

Pro gradu -tutkielma  
Aluetiede  
Suunnittelumaantiede

ALUEKEHITTÄMISVERKOSTOJEN ARVIOINTI-  
VERKOSTOTOIMIJANÄKÖKULMA MAL- JA HYVINVOINTIVERKOSTOIHIN  
ALUEKEHITTÄMISEN VÄLINEINÄ

Kaisa Granqvist

2011

Ohjaajat:  
Harry Schulman  
Mari Vaattovaara

HELSINGIN YLIOPISTO  
GEOTIETEIDEN JA MAANTIETEEN LAITOS  
MAANTIETEEN OSASTO

PL 64 (Gustaf Hällströmin katu 2)  
00014 Helsingin yliopisto

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty/Section Matemaattis-luonnontieteellinen		Laitos – Institution – Department Geotieteiden ja maantieteen laitos	
Tekijä – Författare – Author Kaisa Granqvist			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Aluekehittämiskeskusten arviointi – Verkostotoimijänäkökulma MAL- ja hyvinvointiverkostoihin aluekehittämisen välineinä			
Oppiaine – Läroämne – Subject Suunnittelumaantiede			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu – tutkielma		Aika – Datum – Month and year Syyskuu 2001	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 111 + 9 liitesivua
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Hallinta-ajattelun mukaisesti on kansallisessa alueidenkehittämisen järjestelmässä tapahtunut rakenteellisia ja sisällöllisiä uudistuksia, joista yksi on vuonna 2010 toimintansa aloittanut alueperustainen kansallinen koheesio- ja kilpailukykyohjelma (KOKO). Ohjelman tavoitteena on kaikkien alueiden kilpailukykyyn lisääminen ja aluekehityksen tasapainottaminen tukemalla verkostoitumista. Ohjelmalla pyritään ennen kaikkea parantamaan aluekehittämisen toimintatapoja: ennakoitua, oppimista ja verkostoitumista. Ohjelma jakaantuu alueelliseen osaan ja kansallisesti merkittävien teemojen ympärille perustettuihin verkostoihin.</p> <p>Tutkimuksen aiheena ovat kansalliset aluekehittämiskeskukset ja niiden toiminnan arviointi, esimerkkeinä KOKO:n teemaverkostoista MAL- ja hyvinvointiverkostat. Tavoitteena on kartoittaa verkostotoimijoiden näkemyksiä verkostoista aluekehittämisen välineinä. Tutkimuksessa kartoitetaan millaisina toimijat näkevät verkostojen mahdolliset saavutukset ja toiminnan onnistumisen edellytykset. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten näitä edellytyksiä voidaan tukea arvioinnin avulla. Tutkimusaineistona ovat alueellisten ja kansallisten verkostotoimijoiden sekä verkostokoordinaattoreiden haastattelut, jotka on toteutettu keväällä 2011.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella verkostojen tunnistettiin toimivan sekä kansallisella, verkosto- että aluetasolla ja näiden välissä. Toimijoiden välinen vuorovaikutus perustui sekä virallisiin että epävirallisiin suhteisiin ja toimintamandaatti vapaaehtoisuuteen sekä viralliseen statukseen. Rakenteessa korostuivat sekä johdetun että itseohjautuvan verkoston ominaisuudet. Näiden verkostojen rakenteellisten ominaisuuksien tunnistettiin vaikuttavan keskeisesti verkostojen toimintaan ja toiminnan arviointiin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kansallisella tasolla verkostat mahdollistivat kehitysjärjestelmän tehostamisen, alueiden tukemisen ja poliittisen vaikuttamisen. Alueille verkostat tarjosivat tukea omaan kehittämistyöhön, mahdollisuuden kansalliseen vaikuttamiseen ja uusia resursseja, osaamista sekä tietoa. Tällöin verkostatason tehtäväksi muodostui tiedonvälittäjänä ja kumppanuuksien mahdollistajana, konkreettisen toiminnan käynnistäjänä sekä kansallisiin linjauksiin vaikuttajana toimiminen. Verkstatojen vaikuttavuutta voidaan tarkastella peilaamalla tuloksia näihin tehtäviin. Kuitenkin alueet olivat tyytyväisiä hyvin erityyppiseen verkstatotoimintaan, jolloin erityisesti aluetason vaikutuksia on tarkasteltava huomioiden alueiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet.</p> <p>Tutkimuksessa verkstatoprosessin onnistumiseen tunnistettiin vaikuttavan toimintaympäristö, resurssit, motivaatio, kompetenssi, sekä käsitykset odotetuista vaikutuksista. Näihin voitiin vaikuttaa verkstaton koordinoinnilla. Verkstatoprosessin onnistuminen realisoitui sekä toiminnan tasojen välisessä että sisäisessä vuorovaikutuksessa ja tiedottamisessa. Keskeisimpinä haasteina ja kehittämiskohteina verkstatotoiminnan vaikuttavuuden kannalta näyttäytyivät alueiden ja toimijoiden kyky sekä motivaatio hyödyntää verkstatoja resursseina sekä nähdä ne osana alueen kokonaisvaltaista kehittämistä. Aluetason vaikutusten syntymisen kannalta MAL-verkstatossa keskeistä oli, kuinka seudullisia yhteistyöprosesseja saadaan edistettyä samanaikaisesti verkstatotoiminnan kanssa ja hyvinvointiverkstatossa, kuinka alueella toimivat monet kehittäjätahot saadaan hyödyntämään verkstatoa ja mobilisoitua mukaan kehittämiseen.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Aluekehittämiskeskusto, aluepolitiikka, verkstatojen arviointi			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Helsingin yliopisto, Kumpulan tiedekirjasto			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty/Section Faculty of Science		Laitos – Institution – Department Department of Geosciences and Geography	
Tekijä – Författare – Author Kaisa Granqvist			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Evaluation of regional development networks – Wellbeing and LHT –networks as tools for regional development from the network actors' perspective			
Oppiaine – Läroämne – Subject Planning geography			
Työn laji – Arbetets art – Level Master's thesis		Aika – Datum – Month and year September 2011	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 111 + 9pp. appendices
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>The Finnish regional development system has gone through structural reforms from state centered governed system to multi-actor governance, based on negotiation and cooperation. One of the reforms has been the regional cohesion and competitiveness program (COCO) established in 2010. The aim of the program is to increase competitiveness through all the regions and balance the regional development by supporting networking. The main focus of the program is to improve the methods and tools for regional development. In the program there are seven thematic networks founded around topics seen important national wide.</p> <p>This thesis explores regional development networks and their evaluation COCO:s' two thematic networks, Wellbeing and Land use, housing and transportation as examples. The aim of the thesis is to explore the network actors' understanding of thematic networks as tools for regional development. In particular, the study focuses on how the actors see the possible network level outcomes and wider effects of the networking activity. In addition, the central themes of the study are the prerequisite for successful network processes and improvement of the network process effectiveness by evaluation. The research material in this study consist the interviews of the network coordinators and national and regional actors participating in the network activities. The interviews were conducted in spring 2011.</p> <p>Based on the research results, the networks act on national regional and network level and across them. The cooperation is based on official and unofficial relations. The structure of the networks seemed to be self-organizing and controlled at the same time. The structural elements were found to set the framework for the network process and evaluation.</p> <p>According to the results, the networks enabled the more effective operation of the national development system, support of the regions and political lobbying. For the regions the networks offered support for areal development, new resources and possibility to influence national discourse. As conclusion, the role of the network was to disseminate information, create possibilities for collaboration and execute projects and studies and to effect on national policy making. These factors determined the effectiveness of the networks. However, because different regions were satisfied with different network level outcomes, the utilization of the networks in the regions should be evaluated by their own objectives.</p> <p>Resources, motivation, competence and perceptions of the effects were found to affect the successful implementation of the network process and cooperation in networks. Some network level obstacles could be overcome with coordination, but the challenge was the ability and motivation of the areas to utilize the networks as resources and see them as part of the comprehensive development agenda. Thus, the development should focus on how to increase awareness on how to improve regional cooperation processes and how multiple regional actors could enhance their working by utilizing the networks.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Regional development network, regional policy, network evaluation			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited University of Helsinki, Kumpula Library of Sciences			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Tutkimuksen näkökulma ja yhteys aikaisempaan tutkimukseen .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Tutkimuksen rakenne.....</b>	<b>5</b>
<b>2. VERKOSTOT ALUEKEHITTÄMISEN KONTEKSTISSA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Käsitteelliset lähtökohdat.....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Verkostohallinta .....	6
2.1.2 Verkosto hallinnan välineenä .....	9
2.1.3 Alueiden kehittämisspolitiikka .....	10
<b>2.2 Kansallisen aluepolitiikan kehittyminen .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Verkostot aluekehittämisen välineeksi.....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Aluepolitiikan eurooppalaisia vaikutteita.....	13
2.3.2 Verkostoista tasapainoa ja kilpailukykyä.....	15
<b>2.4 Aluekehittämisen hallintajärjestelmä .....</b>	<b>18</b>
2.4.1 Hallintorakenteiden muutokset .....	18
2.4.2 KOKO osana kansallista kehittämissjärjestelmää .....	21
2.4.3 KOKO:n tavoitteet ja toimintaperiaatteet .....	25
<b>3. KEHITTÄMISVERKOSTOJEN TOIMINTA JA ARVIOINTI.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Kehittämissverkostojen organisoitumisen tausta ja tavoite.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Verkostotoimijat ja verkoston ominaisuudet .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Verkoston johtaminen .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Verkostotoiminnan haasteet .....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 Verkostotoiminnan arviointi.....</b>	<b>37</b>
<b>4. AINEISTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>42</b>
<b>5. MAL- JA HYVINVOINTIVERKOSTOJEN TOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT ..</b>	<b>47</b>
<b>5.1 MAL- ja hyvinvointiverkostojen tavoitteet ja toimenpiteet.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 MAL- ja hyvinvointiverkostojen toiminta suhteessa toimialojen kansalliseen kehittämiseen.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3 MAL- ja hyvinvointiverkostojen jäsenseudut .....</b>	<b>53</b>
<b>6. MAL- JA HYVINVOINTIVERKOSTOJEN TEHTÄVÄ JA OMINAISUUDET..</b>	<b>57</b>
<b>6.1 MAL- ja hyvinvointiverkostojen toimijarakenne .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2 Verkoston kansallisen tason tehtävä .....</b>	<b>60</b>
6.2.1 Organisoitumisalusta ja kansallinen foorumi .....	61
6.2.2 Itsenäinen toimija ja vaikuttaja .....	63

6.2.3 Yhteistyö ja edunvalvontakanava.....	64
<b>6.3 Verkosto osana alueiden kehittämistoimintaa .....</b>	<b>65</b>
6.3.1 Verkosto asiantuntija- ja vertaisfoorumina .....	65
6.3.2 Verkosto tavoitteellisena kehittämisvälineenä .....	67
6.3.3 Verkosto strategisena toimijana .....	70
<b>6.4 Verkostoprosessi ja verkoston hyödyntäminen.....</b>	<b>71</b>
6.4.1 Koordinaatio.....	71
6.4.2 Toimintaympäristö .....	73
6.4.3 Näkemykset verkoston tehtävästä .....	75
6.4.4 Resurssit .....	76
6.4.5 Motivaatio ja sitoutuminen.....	78
6.4.6 Kompetenssi .....	83
6.4.7 Tiedonvälitys ja vuorovaikutus .....	87
<b>6.5 Verkostotoiminnan kehittäminen.....</b>	<b>88</b>
<b>7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>91</b>
7.1 Yhteenvedo tuloksista.....	91
7.2 Verkostojen ominaisuuksien vaikutus toiminnan arviointiin.....	97
7.3 Johtopäätökset.....	99
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>103</b>
Liite 1. KOKO-alueet 2011.....	112
Liite 2. Haastateltavat.....	113
Liite 3. Haastattelulomake- Alueelliset yhteyshenkilöt .....	114
Liite 4. Haastattelulomake- Ohjausryhmä .....	115
Liite 5. MAL- ja hyvinvointiverkostojen toimenpiteet vuosina 2010 ja 2011 .....	116
Liite 6. Tärkeimmät hyvinvointialan kansalliset kehittäjätahot (Laasonen 2009 pohjalta).....	118
Liite 7. Tärkeimmät MAL-alan kansalliset kehittäjätahot.....	119
Liite 8. MAL- ja hyvinvointialojen kehittäminen alueellisissa KOKO-ohjelmaehdotuksissa .....	120

## 1. JOHDANTO

Aluepolitiikka on viime vuosikymmenien aikana muuttunut keskushallintolähtöisestä suorasta tuesta kohti alueiden kilpailukyvyyn vahvistamista niiden omista lähtökohdista käsin. Vastuu kehityksestä on siirtynyt yhä enemmän alueille itselleen, jolloin alueellinen erilaistuminen ja verkostoituminen alueen ulkopuolelle on nähty mahdollisuutena vastata yhä erikoistuneempaa osaamista vaativan toimintaympäristön haasteisiin.

Aluepolitiikkaa toteutetaan alueiden vahvuuksia ja yhteistyötä tukevien aluekehitys-ohjelmien ja -verkostojen avulla. Ohjelmien toteuttajana pyrkii valtionhallinto hajauttamaan kehitysvastuuta ja resursseja alueille, jolloin alueiden itseorganisoitumisen korostuessa hallinnan tavat monimuotoistuvat (Remahl 2008). Alueilla tämä on tarkoittanut, että niiltä vaaditaan uudenlaista kykyä ja osaamista hyödyntää aluepolitiikan toimintamuotoja, aluekehitysohjelmia ja -verkostoja, oman kilpailukykyä kasvattamisessa (Raunio 2000: 33). Kyky verkostoitua luo mahdollisuuksia myös heikommin kehittyneille alueille. Alueiden välisen yhteistyön ja verkottumisen tukemisella uskotaan näin edisettävän tasapainoista aluerakennetta (Kangasharju 2009: 2).

Vastauksena uudenlaisten kehittämistyön periaatteiden ja keinojen omaksumiseen, on kansallisessa alueiden kehittämisen järjestelmässä tapahtunut rakenteellisia ja sisällöllisiä uudistuksia, joilla alueiden kehityksen tukemiselle on pyritty luomaan uutta linjaa. Yksi uudistuksista on alueperustainen kansallinen koheesio- ja kilpailukyky-ohjelma (KOKO), joka aloitti toimintansa vuonna 2010. Ohjelmalla pyritään ennen kaikkea parantamaan aluekehittämisen toimintatapoja: ennakkointia, oppimista sekä verkostoitumista. Alueiden välistä verkostoitumista tukemaan on ohjelmassa perustettu seitsemän kansallisesti merkittävien teemojen ympärille organisoitua kehittämisverkostoa. Verkostoja ovat innovaatiot ja osaaminen, hyvinvointi, luovat alat, maankäyttö-, asuminen ja liikenne (MAL), kansainvälistyminen, matkailukeskittymät sekä demografisesti haastaville alueille suunnattu DEMO-verkosto.

Huolimatta aluekehittämisen järjestelmän ja sisältöjen uudistuksista, ei eri alueiden välisissä kehittyneisyyseroissa ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina. Aluepoliittisia ohjelmia onkin yhtäältä kritisoitu niiden vähäisistä vaikutuksista ja toisaalta siitä, että vaikutuksia on vaikea erottaa alueilla muuten tapahtuneesta kehityksestä (esim. Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Uusien aluekehittämisen toimintamuoto-

jen, kuten verkostojen, vaikutusten ja toiminnan onnistumisen hahmottaminen on entistä haasteellisempaa, sillä kriteereitä ja mittareita ei niiden arviointiin ole vakiintunut.

Verkostojen toiminnan arvioinnin kriteerien tulisi kuitenkin olla mahdollisimman läheisessä yhteydessä siihen, mitä verkostot todella voivat saavuttaa (Kenis & Provan 2009: 452). Tässä tutkimuksessa on selvitetty, millaisina aluekehittämisen välineinä KOKO:n teemaverkostoista kahteen, hyvinvointi- ja MAL-verkostoihin osallistuvat toimijat näkevät ne sekä niiden mahdolliset saavutukset. Lisäksi tutkimus tarkastelee verkostotoiminnan onnistumisen edellytyksiä ja niiden tukemista arvioinnin avulla. Tutkimus on toteutettu osana KOKO:n vuonna 2011 toteutettavan väliarvioinnin valmistelua yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa.

### **1.1 Tutkimuksen näkökulma ja yhteys aikaisempaan tutkimukseen**

Verkostot ovat nousseet runsaan kansainvälisen ja kansallisen tutkimuksen kohteeksi. Verkostojen ja sosiaalisten suhteiden avulla on pyritty selittämään esimerkiksi alueiden ja organisaatioiden menestystä sekä innovointi- ja politiikkaprosesseja. Alueiden kehitykseen liittyvän verkostotutkimuksen kohteena ovat olleet erityisesti talousmaantieteelliset alue-, innovaatio- ja tietoliikenneverkostot (esim. Cooke & Morgan 1993; Grabher & Ibert 2006; Inkinen & Jauhiainen 2006).

Aluetieteen verkostotutkimuksessa on tyypillisesti tarkasteltu hallinnollisia verkostoja. Tutkimus on lähellä hallintotieteiden verkostotutkimusta (esim. Linnamaa & Sotarauta 2001: 60; Niemi-Iilahti 2002), jonka juuret ovat alun perin organisaatio- ja hallinto-teorioissa. Myöhemmässä verkostotutkimuksessa päämääränä on ollut ymmärtää ja selittää yhteiskunnan monimutkaista, dynaamista ja pirstaloituvaa luonnetta (Sørensen & Torfing 2007: 5). Hallintotieteiden perinteestä eroten keskittyy aluetiede tarkastelemaan hallintoverkostoja alueellista kehitystä selittävinä tekijöinä, mikä on ollut myös tämän tutkimuksen lähtökohta.

Hallintoverkostot nousivat keskeiseksi tutkimuksen kohteeksi 1990-luvulla (Sørensen & Torfing 2007: 4). Vaikka hallintoverkostotutkimus on nuorta, ovat Sørensenin ja Torfingin (2007:14) mukaan kehitteillä jo toisen sukupolven teoriat, jotka pelkän verkostotoiminnan kuvaamiseen ja oikeuttamiseen sijaan arvioivat hallinnan vaikutuksia ja pyrkivät parantamaan verkostojen toimintaa. Toisen sukupolven hallintoverkostotutkimuksessa keskeisiä kysymyksiä ovat: miten kuvata hallintoverkostojen syntyä,

toimintaa ja kehitystä? Mitkä ovat hallintoverkoston onnistumisen ja epäonnistumisen lähteet sekä kriteerit? Millaisia ovat metahallinnan keinot? Mitkä ovat verkostohallinnan ongelmat demokratian näkökulmasta? Tässä tutkimuksessa hallintoverkostoja lähestytään kahden ensimmäisen kysymyksen näkökulmasta.

Suomessa aluekehittämiseen liittyvässä verkostotutkimuksessa on mielenkiinto kohdistunut pääosin alueellisiin kehittäjä- ja innovaatioverkostoihin hallintoverkosto-teorioiden näkökulmia mukaillen. Eniten tutkimusta on tehty Markku Sotaraudan johtamassa Tampereen Yliopiston alueellisen kehittämisen tutkimusyksikössä (Sente). Tampereella tehdyistä tutkimuksista voidaan mainita esimerkiksi Mustikkamäen ja Viljamaan (2001) julkaisu verkostojen organisoitumisen perusteista ja toiminnan onnistumisen kannalta kriittisistä tekijöistä. Verkostotoiminnan haasteita on nostettu esiin useissa tutkimuksissa, kuten Linnamaan ja Sotaraudan (2000) tutkimuksessa Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostoista. Tutkimuksessa havaittiin, että käytännön verkostotoiminta on kaukana verkostotoiminnan ihannekuvasta, jossa toimijat ovat jatkuvassa ja eri tilanteisiin sopeutuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Senten tutkimuksissa on keskitytty myös verkostojen johtamiseen (esim. Pulkkinen 2007; Sotarauda ym. 2003) ja verkostoihin alueiden kilpailukyvyn osatekijänä (esim. Linnamaa 2004; Raunio 2000). Reija Linnamaa (2004) on väitöskirjassaan pohtinut, miten verkostoja ja niiden toimivuutta voidaan edistää alueen kilpailukyvyn kehittämisessä. Väitöskirjan keskeisenä tuloksena oli malli kehittämisverkostojen toiminnan osatekijöistä, joihin vaikuttamalla voidaan tukea välillisesti alueen kilpailukykyä.

Poikkeavaa linjaa verkostotutkimuksessa edustaa Satu Tolosen (2008) pro gradu, jossa hän on tarkastellut alueellista kehittämisverkostoa sosiaalisen verkostoanalyysin avulla. Keskeisenä tuloksena oli, että alueellisissa kehittämisverkostoissa vaikuttavat vahvasti julkiset toimijat, jotka pitävät verkostoitumista erittäin tärkeänä. Poikkeava näkökulma on myös Susanna Harvion (2007) pro gradussa, jossa on tutkittu fyysisperusteista verkottumista Oulu-Kajaani-kehittämisyöhykkeellä arvioinnin näkökulmasta. Arvioinnin näkökulmasta sosiaalista verkostoa on tarkastellut tutkija Liisa Horelli (2009).

Aikaisempien aluekehityksen näkökulmasta tehtyjen tutkimusten kohteena ovat poikkeuksetta olleet yhteistyösuhteet yksittäisen alueen näkökulmasta tarkasteltuna tai yhden alueen sisälle rajautuvat verkostot. Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään kansallisella tasolla toimivaan verkostoon, tarkastellen sitä kokonaisuutena, ei



yksittäisen alueen näkökulmasta. Aikaisemmin kansallisia kehittämisverkostoja on tutkittu ainoastaan aluekeskusohjelman loppuarvioinnin (2006, 2010), KOKO:n etukäteisarvioinnin (2009), Valtteri Laasosen (2009) työ- ja elinkeinoministeriölle laatiman luovien alojen ja hyvinvointiverkoston toimintaa KOKO:on siirryttäessä koskeneen selvityksen ja DEMO-verkoston organisoitumista tarkastelleen selvityksen (2011) yhteydessä. Laasosen selvityksen lisäksi hyvinvointiverkosta ovat elinkeinopoliittisesta näkökulmasta tarkastelleet Välikangas ja Saarinen (2008).

Se, että riippumatonta kansallisia kehittämisverkostoja käsittelevää tutkimusta ei ole, luo selkeän tarpeen niitä tarkastelevalle tieteelliselle tutkimukselle. Samanaikaisesti tämän tutkimuksen kanssa on tekeillä kansallisia kehittämisverkostoja toiminnan organisoitumisen näkökulmasta tarkasteleva Valtteri Laasonen pro gradu, jossa tutkimuskohteena on KOKO:n DEMO-verkosto.

Tämä pro gradu täydentää lisäksi osaltaan vähäistä joukkoa tutkimuksia, jotka tarkastelevat kehittämisverkostoja arvioinnin näkökulmasta. Kuitenkaan tutkimuksen näkökulma ei ole arviointiteoreettinen, vaan perustuu vahvasti hallintoverkostoteorioihin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Tämän tutkimuksen kohteena ovat KOKO:n MAL- ja hyvinvointiverkostot, joiden tulevaa arviointia työllä pyritään tukemaan. Verkostojen arvioinnin ja kehittämisen perustana on kehittämisverkostojen erilaisuuden ja luonteen tunnistaminen (Raunio 2000). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin tunnistaa KOKO:n teemaverkostoille ominaisia piirteitä ja selvittää arvioinnin kriteerien hahmottamiseksi verkostotoimijoiden näkemyksiä verkostoista aluekehittämisen välineinä: näkemyksiä verkostojen tehtävästä ja vaikutuksista, joihin verkostotoiminnalla voidaan päästä.

Toisekseen työssä kiinnitetään huomiota siihen, miten teemaverkostojen toimintaa voidaan kehittää arvioinnin avulla. Tällöin kiinnostuksen kohteeksi nousevat hallintoverkostotutkimuksen toisen sukupolven teorioiden hengessä erityisesti ne tekijät, jotka mahdollistavat tai estävät verkostojen tuloksellisen toiminnan. Kun ymmärretään verkoston toimintaa, voidaan paremmin hahmottaa, miksi verkosto johtaa tietynlaisiin lopputuloksiin ja sen toimintaa voidaan kehittää myös arvioinnin avulla odotuksia vastaavasti (esim. Linnamaa 2004, Provan & Kenis 2008, Raunio 2000). Kysymykset, joihin tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan, ovat seuraavat:

1. Mitä näkemyksiä verkostotoimijoilla on siitä, millaisia vaikutuksia MAL- ja hyvinvointiverkoston toiminnalla voidaan saavuttaa? Kohtaavatko eri verkostotoimijoiden näkemykset ja mistä mahdolliset näkemuserot johtuvat?
2. Mitkä ovat verkostotoimijoiden näkemysten perusteella MAL- ja hyvinvointiverkoston toiminnan onnistumisen ja epäonnistumisen lähteet sekä kriteerit?
3. Miten verkostojen toimintaa voidaan tukea arvioinnin keinoin?

Verkoston toiminnalla viitataan työssä prosessiin, jossa tietyntylaiset verkoston ominaisuudet johtavat erilaisiin verkosto-, alue- ja kansallistason tuloksiin.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Kaksi seuraavaa lukua muodostavat tutkimukselle viitekehyksen. Luvussa 2 esitellään KOKO:n teemaverkostot alueiden kehittämisen ja -politiikan kontekstissa. Tarkoituksena on kuvata, kuinka hallinta-ajattelu on vaikuttanut suomalaiseen aluekehittämisen järjestelmään, ja kuinka verkostot ovat nousseet aluepoliittiseksi välineeksi. Tätä ennen kuitenkin esitellään käsitteellisenä lähtökohtana toimiva hallinta-ajattelu ja verkostohallinta sen osana. Luvun lopussa (2.4.2 & 2.4.3) kuvataan KOKO osana tämän päivän kansallista alueidenkehittämisen järjestelmää, jotta voidaan paremmin ymmärtää ohjelman ja teemaverkostojen toimintaperiaatteita sekä tavoitteita.

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia, eli verkostotoimintaa ja kehittämisverkostojen ominaispiirteitä. Luvun lopuksi selvennetään, kuinka kehittämisverkostojen luonne ja osatekijät on huomioitu niiden arvioinnissa.

Luvussa 4 esitellään tutkimuksessa käytetyt aineistot ja menetelmät. Luvussa pyritään perustelemaan tehtyjä valintoja sekä tarkastelemaan tutkimustulosten sovellettavuuteen ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Luvun 4 jälkeen esitellään tutkimuksen kohteena olevat MAL- ja hyvinvointiverkostot ja niiden toiminnan lähtökohdat.

Luku 6 esittelee tutkimuksen havainnot ja tulokset. Luvussa pureudutaan teemaverkostojen ominaisuuksiin, niiden rakenteeseen ja tarkoitukseen, jota verkostot palvelevat. Verkostojen tehtävä ja tarkoitus ovat läheisessä yhteydessä siihen, mitä toimijat uskovat verkostojen avulla voitavan saavuttaa. Luvun toinen osa keskittyy puolestaan tekijöihin, jotka ovat keskeisiä onnistuneen verkostotoiminnan, eli verkoston tuloksellisuuden kannalta. Lopuksi luvussa 7 kootaan yhteen tulokset ja esitetään keskeisimmät johtopäätökset.

## **2. VERKOSTOT ALUEKEHITTÄMISEN KONTEKSTISSA**

### **2.1 Käsitteelliset lähtökohdat**

#### **2.1.1 Verkostohallinta**

Aluekehityksen poliittiseen ja taloudelliseen sääntelyyn osallistuvat toimijaryhmät ja samalla sääntelyyn käytettävät keinot ovat monipuolistuneet. Muutosta on yleisesti tarkasteltu siirtymänä valtiokeskeisestä hallinnosta kohti monien toimijoiden yhdessä neuvottelemaa ja toteuttamaa hallintaa. Muutos sääntelyn keinoissa voidaan nähdä vastauksena laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen ja monimutkaistuneisiin ongelmiin.

Hyvinvointivaltiota pyrittiin 1960- ja 70-luvuilla rakentamaan tukeutuen julkisen sektorin byrokraattisiin periaatteisiin ja keskitettyyn koordinaatioon, jonka uskottiin olevan ratkaisu resurssien tehokkaaseen allokointiin. Usko lineaarisen kehitysnäkemykseen ja asioiden hallittavuuteen - Sotaraudan (1996: 52–56) mukaan epävarmuuden hallinnointiin - haalistui kuitenkin viimeistään 1980-luvulla öljykriisin ja talouden avautumisen myötä, jolloin päätöksentekovaltaa alettiin siirtää alue- ja paikallistasolle. Tämä on tarkoittanut tilannetta, jossa päätöksentekoon osallistuu suuri kirjo toimijoita valtion ohella, jonka tehtäväksi on tullut ohjata julkista toimintaa tarkan sääntelyn sijasta pikemminkin strategisesti (Nugent 2006: 556). Näin alueellisten toimijoiden valta, mutta myös vastuu, osallistua ja vaikuttaa oman alueensa tulevaisuuteen on kasvanut.

Haverin ja Teelen (2008: 12) mukaan hallintaa toimintatapana voidaan lähestyä kolmen keskeisen tulkinnan kautta. Ensimmäisen mukaan hallintaa kuvaa hierarkioiden murtuminen, jolloin keskustelu viittaa vallan uudelleenjakoon (Lé Gales 1998: 250), sillä hallinnon tasojen väliset suhteet ovat saaneet uuden merkityksen desentralisaatio-reformien sekä subsidiariteettiperiaatteen kautta (Niemi-Iilahti 2002: 212; Pierre & Peters 2000). Käytännössä tämä tarkoittaa, että poliittisen päätöksenteon tavoitteenasettelu jätetään tietoisesti melko yleispiirteiseksi, ja sekä toimeenpanon organisointi että varsinainen toteuttaminen suurelta osin alatasolla olevien toimeenpanijoiden itse ratkaistavaksi. (Niemi-Iilahti 2002: 212.)

Toinen tulkinta korostaa hallinnan toimijapiirin laajenemista ja institutionaalisten rajojen ylittämistä hallintaan oleellisesti liittyvänä piirteenä (Haveri & Teele 2008:12).

Hallinnan pyrkimyksenä on saavuttaa yhteisiä päämääriä ja tavoitteita hallinnollisten organisaatioiden, taloudellisten toimijoiden ja kansalaisjärjestöjen yhdessä muodostamien menettelytapojen ja käytäntöjen avulla (Jessop 1995: 317). Siinä missä hallinto on kapeasti toteutuvaa sääntelyä, muodostuvat säännöt hallinnassa monimutkaisessa vuorovaikutusprosessissa (Bovaird & Löffler 2002; Jessop 1995: 311).

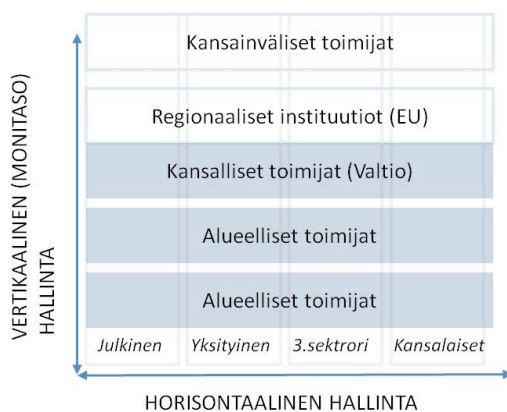
Kolmas tulkinta hallinnasta painottaa verkostoja. Esimerkiksi Rhodes (1996: 660) viittaa hallinnalla juuri itseorganisoituviin organisaatioiden välisiin verkostoihin, jotka mahdollistavat organisaatioiden välisten toimenpiteiden koordinoinnin sekä eri toimijoiden osallistumisen hallinnan prosesseihin (Rhodes 2000: 54). Rhodesin (2000: 55) mukaan termin käyttötavasta riippuen hallinta voidaan nähdä myös: korporaatioiden hallintana, ”hyvänä hallintana” (good governance), uutena julkisjohtamisena (new public management), kansainvälisenä riippuvuutena ja sosiokyberneettisenä järjestelmänä.

Hallinnan prosesseissa korostuvat sekä horisontaaliset että vertikaaliset yhteistyösuhteet, joilla viitataan eri hallinnon tasojen väliseen yhteistyöhön. Horisontaalista yhteistyötä tehdään saman institutionaalisen aluetason toimijoiden välillä. (Ansell 2000: 322.) Alueellisen kehittämispolitiikan toteuttamiseksi tarvitaan sekä vertikaalista että horisontaalista yhteistyötä kansallisen keskushallinnon ja maakunnallis-paikallisen hallinnon kesken (Kickert & Koppenjan 1997: 39). Hallinnan näkökulmasta valta ja taito ongelmien ratkaisuun ovat yksikköjen välisissä vuorovaikutussuhteissa ja näiden yksikköjen välissä, jolloin hallinta ei voida tehtäviä jakamalla ja pilkkomalla (Sotarauta 1996: 65). Verkostohallintaa onkin kritisoitu toimintatavaksi, jossa monimutkaisissa päätöksentekoprosesseissa todellinen valta piiloutuu ja eri toimijoiden strategioiden yhteentörmäminen voi johtaa ohjauksen epäonnistumiseen (Hirst 2000; Klijn 2003: 31; Veggeland 2004).

Hallinta aluekehittämisessä on konkretisoitunut esimerkiksi paikallista ja alueellista kehitystä edistävissä kehittämisohjelmissa ja -hankkeissa, joissa hallinnan prosessit suuntautuvat ylhäältä alas ja alhaalta ylös (Häkli ym. 2009: 128). Suunnittelun, toteutuksen ja päätöksenteon rajojen sumentuessa ovat kehittämisessä korostuneet tilannekohtaiset lähestymistavat ja suunnittelun uudet muodot, kuten neuvottelu ja mahdollistaminen (Sotarauta 1996: 81). Tämä on tarkoittanut hajautuneempaa ja yksilöllisempää suunnitteluideologiaa (Sotarauta 1996: 131).

Vaikka verkostojen katsotaan vakiintuneen yhtenä yhteiskunnan hallinnon koordinaatiotapana, on ajatus hallinnon kerrostuneisuudesta ja sen edellisten kehitysvaiheiden sisällyttämisestä nykytilaan edelleen pätevä (Hiironniemi 2005: 12). Brenner (2004) nostaa esiin, että valtio on muuttuneissakin olosuhteissa pyrkinyt säilyttämään koordinaatiovaltansa, jolloin verkostoille on siirtynyt ainoastaan vastuu ilman tarpeellista määräys- ja päätösvaltaa. Toisaalta verkostot eivät noudata perinteisten hallinnonalojen ja -tasojen, eivätkä sektoreittaisten ohjelmien rajoja. Verkostojen toiminnan kannalta eri ohjelmat ja päätökset voivat olla ristiriitaisia keskenään, koska ne halkovat niitä. (Sotara 1996: 64.) Ideaalitulanteessa sektoriohjelmat ja ristiriitaiset päätökset eivät hajottaisi verkostoja, vaan tukisivat vuorovaikutusta toimijoiden välillä.

Vuonna 2008 tehdyn aluekehittämisen kokonaisarvioinnin mukaan ohjelmien suuri määrä vaikeuttaa aluekehittämisen strategisen kokonaisuuden hahmottamista sekä koordinaatiota (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008: 3). Kuten Tolonen (2008: 7) on nostanut esiin, synergiaetuja voidaan saavuttaa yhdistämällä kehittämissuunnitelmia suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja lisäämällä eri ohjelmien välistä vuoropuhelua, sillä niiden tavoitteet ovat usein päällekkäisiä tai ristiriitaisia.



**Kuva 1. Hallintasuhteet ja KOKO:on osallistuvat hallinnon tasot (Anttiroiko ym. 2003 pohjalta)**

Yhdistämällä aikaisemmat erityisohjelmat yhden ohjelman, KOKO:n, alle ja organisoidulla ohjelmalla alueperustaisesti, on voitu saavuttaa synergiaetuja ja tukea alueellisia verkostoja. Toisaalta ohjelmassa toimivilla teemaverkostoilla voidaan lisätä vuoropuhelua eri institutionaalisten tasojen välillä (vertikaalinen hallinta) sekä sisällä (horisontaalinen) (kuva 1). Kuitenkin Sotaraudan (1996: 81) mukaan uudenlainen ongelman ympärille organisoituminen johtaa uusiin pysyviin

rakenteisiin, jolloin ollaan hitaasti liukumassa takaisin kohti epävarmuuden hallinnointia. Jos taas kokoonpanot elävät ja muuttuvat tilanteiden mukana, voi syntyä epäselvyyden hallinnan sisäistäneitä toimijoita.

### 2.1.2 Verkosto hallinnan välineenä

Verkostohallinnan näkökulmasta keskeisessä asemassa uudessa hallinnassa ovat verkostot (Haveri & Teele 2008: 14). Verkostosta on tullut metafora, joka antaa mahdollisuuden monien erilaisten teorioiden, tekniikoiden ja käytäntöjen tarkasteluun saman kehikon alla (Horelli 2009: 207–208), jolloin se toimii käsitteellisenä välineenä monimutkaisen ja vaikeasti hahmottuvan yhteiskunnallisen kokonaisuuden tarkasteluun (Mattila & Uusikylä 1999: 7). Aluekehittämisessä verkostoituminen ja verkostot yleistyivät 1990-luvun alussa, jonka jälkeen niistä on tullut entistä vahvemmin aluekehittämisen perusta (esim. Sotarauta ym. 2007: 26). Cooke ja Morgan (1993) ovat puhuneet jopa aluekehittämisen verkostoparadigmasta, vaikka myöhemmin on kyseenalaistettu, ylittääkö verkostoitumisesta saatava hyöty todella yhteistyöstä aiheutuvat kustannukset (Kenis & Provan 2009: 440).

Castells (2000) määrittelee verkostot noodien eli solmukohtien avulla, jotka liittyvät toisiinsa. Noodien määrittely vaihtelee verkostotyyppin mukaan, jolloin noodeina voivat toimia henkilöt yhtä hyvin kuin tavaratkin, kuitenkin niin, että noodit ovat erilaisten virtojen yhtymäpisteitä (Castells 2000). Yksikertaisesti voidaan todeta, että verkostoissa toimijat ovat lähempänä toisiaan kuin ilman verkostoja, jolloin verkosto muodostuu kahden tai useamman toimijan joukosta, ja näitä yhdistävistä suhteista (Ansell 2000: 305; Mattila & Uusikylä 1999: 11).

Hallinnassa verkostot on liitetty markkinoiden ja hierarkioiden rinnalle kolmanneksi tavaksi järjestää toimintaa, jolloin ne ovat hallinnossa erityinen rakenteellinen järjestely ja koordinoinnin tapa (Ansell 2000: 305; Mäkinen 1999: 89; Rhodes 2000: 62–63). Verkostoissa, hierarkioista ja markkinoista poiketen, transaktiot eivät tapahdu irrallisten vaihtokauppojen tai hallinnollisten määräysten kautta, vaan yksilöt ja instituutiot ovat sidottuja vastavuoroiseen, molempia hyödyttävään toimintaan (Raunio 2000: 24).

Toimintapolitiikkaa muokkaaviin policy-verkostoihin perustuva näkemys verkostoista painottaa intressien välittämisen ja yhteensovittamisen rakenteita (Ansell 2000: 305). Kickert ym. (1997: 7–10) mukaan verkostohallinnan malli sijoittuu rationaalisen keskusjohtoisen ja alhaalta ylöspäin suuntautuvan monitoimijaisen mallin välille. Yhtäältä verkostot voidaan nähdä siis sijoittuvan organisoitumisen muotona sekä markkinoiden ja hierarkioiden että valtariippuvuuden kautta keskusjohtoisen ja monitoimijaisen paikallistason toimijoiden eduista ponnistavan mallin välille.

Hallintoverkoston määrittelyissä korostuvat verkostojen itseohjautuvuus, suhteellinen autonomia valtiosta ja toimijoiden riippuvuus toisistaan. Esimerkiksi Sørensen ja Torfing (2005:15) määrittelevät verkostot itsenäisten, mutta toisistaan riippuvaisten toimijoiden suhteellisen pysyviksi horisontaalisiksi yhteenliittymiksi, jotka toimivat itseohjautuvasti jonkin julkisen päämäärän saavuttamiseksi. Poliittikkaprosessi ei ole tällöin etukäteen asetettujen tavoitteiden toteuttamista, vaan resurssien vaihtoon perustuvaa vuorovaikutusta, jolloin tiiviillä yhteistyöllä on enemmän mahdollisuuksia valvoa politiikan toteutumista. (Kickert ym. 1997: 6; Peterson 2003: 5; Sotarauta 2010: 389.)

### **2.1.3 Alueiden kehittämispolitiikka**

Jauhiainen & Niemenmaa (2006: 71) määrittelevät aluepolitiikan tietoiseksi talouspoliittiseksi toimeksi, jolla pyritään vaikuttamaan alueellisesti määritettyjen kohteiden taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen. Aluekehitys voidaan puolestaan ymmärtää aluepolitiikkaa laajemmaksi ilmiöksi, jossa korostuu alueen kehittäminen suhteessa itseensä (Häkli ym. 2009: 140).

Aluepolitiikkaa harjoitetaan alueellisen kehityksen edistämiseksi; se, millaisena aluekehitys nähdään, määrittää, miten siihen ajatellaan voitavan vaikuttaa. Kehittämisen sisältö määräytyy siis sen mukaan, miten vallassa olevat tahot näkevät toivottavan aluekehityksen (Mäkinen 1999: 74; Remahl 2008: 41). Mäkinen (1999: 34) näkee aluepolitiikan aktiivisessa ja alueellisesti erilaistuneessa merkityksessä, ei vain eroja tasoittavana ja olemassa olevia voimavaroja jakavana, vaan myös uusia voimavaroja etsivänä ja hyödyntävänä toimintana. Onkin alettu puhua alueellisesta kehittämispolitiikasta, jolla viitataan alueiden omaehtoisuuteen (Virkkala 2002) ja alueiden linkittämiseen virtojen tilaan, verkostoihin (Häkli ym. 2009: 138).

Alueellista kehitystä tarkastellaan tavallisesti taloudellisena kehityksenä, joka nähdään edellytyksenä ihmisten hyvinvoinnille (Mäkinen 1999: 32). Alueiden kehittyneisyserot ilmenevät suhteellisina niiden välillä. Vanhove (1999: 26–44) jakaa aluepolitiikan harjoittamisen perusteet sosiaalisiin, taloudellisiin, ympäristöllisiin ja poliittisiin. Kuitenkin lähtökohta perusteille on, että ohjailemattomista markkinatoimista seuraa maantieteellisesti epätasaisia kasvuvaikutuksia, jotka aiheuttavat yhteiskunnallisia ongelmia, joita ei voida hyväksyä (Mäkinen 1999: 75).

Aluepolitiikkaa on tarkasteltu jakamalla se pieneen sekä suureen aluepolitiikkaan, johon kuuluvat kaikki alueellisia epätasaisuuksia tasaavat julkisen vallan toimet, vaikka se ei olisi niiden päätarkoitus (Suuri... 2007: 1, 3). Pienellä aluepolitiikalla pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan aluerakenteen kehitykseen vaikka on tunnistettu, että suurella aluepolitiikalla on sitä laajemmat vaikutukset (Hautamäki 2001: 32). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitetään pieneen aluepolitiikkaan.

## **2.2 Kansallisen aluepolitiikan kehittyminen**

Aluepolitiikan painopisteet, ajattelu- ja toimintamallit ovat muuttuneet yhteiskunnallisen kehityksen rinnalla. Tyypillistä politiikalle on ollut toisilleen vastakohtaisten tasaisuus- ja tehokkuustavoitteiden rinnakkaisuus, joiden painotukset ovat vaihdelleet eri aikoina (Tervo 2003). Vartiainen (1998) on jakanut aluepolitiikan kolmeen toisiinsa limittyvään vaiheeseen: teollistavaan kehitysaluepolitiikkaan (1966–1975), aluepoliittiseen suunnitteluun (1975–1988) sekä ohjelmaperusteiseen kehittämiseen (1989-).

