imagovaikutusta ja verkoston tuomia hyötyjä. Käytännössä yhdistystoimintaa rahoitetaan ulkoisen rahoituksen avulla ja omalla varainkeruulla sekä jäsenmaksuilla. Kuviossa 5. on esitetty hevosalan kehittämisorganisaatiomalli: Keski-Pohjanmaan hevoset ry.



Kuvio 5. Hevosalan kehittämisorganisaatiomalli: Keski-Pohjanmaan hevoset ry.

5.2 Keski-Pohjanmaan hevoset ry:n riskit ja selviytymisstrategiat

Keski-Pohjanmaan hevoset ry:n perustamiselle on eduksi, jos toiminnan käynnistäminen aloitetaan menneillään olevan Hevosten Keski-Pohjanmaan hankkeen aikana, jonka toteutusaika päättyy 30.9.2020. Yhdistyksen käynnistäminen olisi luonnollinen jatkumo jo hankkeen työpajoissa alkaneelle toimijoiden yhteistyölle. Hevosten Keski-Pohjanmaa -hankkeen aikana järjestettiin useita avoimia työpajoja alan toimijoille ympäri Keski-Pohjanmaata. Työpajoissa tarkoituksena oli saada esille näkökantoja alueen hevosalan näkytilasta ja tulevaisuuden näkymistä sekä kehittämistarpeista. Työpajoissa edistettiin toimijoiden kohtaamisia, sillä kohtaamiset ovat

tärkeitä henkilökohtaisten suhteiden luomisessa. Työpajoissa myös tunnusteltiin toimijoiden yhteistyön rakentumista ja halukkuutta ryhtyä syvempään yhteistyöhön.

Meneillään oleva koronaviruskriisi voi vaikeuttaa yhdistyksen käynnistämistä. Mikäli kriisi pitkittyy, sitä suuremmat ovat taloudelliset menetykset ja näin ollen yhteistyökumppaneiden sekä rahoittajien mukaan saaminen voi olla haasteellisempaa. Yritysten ohella kunnat ovat joutuneet lyhyessä ajassa organisoimaan uudelleen omaa toimintaansa. Palveluita joudutaan tuottamaan uusilla tavoilla ja uusissa kanavissa. Valmiiksi tiukoissa kuntien taloustilanteissa kriisistä aiheutuvat lisäkustannukset raskastavat kuntien taloustilannetta entisestään.

Toiminnan riskiksi voi osoittautua myös se, että Keski-Pohjanmaan hevosalan toimijat eivät kiinnostu aiheesta eikä heitä saada aktivoitua mukaan toimintaan. Mikäli hevosalan toimijat eivät usko alan kehittämiseen ja kehitykseen, heitä on vaikea saada mukaan yhteistyöhön. Yhdistyksen toiminnan tulee olla yrittäjiä ja alueen asukkaita kiinnostavaa ja heitä aktivoivaa. Eri järjestöihin ja alueen kuntiin tulee pitää tiiviisti yhteyttä yhdistyksen perustamisen aikana ja kutsua heitä mukaan verkostotapaamisiin. Kaupungin ja kuntien mukaan saaminen toimintaan tuo virallisen statuksen yhteiseen suunnitteluun ja lupa-asioihin. Aloitteentekijöiden asiantuntemusta ja kontakteja tulee hyödyntää monipuolisesti yhdistyksen perustamisvaiheessa ja myöhemmin sen toiminnassa.

Yhteisöllisyyttä luova jokavuotinen ravi- ja ratsutapahtuma saattaa hevosharrastajat tekemään yhteistyötä paremmin yli lajirajojen. Tapahtuman avulla saadaan hevosalan näkyvyyttä lisättyä alueella ja mahdollisesti uusia harrastajia ja päättäjiä houkuteltua hevosalan pariin. Tapahtumaan tulee järjestää esittelykierros, jonka aikana tutustutaan oppaan johdolla kilpailuihin ja kilpailualueisiin. Näin alasta tietämättömät ihmiset saavat käsityksen hevostapahtumien kulusta. Viihtyvyyteen sekä ohjelmaan tulee panostaa ja tehdä tapahtumasta koko perheelle soveltuva.