Ensimmäisen aluepoliittisen lain myötä käynnistyneen teollistavan kehitysaluepolitiikan tavoitteena oli luoda Suomesta teollinen hyvinvointiyhteiskunta tukemalla kehityksessä jälkeen jääneille alueille sijoittuvaa teollisuutta (Vartiainen 1998: 4–5). Poliitiikka määritettiin alueellisiksi tulonsiirroiksi ja kansantalouden kasvattamiseksi kasvukeskuksissa teollisuuden avulla (Häkli ym. 2009: 141; Jauhiainen & Niemenmaa 2006: 84). Keinoina olivat teollisuuden investoinneille myönnettävät verohuojennukset ja korkotuki. Tuki kohdistettiin suurimpana Pohjois- ja Itä-Suomeen sekä Etelä-Suomen saaristoalueille, joiden tulotaso pyrittiin tasoittamaan suhteessa muuhun maahan. (Vartiainen 1998: 4-5.)

Kehitysaluepoliittiseen keskusteluun vaikutti vahvasti niin sanottu alueellinen epätasapainomalli, jonka mukaan aluepolitiikan tulee puuttua voimakkaasti markkinamekanismin toimintaan, joka itsessään johtaa alueelliseen keskittymiseen kasvualueille, ja luo alueellista epätasapainoa (Vartiainen 1998: 4). Epätasapainoon puuttuminen nähtiin juuri valtion tehtävänä (Vanhove 1999:1), joka samalla pyrki vahvistamaan politiikan avulla alueellista perustaansa, jotta se säilyttäisi legitimitetin vallankäyttöön (Moisio 2005: 31). Valtio toteutti politiikkaa keskitetysti rationalistisen suunnitteluideologian mukaisesti (Batchler & Yuill 2001: 7), jolloin yhteistyö eri toimijoiden välillä oli pääosin hallinnollista ja vertikaalista (Sotarauta & Lakso 2000: 33).



Aluepoliittisen suunnittelun vaiheessa yhteiskuntapolitiikan päämäärä siirtyi teollisen valtion luomisesta hyvinvointivaltion vahvistamiseen. Kehittämisen tavoitteeksi otettiin laaja-alainen yhteiskuntapolitiikka, jonka päämäärä oli väestön elinolosuhteiden alueellisten erojen tasoittaminen ja työpaikkojen säilyttäminen koko maassa, vedoten tasa-arvo, hyvinvointi ja oikeudenmukaisuusargumentteihin. (Vanhove 1999: 41–43; Vartiainen 1998: 6-7.) Aluepolitiikan keskeiseksi keinoksi nousi kehityksen kokonaisvaltainen ohjaaminen valtiojohtoisesti ennakoimalla, kontrolloimalla ja suunnittelemalla. Hyvinvointivaltion palvelut ja julkisten investointien vaikutukset pyrittiin ulottamaan koko maahan ja taloudellista toimeliaisuutta lisäämään myös keskusta-alueiden ulkopuolella. Aluepoliittisina välineinä alettiin käyttää julkista teollisuus- ja palvelutoimintaa sekä yritysten sijoittumispäätösten ohjaamista (Hautamäki ym. 1992; Sotarauta & Lakso 2000: 34; Vartiainen 1998: 6-7.)

Alueellisesti rajattu kansallisvaltio hyväksyttiin politiikanteon kyseenalaistamattomana yksikkönä: valtio huolehti paitsi talous- myös hyvinvointipolitiikasta eri aluetasoilla (Brenner 2004: 115–116). Koko maan jatkuva alueellinen eheyttäminen oli politiikan kyseenalaistamaton päämäärä, joka jatkui aina 1990-alkuun saakka, jolloin alueellinen eriytyminen käynnistyi uudelleen (Moisio 2005: 32). Tervon (2003) mukaan päämäärään osin päästiin, sillä onnistuttiin tasoittamaan väestöryhmien kulutusmahdollisuuksia ja luomaan valtakunnallisesti hajautettu korkeakoululaitos, jolla on ollut pitkäaikaiset vaikutukset maan aluerakenteelle (Tervo 2003: 81–82).

1990-luvulla ensisijaiseksi tavoitteeksi nousi valtion kilpailukyvyyn kasvattaminen, jolloin yhteiskunnallisen hyvinvoinnin tavoittelu joutui antamaan tilaa taloudellisen kasvun ensisijaisuuden korostamiselle kaikkialla (Remahl 2008: 31). Vahvasti valtiolla ollut aluepoliittinen vastuu siirtyi enemmässä määrin alemmille tasoille ja ylikansallisille organisaatioille, ja poliittisen ohjauksen sijaan alueiden kehittäminen siirtyi virkamiesvetoiseksi. Valtion roolin muutoksessa ei niinkään ole ollut kyse sen pienenemisestä maailmanpolitiikassa tai kansallisesti, vaan sen toimien perusteellisesta uudelleensuuntautumisesta. (Remahl 2008: 86.) Myös alueiden kehittämisen sisältöihin ilmeni uusia painotuksia; omaehtoinen kehittäminen, uuden teknologian merkitys, innovatiivisuus ja alueellinen identiteetti. Varsinainen siirtymä ohjelmaperustaisen kehittämiseen tapahtui 1994 aluekehityslain uudistamisen myötä, jolla suomalainen käytäntö haluttiin sovittaa EU:n käytänteisiin. (Vartiainen 1998: 8.) Aluepolitiikan uudistamisen syyt olivat myös taloudellisia, kun kansallisen aluepolitiikan merkitystä

supistettiin ja EU:n rakennepolitiikasta otettiin kehittämiseen korvaavia varoja (Remahl 2008).

## **2.3 Verkostot aluekehittämisen välineeksi**

### **2.3.1 Aluepolitiikan eurooppalaisia vaikutteita**

Suomen liityttyä Euroopan unioniin on kansallisen ja EU:n aluepolitiikan nähty tiivistyvän yhteen osaksi kehittämistä, jolla erilaisia alueita on tuettu (Virkkala 2002: 136). Waterhoutin (2008) mukaan EU on vaikuttanut kansalliseen alueiden kehittämiseen kolmella tapaa: diskurssien, sääntöjen ja rahoituksen kautta.

Keskustelu ”alueiden Euroopasta” käynnistyi 1990-luvun alkupuolella. Vaikka käsite on retorinen, kuvaa se virinnyttä alueellistumisen prosessia. Osana prosessia alettiin alueita korostaa talouskasvun perustana (esim. Virkkala 2002: 9). Aikaisempien, alueen ulkoisilla tekijöillä kasvua selittäneiden teorioiden sijaan, alettiin taloudellista kasvua kuvata paikallisilla tekijöillä ja sisäisiä kehitysprosesseja selittäväillä malleilla (Amin 1999: 368; Sitmsen ym. 2009: 9). Suomessa alueisiin ja paikkakuntiin yhdistyi nopeasti keskustelu kilpailukyvyistä ja kilpailuedun saavuttamisesta globaalissa taloudessa (Amin 1999: 365; Moisio 2009: 163). Alueista tulikin kehittämisen objektien sijaan kehittämistyöhön aktiivisesti osallistuvia toimijoita.

Keskustelu Lissabonin sopimuksesta nosti alueellisen kilpailukyvyn rinnalla vahvasti esiin alueellisen koheesion tavoitteen. Jo tätä ennen EU:n aluepolitiikassa ristiriitaa tehokkuuden ja tasaisuuden välillä on yritetty lieventää soveltamalla monikeskuksisen, lukuisiin vierekkäisiin kaupunkiseutuihin perustuvan aluerakenteen ideaa (Dühr ym. 2010: 17–18; Eskelinen & Fritsch 2009: 606). Tämän kaupunkivetoisen aluepolitiikan oivaltaminen on vaikuttanut monien jäsenmaiden, myös Suomen, aluepolitiikan uudelleensuuntaamiseen. Maaseudun ja syrjäseudun tukemisen sijaan aluekehittämisen painopiste siirtyi Suomessa entistä enemmän kasvupotentiaalia omaaviin keskuksiin ja monikeskuksisuutta tukeviin ohjelmiin. (Eskelinen & Fritsch 2009: 606; Moisio 2005: 37; Remahl 2008: 63.) Monikeskuksisuuden perusajatuksen mukaisesti keskuksia tulee vahvistaa lisäämällä kaupunkiseutujen sisäistä ja niiden välistä yhteistyötä, väestön ja uuden yritystoiminnan houkuttelemiseksi alueelle (Antikainen 2001; Remahl 2008: 71; Vartiainen & Antikainen 1999). Vaikka 2010-luvulla on esiin nostettu kaupunki-verkoissa vain harvojen keskustusten menestyminen toisten kustannuksella (Moisio 2009)

tai toisille etua tuovina (Hautamäki 2010), on kaupunkiverkon tukemisesta tullut keskeinen kansallisen kehittämisselityöpolitiikan tavoite.

Suomen EU-jäsenyyden myötä aluekehittämisen suurin rahoitusosuus alkoi kanavoitua rakennerahasto-ohjelmien kautta, joita ohjaavat periaatteet omaksuttiin myös kansallisessa kehittämisselityössä. EU:n aluepolitiikkaa ohjaavat ohjelmallisuus-, kumppanuus-, täydentävyys-, ja arviointiperiaatteet, jotka tukeutuvat laajempiin päätöksenteon läheisyys- ja tukien keskittämisperiaatteisiin (Jauhiainen & Niemenmaa 2006: 158). Keskittämisen tarkoituksena on kohdentaa rakennepolitiikka ongelmallisimmiksi arvioituille alueille ja ensisijaisiksi koettuihin kehittämisselityöpolitiikkoihin, joita kansallisen kehittämisselityön on vastattava sisällöltään (Mäkinen 1999: 50). Täydentävyysperiaatteen mukaan EU-rahoitus tukee hankkeiden kokonaisrahoitusta, joka koostuu kansallisesta, alueellisesta ja yksityisestä panostuksesta (Dühr ym. 2010: 278).

Ohjelmallisuusperiaatteen mukaisesti aluepolitiikka jäsenyyden tavoitteelliseksi monivuotiseksi kehittämisselityöpolitiikkaksi, koordinoimattomien kansallisten hankkeiden sijaan (Dühr ym. 2010: 278). Ohjelmien avulla halutaan taata kehittämisselityöpolitiikan strategisuus, pitkäjänteisyys, suunnitelmallisuus ja systemaattisuus sekä varmistaa, että yksittäiset hankkeet edistävät rakennerahastotavoitteiden toteuttamista (Jauhiainen & Niemenmaa 2006: 158; Mäkinen 1999: 55). Ohjelmia toteutetaan yhteistyönä komission, jäsenvaltion, alueellisten sekä paikallisten viranomaisten ja elinten välillä. Näin aluepolitiikan vastuuta hajautetaan kytkien kumppanuusperiaatteella yritysten, järjestöjen ja muiden kehittämisselityössä mukana olevien organisaatioiden näkemykset ja työpanos hankkeisiin. (Dühr ym. 278–279; Mäkinen 1999: 56.) Käytännössä myös läheisyysperiaate on vaikuttanut paikallistason merkityksen kasvuun, sillä sen mukaan aluepolitiikkaa toteuttavat päätökset ja kehittämisselityölinjaukset tulee mahdollisuuksien mukaan tehdä alhaisimmalla mahdollisella toiminnan tasolla, jolla ne vaikuttavat (Dühr ym. 2010: 13; Mäkinen 1999: 41, 59).

Suomessa ohjelmallisella kehittämisselityöllä haettiin ratkaisua tavoitteiden, strategioiden ja toimenpiteiden huonoon koordinaatioon, niin kansallisella, alueellisella kuin paikallisella tasolla (Sotarauta & Lakso 2000: 34). Ohjelmallisuuteen liittyi voimakkaasti hajauttamisen tavoite ja pyrkimys yhteistyön lisäämiseen (Airaksinen 2009: 19). Toisin sanoen valtio siirsi huomattavasti vastuuta maakuntien liitoille. Ohjelmat mahdollistivat

myös erilaisten tukitoimien suuntaamisen erityyppisille alueille, mikä johti aluekehittämisen jakautumiseen kaupunki, maaseutu ja saaristopolitiikkaan (Remahl 2008: 64).

### **2.3.2 Verkostoista tasapainoa ja kilpailukykyä**

Alueiden kehittämisen keskeiseksi tehtäväksi on noussut alueellisen kilpailukykyyn ja sen edellytysten turvaaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa alueen tekemistä houkuttelevaksi pääomalle, tiedolle, työpaikkoja luoville yrityksille ja osaavalle työvoimalle. Kuntien välisestä kilpailusta on siirrytty alueiden väliseen kilpailuun, jolloin kehittämisessä on pitkälti kyse alueen tekemisestä houkuttelevaksi yrityksille ja ihmisille. (52 eriKOKO... 2010: 15.) Verkostoyhteiskunnassa tieto on noussut keskeiseksi tuotannontekijäksi ja kilpailutekijöinä taloudessa ovat oppiminen, innovaatiot ja nopeus (esim. Raunio 2000: 10). Tiivistäen nykyisessä alueiden kehittämisessä yhdistyvät elinkeino- ja innovaatiopolitiikka, infrastruktuuripolitiikka sekä kyvykkyys kehittämiseen (52 eriKOKO... 2010: 15).

Kilpailukyky politiikan tavoitteena on innovaatiotoiminnan vahvistaminen valittujen klustereiden puitteissa, ja alueellinen erikoistuminen (Sotarauta & Mustikkamäki 2008: 13). Erikoistuminen tarkoittaa alueiden omien vahvuuksien etsimistä ja kehittämistä (Sotarauta & Lakso 2000: 37). Klustereiden kehittämisen taustalla taas on näkemys siitä, että taloudellinen kehitys ja tuottavuuden kasvu rakentuvat innovatiivisuuden varaan, ja että erilaisten julkisten, puolijulkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyötä olisi syytä kehittää systemaattisesti (Sotarauta 2009: 20; Sotarauta & Mustikkamäki 2008: 20).

Toimijoiden välisen yhteistyön edistämiseksi alueellisessa innovaatiotoiminnassa on hyödynnetty ”dynaamisen kolmoiskierteen” mallia. Kolmoiskierteellä viitataan yhteyksien vahvistamiseen yritysten, korkeakoulujen ja julkisen hallinnon välillä rahoituksen ja osaamisen yhteensaattamiseksi (Sotarauta & Mustikkamäki 2008: 21). Myös järjestöillä on oma roolinsa alueiden kehittämisessä, jolloin on alettu puhua neloiskierteestä (Sotarauta ym. 2007: 24). Toisaalta tämän perinteisen tiede- ja teknologiavetoisen kehittämisen rinnalla on korostettu käytännönlähtöistä innovaatio-toimintaa (esim. Aluestrategia 2020). Harmaakorven (2009: 2) mukaan käytännönlähtöisen innovaatiotoiminnan lähteenä on tyypillisesti henkilöstö, asiakkaat tai kumppanuusverkot arkipäiväisessä toiminnassa. Näkemys painottaa innovaatioiden synnyssä verkostoissa tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta teknologisen kehittyneisyyden sijaan.

1990-luvun laman jälkeisestä positiivisesta kehityksestä huolimatta alueelliset erot ovat edelleen kasvaneet ja maa on jakaantunut selkeämmin voittajiin ja häviäjiin (esim. Airaksinen 2009: 18). Kehityksen taustalla ovat kasautumisen voimat, jotka ovat erityisen voimakkaat innovaatiovetoisessa taloudessa, uuden tiedon roolin vuoksi (vrt. Krugman 1991). Vuorovaikutteisten verkostoteorioiden mukaan keskittyvät toiminnot hyödyttävät toisiaan (esim. Amin 1999; Porter 1998). Toimijoiden kohtaaminen mahdollistaa innovaatioiden synnylle keskeisen tehokkaan tiedonvaihdon ja oppimisen ilmapiirin alueella (Camagni 1991). Tämä luo haastetta etenkin syrjäseuduille, sillä uuden tiedon luominen keskittyy kaupunkiseuduille, jonne myös luovat osaajat hakeutuvat (vrt. Florida 2002).

Vaikka kehittämisen edellytykset eivät ole yhtäläiset kaikilla alueilla, on Östholin ja Svenssonin (2002) mukaan yhteistyön solmimisella alueen ulkopuolelle mahdollista mobilisoida resursseja myös syrjäisemmillä alueilla. Linnamaa (2004: 79) onkin nostanut ylläalueellisiin verkostoihin kuulumisen, ja toimivat alueen kehittäjä- ja innovaatioverkostot esiin kilpailukyvyn keskeisinä osatekijöinä infrastruktuurin, yritysten, inhimillisten voimavarojen, asuin- ja elinympäristön laadun, instituutioiden, alueen imagon ja luovan jännitteen ohella. Näistä rakenteelliset kilpailukyvyn elementit luovat puitteet vuorovaikutukselle, jolloin niin sanottu kova perusta kehittämiselle on oltava kunnossa. Dynaaminen kilpailukyky taas liittyy toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, toimijoiden kykyyn oppia uutta ja luoda uusia innovaatioita yhteistoiminnan kautta. (Linnamaa 2004: 81.) Alueen kilpailukyky muodostuu sen toimijoiden kilpailukyvystä ja näiden kyvystä tukea alueen kannalta muita tärkeitä rakenteellisen kilpailukyvyn elementtejä. (Raunio 2000: 33). Toimivilla verkostoilla voidaan vaikuttaa näin muiden osa-alueiden kehitykseen.

Kansallisesta näkökulmasta alueiden välisten erojen kaventamiseen tähtäävässä kehittämisessä verkostojen merkitys määrittyy tiedon lokaalin luonteen pienentämisellä. Ideoiden levittämiseen tähtäävä aluepolitiikka ehkäisee aluekehityksen hajaantumista, koska uusista ideoista hyötyvät sekä keskus että periferia. Esimerkiksi innovaatiopolitiikan (vrt. aluepolitiikka) tavoitteena on koko maan kasvun maksimoiminen. Tähän pyritään tukemalla teknologisella rintamalla olevien huippuosaajien uutta luovaa innovaatioprosessia ja levittämällä olemassa olevaa teknologisen rintaman tietoa perässä tulijoiden tehokkuuden lisäämiseksi. (Kangasharju 2009: 2-3.)

Koska osaamiseen perustuvassa taloudessa tuottavuuskasvu syntyy uusiutumisesta, ovat alue- ja innovaatiopolitiikan keinot yhtäläiset, jolloin monet ohjelmat perustuvat pitkälti innovaatiopolitiikan käsitteistölle ja pyrkivät koheesioon innovaatiopolitiikan keinovalikoimin (vrt. KOKO). Kuitenkin ongelmia syntyy, jos kasvun ja koheesion tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa. (Kangasharju 2009: 3.)

Hyyryläinen (2008: 7) nostaa kriittisesti esille, että kilpailukykypuheen tuomisella aluepoliittiseen kontekstiin voidaan ”pakottaa” alueet etsimään voimavaransa itsenäisesti, omaehtoisesti. Tätä tukee Hudsonin (2005) huomio, ettei ole olemassa tieteellistä näyttöä siitä, että alueiden vallan lisääminen sinänsä auttaisi niitä kasvatamaan kilpailukykyään ja hyvinvointiaan. Toisin sanoen kritiikin mukaan vallan siirtäminen ei todennäköisesti johda perifeeristen alueiden menestykseen, vaan päinvastoin, alueiden ongelmien lisääntymiseen (esim. Lé Gales 1998). Tätä havainnollistaa Remahlin (2008: 121) huomio, ettei taantuvilla alueilla alhainen väestötiheys, ikääntyvä väestö, rapistuva infrastruktuuri ja palvelurakenne ole parhaita lähtökohtia omaehtoiselle kehittämiselle ja alueiden välisessä kilpailussa menestymiselle.

Remahl (2008), tutkiessaan 2000-luvun alun aluepoliittisia diskursseja, on havainnut, että ristiriita tehokkuus- ja tasapainoisuustavoitteiden, toisin sanoen aluerakenteen keskittämisen ja hajauttamisen, välillä on näkyvissä nykyisessä politiikassa. Kuitenkin nykyään hyväksytään suuremmat alueiden väliset kehittyneisyserot. Perusteena on, että koko kansantalouden parantaminen asetetaan etusijalle, sillä kehittämisessä ajatellaan, että elämisen ja toiminnan mahdollisuudet ydinalueiden ulkopuolella ovat sitä paremmat, mitä parempi koko taloudentila on (esim. Jauhiainen & Niemenmaa 2006:71).

Pohdittaessa aluepolitiikan tulevaisuuden suuntaviivoja, nostaa aluepoliittiset vaiheet jo 1998 luokitellut Perttu Vartiainen (2011) esiin, että 2010-luvulla aluepolitiikassa ei ole tapahtunut radikaalia muutosta, mutta uusia piirteitä on näkyvissä. Klusteriajattelusta on siirrytty verkostoituneeseen ja avoimeen innovaatiomalliin, samalla kun verkostoitumisesta, osaamisesta ja kansainvälisestä kilpailukykyvystä on tullut menestyksen kannalta entistäkin kriittisempiä tekijöitä. Samoin monimuotoinen toiminta- ja elinympäristö on korostunut kriittisenä menestystekijänä, siinä missä kestävä kehitys, monialainen koulutus ja palveluliiketoiminta ovat korostuneet kriittisinä kehityskohteina. Tulevaisuudessa voidaankin aluepolitiikan ekologisten perusteiden (vrt. Vanhove 1999) odottaa korostuvan kestävä kehityksen noustua yhdeksi alueiden kriittisistä

menestystekijöistä (esim. Remahl 2008). Esimerkiksi Aluestrategia 2020:ssa ja vuoden 2010 laissa alueiden kehittämisestä, on kestävän kehityksen tukeminen nostettu yhdeksi keskeisistä tavoitteista. Kestävän kehityksen tavoitteet voivat kuitenkin olla ristiriidassa aluepolitiikassa perinteisten taloudellisten ja sosiaalisten perusteiden kanssa. Jos 2000-luvulla harjoitettua politiikkaa on pidetty hierarkkis- tai ohjelmallis-verkosto-maisena (Bengs ym. 2007; Wallin 2009), arvelee Kavonius (2009) toimintatapana korostuvan yhä enemmän vuorovaikutteisen neuvottelupolitiikan, jossa valtion keskeisenä tehtävänä on tukea alueiden itseuudistumisen edellytyksiä (Häkli ym. 2009: 153).

Aluepolitiikan vaiheet ja tulevaisuudet suuntaviivat on kiteytetty alla olevassa taulukossa.

**Taulukko 1. Aluepolitiikan vaiheet ja tulevaisuuden suunta (Häkli ym. 2009: 153; Vartiainen 1998: 14)**

	<b>Teollistava kehitysalue politiikka</b>	<b>Aluepoliittinen suunnittelu</b>	<b>Ohjelma-perusteinen aluekehittäminen</b>	<b>Tulevaisuuden suuntaviivat</b>
<b>Yhteiskunta-politiittinen päämäärä</b>	Teollinen yhteiskunta	Hyvinvointi-Yhteiskunta	Osaamisen yhteiskunta	Kansainvälisesti kilpailukykyinen osaamisen ja hyvinvoinnin yhteiskunta
<b>Ydinajatus</b>	Talouden kasvu, teollistaminen	Elinolosuhteet, Palvelut	Innovatiivisuus, omaehtoisuus	Kilpailukyky, innovatiivisuus, elämänlaatu, moninaisuus
<b>Toimenpide kokonaisuudet</b>	Kehitysaluelait	Yhdentävä ja monitasoinen suunnittelujärjestelmä	Ongelmakeskeiset, aluekohtaiset ohjelmat	Verkosto ja tai ongelmakohtaiset ohjelmat
<b>Keskeiset toimijat</b>	Kehitysalueiden neuvottelukunta, KTM	Valtioneuvoston kanslia, ministeriöt, lääninhallitukset	EU, kansalliset viranomaiset, alueen muut organisaatiot	Ilmiöiden ympärille kokoonpanot - oppivat kehittäjäverkostot
<b>Toiminnan normatiivinen perusta</b>	Lainsäädäntö	Asiantuntijuus	Kumppanuus	Kilpailukyky, oppiminen uudistuminen
<b>Keskeiset keinot</b>	Teollisuuden yms. peruselinkeinojen tuki	Keskushallinnon eri sektoreiden toimenpiteiden koordinointi	Paikallisten yritysten yms. toimijoiden tuki	Räätälöidyt paikalliset keinot, verkostojen johtaminen
<b>Suunnittelu-parametrit</b>	Tukiprosentit	Väestö- ja työpaikkasuunnitteet, budjetti	Ohjelmat, evaluointi	Ohjelmat yhteistyön ja oppimisen foorumeina
<b>Alueiden rooli</b>	Tukialueet	Suunnittelun objekti, projektialueet	Kehittämisen subjekti	Noodeja globaalissa verkostossa
<b>Ajanjakso</b>	1966–1975	1975–1988	1989-	

## 2.4 Aluekehittämisen hallintajärjestelmä

### 2.4.1 Hallintorakenteiden muutokset

Suomalainen hallintojärjestelmä on pohjautunut vahvaan kuntien ja valtion väliseen vastuiden jakamiseen. Yhteiskunnan ja aluepolitiikan sisällölliset muutokset ovat kuitenkin muokanneet hallinnollisia rakenteita ja tehtäviä, mikä on näyttäytynyt viime vuosina mittavina uudistuksina kaikilla hallinnon tasoilla (Viinamäki & Salminen 2008:

23). Alkio (2008: 6) ja Hyyryläinen (2008: 1) esittävät, että sekä hallintorakenteissa että aluekehittämisjärjestelmässä tapahtuvia uudistuksia olisi syytä tarkastella kokonaisuutena, jolla aluekehittämisen hallinnan kulttuuria pyritään suuntaamaan vuorovaikutteiseksi ja verkostoihin perustuvaksi järjestelmäksi (Suomen alue... 2010: 27).

Perinteisestä valtiojohtoisesta sektorihallintojärjestelmästä alettiin siirtyä kohti hajaantuneempaa hallintoa 1990-luvun puolivälissä (Valle 2002: 11). Toisaalta valtiotason vastauksena ongelmalliseksi koettuun sektorihallintoon, joka lisää kehittämisviranomaisten määrää, oli aluekehittämisvastuun siirtäminen sisäasiainministeriöstä saman katon alle elinkeinotoiminnan kehittämisen kanssa työ- ja elinkeinoministeriöön. Vuonna 2008 toimintansa aloittaneen työ- ja elinkeinoministeriön tehtävänä alueiden kehittämisen osalta on vastata valtakunnallisten alueidenkehittämistavoitteiden, maakuntaohjelmien ja muiden ohjelmien valmistelusta yhteistyössä muiden keskeisten tahojen kanssa (Laki alueiden...2009).

Jauhaisen & Niemenmaan (2006: 205) mukaan maakuntien asema aluekehittämisessä vahvistui ensi kerran EU-jäsenyyden myötä, jolloin EU-politiikan periaatteiden mukaisesti politiikan toteuttamista siirrettiin lähemmäs paikallistasoa, ja perustettiin uusia instituutioita (maakuntien liitot) rakennerahasto-ohjelmien hallinointiin (Virkkala 2002: 9). Suomalaisen aluehallinnon perusongelmana on Riepula (2004) kuitenkin pitänyt valtion ja kuntien muodostamaa kaksinapaisuutta, jossa valtion sektorihallinto ja kunnallinen aluehallinto eivät ole kohdanneet riittävän hyvin toisiaan. Viimeaikaisissa aluehallinnon uudistuksissa on koordinoitioongelmiin ja yhteistoiminnan haasteisiin pyritty hakemaan ratkaisua voimakkaalla valtion aluehallinnon toimintojen keskittämisellä ja roolien selkiyttämällä kuntien omistamien maakunnan liittojen kanssa (Juntunen 2010: 120).

Pohjautuen Matti Vanhasen II hallituksen ohjelman linjauksiin, käynnistyi 2007 aluehallinnon uudistamishanke (ALKU) selkiyttämään valtion aluehallinnon viranomaisten ohjausta, tehtäviä ja aluejakoa. Uudistuksen tavoitteena oli parantaa aluehallinnon tehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä, tuloksellisuutta ja vähentää viranomaisten määrää. Uudistuksen myötä 2010 toimintansa aloitti kuusi aluehallintoviranomaista (AVI) ja 15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta (ELY). (Valtiovarainministeriö 2011.) Osana uudistusta maakuntien liitot saivat lakisääteisen vetovastuun aluekehittämisen kannalta keskeisissä suunnittelu- ja ennakoititehtävissä. Vaikka muutos ei ole sujunut



ongelmitta, on sen nähty onnistuneen poikkihallinnollisen yhteistyön ja maakuntien liittojen roolin lisäämisessä. (Karppi ym. 2011.)

Kunnallistasolla tapahtuneita muutoksia Haveri & Teele (2008) ovat kuvanneet siirtymänä verkostokuntamalliin, jossa kunnalla on edelleen vastuu palvelujen tuottamisesta, mutta niitä ei aina toteuteta itse, vaan yhteistyössä. Kuntien välisen yhteistyön lisääntyminen voidaan liittää kuntatason toimintojen rationalisointiin, esimerkiksi palveluiden järjestämisessä, ja vastauksena ylikunnallisiin haasteisiin, kuten ympäristökysymyksiin (Airaksinen 2009: 21, 23–24.) Kuntien toiminnalliseen seudulliseen yhteistyöhön perustuen maa on jaettu seutukuntiin, joista on tullut uusi vireä kehittämisen taso, jota on hyödynnetty ohjelmallisessa aluekehittämisessä (vrt. KOKO). Kasvanut seudullisen yhteistyön tarve on Virkkalan (2002: 12) mukaan johtanut myös uudenlaisten alueellisten kehittämisagenttien, kehittämissyhtiöiden ja teknologia-keskusten, syntymiseen. Niin sanotut kehittämisagentit ovat paikallishallinnon valtuuttamia, usein puolijulkisia toimijoita, jotka ovat luontevia kumppanuuden areenoita.

Kuntien yhteistoimintaa ja toimintaedellytyksiä on pyritty parantamaan puitelakiin perustuvalla kunta- ja palvelurakennemuutoksella (Paras). Käytännössä tämä tulevaisuuden talouden ja ikärakenteen aiheuttamien haasteiden ennakointi on näkynyt kuntaliitoksina ja palveluiden kokoamisena pohjautuen kuntien yhteistoiminta-alueisiin. (Valtiovarainministeriö 2011.) Vaikka hanke on edennyt päätökseen, jäivät sen tulokset osin epäselviksi (OECD 2010) ja kuntarakenteissa on nähty olevan edelleen jatkokehittämisen varaa (Stenvall ym. 2009). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman (2011) mukaisesti toteutetaan koko maan laajuinen kuntauudistus, jonka tavoitteena on vahvoin peruskuntiin pohjautuva elinvoimainen kuntarakenne. Käytännössä tämä merkitsee kuntakokojen suurenemista, sillä ohjelman mukaan vahva peruskunta muodostuu luonnollisista työssäkäyntialueista. Kuntakoon kasvaessa tarve Parashankkeen peräänkuuluttamalle kuntien väliselle yhteistoiminnalle vähenee. Parashanketta ohjannut puitelaki korvataan rakennelailalla (Valtioneu... 2011: 7, 75).

Kuntaliitosten ja uusien palvelualueiden myötä on monien alueiden kehittämisympäristö muuttunut ja entiset toimintatavat sekä yhteistyörakenteet joutuneet uudelleenarvioinnin kohteeksi. Kuntarakenteen edelleen muuttuessa pitävät Karppi ym. (2011) mahdollisena, että myös maakunnan liittojen osalta voi tapahtua yhdistymiskehitystä. Alueiden kehittämisympäristö on näin siis edelleen muutostilassa.

### **2.4.2 KOKO osana kansallista kehittämisjärjestelmää**

Kansallista aluekehittämistä ohjaa vuoden 2010 alussa voimaan tullut laki alueiden kehittämisestä ja sitä tarkentavat valtioneuvoston asetukset. Lain tavoitteena on vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen perustuva aluekehittämisen järjestelmä, joka luo edellytykset eri alueiden tasapainoiselle kehitymiselle sekä kestäväan kehitykseen perustuvalla hyvinvoinnilla ja taloudellisella kasvulla. Vastuu alueiden kehittämisestä on valtiolla ja kunnilla, joiden edustajana alueiden kehittämiseen liittyviä tehtäviä hoitaa maakunnan liitto. (Laki alueiden... 2009.)

Vuoden 2010 lakiuudistuksen tarkoituksena oli Kavoniuksen (2011) mukaan vahvistaa aluekehittämisjärjestelmää, koota erilaiset säädökset yhteen, selkiyttää EU- ja kansallisen kehittämisen välisiä suhteita sekä alueiden kehittämisen roolia ministeriöiden ja hallinnonalojen päätöksenteossa. Suunnitelmien ja ohjelmien yhteensovittamista varten työ- ja elinkeinoministeriössä aloitti 2010 toimintansa alue- ja rakennepolitiikan neuvottelukunta (Laki alueiden... 2009). Myös 2010 valmistunut Aluestrategia 2020, joka antaa aineksia valtakunnallisille alueiden kehittämistavoitteille, linjaa strategisiksi toimenpiteiksi kehittämisjärjestelmän muuttamisen niin, että kansallinen kehittäminen ja EU:n rakennepolitiikka integroidaan ja kansallista yhteistyötä edistetään kaikilla hallinnon tasoilla. Strategian mukaisesti seutukaupunkeja vahvistetaan ja kaupunki-seutujen kilpailukykyä kehitetään innovaatio- ja sopimusperustaisesti. Myös metropoli-alueita ja käytännönlähtöistä innovaatiopolitiikka tuetaan. (Suomen... 2010: 34.)

Valtioneuvoston asettamilla alueiden kehittämistavoitteilla tarkennetaan lain tavoitteita ja osoitetaan valtakunnan tasolla kehittämistoimenpiteiden painopisteet (Valtioneuvosto 2008). Lähtökohtana on alueiden omiin vahvuuksiin ja osaamiseen perustuva erikoistuminen, toimijoiden välinen yhteistyö ja verkottuminen alueiden kesken. Tavoitteena on: 1) alueiden kansallisen ja kansainvälisen kilpailukykyyn vahvistaminen, 2) alueiden elinvoimaisuuden vahvistaminen ja alueellisten kehityserojen pienentäminen sekä 3) alueellisten erityishaasteiden ratkaiseminen. Tavoitteiden toteuttamiseksi ohjelma-kokonaisuutta uudistettiin ja yksinkertaistettiin laatimalla valtakunnallinen alueellisen kilpailukykyyn kehittämisohjelma (KOKO), jolla politiikkaa koottiin yhteen seudullisiin ja maakunnallisiin strategioihin ja verkostoihin perustuen, päällekkäisyyksiä poistaen. (Valtioneuvosto 2008: 4, 19.)

Ohjelmarakenteen uudistamisen taustalla on vaikuttanut kritiikki ohjelmien suuresta määrästä ja päällekkäisyyksistä niiden välillä (Lemola 2006: 46; Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Uudistuksella järjestelmää pyrittiin selkeyttämään ja tehostamaan, siinä missä aikaisemmin politiikan välineistöä eriytettiin eri aluetyyppien mukaan vastauksena toimintaympäristön muutokseen (Aluekeskusohjelman... 2006: 14).

Vuonna 2010 käynnistyneeseen KOKO:on sulautuivat aikaisemmista erityisohjelmista aluekeskus- (AKO) ja saaristo-ohjelma sekä maaseutuohjelman alueellinen osio (AMO), maaseutupoliittisen kokonaisuohjelman ja osaamiskeskusohjelman (OSKE) jatkaessa itsenäisinä. Kuitenkin myös KOKO:n aikana erilaisia alueita varten kehitetään räätälöityä politiikkaa, jolloin ohjelma pitää sisällään maaseutu, saaristo- sekä kaupunki- ja metropolipolitiikkojen alueelliset toimenpiteet. (Valtioneuvosto 2008: 5.) KOKO:n ohjelma-asiakirjan (2009) mukaan alueellisten toimenpiteiden lisäksi kaupunki-, saaristo- ja maaseutupolitiikkojen yleiset linjaukset turvataan valtioneuvoston periaatepäätöksillä.

OSKE:n ohella itsenäisenä jatkava maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma on laajan maaseutupolitiikan väline (Maaseutu... 2009). Se on valtioneuvoston asettaman Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän (YTR) toimenpideohjelma, joka koostuu strategisista linjauksista ja toimenpide-ehdotuksista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b). Yhteistyötä osin muusta aluekehittämisestä irrallisena säilyneen maaseutupolitiikan kanssa (esim. Remahl 2008) pyritään lisäämään siirtämällä maaseudun kehittämisyksikkö työ- ja elinkeinoministeriöön (Valtioneu... 2011: 44). Toimijoiden yhteen saattamista pidettiin myös vuosina 2007–2009 21 alueella toteutetun AMO:n lisäarvona. Ohjelman lyhyt toteutus aika heikensi kuitenkin muutoin tavoitteiden saavuttamista, joita olivat esimerkiksi osaamisperustan, toimintamallien ja kaupunki-maaseutu-vuorovaikutuksen sekä EU-ohjelmien kehittämisvarojen hyödyntämisen kehittäminen (Ponnikas ym. 2010).

Maaseudun kehittämistä koskevan periaatepäätöksen (2011) mukaisesti maaseudun elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tulee varautua nopeaan ikääntymiseen, varmistaa palveluiden saatavuus, huolehtia tieto- ja liikenneinfrastruktuurin kattavuudesta sekä edistää elinkeinon elinvoimaisuutta. KOKO:ssa tulee kiinnittää erityistä huomiota demografisesti haastavien, maaseutu- ja saaristo-alueiden mahdollisuuksiin toimia tehokkaasti (Valtioneuvoston... 2011).

Maaseutualueiden tarpeet on ohjelmassa sen maaseutuvaikutusten arvioinnin mukaan huomioitu hyvin (KOKO:n... 2009: 23).

KOKO:n maaseutuvaikutusten arvioinnin (2009) mukaan saaristoalueiden erityiskysymykset eivät saa jäädä paitsioon ohjelman toteutuksessa. Saaristo-ohjelman pohjalta laaditun saaristopoliittisen periaatepäätöksen keskiössä vuosina 2010–2011 ovat vapaa-ajanasuntojen käytön edellytysten parantaminen ja tietoliikenneyhteydet saaristossa. Saaristo-ohjelman, jonka laajempi osa koski koko maata ja suppeampi 48 saaristokuntaa ja osakuntaa, tehtävä oli hyödyntää saaristoisuutta, vesistöjä ja rantaviivaa aluekehityksessä. Ohjelma koettiin paikallisella tasolla yhteyksien luojana ja rahoituksen turvaajana, vaikka kehitys jäi alueilla pirstaleiseksi. (Vuorela ym. 2010.)

KOKO toimii yhtenä instrumenttina kaupunki- ja metropolipolitiikan toteuttamiseen (KOKO:n... 2009: 19). Kaupunkipolitiikan keskeisin tavoite on erilaisten ja erikokoisten kaupunkiseutujen kilpailukyvyyn vahvistaminen sekä elinvoiman, hyvinvoinnin ja yhteistyön edistäminen. Sen koordinaatiovastuu on työ- ja elinkeinoministeriöllä, metropolialueen politiikan ympäristöministeriöllä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a). Ministeriöiden välisiä toimenpiteitä koordinoi kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmä.

Aikaisemmin, vuosina 2001–2009, toteutettiin kaupunkipolitiikkaa AKO:lla yhteensä 35 kaupunkiseudulla. Ohjelman tehtävänä oli vahvistaa kaupunkiseutujen elinvoimaan perustuvaa aluekeskusverkostoa niin, että jokaisen maakunnan alueella toimi vähintään yhden suuremman keskuksen lisäksi joukko pienempiä. Kaudella 2007–2009 painopisteinä olivat elinkeino- ja osaamisperustan sekä toimijoiden välisen yhteistyön vahvistaminen. AKO mahdollisti toimenpiteiden määrittämisen alueiden lähtökohdista ja sen vaikutukset kohdistuivat alueiden vahvuuksien ja osaamisperustan kehittämiseen. Kuitenkin ohjelman ongelmana nähtiin tavoitteiden laajuus ja epämääräisyys, jolloin sen vaikutusten tunnistaminen on ollut hankalaa, eikä ohjelmaa ole pidetty yhtä onnistuneena kuin esimerkiksi OSKE:a (Mäenpää ym. 2010: 52.)

Kaupunkipoliittisen periaatepäätöksen 2009–2011 mukaan politiikan painopisteenä säilyy kilpailukyvyyn vahvistaminen, mutta myös yhteistyön lisääminen kaupunkiseutujen kesken ja niiden sisällä, sekä ilmastonmuutokseen huomioiminen (Kaupunkipoliittinen... 2009). KOKO huomioi yhteistyön ja kilpailukyvyyn, jonka kehittäminen

edellyttää toimenpiteiden eriyttämistä erityyppisten kaupunkialueiden tarpeisiin (KOKO:n... 2009: 9).

KOKO:n rinnalla kansallista innovaatiostrategiaa pyritään alueellistamaan OSKE:lla, joka on siirtynyt aluekehittämisen välineestä yhä enemmän alueellisen innovaatiopolitiikan instrumentiksi (Osaamisklusterit... 2010: 7). Ohjelmakaudella kehittäminen kohdentuu etenkin huippuosaamiseen muutamilla vahvoilla aloilla, mikä lisää suurten kaupunkiseutujen painoarvoa innovaatiopolitiikan toteuttajina (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009b). 2007–2013 käytössä on klusterimalli, jolla alueellisten toimijoiden lisäksi pyritään linkittämään eri puolille Suomea sijoittuvat 16 osaamiskeskusta, ja liitännäisjäsenet, 13 klusteriksi. Klusterimallilla on mahdollista hyödyntää alueidenvälistä kansallista synergiaa entistä paremmin. (Osaamisklusterit... 2010: 7.) Malli onkin vienyt OSKE:a verkostomaisempaan suuntaan myös kansallisesti.

OSKE:a on pidetty edistyksellisenä ja onnistuneena esimerkkinä kansallisen innovaatiopolitiikan alueellistamisesta (OECD 2005). Ennen KOKO:a toimineet ohjelmat ovatkin perustuneet uudenlaiseen kehittämisajatteluun; aluelähtöisyyden, omaehtoisuuden, osaamisen sekä vahvuuksien ja vuorovaikutuksen tukemiseen. Kritiikkiä on kuitenkin esitetty aluelähtöisyyden viemisestä niin pitkälle, että osa verkostoitumisen hyödyistä jää saamatta (Lemola 2006: 39). 2000-luvulla harjoitettua aluepolitiikkaa on kritisoitu myös sen tehottomuudesta, jopa niin paljon, että sen harjoittamisen perusteet on kyseenalaistettu (Remahl 2008).

Kritiikkiä on esitetty myös epätasmaisesta työnjaosta seutupohjaisten ohjelmien ja maakuntaohjelmien välillä, sillä niiden on koettu kilpailevan keskenään rajallisista resursseista (Viinamäki & Salminen 2008: 55). Maakuntaohjelman roolia aluekehittämistavoitteiden toteuttajana ja alueellista ohjelmatyötä kokoavana asiakirjana sekä maakuntien yhteistyöryhmien (MYR) asemaa kehittämistä kokoavina tahoina onkin vahvistettu (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a). Käytännössä myös KOKO jäsenyyttä maakunnittain ja on osa maakunnallista suunnittelu- ja kehittämisjärjestelmää (KOKO:n... 2009).

Maakuntien suunnittelu käsittää pitkän tähtäimen maakuntasuunnitelman, jota toteutetaan maakuntaohjelmalla ja maakuntakaavalla. Maakuntaohjelmassa sovitetaan yhteen kaikki alueella toteutettavat kansalliset ja EU:n rahoittamat ohjelmat. (Työ ja elinkeinoministeriö 2009a.) Maakunnat vastaavat rakennerahasto-ohjelmien hallinnasta.