Toimijoita Keski-Pohjanmaan alueella on paljon, mutta hevosihmisten kiireellisyys ja aikaresurssit voivat osoittautua haasteiksi aktiivisten toimijoiden mukaan saamisessa. Eri toimijat tulee saada tekemään yhteistyötä niin, ettei yhdistys- ja kehitystoiminta jää vain pienen ydinryhmän organisoitavaksi. Puheenjohtajan ja hallituksen säännöllinen uudelleen järjestäminen edesauttaa säilyttämään yhdistystoimijoiden

voimavaroja ja avoimuuden uusille ideoille. Aktiivisella tekemisellä ja tiedottamisella toiminta saadaan pidettyä ihmisten mielissä ja vaikutusmahdollisuuksien kautta heitä saadaan mukaan toimintaan.

Keski-Pohjanmaan hevoset ry:n tavoitteena on kehittää hevosalaa laajalti, toimialue kattaa koko maakunnan. Kehittämistavoitteita on perusteltua pilkkoa osiin ja toteuttaa eripuolilla maakuntaa. Suunnittelua ei kannata tehdä liian laajalle alueelle, koska silloin talkootyöläisten mukaan saaminen voi käydä haasteelliseksi. Suunnittelussa on hyvä huomioida hevosalan kehittäminen monipuolisesti alueellisten tarpeiden ja toiveiden pohjalta, jottei liian yksipuolinen kehittämisalue tai -kohde aiheuta ristiriitaa ja kilpailua. Yhdistyksen ja siihen kuuluvien verkostojen kehittämistoteutukset tulee palvella mahdollisimman laajaa käyttäjäkuntaa, joka on myös edellytys julkisen rahoituksen saamiselle. Avoimella ja osallistavalla toimintatavalla tulee pyrkiä myös siihen, että alueen toimijat voivat käyttää tuotoksia markkinoinnissa ja toiminnassaan hyödyksi. Näin kehitystoimia ei koeta alueen kilpailutilanteen vääristämiseksi ja uhkaksi paikalliselle yritystoiminnalle.

Osallisuutta edistävät tahot voivat hakea julkista rahoitusta paikalliseen, alueelliseen, kansalliseen ja kansainväliseen toimintaan. EU ja Suomen ministeriöt sekä yksityiset säätiöt ja rahastot tarjoavat rahoitusmahdollisuuksia. (Metropolia Ammatikorkeakoulu: Osuma, [viitattu 16.5.2020]). Rahoitusohjelmat sovitaan aina seitsemäksi vuodeksi kerrallaan, ja tällä hetkellä menossa oleva hanke kausi 2014 – 2020 lähenee loppuaan. Lopuillaan olevan ohjelmakauden haasteina ovat hankkeiden toteutusaikojen rajoitukset ja käytettävissä olevan rahoituksen väheneminen. Uuden hankekauden myötä selviää, paljonko hankerahoitusta on käytettävissä, minkälaisiin kohteisiin ja millä ehdoilla rahoitusta voi hakea. Tämä ohjelmakausien taitekohta asettaa haasteita julkisen rahoituksen hakemiselle ja saamiselle kehittämistoimintaan. Yhdistyksen omavarainhankinta tulee olla aktiivista ja kuntien sekä kaupungin mukaan saaminen hevostalouden kehittämishankkeiden kuntarahoitusosuuksiin on tärkeää.

Tiedon ja yhteisen ymmärryksen puute voivat aiheuttaa ongelmia verkostotoiminnalle. Hankkeiden jälkeen mahdolliset rahan ja ajan puute voivat aiheuttaa yhteisten näkemysten, tavoitteiden ja visioiden haasteellisuutta. Henkilöt toimivat usein ver-

kostoissa oman työn ohessa, jonka vuoksi aikaresurssit ovat rajalliset. Verkostotoiminnan tavoitteet on asetettava käytettävissä olevien resurssien mukaisiksi. Kehittämistyöhön tarvitaan yhteistä tahtotilaa, yksilöiden panostusta ja vuorovaikutusta. Hankerahoituksella toteutettavassa verkostoyhteistyössä on tärkeää, että kaikki verkoston osapuolet hyötyvät konkreettisesti verkostotoiminnasta. Kaikkien verkostossa mukana olevien on hyvä tietää mitä tehdään yhdessä, mitä muut tekevät ja mihin voidaan osallistua. Tiedon liikkumista tulee edistää aktiivisesti palveluportaalien avulla, verkostotapaamisissa sekä yhteisellä suunnittelulla ja tekemisellä.