Ohjelmakaudella 2007–2013 Suomessa toteutetaan alueellisen kilpailukyvyn ja työllisyyden tavoitetta sekä alueellisen yhteistyön tavoitetta. Kilpailukyky ja työllisyystavoitetta toteutetaan sosiaalirahaston (ESR) sekä aluekehitysrahaston (EAKR) kautta.

### **2.4.3 KOKO:n tavoitteet ja toimintaperiaatteet**

Valtioneuvosto teki päätöksen 16.10.2008 KOKO:n käynnistämiseksi 1.1.2010. KOKO on aluelähtöinen alueiden kehittämisen kansallinen erityisohjelma, jota toteutetaan 2010–2013. KOKO:on osallistuu 52 aluetta, jotka perustuvat kuntien toiminnallis-strategisiin valintoihin (liite 1) (KOKO:n.. 2009: 2). KOKO on strategisen kehittämisen väline, jonka painotus on innovaatio- ja elinkeinopolitiikassa sekä asuin ympäristöjen ja yritysten toimintaympäristöjen kehittämisessä.

KOKO:n käynnistämisen taustalla on nähty kolme perustetta: 1) alueiden sisäisen yhteistyön kasvattaminen, 2) kehittämistyön toimintatapojen ja alueiden välisen verkostoitumisen parantaminen sekä 3) ministeriöiden välisen yhteistyön edistäminen. KOKO:n tavoitteena on kaikkien alueiden kilpailukyvyn lisääminen ja aluekehityksen tasapainottaminen tukemalla vuorovaikutusta ja verkostoitumista. Alueellista kilpailukykyä edistetään tukemalla alueiden vahvuuksiin perustuvaa erikoistumista (KOKO:n... 2009: 2). Kilpailukyvyn edistämällä pyritään tuomaan toimijoita yhteen eri aluetasoilla sekä kehittämään kykyä tunnistaa vahvuudet ja kohdistaa kehittämispanokset niihin. Tämä tarkoittaa paikallisuuden vahvistumista aluekehittämisessä (Kavonius 2009). Koheesio politiikalla pyritään lisäämään kaikkien alueiden houkuttelevuutta ja elinkeinoelämän menestymistä edistämällä innovaatio-toimintaa ja vahvistamalla osaamisperustaa. Sen tehtävänä on saada erilaiset toimijat mukaan aluekehittämiseen ja parantaa näiden välistä yhteistyötä (KOKO:n... 2009).

KOKO toimii alueilla AKO:n tavoin uusia avauksia luovana, jolloin varsinaiset kehittämishankkeet toteutetaan eri hallinnonalojen normaalien rahoitusmuotojen kautta, hyödyntäen sekä kansallisia että EU:n rahoituslähteitä. Ohjelma tarjoaa alueille perusrahoituksen (10–12 milj. €/vuosi), joka edellyttää alueiden vastinrahoitusta (50 %).

KOKO:n toteutus jäsentyy alueellisiin KOKO-ohjelmiin ja kansallisiin teemaverkostoihin, joiden toiminta on resursoitu erikseen. Alueelliset KOKO-ohjelmat perustuvat alueiden tarpeisiin ja erityispiirteisiin. Ne toimivat paikallisen elinkeino- ja innovaatio-politiikan koordinaation välineenä. Pelkistäen alueellisilla KOKO-ohjelmilla tuetaan

alueiden perusedellytyksiä, innovaatio- ja toimintaympäristön kehittämistä, elinkeino-toimintaa, vetovoimaa ja työllisyyttä, kun OSKE pyrkii kehittämään alueiden kärki-osaamista (Ranta ym. 2009: 33). Varsinaisen sisällöllisen kehittämisen sijaan ohjelma pyrkii edistämään kehittämisen toimintatapoja. Sen keskiössä ovat niin sanotut toimintatapatteemat: verkostoituminen, oppivuus, ennakointi ja kumppanuus (KOKO:n... 2009: 7-8).

Kansallisilla teemaverkostoilla tuotetaan lisäarvoa alueiden kehittämiseen osaamisen siirtäjinä, hyvien käytäntöjen vaihtajina sekä valmennustyössä (KOKO:n... 2009: 7). Antikaisen (2009) mukaan alueiden välinen verkostoituminen on KOKO:n suurinta lisäarvoa ja sille on asetettu suuret odotukset. Myös Hyyryläinen (2008) pitää erinomaisena piirteenä maantieteellisesti erillään olevien alueiden ja toimijoiden temaattisen yhteistyön tukemista. Tähän kuitenkin vaaditaan toimijoilta uudenlaista kyvykkyyttä; aktiivisuutta ja kykyä verkostoitua sekä mobilisoida paikallisia resursseja.

Ohjelmassa toimivat kolme teemaverkostoa, kolme verkostopilottia ja yksi tyyppiverkosto on muodostettu alueiden kiinnostuksen pohjalta. Teemaverkostoina toimivat innovaatio- ja osaaminen, luovat alat sekä hyvinvointiverkosto. Verkostopilotteja ovat maankäyttö-, asuminen ja liikenne (MAL), kansainvälistyminen (Venäjä) sekä matkailukeskittymät. Tyyppiverkostona toimii DEMO-verkosto, joka on suunnattu demografisesti haastaville, erityisesti maaseutumaisille alueille. (KOKO:n... 2009.) Tämä tutkimus keskittyy MAL- ja hyvinvointiverkostoihin.

Verkostot täydentävät alueilla toimialojen kehittämiseksi tehtävää työtä ja verkottavat eri alueita mukaan vertaiskehittämiseen. Verkostojen keskeisiä toimintamuotoja ovat hyvien käytäntöjen levittäminen ja tiedonvaihto, erilaiset pilottikokeilut ja valmennukset, hankevalmistelu sekä toimintaa tukevat selvitykset. Verkostojen toiminnan lähtökohdat ovat hyvin erilaiset, sillä teemaverkostot ovat aloittaneet toimintansa jo AKO:n puitteissa, muiden käynnistäessä toimintansa 2010.

AKO:ssa toimineiden verkostojen keskeisenä lisäarvona olivat uudet hankkeet, ideat, kokemusten vaihto, toimintamallit sekä verkottuminen yksityisen sektorin ja oppilaitosten välillä. Verkostoista saatava lopullinen hyöty riippui kuitenkin alueiden omasta aktiivisuudesta sekä keinoista hyödyntää verkostoja ja niiden tuloksia. (Mäenpää ym. 2009: 10.) Ongelmana verkostoissa nähtiin esimerkiksi selkeiden tavoitteiden puute (Mäenpää ym. 2010: 10). Teemaverkostojen toimikuvaa on kuitenkin osin

uudelleensuunnattu ja niihin on liittynyt uusia alueita. Huolimatta verkostojen erilaisista kehitysvaiheista, syntyy niiden kaikkien lisäarvo siitä, että kansallinen kehittäminen saa verkostoissa alueellisen vastinparin, jolloin toiminnasta hyötyvät sekä paikalliset että kansalliset toimijat. (Ranta ym. 2009: 11.)

Ohjelma tarjoaa Hyyryläisen (2008) mukaan erinomaisen esimerkin uuden hallinnan kulttuurista Suomessa. Toimintatavan ajatellaan rakentuvan uudenlaisesta verkotuneesta yhteistyöstä ja kumppanuuksista, jolloin ohjelman oppimisfunktiota tukee jatkuva ennakointi. Hyyryläinen pitää ohjelman kiinnostavimpana piirteenä julkilausuttua pyrkimystä parantaa alueellisen kehittämistyön toimintatapoja, jolloin ohjelma vaikuttaa tapaan, jolla kehittämistyötä alueilla harjoitetaan. Alueiden painottaminen talouskasvun tekijöinä sitoo Remahlin (2008: 118) mukaan sen aluepoliittiseen jatkumoon. Ohjelmalla alueet motivoidaan tekemään entistä lujemmin töitä oman menestyksenä eteen yhteisen hyvän nimissä: valtio antaa mallin, jolla toimitaan ja siemenrahoituksen, mutta vastuu kehityksestä jää alueille itselleen.

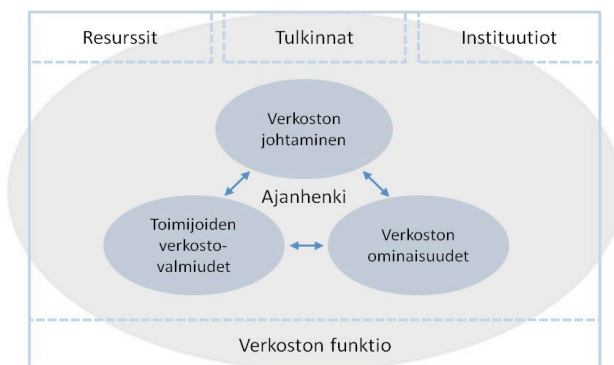
Työ- ja elinkeinoministeriön aluekehitysjohtajan Veijo Kavoniuksen (2011) mukaan Jyrki Kataisen hallituksen aikana alueiden kehittämistavoitteet tulevat todennäköisesti uudistumaan radikaalisti. Painopiste siirretään ministeriöiden aluestrategioihin ja tulosohjaukseen. Myös erityisohjelmissa, OSKE:ssa ja KOKO:ssa vuonna 2013 alkavalla kaudella tulee Kavoniuksen mukaan tapahtumaan muutoksia. Jatkokehittämisessä korostetaan suhdetta muuhun innovaatiotoimintaan ja valmistellaan Itä- ja Pohjois-Suomen kehittämisohjelma (Valtioneu... 2011: 43). KOKO:ssa mahdollisuutena on, että alueelliset ohjelmat siirtyisivät voimakkaammin osaksi maakuntaohjelmatyötä. Juuri ohjelman kansalliset verkostot on kuitenkin nähty hyvänä toimintatapana tiedonvaihdon ja valtakunnallisen ulottuvuuden luomiseksi, jolloin niiden toiminnan jatkuminen jossain muodossa myös vuoden 2013 jälkeen näyttää todennäköiseltä (Kavoniussen 2011).



### 3. KEHITTÄMISVERKOSTOJEN TOIMINTA JA ARVIOINTI

KOKO:n kansalliset teemaverkostot ovat aluekehittämisverkostoja. Kehittämisverkostolla viitataan alueellisen kehittämisen parissa toimivien toimijoiden kokonaisuuteen, joka koostuu kehittäjäorganisaatioista ja näiden välisistä suhteista (Linnamaa & Sotarauta 2000: 34; Sotarauta ym. 2003: 63). Kehittämisverkostot voidaan jakaa aluekehitysverkostoiksi ja innovaatioverkostoiksi, joissa kuitenkin toimivat osin samat toimijat (Hiironniemi 2005). Aluekehitysverkostot ovat tämän tutkimuksen huomion kohteena.

Aluekehitysverkostojen erilaisuuden ja luonteen tunnistaminen voidaan nähdä perustana sille, että verkostoja kyetään arvioimaan ja kehittämään odotuksia vastaavasti (Kenis & Provan 2009: 440; Raunio 2000: 30). Linnamaan (2004) mukaan verkoston luonteen määrittävät sen toiminnan osatekijät, ja ne yhdessä ratkaisevat toiminnan onnistumisen.



Kuva 2. Verkostotoiminnan osatekijät (Linnamaa 2004 pohjalta)

Linnamaan luonnehtimien osatekijöiden rinnalla pitävät esimerkiksi Mustikkamäki ja Viljamaa (2001) keskeisenä verkoston organisoitumisen taustaa ja tavoitetta; tarkoitusta, jota verkosto palvelee. Verkoston funktio on tässä nostettu muiden osatekijöiden rinnalle (kuva 2).

Yleinen keskustelu, vallitseva

ajanhenki, luo puitteet verkoston toiminnalle. Ajanhengellä on ratkaiseva merkitys siinä, mitä toimintapolitiikkoja pidetään tärkeänä ja kuinka niitä toteutetaan. (Linnamaa 2004: 91.) Itse verkoston toiminnan määrittävät toimijoiden verkostovalmiudet, verkoston ominaisuudet ja johtaminen. Toimintaa kehystävät käytettävissä olevat resurssit ja niiden riittävyys, instituutioiden tuki verkostomaiselle toiminnalle sekä verkostoa koskevat tulkinnat. (Linnamaa 2004: 14.)

#### 3.1 Kehittämisverkostojen organisoitumisen tausta ja tavoite

Mustikkamäki ja Viljamaa (2001) ovat luokitelleet verkostoja niiden organisoitumisen perustan mukaan fyysisiin, fyysis-toiminnallisiin ja toiminnallisiin verkostoihin. Se,

millä perusteella kumppanit on valittu, vaikuttaa heidän mukaansa keskeisesti siihen, millaiset ovat verkoston rakenne, toimintaperiaatteet ja toiminnan tarkoitus.

Fyysislähtöisissä verkostoissa kumppanit valitaan ensisijaisesti tietyn maantieteellisen alueen perusteella, kuten saman kunnan tai maakunnan alueelta, jolloin asalähtöisen sisällön määrittely tapahtuu verkostossa vasta toissijaisesti. Fyysis-toiminnallislähtöisissä verkostoissa yhteistyön lähtökohtana ovat erilaiset yhteistyö- ja kehittämistarpeet, mutta rakenne määrittyy fyysisten tekijöiden perusteella. Tällaisia fyysis-toiminnallisia verkostoja ovat esimerkiksi tiettyyn kehitystarpeeseen syntyneet kaupunkien väliset verkostot (Mustikkamäki & Viljamaa 2001: 8–9). Kumppanit voidaan valita myös paikallista tasoa laajemmalla maantieteelliseltä alueelta jolloin verkosto toimii kansallisesti tai kansainvälisesti.

Kansalliset teemaverkostot voidaan nähdä toiminnallislähtöisinä, organisaatioiden välisinä verkostoina, joissa yhteistyön lähtökohtana on tietyn toiminnallisen ongelman tai tarpeen ratkaiseminen. Yhteistyökumppanit valitaan tällöin heidän hallussaan pitämien resurssien perusteella. Päähuomio keskittyy toiminnan sisältöön, oppimiseen ja tiedonvaihtoon sekä siitä saatavaan alueelliseen lisäarvoon (Jauhiainen ym. 2007: 16; Mustikkamäki & Viljamaa 2001: 9, 31). Toiminnalliset verkostot voivat olla luonteeltaan mahdollistavia, jolloin hyödyt ja haitat ilmenevät vähitellen toiminnan myötä. Vaikka toiminnalliset verkostot perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin, ovat myös ne loppuen lopuksi alueellisia, sillä tiedonvaihto tapahtuu alueellisissa suhteissa, joissa aineellinen ja aineeton ulottuvuus sekoittuvat yksilöiden ja instituutioiden toiminnassa. (Jauhiainen ym. 2007: 16–17.)

Linnamaa ja Sotarauta (2000: 156) ovat luokitelleet kehittämisverkostot puhtaasti niiden toiminnan tarkoituksen perusteella:

**Tavoitteellinen verkosto**- tietyn asian aikaansaamiseksi syntynyt verkosto, jolla pitkälti välineellinen rooli.

**Etsintäverkosto**- informaation ja kokemusten vaihtoa varten syntynyt verkosto, uusien innovaatioiden etsintää ja haarukointia varten perustetut verkostot.

**Tukiverkosto tai kollegaverkosto**- saman alan ihmisten verkosto, jossa vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia; verkostosta haetaan tukea omaan työhön ja sen kehittämiseen.

**Torjuntaverkosto tai edunvalvontaverkosto**- jonkin yhteisen uhkan torjuminen tai jonkin edun saaminen esimerkiksi tukialueiden joukkoon pääsemiseksi muodostettu edunvalvontaverkosto.

**Kansalaisvaikuttamisen verkosto**- toimijat muodostavat verkoston jonkin tietyn tavoitteen ajamiseksi.

**Investointiverkosto**- suurien investointien toteuttamiseksi koottu verkosto.

Luokat eivät ole toisiaan poissulkevia, eikä luokittelu ristiriidassa Mustikkamäen ja Viljamaan vastaavan kanssa, sillä eri tavoitetta palvelevat verkostot voidaan organisoida

fyysis-, fyysis-toiminnallis- ja toiminnallislähtöisin perustein. Linnamaan ja Sotaraudan (2000) esittämien funktioiden mukaan KOKO:n teemaverkostojen voidaan tunnistaa sisältävän piirteitä ainakin tavoitteellisesta, etsintä-, tuki- ja kollegaverkostosta.

Toiminnan tarkoituksen sijaan, on Grabher (2006) yritysten välisiä verkostoja tarkastellessaan luokitellut ne sen perusteella, mihin toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet perustuvat (luku 3.2) ja mikä on toiminnan aikajänne. Pitkäkestoiset epämuodolliset verkostot perustuvat henkilöiden välisiin suhteisiin siinä missä strategiset verkostot muodostetaan organisaatioiden välille. Alueelliset kehittäjäverkostot taas voidaan tulkita löyhästi organisoituneiksi strategisiksi verkostoiksi. Projektioorganisaatiot puolestaan liikkuvat näiden ominaisuuksien välissä, mutta ne ovat ajallisesti rajoittuneita ja tehtäväorientoituneita, jolloin henkilökohtaisen luottamuksen rakentamiselle jää harvoin aikaa. (Grabher 2006: 168.)

Verkoston tarkoitusta voidaan koko verkoston ohella tarkastella lisäksi yksittäisen toimijan näkökulmasta. Yksittäisen toimijan näkökulmasta kehittämisverkosto voi olla kanava uusien resurssien hankkimiseen ja pääsyyn mukaan päätöksentekoprosesseihin, kustannusten vähentäjä tai strateginen väline, joka mahdollistaa esimerkiksi kansainvälistymisen tai yhteisen tahdonmuodostuksen (Linnamaa & Sotarauda 2000: 35). Sekä Sotaraudan ym. (2007: 30) että Tolosen (2008: 87) havaintojen mukaan aluekehittämisessä mukana olevat toimijat pitävät verkostoja äärimmäisen tärkeinä, sillä ne mahdollistavat hankkeita ja jalostavat uusia ideoita. Tätä tukevat myös Laasosen ym. (2011) havainnot, joiden mukaan KOKO:n DEMO-verkosto mahdollistaa hankkeita, kokemusten ja resurssien vaihdon sekä pääsyn mukaan kansallisen aluekehittämisen prosesseihin.

### **3.2 Verkostotoimijat ja verkoston ominaisuudet**

Verkoston ominaisuuksilla viitataan verkoston rakenteeseen ja verkostotoimijoiden välisen yhteistyöprosessin laatuun (Linnamaa 2004). Vedungin (2006) mukaan yhteistyöprosessilla tarkoitetaan yksinkertaisesti keskustelua ja pääsyä yhteisymmärrykseen siitä, mitä ongelmia lähdetään verkostossa selvittämään ja miten. Onnistuneen yhteistyöprosessin ihanteena on verkoston kyky reagoida nopeasti, kyky mobilisoida resursseja sekä rakentaa mahdollisuuksia tulevalle yhteistyölle (Linnamaan 2004: 82–85; Sørensen & Torfing 2009: 242). Verkoston rakenne taas koostuu toimijoista ja näiden välisistä yhteistyösuhteista. Toimijarakenteessa keskeisiä ovat verkoston koko, ketkä

ovat verkostossa mukana (ja ketkä eivät) sekä mikä heidän roolinsa on verkostossa ja edustamassaan organisaatiossa (Uusikylä 2010; Vedung 2006: 30).

Aluekehittämisen toimijakenttä muodostuu kehittäjäorganisaatioista, niistä toimijoista, joiden tehtävänä on alueen tai sen osan jonkun osa-alueen kehittäminen (Sotarauta ym. 2003: 63). Toimijat voidaan Linnamaan ja Sotaraudan (2000: 47) mukaan jakaa yleiskehittäjiin ja erikoistuneisiin kehittäjiin. Yleiskehittäjien tehtävänä on ohjata erikoistuneita kehittäjiä sekä muuta toimintaa koko aluetta hyödyttäväksi toiminnaksi (Raunio 2000: 13). Yleiskehittäjien kyvykkyydessä keskeiselle sijalle nousee mahdollisimman selkeiden ja joustavien institutionaalisten puitteiden luominen eri toimijoiden oman kilpailukyvyn kehittämiseksi. Yleiskehittäjiä ovat esimerkiksi kunnalliset toimijat ja valtion aluehallintoviranomaiset, joilla voi olla myös erityistehtäviä. Erikoistuneiden kehittäjien tehtävänä on puolestaan kehittää jotain tiettyä alueen kehityksen kannalta keskeistä teemaa. Erikoiskehittäjiksi voidaan lukea teknologian- ja osaamisiirto-, rahoittaja- ja neuvontaorganisaatiot sekä oppi- ja tutkimuslaitokset, jotka ovat vastuussa tiedon välittämisestä, soveltamisesta sekä uuden tiedon tuottamisesta (Linnamaa & Sotarauta 2000: 47–48; Raunio 2000: 13).

Sekä yleis- että erikoistuneiden kehittäjien toiminnassa korostuu ennen kaikkea epäsuora kehittäminen ja muihin toimijoihin vaikuttaminen, vaikka esimerkiksi kunnat voivat kehittää suoraan toimillaan asuin- ja elinympäristön laatua (Sotarauta ym. 2007: 22). Alueellisesti toimivien kehittäjien lisäksi, osallistuu kehittämistoimintaan myös kansallisia toimijoita ja organisaatioita, joiden tehtävänä on vaikuttaa koko maan alueellisen kehityksen edistämiseen. Kansallisen tason toimijoiden työn toimikenttä muodostuu yhteyksistä muihin kansallisiin toimijoihin ja paikallisiin kehittäjäorganisaatioihin, jolloin toimijoiden välittäjärooli aluetasojen sekä eri intressiryhmien välillä korostuu. He toimivat herättelijöinä sekä kansalliseen kilpailukykyyn vaikuttavien asioiden ”syöttäjinä” eri tahoilla. (Sotarauta ym. 2007: 30.)

Kehittämisverkostoissa alueelliset kehittäjät ovat riippuvaisia kumppaneistaan. Verkostotoiminta pohjautuu toimijoiden virallisiin ja epävirallisiin yhteyssuhteisiin, jotka perustuvat luottamukseen ja yhteistyöhön, joka edellyttää keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä (Klijn 1997: 28; Raunio 2000: 22; Sotarauta ym. 2003: 58). Verkostossa yhteistyön laatu määrittyy sen mukaan, kuinka läheisiä, avoimia ja luottamuksellisia toimijoiden väliset suhteet ovat (Sotarauta ym. 2003: 60).

Putnamin (2000: 19) mukaan juuri sosiaaliset suhteet vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien tuottavuuteen, sillä ne sallivat toimijoiden saavuttaa päämääriä, jotka muuten eivät olisi mahdollisia (Harmaakorpi 2008: 120). Sosiaalisen pääoman käsitteen avulla on pyritty selittämään, miksi jotkut organisaatiot toimivat tehokkaammin ja tuottavammin kuin toiset (Burt 2000: 346). Käsite viittaa etuihin, joita yksilöillä tai ryhmillä on näiden sijainnista sosiaalisessa rakenteessa tai sosiaaliseen rakenteeseen pääomana, joka tuottaa ryhmälle tai yksilölle etua tavoitteisiin pääsemisessä. Tällöin oletetaan, että paremmin verkostoituneet toimijat myös menestyvät paremmin. (Burt 2000: 346–347.)

Putnamin (2000) mukaan keskeisiä pääoman muodostumisessa ovat sosiaalisen organisaation ominaisuudet, kuten luottamus, normit ja sosiaaliset siteet (verkotot). Verkostoissa toimijat ovat riippuvaisia toistensa tukemisesta, resurssien vaihdannasta ja luottamuksesta, joka edistää ihmisten yhteistoimintaa ja sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuutta (Burt 2000: 346–347; Ilmonen 2004: 123). Jos verkostossa mukana olevat toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään toistuvasti, kehittyy heidän välilleen normeja, jotka ohjaavat heidän toimintaansa ja strategisia valintojaan (esim. Kickert ym. 1997).

Verkoston toiminnan kannalta kahdenlainen sosiaalinen pääoma on oleellista. Pääoma, joka rakentaa luottamusta verkoston sisällä (vahvat sidokset) ja avoimet suhteet verkoston ulkopuolelle (Kallio ym. 2010: 304–305). Vahvoihin sidoksiin liittyy osapuolten välinen suuri luottamus, yhteiset pyrkimykset ja päämäärät sekä kommunikoinnin helppouden mahdollistava yhteinen kieli. Henkilöt, joiden välillä on vahva sidos jakavat yleensä samanlaisen tietopohjan (Granovetter 2005). Läheiset suhteet ylläpitävät ryhmän koheesiota ja vaikuttavat paitsi siihen, miten tieto verkostossa välittyy, myös välitettävän tiedon laatuun (Burt 2000: 362; Granovetter 2005).

Keskeisiä ovat myös verkostojäsenten henkilökohtaiset suhteet verkoston ulkopuolelle (heikot siteet), jotka mahdollistavat resurssien hyödyntämisen verkoston ulkopuolelta, ja joiden välityksellä uutta tietoa tulee saataville (Burt 2000, Granovetter 1983). Heikkoja siteitä hyödyntävät toimijat kytkevät kaksi ennen toisilleen tuntematonta tai yhdistymätöntä verkostoa, luovat sillan rakenteellisen aukon ylitse. Rakenteellinen aukko ei tarkoita, että toimijat eivät olisi tietoisia toisistaan, vaan että ihmiset eri ryhmissä ovat keskittyneet eri aktiviteetteihin. Rakenteellisia aukkoja ylittävät suhteet luovat etua verkoston toimijoille, sillä ne mahdollistavat informaation välityksen ja monista lähteistä yhdistettävien tietojen syntetisoimisen uusiksi ideoiksi. (Burt 2000: 349, 362.) Tiedon

välittäminen rakenteellisen aukon ylitse voidaan katsoa työksi, jota tehdään rakenteellisen aukon molemmilla puolilla; siirretään parhaita käytänteitä ja muodostetaan yhteisiä intressejä sellaistenkin toimijoiden välille, joilla niitä muuten ei olisi (Burt 2004). Rakenteellisten aukkojen ylittäminen ja dialogi alajärjestelmien välillä, jopa saman osaamisalan sisällä, saattaa olla vaikeaa (Harmaakorpi 2009: 7). Harmaakorpi (2009: 4, 6) on esittänyt, että tiedon yhdistäminen rakenteellisten aukkojen yli vaatii erityistä kykyä omaksua tietoa ja tietämystä, sulauttaa ja muuntaa se sekä lopulta hyödyntää sitä organisaation toiminnassa.

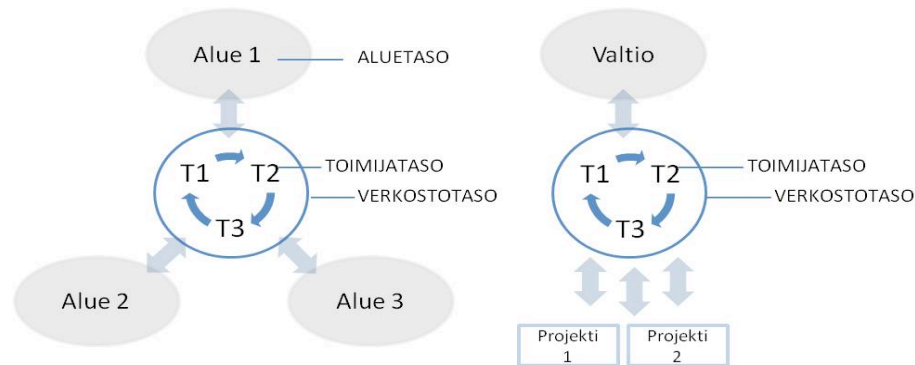
Sosiaalisen pääoman muotoja verkoston toiminnassa auttaa hahmottamaan verkoston jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen verkostorinkiin (Vedung 2006). Sisäiseen verkostoon kuuluvat varsinaiset verkostotoimijat ja näiden väliset horisontaaliset suhteet (vahvat siteet)(vrt. kuva 3). Verkostossa toimivien jäsenten ja heidän edustamiensa organisaatioiden välille muodostuu vertikaalinen suhde, sillä verkostotoimijoiden edustamat organisaatiot (vrt. alueet) kuuluvat ulkoiseen verkostorinkiin (heikot siteet). Näin varsinaiset verkostotoimijat ovat rakenteellista aukkoa ylittävän sillan rakentajan roolissa, jolloin heidän tehtävänä on välittää informaatiota ja muodostaa yhteisiä intressejä ryhmien välille. (Vedung 2006: 20.)

Sosiaalisen pääoman muodostuminen ja vuorovaikutussuhteiden rakentuminen strategisiksi vaatii aikaa. Strategisesti merkittävää yhteistyösuhdetta edellyttää usein kaksi vaihetta. Aluksi vuorovaikutussuhde on potentiaalinen, eli käyttämätön mahdollisuus, jolloin odotukset kohdistuvat tulevaisuuteen liittyviin tavoitteisiin. Kun yhteistyötä aletaan käytännössä hyödyntää, on se operatiivista eli käytännön toimintaa painottavaa (Raunio 2000: 30). Horellin (2009: 217) mukaan tällöin verkosto kykenee organisoimaan tapahtumia ja hakemaan rahoitusta hankkeille. Strateginen suhteesta tulee vasta, kun yhteistyötä syvennetään, ja se tuottaa organisaation kannalta strategisesti merkittävää lisäarvoa (Raunio 2000: 30).

### **3.3 Verkoston johtaminen**

Aluekehittämisverkostojen yhteydessä on korostettu niiden itseohjautuvuutta. Kuitenkin verkostotoiminnan ihannetyyppinä voidaan pitää myös ylhäältä käsin ohjattua verkostoa, jolloin korostuu ”hallinnan hallinta” (kuva 3). Kenisin ja Provanin (2009) näkemyksen

mukaan juuri verkoston hallintamuoto, iän ja perustamissyyn lisäksi, määrittää sen toiminnan ja tulosten ominaispiirteet.



**Kuva 3. Verkostojohtamisen muodot: itseohjautuva (vasen) ja ylhäältä käsin ohjattu (Vedung 2006 pohjalta)**

Täydellisen itseohjautuvuuden verkostossa toimijat ovat tasa-arvoisia keskenään, jolloin verkoston johtaminen on neuvottelua ja vuorovaikutusta toimijoiden välillä. Keskeistä verkostoissa on avoin kommunikaatio, resurssien vaihto ja tavoitteiden sekä päätösten muotoilu vuorovaikutusprosessissa. Yksilöt, heidän edustamansa organisaatiot ja itse verkostotoiminta kietoutuvat vahvasti yhteen, kuten myös eri tahojen tavoitteet. (Vedung 2006: 19.) Itseohjautuvissa verkostoissa hallinta mahdollistuu yhteistyön avulla, sillä ilman yhteistyötä ei yksittäisillä toimijoilla olisi riittävästi valtaa (Tolkki ym. 2010). Parker (2007) esittää, että verkoston avulla hallinta edellyttää, että verkostolla on käytöstä suuntaavaa vaikutusta. Tämä edellyttää toimijarakenteelta monipuolista, tiivistä ja laajaa verkostoa, jossa jaettu identiteetti, luottamus ja vastavuoroisuus korostuvat (Keast ym. 2004: 364; Parker 2007).

Täydellisen itseohjautuvuuden on nähty toimivan ainoastaan, jos verkostoon kuuluu pieni määrä toimijoita, joiden väliset siteet ovat luottamuksellisia (Schout & Jordan 2005: 2009). Hallinnolliset verkostot toimivatkin autonomian eri tasoilla (Morcöl ym. 2009: 48). Haverin ja Teelen (2008: 20) mukaan verkostojen johtamista tarvitaan kahdesta syystä; toiminnan tehostamiseksi ja demokratian edistämiseksi.

Verkostojen johtamisen, metahallinnan, näkökulmasta erityisesti valtiolla, on suuri rooli ja vastuu tehdä verkostoista toimivia, sillä se tekee strategiset päätökset, määrää periaatteelliset säännöt ja organisoii itseohjautuvuuden olosuhteet (Sørensen & Torfing 2009). Tolkki ym. (2010) nostavat metahallinnan keinoiksi verkoston luonteen määrittelyn, osallistumisen sanktioiden ja kannustimien, kuten vallan ja resurssien

asettamisen sekä toimeenpanovallan luovuttamisen verkostolle, jolloin verkostolla on vapaus määritellä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sørensenin (2007) mukaan metahallintaa voidaan suorittaa välillisten keinojen lisäksi myös suoraan toimintaan osallistumalla. Välillisinä keinoina on niiden instituutioiden muotoilu, joiden puitteissa verkostot toimivat sekä toimintapolitiikkojen ja resurssien kehystäminen, jolla tarkoitetaan hallinnan päämäärien määrittelyä (Sørensen 2007: 92–96). Suoraa vaikuttamista on verkostojen johtaminen, jolla voidaan poistaa vuorovaikutuksen esteitä ja vähentää vuorovaikutuksen kustannuksia. Verkostoon osallistumisella puolestaan kehystetään verkostossa tapahtuvaa neuvottelua. (Sørensen & Torfing 2009: 247.) Esimerkiksi Klijn (2003) kuvaa läheltä tapahtuvaa ohjaamista verkoston rakentamiseksi ja pelien johtamiseksi, jolla tähdätään tavoitteiden yhteensovittamiseen ja vuorovaikutuksen parantamiseen. Tällöin koordinoinnin toimenpiteenä voi olla verkoston rakenteen muuttaminen ja vuorovaikutuksen järjestäminen, toimijoiden aktivointi sekä sovittelu ja luottamuksen synnyttäminen (Kickert & Koppenjan 1997: 46–53).

Itseohjautuvuus ja ulkopuolinen hallinta eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan verkoston eri käytännöt voivat olla eri tavoin ohjattuja (Tolkki ym. 2010). Toisaalta verkoston evoluution aikana ulkopuolisen tahon asettama verkosto voi kehittyä itseohjautuviksi ja toisinpäin. Haverin ja Teelen (2008: 34) mukaan aluekehitysohjelmien puitteissa on syntynyt verkostoja, jotka myöhemmin ovat muodostuneet pysyviksi ja itseohjautuviksi.

### **3.4 Verkostotoiminnan haasteet**

Organisoituminen verkostoksi ei tarkoita automaattisesti onnistunutta lopputulosta, vaan usein käytännön toiminta on kaukana verkostotoiminnan ihanteesta. Verkostotoiminnan epäonnistumiseen johtavat yhteistyön kannustimien puute (Kickert ym. 1997: 9) ja yhteistyön esteet, jotka liittyvät kiinteästi verkoston toiminnan osatekijöihin.

Toimijoiden käsitykset verkoston luonteesta ja verkoston tavoitteista voivat poiketa toisistaan. Käsitykset voivat koskea sekä yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä että koko verkoston olemassaoloa. Erilaisista näkemyksistä johtuen saattaa yhteistyö hankaloitua ja jäädä tuloksiltaan vaatimattomaksi. Toisaalta verkostotoimintaan osallistuvien toimijoiden strategiat ja tavoitteet voivat erota toisistaan (Klijn 1997: 32–33.) Toimijoilla ei ole vain mahdollisesti eriäviä tavoitteita, vaan myös rinnastettavissa



olevien tavoitteiden osalta mielipiteet siitä, kuinka toiminta voi näitä tavoitteita palvella parhaalla mahdollisella tavalla, vaihtelee (Linnamaa 2004: 69).

Verkostolle tavoite on niin sanottu kriittinen tekijä, sillä epäselvät ja epämääräiset tavoitteet eivät toimi riittävänä ärsykkeenä toiminnalle. Esimerkiksi puutteellinen tieto tai harkintavallan puute tavoitteita muotoillessa voi heikentää toimijoiden sitoutumista. (Kickert ym 1997: 9; Mustikkamäki & Viljamaa 2001: 36; Vedung 2006: 40.) Yhdessä muotoillut tavoitteet taas parantavat toimijoiden sitoutumista toimeenpanoprosessiin, sillä toimijoiden välille kehittyy yhteisvastuu päätöksistä (Sørensen & Torfing 2003: 614). Selkeän tavoitteen ja sitoutumisen puuttuessa verkostoissa vaarana on kehittämistoiminnan liiallinen pirstoutuminen ja koordinoimattomuus, jolloin moninaisuus ei enää ole kehittämisen voimavara, vaan heikkous (Sotarauta ym. 2003: 67).

Tavoitteisiin vaikuttamisessa, edes itseohjautuvassa verkostossa, eivät kaikki toimijat ole samanarvoisessa asemassa. Mitä enemmän toimijalla on toistuvia suoria vuorovaikutuskontakteja verkostossa, sitä keskeisemmässä asemassa nämä ovat ja sitä paremmin he saavat tavoitteensa toteutettua. (Klijn 1997: 32.) Asemaan verkostossa vaikuttavat toimijan kokemukset, motivaatio, resurssit ja verkostokyvykyys (Linnamaa & Sotarauta 2001: 37).

Linnamaan (2004: 209) mukaan verkostotoiminnan yleisimmät ongelmat ovat:

**Keinotekoisuus-** Verkostoituminen vain verkostoitumisen vuoksi  
**Yhteensopimattomuus-** Toimijat eivät tule toimeen keskenään  
**Eristäytyminen-** Organisaatiot eivät aktiivisesti etsi uusia hankkeita/kumppaneita  
**Informaation panttaaminen-** Organisaatiot eivät aktiivisesti jaa tietoa toisilleen  
**Epäluotettavuus-** Luottamuksen rakentaminen ja palauttaminen on aikaa vievää  
**Ymmärtämättömyys-** Ei ymmärretä toisten tavoitteita, lähtökohtia ja strategioita  
**Sitoutumattomuus-** Sitoutuminen ei perustu toimijoiden lähtökohtiin vaan asetettuihin tavoitteisiin  
**Resurssien puute-** Kaikki toimijat eivät tuo verkostolle lisäarvoa  
**Oppimattomuus-** Eivät osaa sulauttaa uutta omaan toimintaansa  
**Foorumien vähäisyys ja toimimattomuus-** Jäsentymätön yhteistyö ja avoimuuden puute  
**Työnjaon selkiytymättömyys-** Paikallaan pyörivä keskustelukaruselli  
**Organisaatiokeskeisyys-** Kumppanit valitaan maineen perusteella  
**Verkostoväsymys-** Verkostoihin ei jakseta panostaa  
**Verkostojen jäsentämisen vaikeus-** Ihmiset hahmottavat verkostot eri tavoin

Verkostojen toimintaa kehystävänä tekijänä instituutiot voivat ratkaista Linnamaan (2004) kuvaamia ongelmia tai hankaloittaa toimintaa entisestään. Usein verkostot ovatkin rakentuneet ikään kuin kuorrutuksena vanhojen hierarkkisten ja sektorikohtaisten instituutioiden päälle (Klijn 2003: 31; Sotarauta & Linnamaa 2001: 67). Verkostojen toimintaa voi ehkäistä myös uusiin instituutioihin totutteleminen aikaa vievyys sekä aluepolitiikkaan liittyvän päätöksenteon ja hallintojärjestelmän raskaus

(Sotarauta & Linnamaa 2001: 60). Esimerkkinä uudesta instituutiosta voidaan pitää juuri KOKO:a, johon totuttelu voi viedä toimijoilta aikaa. Verkostotoiminta on aina myös inhimillistä toimintaa, toimijat tuovat mukanaan omat kokemuksensa ja näkemyksensä, ja verkostoihin toimintatapana liittyy esteiden ylittämistä, joista vain harvat ovat näkyviä. (Sotarauta & Linnamaa 2001: 61). Linnamaan (2004: 88) mukaan aluekehittämisessä verkostot näyttävätkin usein jäävän ulokkeiksi, joilla on vähän yhtymäkohtia perusorganisaatioiden toimintaan.

Mustikkamäki ja Viljamaa (2001: 45) ovat tiivistäneet toiminnallislähtöisen kehittämisverkoston onnistuneen toiminnan kannalta kriittiset tekijät jäsentämällä ne neljän toisiinsa kietoutuneen tekijän, saavutettavuuden, kompetenssin, motivaation ja tietoisuuden avulla (taulukko 2). Osin samojen tekijöiden kautta ovat kriittisiä tekijöitä jäsentäneet Laasonen ym. (2011), täydentäen niitä kuitenkin resursseilla, tiedonkululla ja luottamuksella, hallinnalla ja koordinoinnilla sekä vaikuttavuudella ja merkittävyydellä.

**Taulukko 2. Toiminnallislähtöisen verkoston kriittiset tekijät (mukailen Mustikkamäki & Viljamaa 2001: 53)**

<b>Saavu- tettavuus</b>	Verkosto rakentuu puhtaasti sisällön varaan – fyysinen rakenne ei vahvista yhteistyötä Foorumien vähäisyys – Luonnollisten yhteyksien puute vähentää yhteydenpitoa Toimintakulttuurien erot ja eri ”kieli” – ei ymmärretä toisten tarkoitusta Aikaisempien yhteistyön puuttuminen – epävarmuutta uusia yhteistyökumppaneita kohtaan Fyysinen välimatka esteenä yhteydenpidolle
<b>Kompe- tenssi</b>	Toimijoiden tuotava jotain verkoston toimintaan – kaikilla toimijoilla ei kompetenssia Yhteistyörakenteet rakennettava tyhjästä – toimintakulttuureissa eroja Verkostotoimijoilla ei riittävästi valtaa toteuttaa toimintaa emo-organisaatiossa (vrt. alue) Yksittäisen ihmisen kyky toimia verkostossa korostuu – kyvykkäiden ihmisten puute voi muodostua pullonkaulaksi Erikoistuneet sisällöt – ei osata hyödyntää aluetason kokonaisvaltaisessa kehittämisessä
<b>Moti- vaatio</b>	Tavoitteet liian haastavia joillekin toimijoille – vaikea toteuttaa ja saada lisäarvoa aikaan Tavoitteet eivät ole oman toiminnan kannalta tärkeitä – ei sitoutumista toimintaan Tavoitteet ovat yleisiä – motivaatio laskee Konkreettisiin toimenpiteisiin pääseminen vie aikaa - heikentää sitoutumista Verkoston ylläpito raskasta ja hyötyjen toteutuminen vie aikaa – motivaatio laskee
<b>Tietoi- suus</b>	Tavoitteet yleisellä tasolla – lisäarvoa vaikea hahmottaa Verkostot näkymättömiä – Edellytysten luojat ja muut toimijat eivät ole tietoisia verkostosta tai siitä saatavasta lisäarvosta Verkostot näkymättömiä – edellytysten luojat ja muut toimijat eivät tiedä verkostosta Hyöty toteutuu hitaasti – hyödyt vaikeasti hahmotettavissa

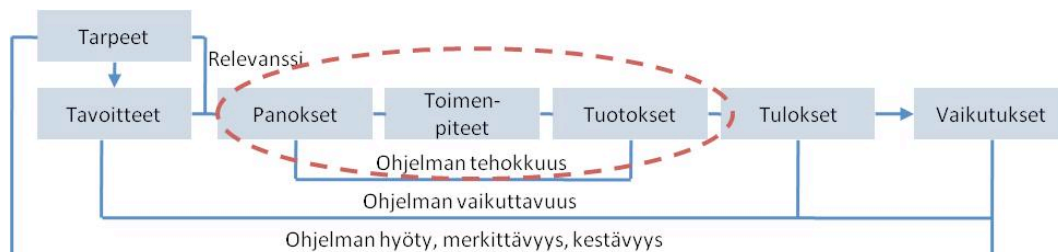
### 3.5 Verkostotoiminnan arviointi

Arvioinnin nähdään soveltuvan erityisen hyvin verkostoituvan ja projektisoituvan yhteiskunnan ohjauskeinoksi. Arvioinnista on tullut nykyään kiinteä osa julkista hallintoa ja sitä on ryhdytty pitämään jopa uudenlaisena julkisen sektorin ohjausideologiana. (Roininen 2009: 153.) Aluekehittämiseen arviointitoiminta rantautui EU:n rakennerahasto-ohjelmien myötä, jonka jälkeen siitä on tullut kiinteä osa myös

kansallisten kehittämisohjelmien seuranta (esim. Virtanen 2007). Arviointi perustuu ajatukseen julkisten varojen tehokkaammasta käytöstä, joilla ohjelmia ei voida olettaa ylläpidettävän ilman perusteellista palautetta (Roininen 2009: 153). EU (ja kansallisten) -ohjelmien arvioinnissa on vakiintunut kolmiportainen systemaattinen järjestelmä, joka koostuu etukäteis- (ex ante), väli- (intermediate) ja loppuarvioinnista (ex post).

Ohjelman tai verkostotoiminnan toteutuksen aikana suoritettavalla arvioinnilla, väliarvioinnilla, voidaan kuvata ohjelman kulkua ja parantaa ohjelmatoiminnan laatua jäljellä olevalla ohjelmakaudella. Arvioinnin tulee olla kriittistä, objektiivista ja rakentavaa, sillä tehtävänä on tuottaa tietoa toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta, vaikutuksista ja kehittämistarpeista. (Roininen 2009: 153; Työ- ja elinkeinoministeriö 2008: 3; Virtanen 2007.) Keskeiseksi nousee arvioinnin kohteena olevan toiminnan kehittäminen.

Ohjelma-arvioinneissa käsitteellinen työväline on niin sanottu ohjelmateoria, joka on malli siitä, miten tavoiteltavien yhteiskunnallisten vaikutusten ajatellaan syntyvän (Molas-Gallart & Davies 2006). Toisaalta ohjelmien ja julkisten politiikkojen tehokkuutta on mitattu myös niiden kustannustehokkuuden avulla. Ohjelmaperustaisessa ohjauksessa onnistumisen kriteerinä voidaan pitää ohjelmien tavoitteiden saavuttamista, jolloin vaikuttavuus paljastuu, kun aikaansaadut tulokset suhteutetaan tavoitteisiin (kuva 4).



Kuva 4. Tavoitearvioinnin malli (esim. Roininen 2009)

Edellisessä kuvassa esitettyjen vaikutusketjun osien suhteen on kuitenkin huomioitava, että ainoastaan osa niistä – panokset, toimenpiteet ja tuotokset – tapahtuvat suoraan ohjelman toiminnan piirissä. Muut osat – tarpeet ja tavoitteet sekä tulokset ja vaikutukset – ilmenevät aina muussa toimintaympäristössä. Tämä aiheuttaa ohjelmarvioinnille haasteen, sillä ohjelman tuloksia ja vaikutuksia ei voida eristää muiden toimenpiteiden vaikutuksista. Suurimpana haasteena on erottaa kehittämistoimien vaikutukset yleisestä alueella tapahtuneesta kehityksestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008: 2; Vedung 2006). Lisäksi aluekehittämisessä tulokset näkyvät hyvin usein vasta pitkällä aikajänteellä. Pitkällä aikavälillä näkökulmasta hyvät toimenpiteet saattavat

saada lyhyellä aikavälillä tehdyn arvioinnin perusteella tuomion ja päinvastoin (Sotarauta 2009: 26; Työ- ja elinkeinoministeriö 2008: 3).

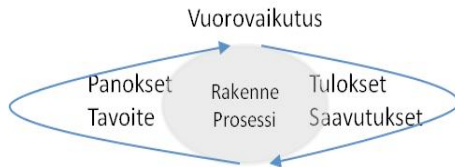
Haasteellista arvioinnissa on myös se, että monet aluekehittämisen ohjelmista ovat varsin laaja-alaisia, eivätkä niiden seurannassa käytettävät indikaattorit kuvaa suoraan tavoitteiden toteutumista. Ohjelmien tavoitteet on usein määritelty epäselvästi ja epärealistisesti. Esimerkiksi AKO:n ohjelmakauden 2007–2009 loppuarvioinnissa nostettiin esille, että myös joustavien ohjelmainstrumenttien tavoitteiden tulisi olla riittävän selkeitä ja yksityiskohtaisia, jotta niitä voitaisiin seurata (Mäenpää ym. 2010: 9). Samaan tapaan kritiikkinä monille EU-hankkeiden arvioinneille on esitetty, että hankkeiden tuotoksia ja tuloksia ei ole kuvattu selkeästi. Toistaiseksi aluekehitysohjelmien arvioinnit ovat keskittyneet usein ”ylemmän tason”, kuten ohjelmien kansallisten kokonaisvaikutusten arviointiin. Kuitenkin, kuten kehittämisen, myös arvioinnin tulisi perustua aluelähtöiseen ajatteluun. Arviointitiedon hankkiminen tulisi laajentaa yhä enemmän paikallis- ja aluetasolle, nimenomaan paikallistason toimijoille tärkeisiin näkökulmiin. (Työ ja elinkeinoministeriö 2008: 2-3.)

Ongelmana on pidetty myös arviointitiedon luotettavuutta, sillä esimerkiksi monissa hankearvioinneissa on menetelmänä käytetty kyselyä hankkeiden vastuuhenkilöille, joilla on taipumus yliarvioida hankkeidensa tulokset tai tulosodotukset, jotka yleensä ovat optimistisesti virittyneitä (Lemola 2006: 42). Ongelmaan ratkaisuna verkostojen tapauksessa Linnamaa (2004: 35) pitää toiminnan arviointia ulkoa käsin, jolloin esimerkiksi verkostojen sulkeutuneisuus ja vallan epätasainen jakautuminen näkyvät helpommin. Toimintaa sisältäpäin tarkasteltaessa etuna on kuitenkin se, että toimijoilla on tarkka näkemys verkostojen toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Aluekehitysohjelmien arvioinnin ongelmat heijastuvat myös kehittämisverkostojen arviointiin. Ohjelmaperustaisessa kehittämisessä käytetty tavoitearvioinnin malli on kuitenkin verkostotoiminnan kannalta haastava, sillä se ei tunnista verkostolle ominaista vuorovaikutuksen monisuuntaisuutta sekä epäsuoraa ja epämuodollista vaikuttamistapaa (Mäntysalo & Roininen 2009: 25; Valovirta 2006).

Kuitenkin Vedungin (2006: 52) mukaan tavoitearvioinnin mallia voidaan ongelmitta hyödyntää ylhäältä johdettujen verkostojen arvioinnissa. Itseohjautuvan verkoston tapauksessa tämä ei ole mahdollista, sillä itseohjautuvassa verkostossa ei ole tahoja, joka asettaisi tavoitteen. Yhteinen päämäärä on sitä vastoin vuorovaikutusprosessin tulos,

jossa tavoitteet luodaan ja hyväksytään yhteisesti. Tällöin verkoston prosessia ja tuloksia ei voi erottaa täysin toisistaan, sillä ne ovat toisiinsa kiinteässä yhteydessä (kuva 5). Toisaalta, jos vuorovaikutusprosessissa on löydetty yhteiset päämäärät, voidaan toimintaa peilata niitä vasten. Itseohjautuvien verkostojen kohdalla vuorovaikutuksen laatu ja toimijoiden tyytyväisyys tuloksiin onkin nostettu mielek-



**Kuva 5. Verkoston dynamiikka (Vedung 2006 pohjalta)**

kääksi arviointikriteeriksi. Ongelmana kuitenkin voidaan pitää demokratian toteutumista verkoston sisällä, jolloin huomio kiinnittyy siihen, kenen tyytyväisyyttä lopulta mitataan (Kickert ym. 1997: 172; Sørensen & Torfing 2009: 240; Vedung 2006: 52.)

Innes ja Booher (1999: 416) pitävät verkoston tuloksellisuuden mittarina onnistunutta verkostoprosessia. Toisin sanoen, jo pelkkä prosessin onnistuminen tarkoittaa, että tavoitellut tulokset on saavutettu. Verkostoprosessin onnistumiseen vaikuttavat informaation kulku, verkostoista saatava lisäarvo, verkostoissa tapahtuva oppiminen, foorumien toimivuus, toimijoiden välinen luottamus ja työnjako, tuloksellisuus- ja vaikuttavuuskäsitys sekä näitä läpileikkaavina ulottuvuuksina verkoston strategisuus ja organisoituminen (Linnamaa 2004: 82–85).

Kuitenkin Vedung (2006: 34) esittää, että huomiota tulisi kiinnittää myös verkoston rakenteen tarkasteluun. Luonnollisena arvioinnin lähtökohtana voidaan pitää sitä, onko verkostoprosessi johtanut johonkin, ja johtuuko tämä vain prosessista vai myös rakenteesta ja panoksista. Sørensenin ja Torfingin (2009) mukaan ei toistaiseksi ole yksimielisyyttä siitä, mitä vaikuttavuus ja tehokkuus ovat hallintoverkostojen tapauksessa ja miten niitä tulisi mitata. Ratkaisuna Kuitunen ja Haila (2006: 65) esittävät, että verkostoja tulisi arvioida suhteessa niiden päämäärään; millaista verkostotoimintaa tavoitellaan ja mitä tarkoitusta verkosto palvelee. Myös Kenis & Provan (2009) yhtyvät tähän näkemykseen. He tunnistavat kolme niin sanottua ulkoista tekijää, verkoston rakenteen (hallintatavan), verkostotoiminnan mandaatin (vapaaehtoisuus /perustettu) sekä verkoston kehityksen asteen ja aikajänteen, joiden avulla voidaan määrittää millaista tehokkuutta verkostolta odotetaan ja näin verkoston toimintaa parhaiten kuvaava arvioinnin kriteeri. Kun ulkoisten tekijöiden avulla tunnistetaan verkoston ominaisuudet, on kriteeri mahdollisimman lähellä sitä, mitä verkosto todella voi saavuttaa (Kenis & Provan 2009). Arvioinnin kriteeri on syytä

erottaa toiminnan onnistumisen mittareista. Verkostotoiminnan onnistumista mittaaviksi indikaattoreiksi esimerkiksi Kuitunen & Haila (2006: 65) esittävät verkosto-osapuolten ”oikeellisuutta”, yhteisen tahtotilan muodostamista ja siihen sitoutumista, työnjaon ja vuoropuhelun toimivuutta, tiedon, tietämyksen osaamisen ja ymmärryksen siirtoa sekä verkoston johtamista. Sørensen & Torfing (2009: 234) ovat näiden rinnalle nostaneet tasa-arvoisuuden, demokratian ja pysyvyyden.

Innes ja Booher (1999: 413–414) esittävät, että verkostotoiminta voi johtaa myös näkymättömiin tuloksiin, kuten osaamis- ja sosiaalisen pääoman kasvuun sekä toimijoiden asenteiden muuttumiseen, yhteisiin arvoihin ja tulevaisuuden visioihin (Sørensen & Torfing 2009: 240). Yhteistyö voi synnyttää uusia käytäntöjä ja ideoita, ja johtaa toisen ja kolmannen asteen vaikutuksiin. Tästä näkökulmasta laadullisten mittareiden käyttö arvioinneissa nousisi keskeiseksi, vaikka toistaiseksi niiden hyödyntäminen aikaisemmin toteutetuissa ohjelma-arvioinneissa on jäänyt vähäiseksi (Tolonen 2008: 39).

Verkostojen arvioinneissa käytettävistä indikaattoreista tai malleissa ei toistaiseksi ole siis vakiintuneita käytäntöjä (Horelli 2009: 219). Kuitenkin kansallisia verkostoja koskeneissa arvioinneissa on vuorovaikutuksen tarkastelu jäänyt vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi AKO:n ohjelmakauden 2001–2006 loppuarvioinnissa keskityttiin erityisesti verkostojen alueille tuottamaan lisäarvoon ja toimintakokonaisuuksien onnistumiseen (Aluekeskus... 2006). Toimikauden 2007–2009 loppuarvioinnissa verkostotoiminnan arvioinnin osalta huomio kiinnittyi siihen, kuinka verkostot ovat tukeneet AKO:n toteuttamista ja saavuttaneet tavoitteensa, ketä verkoston toiminta on hyödyttänyt sekä mitä vaikutuksia verkostoissa toteutetuilla piloteilla on ollut (Mäenpää ym. 2010: 16.)

KOKO:n etukäteisarvioinnissa (2011) keskityttiin selvittämään verkostojen tuottamaa alueellista ja kansallista lisäarvoa ja kiinnitettiin huomio verkostojen lähtökohtiin ja keskeiseen sisältöön. Samalla kartoitettiin verkostojen kehityshaasteita ja näkymiä tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa KOKO:n MAL- ja hyvinvointiverkostoja on lähestytty niiden rakenteen ja sisäisten prosessien näkökulmasta.

## 4. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus voidaan luokitella tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tyypillisesti jonkin ilmiön kuvailu, jolloin yksittäistapausta tulkitaan suhteessa ympäristöönsä, josta yksittäistapaus on osa (Hirsjärvi ym. 2009: 134–135). Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, kansallisia kehittämisverkostoja, jotka ovat osa alueiden kehittämisen järjestelmää ja uudenlaista hallinnan kulttuuria aluepolitiikassa.

Pääosa aiemmasta hallinto- ja aluekehittämisverkostoja käsittelevästä tutkimuksesta on luonteeltaan laadullista, ja tiedonkeruutapoina on yleisimmin käytetty haastattelua sekä kyselyä (esim. Linnamaa 2004, Raunio 2000). Myös tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan kvalitatiivisella otteella. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja tyypillisesti tutkija tarkastelee kysymystä sisältäpäin, tutkittavien lähtökohdista käsin (Hirsjärvi ym. 2009: 164). Tässä tutkimuksessa verkostoja lähestytään sisältäpäin, suoraan verkostojen toiminnassa mukana olevien henkilöiden lähtökohdista käsin.

Laadullinen tutkimus pohjautuu henkilöiden omille motiiveille, kuvauksille, kokemuksille ja merkityksille (Tuomi & Sarajärvi 2009: 28). Aineistoa ei tarkastella yleistettävyyttä ajatellen, vaikka taustalla voidaan nähdä ajatus siitä, että tarkasteltaessa yksittäistä tapausta tarpeeksi tarkasti, saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2009: 206).

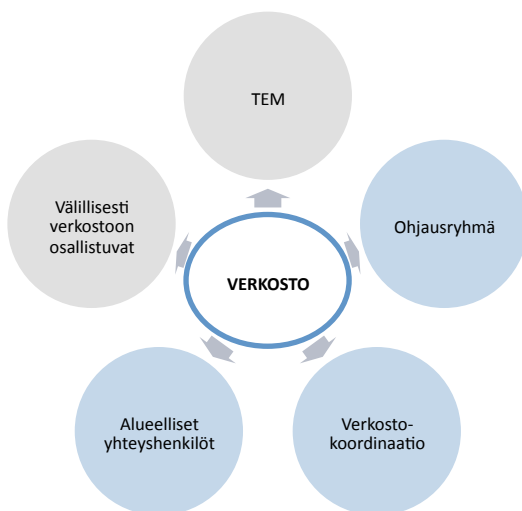
Haastattelumenetelmää käytettäessä tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2009: 164). Haastattelun etu on tutkijan ja tutkittavan suora kielellinen vuorovaikutus, mikä luo mahdollisuuden saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2009: 34). Tutkimusongelman kannalta haastattelun etuna on se, että toimijoiden motiivit, tulkinnat ja käsitykset verkostoista pääsevät hyvin esille (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001: 48).

Tutkimushaastattelujen erot syntyvät niiden strukturointiasteen perusteella, vaihdellen vapaamuotoisesta syvähaastattelusta strukturoituun lomakehaastatteluun. Tässä tutkimuksessa valittu haastattelutyyppe on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että jokin haastattelun näkökohta, kuten kysymysten sanamuoto, on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 43, 47–48.) Näin tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja suunnata

tiedonhankintaa itse tilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2002: 76–77). Myös haastateltava voi tuoda esille uusia näkökulmia ilmiöstä, mikäli siihen on tarvetta. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 44). Haastatellut käyttivät mahdollisuutta hyväkseen ja toivat esille tutkimuksen kannalta keskeisiä näkökohtia kysymysten ulkopuolelta.

Haastattelu menetelmänä ei kuitenkaan ole ongelmaton. Samalla kun vuorovaikutuksen avulla voidaan syventää keskustelua, vaikuttaa se haastateltavien vastauksiin ja mahdollisesti myös tutkimustulosten validiteettiin (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34–35). Itse haastattelutilanteessa tutkittavilla henkilöillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009: 206). Verkostojen tapauksessa tämä voi tarkoittaa, että toimijoilla on käsitys millaista verkostotoiminnan tulisi olla, oma verkostokäsityksensä, jota vastaukset saattavat heijastaa (Linnamaa 2004: 36). Linnamaa (2004: 36–37) nostaa ongelmana esille myös ylipositiivisen tulkinnan todellisuudesta, tässä tapauksessa verkoston toiminnasta tai toimijan omasta panoksesta toiminnassa, sekä ”retoriikkamuurin”, jolla hän viittaa mahdollisten suunnitelmien korostamiseen todellisuuden sijaan. Menetelmänä haastattelu tarjoaa Linnamaan (2004: 37) mukaan kuitenkin kyselyä paremmat mahdollisuudet muurin murtamiseen.

Haastateltavat valittiin valmiiksi rajatusta joukosta, MAL- ja hyvinvointiverkoston toimintaan suoraan osallistuvista toimijoista. Tällaisiksi tahoiksi tunnistettiin



Kuva 6. Verkoston toimintaan osallistuvat tahot

verkostojen ohjausryhmien jäsenet, verkostojen toimintaa ohjaavat koordinaattorit sekä jäsenseuduilta nimetyt yhteyshenkilöt (kuva 6). Yhteyttä otettiin yhteensä 21 henkilöön, joista kolme kieltäytyi haastattelusta. Haastateltaviksi valikoituivat verkostojen koordinaattorit, 4 ohjausryhmän edustajaa sekä 11 alueellista yhteyshenkilöä (liite 2). Haastattelujen määrää ei etukäteen määritelty tarkasti, vaan haastatteluja jatkettiin niin kauan, kun ne toivat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa,



jolloin saturaatiopiste katsottiin saavutetuksi. Ongelmana tällöin on, ettei tutkija voi varmasti tietää milloin haastatteluista ei enää tule esille uutta tutkimusongelman kannalta merkittävää tietoa (Hirsjärvi ym. 2009: 182).

Jäsenalueita edustavat toimijat valittiin jäsenalueiden nimeämien alueellisten yhteyshenkilöiden joukosta, joita jokaiselta alueelta on oltava nimettynä vähintään yksi. Verkostoissa on selkeä ero toimintaan osallistuvien henkilöiden taustassa. MAL-verkostossa nämä ovat pääasiassa virkahenkilöitä, jotka vastaavat MAL-kehittämisestä seudulla (15 %) tai kunnassa (75 %). Hyvinvointiverkostossa toimijat ovat pääosin seudullisten kehittämissyhtiöiden edustajia (40 %) ja sosiaali- ja terveysalasta vastaavia virkahenkilöitä (25 %)(taulukko 3). Pohjautuen Sotaraudan ja Linnamaan (2000) luokitteluun, lukeutuu suurin osa kummankin verkoston toimijoista yleiskehittäjiin, joilla on erityistehtävänä tietyn toimialan kehittäminen. Poikkeuksen muodostavat hyvinvointiverkoston osallistuvat oppilaitokset, jotka edustavat erikoiskehittäjiä.

**Taulukko 3. Seudulliset yhteyshenkilöt edustamansa organisaation ja kehittäjäroolin mukaan Hyvinvointi- ja MAL-verkostoissa.**

		Hyvinvointi	MAL
<b>Yleiskehittäjä</b>	Ylikunnallinen viranomainen	8	11
	Kunnallinen viranomainen	18	59
	Seudullinen kehittämissyhtiö	29	3
<b>Erikoiskehittäjä</b>	Oppi- tai tutkimuslaitos	12	
	Osaamiskeskus	4	
	Yrityspalveluyhtiö		2
	Yritys	1	
<b>Yht.</b>		<b>72</b>	<b>75</b>

MAL-verkostosta haastatellut henkilöt olivat kunnallisia viranomaisia (kaavoittajia ja kaavoitusjohtajia). Hyvinvointiverkostossa neljä haastateltavaa edusti taustaorganisaatioltaan seudullista kehittämissyhtiötä, yksi toimija oppilaitosta ja yksi kuntaa (sosiaali- ja terveysjohtaja). Näin ainoastaan yksi haastateltava (oppilaitoksen edustaja) voidaan luokitella erikoiskehittäjäksi. Ohjausryhmän jäsenistä kummastakin verkostosta yksi haastateltava edusti etujärjestöstä. MAL-verkostossa toinen haastateltava edusti ministeriötä ja hyvinvointiverkostossa tutkimuslaitosta.

Haastateltavien valinnassa tärkeimmiksi informanteiksi muodostuivat verkostokoordinaattorit. Ohjausryhmästä heitä pyydettiin nimeämään keskeisimpiä toimijoita. Jäsenalueilta kriteereinä olivat osallistumisaktiivisuus ja maantieteellinen sijainti. Osallistumisaktiivisuutta käytettiin kriteerinä, sillä sen nähtiin aluekeskusohjelman loppuarvioinnissa (2010) vaikuttavan toimijoiden käsityksiin verkostoista. Toisaalta

pyrittiin valitsemaan kansallisesti kattava joukko toimijoita, sillä eri puolilla maata aluekehittämisen toimintaympäristö on erilainen, jolloin näkemykset verkostoista voivat vaihdella kehittämisen tarpeiden mukaan (esim. 52 eriKOKO... 2010).

Haastateltavien valintatapa on keskeinen työn tulosten luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Vaikka on luonnollista käyttää verkostokoordinaattoreita tiedonlähteinä, on mahdollista, että he ovat valinneet henkilöitä, jotka antavat mahdollisimman positiivisen kuvan verkoston toiminnasta. Kuitenkin alueelliset toimijat toivat ilmi oman osallistumisaktiivisuutensa, joka vastasi koordinaation arvioita. Tämän ongelman poistamiseksi olikin alkuperäisenä ajatuksena käyttää haastateltavien valinnassa niin kutsuttua lumipallo-otantaa, mutta tästä luovuttiin, sillä alueellisten yhteyshenkilöiden oli vaikea nimetä muita haastateltavia tai he nimesivät haastateltavia oman organisaationsa sisältä. Vaikka haastateltavat pyrittiin valitsemaan maantieteellisesti kattavasti, ei lopullisten haastateltavien joukossa ollut toimijoita täysin maaseutumaisilta seuduilta.

Haastateltavien valinnassa ulkopuolelle rajattiin ohjelmaa rahoittava ja toteuttava osapuoli, työ- ja elinkeinoministeriö. Ulkopuolelle jätettiin myös muut alueilla ja kansallisissa organisaatioissa verkostojen toimintaa välillisesti osallistuvat henkilöt, kuten alueelliset KOKO-koordinaattorit. Verkoston toimintaa päädyttiin tarkastelemaan sen sisältä käsin, sillä toiminnan tässä vaiheessa oletettiin, että näillä tahoilla on eniten tietoa verkoston toiminnasta (vrt. Linnamaa 2004: 35). Kuitenkin haastatteleamalla myös toimijoita verkoston ulkopuolelta olisi saatu tarkempi kuva esimerkiksi tiedonvälityksen onnistumisesta ja verkoston sulkeutuneisuudesta.

Haastattelut tehtiin tammi-helmikuussa 2011 ja niiden kesto oli puolesta tunnista noin kahteen tuntiin. Haastattelut toteutettiin valmiin haastattelurungon pohjalta (liite 3 & 4), kuitenkin niin, että kysymysten järjestys ja osin sanamuoto vaihtelivat haastattelujen aikana. Aikaisemman aihetta käsittelevän tutkimuksen pohjalta haastattelu rakennettiin neljän teeman ympärille: verkostoitumisen tausta, verkoston rakenne, verkostoprosessi sekä verkoston hyödyntäminen. Haastattelurunkoa tarkennettiin haastattelujen edetessä, mutta teemat säilyivät koko ajan samoina.

Haastattelun teemoiksi valikoituivat verkoston hyödyntämisen lisäksi verkoston toiminnan osatekijät: tausta ja tarkoitus, rakenne sekä prosessi (vrt. Linnamaa 2004), sillä esimerkiksi Raunio (2000) ja Kenis & Provan (2009) tähdentävät, että verkoston toiminnan luonteen tunnistaminen on perusta toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle.

Verkostoitumisen taustaa ja tarkoitusta käsittelevät kysymykset pyrkivät samalla kartoittamaan verkoston tavoitetta, joka ohjaa verkoston toimintaa ja määrittää lopputuloksen, jota toimijat odottavat työltä. Verkoston rakennetta käsittelevät kysymykset puolestaan keskittyivät verkostotoimijoihin ja näiden välisiin yhteistyösuhteisiin, joista verkoston rakenne koostuu (esim. Vedung 2006). Rakennetta käsittelevät kysymykset hahmottivat myös KOKO:n teemaverkostojen tapauksessa Kenisin & Provanin (2009) kuvaamia ulkoisia toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Toista verkoston ominaisuutta, verkostoprosessin laatua, hahmotettiin verkosto prosessi - teeman avulla, jolla pyrittiin pureutumaan verkoston tähän mennessä toteutuneeseen toimintaan ja näkemyksiin sen onnistumisesta. Verkoston hyödyntämiseen liittyvillä kysymyksillä tarkasteltiin verkoston toimintaa kehystäviä tekijöitä (vrt. Linnamaa 2004). Lopuksi kysyttiin vielä kehitysehdotuksia verkoston toiminnalle sekä laajemmin verkostoitumisen asemasta toimintatapana osana kansallista alueidenkehittämistä.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain mahdollisuuksien mukaan, mutta pitkien etäisyyksien ja rajallisten resurssien takia tämä ei aina onnistunut. Puhelinhaastatteluiden osalta valmiiksi muotoiltu kysymysrunko osoittautui hyödylliseksi, sillä haasteena kasvokkain käytävään keskusteluun verrattuna on se, että tilanteesta puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet, jotka tarjoaisivat kontekstin (Hirsjärvi & Hurme 2009: 64). Kasvokkain toteutettuna haastattelut etenivät selvästi keskustelunuomaisemmin kuin puhelimessa.

Myös kyselyllä aineistonkeruumenetelmänä olisi saavutettu haastatteluun verrattuna etuja. Kyselyn mahdollistaman laajemman otoksen avulla olisi voitu kerätä kaikkien jäsenseutujen näkemys toiminnasta, jolloin kuva toiminnasta olisi ollut monipuolisempi ja tulosten yleistettävyyys parempi. Kyselystä kuitenkin luovuttiin mahdollisen alhaisen vastausprosentin takia. Virkahenkilöitä, joita haastateltavat pääasiassa edustavat, saattaa olla vaikea motivoida vastaamaan oppilastyön kyselyyn (vrt. Koskinen ym. 2005: 118–120).

## **5. MAL- JA HYVINVOINTIVERKOSTOJEN TOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT**

### **5.1 MAL- ja hyvinvointiverkostojen tavoitteet ja toimenpiteet**

Hyvinvointiverkosto toimii kansallisena toimintafoorumina hyvinvointialan toimijoille, kehittäjille, yrittäjille, päättäjille ja rahoittajille, pyrkien toiminnallaan edistämään hyvinvointitoimialan kokonaisvaltaista strategista kehittämistä (52 eriKOKO... 2010: 8). Verkoston toiminnassa korostuu alue- ja asiakaslähtöisyys sekä elinkeinopoliittinen kehittämisen näkökulma. Verkoston vuosibudjetti on noin 300 000 euroa (4585e/alue) ja sen koordinaatiosta vastaa Hämeenlinnan seutu (Hyvinvointi... 2011; KOKO:n... 2009: 7).

Hyvinvointiala määritellään verkostossa laaja-alaisesti. Siihen katsotaan kuuluvan sosiaali- ja terveystalveluiden, kuntoutus, hoito- ja hoivatyön lisäksi ennaltaehkäisevä työ, liikunta-, kulttuuri- ja elämystuotanto sekä näihin liittyvät palvelut ja tuotteet. Verkoston tavoitteena on muodostaa alueilta nousevista aiheista aloitteita kansalliseen keskusteluun sekä tehostaa yritystoimintaa ja tähän liittyen kansainvälistymistä. Verkosto parantaa alueiden valmiuksia vastata toimintaympäristön muutokseen kehittämällä alueidenvälistä yhteistyötä, yhteistoimintamalleja ja hyviä käytäntöjä. Verkosto pyrkii hakemaan toimialojen rajapinnoista uusia toimintatapoja, palvelukonsepteja, synergiaetuja ja teknologisia ratkaisuja erikoisohjelmien (Digi-OSKE, Kaste) kanssa sekä jalkauttamaan työ- ja elinkeinoministeriön hyvinvointihankkeen tavoitteita. (Hyvinvointi... 2011.)

Verkoston toimenpiteet on organisoitu neljän teeman alle (liite 5). Toimintaympäristö/ Alueiden kehittämistyön tukeminen -teema keskittyy sektoreiden ja toimijoiden välisen yhteistyön edistämiseen ja tarvelähtöisten konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Yrittäjyyden teemassa yrittäjyyttä edistetään koulutuskokonaisuuksilla, palvelusetelikäytänteitä levittämällä ja liikunta-alan yrittäjyyttä tukemalla. Yhteistyö ja kansainvälistyminen -teemassa toteutetaan kansainvälistymisen portaat -ohjelmaa, tiivistetään yhteistyötä OSKE:n, Kasteen ja KOKO-verkostojen kanssa. Terveiden ja hyvinvoinnin edistämisen teemassa painopisteenä on hyvinvointiliikunta. (Hyvinvointi... 2011.) Verkosto järjestää yhteisiä tapaamisia 4-6 kertaa vuodessa.

Käytännön toimenpiteinä verkostossa ovat benchmarking-matkat, teknologia-suunnitelma, selvitykset, oppaat, palveluseteliohjaus, kumppanuustyöpajat, maakuntapilotit, hankkeistus ja alueseteli.

Hyvinvointiverkosto aloitti toimintansa AKO:n ensimmäisellä ohjelmakaudella, jolloin sen tehtävä oli kannustaa kunnalliseen ja seudulliseen yhteistyöhön. Vuosina 2007–2009 toiminta keskittyi vahvemmin elinkeinopolitiikkaan ja lopulta yritystoiminnan kytkemiseen osaksi verkostoa (Laasonen 2009: 11). Kuitenkin ohjelmakaudella verkoston konkreettiset hyödyt jäivät vähäisiksi ja sen tehtävät osin selkeytymättömiksi. Toiminnan katsottiin jääneen kokemusten vaihdoksi ja liian kauas käytännöstä. Verkoston toiminnassa oli havaittavissa alueiden oman edun tavoittelun leima, jolloin verkostoa ei osattu nähdä strategisena kokonaisuutena. Verkoston suurimpana lisäarvona nähtiin toimijoiden yhteen liittämisen ja hyvien käytäntöjen levittäminen. (Mäenpää ym. 2010: 47.)

Verkostotoimintaa on KOKO:ssa haluttu fokusoida tiettyihin teemoihin ja asettaa toiminnalle selkeät tavoitteet, sillä keskeiseksi uudistamistarpeeksi nähtiin sen tehtävän selkeyttäminen sekä vaikuttavuuden ja uskottavuuden parantaminen. Etukäteisarvioinnin mukaan verkoston luoman alueellisen lisäarvon kannalta on tärkeää tavoittaa alueilla oikeat toimijat ja luoda yhteyksiä näiden välillä sekä alueiden kesken. Keskeistä on, missä määrin verkostotyö onnistutaan kytkemään alueilla meneillään oleviin hankkeisiin, elinkeinopoliittiseen strategiaan ja KOKO-ohjelmaan. Kansallisen lisäarvon kannalta keskeistä on, kuinka ministeriöt hyödyntävät verkostoa ja alaa kehitetään niin, ettei alueiden uudistamistyö hajaannu pieniksi ja irrallisiksi sektorikohtaisiksi hankkeiksi. (Ranta ym. 2009: 34.)

MAL-verkosto tukee alueita Paras-kaupunkiseutusuunnitelmien toimeenpanossa, edistää kokonaisvaltaista yhdyskuntasuunnittelua ja yhdistää siihen ilmastonmuutoksen sekä elinkeinopoliittisen näkökulman. Verkoston tehtävänä on kehittää ja vakiinnuttaa seudullista maankäytön, asumisen ja liikenteen suunnittelua, tavoitteena kehittää kuntien yhteistyötä tukevia suunnittelunprosesseja, ohjauskeinoja ja toteutuksen välineitä sekä levittää hyviä käytäntöjä. Työssä pyritään suunnittelun laadun parantamiseen. (Ranta ym. 2010: 46). Verkoston koordinaatiosta vastaa Tampereen seutu ja sen vuosibudjetti on noin 220 000 euroa (4397,5 €/alue).

Verkostossa keskitytään kuntien ja valtionhallinnon tärkeinä pitämiin teemoihin, joita ovat seudulliset rakennemallit ja niiden toteuttaminen, seudulliset joukkoliikennejärjestelmät, keskustojen kehittäminen ja palvelujen saatavuus yli kuntarajojen (liite 5). Käytännössä verkoston toiminta jäsentyy neljään teemaryhmään. Yhdyskuntarakenteet ja palveluverkko -ryhmässä painopisteinä ovat kaupunkiseutujen kehityskuvien laatimisen tukeminen ja prosessien kuvaaminen sekä seudullisten suunnitelmien ohjausvaikutusten arviointi. Maankäyttöpolitiikan ryhmä keskittyy hajarakentamisen ohjauskeinojen ja kustannusvaikutusten arviointiin, maapolitiikan seudullisten periaatteiden kehittämiseen ja päätöksentekoa tukevien tietopakettien kokoamiseen. Kaupunki-maaseutu -ryhmän painopisteinä ovat maaseutualueiden kehityskuvien tukeminen, maankäytön ohjauskeinojen tarpeiden tunnistaminen, strategisen suunnittelun kehittäminen ja palveluverkon turvaaminen. Kuntayhteistyön ryhmässä keskitytään päätöksentekoon ja suunnitteluun sisältyvän vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä menetelmien levittämiseen seutujen kesken.

Verkoston konkreettisina toimina ovat hyvien käytäntöjen vaihtaminen, selvitykset sekä hankkeet, joilla luodaan seudullisia lähestymistapoja yhdyskuntasuunnitteluun. Verkosto tukee alueiden toimintaa järjestämällä koulutuksia ja seminaareja. Verkosto järjestää yhteistapaamisia, teemaryhmien sisäisiä tapaamisia ja koordinaation aluekäyntejä.

MAL-verkoston käynnistämisen pohjan muodostaa Paras-uudistus, jossa käyntiin lähteneitä prosesseja verkostossa on mahdollisuus tukea (luku 5.3). Etukäteisarvioinnin (2010: 45,48) mukaan verkoston kansallisen lisäarvon kannalta on olennaista, että verkosto voi toimia yhteistyökumppanina kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän ja muiden kansallisten toimijoiden hankkeille. Uuden verkoston haasteena on kuitenkin saada aikaan sellaisia toimenpiteitä, joista toimintaan osallistuvat alueet aidosti hyötyisivät.

## **5.2 MAL- ja hyvinvointiverkostojen toiminta suhteessa toimialojen kansalliseen kehittämiseen**

MAL- ja hyvinvointiverkostojen toiminta jäsentyy osaksi kokonaisuutta, jolla eri tahojen toimesta yritetään vastata näihin teemoihin liittyviin haasteisiin. Toimialoja kehitetään lukuisten eri hankkeiden avulla, joiden ympärille teemaverkostot

asemoivat oman toimintansa, toimien samanaikaisesti muiden samaa teemaa kehittävien toimijoiden kanssa yhteistyössä.

Hyvinvointialan kehittämisen ja erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden taustalla on väestön ikääntymisestä aiheutuvat haasteet ja työvoimapula, jotka kasvattavat sosiaali- ja terveyspalvelujen kysyntää. Ongelmana on myös se, että kuntien vastuulla olevien palveluiden tuottaminen on pitkään ollut suljettu järjestelmä, joka on vasta avautumassa hyödyntämään erilaisia kehitteillä olevia toimintamalleja ja toimijoita. (Välikangas & Saarinen 2008: 30–36.) Palveluiden tuottaminen kasvavalle väestöpohjalle vaatisi yhä enemmän yhteistyötä 1) kuntien kesken, 2) yksityisten yritysten ja järjestöjen kanssa ja 3) perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä (Sosiaali... 2010: 31). Palveluiden tuottamista yhteistyössä yritysten kanssa hidastaa muun muassa se, että yrittäjyys alalla on vielä vähäistä. Esimerkiksi Lithin (2009) mukaan yrittäjien osuus terveyspalvelujen tuotoksesta eli alalla tuotettujen palvelujen arvosta oli 2007 24 % ja sosiaalipalveluista 29 %. Yksityisten palvelumarkkinoiden muodostuminen on kuitenkin ensisijaisesti riippuvaista kuntien harjoittamasta ostopolitiikasta. Tätä on pyritty edistämään esimerkiksi palveluseteliläillä, joka on mahdollistanut yhteistyön syventymisen. Toisaalta palveluyrittäjyyden laajentamiseen koko hyvinvointialalle vaikuttaa keskeisesti myös kansalaisten maksuhalukkuus ja ostovoima. (Välikangas & Saarinen 2008: 32-36.)

Hyvinvointialaa kehitetään Suomessa lukuisin hankkein, lukuisten tahojen toimesta. Alan kehittäminen on usein nähty pirstaleisena ja hankkeet toisistaan eriytyneinä. Hyvinvointiverkoston yhteys tähän kokonaisuuteen jäi edellisellä toimikaudella ohueksi, synergiaedut jäivät hyödyntämättä ja seuduilla toiminnan kytkeminen elinkeinostrategioihin ja muuhun kehittämistyöhön jäi heikoksi. (Mäenpää ym. 2010.) Suppeiden toimijaverkostoiden alueilla hyvinvointiverkoston toimintaa pidettiin merkittävänä, mutta suuremmilla alueilla sen rooli oli marginaalisempi monien rahoitusinstrumenttien joukossa (Välikangas & Saarinen 2008: 23). Tällä toimikaudella verkoston haasteena on nähty oman paikkansa löytyminen tästä kehittämisjärjestelmästä.

Laasosen (2009) mukaan merkittävimpiä alan toimijoita, joiden suhteen verkoston tulisi asemoitua tiiviimmin, ovat sosiaali- ja terveysministeriön Kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma (Kaste) sekä työ- ja elinkeinoministeriön kehittämisohjelmat (OSKE ja HYVÄ 2008–2011). Elinkeinopoliittisen kehittämisen

kannalta keskeisiä toimijoita ovat seudullinen yrityspalveluverkosto, liitot ja seudulliset kehittämissyhteisöt (liite 6). Yhteistyötä tulisi tehdä myös Tekesin Innovaatiot sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmässä -hankkeen ja Sitran kuntaohjelman kanssa, jossa yhtenä tavoitteena on palvelusetelin kehittäminen. Innovaatiot sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmässä -ohjelma kehittää palvelujärjestelmää uudistavia yhteistyö ja toimintamalleja. OSKE:n hyvinvointiklusteri puolestaan tähtää yrittäjyyden kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. Toimintamalleja pyrki puolestaan levittämään osana Kaste-ohjelmaa toiminut sosiaali- ja terveydenhuollon palveluinnovaatiohanke. Kaste (2008–2011) toimi STM:n sosiaali- ja terveystalvveluolitiikan strategisena ohjauväliseenä pyrkien osallisuuden lisäämiseen ja syrjäytyneisyyden vähentämiseen, hyvinvoinnin edistämiseen ja terveyserojen kaventamiseen sekä palvelujen laadun, vaikuttavuuden ja saavutettavuuden parantamiseen.

Tavoitteissa yhtenäisyyksiä KOKO -hyvinvointiverkostolla on ollut myös HYVÄ-hankkeen kanssa. Vuoden 2011 alussa päättynyt hanke keskittyi keinoihin, joilla voidaan parantaa hyvinvointipalvelujen työ- ja elinkeinopoliittisia edellytyksiä, käytännössä työvoiman yritys-, innovaatio- sekä työelämän kehittämispalveluihin ja aluekehittämissohjelmiin. Tavoitteena hankkeessa oli turvata osaavan työvoiman saanti, kehittää yritystoiminnan edellytyksiä ja parantaa tuottavuutta. Yhtenä hyvinvointiverkoston tavoitteena on jalkauttaa näitä tavoitteita käytännön palvelutuotantoon ja toisaalta kuten aikaisemmin mainittiin, erottua muista kehittämishankkeista. Toisaalta verkosto tekee vahvaa kansallisen tason yhteistyötä ohjausryhmän toiminnan puitteissa STM:n, Kuntaliiton, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ja Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) kanssa.

MAL-verkoston ohjausryhmään kansallisista kehittäjätahoista osallistuvat Kuntaliitto, liikenne- ja viestintäministeriö (LVM), valtiovarainministeriö (VM) ympäristöministeriö (YM), Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK) sekä Hämeen ja Pirkanmaan ELY:t (liite 7). Yhteistyötä verkosto tekee myös Kaupunkirakenteen erityispiirteiden tutkimusverkoston (KARA) ja Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) kanssa.

MAL-kehittämisteeman taustalla vaikuttavat aluerakenteessa tapahtuva kasaantuminen ja hajaantuminen. Aluerakenteellisesta näkökulmasta kaupungit näyttävät vetovoimaisina, mutta niiden sisällä tapahtuu hajautumiskehitystä, joka lisää



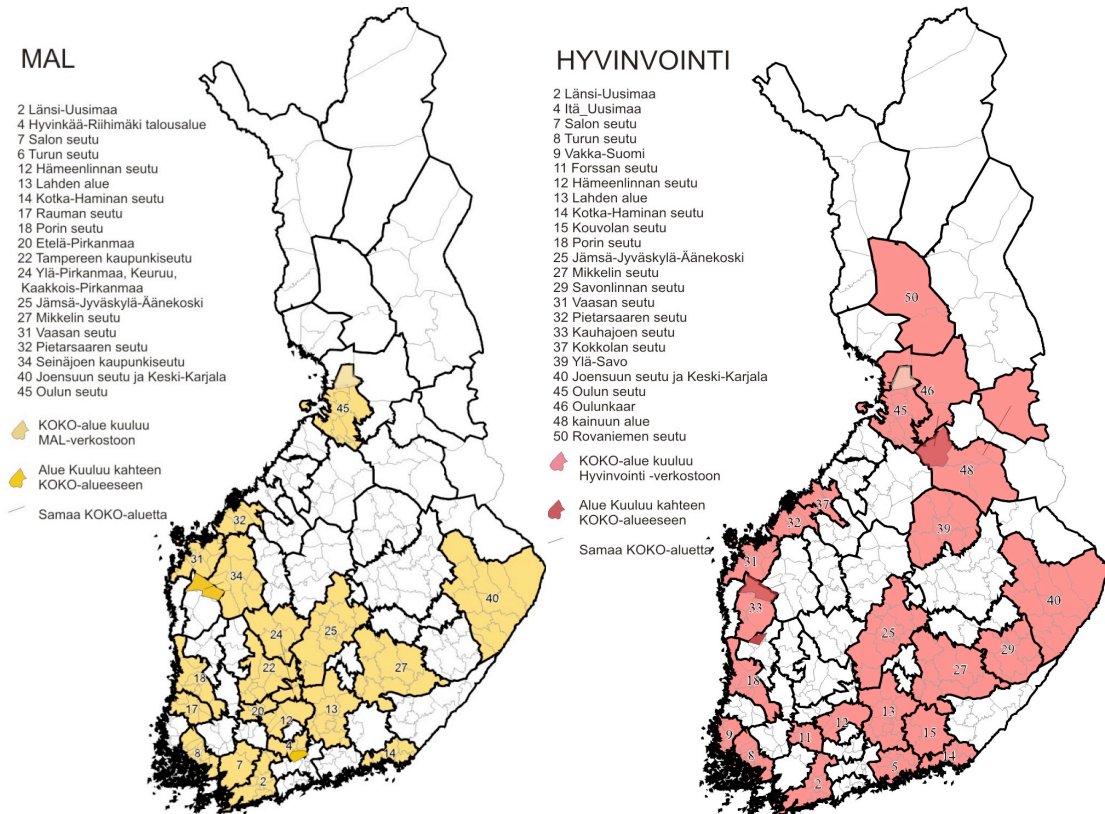
ilmastokuormitusta sekä infrastruktuurin rakentamisesta ja palveluiden järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia (Lönnqvist 2002). Maankäytön, asumisen ja liikenteen näkökulmasta haasteet ovat kuntarajat ylittäviä. Kuntien välistä yhteistyötä onkin alettu peräänkuuluttaa ekologisten, toiminnallisten, taloudellisten ja kilpailukykyyn liittyvien syiden valossa (Otgaar ym. 2007). Kuntien ollessa itsenäisiä toimijoita, aiheutuu seudullisessa yhteistyössä kuitenkin ongelmia, jollei yhteistä näkemystä kehittämisestä muodostu. Toisaalta yhteistyön ja sitoutumisen esteenä on nähty luottamuksen puute ja luottamushenkilöiden vähäinen mukanaolo seudullisen yhteistyön tavoitteiden asettamisessa ja suunnitelmien laadinnassa (esim. Arvio... 2009).