Koko kehittämistoiminta voi kärsiä, jos verkostoilla ei ole nimettyjä vastuuhenkilöitä tai vastuuhenkilöt vaihtuvat tiuhaan. Yhdistyksen ja sen alaisuudessa olevien verkostojen tapaamiset, tiedonvälitys, toimintojen suunnittelu, toteutus, kehittäminen ja arviointi voivat jäädä puutteellisiksi, joka on hyvä tiedostaa mahdolliseksi riskiksi. Yhdistykseen tulee saada palkattua osa-aikainen tai kokoaikainen työntekijä, joka toimii aktiivisesti toimintakentällä ja arvioi toimintaa. Huolellinen raportointi yhdistys- ja kehittämistoimista auttaa selviämään henkilövaihdostilanteista.

Yhdistys toimintamuotona yhdistää vapaaehtoisia ja asiasta kiinnostuneita ihmisiä toimimaan yhteisen kiinnostuksen kohteen ja päämäärien eteen. Keski-Pohjanmaan hevoseiden ry:n toiminta on tarkoitettu pitkäaikaiseksi toiminnaksi ja yhdistyksen perustaminen luo toiminnalle selkeät säännöt mitä pitää tehdä ja mitä pitää olla. Yhdistyslaki määrittää myös mitkä ovat yhdistyksen jäsenten oikeudet ja velvollisuudet sekä miten päätöksiä tehdään ja kenellä on päätösvalta. Yhdistys toimintamuotona selkeyttää myös verkostojen toiminnan organisointia. Pysyvien organisaatioiden kanssa tulee laatia sitoutumissopimuksia, hankkeiden jälkeisen pysyvyyden varmistamiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Hevosten Keski-Pohjanmaa hankkeelle tehdyssä opinnäytetyössä selvitettiin Keski-Pohjanmaan hevosalan yhteistyö- ja kehittämisorganisaatiolle soveltuvaa toimintamallia. Keski-Pohjanmaalle tarvitaan kehittämishankkeita, jotta alan toiminta ja yrittäjyys kehittyvät vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Suomen hallituksen nimeämiin kärkihankkeisiin kuuluva Helmet -hevosenlanta menestystarinaksi hankkeen työpajassa Kaustisella vuonna 2017 nimettiin hevosalan tulevaisuuden kannalta tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi maakunnallisen hevosalan yhteistyöorganisaation perustaminen Keski-Pohjanmaalle. (Hevosten Keski-Pohjanmaa, [viitattu 6.11.2019].)

Haastatteluissa kävi ilmi, että yhteistyön tulee olla mahdollisimman laaja-alaista. Paukkunen (2003, 21–24) korostaa, että toimijoilla tulee olla yhteinen tavoite pyrkimyksenään ja toiminnan tulee olla vuorovaikutteista ja vastuullista. Yhteistyötä voidaan harjoittaa eri ammattiryhmien välillä. Hevosalalla näitä ammattiryhmiä voisi katsoa edustavan eri hevosalan lajien, jolloin pyritään kumppanuuteen rajoja ylittämällä kaikilla eri rajavyöhykkeillä (Engström, 2006, 20–21). Rajojen ylittäminen voi onnistuessaan luoda valtavasti voimavaroja. Epäonnistuessaan se ilmenee toiminnan haasteina (Anttila & Rousu ym. 2004, 55–69). Haastatteluissa kävikin ilmi, että lajirajojen ylittämiseksi on eduksi, mikäli mukana toiminnassa on henkilöitä, jotka toimivat useamman lajin puitteissa tai niiden välisellä rajapinnalla. Yli-Kauhaluoma (2006, 28–37) toteaa, että toisten toimijoiden osaaminen ja asiantuntemus täydentää yksilön omaa tietämystä. Haastattelutuloksissa tuli ilmi, että toimijoiden oma tietämys toisista lajeista oli lisääntynyt rajanylitysten myötä.

Keski-Pohjanmaan hevosalan kehittämisorganisaation pyrkimyksenä on lisätä ihmisten välistä yhteistoimintaa ja eri organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä verkostoitumista. Luvussa 2 käsiteltiin toimintatapoja yhteistyö, verkostoituminen ja kumppanuus luomaan pohjaa kehittämisorganisaation pyrkimyksille. Verkostotoiminnan ja kumppanuuden keskiössä ovat käsitteet luottamus ja sitoutuminen. Luottamus mahdollistaa tiedon kulun ja oppimisen. Keskinäinen luottamus synnyttää myös uusia näkökulmia luovia ja kaikkia toimijoita tyydyttäviä ratkaisuja. Luottamus ja sitoutuminen toimivat vastavuoroisesti niin, että toisen kasvaessa toinenkin kasvaa. (Järvensivu ym. 2010, 3.)

Yhteistyösuhteen rakentamisen mallia tarkasteltiin Laitilan ym. (2014, 30) kehittämän kuvion pohjalta. Käsitteiden yhteneväisyyksiä ja eroja tarkasteltiin Haikaran ja Maijasen (2014, 16) yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden ominaispiirteiden määritelmien pohjalta. Hevosalan kehittämissyhteistyötä käsiteltiin hevosalan tutkimuksen ja eri organisaatioiden välisten kehittämishankkeiden näkökulmasta sekä hevosalan kansainvälisen yhteistyön ja alan eri toimijoiden välisen yhteistyön pohjalta.

Työn aikana haettiin tietoa paikallisten ja alueellisten hevosalan kehittämissyhteistyöorganisaatioiden toimintatavoista. Laadullisen tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin neljässä eri hevosalan paikallisessa kehittämissyhteistyöorganisaatiossa, jotka olivat ProAgria Oulu, Siuntion Pro Hevonen ry, Wahlrooska ry ja Pohjois-Espoon Ratsastuspolut ry. Haastattelutuloksia esiteltiin Hevosten Keski-Pohjanmaan hankkeen aloitteentekijöille, Kaustisen Seudun Raviseura ry:n ja Keski-Pohjanmaan ammattiopiston toimijoille. Saatujen tulosten ja aloitteentekijöiden toiveiden pohjalta aloitettiin Keski-Pohjanmaan hevoset ry -toimintamallin kehittäminen. Keski-Pohjanmaan hevoset ry:lle valittiin toimintamuoto, suunniteltiin organisaation rakenne ja toiminnan tavoitteet sekä pohdittiin rahoitusmahdollisuuksia, jotka esiteltynä kuviossa 4. Toimintaan liittyviä riskejä ja selviytymisstrategioita on pohdittu luvussa 5.2. Tällä hetkellä suurimpana haasteena on kehittämissyhteistyöorganisaation toteuttamisessa onnistuminen koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi.

Koska kehittämissyhteistyöorganisaation perustamista ei ole vielä pantu käytäntöön, toimintamallin toimivuudesta ei saada tuloksia tämän opinnäytetyön aikana. Kuten tutkijat toteavatkin, verkostoituminen vaatii työtä ja aikaa, mutta on hyödyllistä sen tuomien etujen vuoksi (Airila & Bergbom 2017, 6). Seuraava mielenkiintoinen ja tarpeellinen kehittämistyö voisi olla toimintamallin saattaminen käytäntöön ja sen toimivuuden tarkastelu kehittämissyhteistyöorganisaation perustamisen ja toiminnan myötä. Tämä työ rajautui toimintamallin esiselvitykseen ja kehittämiseen, joka oli myös Hevosten Keski-Pohjanmaa -hankkeen yksi tavoite. Työn tuloksia voidaan näin ollen käyttää hyödyksi syksyllä 2020 päättyvän hankkeen loppuraportoinnissa. Työn sisältöä voidaan esitellä organisaation perustamisvaiheessa rahoittajille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille. Alueen hevosala-alasta olisi myös hyvä saada laadittua selvitys hankkeiden ja muiden rahoituslähteiden tueksi.

Tämä selvitys- ja kehittämistyö on sovellettavissa myös muihin vastaaviin maakunnallisiin kehittämisorganisaatioihin tulevaisuudessa. Tämän työn sisältämät kehittämisorganisaation perustamiseen liittyvät tiedot, kokemukset ja pohdinnat auttavat muita toimijoita valitsemaan parhaimmat toimintatavat ja välttämään riskejä.