Seudullista suunnittelua ja yhteistyötä on pyritty kehittämään muun muassa Paras-hankkeessa, jossa suurimmat kaupunkiseudut edellytettiin laatimaan suunnitelma siitä, miten maankäytön, asumisen ja liikenteen yhteensovittamisesta sekä palveluiden kuntarajat ylittävää käyttöä parannetaan seudulla. Kaupunkiseutusuunnitelman toteutti yhteensä 19 seutua. Hankkeessa selvitettiin myös kuinka suurien kaupunkiseutujen yhdyskuntarakenteen ohjauksen sekä maankäytön ja liikenteen yhteensovittamisen edellytyksiä parannetaan lainsäädännöllä. Yhteistyön edistämiseksi laadittiin pilottiaiesopimus Tampereen sekä käynnistettiin neuvottelut Turun ja Oulun kaupunkiseuduilla. (Valtiovarainministeriö 2011.)

Paras-hankkeen lisäksi merkittäviä MAL-teemaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä tekevät ympäristöministeriö sekä liikenne- ja viestintäministeriö, joka pyrkii Liikennerevoluutio-kehittämishojelman avulla edistämään maankäytön ja liikenteen yhteensovittamista sekä parantamaan liikennepolitiikan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ympäristöministeriö puolestaan vastaa metropoli- ja asuntopolitiikasta, ohjaa kaavoitusta sekä laatii alueidenkäytön ja aluerakenteen kehityskuvan. Verkoston tavoitteilla on myös yhtäläisyyksiä esimerkiksi Sitran maamerkit ja Tekesin Kestävä yhdyskunta-ohjelman kanssa. Maamerkit-ohjelma pyrkii etsimään maaseudun uutta roolia ja tapoja, joilla maaseutu voi vastata esimerkiksi ilmastonmuutokseen. Kestävä yhdyskunta-ohjelma puolestaan pyrkii luomaan uutta liiketoimintaa kestävien alueiden suunnittelussa.

### 5.3 MAL- ja hyvinvointiverkostojen jäsenseudut

MAL-verkoston toimintaan osallistuu vuonna 2011 19 (20 aluetta vuonna 2010<sup>1</sup>) ja hyvinvointiverkoston yhteensä 23 aluetta (24<sup>2</sup> aluetta 2010) (kuva 7). Hyvinvointiverkoston osallistuu myös kaksi maakunnan liittoa; Pohjois-Pohjanmaan ja Kanta-Hämeen liitto.



Kuva 7. MAL- ja hyvinvointiverkostojen jäsenseudut

Lähes kaikki verkostoihin osallistuvat alueet ovat luonteeltaan kaupunkimaisia (taulukko 4). Sekä MAL- että hyvinvointiverkoston alueista 8 edustaa metropolialuetta tai monipuolisia yliopistoseutuja, joiden veturirooli kehityksessä on näkynyt pitkällä aikavälillä positiivisena muutoksena niin väestössä, työpaikoissa kuin aluetaloudessakin<sup>3</sup>. Kuitenkin viime vuosina myös monien pienempien maakuntakeskusten kehityskuva on ollut positiivinen. (52 eriKOKO... 2010: 12.) Hyvinvointiverkostossa 10 ja MAL-verkostossa 7 seutua luokitellaan maakuntakeskuksiksi. MAL-verkoston osallistuu myös kolme erikoistunutta teollista

<sup>1</sup> Vuonna 2011 toiminnasta jättäytyi pois Kemi-Tornio alue

<sup>2</sup> Vuonna 2011 toiminnasta pois jättäytyivät Tampereen, Kuopion ja Ylivieskan seudut. Mukaan puolestaan tulivat Salon, Savonlinnan ja Oulunkaaren seudut.

<sup>3</sup> Alueellisen kehityksen mittareina käytetään väestöön (väestön kehitys, muuttotase), työmarkkinoihin (työttömyysaste ja työpaikkojen määrä) sekä aluetalouteen (BKT/asukas) liittyviä indikaattoreita. Kehitystä voidaan kuvata myös ikäjakaumalla, koulutustasolla sekä saavutettavuudella (esim. Työ ja elinkeinoministeriö 2008)

aluetta, joiden merkitystä aluetalouden näkökulmasta voidaan pitää niiden väkilukuun nähden suurena. Toisaalta verkostoihin osallistuu myös maaseutualueita, perinteisesti heikomman kehityksen alueita. Hyvinvointiverkostossa pienten keskusten ja maaseutualueiden osuus on MAL-verkosta suurempi.

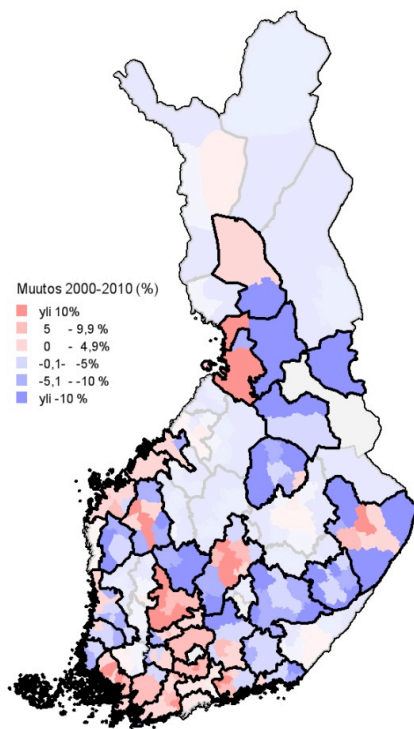
**Taulukko 4. Verkostoalueiden luonne (52 eriKOKO.. 2010: 12 pohjalta)**

	<b>Hyvinvointiverkosto</b>	<b>MAL-verkosto</b>
<b>Metropolialue</b>	Länsi-Uusimaa Itä-Uusimaa	Hyvinkää-Riihimäki talousalue Länsi-Uusimaa
<b>Monipuolinen yliopistoseutu</b>	Turun seutu Kuopion alue Oulun seutu Joensuun seutu ja Keski-Karjala Jämsä-Jyväskylä-Äänekoski Vaasan seutu	Turun seutu Tampereen kaupunkiseutu Jämsä-Jyväskylä-Äänekoski Vaasan seutu Joensuun seutu ja Keski-Karjala Oulun seutu
<b>Maakuntaveturi</b>	Hämeenlinnan seutu Lahden alue Kotka-Haminan seutu Kouvolan seutu Rovaniemen seutu Porin seutu Mikkelin seutu Rovaniemen seutu Kokkolan seutu Kainuun alue	Hämeenlinnan seutu Lahden alue Kotka-Haminan seutu Porin seutu Mikkelin seutu Seinäjoen kaupunkiseutu Rauman seutu
<b>Erikoistunut teollinen seutu</b>	Pietarsaaren seutu	Salon seutu Etelä-Pirkanmaa Pietarsaaren seutu
<b>Pieni aluekeskus</b>	Forssan seutu Savonlinnan seutu Ylä-Savo	
<b>Etelä- ja Länsi Suomen maaseutualueet</b>	Vakka-Suomi Kauhajoen seutu Kainuun alue	Ylä-Pirkanmaa, Keuruu ja Kaakkois-Pirkanmaa
<b>Itä- ja Pohjois-Suomen maaseutualueet</b>	Oulunkaari	

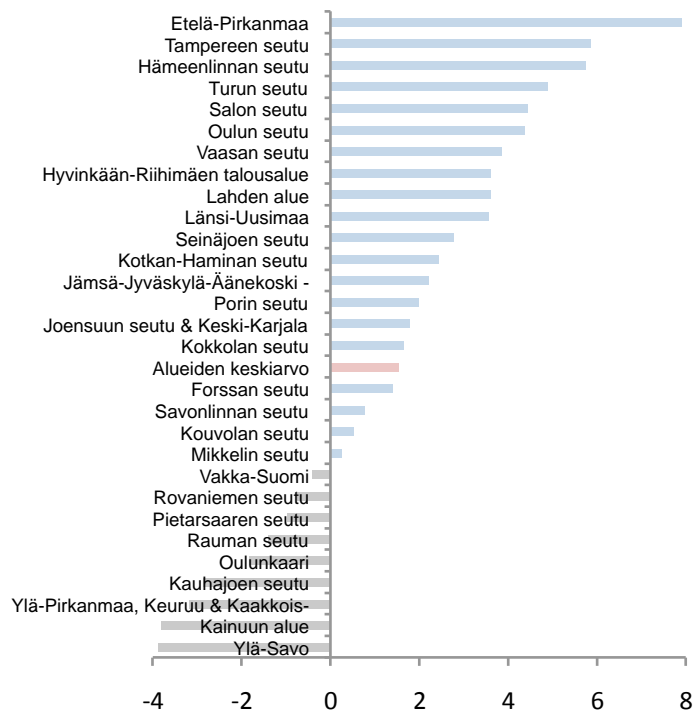
Verkostoihin osallistuvat alueet eroavat toisistaan myös sijaintinsa ja kokonsa puolesta. Esimerkiksi Salon seutu muodostuu kahden kunnan yhteistyöalueesta, kun vastaavasti Joensuun seudun ja Keski-Karjalan yhteistyöalueeseen kuuluu 11 kuntaa (liite 1). Saman KOKO-alueen sisällä voi sijaita myös luonteeltaan ja kehitysedellytyksiltään hyvin erilaisia kuntia. Kehityserot ovat kärjistyneet viimeisen vuosikymmenen aikana, kun alueiden sisällä kehitystrendinä on ollut hajakeskittyminen ja taajamoituminen (52 eriKOKO... 2010: 12). Hajakeskittymistä voidaan havaita myös usealla verkostoalueella (kuva 8). Sekä MAL- että hyvinvointialan kehittämisen näkökulmasta hajakeskittyminen luo haasteita etenkin palveluiden ja kaupunkirakenteen näkökulmasta. Suurimmilla kaupunkiseuduilla kuitenkin kaikkien alueen kuntien väkiluku kasvaa ja Nämä alueet erottuvat kärkipäässä tarkasteltaessa muuttotasetta<sup>4</sup> alueiden välillä (kuva 9). Vastaavasti pienet aluekeskukset sekä maaseutumaiset alueet näyttävät

<sup>4</sup> Muuttotaseella tarkoitetaan alueen kokonaisnettomuuttoa suhteutettuna sen asukasluukuun

vähemmän houkuttelevina (maakuntavetureista listan häntäpäässä Rauman, Pietarsaaren ja Rovaniemen seudut).



**Kuva 8. Väestönmuutos 2000–2011 kunnittain MAL- ja hyvinvointiverkostoihin osallistuvilla alueilla (Väestön... 2010)**



**Kuva 9. Muuttotase MAL- ja hyvinvointiverkostoihin osallistuvilla seuduilla 2010 (Väestön... 2010)**

MAL-verkostossa 14 alueelta (Tampereen, Lahden, Oulun, Turun, Joensuun, Jyväskylän, Hämeenlinnan, Lohjan vrt. Länsi-Uusimaa, Seinäjoen, Kotkan, Porin, Itä-Uusimaa Mikkelin ja Vaasan seuduilta) on edellytetty kaupunkiseutusuunnitelman laatimista ja sen toteuttamiseksi vaadittavaa yhteistyötä. Käytännössä useat seudut ovat lähteneet laatimaan rakennemalleja, johon nivoutuu eri tavoin liikennejärjestelmäsuunnittelu, asuntopoliittinen ohjelmointi ja seudullinen palvelurakenteen tarkastelu. (Arvio... 2009).

MAL-verkostossa toteutetun kyselyn (2010) perusteella 12 näistä seuduista (Joensuu ja Keski-Karjala, Kemi-Tornio, Kotka-Hamina, Länsi-Uusimaa, Pori, Seinäjoki, Lahti, Mikkelin, Oulu, Pietarsaari, Tampere ja Turku) yhteistyö seudun sisällä oli vakiintunutta, perustuen pääasiassa vapaaehtoisin seutuorganisaatioihin ja kuntien välillä suoraan toteutettavaan yhteistyöhön. Kuitenkin seudullinen yhteistyö loppuilla kyselyyn vastanneista alueista oli vasta rakentumassa (Etelä-Pirkanmaa, Vaasa, Rauma, Salo, Ylä-Pirkanmaa, Keuruu ja Kaakkois-Pirkanmaa ja Hämeenlinna) tai perustui

hankkeisiin (Jämsä-Jyväskylä-Äänekoski ).(MAL-verkosto 2011.) Seutujen välistä aikaisempaa yhteistyötä oli 10 seudulla (Joensuu ja Keski-Karjala, Kemi-Tornio, Länsi-Uusimaa, Mikkeli, Pietarsaari, Rauma, Salo, Tampere ja Turku). Yhteistyö suuntautui pääasiassa lähialueille laajemman kehittämisvyöhykkeen alueelle. Muilla alueilla ei seutujen välistä yhteistyötä ollut. (MAL-verkosto 2011.)

Vaikka kaikilla alueilla ei seudun sisäinen yhteistyö ollut vakiintunutta, oli MAL-kehittäminen alueellisissa KOKO -ohjelmaehdotuksissa suhteellisen näkyvässä asemassa. Kärkiteemaksi se oli nostettu yhteensä kahdeksalla ja läpileikkaavaksi kolmella verkostoon osallistuvalla alueella (liite 8). Sekä Rauman että Vaasan seudulla MAL-kehittämisellä oli ohjelmaehdotuksessa vähäinen näkyvyys ja Lahden alueella sekä Kotka-Haminan, Pietarsaaren ja Seinäjoen seuduilla mainintaa kehittämisestä ei ohjelmaehdotuksesta löytynyt. Hämeenlinnan ja Joensuun seuduilla MAL-kehittäminen on osa muita kehittämisen teemoja. MAL-kehittämisen osalta ohjelmaehdotuksissa painottuvat maankäytön kehityskuvat, rakennemallityö, seudullinen yhteistyö, maa- ja asuntopoliittiset ohjelmat ja toimiva yhdyskuntarakenne.

Myös hyvinvointiala oli erittäin näkyvästi esillä alueellisissa KOKO-ohjelmaehdotuksissa. Se on nostettu kärkiteemaksi 14 alueella ja 5 alueella läpileikkaavaksi teemaksi (Liite 8). Vain Porin seudulla, Joensuun seudulla ja Keski-Karjalassa sekä Koillis-Suomessa ja Itä-Lapissa mainintaa alan kehittämisestä ei ole lainkaan ja Pietarsaaren seudulla vain niukka. Ohjelmaehdotuksissa korostuvat hyvinvointi- ja palveluyrittäjyyden, yhteistyön ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen.

Kuten aikaisemmin mainittu, hyvinvointiverkosto perustuu aikaisemmalle yhteistyölle. Lähes kaikki hyvinvointiverkoston jäsenseuduista osallistuivat toimintaan jo ohjelmakaudella 2007–2010 - vain Rovaniemi ja Kainuu ovat tulleet uusina mukaan. Kaikilla alueilla seutujen välistä yhteistyötä on ollut aikaisemmalla toimikaudella. KOKO- ohjelman valmistelun yhteydessä toteutetun verkostanalyysin mukaan vahvimmin tällä kaudella verkostossa mukana olevista seuduista olivat edellisellä ohjelmakaudella verkottuneet Hämeenlinnan seutu, Ylä-Savo ja Porin Seutu (Laasonen 2009).

## 6. MAL- JA HYVINVOINTIVERKOSTOJEN TEHTÄVÄ JA OMINAISUUDET

Sekä verkoston rakenne että tehtävä suuntaavat verkoston toimintaa. Verkoston rakennetta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota siihen, kenen kanssa yhteistyötä halutaan tehdä lisäarvon saavuttamiseksi ja onko oikeat toimijat alueellisen ja kansallisen lisäarvon syntymisen kannalta onnistuttu kutsumaan verkostotoimintaan mukaan. Toisaalta verkoston tehtävä rakentuu toimijoiden sille asettamista tavoitteista ja toimintaan osallistumiseen motivoivista tekijöistä, osallistumisen tuomasta lisäarvosta. Verkostoprosessi tapahtuu verkoston rakenteen ja tehtävän puitteissa määrittäen verkoston tuloksellisuuden. Seuraavissa alaluvuissa MAL- ja hyvinvointiverkoston toimintaa tarkastellaan yllä mainituista näkökulmista verkostotoimijoiden näkemysten perusteella, jotka nousivat esiin haastatteluissa<sup>5</sup>. Lainausten yhteydessä on erotettu ohjausryhmän toimijat, koordinaatio ja jäsenseutujen yhteyshenkilöt toisistaan, sillä toimijaryhmillä oletetaan olevan erilaiset intressit verkostoa kohtaan.

### 6.1 MAL- ja hyvinvointiverkoston toimijarakenne

Sekä MAL- että hyvinvointiverkoston toiminta nähtiin monitasoisena. Verkostot toimivat usealla hallinnollisella tasolla ja linkkinä niiden välissä. Varsinaisen verkostotason eli seutujen välisen tason lisäksi toiminta ulottui kansalliselle tasolle (verkoston ohjausryhmä) ja seudulliselle tasolle<sup>6</sup>, josta puolestaan erottui sekä yksittäisten toimijoiden että kehittäjäorganisaatioiden muodostama taso. Seudun sisällä hyvinvointiverkosto osoittautui liittävä myös eri sektoreita yhteen. Sen lisäksi, että verkostot yhdistivät tasoja, korostui niiden toiminnassa yhteistyö tasojen sisällä. Toimikauden edetessä uskottiin tasojen sisäistä yhteistyötä kehittyvän myös eri KOKO-verkoston välille ja virallisen verkostotoiminnan rinnalle epävirallisena seutujen välisenä yhteistyönä.

*Musta se on ollut mielenkiintoinen mulle itselle liitos tonne niinkun valtionhallintoon, alueelliseen kehittämiseen ja sitten näihin alueellisiin toimijoihin noin yleisesti. Musta tää on kiinnostava tämmönen kenttä, jossa ollaan aktiivisesti niinku valtiohallinnon kanssa alueitten kanssa ja sitten nää verkostot, nää muut verkostot tässä KOKO:n sisällä vielä niinku niittenkin kanssa, joskin se nyt konkretian tasolla onkin ollut aika semmosta pienimuotosta, mutta kuitenkin [...]. Sen lisäksi,*

<sup>5</sup> Haastattelut antavat kuvan verkoston toiminnasta ennen 4.2.2011

<sup>6</sup> Tästä eteenpäin kansallisella tasolla viitataan verkoston ohjausryhmään/kansallisiin organisaatioihin, verkostotasolla MAL- ja hyvinvointiverkoston viralliseen toimintaan ja aluetasolla seutujen sisällä tapahtuvaan KOKO-verkostoihin liittyvään toimintaan.

*että meillä on tämä MAL-verkosto ja tietyt jäsenalueet, niin että alkais muodostua niitä alueiden omia suoria verkkoja (Koordinaatio, MAL).*

*[...] et täs on tavallaan hirveen monta näitä tasoja, kun on se julkinen sektori, yksityinen sektori ja ne kehittäjät, ne yksittäiset toimijat ja kehittämisorganisaatiot, sitten on se KOKO-alue, sitten on tämä meidän verkosto näistä KOKO-alueista [...](Koordinaatio, Hyvinvointi).*

Kaikki toimijat kokivat, että verkostotason toiminnassa olivat mukana keskeisimmät toimijaryhmät. MAL-verkostossa keskeisinä, ja myös luonnollisina, toimijoina pidettiin seutujen/kuntien kaavoittajia ja hyvinvointiverkostossa kehitysyhtiöiden edustajia. Toimijat kokivat saman ammattikunnan jakaman yhteisen tietopohjan edistävän vuorovaikutusta verkostossa. Pääosa toimijoista oli tyytyväisiä verkoston alueelliseen kattavuuteen ja ainoastaan yksi MAL-verkoston toimija nosti esiin, että omien lähiseutujen osallistuminen verkostoon toisi merkittävää lisäarvoa toimintaan. Valtakunnallisesti kattavan verkoston luomista pidettiin usein ideaalina, mutta maantieteellistä kattavuutta tärkeämpänä nähtiin vapaaehtoisuus ja ryhmä koko, joka mahdollistaa avoimen keskustelun verkostossa. Toimijat eivät kokeneet ongelmaksi, että ryhmässä on mukana erikokoisia ja alojen kehittämisessä eri vaiheessa olevia alueita, vaikka MAL-verkosta oli sen koordinaation mukaan alun perin suunniteltu vain suurille kaupunkiseuduille. Osa kuitenkin mainitsi, että yhteistyöstä suurten kaupunkiseutujen kesken olisi ollut heille enemmän hyötyä.

*Tää MAL-verkosto ainakin mun mielestä ehkä poikkeaa sitten ehkä jossain määrin joistakin toisista verkostoista sillä, että meillä on aikalailla selkee kuvio, että meidän keskeisimpiä ihmisiä on kuntien ja seutujen, jotka verkostossa on mukana, niin niiden maankäytön, asumisen ja liikenteen asiantuntijat. Siis aika tämmöinen spesifi porukka. [...] Ja onhan se siinä mielessä hyvä, että oli meillä sitten mikä yksittäinen tilaisuus tahansakin, niin me aikalailla tiedetään, että mistä keskustellaan ja mikä on se juttu. Niin ja se, että sinne ei tuu ihan laidasta laitaan porukkaa, niin että sitten kukaan niistä ei oikein saa mitään irti, kun se ei oookkaan sitä omaa juttua (Koordinaatio, MAL).*

*[...] keskeiset kehittäjät on varmasti, jos mietitään tän ohjelman kannalta niin elinkeinoyhtiöiden tämän toimialan kehittäjät. Et täs on ihan selkeesti tää elinkeinopoliittisuus aika vahvana. Ja he tavallaan luovat sen oman alueensa keskeiset kehittäjät. [...] Elinkeinoyhtiö on välittäjärooli siinä välissä, et he kokoo niin kun omalla alueella sen niin kun kunnan ja yrittäjän ja yhdistyksen niinkun yhteen (Koordinaatio, Hyvinvointi).*

*[...]hyvinvointiteemakin on täl hetkel niin akuutti kansallisella tasolla, et kun tähän KOKO-verkostonkaan ei kuitenkaan kuulu kaikki alueet Suomesta, niin jotenkin niin kuin toivois, että olis täydempi tämä verkosto, jos joka alueelta olisi edustaja mukana. Ja sit se, et ketkä toimijat*

*sieltä aluetasolta kuuluu siihen verkostoon [...], jos sitä verkoston toimintaa laajentais niin, et joka alueelta olis useita henkilöitä, niin äkkiä ne verkostokokoukset paisuis niin laajoiksi, et siel ois käytännös niin paljon ihmisiä paikalla, et sit ei onnistuis enään semmonen välitön keskustelu jostakin [...] et sit jos on seminaarisali ja 200 henkilöä, niin välttämättä ei päästä yhtä syvälle niissä asioissa [...]. Jotta saadaan semmosia konkreettisia asioita aikaseksi sitte, niin pitää olla sopivan tiivis ryhmä kuitenkin (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Toimijat kokivat, että pääosin myös ohjausryhmissä ovat tärkeimmät kansalliset tahot edustettuina. Kuitenkin STM:n ja LVM:n tiiviimpää osallistumista verkostoihin kaivattiin. Heikon osallistumisaktiivisuuden arveltiin johtuvan ministeriöiden välisen yhteistyön perinteen puuttumisesta. Sekä alueelliset että kansalliset toimijat pitivät tärkeänä kansallisten toimijoiden osallistumista verkostotapaamisiin. Alueelliset toimijat nostivat esiin, että verkostotapaamisiin voisi osallistua edustajia myös esimerkiksi OSKE:n hyvinvointiklusterista sekä AVI:en ja ELY:jen taholta. Lisäksi MAL-verkostossa nousi esiin ristiriitainen näkemys maakuntaliittojen osallistumisesta toimintaan. Osa piti heidän mukaan ottamistaan tarpeettomana ja osa tulevaisuuden laajentumismahdollisuutena. Kuitenkaan uusien toimijoiden mukaantulon ei nähty tuovan suurta lisäarvoa toimintaan.

*Ehkä STM:n rooli on semmonen, mitä ois voinu miettii, mut se ei ollu TEM:n ratkasu, et STM on pois sieltä [...]. Nythän se olis siel asiantuntijaluettelossa, mut eihän se oo koskaan ollut paikalla. Et siit ehkä ois voinu olla hyötty heille [...] (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

*Et tietysti on toivottavaa, et olis paikalla (ohjausryhmän edustajat verkostotapaamisissa). Ja se tietysti, että jos puhutaan esimerkiks osaamiskeskusohjelmasta, niin ois hyvä, että osaamiskeskusohjelman hyvinvointiverkostosta ois edustaja esimerkiks tässä toiminnassa, et tulis myöskin tätä verkostojen välistä kokemusten vaihtoa ja ehkä paikatellen voi olla mukana myös STM:stä edustus, koska tää kuitenkin liittyy hyvin kiinteästi heidänkin toimintaansa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] LVM:stä ei ollu ketään, eikä oo yleisesti ollu näissä verkostotapaamisissa [...] ehkä siinä olis syytä sitä siirtää sinne suuntaan, niinkun tätä viestiä viedä, että olis tarkeeta niinkun osallistua tähän verkostoon, et se olis semmonen. Et mä en tiedä minkä verran se on niinku henkilötasolla tää asia, että toiset ehkä näkee sen tärkeämpänä, mutta kyllä siellä aina on semmonen iso ajattelutapa-asia, miten niinkun näitä, miten näihin asioihin suhtaudutaan. Että liikennehallinnon ala on aika perinteisesti keskittyny siihen liikenteeseen [...] (Kansallinen toimija, MAL).*

*[...] mut pelkästään se, et tuleeko joku ministeriön edustaja tai muu paikalle. Onko se läsnä siellä, niin kertoo jo niille muille, että nähdäänkö tällä, onks tällä niinkun merkitystä, ja syntykö itse asiassa niitä keskusteluyhteyksiä, et jos nyt esimerkiksi seudut sitten kertoo tarpeistaan ja kertoo*



*ongelmistaan ja puidaan niitä asioita, niin jos ei siel oo läsnä esimerkiks ohjausryhmän keskeiset ihmiset kuuntelemassa sitä, niin mihin se tieto sit häviää? (Kansallinen toimija, MAL).*

Alueen sisäisellä tasolla keskeisiksi välillisesti verkostoon osallistuviksi toimijoiksi MAL-verkostossa nostettiin kuntien kaavoitushenkilökunta ja toiminnan edetessä myös luottamushenkilöt. Hyvinvointitoimialan kehittäminen edellyttää alueen virkahenkilöiden, yritysten, oppilaitosten ja järjestöjen panosta. Kuitenkin joidenkin toimijaryhmien, kuten luottamushenkilöiden ja yritysten, mukaan saaminen alueelliseen ja toisaalta verkostotason toimintaan nähtiin ongelmallisena. Alueella toimijoiden tavoittamisessa nähtiinkin olevan parantamisen varaa.

*[...] tän yhteistyön peruspulma on se, että eihän tässäkin verkostossa kauheesti oo luottamushenkilöt mukana, et tää on hyvin asiantuntijakeskeistä [...] joka on tietyl taval aika luonnollista, mut ehkä nyt sitten kun tää verkosto menee eteenpäin niin täytyis saada aikaan semmosia tilaisuuksia, jossa luottamushenkilötkin saatais mukaan (Kansallinen toimija, MAL).*

*[...] ja tietysti, et ainahan ois niinku parannettavaa siinä, että saatais ihan niinkun yrittäjiä mukaan toimintaan (Koordinaatio, Hyvinvointi).*

## **6.2 Verkoston kansallisen tason tehtävä**

Kansallisia organisaatioita osallistumiseen motivoi alan kansallinen kehittäminen ja alueiden aito tukeminen kehittämistoiminnassa. Kuitenkin myös ohjelmien sekä oman organisaation toiminnan tehostaminen ja edunvalvonta, uusi tieto, sidosryhmäyhteistyö, ja poliittinen vaikuttaminen nähtiin osallistumisen motiiveina. Kansallisille organisaatioille lisäarvo toiminnasta tulee uusista kehittämissisällöistä, edunvalvonnasta, synergiaeduista ja alueellisten toimintaympäristöjen kehittämisestä. Myös alueelliset toimijat näkivät verkottumisen, synergiaedut, uudet kehittämissisällöt ja alan eteenpäinviemisen sekä luonnollisesti myös alueellisten toimintaympäristöjen kehittämisen verkoston kansallisina lisäarvoina. Näkemysten perusteella verkostolle voitiin kansallisella tasolla tunnistaa kolme tehtävää: 1) verkosto organisoitumisalustana, jonka tehtävä on tehostaa kansallista alan kehittämistä ja organisaatioiden toimintaa, 2) verkosto toimijana ja vaikuttajana, jonka tehtävänä on antaa syötteitä substanssialan kehittämiseen ja 3) verkosto kansallisena alueille suuntautuvana vaikuttamiskanavana, joka mahdollistaa kansallisen näkemyksen ja rahallisen sekä asiantuntijatuen välittämisen alueille.

## 6.2.1 Organisoitumisalusta ja kansallinen foorumi

Kansallisella tasolla verkosto luo organisoitumisalustan alan kansalliselle kehittämiselle, se kokoaa keskeiset toimijat tietyn teeman puitteissa yhteen. Verkoston tehtävä on jäsentää kansallista keskustelua sekä toimia linkkinä kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä. Verkostolla tavoitellaan tällöin kansallisen kehittämisjärjestelmän ja/tai kehittäjäorganisaatioiden toiminnan tehostamista.

Organisoitumisalustana verkosto kokoaa tiedon sekä kontaktit yhteen, jolloin näiden tavoittamiseen kuluva aika lyhenee. Keskitetystä tiedosta hyötyvät sekä kansalliset toimijat että alueet. Kansallisten toimijoiden keskusteluareenana verkosto luo mahdollisuuden tiedonvaihtoon sekä kansallisten toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen, jossa myös alueet tunnustivat olevan vielä parantamista. Kuitenkin kansallisten toimijoiden näkemyksissä tuli vahvasti esiin, että verkosto on vain yksi yhteistyöareena ja sidosryhmäyhteistyön kanava muiden joukossa.

*[...] se onkin must niin hyvä apu esimerkiks minulle, että tota suhteellisen rajattua asiaa, kun täs on tää MAL-verkosto, niin suhteellisen rajattua asiaa seuraamalla mä saan hyvää tietoa. Et jos ei tätä verkostoo olis, niin mun pitäis paljon enemmän hääriä ja kerätä itse tietoa näiltä seuduilta, et mitä siel on tapahtumassa ja minkälaisia asioita ne yrittää tehdä. Tää kokoaa tietyl taval tän porukan ja samalla tavalla tän aineiston yhteen. (Kansallinen toimija, MAL).*

*Mun mielestä niinkun kaikkeen on tärkeä osallistua just siitä näkökulmasta, että saatais myös tällä tasolla (ohjausryhmä) niinkun sitä tietämystä puolin ja toisin niinkun edistettyä. Että sen lisäksi, että ollaan sinne seutuihin yhteydessä niin sen päälle tää yhteistyö (ministeriöiden välillä) on semmonen, niinkun yks semmonen isokin tavoite (Kansallinen toimija, MAL).*

*[...] tämmösten yleisen informaation ja tiedon jakamiseen, joka liittäis meidän hallinnonaloja yhteen, niin ehkä se on sellainen keskeinen rooli ja muitakin tietysti, kun siel on kuntaliittoo ja muita niin se on ehkä semmoinen yhteinen areena, johon me tuodaan semmosii, et hei tiedättekö, et tämmöstäkin on meneillä ja tämmöstä me suunnitellaan. Se on semmonen yks yhteistyöareena muitten joukossa, joka on ihan hyvä tietysti TEM:n suuntaan (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

Ministeriöiden välisen yhteistyön lisäksi kansalliset toimijat pitivät tärkeänä yhteistyötä muiden kansallisten ohjelmien kanssa. Yhteistyön nähtiin vähentävän päällekkäisten toimintojen mahdollisuutta ja luovan synergiaetuja. Juuri tästä näkökulmasta hyvinvointiverkoston toimijat pitivät tärkeänä yhteistyötä esimerkiksi Kaste- ja Innovaatiot sosiaali- ja terveystaloudessa -ohjelman sekä MAL-verkoston toimijat esimerkiksi KARA-verkoston kanssa. Suunniteltua ja toteutunutta yhteistyötä pidettiin

toistaiseksi hyvänä. Toisaalta kansalliset toimijat nostivat esiin, että verkostojen avulla voidaan tukea Paras- ja HYVÄ-hankkeita. Kummastakin verkostosta vain yksi alue mainitsi yhteyden näihin hankkeisiin.

*[...] me toivotaan, että kansallisella tasolla nää isot verkostot ja hankkeet keskustelis ehkä vielä paremmin toistensa kanssa ja hyödynnettäis sillä tavalla sitä verkostoitumista ja tavoitteita [...] Et siinä yhteydessä pyrittäis jotenkin yhteistyöhön, et ei tehtäis päällekkäistä työtä, vaan vaikka sit linkitetään, ja tarjotaan sille mahdollisuus ja niinku verkostoituu molempiin suuntiin. [...]mä olin tosi ilonen, kun mä näin, et tääl 2011 suunnitelmas oli semmonen yks kohta, missä oli, että tiivistetään yhteistyötä näitten kansallisten hankkeitten kanssa. Viittaaan Kasteeseen ja HYVÄ:än [...] (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

*No musta tätä mitä verkostossa on aika hienosti saatu kytettyä, niin rinnakkaiset verkostot, mitkä toimii niinku samojen asioiden ympärillä ja on jo aikasemminkin toimineet, KARA-verkosto ja mitä näitä on tämmösiä (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] tähän kytkeytyy muun muassa tähän Paras-hankkeeseen. MAL-verkosto ois tavallaan sitten yks tämmöinen tapa, jolla tehostettais sitä Paras-hankkeen peräänkuuluttamaa kuntien yhteistyötä, ja onhan sitten myös tää, nyt en oo varma tai mä en osaa sanoa, että onks tää tullu valtion hallinnon linjaamana vai mistä tää tavoite, että verkosto tukee alueita niitten omissa Paras-hankkeissa (Koordinaatio, MAL).*

*Tavallaan se HYVÄ-hanke toimii siellä strategisella tasolla ja siellä kansallisella tasolla koittaa vaikuttaa nyt sitten näihin vaikka näihin tämmöisiin palvelustrategioiden merkityksiin tai suuriin linjoihin tai tämmöisiin poliittisiin asioihin ja tämmöisiin. Se työ, mitä me sitten tehdään tuolla alueilla, on sitten sellaista konkreettista, sellaista ruohonjuuritason työtä, mutta ne tukevat niitä teemoja (Koordinaatio, Hyvinvointi).*

Verkosto tarjoaa mahdollisuuden tehostaa alan kehittämisen järjestelmää yhtenäistämällä alueiden kehittämiskäytäntöjä. Kehittämiskäytäntöjen yhtenäistämisen nähtiin hyödyttävän myös yksittäisiä alueita, sillä seutujen sisältä löytyi erilaisia toimintamalleja.

*Näyttäis, että moninaisuus lisääntyy, kun tehdään hyvin erilaisia ratkaisuja samankaltaisiin kysymyksiin. Aikasemmin mentiin aika puhtaasti sillä tavalla, että tehtiin lain tarkoittamia kaavoja ja tehtiin maakunnallisia kaavoja. Nyt tehdään kaikenlaisia erilaisia viritelmiä eri kuntakokoonpanoilla samoilla seuduillakin ja eri seutujen kesken erilaisia, että se, että jos tällä yhteistoiminnalla nyt laajemmin pystytään vähän hillitsemään tätä moninaisuutta niin voi olla jo etu sinänsä (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] missä palveluseteliä käytös on, niin voi olla niinku samalla alueellakin eri kunnilla hirveen erilaisia toimintatapoja. Et nyt kun ei vielä oo kovin laajasti sitä käytös oo niin meil ois*

*mahdollisuus miettiä laajemminkin ehkä koko tän meidän sanotaan nyt vaikka koko maakunnan samanlainen toimintamalli (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

Toisaalta kansallisten toimijoiden näkökulmasta verkosto tarjoaa mahdollisuuden toimintatapojen tehokkaaseen levittämiseen, joka rahoittajanäkökulmasta mahdollistaa investointien paremman tuottavuuden.

*[...] kun me rahoitetaan sosiaali- ja terveyshuollossa lukemattomia hankkeita ja se hankekausi on tietty 1-2 vuotta, niin se koskaan tai hirveen harvoin siirtyy sen hankkeen tulokset mihinkään järkevään käyttöön, et joko ne jää elämään siellä hankkeen sisällä [...], mut se tieto ei niinku kumuloidu kenellekään muulle, vaikka viereiselle alueelle [...], et jokaisen ei tarvi keksii Suomes sitä pyörää jossakin Rovaniemellä ja Helsingissä erikseen, vaan et me rakennettais semmonen alusta, et ne hankkeet vois keskustella, hankeideat vois keskustella ja hankkeet tietäs toisistaan. Ja mä uskon, et täs hyvinvointiverkostossa on tämmönen niinku samanlainen ajatus varmaan, kun tääl on kuitenkin sitä rahaa takana. Et se investoitu raha täytyy saada mahdollisimman hyvin hyödynnetty ja mahdollisimman hyvin ne hyvät käytännöt [...] pitäis saada siirretty eteenpäin. [...] Et kylhän siel on tämmönen rahottajan niinku vahva näkemys siitä, että tälle investoinnille pitäis saada joku hyvä lopputulema (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

## **6.2.2 Itsenäinen toimija ja vaikuttaja**

Erityisesti MAL-verkoston ohjausryhmän näkökulmasta verkosto nähtiin mahdollisuutena saada syötteitä lakivalmisteluun ja esimerkiksi hankkeiden ja teemaryhmien kautta. Tällöin teemaryhmien toimintaa voitiin pitää kansallisesti keskustelua herättävänä ja MAL-sisältöjen kehittämisen kannalta kiinnostavana myös kansallisesti. Myös hankkeiden käynnistämistä ja suuntaamista pidettiin kansallisesti merkittävänä tehtävänä. Hyvinvointiverkoston ohjausryhmän toimijat kokivat saavansa omaan toimintaansa ”*ehkä jotain pientä*”, mutta esimerkiksi palvelusetelihanketta pidettiin kiinnostavana kansallisesti. Kaikki kansalliset toimijat pitivät tärkeänä verkoston avulla saatavaa tietoa alueiden ajankohtaisista haasteista ja kehittämistoimista.

*Meillähän on kuitenkin siihen PARAS-hankeeseen liittyen tarkoitus kehittää näitä maankäyttö- ja rakennuslain ohjausvälineitä. [...] Kyllä mä katselen ainakin näiden teemaryhmien toimintaa sillä tavoin, että löytyiskö sieltä eväitä, et vois ehdottaa sitten taas näissä työryhmissä, jotka pohtii ihan lainmuutoksia esimerkiksi. Vois ehdottaa jotain käytäntöjä tai sitä kautta tavallaan [...] ja ei pelkästään lainsäädännön vaan näitten tämmösten niinkun kansallisellakin tasolla menetelmien (kuten yleiskaavan) kehittämiseen, koska kyl niis vielä kehittämistä on. [...] et jos täältä löytyis jotain eväitä siihen, miten hajarakentamista ohjaavia säännöksiä voitais kehittää (Kansallinen toimija, MAL).*

*[...] jos täältä löytyy jotakin semmosia hyviä hankkeita, jota vois niinku viedä eteenpäin tai yhdessä olla tukemassa siellä, niin se on tietysti olennaista ja sit jos pystyy työkaluja keksimään näiden asioiden niinkun ratkaisemiseksi (Kansallinen toimija, MAL).*

Kansalliset toimijat nostivat esiin, että verkoston kautta saatava alan tunnustus ja jo se, että teema on nostettu kehittämiskohteeksi, tuo sinänsä lisäarvoa alan kansalliseen kehittämiseen. Toisaalta verkosto luo yhteistä tahtotilaa, hyvinvointiverkostossa yrittäjyyden ja MAL-verkostossa eheän yhdyskuntarakenteen ja yhteistyön edistämiseksi.

*Ja jollakin tasolla, jos tää jotenkin veis eteenpäin tätä tämmöstä ajatusta siitä, että eheä yhdyskuntarakenne on kuitenkin sitten kaikkien näkökulmasta parempi ratkaisu, kun sitten hajautunut ja sen ei kuitenkaan tarvitse viedä sitten ihmisten vapautta elää ja toimia (Kansallinen toimija, MAL).*

*Kun on valittu hyvinvointi yhdeksi teemaksi ylipäättänsä näissä verkostoissa, niin tavallaan osottaahan se myös sitä sen toimialan ja alan merkitystä ja arvostusta, että se on valittu yhdeksi seitsemästä teemasta, mitä on kansallisesti haluttu viedä eteenpäin ja se tuo sit niiden aluekehitystyöhön tietyllä tavalla sellaisia mandaatteja ja edellytyksiä, asemointia (Koordinaatio, Hyvinvointi).*

### **6.2.3 Yhteistyö ja edunvalvontakanava**

Ohjausryhmään osallistumisen motiivina nähtiin mahdollisuus päästä mukaan alueiden kehittämiseen ja verkoston toiminnan suuntaaminen oman organisaation intressien mukaisesti. Edunvalvonnan ja poliittisen vaikuttamisen lisäksi toimijat kokivat, että ohjausryhmän avulla verkoston toimintaa voi suunnata kansallisesti merkittäviin teemoihin. Kansalliset toimijat näkivät verkoston ”viranomaisen kehittämistyökaluna” ja aluekehitysrahojen käyttönä.

*Pyritään tietenkin vaikuttamaan siihen meidän näkökulman esiintuomiseen niinkun kaikki muutkin (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] muualla kun oon noissa ministeriöissä sitten työryhmissä, niin tulee sitten sillä tavalla reaaliaikaista tietoo, että mitä kehitetään missäkin. Niin sitten mä voin sitä tietoo viedä sinne verkostoon, [...] et ne verkoston toiminnan vastuuhenkilöt pystyy paremmin ohjaamaan sitä sinne oikeisiin asioihin. [...] sit voidaan esittää niitä kehittämistoiveita sen ohjausryhmän kautta ja saada niitä kentälle sillä tavoin. [...] kyllähän meille on tärkeetä, että me päästään sitä kautta mukaan tämmöseen lähes valtakunnalliseen kehittämistyöhön (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] ehkä heti alussa niinkun huomas, että nää hankkeen tekijät oli niinkun ajatellut tätä vielä niinkun voimakkaammin maankäytön ja liikenteen näkökulmasta ja siellä se sitten se asuminen ja elinkeinoelämä nousi vahvemmin esiin (Kansallinen toimija, MAL).*

### **6.3 Verkosto osana alueiden kehittämistoimintaa**

Vaikka vain osa alueista oli alun perin asettanut verkostoon osallistumiselle selkeitä tavoitteita, oli kaikilla toimijoilla käsitys osallistumisesta saatavasta lisäarvosta. Verkostosta haettiin ammatillista ja henkilökohtaista tukea alueella tehtävään kehitystyöhön, kumppanuuksia, uutta tietoa, oman osaamisen tehostamista sekä strategista tukea päätösten legitimointiin, alan kehittämiseen ja kansalliseen vaikuttamiseen. Lisäarvot liittyivät verkostoitumiseen, koulutukseen, uusiin toimintatapoihin, rahoituksen saamiseen hankkeisiin ja joidenkin toimijoiden osalta myös edunvalvontaan. Viimekädessä hyvinvointiverkoston lisäarvo realisoitui kasvaneena yritystoimintana ja MAL-verkostossa yhdyskuntarakenteen ohjaamisen välineinä. Motiivien ja lisäarvojen pohjalta verkostolle voitiin tunnistaa kolme tehtävää: 1) verkosto asiantuntija- ja vertaisfoorumina, jonka tehtävä on tukea alueellista työtä, 2) verkosto tavoitteellisena kehittämisvälineenä, jonka tehtävä on resurssien, kehittämishankkeiden ja toimintatapojen luominen ja 3) verkosto strategisena toimijana, joka mahdollistaa kehittämisen ja edunvalvonnan.