LÄHTEET

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Väitösk. [Viitattu 26.10.2019]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>
- Airila, A. Aho, O. & Nykänen, M. 2016. Verkostot haltuun: Ideoita toimialarajojen ylittämiseen nuorisotyössä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 19.1.2020]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131565/Verkostohaltuun.pdf?sequence=1>
- Airila, A. & Bergbom, B. 2017. Verkostot pienyrittäjän tukena. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 19.1.2020]. Saatavana: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Opas-I_Verkostot-pienyritt%C3%A4j%C3%A4n-tukena-FINAL_VERKKOON.pdf
- Anttila, M. & Rousu, S (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto
- Balac, H. 1.6.2020. Keski-Pohjanmaan hevostilasto vuonna 2018. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Katja Vola. [Viitattu 2.6.2020].
- Engeström, Y. 2006. Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02 / 2006 [Viitattu 19.1.2020]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78595/2006b2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Engeström, Y. 1993. Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa Simoila & Harlamow & Launis & Engeström & Saarelma & Kokkinen-Jussila Mallit, Kontaktit, Tiimit ja verkot: välineitä terveyskeskustyön analysointiin. Stakes. Raportteja 80. Jyväskylä: Gummerus
- European Horse Network. Ei päiväystä. Member Organizations. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <http://www.europeanhorsenetwork.eu/member-organisations/>
- Galanes, G.J. & Brillhart J.K. 1991. Communicating in Groups: Application and Skills. Wm.C.Brown. USA
- Hakkarainen, M. Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita Publishing Oy

- Harjun oppimiskeskus. Ei päiväystä. Hevosalan koulutus- ja tutkimuskeskushanke EERCF. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <http://www.harjunopk.fi/fi/koulutus/hevosalan-koulutus-ja-tutkimuskeskushanke-eercf>
- Hevoseni.fi. Ei päiväystä. Tutkimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://www.hevoseni.fi/5>
- Hevosjalostusliitot.fi. Ei päiväystä. Keski-Pohjanmaan hevosjalostusliitto. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.6.2020]. Saatavana: <https://hevosjalostusliitot.fi/blog/keski-pohjanmaan-hjl-k-p/>
- Hevostalous lukuina. 2018, 3. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 26.10.2019]. Saatavana: http://www.hippos.fi/files/24634/Hevostalous_lukuina_2018.pdf
- Hevosten Keski-Pohjanmaa. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: <https://www.kpedu.fi/kampanjat/hevosten-keski-pohjanmaa>
- Hippolis hevosalan osaamiskeskus. Ei päiväystä. Yhteistyö ja edunvalvonta. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <http://www.hippolis.fi/>
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Häggman-Laitila, A. (toim.) 2013. Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Taito-työelämäkirjat 6 / 2013. [Viitattu 6.2.2020]. Saatavana: https://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/TK/Julkaisut/pdf/2013_Haggman_laitila_Ammattikorkeakoulun_ja_tyoelaman_kumppanuus_TAITO6.pdf
- Hästnärings Nationella Stiftelse.se. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://hastnaringen.se/>
- Interreg Central Baltic. Ei päiväystä. Project Database InnoEquine. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <http://projects.centralbaltic.eu/project/459-innoequine>
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY
- Isoherranen, K. & Rekola, L. & Nurminen R. 2008. Enemmän yhdessä- moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Järvensivu, T. Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. [Verkkojulkaisu]. Muutosvoimaa vanhuustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu versio 1.0 (30.12.2010). [Viitattu

- 31.1.2020]. Saatavana: <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>
- Järvensivu, T. & Oravasaari, T. (toim.) 2012. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuusmalli. [Verkkojulkaisu]. Laurea – ammattikorkeakoulu ja Aalto -yliopisto. Vapaaehtoiset kumppaneiksi (Vapari) -hanke. [Viitattu 13.2.2020]. Saatavana: <http://www.kansalaisareena.fi/VaPari-kumppanuusmalli.pdf>
- Järvilehto, T. 1996. Tietoisuus, Yhteistyö ja Valta. [Verkkolehtiartikkeli]. Tiedepoliittikka 6/96. [Viitattu 26.10.2019]. Saatavana: <http://wwwedu oulu.fi/home-page/tjarvile/turkues.htm>
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Kiviniemi, M. Mustakangas, E. & Vihinen, H, 2003. Kumppanuus kuntatasolla maaseutupolitiikan toimeenpanossa. [Verkkojulkaisu]. Espoo: Maa- ja elintarviketalous 29. [Viitattu 11.2.2020]. Saatavana: <https://docplayer.fi/13769847-Kumppanuus-kuntatasolla-maaseutupolitiikan-toimeenpanossa.html>
- Kiviniemi, M. & Saarelainen, T. 2009. Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehysten kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 1/2009.
- Konginkankaan hevosurheilukeskus.1.6. 2019. FAQ Konginkankaan maneesihanke. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.1.2020]. Saatavana: <https://www.facebook.com/notes/konginkankaan-hevosurheilukeskus/faq-konginkankaan-maneesihanke/423950715103782/>
- KYT.fi. Ei päiväystä. Työllistävä Hevonen. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.1.2020]. Saatavana: <https://www.kyt.fi/hankeportfolio/valittaja-valittajaorganisaatiohanke-2008-2011/tyollistava-hevonen/>
- Kyöstilä, P. 2019. Minustako hevosalan yrittäjä? [Verkkolehtiartikkeli]. Hevosen omistaja 1/2019, 52. [Viitattu 26.10.2019]. Saatavana: https://www.shkl.net/wp-content/uploads/2019/03/minustako_hevosalan_yrittaja.pdf
- Laakso, J. 2018. Hevosurheilun ystävien unelma alkaa toteutua. Pohjalainen 09.05.2018.
- Laitila, E. ym. 2014. Yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa maidontuotannossa. Teoksessa: M. Ryhänen & E. Laitila. (toim.) Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Stra-

teginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 19, 18-69

- Laurila, I. P. (toim.) 2005. Kansallinen hevostutkimusohjelma. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työryhmämuistio MMM 2005:11. [Viitattu.1.2020]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160454/trm%202005_11_Kansallinen%20hevostutkimusohjelma.pdf
- Le Pôle Hippolia. Ei päiväystä. Réseau Innovation Recherche. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.1.2020]. Saatavana: <https://pole-hippolia.org/>
- Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. Communication Yearbook 30.
- Louhelainen, S. (toim.) 2010. Hevosyrityksen ympäristöosaaminen. [Verkkojulkaisu]. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu opas 4/4. [Viitattu 17.1.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90750/Hevosyrityksen_ymparisto-osaaminen_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Louhelainen, S. (toim.) 2012. Mahdollisuuksien hevonen -hevosalan kehittämisohjelma. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://docplayer.fi/221253-Mahdollisuuksien-hevonen-hevosalan-kehittamisohjelma.html>
- Luonnonvarakeskus (Luke). Ei päiväystä. InnoEquine. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/hankkeet/innoequine>
- Maaseutupolitiikka.fi. Ei päiväystä. Mitä kumppanuus on. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.1.2020]. Saatavana: https://www.maaseutupolitiikka.fi/kumppanuus/mita_kumppanuus_on
- Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuus käsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja A. 8:2014. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_netiversio.pdf
- Metropolia Ammattikorkeakoulu Osuma. Ei päiväystä. Projektirahoitusta on saatavilla. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.5.2020]. Saatavana: <http://osuma.metropolia.fi/materiaalipankki/rahoitusinfo/>
- Mikkola, S. & Kesänen, J. 2007. Ohjaket käsissä – opas kuntien ohjelmien johtamiseen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 11.2.2020].

Saatavana: <file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/p070503110639U.pdf>

Paukkunen, L. 2003. Sosiaali- ja terveystalouden yhteistyöosaamisen kehittäminen. Koulutuskokeilun arviointitutkimus. [Verkkajulkaisu]. Kuopio: Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 103. Väitösk. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-942-0/urn_isbn_951-781-942-0.pdf

Pesonen, I. Virtanen, H. & Jansson, H. (toim.) 2008. Hyvinvoiva, turvallinen ja ympäristöystävällinen talli - opas vastuulliseen tallitoimintaan. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 17.1.2020]. Saatavana: <http://www.hippos.fi/files/1373/talliopas08.pdf>

Pohjois-Espoon Ratsastuspolut ry. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.3.2020]. Saatavana: <https://www.ratsastuspolut.fi/>

ProAgria. Ei päiväystä. Hevoosella vaan -koulutushanke (Etelä-Pohjanmaa). [Verkkosivu]. [Viitattu 17.1.2020]. Saatavana: <https://www.proagria.fi/hankkeet/hevoosella-vaan-koulutushanke-etela-pohjanmaa-2067>

ProAgria Oulu. Ei päiväystä. Hevostaloutta kehittämään. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.1.2020]. Saatavana: https://www.proagriaoulu.fi/fi/hevostaloutta_kehittamaan/

Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21.