#### **6.3.1 Verkosto asiantuntija- ja vertaisfoorumina**

Verkostoissa koettiin erittäin tärkeäksi kollegoiden tapaaminen sekä näiltä ammatillisen ja joissain tapauksissa myös henkilökohtaisen tuen saaminen oman työn tekemiselle. Kahta toimijaa lukuun ottamatta kaikkien alueellisten toimijoiden mielestä suurin lisäarvo tähän mennessä verkostosta oli saatu juuri uusista tuttavuuksista ja kollegoiden kokemuksista.

Konkreettisena hyötynä nähtiin kollegoiden ja alan kehittäjien tapaaminen ja kuulumisten vaihto. Hyvinvointiverkostossa kaksi toimijaa nosti esiin, että läheisimmät kollegat löytyvät verkostosta, sillä alueella alan kehittämisen parissa työskenteli vain yksi henkilö.

*Verkosto on ammatillinen foorumi, jossa voi vaihtaa kuulumisia ja saada oppia omalle tekemiselle. Se tarjoaa ammatillisen tuen (Alueellinen toimija, MAL).*

*No henkilökohtaisesti mulle ja sitä kautta tälle koko työlle niin se merkitsee työkavereita. Mä koen verkostossa toimijat mun läheisinä työystävinä. [...] et jos kattoo tältä meidän alueelta, niin ei löydy toista henkilöä, mul ei sillä tavalla löydy läheistä työkaveria täältä alueelta. [...]. Se ei oo ollenkaan vähäinen, et joidenkin kanssa me saatetaan pitää aika tiivistäkin yhteyttä ja jaetaan paljon kokemuksia ja opitaan toisiltamme ja ehkä kannustetaan ja motivoidaan toisiamme haasteellisissa tilanteissa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Uusien henkilökohtaisten kontaktien luominen, kumppanuuksien hankkiminen nähtiin yhtenä osallistumisen motiivina. Henkilökohtaisen hyödyn lisäksi kumppanuushyödyt kumuloituivat organisaatio ja aluetasolle etenkin hyvinvointi-verkostossa, josta saatiin oman alueen yrityksille kumppaneita ja virkahenkilöille benchmarkkauskohteita. Kumppanuuksien tuoma lisäarvo nähtiin potentiaalisena, jolloin suhteita uskottiin voitavan hyödyntää tulevaisuudessa. Verkoston koettiin mahdollistavan myös alueen kehittäjien välisen yhteistyön syveneminen näiden osallistuessa yhdessä toimintaan.

*[...] verkostoidutaan monen henkilön taholla tähän KOKO-verkostoon ja opitaan tuntemaan henkilökohtaisesti useammalta paikkakunnalta ja myös sit tää, että he näkivät, että se on niin tärkeä kuvio, että he pystyisivät siellä myös tiiminä syventämään omaa osaamistaan (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Kyl aluekin hyötyy näistä yhteyksistä, et mä oon kuntien virkamiehiin antanut hyviä, et jos tuntuu, et halua benchmarkata, niin mun avulla on saanu paljon nimiä ja kontakteja, koska sekin on haasteellista musta tolla julkisella puolella, et ne on niin isoja organisaatioita, et kestää todella kauan lähteä hakemaan sitä oikeaa ihmistä (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] meil ei oo mun mielestä lähtökohtaisesti ollu mitään sellasta ongelmaa tai tiedon puutetta tai sitä etteikö meil ois ollu hankkeita, että meil on ollut hyvin näitä kaikkia, mut että tota on haluttu sitä verkostoo rakentaa, verkostoo kasvattaa [...] sit mahdollisesti verkottaa ihan paikallisia yrityksiäkin, et jos on jotain mikä sopii oman alueen joidenkin yritysten yhteistyökumppaniksi (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Kollegoiden tapaamisen kautta toimijat saivat tietoa muiden alueiden kokemuksista, onnistumisista ja mahdollisista epäonnistumisista. Kaikki haastateltavat pitivät tätä verkostosta saatavana merkittävänä lisäarvona, sillä toisten kokemuksista saatiin ideoita oman alueen kehittämiseen ja herätteitä toimintatapojen muuttamiseen. Herätteitä oli saatu esimerkeistä hyvinvointiverkostossa palveluseteliin, palvelurakenteisiin ja yrityspalveluihin sekä virkahenkilöyhteistyöhön ja kouluttajiin liittyvistä kokemuksista. MAL-verkostossa nostettiin esimerkkeinä puolestaan Tampereen seudun hajarakentamisen malli, palveluiden suunnittelu Jyväskylässä ja Oulun seudun kauppapaikkatarkastelu.

Esimerkkejä voitiin myöhemmin hyödyntää oman alueen kehittämisessä ja toisaalta niillä voitiin perustella kehittämiskäytäntöjä alueen virkamiehille ja luottamushenkilöille. Hyvien käytäntöjen levittäminen nähtiin kansallisten toimijoiden keskuudessa tärkeänä tuottavuusnäkökulman lisäksi myös alueiden omaehtoisen kehittämisen näkökulmasta,

jolloin osaamisen välittämisellä voidaan aikaan saada pysyviä vaikutuksia ja toimintatavan muutoksia.

*Elikkä se on ollut ihan toimiva yhteydenpitoväline ja mahdollistaa myöskin niinkun kohdennetut keskustelut eli kun MAL-verkoston puitteissa käydään yleisemmällä tasolla jotakin teemaa, niin sen puitteissa sitten nousee esille semmosia caseja tai toimijoita ympäri Suomea, jotka kiinnostaa sit meidän näkökulmasta just tällä hetkellä ja voidaan sitten ottaa suoraan yhteyttä niihin (Alueellinen toimija, MAL).*

*No kyllä se on sitä just että näkee, missä muut on kenties törmänny samaan ongelmaan ja löytäny jopa ratkaisun siihen.. Yks semmonen liittyen tähän palveluitten suunnitteluun ja tontinluovutukseen ja investointien yhteensovittamiseen, niin hyvä esimerkki saatiin tuolta Jyväskylän puolelta nimenomaan tän verkoston puitteissa. Heillä on semmonen kymmenvuotisojelma, jossa pyritään sovittamaan nämä kaikki asiat yhteen. [...] Et tän tyyppisesti, kun muualla on oivallettu jotain asioita, niin siitä saa tuolla, jos ei nyt yksityiskohtaista infoa, niin ne olennaiset asiat mitä heidän tekemässään ratkasussaan on sisällä ja pystyy hamottamaan sitä polkua, että miten semmoseen suuntaan voitais oman seudun alueella mennä eteenpäin. Tämä on se konkreettinen hyöty alueelle, että saadaan herätteitä toimintatapojen muuttamiseen (Alueellinen toimija, MAL).*

*Tän verkoston avulla mä oon saanut paljon hyviä esimerkkejä. Ne on tavallaan ollut luotettavampia, kun pelkästään tavallaan se mun sana. Et mul on tämmönen näkemys, mennään tätä kohden, kun jossain muuallakin tehdään jo näin tai on tällasia kokemuksia (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...]toihan on semmosta omaehtoista kehittämistä, että siellä niinku lähetään nollasta tekemään sitä niinku, nyt vaikka Pietarsaaren palvelusetelijärjestelmää. Sen sijaan, että sinne tilattais joku konsultti kertomaan, et näin näin ja näin se tehdään, mut nää niinku lähtee pakertamaan sitä itte. Saa tukea siltä verkostolta ja niiltä verkoston asiantuntijoilta ja sitten ne saa niinku jotain pikkuhiljaa aikaseks, mut se on sitten semmosta varmallalla pohjalla olevaa juttua, kun ne sitten osaa sen jo itte (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

### **6.3.2 Verkosto tavoitteellisena kehittämisvälineenä**

Verkostoista saatavana lisäarvona ja osallistumisen motiivina nähtiin uudet resurssit; tieto, osaaminen ja rahallinen tuki. Oman osaamisen täydentämisen lisäksi motiivina osallistumisella nähtiin oman toiminnan tehostaminen uusien toimintatapojen kautta. Yhteisen intressin tai ongelman ympärille rakennettuja yhteishankkeita pidettiin toimintatapojen ja uuden tiedon tuottamisessa merkittävänä.

Verkostojen kautta toimijat pystyivät kehittämään omaa osaamistaan ja hankkimaan uutta tietoa koulutuksissa. Verkoston järjestämissä seminaareissa saatiin tietoa



kansallisista kehittämisen teemoista ja hyvinvointiverkossa myös kansallisen tason linjauksista. Hyvinvointiverkostossa osa toimijoista nosti esiin, että ulkopuolista osaamista ja tietoa tarvitaan nimenomaan tällä teema-alueella, sillä alueella ei omaa alan kehittämisosaamista välttämättä toistaiseksi vielä ole. MAL-verkostossa taas nostettiin esiin, että verkoston avulla pienemmät kaupunkiseudut, joiden resurssit kehittämiseen ovat pienet, voivat hyötyä suurempien osaamisesta.

*Kyllä se nojautuu siihen perusideaan, että lisäämällä tietoa taitoa täällä ja hakemalla sitä nimenomaan verkoston kautta niin tätä voidaan hallitusti kehittää. [...] voidaan tätä koulutusta, voidaan lisätä tietoa kouluttamalla ja myöskin tämä kartoitustyö, mitä tehdään tähän liittyen on meille hyödyksi ja sitten myöskin nimenomaan liittyen tähän palvelusetelin käyttöönottoon (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Nää on järjestäny tiettyjä seminaarilaisuuksii, jos on saanu lisätietoo sitten siitä, et mitkä on ministeriön suunnitelmia ja mitä linjauksia siellä on tehty yrittäjyyden kehittämiseen liittyen ja sellasta niinkun tulevaisuuden näkymää (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...]meiän omassa strategiassa oltiin määritelty, että nää terveys- ja hyvinvointipalvelut tulevat niinku entistä määräävämmäks ja nähtiin, että meillä ei ollut vielä sitä omaa osaamista siinä vaiheessa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Koska isoissa kaupungeissa on myös enemmän varaa ja resursseja tuota tehdä myös tämmöstä tutkimustyötä ja pienemmät saa sen osittain sitä kautta valmiina (Alueellinen toimija, MAL).*

Verkostojen kautta voitiin hyödyntää oman alueen kehittämisessä myös ulkopuolista osaamista koordinaation ja asiantuntijoiden muodossa. Vaikka pääasiassa hyvinvointiverkoston toimijat nostivat asiantuntijoiden käytön ja luento-osaamisen esiin, myös MAL-verkostossa nähtiin voitavan hyödyntää koordinaatiota alueen sisäisen kehittämisen tukena. Osa hyvinvointiverkoston toimijoista toi esiin, että verkostosta on myös ulkopuolista rahallista hyötyä toimialan alueellisessa kehittämisessä.

*[...] tän kuopiolaisen asiantuntijan [...] niin häntähän me ollaan alettu käyttämään, koska hänhän on juuri tässä sosiaalisessa mediassa teemaan liittyvä asiantuntija. Niin niitä halutaan kyllä käyttää. [...] ei varmaan oo muuta, kun tätä asiantuntijoiden käytön tarvetta, niin se on se, jonka se kansallinen verkosto antaa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Pystytään käyttämään tätä KOKO-hyvinvointiverkoston tätä organisaattorin tahoja tukemaan myöskin tätä meidän omaa toimintaa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Ja aika monilla alueilla uskon, et resurssi tulee ton KOKO-ohjelman avulla. Et voihan se olla, et ohjelmast suurin hyöty on resurssi, taloudellinen resurssi (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Yhteishankkeet koettiin tärkeiksi ohjausvälineiden kehittämisen, konkreettisen yhteistyön ja uuden keskustelun synnyttämisen kannalta. Vaikka yhteisiä hankkeita oli hyvinvointiverkostossa käynnistetty toistaiseksi kaksi ja MAL-verkostossa ei lainkaan, mainittiin hankkeet useassa tapauksessa verkostotyön konkreettisena tuloksena. Hankkeet koettiin seuraavaksi luonnolliseksi vaiheeksi verkoston toiminnassa ja tulevassa työssä niiden merkitystä pidettiin suurena. Pääosa alueista oli kiinnostunut osallistumaan yhteishankkeisiin, jos teema ja ajankohta ovat oman alueen kannalta otollisia.

*Nyt ollaan opittu tuntee ja levitetty malleja ja tietoa ja benchmarkattu, mut konkreettista yhteistyötä palvelusetelin käyttöönoton suhteen (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Meil on menossa [...] tämmöinen yhteinen hankehakemus, joka on sitten ihan tämmöinen konkreettinen tulos tästä toiminnasta (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...]molempien (palveluverkot ja hajarakentaminen) osalta, kun siel on tämmösiä pilottikohteitten hakuja mahdollisesti syksyllä, niin jos me oltais mukana, jos lähetään tekemään jotain tämmöstä pilottihommaa (Alueellinen toimija, MAL).*

Verkostot mahdollistivat myös uuden tiedon tuottamisen selvitysten kautta alueiden tarpeita vastaavista aiheista. Kuitenkin selvityksiin suhtauduttiin osin varauksella, sillä ne koskevat vain osaa verkoston alueista. Kummassakin verkostossa nostettiin esiin mahdollisuus tehdä koko verkoston kattavia selvityksiä, jolloin kaikki alueet hyötyisivät niistä suoraan.

*Selvittämistarpeitten hahmottaminen, selvittäminen tällasena niinkun tavallaan arkielämästä irrallisena tai normaalielämästä irrallisena systeeminä (Alueellinen toimija, MAL).*

*No selvityksissä on aina se haaste, että sitten tulee joku konsultti, joka tekee sen homman ja se vie aikaa ja sitten kuinka se on ajantasasta ja kun se on johonkin paikkaan selvitys on tehty niin tilastotiedot ja muut faktat, mitä tulee niin palvelee sitä seutua, tiettyä seutua, että en nää niillä niin valtavaa merkitystä (Alueellinen toimija, MAL).*

MAL-verkoston osalta esiin nousivat yhteisen keskustelun kautta löytyvät uudet ratkaisumallit yhteisiin ongelmiin. Verkosto mahdollisti uusien maankäytön työkalujen kehittämisen ja uusien lakisisältöjen pohdinnan. Sekä kansalliset että alueelliset toimijat pitivät ratkaisumallien ja uusien työkalujen kehittämistä tärkeänä oman työnsä kannalta.

*[...] se lisäarvo tulee varmasti siitä, että meillä on mahdollisuus käydä myöskin niitä ongelmia läpi yhdessä, joko niin, et siinä järjestetään erilaisia tilaisuuksia teemoittain tai sitten on näitä yhteisiä tapaamisia, joissa käydään läpi. Et tota päästään niinkun syvemmälle pohtimaan*

*ratkaisumalleja, mitä ei ehkä sit tän tiedon, kirjallisen tai suullisen varassa, ei vois tehdä omassa piirissä.[...]Moniakin asioita, josta haluttais lisätietoa ja myöskin niinkun ratkasumallien pohdintaa. Yks iso kokonaisuus on tää maaseudun rakentamisen ohjaus, ennen kaikkea haja-asutus, hajarakentamisen ohjaamisen ongelmat, jotka meilläkin on akuutteja (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] miettii semmosia käytännön toimintamalleja. [...] joskus aina kun miettii sitä nyky maankäyttö ja rakennuslakia ja käytäntöä, niin se ei aina kaava-asioissa oo niinku tätä päivää, että aina ajatellaan, että kehitys tai kaikki hoidetaan kaavalla (Alueellinen toimija, MAL).*

### **6.3.3 Verkosto strategisena toimijana**

Vain alle puolet toimijoista näki verkostot strategisina toimijoina, vaikka kaikki alueelliset toimijat tunnistivat ne asiantuntijafoorumeiksi ja kehittämisvälineiksi.

Verkostojen kautta päästiin vaikuttamaan kansallisen tason päätöksentekoon, jolloin lisäarvona oli oman edun valvonta sekä alueellisten intressien tuominen kansalliseen keskusteluun ja lainsäädännön kehittäminen niiden pohjalta.

*[...] tietenkin me halutaan, että meidän alueella ollaan hyvinvointipalveluiden kehittämisessä eturintamassa elikkä halutaan niinkun tietää, että mitkä ne on ne ajankohtasimmat asiat ja olla myös kehittämässä niitä ja olla sitten myöskin vaikuttamassa siihen, mitä valtakunnan tasolla kehitetään. Ja tää on myöskin linkki ministeriön suuntaan, semmonen mahdollisuus vaikuttaa sinne suuntaan ja niihin linjauksiin, mitä ministeriötasolla tehdään ja viedä sellasta ruohonjuuritason tietoa sinne ja antaa palautetta (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] tää saattaa olla jonkinlainen kanava vaikuttaa tonne lainsäädännön suuntaan [...] just näistä hajarakentamisen pelisäännöistä, mitä tässä maankäyttö ja rakennuslaissa on, elikkä suunnittelutarve alueet [...] tai täs on tämmönen luottamus, et vaik ei itellä suoraa kontaktia tonne lakivalmistelun suuntaan okkaan, mutta luulisin, että ne aiheet, jota täällä nousee esille ja mahdolliset epäkohdat niin ne tulee tuota sitten jollain tavalla pohdittavaksi lakivalmistelussa. Toinen asia oli myös seudullinen tai siis kuntien yhteisen yleiskaavan oikeusvaikutukset, jossa on semmosia pieniä aukkoja, et tuota tämmöstä myös mietittiin (Alueellinen toimija, MAL).*

Hyvinvointiverkoston avulla voitiin legitimoida alueella tehtävää kehitystyötä ja toisaalta verkoston statusta voitiin hyödyntää tiedonhankinnassa. Toisaalta MAL-verkosto tarjosi mahdollisuuden tehdä alan sisäistä kehittämistä alueella ja hyvinvointiverkosto kansallista yhteistyötä, johon alueilla ei muuten olisi resursseja.

*[...]mä saan sillä omaa vakuuttavuutta, et se kuulostaa heti paljon paremmalle, jos mul on joku viesti, niin jossain kohissa mä tietosesti sanon, että tää ei oo vaan mun. Nää muut toimijat tietää*

*mikä KOKO on täällä.[...] Silloin mä saan sillä luotettavuutta ja ehkä arvostusta, [...] että tää on kansallisella tasolla merkittävää (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Heil (koordinaatiolla) oli sit näihin 52 KOKO-alueeseen yhteys niin aika helppo sitte näille avainhenkilöille lähettää kysymys, et kiinnostaako, onko tarpeita, kokoonnutaan ne, jota kiinnostaa. [...] kuinka moni siihen ois reagoinut semmoseen viestiin, jostain pienestä kehitysyhtiöstä, jostain pienestä kunnasta tulee joltain yksittäiseltä toimijalta tämmönen viesti (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Saattais olla ettei pystyis satsaamaan sellaseen osallistumiseen, jos ei olis tällaista verkostoa, niin kyl se niinkun tiivistää sitä (alueiden välistä yhteistyötä) ehdottomasti, mutta emmä sanois etteikö sitä tehtäis ollenkaan ilman tätä KOKO-ohjelmaa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] Mun mielestä, kun kunnissa ei oo sitä sisäistä kehitystyötä aikaa tehdä, niin on mukavampi ja helpompi kokoontua tämmöseen verkostotapaamiseen (Alueellinen toimija, MAL).*

## 6.4 Verkostoprosessi ja verkoston hyödyntäminen

Raunio (2000) on nostanut esiin, että verkoston todellinen lisäarvo määrittyy vasta sen kautta, kuinka hyvin verkostoa pystytään alueella hyödyntämään. Poikkeuksetta



**Kuva 10. Verkostoprosessiin laatuun vaikuttavat tekijät**

haastateltavat nostivat alueellisten toimijoiden aktiivisuuden verkostotason osallistumisessa ja aluetason hyödyntämisessä lisäarvon määrittäväksi tekijäksi. Tässä luvussa toimijoiden aktiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu verkostoprosessin onnistumista määrittävinä. Tekijät limittyvät toisiinsa, kuitenkin niin, että koordinaatiolla voidaan vaikuttaa muihin tekijöihin, jotka ilmenevät lopulta vuorovaikutuksessa ja tiedonvälityksessä (kuva 10).

### 6.4.1 Koordinaatio

Kaikki verkostotoimijat pitivät koordinaatiota verkostotoiminnan kannalta erittäin merkittävänä, jopa elinehtona sille. Täten koordinaation onnistumisen nähtiin vaikuttavan koko verkostotyön onnistumiseen.

Verkoston koordinaation merkitys toiminnan organisoimisessa ja suuntaamisessa sekä muiden toimijoiden motivoinnissa, innostamisessa ja sitouttamisessa nähtiin erittäin suurena. Motivoinnissa keskeisessä roolissa olivat tapaamisten sisällöt. Käsittävien

teemojen tuli vastata alueiden tarpeita. Tällöin koordinaattoreiden tehtävänä nähtiin keskeisten sisältöjen löytäminen toiminnalle. Juuri toiminnan eteenpäinpyrkivyyden, tunne, että alan kehitystä ja valittuja teemoja todella edistetään verkostossa, nähtiin tärkeänä. Tähän liittyy oleellisesti koordinaation rooli yhteisen näkemyksen ja päämäärän luojana. Koordinaation vastuulla oli ohjata verkostotason vuorovaikutusta siten, että toiminta tuottaa koko toimikauden ajan osallistujille lisäarvoa ja toiminta säilyy tuloksellisena, eikä jää paikallaan pyöriväksi keskustelukaruselliksi. Tähän liitettiin jatkossa myös vastuu tulosten ”markkinoinnista”, verkoston aikaansaamien tulosten tiedottamisesta ja näkyväksi tekemisestä.

*[...] tää verkosto on aika tämmönen monivivahteinen ja kelluva järjestelmä, että en yhtään kadehdi koordinaattorin roolia tässä. Et miten saa niinkun tän homman menemään niinkun johonkin suuntaan eteenpäin, kun näillä osallistujilla on erilaiset resurssit ja mahdollisuudet olla mukana ja tilanteet vaihtuu melkein viikoittain (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] kun on tavallaan tällaiset henkilöt, jotka huolehtii päätoimisesti siitä, että täs syntyy tulosta ja vetää tietyllä tavalla myös näitä seutuja, jotka ei ehkä oo sit niin oma-aloitteisia, niin sit mukaan siihen ja huolehtii siitä, et se yhteinen näkemys kehittyi siinä, et se ei jää pelkän puheen tasolle. [...] et nyt kun mennään eteenpäin niin se pystyy vastaamaan niihin odotuksiin ja tuottamaan semmosta aineistoa, joka kiinnostaa, ja jossa näkyis jotenkin se, että on saatu aikaan jotain, joka vie näitä asioita eteenpäin minkä takia tää nyt sitten on perustettu tää verkosto. Et se vaatii niiltä tekijöiltä, just Kimmolta ja Marialta niin semmosta myös, että he mieltää, että heidän täytyy vähän siinä verkoston edetessä niin pitää vähän semmosta niinkun markkinointiakin. (Kansallinen toimija, MAL).*

Osana motivointia nähtiin, ettei alueiden osallistumiseen vaadittava panos nouse liian suureksi, vaan vastuu käytännön järjestelyistä ja organisoinnista säilyy pääosin koordinaatiolla myös toiminnan edetessä. Paitsi keskeisten toiminnan sisältöjen löytäminen, myös niiden ylläpito ja mahdollinen uudelleenmuotoilu nähtiin olevan koordinaation vastuulla. Sekä alueiden, että kansallisten tarpeiden huomioimista koko toiminnan ajan pidettiin keskeisenä.

*Kyllähän tää on etupäässä siellä koordinaation harteilla, että [...] siitä ei koidu meidän normaalille toiminnalle lisäkuormaa (Alueellinen toimija, MAL).*

*Et tää kysymys, jonka nostit esiin näistä kaavoittajien voimakkaasta läsnäolosta, niin se on varmaan yks asia, mitä noi hankkeen vetäjät joutuu paapomaan vähän, että se pysyy mukana, nämä tärkeet kysymykset (asunto- ja elinkeinopolitiikka)(Kansallinen toimija, MAL).*

Koordinaation toimintaa pidettiin kummankin verkoston osalta onnistuneena ja vasta-  
vuoroisena. MAL-verkostossa nousi esiin kuitenkin osin ristiriitainen näkemys  
toimijoiden riittävästä sitouttamisesta. Osa toimijoista nosti esiin että, sitouttaminen oli  
toistaiseksi jäänyt puutteelliseksi ja vuorovaikutusta verkostotapaamisten ympärillä  
toivottiin jonkin verran tiivistettävän. Toisten mukaan verkostotoiminta taas ei edellytä,  
eikä kaipaa, projektimaista sitoutumista. Ehkä synteesinäkin edellisiin ehdotettiin, että  
vuorovaikutusta voidaan tiivistää niin kauan, kun verkostotoiminta ei nouse  
itsetarkoitukseksi.

*Mut täytyy sanoa erityisesti Kurunmäen Kimmolle kiitokset ja Tampereen seudulle ikään kuin  
isäntänä tässä, että he on ottaneet tän hyvin menestyäkseen ja pyrkineet niinkun vastaamaan  
niihin kysymyksiin ja pyrkineet löytämään selvittämistapoja niihin kysymyksiin, mitä on tullut  
eteen (Alueellinen toimija, MAL).*

*Meil on ollut joku ajatus, niin siitä vaan heitetään sinne ja syötetään sinne, et voisko tää jotyenki  
olla näkyvissä, niin kyllä ne on aina keksiny, et kuinka ne on siihen meidän haasteeseen pystyny  
vastaamaan. Ja aina tehny parhaansa viedäksen sitä eteenpäin. Kyl ne Outi ja Anu ansaitsee ihan  
kymppiplusa toiminnastaan (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] siinä se sitouttaminen ja ryhmätyöskentely, niin sitä vois vähän piristää tai tiivistää eli siinä  
aika herkästi heitetään pallo, että kokoontukaa tuolla, tää teemaryhmä kokoontuu, milloin teille  
sopii, että se jää vähän roikkuun ilmaan tämmönen sitouttaminen ja sitten seuranta. Nimeomaan  
projektikoordinaattorin tehtävä [...]. Sitä voi ihan reilummin tehdä enemmän mun mielestä, että  
projektimaailman tehtävä on olla päämäärätietoinen ja edellyttää ja sitouttaa porukkaa ja saada  
porukka innostumaan siihen mukaan (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] et se on tietysti tämmösen verkoston puute, että on vaikee saada ihmiset silleen  
projektimaisesti sitoutumaan johonkin tehtävään. Et ehkä se ei verkoston tarkotuskaan ole.  
(Alueellinen toimija, MAL).*

#### **6.4.2 Toimintaympäristö**

Toimintaympäristö vaikutti verkoston hyödyntämiseen alueellisella tasolla kahdella  
tavalla. Alueellisen yhteistyön jäsenyys vaikutti tiedonkulkuun ja verkostoon  
liittyvän toiminnan käynnistämiseen alueilla. Toisaalta varsinaisessa toiminnan  
toteuttamisessa toimialan yleiset ongelmat nousivat esteeksi.

Alueen sisällä tapahtuvaan verkostotyöhön ja viestintään nähtiin vaikuttavan se, millä  
tavoin alueellinen yhteistyö on rakentunut; onko alueilla teeman käsittelyyn soveltuvaa  
säännöllisesti kokoontuvaa työryhmää tai verkostoa. Alueiden sisäisen yhteistyön

rakenteista löytyi eroja. Kuitenkin kummankin verkoston tapauksessa vain yhdellä alueella jäsentymätön sisäinen toimintaympäristö oli tiedonvälityksen esteenä. Verkostotason osallistumiseen ei toimintaympäristön jäsentymättömyys vaikuttanut.

*Tämä tiedonvälittäjän rooli ei ole erityisen kiitollinen. [...] kun ei ole ollut mitään väylää, jolla tietoa voi jakaa alueen sisällä ja välittää muille toimijoille, jotka eivät itse osallistu ja seuraavat työtä sivusta. Eihän tän kuitenkaan mikään salaseura tän verkoston ole tarkoitus olla [...] (Alueellinen toimija, MAL).*

Pääosalla alueista yhteistyö oli järjestynyt erilaisiksi työryhmiksi ja verkostoiksi. Nämä yhteistyön areenat olivat alueilla valmiiksi olemassa, verkostoja varten ei ollut perustettu uusia. Tämä ei kuitenkaan taannut tiedottamisen systemaattisuutta ja sujuvuutta. Toisaalta, vaikka yhteistyö alueella oli jäsentynyttä, se ei välttämättä kattanut kaikkia KOKO -alueeseen kuuluvia kuntia. Tämä nousi esiin erityisesti MAL-verkostossa, sillä hyvinvointiverkostossa toimijat työskentelivät pääosin seudullisissa organisaatioissa. Varsinaisista seudullisista kahnauksista tai kuntien välisen seudullisen yhteistyön estävistä ongelmista ei vastauksissa näkynyt viitteitä.

*Meillä siinä mielessä tää tiedon jakaminen onnistuu useampaakin kautta, et mä työskentelen sellasessa roolissa, et oikeastaan tunnen aika merkittävän osan (seudun) kehittäjistä organisaatioina ja sitten henkilötasolla, et mun on helppo ottaa yhteyttä sekä kehittäjiin, että tonne kuntasektorin ihmisiin ja sit meil on lisäksi vielä semmonen alueellinen hyvinvointiverkosto, joka meillä täällä toimii [...] ja sitte kun ajattelee, et me pidetään näitä tiimipalavereja ja sitten kunkin organisaation edustajilla on omat organisaationsa, niin he vievät sit tietoa eteenpäin, niin hyvinkin laajat nää verkostot, että alueellisesti pystytään todella hyvin viemään tätä tietoa eteenpäin (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] että kolmen Paras-hankkeen kunnan sisällä ollu, että niissä on tutkittu sitä rakennemallia, niin siellä on pystytty hyödyntämään. [...] mutta ne pienemmät ei oo niinkun lähtenyt mukaan, en tiedä johtuuko se sitten siitä, et he kokee olevansa niin pieniä (Alueellinen toimija, MAL).*

Verkoston toimien toteuttamisessa alueilla ja toimijoiden mukaan saamiseen vaikuttivat alan kehittämisen yleiset ongelmat. Hyvinvointiverkostossa tämä tarkoitti yksityiseen palvelutuotantoon liittyviä haasteita, julkisen sektorin asenteita, osaamista ja yrittäjäkenttää, jossa valtaosa on mikroyrityksiä. Hyvinvointialan yrittäjyyden kuvattiin oleva ”mummo ja ämpärilinjaa”. Pienistä resursseista johtuen yrityksillä oli hankaluuksia osallistua koulutuksiin tai alueelliseen toimintaan. Yksi hyvinvointiverkoston toimija vastasi, etteivät verkoston toimet tästä syystä ole vielä ajankohtaisia alueen yrityksille. Toisaalta alueellinen yhteistyö eri sektoreiden välillä vaikutti siihen,

kuinka hyvin virkahenkilöitä onnistutaan kutsumaan verkoston järjestämiin tilaisuuksiin mukaan. MAL-kehittämisessä haasteena olivat seutuyhteistyön yleiset ongelmat, kuten toimeenpanevan päätöksenteon sitoutumattomuus seudulliseen yhteistyöhön.

*Se ongelma, mitä on ollut on se, että kun yritetään järjestää tukia, koulutustilaisuuksia, jotka kohdistetaan kolmannelle sektorille ja näille pienyrityksille, niin ne ei tahdo löytää aikaa siihen, koska pieni joukko meillä on tässä vaiheessa niin kovasti työllistettyjä, että on ollut vaikeata saada osallistujia, vaikka olis hyvä apu saatavissa. [...] se motivointi, saada mukaan tämä kunnallien osuus tähän työhön ei ollut nyt ihan automaattista ja helppoa [...]. Meillä on kyllä joukko moderneja, jotka näkee selvästi tämän hyödyn, mutta sitten meillä on tammönen virkamieskunta, joka on sanoisin keskimäärin lähemmäs eläkeikää, jotka eivät oikein omaksu tätä tapaa tehdä kehittämistyötä (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Niin sitten kun niitä täällä tehdään oikeasti, niin silloin tullaan taas sitten siihen, että löytyy ristiriitoja ja kahnauksia ja varauksia ja vaikee päästä eteenpäin ja miten näistä päätetään ja se on sitten toinen juttu, mutta yleisellä tasolla, kun ei oo puhuttu meidän seudusta näitten kysymysten vinkkelistä niin helppo on ollut jutella ja mielenkiintoo on ollu [...] Se on sitten kun mennään johonkin detaljeihin ja konkreettisiin päätöksiin, niin silloin se tulee vastaan (Alueellinen toimija, MAL).*

### **6.4.3 Näkemykset verkoston tehtävästä**

Näkemykset toivotuista tuloksista vaikuttavat siihen, millaista verkostotoimintaa pidetään tavoiteltavana, onnistuneena, ja miten verkostoa hyödynnetään. Kuten luvussa 6.3 todettiin, voidaan verkostolle tunnistaa erilaisia tehtäviä, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Karkeasti alueellisten toimijoiden näkemykset toivotuista tuloksista jakautuivat kahtia. Ensinnä verkostojen koettiin toimineen onnistuneesti, jos niiden tiedonvälitystehtävä täyttyy. Kuitenkin osalle alueista toimiminen keskustelu- ja kumppanuusverkostona näyttäytyi toissijaisena, jolloin onnistuneen toiminnan edellytyksenä pidettiin yhteishankkeita ja konkreettisia tuloksia, joita voidaan soveltaa paikallisesti. Noin puolet alueellisista edustajista piti kummankin tehtävän täyttymistä yhtä tärkeänä. Näiden näkemysten lisäksi yksi toimija kummastakin verkostosta toi esiin, että odottaa verkostotoiminnan vaikuttavan myös kansallisen tason linjauksiin.

*[...]tällaiset just konkreettiset yhteiset hankkeistukset jaällaiset niin nähdään kyllä tärkeiksi, että tallasiakin rakenteita syntyis [...] Tää toimijoiden ja alueiden verkottaminen ja tietysti sitä tätä kautta tän koko toimialan ja siihen liittyvän yrittäjyyden kehittäminen [...] ja sit jos ajatellaan tietysti, et se on tän verkoston sisäistä toimintaa, mut sitte taas tietysti, et mitenkä verkostokoordinaattorit vie tätä yhteistä sanomaa eteenpäin sinne TEM:ön ja STM:ön ja muuhun, niin mikä se on se vaikuttavuus siinä kohtaa, et kuinka paljon tää koko verkosto pystyy*



*vaikuttamaan näihin linjauksiin, mitä täällä ministeriössä tehdään (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Oikeastaan se, että tää verkosto on olemassa, on ehkä se keskeisin asia, mikä tässä tavoitteena on ollut ja kannattaa pitääkin, että se kehittyy, mut et sitten sisällön puolesta ei oo mitään tarkkoja vaatimuksia pistetty toiminnalle. [...] Kyl mä koen niin kuin niin tämän verkoston kuin muittenkin verkostojen roolin semmosena, että ne on ennen kaikkea perustehtävältään tämmösiä tiedonjakokanavia. Jos se toimii hyvin, niin silloin olemassaolo on oikeutettu, ja jos sitten vielä saadaan syntymään vielä jotain konkreettisempia yhteisiä hankkeita, niin aina parempi, mut ilman sitäkin verkosto voi toimia (Alueellinen toimija, MAL).*

*No tärkein lisäarvo noin kokonaisuutena tulis tietenkin olla ne tulokset, mitkä tulee tällasesta niin ne on konkreettisia. Konkreettiset tulokset, joita pystytään soveltamaan, ei tietenkään paikallisesti, mut suurelta osin sitten paikallisesti. Toissijanen tavote on nää kontaktit ja ihmiset, jotka eri kaupunkiseuduilla tekee näitä samoja töitä, niin sitä kautta saa sitten tähän arkityön pyörittämiseen kontakteja, kun tulee tenkkapoo niin voi olla yhteydessä sitten, miten teillä siellä on asia hoidettu tai tullaan hoitamaan, mutta tässä järjestyksessä oikeestaan (Alueellinen toimija, MAL).*

Erityisesti ohjausryhmän jäsenet näkivät, että verkostolle asetetut tavoitteet ja sen määräaikainen luonne edellyttävät, että konkreettisiin tuloksiin verkoston sisällä on päästävä, vaikka heidän näkemyksensä mukaan myös tiedonvaihto verkostossa on tärkeää. Toisaalta tulosodotukset olivat rajalliset, sillä verkosto nähtiin vain yksittäisenä kehittämistoimenpiteenä, jolla on rajalliset resurssit käytettävissä. Myöskään kaikki ohjausryhmän jäsenet eivät pitäneet verkostoja ohjausvälineinä niiden määräaikaaisuudesta johtuen.

*Jos ajattelet näitä verkostoja, et mul on verkostot Suomen maakunta-, yleis-, asemakaavottajiin, niin ne on semmoset jatkuvat verkostot, niin kyllähän tässä MAL-verkostossa on tietty semmoinen dynamiikka, tulee siitä, et se on määräaikainen. Et se ei oo mikään ikuinen kerho, missä jutellaan vielä maailman tappiin näitä asioista. Et se loppuu joskus, et sil on alku ja loppu ja selkeet ohjelmat ja tavoitteet ja niinku sen aikaselle työlle, niin se on merkittävä sen onnistumisen, sanotaan just sen tuloksellisuudet, tuottavuuden näkökulmasta.(Kansallinen toimija, MAL).*

#### **6.4.4 Resurssit**

Verkostoja itsessään pidettiin resursseina sillä, niiden tarjoama valmis rakenne nähtiin alueidenvälisen yhteistyön edellytyksenä. Vaikka halukkuutta yhteistyölle olisi muutenkin, ei sen uskottu realisoituvan konkreettiseksi toiminnaksi ilman verkostoa, sen resursseja: koordinaatiota ja rahoitusta. Ohjelmakauden jälkeen, resursoinnin päättyessä, yhteistyön ylläpitäminen nähtiin haasteeksi. Resursoinnin vaihtoehtona

yhteistyön ylläpitämiseksi nähtiin laki tai muu säädös, joka velvoittaa alueiden väliseen vuorovaikutukseen.

*Että MAL-verkostolla oikeesti on resursseja [...], niin yleensä näillä verkostoilla ei oo, mitä me esimerkiks pidetään, jotka keskustelee kyllä keskenään ja saatetaan joku seminaari joskus järjestää [...]. Se on mun mielest oleellinen ero tässä ja se on tietenkä olenainen havainto muutenkin siis ylipäättänsä yhteistyössä, että yhteistyö kyllä edellyttää resursseja.[...] Et kyl se tarvitsee resursseja myös poliittisen tahdon lisäksi. Ja tietysti se poliittinen tahto usein johtaa siihen, et ymmärretään, et tarvitaan (Kansallinen toimija, MAL).*

*[...] verkostotyö on se mahdollisuus, jonka kautta ihmiset voi tutustua ja pääsee sitten siihen konkretian tasolle. Että vaikkakin tiedettäs, että eripuolilla Suomea kehitetään tiettyjä asioita, mut se yhteydenpito on huomattavasti vaikeempaa, jollei oo tällaista jotain rakennetta, jonka kautta ne ihmiset tulis tutuks ja vois ottaa yhteyttä ja lähtee tekee sit yhteistyötä (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Verkostoon käytettävissä olevat aika- ja henkilöresurssit olivat vähäiset lähes kaikilla alueilla. Vähäisiä resursseja pidettiin merkittävimpänä yksittäisenä osallistumista ja verkoston hyödyntämistä haittaavana tekijänä. Niukoista resursseista johtuen jotkut toimijat kokivat verkoston lisätyöksi oman ”arkityön” rinnalla, vaikka toimintaa sinänsä pidettiin hyödyllisenä. Useat toimijat totesivat, että voisivat tuoda verkoston toimintaan enemmän omaa panostaan ja saada verkostosta enemmän hyötyä, jos aikaa toimintaan olisi käytettävissä. Osa toimijoista tunnisti laittavansa vähemmän resursseja toimintaan kuin siitä saa, vaikka ns. vapaamatkustamisen ongelmaa vastauksista ei ehkä juuri resursoidun koordinaation takia noussut esiin. Osin tämä johtui alueiden osaamisresurssien eroista, sillä kaikilla alueilla ei toistaiseksi ollut hyviä esimerkkejä tai erikoisosaamista muille jaettavaksi. Toisaalta aikaresurssien kasvamisesta pidettiin epätodennäköisenä. Kunnissa syynä nähtiin organisaation ohuus ja kehitysyhtiöissä yhden ihmisen suuri työmäärä. Niukkojen resurssien takia useat toimijat pitivät hyvänä asiana verkoston joustavuutta ja löyhäksi kuvattua organisoitumista.

*Mutta se, että tarviisko sitä nyt enempi ollakaan niin ei välttämättä tarvii. Kyllä ne aina ne rahat ja resurssit on rajalliset, niin ei ehkä tarviikkaan enempiä olla, että mihin osallistuu ja ehtii osallistumaan. Sitä enemmän saa, mitä enemmän pystyy (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Tää on ihan niinkun täysin erillinen ja tää on resurssoitu ikään kuin tämmösenä ylimääräsenä toimena minulle ja sitä kautta se on enemmän tämmöstä tiedonvälittämistä kuin kovin aktiivista toimintaa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Aikaresurssin nähtiin heijastuvan siihen, että alueet joutuvat punnitsemaan mihin verkoston tapaamisista voivat osallistua. Vain yksi toimija nosti esiin, että pitkistä matkoista johtuvat kustannukset estävät tiiviin osallistumisen. Toisaalta aikaresurssi vaikutti siihen, millaista toimintaa henkilöt voivat järjestää alueen sisällä, paljonko he viestivät ja kuinka paljon he pitävät yhteyttä varsinaisen verkostotoiminnan ulkopuolella toisiin alueellisiin yhteyshenkilöihin. Näiden ulottuvuuksien kautta resurssit vaikuttavat keskeisesti toiminnan pysyvyyteen ja tulosten syntymiseen alueellisen keskustelun herättämisen kautta. Useat alueelliset yhteyshenkilöt kuitenkin totesivat ajankäytön olevan priorisointikysymys. Mitä tärkeämpänä verkostoa pitää, sitä enemmän siihen on aikaansa valmis käyttämään. Kummassakin verkostossa yhdellä alueella kuntaliitosten, uusien organisaatioiden ja kunnan taloudellisen tilanteen aiheuttamat toimintaympäristön muutokset aiheuttivat niin paljon lisätehtäviä, ettei verkostoon voitu priorisoida.

*Toivoisin, että siinä itellä ois niinkun enemmän aikaa paneutuu siihen puoleen. Se olis niinku jatkotyötä näille yhteisille tapaamisille, kun sieltä nousee esille näitä mielenkiintoisia esimerkkejä, niin jatkaisi vielä sitten kahden kesken sitä niiden asioiden läpikäyntiä. Mut se kynnyks on nyt näköjään aika korkea tähän. Tai siis siihen toimintatapaan (Alueellinen toimija, MAL).*

*Mut tuota ei oikeesti pysty irrottamaan työpanosta. [...] meillä tämän kokoseks kaupungiks on liian ohut organisaatio, että pystys tekemään tämmösiä kehittämishankkeita, että joku vois siihen oikeesti käyttää työaikaa ja sitten noissa pikkukunnissa se on ihan mitätön se organisaatio, että ne varsinkin menee hyvin kädestä suuhun. Liian vähän siihen nähden, et asia on kuitenkin tarpeellinen [...] (Alueellinen toimija, MAL).*

*No kyllä sanon, että se koskee meitäkin, tätä julkista puolta, ja se johtuu siitä, että tähän Parashankkeseen liittyen me aloitettiin tämä yhteistoiminta alueen uuden organisaation nimessä viimevuoden alussa. Eli koko tää muutos, samalla kun oli kova säästökuuri päällä. Johtuen ihan kuntien taloudellisesta tilanteesta, niin kyllä mä sanon, että suhtautuminen on ollut meilläkin siellä täällä varauksellista. Riippuen kerta kaikkiaan siitä, kun ei ole ollut varaa palkata sijaisia ja tota kun työtahti on ollut kovin kovin tiivis ja hurja täällä, niin ei ole samalla tavalla voitu joustaa tilaisuuksien suhteen viimevuonna kun edellisvuonna oli ollut tapana (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

#### **6.4.5 Motivaatio ja sitoutuminen**

Alueelliset yhteyshenkilöt ja ohjausryhmän jäsenet pitivät keskuudessaan osallistumismotivaatiota ja sitoutumista toimintaan hyvänä. Konkreettisimpana osallistumismotivaatiota heikentävänä tekijänä mainittiin paikka, jossa tapaaminen järjestetään.

Mitä pidempi on matka, sitä alhaisempi on motivaatio osallistua. Keskeisenä pidettiin myös yhteisten sisältöjen löytämistä, sillä tavoitteet ja toiminta, jotka eivät vastaa osallistuvien alueiden tarpeita tai ole näille merkityksellisiä, heikentävät osallistumishalukkuutta.

Kaikki toimijat pitivät verkoston tavoitteita merkityksellisinä ja hyvinä. Tähän etenkin kansallisten toimijoiden mukaan vaikutti yhteiskunnallinen tilanne. Hyvinvointiverkoston osalta huoltosuhteen muutos ja kuntatalous ovat vaikuttaneet yhteisen tahtotilan muodostumiseen. Yrittäjyyttä ja palvelurakennetta on kehitettävä. MAL-verkostossa Paras-hankkeen vaikutuksesta kysyntä seutuyhteistyölle on lisääntynyt. Näihin muutoksiin vastaavat tavoitteet koettiin niin keskeisiksi, että ne ovat kaikille alueille ajankohtaisia.

Tavoitteiden nouseminen toimijoiden omista tarpeista koettiin verkostojen vahvuudeksi. Pääosin kaikki toimijat kokivat päässeensä vaikuttamaan verkoston yhteisiin tavoitteisiin ja toiminnan sisältöön. Tavoitteisiin vaikuttaminen kuitenkin edellytti toimijoiden omaa aktiivisuutta. Osa kummankin verkoston alueellisista toimijoista nosti esiin, että vaikuttamismahdollisuudet olivat olleet vähäiset, mutta myöskään tarvetta tai motivaatiota vaikuttamiseen näiltä alueilta ei löytynyt. Poikkeuksen muodostivat hyvinvointiverkoston ohjausryhmän jäsenet, jotka kokivat että tavoitteet olivat tulleet osin annettuina.

*No se riippuu ihan täysin tuota miten paljon haluaa ja uskaltaa pittää suutansa auki. Kyl siellä pääsee vaikuttamaan, kun vaan ossaa suunsa aukasta.[...] Et se on siitä hyvä, et se on tavallaan tämmönen vertaisten kerho. Että se TEM:kin tässä, vaikka tavallaan isäntänä ja taitaa suurimpana rahoittajana olla siellä taustalla, niin ei oo sellasta roolia tässä, että pyrkisivät ohjaamaan ja vääntämään tätä johonkin suuntaan, vaan pikemminkin on katottu sillä lailla, että mitä seuduilta ja kunnilta nousee esiin keskusteltavaksi, tarkemmin käsiteltäväksi. Niit on lähetty viemään, et hyvin vuorovaikutteisia tilanteita nää on ollut, missä oon ollut mukana (Alueellinen toimija, MAL).*

*Et on semmonen tuntuma, et aluekehittämisellä on omat pitempiaikaiset tavoitteet, joita sitten toimeenpannaan ja hienosäädetään näissä verkostojen toimintasuunnitelmissa (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

Viralliset tavoitteet vastasivat hyvin alueiden omia kehittämistarpeita. Hyvinvointiverkostossa alueet nostivat tärkeimmiksi tarpeikseen yrittäjyyden ja palvelusetelimallin kehittämisen. Tärkeimmäksi teemaksi nostettiin alueiden toimintaympäristön tukeminen

ja yrittäjäyys. MAL-verkostossa puolestaan keskeisimpinä kehittämistarpeina nähtiin hajakentän ohjaus ja palveluverkon suunnittelu. Ainoastaan logistiikkaa ja vapaaajan asumisen ohjausta pidettiin alueellisina kehittämistarpeina, joita verkoston toiminnassa ei ole huomioitu. Teemakohtaisten tavoitteiden lisäksi alueiden tavoitteet liittyivät laajasti verkottumiseen, kollegoiden tapaamiseen ja kokemusten vaihtoon.

Virallisia tavoitteita pidettiin kummassakin verkostossa laajoina, hyvinvointiverkostossa osa toimijoista koki ne liian laajoiksi. Vaarana nähtiin toiminnan hajaantuminen, konkretisoinnin ja kaikkien osa-alueiden edistämisen vaikeus. Vaarana on, etteivät toimijat ymmärrä millaista tukea tavoitteiden puitteissa on mahdollista saada. MAL-verkostossa fokuksen kirkkaana pitämistä pidettiin yhtenä toiminnan haasteena.

*Semmonen ajatus mulla kyllä oli, että onko tää niin valtava, et pystytäänkö sitä järkevästi toteuttamaan, mut ihan hyvinhän sitä on viety eteenpäin, on pystytty kuitenkin tavallaan konkretisoimaan sitä valtavaa aluetta ja tekemään ihan konkreettisia töitä, kun usein sit tapahtuu, kun jos on niinkun hirveen valtava se missio niin ei pääse kiinni siihen substanssiin, mut kyl mun mielest täs on ihan hyvin päästy [...] Mut et ehkä täs on haluttu ottaa tämmönen alueellisesti laaja, että myös se yrittämistoiminta, kun täs kuitenkin viedään niinkun vakaasti sinne ja painokkaasti sinne alueelle niin se ei sitten rajoita niiden alueellisten toimijoiden substanssia, missä ne niinku liikkuu, (Kansallinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] mutta ne tavoitteet sinänsä on [...] laajat niin johtuen ehkä siitä, että mitä kaikkea se tuki sitten alueella tarkoittaa, niin siinä on vähän tämmöstä epäselvyyttä (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Kuitenkin laajojenkin tavoitteiden konkretisoinnissa oli kaikkien toimijoiden mielestä kummassakin verkostossa onnistuttu hyvin, sillä teemoittaisuus ja teemaryhmytyöskentely mahdollistivat keskitetyn toiminnan. Teemojen kautta erilaiset alueet kokivat saavansa vastetta tarpeelleen ja pystyivät valikoimaan, millaiseen toimintaan verkostossa osallistuvat. MAL-verkostossa teemaryhmiä pidettiin erittäin hyvänä toimintatapana ja parhaimmillaan teemaryhmien uskottiin pääsevän itseohjautuvuuteen. Teemojen katsottiin mahdollistavan syvällisemmän kehittämisen, jota pidettiin toimintaa eteenpäin vievänä ja motivoivana. Kuitenkin myös yleiskeskustelu koettiin tarpeellisena, jolloin haasteena nähtiin tapaamiseen käytettävissä oleva rajallinen aika. Hyvinvointiverkostossa nostettiin esiin, että tapaamisten teemoittamista voitaisiin hyödyntää toiminnan syventämisessä.

*[...] ja tavallaan just se, että ne saa sen osion, joka kuitenkin vastaa siihen heidän tarpeeseensa ja he ovat tyytyväisiä, niin sehän ratkaisee (Koordinaatio, Hyvinvointi).*

*[...] minusta vaikuttaa nyt tähän mennessä siltä, että nää teemaryhmät todennäköisesti siinä on niitä olennaisia juttuja, tällaiset yleiskeskustelutyypiset seminaarit, jossa tuota kaikki on mukana ilman teemottamista, niin sieltä ehkä välttämättä ei tuu hirveesti villoja. [...] ne mitä toistaseks on ollu, niin siin on aika paljon ollu tämmöstä tilannekatsaustyyppistä touhua, et on aina sitten tuotu esimerkkejä sinne esille, mutta ei sillä tavalla antosaa, kun nää teemajakaumat (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] mahdollisesti vois ottaa jonkin tietyn teeman tai aiheen käsittelyyn, että mut et se riippuu, et mikä on se aihe ja ne tarpeet, mut et jossakin kohtaa vois olla ihan hyvä, ettei se sitten jää sil tavalla et se asia unohtuu tai muuta, mut kun porukkaa on paljon paikalla niin esittelyyn ja ajankohtaisasioiden läpikäymiseen saattaa mennä suitsait aika paljon aikaa, niin sit ois hyvä, jos pääsisikin jonkun teeman kautta vähän syvemmälle. [...] mut sit just sekin, että täytyy miettiä, et mikä on tarkoituksen mukaista, koska sit on tosiaan se mahdollisuus, et voi ottaa jälkikäteen yhteyttä ja lähtee syventämään haluamiensa alueiden kanssa [...] (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Toimijoiden sitoutumista heikensi se, että verkostotoiminnan käynnistyessä konkreettisiin toimenpiteisiin pääseminen vaatii aikaa. Yhden alueen kohdalla se, ettei konkretiaan päästy nopeammin, johti verkostotoiminnasta poisjättäytymiseen. Vastuun jakamisen ja hankkeiden katsottiin lisäävän sitoutumista. Hankkeet edellyttävät, että mukana olevat toimijat ottavat vastuuta hankkeen läpiviennistä ja näin sitoutuvat verkoston toimintaan tiiviimmin. Yhteishankkeiden hyvänä puolena nähtiin myös välitulosten saaminen, sillä lähitulevaisuudessa juuri konkreettisia välituloksia pidettiin keskeisenä motivaatiota ylläpitävänä tekijänä.

Vaikka toistaiseksi koordinaation rooli verkostoissa oli ollut suuri, kokivat seudut jaetun vastuun ja vastuun ottamisen positiivisina. Vastuun jakamisessa haasteena nähtiin alueiden niukat resurssit, jolloin enempää vastuuta ja tiiviimpää sitoutumista ei kaivattu ajanpuutteen vuoksi. Vastuun siirtämistä osin alueille pidettiin kuitenkin perusteltuna, vaikka myös jatkossa koordinaation rooli koettiin keskeisenä.

*[...] et kun tämmöstä uutta verkostoa lähdetään rakentamaan ja ihmiset on jonkun verran vaihtunu ja alueiden edustajat ei oo ollu heti selvillä niin sit menee pakosti semmoseen organisoitumiseen oma aikansa, mikä tietysti sit verottaa sitä et niin nopeesti ei sit päästä siihen konkretiaan käsiks. [...] et tietyn teeman ympärille nää yhteishankkeistukset, et mitä kylläkin on valmisteltu ja saatukin jo aikaan mut ehkä tämmöstä vois viel just enemmänkin [...], ehkä se mikä tulee luonnostaankin, että tää verkostotoiminnan tiivistäminen, nythän se on saatu hyvin alkuun ja*

*ihmiset sitoutettuu mukaan mut se et se menis viel syvällisemmälle tasolle. Se kun täs toimitaan yhdessä, niin siit sit käynnistyis yhteisiä projekteja ja tilaisuuksia. (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*[...] ainakaan tässä vaiheessa niin katsottiin sillä lailla, että tässä vaiheessa ei palvellut riittävästi sillä lailla niitä meidän tavoitteita. [...] tavallaan ne tulokset ja tutkimustapa ja lähestyminen jäi liian ympärööröreelle tasolle, että odotettiin esimerkiksi haja-asutuksen rakentamisen konkreettisia mitotuslukuja, et minkä verran esimerkiksi ranta-alueille voidaan osoittaa haja-asutusta ja millä periaatteella pystytään tehokkaasti ohjaamaan asutusta sinne, missä sitä vielä on (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] tää vastuuttaminen sitten sitouttaa näitä verkostossa mukana olevia myös siihen keskusteluun. Kun on annettu jokin valmisteluvastuu, niin siinä sitten ehkä vielä hiukan syvällisemmin tulee paneuduttua siihen teemaan (Alueellinen toimija, MAL).*

Vaikka sitoutuminen verkostotason toimintaan nähtiin hyvänä, oli motivaatiossa ja sitoutumisessa aluetason toiminnan käynnistämässä parantamisen varaa. Paikoin vähäiseen motivaatioon ei ollut löydettävissä selkeää syytä. Vaikka useat toimijat nostivat esiin, että verkosto voi motivoida ja sitouttaa alueellisia toimijoita vain tiettyyn pisteeseen asti, nosti eräs hyvinvointiverkoston toimija esiin, että sitoutumisen lisäämiseksi alueellisen tason toiminnalle tulisi osoittaa mitattavat tavoitteet.

*Se ei ehkä viestimisestä oo kiinni, vaan siitä, että mekin saatais täällä alueella niinkun järjestetty itse tavallaan tähän liittyen tavallaan samassa synkronissa samoja teemoja käsitteleviä tilaisuuksia, olipa siellä muita MAL-verkoston jäseniä tai näitä toimessa olevia henkilöitä mukana. Et pystyttäis järkkäämään asian tiimoilta niin keskustelua, mut se on taas sitten tätä että mihin aikansa käyttää (Alueellinen toimija, MAL).*

*Sitä kannattais miettiä kaikis näis järjestelyissä, että miten vastuuttaa ja ehkä velvottaakkin meitä niinku yhteyshenkilöitä miettimään ehkä alueellisestikin niitä kaikkia, mitä sieltä saatavilla on. Sitä voi jotenkin ajatella, et sitä vois jotenkin vaikka mitata vaikuttavuutta ja silloin se vois antaa itelle pontta, et miten mä teen tästä, et miten tää ei oo vaan mun, vaan mitkä tästä vois hyötyä ja miten niitä sit saada mukaan. Se mikä on aina haaste on ajankäyttö sitte [...] mut jos omis tavoitteissa on sen vaikuttavuuden lisääminen ja muiden toimijoiden sitouttaminen, niin silloinhan sä toimit niitä kohden. Sillä tavalla voitais päästä parempiin tuloksiin siinä et sitouttaa muita toimijoita mukaan tähän ja nyt vähintään ne rahoittajatahot just niiden kuntien kohdalla (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Tulosten hidas näkyminen laskee myös luottamusmiesten sitoutumista. Jollei konkreettisia hyötyjä verkostotoiminnasta ole päätöksentekotasolle osoitettavista,

saattaa tämä johtaa verkostoon käytettävien varojen siirtämistä muihin tarkoituksiin. Tärkeää olikin verkostossa saaduista hyvistä esimerkeistä ja tuloksista tiedottaminen.

*Aina on haaveita erittäin nopeista tuloksista ynnä muuta, se on perinteisesti tällä sosiaalialalla, että muutokset ja tulokset ei nähdä kovin nopeasti [...]. Eliikä mä sanoisin, että oikeaan suuntaan on koko ajan menty, mutta varmasti jos kysyy joltain hallituksen jäseneltä, että saatiinko jotain tuloksia, jotka sitten vastaa tavoitteita niin mä voin uskoa, et ne vastais, ettei olla paljon mitään nähty.[...] jotain konkreettista, mitä on saatu aikaan verkostossa pitäis, siitä pitäis laajemmin kertoa näkyvällä tavalla ja sillä tavalla saada mielenkiintoo ja se on ainut tapa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

#### **6.4.6 Kompetenssi**

Kompetenssilla tarkoitetaan toimijan kykyä toimia osana verkostoa ja hyödyntää verkostosta saatavia resursseja. Toisaalta kompetenssia voidaan tarkastella myös alueen näkökulmasta kykyä hyödyntää verkostoa alueen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Verkostotoimijoiden kykyä toimia osana verkostoa voidaan tarkastella verkoston sisäisen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin kautta, jota toimijat pitivät poikkeuksetta hyvänä. Tapaamiset olivat vuorovaikutteisia ja keskustelevia, eikä tiedon panttaamista ollut verkostoissa havaittu. Kuitenkin vain osa toimijoista pyrki aktiivisesti suuntaamaan toimintaa ja tuomaan omia ja alueensa kannalta keskeisiä asioita koordinaation tietoisuuteen. Tällaiset toimijat olivat haastateltavien keskuudessa vähemmistössä, vain kaksi toimijaa kummastakin verkostosta.

*Mun mielestä informaation vaihto on ollut avointa ja vapaata ja samoin tämä toiminta, et kyllä siellä ihmiset niinku avoimesti kertoo, kuin semmosta, että oltais panttaamassa sitä tietoa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Sillä tavalla siitä aktiivisuudesta, että mäkin eka niinkun ajattelin, että osallistuuko vai eikö osallistu vaikka siihen AKO-aikaan verrattuna, mutta onhan meidänkin alueilla sillä tavalla ehkä vähän eroja niissä, että on niitä alueita, jotka tulee se oma kauppalista mukana, et me halutaan näitä ja sit on niitä alueita, jotka kattoo, että mitä meidän tarjottimella on ja osallistuu tavallaan niinkun niihin (Koordinaatio, Hyvinvointi).*

Alueelliset yhteyshenkilöt pitivät tärkeimpänä tehtävänään toimimistaan tiedonvälittäjän roolissa. Tehtävän nähtiin vaativan kykyä yhdistää asioita ja käynnistää keskustelua alueen sisällä. Vaikka verkoston organisoitumistapaa, jossa jokaiselta alueelta on yksi tai muutama toimija mukana, pidettiin hyvänä, pitivät toimijat rooliaan vaativana ja haasteellisena.



*Täs voi syntyä asioita, joita mä en tajuu yhdistää oikeessa kohassa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Tiedonvälittäjäroolissa vaadittiin kykyä tunnistaa alueella toimijat, joiden tulisi olla tietoisia verkoston tarjoamista mahdollisuuksista, ja välittää tieto näille tahoille. Haastattelujen aikana hyvinvointiverkostossa kolme toimijaa tunnisti, että omalla toiminnallaan voisi lisätä verkoston vaikuttavuutta.

*Alueen sisällä on kyllä ihan oikeat toimijat siellä, että ei oo tarvista, niin tuota hetkonen, ehkä tuota terveydenhuolto julkinen sektori, sosiaalinen ala julkinen ja sitten yksityisiä toimijoita voisi olla [...] vähän niinkun laajemmin ja sitten järjestön edustajat vois olla, jolloin tällasta cross serviceä voitais ajatella syntyvän [...] ja ehkä se on minusta itsestä kiinni, että vois edistää asiaa, mutta eipä ole tullut aiemmin mieleen (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Mutta nytte, ku mä mietin täs, ku me jutellaan, niin kyl mä vois in tähän taas vaikuttaa. Nyt jo tässä vaiheessa ajattelen, et useimmat hyötys tästä kansallisesta verkostotoiminnasta, niin kylhän mun pitäis esimerkiks (paikallinen ammattikorkeakoulu) napata tähän tiiviisti nyt. Pitää palaveri ja sanoo, et tämmöstä toimintaa on koko vuoden tarjolla. (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Vuorovaikutus verkostotasolla sekä kansallisten organisaatioiden kesken oli luonteeltaan virallista. Epävirallinen vuorovaikutus verkoston ulkopuolella ilmentää luottamusta sekä kykyä luoda suhteita. Vaikka luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, oli noin kaksi kolmesta haastateltavasta ollut yhteydessä muiden verkostotoimijoiden kanssa virallisten tapaamisten ulkopuolella. Vuorovaikutus oli pääsääntöisesti tapahtunut puhelimitse tai sähköpostilla ja keskittynyt ammatillisiin keskusteluihin, kokemusten vaihtoon ja lisätiedon hankkimiseen. Hyvinvointiverkostossa mainittiin myös aluevierailut ja solmittujen kontaktien hyödyntäminen luennoitsijoina alueellisissa tilaisuuksissa.

Vaikka epävirallista vuorovaikutusta alueiden välille oli syntynyt, koettiin toiminta toistaiseksi pienimuotoiseksi. Paikoin kynnystä toimintatapaan pidettiin suurena, vaikka tulevaisuudessa epävirallisen vuorovaikutuksen lisäämistä pidettiin verkoston toimintaa tehostavana tekijänä. Myös osalta toimijoista puuttui kompetenssi hyödyntää täysipainoisesti verkostokumppaneita resurssihenkilöinä. Epävirallista vuorovaikutusta ehkäiseviksi tekijöiksi nähtiin myös aikaresurssit ja motivaatio. Kuitenkin etenkin verkostokoordinaatio piti epävirallisen vuorovaikutuksen syntymistä tärkeänä, sillä kumppanuudet luovat pysyvyyttä toimintaan.

*No esimerkiksi ollaan soiteltu, että esimerkiksi olikohan se XX:n seudulta meillä kävi vierailemassa yks henkilö just, ei tässä oo kauaakaan, mut joka tapauksessa niin hän kävi tutustumassa siihen et miten meil tehdään tätä hyvinvointialan kehittämistä ja kävi yritysalan vierailulla ja sit hän kerto et mitä heillä on ajankohtasia projekteja meneillään ja sit on ollu muitakin, on tällaisia seutukuntia, kun me ollaan paljon tässä XX-hankkeessa järjestetty koulutuksia hyvinvointialan yrityksille, niin sit on monet näistä muistakin seutukunnista kyselleet, millasia nää ohjelmat on olleet, että jos he vaikka järjestäis samanlaisia. Ja sit meilt on kyselty ihan tällaisia kouluttajakokemuksia, et jos me on käytetty jotain tiettyä kouluttajaa niin jonkun muun alueen edustaja on saattanut kysyä mitä mieltä olitte siitä, että oliko se hyvä. (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Tietysti on ihan sähköpostitse ja puhelimitse konsultoitu ja keskusteltu jostain hankkeesta ja niin pois päin, mutta ei tää nyt kovin suurta tää puoli kylläkään ole ollut. [...] Kunhan vois ehkä kehittää mallin siihenkin, että millä tavalla vois hyödyntää, sillä resurssihenkilöitä nää kaikki on. (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Yksilötason lisäksi kompetenssia voidaan tarkastella verkoston ja seudun tasolla. Verkostotason kompetenssia voitiin pitää hyvänä, sillä lähes kaikki toimijat näkivät niiden toimikuvan selkeänä, eikä verkostoilla ollut yhdelläkään alueella kilpailevaa toimintaa. Verkostotason kompetenssin mittarina voidaan pitää myös sitä, että 9 alueellista toimijaa oli toimintaan tyytyväinen. Suurin osa toimijoista mainitsi lisäarvon syntyneen tähän mennessä kontakteista ja muiden kokemuksista. Useat toimijat nostivat esiin, että verkoston tulokset eivät alueilla ole vielä realisoituneet. Kuitenkin yksi MAL-verkoston toimija nosti esiin, että verkosto on jo tähän mennessä osaltaan käynnistänyt keskustelua strategisen suunnittelun roolista ja kaupunki-maaseutuyhteistyöstä. Vastaavasti hyvinvointiverkostossa yhdellä alueella verkosto oli auttanut palveluseteliprojektin käynnistämässä ja johtanut toisella pilottiin ja verkoston avulla löydetyn kouluttajan käyttöön. MAL-verkostossa monella alueella oli verkostoa kuitenkin hyödynnetty jo välillisesti oman alueen ongelmien ratkaisemisessa.

*No se lähtökohta, että täällä jaetaan sitä tietoa. Aina kun tulee joku kiinnostava asia, joka voi palvella meidän omaa toimintaa, niin ennen kaikkea niistä sitten kerrotaan ja keskustellaan eteenpäin, mitä XX:ssä sitten voitais tehdä (Alueellinen toimija, MAL).*

Osana verkostojen kompetenssia voidaan tarkastella niiden suhdetta alueella tehtävään käytännön työhön. Suhde koettiin poikkeuksetta tiiviiksi ja verkostojen nähtiin tukevan hyvin myös muita alueella toteutettavia ohjelmia. Verkostoja pidettiin alueiden näkökulmasta kuitenkin toissijaisina kehittämisvälineinä.

*Et tää on vähän siitä seudun vinkkelistä ohessa pyörivä kehityskuvio, joka tuottaa jollain tavalla meille uusia näkymiä, millä me voidaan tätä yhteistyötä rakentaa eteenpäin, mutta ei oo niinkun meillä se numero ykkönen. Et se on siitä seudun näkökulmasta numero kakkonen ja toivottavasti poimii mukaan uusia numero ykkösiä jatkossa (Alueellinen toimija, MAL).*

Alueellista kompetenssia voidaan tarkastella kykynä hyödyntää verkostoja strategisesti osana alueen kokonaisvaltaista kehittämistä. Viidellä alueella ei verkostotoimintaan osallistumiselle ollut asetettu selkeää tavoitetta. Kuitenkin yhtä MAL-verkoston toimijaa lukuun ottamatta olivat kaikki toimijat fokuoineet toimintansa tietylle osa-alueelle, tai yleisesti yhteistyökumppaneiden löytämiseen. Alueiden keskuudessa suhde verkostotoiminnan ja alueellisen KOKO-ohjelman välillä vaihteli tiiviistä yhteistyöstä siihen, ettei minkäänlaista vuoropuhelua näiden välillä ollut. Viidellä alueella verkostotoiminnalla ei ollut minkäänlaista yhteyttä, tai vain hyvin irrallinen yhteys, alueellisen ohjelman kanssa. Tosin verkoston yhteyshenkilöt kokivat, että he toimivat vain verkostossa, jolloin vuoropuhelua ei tarvita. Kuitenkin osa alueista oli hyödyntänyt verkostoa enemmän kuin alueellista ohjelmaa ja toisaalta osalla alueista se oli yksi tärkeistä painopisteistä, joihin mukaan lähtemistä oli mietitty laajemmin alueella. MAL-verkostossa yhteys alueelliseen ohjelmaan oli heikompi.

*Mul on vähän semmonen tunne, että hyvinvointiverkoston toiminta on näkynyt nyt ehkä eniten meidän KOKO-ohjelmassa ja mä voisin ehkä sanoa et me ollaan hyödynnetty sitä eniten. Et se on se, missä ollaan tarvittuki eniten apua. (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Mutta sitten en tunne tätä KOKO:a nytten [...] ehkä tästä minunkin haastattelusta vois päätellä sen, että mikä on niinkun KOKO:n ja MAL:n suhde, että tietääkö jäsenistöt toisistaan miten paljon (Alueellinen toimija, MAL).*

Strategisen hyödyntämisen näkökulmasta päätöksenteon tulisi olla tietoinen verkostoista ja kehittämisohjelmista. Kaikilla alueilla keskusteluyhteyttä ei ollut. Kuitenkin useat toimijat totesivat, että vasta kun konkreettisia tuloksia syntyy tai tehdään ehdotuksia oman alueen kehittämiseksi, on niistä tarve tiedottaa luottamusmiehille ja laajemmin organisaatioon.

*[...] kuntajohto, ne ei oo välttämät aina sitten kovin tietoisia näistä kehittämisohjelmista. Ne on maksajanakin näissä, mut ne ei niinku hyödynnä. Mut tosiaan siin täytyy ymmärtää mikä se on ja sit täytyy olla jotenkin kiinnostus seurata sitä. Nyt ne on aika helposti nielly sen, et mitä sinne esitetään, mut kylhän se tuntuu kurjalta, kun sä oot muutaman vuoden tehny töitä ja joku kysyy viel, et mikä toi juttu on (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Oikeastaan se ratkaisu on ollut se, että on hyväksytty, että ollaan mukana MAL-verkostossa ja sen lisäksi ei oo sitten mitään kummempaa keskustelua käyty (Alueellinen toimija, MAL).*

#### **6.4.7 Tiedonvälitys ja vuorovaikutus**

Kaikki verkostotoimintaan osallistuvat pitivät verkostokoordinaattoreiden vastuulla olevaa verkoston sisäistä viestintää onnistuneena. Tiedonvälitys oli oikea-aikaista ja tietoa saatiin riittävästi. Ainoastaan yksi toimija nosti esiin, että tulevista hankkeista tulisi tiedottaa aikaisemmin, jotta osallistuminen alueen taholta olisi mahdollista järjestää.

*No en nyt ainakaan usko, että siel on kovin montaa asiaa pimentoon jäänyt, et kyl täytyy vastata, et tietoo on tullut, jos ja kun on vaan viitsinyt sitä itse lukea ja sehän on sitten, että kukaan ei käy sulle sit sähköpostia lukemassa [...] (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Alueelliset toimijat kokivat alueen sisäisen viestinnän haasteelliseksi. Kuten aikaisemmin todettiin, alueella tapahtuvaan tiedonvälitykseen vaikutti alueen sisäinen toimintaympäristö, yhteyshenkilön kompetenssi, resurssit ja motivaatio. Hyvinvointiverkostossa koettiin tärkeimmäksi välittää tietoa siitä, kuinka verkosto on hyödynnettävissä muiden alueellisten toimijoiden näkökulmasta. MAL-verkostossa samanaikaisesti keskustelun ja oman kehittämistoiminnan käynnistämistä verkoston teemoihin liittyen taas pidettiin tärkeänä.

*No mä sanoisin et meil on nyt tietenkkin se etu, et meillä on tää toimiva hyvinvointiverkosto, jonka kautta tätä tietoo pystyy viemään, mut sit on tietysti ehkä että saako sen riittävän hyvin sen tiedon kaikille, että mitenkä vielä enemmän vois hyödyntää tätä kansallista verkostoa, et onks se kaikkien alueen toimijoiden tiedossa sitten perimmältään (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Kunnissa sitten taas sitten se on ihan niiden omasta aktiivisuudesta kiinni, et kuinka paljon pystyy hyödyntämään sitä yhteistyötä ja viemään sit niitä omia hankkeita siinä rinnalla, et mä nään et niille kunnille, seuduille tärkeä on se, et niil on jotain siellä vireillä ja et ne pystyy siitä yhteistyöstä saamaan lisäarvoa (Kansallinen toimija, MAL).*

Vain kahdella alueella oli tiedonvälitys verkostoon liittyen systemaattista. Muilla alueilla koettiin alueen sisäisessä viestinnässä olevan parantamisen varaa, vaikka alueella viestintään soveltuva työryhmä tai verkosto löytyisikin. Osa toimijoista tunnisti viestinnän tehostamisessa peiliin katsomisen paikan. Virallisten verkostojen lisäksi alueen sisäisessä viestimisessä korostuivat epäviralliset suhteet. Erityisesti MAL-verkostossa oman organisaation sisällä käytettiin epävirallisia kanavia. MAL-toimintaan viitattiin omien projektien yhteydessä tai ”kahvipöytäkeskustelussa” organisaation

sisällä. Verkostossa käsiteltävät teemat koskivat myös kunnan sisäistä kehittämistä. Hyvinvointiverkostossa henkilökohtaiset suhteet myös oman organisaation ulkopuolelle korostuivat.

*[...] yleiskeskustelussa tulee esille, mitä on tota noin meneillään ja riippuen siitä kiinnostuksesta niin kerrotaan enemmän että kyllä se on aika, tommosta aika epävirallista, mutta samalla kyllä sanoisin, että ihan tehokasta (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*Et kyl tuota tässä mä luulen et sen viestinnän ja sen onnistumisen kautta tietysti tavallaan entistä suuremmat, olkoon ne sitten toimialan sisällä tai toimialojen sisällä olevat toiset ja kolmannet verkostot, epäviralliset verkostot toimimaan niin mä luulen, et siinä on se suurin haaste (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*No ei se oo oikeestaan systemaattista ollut, että kolmen Paras-hankkeen kunnan sisällä on ollu, että niissä on tutkittu sitä rakennemallia, niin siellä sitä on pystytty hyödyntämään. Mutta onhan se sitten meidän XX:n kaupungin omassa suunnittelussa sitä voi hyödyntää ja pohtia, mutta se ei oo välttämättä sitten enää seudullista, mut samat asiat pätee myöskin niinkun kaupunkisuunnitteluun [...] Et se että enemmän voitais vielä täällä niinkun mä sanoin täällä kentällä sitä MAL-verkostoa tuoda esille ja järjestää sitä, niinkun kertoa siitä. Ja nyt Kurunmäkikin on ilmottanut, että kun on sopivia tilaisuuksia niin he voivat tulla tänne. Että mut sekin menee osittain siihen taas siihen työaika kysymykseen, että ei ole pystytty sitten tällä alueella, tällä seudulla pystytty tuomaan tätä MAL-verkostoa niin paljon esille, kun ois haluttu (Alueellinen toimija, MAL).*

*[...] oma aktiivisuus verkostotoimijana täällä omalla alueella on keskeinen tekijä, että kuinka laajasti täällä pystyy levittämään sitä tietoa ja kertomaan ennen kaikkea, miten tämä verkosto on hyödynnettävänä [...] mun rooli on nimenomaan välittää tälle verkostolle sitä tietoa, elikkä, mutta iso osa henkilöistähän on silleen passiivisempia, kun sähköpostia tulee ja eri tilaisuuksissa puhuu ja kertoo, niin nää asiat ei sitten välttämättä oo jääny ihan hyvin mieleen. Mä luulen, et se ei johdu niinkään tuota niin sen tiedon sisällöstä kun siitä että se tieto täällä meidän päässä ei mee niin tehokkaasti perille [...] omaa toimintaa parantamalla ja enemmän sitä tietoa välittämällä ja tuomalla eri tilaisuuksissa esille ja niin edelleen. se on varmaan se keino, miten sitä saa vietyä enemmän eteenpäin, että ihan peiliin kattomalla (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

## **6.5 Verkostotoiminnan kehittäminen**

Vaikka suurin osa toimijoista oli tyytyväisiä verkostojen toimintaan ja verkostoihin toimintatapana, esitettiin toiveita myös tulevaisuuden suhteen. Oman toiminnan tehostamisen lisäksi, yleisimpänä kehitysehdotuksena alueen sisäisiin tiedonvälitys-ongelmiin oli koordinaation jalkautuminen paikallistasolle aiempaa enemmän. Esille nousivat esimerkiksi alueilla järjestettävät seminaarit, joissa koordinaatio kertoisi

yhdessä alueen yhteyshenkilön kanssa keskeisille henkilöille verkoston hyödyntämismahdollisuuksista. MAL-verkoston tapauksessa esiin nostettiin myös ”teemapäivät” alueilla, joihin koottaisiin alueen sisällä keskustelemaan sekä MAL-verkoston teemoihin että tiettyyn alueen omaan kehittämiseen liittyen alueellisia toimijoita MAL-verkoston koordinaation tuella. Teemapäivät tai seminaarit lisäisivät konkretiaa.

*Emmä tiedä oisko joku tämmönen aluekiertue tai joku sellanen hyvä ehkä tai.. Mietin vaan sitä, et jos tästä KOKO-toiminnasta vähän laajemminkin kerrotais alueilla, että ois vaikka tämmöstä seminaarityyppistä useamminkin. Mut sit taas toisaalta, miten mä nyt sanoisin et tää on tavallaan tällasta verkostotyötä ja niille, jotka ei oo välttämättä siinä mukana niin se ei oo välttämättä merkityksellistä tietää kuinka se on organisoitu tai muuta vaan se ehkä se sisältö, et mitä sieltä voi tuoda niin se on se tärkein anti (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Verkostojen toiminnalle toivottiin myös jatkuvuutta. Usein toimijoiden keskuudessa nousi esille huoli: Mitä tapahtuu ohjelmakauden jälkeen? Jatkuuko foorumi, tuleeko perään jatkohanke? Miten uusi hallitusohjelma muuttaa tarvetta verkostolle? Ohjelmoidaanko kehittäminen alue- vai teemaperustaisesti, ja miten aluekehittämisen järjestelmä tulee muuttumaan?

*Tää ei oo mun mielestä mikään projektimuotoinen asia, vaan kyl tämmöselle olis niinkun tarvetta pysyvästikin. Et se olis minun mielestä sääli et tämmönen toiminta loppuu sit siihen tai rahoitus loppuu kokonaan hankkeilta. [...] minusta sitä kannattais ainakin miettiä, et voisko tästä tehdä semmosen pysyvän systeemin, jossa olis tietopankki, joka säilyis ja sitten ois niinku tämmönen jatkuva foorumi, joka järjestäis sitten näitä tapaamisia ja sitten edelleen niistä juonnettuja pilottihankkeita niinku pysyvästikin. [...] No se tietysti vois ajatella, että tämmönen foorumi olis organisoitu ihan eri ministeriöiden puolelta suoraan, että nythän tää on tällä tavalla KOKO-projektiin tai hankkeeseen liittyvä sivujuonne tai sitä kautta syntynyt kokonaisuus, joka on hiukan irrallaan sit kuitenkin tästä meidän arkiorganisaatiosta tai sen rinnalla ja ulkopuolella, mut ehkä vois ajatella että tällaset asiat sitoutettais tähän normaaliin toimintaan et se olis niinku tavallaan jo resurssoitu ja huomioon otettu meidän normaalityössä, eikä tämmösenä niinku lisätehtävänä. Ja varsin sillä lailla, että kun se tulee osaks meidän normaalia toimintaa, niin se byrokratisoituu ja sit ehkä menettää semmosen innovatiivisen puolensa. Että mä en oo ihan vakuuttunu, että se ois hyvä kehitys, mutta tota tää nyt ois yks mahdollisuus mitä voi miettiä. Että miten saa niinkun pysyväksi osaksi tätä meidän maankäytön suunnittelun kokonaisuutta (Alueellinen toimija, MAL).*

*Se mitä nyt tulee ratkaisemaan aika paljon tulevina vuosina, on tietysti tuleva hallitusohjelma ja siihen liittyvä, että kuinka paljon panostetaan nimenomaan tähän Kaste-tyyppiseen työskentelyyn. Jos tähän kehittämistyöhön saadaan suoraan ministeriään liittyvää, STM:öön liittyvää*

*kehittämistyötä, niin se voi olla että tämä nykyinen KOKO: on liittyvää hyvinvointiverkostotyötä ei tarvita samassa suhteessa (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

Toiminnan teemoissa tai käsiteltävissä sisällöissä ei nähty juuri olevan ”suurta reivaamisen paikkaa”. Keskeisenä pidettiin, että aiheet pysyvät seuduille tärkeinä. Nykyisen toiminnan rinnalle ehdotettiin myös joitain uusia sisällöllisiä teemoja: tarkastelua hyvinvointialan monikanavaisesta rahoitusjärjestelmästä ja kehittäjän suurimmista haasteista sekä MAL-verkostossa kuntien roolista asumisen järjestämisessä sekä vapaa-ajan- ja työpaikka-rakentamisesta. Myös toiminnan perustamista kuntaliitoksen läpikäyneille seuduille ehdotettiin.

*No oikeestaan se, mikä on ollu mielessä meillä täällä XX:ssa, niin on ollu tämä tämmönen niinkun kuntaliitosten myötä syntyneiden uusien kuntien niinkun alaverkoston tai tämmösen ringin kokoaminen. Elikkä näyttää siltä että tää KOKO-hanke ja tää MAL-verkosto, ihan tän KOKO-henkkeen luonteen mukaisesti, keskittyy niinkun seututason näkökulmaan ennen kaikkea, niin halutaan seututason yhteistyötä kehittää, niin se niinkun ainakin näissä isommissa liitoskaupungeissa on jo niinkun tavallaan taaksejäänyttä elämää. [...] mielellään peilais nyt sitten nyt näitä omia ongelmia ja kehittämistarpeita nyt sitten vastaavassa tilanteessa olevien muiden kuntien kanssa, joilla on just niinku tämmönen kuntaliitos takana ja hakevat ratkaisumalleja nyt sitten uuden kunnan rakentamiseen (Alueellinen toimija, MAL).*

Hyvinvointiverkostossa nostettiin ristiriitainen näkemys esille sähköisten viestintävälineiden käytön, kuten videoneuvottelujen, lisäämisestä. Esiin nousi näkemys, jonka mukaan niiden käyttö antaisi kauempana sijaitseville alueille mahdollisuuden osallistua tasavertaisesti ohjelmaan, mutta toisen näkemyksen mukaan ”*tekniikka pettää aina*”. Uusina työtapoina nostettiin esiin myös koko verkostoa koskevat selvitykset ja teemoja syvällisesti kehittävien projektiryhmien perustaminen hyvinvointiverkostossa. Toisaalta pidettiin hyvänä asiana, että verkosto säilyy suhteellisen kevyenä mallina, joka verkottaa ihmiset.

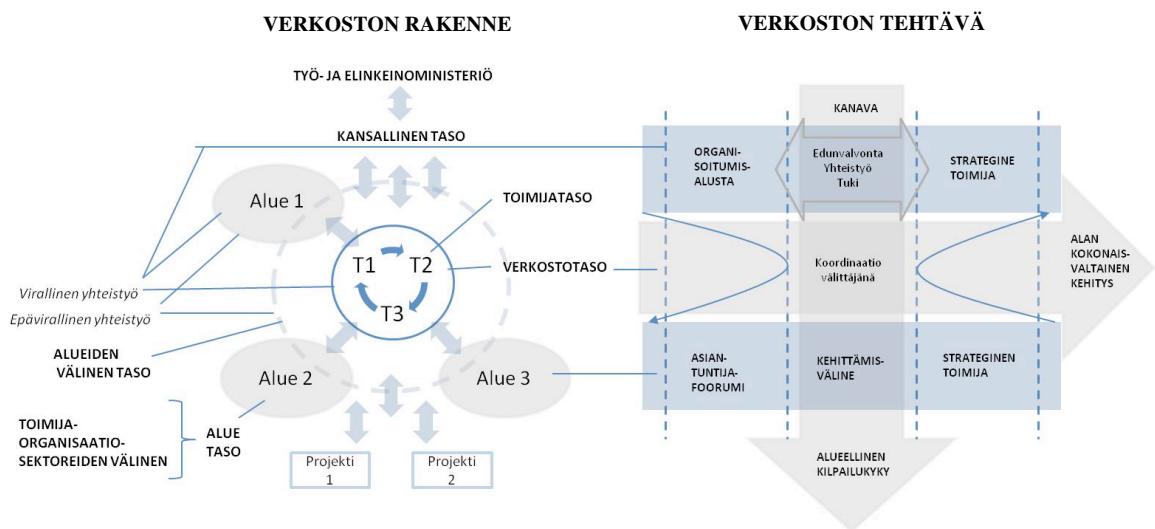
*[...]sitten tämmösten niinku kaikkia palvelevien yhteisten selvitysten tekeminen, et ei tehtäis alueellisia kartotuksia vaan tehtäis sit saman tien koko verkostoa koskevia kartotuksia ja selvityksiä tietyistä asioista. (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

*En oikeestaan tiedä onko tämä se hyvä toimintamalli loppuenlopuksi, mitä kannattaakin tehdä. Se, et jos tätä lähtee taas niinku vahvistamaan, se rupee taas niinku syömään resursseja alueella ja mä en tiedä onko se sitte vähä tämmönen itsetarkotus. [...] Et mä pitäisin sen tämmösenä suhteellisen kevyenä mallina, joka verkottaa nää ihmiset keskenään (Alueellinen toimija, Hyvinvointi).*

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Yhteenveto tuloksista

Tässä tutkimuksessa tarkastellut KOKO:n teemaverkostot aloittivat nykyisen toimintansa vuoden 2010 alussa, MAL-verkosto täysin uutena ja hyvinvointiverkosto AKO:n aikaiselle toiminnalle perustuen. Perustuen tutkimuksen alussa kuvattuihin verkostojen erilaisiin toimintamandaatteihin ja ohjaustapoihin, on tarkasteltujen teemaverkostojen rakenne ja tehtävät, jotka kehystävät toimintaprosessia, kiteytetty kuvassa 11.