Rautiainen, S. 2014. Nikulan ravikeskuksen soveltuvuus messutapahtumiin. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maatalous, Ilmajoki, Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 17.1.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79296/Rautiainen_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Runsten, K. 2019. Hevosalan edunvalvonta kiinnostaa MTK:ssa – Tämä viisikko on MT:n tietojen mukaan ehdolla hevosverkoston johtoon. [Verkkootikkeli]. Maaseudun tulevaisuus /hevokset 25.11.2019. [Viitattu 27.1.2020]. Saatavana: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/hevoset/artikkeli-1.559106>

Ryhänen, M. ym. 2012. Yhteistyö eteläpohjalaisilla matotiloilla. Teoksessa: Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59, 57-83

SiPro ry. Ei päiväystä. Siuntion Pro Hevonen ry – Sjundeå Pro Häst rf. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://siuntionprohevonen.wordpress.com/>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkosivu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 1.2.2020]. Saatavana: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Saastamoinen, M. 2010. Hevosalan nykytila, haasteet ja tutkimustarpeet. [Verkkajulkaisu]. Suomen Maataloustieteellisen Seuran Tiedote Nro 261. [Viitattu 22.1.2020]. Saatavana: <https://journal.fi/smst/article/view/75704/37110>
- Sahlberg, P. & Shlomo, S. (toim.) 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: WSOY
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Siirilä, M. 2019. Wahlrooskan ensimmäiset kilpailut elokuussa – hevosurheilukeskus valmistuu talkoovoimin Mustasaareen. Yle.fi / uutiset. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.2.2020]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-10872489>
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasa: Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Väitösk.
- Vanhatalo, R. 2014. n Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. [Verkkosivu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Väitösk. [Viitattu 20.1.2020]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/45281/Vanhatalo-Riitta.pdf?sequence=1>
- Varjonen, T. 2019. Hevosurheilukeskus jäänee ilman Vaasan kaupungin rahallista tukea. Yle.fi / uutiset. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.2.2020]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11125419>
- Viklund, Å. Ei päiväystä. Ruotsin maatalousyliopisto (SLU) internet. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.1.2020]. Saatavana: <https://internt.slu.se/cv-originalen/asa-viklund/?si=EE08CD7F13342673DF8737894F524BCE&rid=563477069&sn=sluEPi6-prodSearchIndex>
- Yli-Kauhaluoma, S. Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) 2006. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1. Haastattelu kysymykset

Toiminnan aloitus

- Miten toiminta sai alkunsa?
- Kuka oli aloitteentekijä?
- Mitkä olivat toiminnan tavoitteet alussa?
- Mikä toimintamuoto organisaatiossa on (projekti, yhdistys, osuuskunta, säätiö, rahasto, yhtiö tai monenvälinen sopimus tms.)?
- Miksi kyseiseen toimintamuotoon on päädytty?
- Mitä hyvää ko. toimintamuodossa on?
- Mitä huonoa ko. toimintamuodossa on?
- Minkälaisia sopimuksia toiminnan aloittaminen on vaatinut?

Yhteistyötahot

- Ketkä ovat toiminnan yhteistyössä mukana?
- Millaisia muutoksia yhteistyökumppaneissa on tapahtunut?

- Miten yhteistyökumppaneita etsittiin?
- Minkälaisia haasteita yhteistyökumppaneiden mukaan saamiseen liittyi?
- Mikä heidän roolinsa on?
- Miten osapuolet hyötyvät yhteistyöstä?
- Millaisia sopimuksia heidän kanssaan on solmittu?

Toiminta

- Minkälaista hevosalan kehittämistoimintaa organisaatioissa harjoitetaan?
- Miten toimintaa johdetaan?
- Onko organisaatiossa palkattua henkilöstöä?
- Mitä hyviä puolia toiminnassa on esiintynyt?
- Mitä haasteita toiminnassa on esiintynyt?
- Miten ristiriita tilanteita ratkotaan?
- Miten toiminnasta ja asioista tiedotetaan?

- Kuinka usein kokoonnutaan?
- Miten koolle kutsutaan?
- Miten ideoita syntyy?
- Miten niitä aletaan toteuttamaan?
- Miten asioista päätetään?

Rahoitus

- Miten toimintaa rahoitetaan?
- Miten rahoituksen hankkiminen on järjestetty?
- Kellä on päävastuu rahoitusasioista?
- Mitä ongelmia rahoituksen hankkimisessa on ilmennyt?

Neuvoja

- Mitä on hyvä ottaa huomioon perustamisvaiheessa?
- Miten kumppanuuksia pidetään yllä?
- Mitä hyviä kanavia on hankkia rahoitusta?
- Mitä haasteita toiminnassa voi ilmetä?