**Kuva 11. Teemaverkostojen rakenne ja tehtävät**

Kuvan vasemmalla puolella mallinnettu verkostojen rakenne on monitasoinen ja se sisältää piirteitä kahdesta verkoston ihannetyypistä, itseohjautuvasta ja ylhäältä johdetusta. Työ- ja elinkeinoministeriö kehystää verkostojen toimintaa metahallinnan keinoin, toimintapolitiikkoja muotoilemalla ja verkostoja resursoimalla. Verkostot ovat perustettu aluekehittämisen välineiksi, mikä määrittää niiden toiminnan mandaatin. Verkostojen rahallinen- ja koordinaatioresurssi sekä kehykset, toimikausi ja ohjelman puitteissa solmitut viralliset suhteet edellyttävät, että verkostot toteuttavat niille asetettuja tavoitteita ja käynnistävät hankkeita. Verkostojen toiminnalle asetetut viralliset tavoitteet ohjaavat niiden toimintaa eri suuntiin. MAL-verkostossa korostuu seutuyhteistyön työvälineiden kehittäminen, siinä missä hyvinvointiverkosto painottuu alueiden monimuotoisempaan tukemiseen. Hyvinvointiverkoston toimintaan vaikuttaa myös erityisesti HYVÄ-hanke, joka heikentää verkoston roolia strategisena



ohjausvälineenä. Vaikka verkostojen toiminta on tavoitteellista, ovat tulosodotukset rajalliset, etenkin kansallisten toimijoiden taholta.

Toisaalta, vaikka verkostojen tehtävänä on aluekehittämisen välineinä ohjata seutujen toimintaa, perustuu niiden toiminta vapaaehtoiseen osallistumiseen ja itseohjautuvuuteen. Näin toiminta perustuu alueiden tarpeisiin, tavoitteiden muotoiluun vuorovaikutusprosessissa, resurssien vaihdantaan ja avoimeen kommunikaatioon, jossa virallisten suhteiden rinnalla korostuvat epäviralliset suhteet. Verkostojen käytännön toimintaan, sisäiseen verkostorinkiin, osallistuvat henkilöt toimivat tiedonvälittäjinä edustamilleen alueille. Verkostojen rakenne edellyttää tämän, usein yksittäisen toimijan suhteisiin perustuvan tiedonvälityksen onnistumista, jotta alueelliset resurssit, epäviralliset ensimmäisen ja toisen tason verkostot, saadaan mobilisoitua ja verkoston toiminta jalkautettua aluetasolle. Toimialojen erilaisen luonteen takia MAL-kehittämisessä keskeistä on, kuinka seudullisia maankäytön yhteistyön prosesseja pystytään edistämään samanaikaisesti verkostotoiminnan kanssa. Hyvinvointiverkostossa taas keskeistä on alueella toimiville lukuisille kehittäjille ja yrityksille viestiminen verkoston hyödyntämismahdollisuuksista ja näiden mobilisointi mukaan toimintaan.

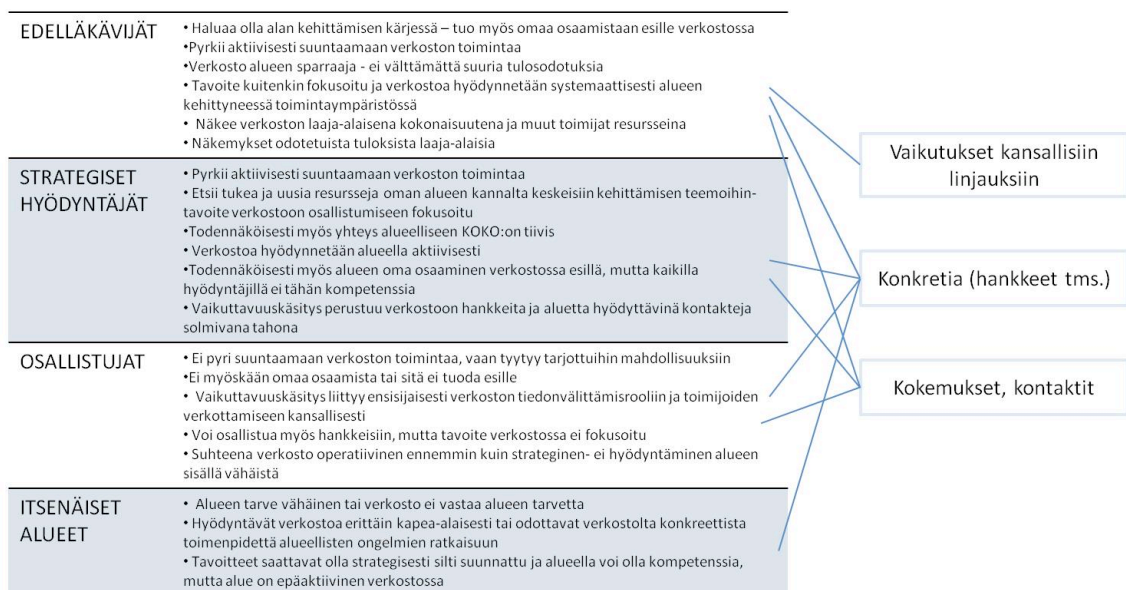
Vaikka verkostot on perustettu määrääjäksi, määrittävät yhteistyösuhteet toiminnan pysyvyyden. Tämä edellyttää toimijoilta kykyä rakentaa henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvaa vuorovaikutusta alueiden välille. Itseohjautuvista verkostoista poiketen, eivät teemaverkostot ole rakenteeltaan tasaisia, vaan niillä on koordinaattorit, joilla on mahdollisuudet verkostojen ohjaamiseen niiden toiminnan aikana. Kuitenkin toimijoiden näkemysten mukaan, esimerkiksi MAL-verkoston teemaryhmät voivat päästä täydelliseen itseohjautuvuuteen, jolloin voi syntyä itseohjautuvan prosessin ansioista odottamattomia tuloksia, joita virallisissa tavoitteissa ei ole määritelty.

Niin kutsuttujen verkostotoiminnan ulkoisten tekijöiden, verkoston rakenteen, toiminnan mandaatin ja aikajänteen sekä kehitysasteen lisäksi määrittää odotettua lisäarvoa verkoston tehtävä (kuva 11). Näkemykset MAL- ja hyvinvointiverkostojen kansallisista ja alueellisista tehtävistä olivat varsin yhteneviä kansallisen ja alueellisen tason toimijoiden välillä, joskin osa toimijoista näki tehtäväkentän toisia laajempana.

Kansallisten toimijoiden tavoitteet ja tulosodotukset liittyivät ensisijaisesti alueiden kehityksen tukemiseen, kehittämisjärjestelmän tehostamiseen sekä poliittiseen vaikuttamiseen. Kansallisella tasolla verkosto nähtiin organisoitumisalustana, jolla kootaan

toimijat ja tieto keskitetysti yhteen, yhtenäistetään alueiden toimintatapoja ja luodaan synergiaetuja. Toisaalta verkosto nähtiin myös toimijana, joka tarjoaa syötteitä kansalliseen keskusteluun ja ohjausvälineiden kehittämiseen. Alueellisten toimijoiden tavoitteet liittyivät kehitettävien teemojen, MAL-verkostossa pääasiassa hajarakentamisen, kuntayhteistyön, palvelurakenteiden sekä hyvinvointiverkostossa yrittäjyyden ja palvelusetelin edistämisen lisäksi kokemusten vaihtoon. Vertaisfoorumina verkosto tarjosi tukea alueiden sisäiseen kehitystyöhön ja strategisena toimijana mahdollisuuden kansalliseen vaikuttamiseen. Lisäksi verkosto kehittämistävälineenä tarjosi uusia resursseja kuten tietoa ja toimintamalleja. Keskeiset tulosodotukset liittyivät tällöin resursseihin, kumppanuuksiin, tiedonvaihtoon ja vaikuttamiseen. Näkemysten perusteella verkostot pyrkivät samanaikaisesti viemään aloja eteenpäin tehostamalla kehittämissä järjestelmää sekä tukemalla alueiden kilpailukykyä.

Näkemykset verkostojen ensisijaisesta tehtävästä ja odotetuista vaikutuksista vaihtelivat alueittain. Vaikuttavuuskäsityksien perusteella voitiin alueet jakaa eri toimijatyyppeihin, joita ovat edelläkävijät, strategiset hyödyntäjät, osallistajat ja itsenäiset alueet (kuva 12).



**Kuva 12. Jäsenseutujen näkemykset verkostojen vaikutuksista**

Edelläkävijät pitivät verkostojen toimintaa tärkeänä ja näkivät vaikutukset laaja-alaisesti. Edelläkävijät ovat ainoa ryhmä, jolle toiminnan vaikutukset realisoituvat viimekädessä kansallisen tason linjauksina. Edelläkävijäalueet pyrkivät olemaan alan kehittämisen kärjessä ja suuntaamaan aktiivisesti verkoston toimintaa. He tuovat omaa erikoisosaamistaan esille verkostossa ja hyväksyvät, että muut alueet ovat kehittämisessä heitä

jäljessä, jolloin omat hyötyodotukset ovat rajalliset, vaikka verkostotasolla tuloksellisuutta odotetaan. Alueille verkosto on ennen kaikkea oman kehittämistyön tehostaja.

Strategisten hyödyntäjien odottamat vaikutukset liittyvät uusien resurssien, kuten hankkeiden ja kontaktien tuottamiseen. Hyödyntäjät hakivat verkostosta aktiivisesti tukea alueen kehittämiseen ja suuntasivat verkoston toimintaa. Hyödyntäjien tavoitteet ovat fokuoituja ja tulosodotukset suuret sekä verkosto- että aluetasolla. Näillä alueilla ei kuitenkaan ole välttämättä omaa osaamista, jota muut toimijat voisivat hyödyntää. Osallistujien odottamat ensisijaiset vaikutukset ovat samankaltaiset kuin hyödyntäjillä, kuitenkin tiedonvälityksen ja toimijoiden verkottamisen korostuessa uusien resurssien tuottamisen sijaan. Näillä alueilla toiminta on kuitenkin pääasiassa tapaamisiin osallistumista, jolloin verkostosuhde on potentiaalinen tai operationaalinen. Verkostoa ei aktiivisesti hyödynnetä alueen kehittämisessä eikä osallistumisen tavoite ole täysin selkeä. Osallistujat myös tyytyvät verkoston tarjoamiin toimiin, sillä alueiden motivaatiossa tai osaamisessa on puutteita. Itsenäiset alueet näkevät verkoston vaikutukset kapea-alaisina, lähinnä omina hyötyinä, jolloin verkostotason tuloksellisuus ei ole ensisijaista eikä verkostoa nähdä kokonaisvaltaisesti. Toiminnalta ei odoteta suurta lisäarvoa, sillä koetaan, ettei osallistumiselle ole tarvetta tai sisältö ei vastaa omaa tarvetta.

Toimijatyypistä riippumatta pidettiin verkostotoiminnan onnistumisen vähimmäisvaatimuksena tiedonvälitys- ja verkottamistehtävässä onnistumista, vaikka uutta tietoa tai kontakteja ei aktiivisesti olisi hyödynnetty. Parempaan tulokseen verkostojen kyettiin pääsevän, jos ne yltyivät toiminnassaan konkretian tasolle, toteuttamaan pilottihankkeita ja selvityksiä, tuottamaan uutta sisältöä kehittämistyöhön. Jos verkosto pystyy vaikuttamaan kansallisiin linjauksiin, hankkeiden ja verkostotason yhteistyön onnistumisen kautta, nähtiin toiminta kokonaisvaltaisesti onnistuneeksi ja vaikutukselliseksi. Kuitenkin verkostojen vaikuttavuus koettiin rajallisena. Alueellisten toimijoiden näkökulmasta koettiin, että alueelliset ongelmat on kyettävä viime kädessä ratkaisemaan itse, jolloin verkosto on toissijainen kehittämiskuvio alueellisen työn rinnalla. Myös kansallisten toimijoiden tulosodotukset olivat rajalliset, sillä verkostot nähtiin vain yhtenä monista kehittämistoimista ja alojen haasteet niin suurina, ettei niitä yhden verkoston avulla voida ratkaista. Kansallisen vaikuttavuuden näkökulmasta kehittäjien kokoamista yhteen pidettiin tärkeänä, mutta toiminnan onnistumisen mittarina konkreettisia hankkeita ja selvityksiä. Kuitenkaan, ei toimintaa voida pitää

vaikutuksellisena, jollei verkostotason tuloksia hyödynnetä alueellisella ja kansallisella tasolla.

Verkostotoiminnan vaikuttavuus määrittyy verkostoprosessissa, jonka onnistumiseen tutkimuksessa tunnistettiin vaikuttavan koordinaatio, toimintaympäristö, resurssit, kompetenssi, vaikuttavuuskäsitykset, motivaatio ja sitoutuminen sekä tiedonvälistys ja vuorovaikutus. Näitä tutkimuksessa havaittuja toimintaprosessin onnistumisen ja epäonnistumisen lähteitä voidaan jäsentää hyödyntäen Mustikkamäen ja Viljamaan (2001) esittämiä saavutettavuus-, kompetenssi-, motivaatio- ja tietoisuustekijöitä.

Verkostojen fyysinen saavutettavuus vaihtelee maan eri osista käsin, eivätkä alueet ole tasa-arvoisessa asemassa verkostoon osallistumisessa. Osallistuminen alueilta, jotka sijaitsevat kaukana tapaamispaikasta vaatii eniten resursseja, ja pitkä matka tapaamisiin vähentää toimijoiden osallistumismotivaatiota. KOKO-alueiden sisällä epätasa-arvoa on kehys- ja keskuskuntien välillä, jotka voivat alueelta olla ainoita hyötyjiä. Fyysisen etäisyyden takia ei alueilla ole ollut aikaisempaa yhteistyön perinnettä, jolloin toiminnan käynnistyessä aikaa on vaatinut toimijoiden tutustuminen ja tietoisuuden kartuttaminen eri puolilla maata tehtävästä kehittämistyöstä. Erityisesti MAL-verkostossa organisoitumiseen kulunut aika oli laskenut toimijoiden motivaatiota. Tämä voidaan tulkita joko verkoston hitaaksi käynnistymiseksi tai alueiden epärealistisiksi tulosodotuksiksi.

Verkostotason organisatorinen saavutettavuus oli hyvä, sillä toimijat kokivat voivansa verkostoitua lisäarvoa tuottavien tahojen kanssa. Vaikka joidenkin toimijaryhmien mukanaoloa olisi pidetty suotavana, ei verkoston resursseja haluttu käyttää uusien toimijoiden houkuttelemiseen. Toisaalta osa edelläkävijäseuduista koki, että lisäarvoa saisi enemmän tekemällä yhteistyötä vain muiden edelläkävijöiden kanssa. Pienet alueet taas hyötyivät edelläkävijöiden mukanaolosta.

Toimijarakenteeltaan verkostot olivat asiantuntijakeskeisiä. Tätä pidettiin sekä vahvuutena, sillä saman ammattiryhmän edustajien yhteinen tietoperusta edisti yhteistyötä, että heikkoutena, sillä toimijarakenne oli paikoin yksipuolinen. Esimerkiksi yrittäjiä ja luottamusmiehiä ei toivotussa määrin ollut onnistuttu kutsumaan mukaan toimintaan. Kansallisen tason organisatorisessa saavutettavuudessa nähtiin parantamisen varaa, sillä kansallisten toimijoiden tiiviimpää osallistumista sekä laajempaa näkyvyyttä tapaamisissa kaivattiin. Syynä osallistumattomuuteen pidettiin sektoreiden ja toimijoiden välisen yhteistyön perinteen puutetta, joka myös alueilla nähtiin vaikuttavan

rakenteina ja asenteina. Vaikka myös aluetasolla organisatorinen saavutettavuus oli paikoin heikko, vaikutti se vain harvassa tapauksessa verkoston hyödyntämiseen.

Suurimmat haasteet verkostojen vaikuttavuuden kannalta liittyvät alueiden kykyyn hyödyntää verkostoja strategisesti sekä toimijoiden kykyyn ja motivaatioon toimia osana verkostoa. Yleisesti toimijoilla oli kompetenssia verkostomaiseen toimintatapaan, sillä vuorovaikutusta verkostotasolla pidettiin avoimena ja luottamuksellisena. Kaikki toimijat eivät kuitenkaan osanneet tai kokeneet tähdelliseksi hyödyntää muita verkostotoimijoita resursseina, vaikka epävirallisia suhteita oli syntynyt alueiden välille jo verkostojen kehityksen alkuvaiheessa. Kaikki toimijat eivät myöskään olleet tunnistaneeet alueiden sisällä toimijoita, jotka voisivat hyötyä verkostoista. Kuitenkin osalla alueista oli toimintaa alueen sisällä käynnistetty ja eri toimijaryhmiä sitoutettu toimintaan.

Paitsi verkostotoimijoiden, myös alueiden kyky tunnistaa verkostotoiminnan hyödyt oli paikoin puutteellinen. Tämä näyttäisi johtuvan siitä, ettei aluetason toiminnan tavoitteita ole alun perin määritelty kovin tarkasti, ja ettei verkostoja osattu nähdä osana seudun kokonaisvaltaista kehittämistä. Vain harvalla alueella verkostotoimintaan osallistumiselle oli alun perin asetettu mitään tavoitteita, vaikka alueet toiminnan edetessä olivat lähes poikkeuksetta keskittyneet tietyn teeman hyödyntämiseen. Tämä on osin varsin luonnollistakin, sillä uuden verkoston käynnistyessä voi sen lisäarvon hahmottaminen olla haasteellista. Osin tästä johtuen vain osa toimijoista pyrki suuntaamaan verkostojen toimintaa oman alueen kannalta keskeisiin teemoihin. Myös osalla alueista yhteys alueelliseen KOKO-ohjelmaan ja päätöksentekoon oli heikko, mikä vaikeuttaa verkostotoiminnan hyödyntämistä osana alueen kokonaisvaltaista strategista kehittämistä. Osana strategisuutta voidaan pitää myös tarpeellisten resurssien varaamista toimintaan. Etenkin käytettävät aikaresurssit olivat usein vähäiset, mikä laski odotettua lisäarvoa ja toimijoiden motivaatiota. Toisaalta, mitä tärkeämpänä toimijat kokivat verkostot, sitä enemmän toimintaan oltiin valmiita käyttämään aikaa. Toimijoiden motivaatioon vaikuttikin keskeisesti verkostotoiminnan sisältö.

Verkostojen kompetenssia voidaan pitää hyvänä sekä tavoitteiden että tulosten näkökulmasta. Verkostojen tavoitteet koettiin hyviksi, ne vastasivat alueiden tarpeita ja alueet kokivat päässeensä vaikuttamaan niihin. Yhteiset sisällöt toiminnassa oli onnistuttu siis löytämään ja lähes kaikki alueet olivat tyytyväisiä toimintaan. Verkostojen toimikuva nähtiinkin pääasiassa selkeänä ja verkostot olivat löytäneet

paikkansa kansallisessa kehittämisjärjestelmässä. Kuitenkin osa toimijoista koki hyvinvointiverkoston tavoitteet ja toiminnan liian monipuolisiksi, jolloin uhkana on toimikuvan hämärtyminen edellisen toimikauden tapaan sekä toiminnan pirstaloituminen. Haasteena verkostojen toiminnalle on sovittaa yhteen alueiden varsin erilaiset tarpeet ja samalla säilyttää toiminta tarpeeksi fokusoituna.

Lähes kaikille alueille oli onnistuttu tuottamaan jo tähän mennessä lisäarvoa, vaikka varsinaiset toiminnan tulokset ovat nähtävissä vasta tulevaisuudessa. Verkostojen kompetenssin mittarina voidaan pitää kykyä käynnistää lähitulevaisuudessa alueiden tarpeita vastaavia pilottihankkeita, jotka sitouttavat toimijoita verkostotyöhön. Osaltaan tähän vaikuttaa koordinaatio, jota on pidetty tähän mennessä onnistuneena, vaikka osa toimijoista koki MAL-verkostossa sitouttamisen jääneen puutteelliseksi. Vaikka vallan hajuttamista pidettiin tärkeänä, säilyy koordinaatiolla myös tulevaisuudessa paljon vastuuta, sillä alueiden resurssit ovat pienet ja nämä kaipaavat tukea verkoston hyödyntämiseen. Kuitenkaan koordinaatio yksin ei ole vastuussa verkostotyön onnistumisesta.

Tietoisuus ja vuorovaikutus verkostotasolla olivat hyviä, mitä voidaan pitää osoituksena luottamuksesta ja onnistuneesta koordinoinnista. Verkostotapaamiset foorumina koettiin toimivaksi, vaikka osa toimijoista toivoi alueellisten tilannekatsausten ohella keskustelun syventämistä, jolla kehittämistä viedään eteenpäin. Haasteena onkin tasapainotella tarpeeksi konkreettisen tuloksiin tähtäävän ja tarpeeksi joustavan toiminnan välissä, johon erilaiset alueet erilaisilla resursseillaan pystyvät osallistumaan. Mahdollistavan toimintakehikon alla alueet kokivat voivansa hyödyntää tiettyä toiminnan teemaa omaa tarvettaan vastaavasti. Toimintateemojen kautta alueiden moninaiset tarpeet oli huomioitu ja teemat mahdollistivat alueiden omien tavoitteiden fokusoinnin. Erityisesti MAL-verkoston teemaryhmiä pidettiin hyvänä toimintatapana. Toimijoiden motivaatio tapaamisiin osallistumisissa olikin pääosin hyvä, mutta laski alueen sisäisissä toimissa. Kärjistäen voidaan todeta, ettei tavoitteellisuus, joka verkostotasolla on selkeästi näkyvissä, ole vielä siirtynyt kaikille alueille.

## **7.2 Verkostojen ominaisuuksien vaikutus toiminnan arviointiin**

Verkostojen arvioinnin kriteereitä voidaan hahmottaa ulkoisten tekijöiden, rakenteen, toimintamandaatin ja verkoston kehitystason kautta (vrt. Kenis & Provan 2009). Teemaverkostojen rakenne on haasteellinen arvioinnin kannalta, sillä verkostot eivät ole

täysin autonomisia, ja ne toimivat usealla hallinnon tasolla sekä näiden välissä. Toisaalta samalla kun verkostot on perustettu aluekehittämisen välineiksi, perustuu osallistuminen vapaaehtoisuuteen. Rakenteen perusteella voidaan todeta, että verkostojen arvioinnissa ei riitä pelkän onnistuneen vuorovaikutuksen, prosessin tai tavoitteiden saavuttamisen käyttäminen kriteerinä.

Ylhäältä ohjatun verkoston ominaisuuksina tavoitearviointia puoltavat verkoston resurssit, määräaika, tavoitteet ja näkemykset siitä, että verkoston on synnyttävä hankkeita ja päästävä konkreettisiin tuloksiin, jolloin pelkkä tiedonvälitys-ominaisuus ei toiminnan kannalta ole riittävä. Sitä voidaan kuitenkin pitää toiminnan onnistumisen vähimmäisvaatimuksena. Yhteisten tavoitteiden lisäksi on kuitenkin syytä peilata toimintaa alueiden omia odotuksia vasten, sillä alueiden odottamat vaikutukset vaihtelivat, jolloin alueet saattoivat olla tyytyväisiä hyvin erityyppiseen verkostotoimintaan (kuva 12). Itseohjautuvien ominaisuuksien johdosta arvioinnin on oltava herkkä odottamattomille tuloksille, jotka eivät välttämättä kerro toiminnan fokusoimattomuudesta vaan onnistuneesta prosessista.

Toisaalta toimintamandaatin takia verkostojen onnistumista voidaan peilata sekä virallisiin, että osallistujien omiin tavoitteisiin. Monitasoisen toiminnan johdosta tulisi onnistumista tarkastella kaikilla virallisilla toiminnan tasoilla; kansallisella, verkosto- ja aluetasolla, sillä tasot yhdessä määrittävät toiminnan onnistumisen. Verkostotoiminnan kehitystason takia taas on mielekästä tarkastella toimintaa niiden osa-alueiden kannalta, mitkä näyttävät haasteellisimpina, sillä verkoston kehityksen ollessa kesken, näyttävät lopulliset vaikutukset vasta tulevaisuudessa.

Haasteellisimpana verkostotoiminnassa näyttävät aluetason verkostotoiminta, erityisesti alueiden tietoisuus, kyky ja motivaatio hyödyntää verkostoja osana alueen strategista kehittämistä. Arvioinnilla on tällöin mahdollisuus tukea alueiden strategisen osaamisen kasvattamista sekä tietoisuuden lisäämistä siitä, miten verkostoja voidaan vielä paremmin hyödyntää. Osin arvioinnilla voidaan tukea yksittäistä verkostotoimijaa sekä toimijan taustaorganisaatiota, toimintaan osallistuvaa KOKO-aluetta. Yksittäisen toimijan kannalta keskeistä on tukea tiedonvälityksessä onnistumista, johon vaikuttivat pääasiassa kompetenssi, resurssit sekä motivaatio. Tällöin alueellinen tietoisuus paranee ja mahdollistetaan verkoston laajempi strateginen hyödyntäminen, jolloin verkosto ei ole ainoastaan potentiaalinen tai operationaalinen suhde.

### 7.3 Johtopäätökset

Vuonna 2010 aluekehittämisen välineenä aloitti toimintansa alueperustainen kansallinen koheesio- ja kilpailukykyohjelma, eli KOKO, jonka osana toimii seitsemän kansallista teemaverkostoa. Tässä tutkimuksessa on selvitetty millaisina aluekehittämisen välineinä KOKO:n teemaverkostoista kahteen, hyvinvointi- ja MAL-verkostoihin, osallistuvat toimijat näkevät ne sekä niiden mahdolliset saavutukset. Lisäksi tutkimus tarkastelee verkostotoiminnan onnistumisen edellytyksiä ja niiden tukemista arvioinnin avulla.

Aluepolitiikka, ja valtion rooli sen toteuttajana, on muuttunut hallinta-ajattelun mukaisesti (esim. Rhodes 1996). Vartiainen (1998) mukaan aluepolitiikka on muuttunut hierarkkisesta, valtiolähtöisestä ja suoraan taloudelliseen tukeen perustuneesta teollistavasta politiikasta aluepoliittisen suunnittelun vaiheessa alueellisia eroja tasaavaan hyvinvointivaltion rakentamiseen sekä myöhemmin ohjelmalliseen kehittämiseen, jossa politiikan toteuttaminen perustuu lukuisten toimijoiden väliseen neuvotteluun.

Keskeinen muutos on ollut painopisteen siirtyminen heikkouksien poistamisesta alueiden omista vahvuuksista lähtöisin olevan kilpailukykyyn lisäämiseen, missä korostuvat osaaminen ja innovaatiot. Valtiojohtoisuuden sijaan kehittämisessä painottuvat aluehallinnon rooli sekä hallinnon tasojen ja sektoreiden väliset uudet yhteistyön muodot, kuten verkostoituminen (vrt. Ansel 2000). Vartiainen (2011) on nostanut esiin, että vaikka 2010-luvulla aluepolitiikassa ei ole tapahtunut radikaalia muutosta, korostuvat menestystekijöinä ja kriittisinä kehityskohteina entistä enemmän verkostoituminen, kansainvälinen kilpailukyky, osaaminen, kestävä kehitys sekä monimuotoinen elinympäristö. Myös tutkimustulosten mukaan erityisesti verkostojen, mutta myös alueiden rooli oman kehityksensä mahdollistajina on entistä tärkeämpi. Kehittämistä välineiden, kuten teemaverkostojen, vaikutusmahdollisuudet ovat tällöin varsin rajalliset, sillä alueiden on viimekädessä ratkaistava itse omat haasteensa. Kuitenkin esimerkiksi Hyyryläinen (2008) pitää KOKO:n parhaana piirteenä ääneen lausuttua pyrkimystä kehittää aluekehittämisen toimintatapoja, erityisesti verkottumista.

Alueiden väliset kehittyneisyserot eivät ole alueellisen vallan lisäämisestä huolimatta kaventuneet, johtuen osin siitä, etteivät taantuvien alueiden lähtökohdat omaehtoiselle kehittämiselle ole parhaat mahdolliset (vrt. Hudson 2005). Remahlin (2008) mukaan kehittämisessä tehokkuustavoitteen rinnalla korostuvat uutena kestävä kehitys sekä perinteisenä tasaisuustavoite, joka näkyi esimerkiksi AKO:ssa, joka kattoi keskusten



ohella laajoja maaseutualueita. Myös KOKO:ssa ohjelma-alueena on koko maa, eikä esimerkiksi verkostoihin osallistumista ole haluttu rajata alueperustaisesti. Välineeksi KOKO:ssa sekä kilpailukyvn että tasapainon tukemiseksi on otettu toimijoiden verkottaminen ja osaamisen lisääminen. Tutkimustulosten perusteella verkostot nähtiin mahdollisuutena ottaa kiinni kehityksessä pidemmällä olevia alueita. Tällöin verkostotoiminnasta hyötyvät erityisesti juuri kehityksessä jäljessä olevat alueet, jos niiden oma osaaminen ja motivaatio verkostojen hyödyntämiseen riittävät. Myös edelläkävijät hyötyvät verkostoista, vaikka tulokset viittaavat siihen, että nämä alueet hyötyisivät enemmän verkottamalla yhteistyöhön keskenään. Voidaankin olettaa, että KOKO:n sijaan metropolipolitiikan sekä osaamiskeskusohjelman tehtäväksi on tullut entistä enemmän kilpailukyvn vetureiden, suurten kaupunkiseutujen, tukeminen.

Verkostot tukevat sekä alueiden rakenteellista että dynaamista kilpailukykyä. Rakenteellisia kilpailukyvn elementtejä pyrkivät verkostot kehittämään alueellisten toimijoiden tietotaitoa parantamalla, dynaamista kilpailukykyä edistämällä. Dynaaminen kilpailukyky liittyy toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, kykyyn oppia ja luoda uutta. Kuten Linnamaa (2004) on nostanut esiin, ulkopuoliset verkostot, tässä tapauksessa teemaverkostot, toimivat resursseina alueille, mutta toimivat sisäiset kehittäjäverkostot mahdollistavat kilpailukyvn luomisen. Tulosten perusteella alueiden sisäisten verkostojen toimivuudessa oli suuria eroja, mutta harvalla alueella jäsentymätön toimintaympäristö vaikutti verkostojen hyödyntämiseen. Suurimmat haasteet liittyivät alueellisten kehittäjäverkostojen osaamiseen ja motivaatioon käyttää teemaverkostoja strategisina resursseina, ja nähdä ne osana kokonaisvaltaista kehittämistä, vaikka monilla alueilla MAL- ja hyvinvointiteemat olivat esillä alueellisissa KOKO:issa. Voidaankin kärjistää, ettei kaikilla alueilla ja toimijoilla ole toistaiseksi vaadittavaa taitoa ottaa kehittämisen avaimia omiin käsiin, vaikka omaehtoiseen kehittämiseen perustuvan verkoston tuloksellisuus sitä vaatii.

Kuitenkin verkostojen alueellisia eroja tasaava vaikutus perustuu ajatukseen, että edelläkävijöiden kokemusten avulla voivat kehityksessä jäljessä tulevat alueet kirittää omaa toimintaansa, samalla kun kehittämisessä kärkipäässä olevat toimijat jatkavat uusien parempien toimintatapojen etsintää. Hyvien käytäntöjen, tiedon ja kokemusten levittämiseen tähtäävät verkostot voivat rikkoa Kangasharjun (2009: 2) kuvailemaa tiedon paikallista luonnetta; pyörää ei tarvitse keksiä ympäri maata uudestaan. Tätä pidettiin teemaverkostojen keskeisimpänä hyötynä. Rahoittajanäkökulmasta kokemus-

ten vaihto ja laajemmat ohjelmakokonaisuudet mahdollistavat projektien lopputulosten tehokkaamman leviämisen, ja näin paremman vastineen tehdyille investoinneille, sillä usein hankkeita on syytetty siitä, että niiden vaikutukset ovat vähäiset resurssien loputtua. Sama ongelma kuitenkin osaltaan koskee myös teemaverkostojen toimintaa, sillä tulosten perusteella näyttäisi siltä, että kansallisen yhteistyön edellytyksenä ovat valmis yhteistyön kanava ja rakenne, resurssit sekä toimintaa ylläpitävä taho. Verkostotoiminnan jatkuvuuden haasteena näyttäisikin olevan yhteistyösuhteiden virallinen luonne.

Kuitenkin toiminnan tuloksellisuuden mittareina pidettiin yleisesti konkreettisia hankkeita ja selvityksiä, pelkkä kokemusten vaihto ei riitä. Toiminnan onnistumisen ihanteena pidettiin uusien syötteiden tarjoamista kansalliseen keskusteluun ja lakivalmisteluihin, hankkeiden ja vuorovaikutuksen kautta. Teemaverkostot voidaan Sotaraudan ja Linnamaan (2000) luokittelun mukaan tunnistaa näin tavoitteellisiksi, etsintä- ja kollegaverkostoiksi, sillä verkostoilla on välineellinen rooli, mutta niissä tärkeää on saatava tuki ja uusi tieto. Uutta tietoa luodaan hankkeiden avulla. Verkostojen vaikutukset alueiden kehittämiseen ovat suurimmaksi osaksi epäsuoria, ja tulosten perusteella niiden vaikutusmahdollisuudet nähtiin rajallisina, etenkin kansallisten toimijoiden näkökulmasta. Teemaverkostot ovat vain yksi kehittämisväline monien muiden joukossa.

Vaikka teemaverkostoja voidaan pitää puhtaasti organisatorisina (Mustikkamäki ja Viljamaa 2001), on niillä vahva alueellinen ulottuvuus. Keskeinen huomio kansallisissa teemaverkostoissa onkin, että niiden toiminta käsittää useita tasoja, joissa vuorovaikutus perustuu erityyppisiin suhteisiin, ja joiden hyödyntämisessä vaaditaan uudenlaisia kykyjä nivoa ne osaksi kokonaisvaltaista kehittämistä. Toinen keskeinen huomio liittyy siihen, että teemaverkostojen hallinta perustuu samanaikaisesti itseohjautuvuuteen ja metahallintaan sekä toimintamandaatti vapaaehtoisuuteen ja toimintaan virallisina aluekehittämisen välineinä (vrt. Kenis & Provan 2009; Vedung 2006). Näillä ominaisuuksilla on vaikutuksia sekä verkostojen toimintaan että niiden toiminnan arviointiin.

Arvioinnin näkökulmasta itseohjautuva/metahallittu rakenne tarkoittaa, että arvioinnin on huomioitava virallisten tavoitteiden toteutuminen sekä prosessin ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen onnistuminen, joita pidetään itseohjautuvan verkoston onnistumista kuvaavina kriteereinä. Toisaalta toimintamandaatin perustuminen vapaaehtoisuuteen edellyttää alueiden omien tavoitteiden huomioimista, sillä tulosten perusteella alueet olivat tyytyväisiä hyvin erityyppiseen toimintaan ja vaikutuksiin. Koska

verkosto on perustettu, ovat sen tuloksellisuuden mittarina toisaalta verkostotason tuotokset kuten hankkeet ja se, että alueet pystyvät viemään omaa kehittämistään verkostoon tukeutuen eteenpäin. Tutkimustulosten mukaan kansallisten toimijoiden sitoutumisessa verkostotyöhön oli puutteita. Pelkkä verkostotason tuloksellisuus ei siis riitä, vaan toimintaa on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti alue- ja kansallinen taso huomioiden.

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että toistaiseksi teemaverkostojen suurimpana lisäarvona voidaan pitää verkostoitumista itsessään. Tulosten mukaan verkostoille on selkeä tilaus, nyt ja jatkossa, sekä kansallisella että alueellisella tasolla. Toimintatapana ja foorumina verkostoja pidettiin tärkeinä. Verkostotoiminnan moninaisuus näyttäytyi kuitenkin keskeisenä haasteena. Tutkimustulosten valossa lähitulevaisuudessa verkoston toiminnan onnistumista määrittävät hankkeiden käynnistäminen, sektoreiden välisen aidon yhteistyön onnistuminen sekä erityisesti alueellisten, mutta myös kansallisten toimijoiden motivaatio ja kyky hyödyntää verkostoja, mihin vaikuttaa verkoston koordinoinnin onnistuminen. Muuten uhkana on, että vaikutukset jäävät pelkkään toimijoiden verkottamiseen aluekeskusohjelman tapaan.

Tutkimustulosten luotettavuuden suurimpana ongelmana voidaan pitää haastateltavien valintatapaa. Toinen ongelma liittyy siihen, ettei tieteellistä tutkimusta kansallisista teemaverkostoista ole aikaisemmin tehty, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voida peilata niihin. Kolmas tulosten kannalta kriittinen tekijä on niiden yleistettävyyys koskemaan laajemmin KOKO:n teemaverkostoja. Kuten tutkimus osoitti, vaikka näkemykset verkoston roolista ovat samankaltaisia, muodostuu jokaiselle verkostolle kehitettävän alan profiilin ja verkostolle asetettujen tavoitteiden perusteella omaleimainen luonne.

Luonnollisesti mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi verkostojen ajallinen seuranta, sillä verkostotyö on vasta alkuvaiheessa, jolloin huomio on toistaiseksi keskittynyt verkoston rakentamiseen ja varsinaiset työn tulokset realisoituvat vasta tulevaisuudessa. Arvioinnin näkökulmasta taas tarve on jo nyt olemassa verkostoarviointien meta-arvioinnille. Toisaalta kiinnostavaa olisi tarkastella, kuinka alueellista KOKO:a ja verkostoja hyödynnetään alueen kehittämisessä yhdessä muiden ohjelmien kanssa. Tällä tavoin pystyttäisiin paremmin tarkastelemaan mahdollisia kehittämistoimien päällekkäisyyksiä ja verkostojen hyödyntämistä strategisena kehittämisvälineenä.

## LÄHTEET

- 52eriKOKOista aluetta (2010). *Työ ja elinkeinoministeriö, alueidenkehittämissyksikkö*. 139s.
- Airaksinen, J. (2009). *Hankala hallintouudistus*. 219 s. Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Alkio, M. (2008). *Aluehallinto- ja aluekehitysuudistukset vahvistavat maakuntien asemaa*. Puhe KOKO:n alueellisessa tilaisuudessa 15.4.2008.
- Aluekehittämisen kokonaisarviointi (2008). *Työ- ja elinkeinoministeriö, alueidenkehittämissyksikkö, ohjelmaryhmä*. 4s.
- Aluekeskusohjelman tulokset ja vaikutukset -arviointi 2001–2006 (2006). *Sisäasiainministeriön julkaisu 48/2006*. Alueiden kehittäminen, sisäasiainministeriö. 176 s.
- Amin, A. (1999) An institutionalist perspective on regional economic development. *International Journal of Urban and Regional Research* 23: 2, 365–378.
- Ansell, C. (2000). The networked polity: Regional development in Western Europe. *Governance* 13: 3, 303–333.
- Antikainen, J. (2001). Kaupunkiverkkotutkimus. *Aluekeskus- ja kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1*. 70 s. Sisäasiainministeriö, Helsinki.
- Anttiroiko, A-V., A. Haveri, V. Karhu, A. Rynänen & P. Siitonen (toim) (2003). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. 331s. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Arvio kaupunkiseutusuunnitelmien toteuttamisen etenemisestä (2009). *Liikenne- ja viestintäministeriö, opetusministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, valtiovarainministeriö, ympäristöministeriö, suomen kuntaliitto*. 56 s.
- Bachtler J. & D. Yuill (2001). Policies and strategies for regional development: A shift in paradigm? *Regional Policy and Industry Policy Research Paper Number 46*. 41 s. European Policies Research centre, University of Strathclyde.
- Bengs, C., T. Heikkinen, J. Roininen, K. Schmidt-Thomé (2000). Katsaus aluekehitystutkimukseen. *Sitran raportteja 3*. 50 s.
- Bovaird, T. & E. Löffler. (2002). Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of 'good local governance'. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 68 (1), 9-24.
- Brenner, N. (2004). Urban governance and the production of new state spaces in Western Europe, 1960-2000. *Review of the International Political Economy* 11:3, 447-228.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*. Vol 22, 345-413.
- Burt, R.S. (2004). Structural holes and good ideas. *The American Journal of Sociology*. Vol 110 No. 2, 349-399.
- Camagni, R. (1991). Introduction: from the local "milieu" to innovation through cooperation networks. *Teoksessa* Camagni, R. (toim.) *Innovation networks: spatial perspectives*, 1-9. Belhaven Press, Lontoo.

- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1.* 2. p. 549 s. Blackwell Publishers, Oxford.
- Cooke, P. & K. Morgan (1993). The network paradigm: new departures in corporate and regional development. *Environment and planning. Society and Space* 11:5, 543-564.
- Dühr S., C. Colomb & V. Nadin (2010). *European spatial planning and territorial cooperation.* 452 s. Routledge, London.
- Eskelinen, H. & M. Fritsch (2009). Polycentricity in the North-eastern Periphery of the EU territory. *European planning studies.* Vol 17(4), 605-619.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how its transforming Work, Leisure, Community and everyday Life.* 327 s. Basic Books, New York.
- Grabher, G. (2006). Trading routes, bypasses and risky intersections: mapping the travels of 'networks' between economic sociology and economic geography. *Progress in Human Geography* 30 (2), 163-189.
- Grabher, G. & O. Ibert (2006). Bad Company. The ambiguity of personal knowledge networks. *Journal of Economic Geography* 6(3), 251-271.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory* 1: 201-233.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives* Vol. 19, No1, 33–50.
- Harmaakorpi, V. (2008). Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. *Teok sessa* Mustikkamäki ja Sotarauta (toim.). *Innovaatioympäristön monet kasvot*, 108–131. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Harmaakorpi, V. (2009). Käytännönlähtöisen innovaatiotoiminnan rooli alueiden kehittämisessä. *Aluestrategia 2020-työryhmä.* 14 s.
- Harvio, S. (2007). *Oulu-Kajaani-kehittämisyöhyke aluekehittämisen välineenä.* 106 s. Pro-gradu tutkielma, Oulun Yliopisto, Maantieteen laitos.
- Hautamäki, L. (2001). Suomalaisen ”suuren” aluepolitiikan vaiheet. *Teoksessa* Katajamäki, H. (toim.) *Mies ja alue*, 32–47. Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- Hautamäki, L., A. Klemola & I. Karppi (1992). Alueellisen suunnittelun perusteet. *Tampereen yliopisto, aluetieteen laitos, Sarja A* 13. 193 s.
- Haveri, A. & P. Teele (2008). *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena.* 108s. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Hiironniemi, S. (2005). Suomen hallinto verkostona – 2000-luvun haasteiden hallintaa. *Sisäasiainministeriön julkaisusarja* 14/2005. 133 s.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* 213 s. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita.* 15.p. 464 s. Tammi, Helsinki.
- Hirst, P. (2000). Democracy and Governance. *Teoksessa* Pierre, J. (toim.) *Debating Governance. Authority, Steering, and Democracy*, 13-35. Oxford University Press, New York.
- Horelli, L. (2009). Network evaluation from the everydaylife perspective. A tool for capacity building and voice. *Evaluation* Vol. 15 No.2, 205-223.

- Hyvinvointiverkosto (2011). 15.5.2011. <<http://www.kokohyvinvointi.fi/>>
- Hyyryläinen, T. (2008). Kilpailukykyretoriikka aluepolitiikan uuden tien osoittajana? *Maaseudun uusi aika* 2/2008.
- Häkli, J., I. Karppi & M. Sotarauta (2009). Alueellinen muutos ja sen hallinta. *Teoksessa* Karppi, I. & L-M. Sinervo (toim.) *Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen*, 127–158. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Ilmonen, K. (2004). Sosiaalinen pääoma: uusi ihmeväsite vai käyttökelpoinen hypoteesi? *Teoksessa* Rahkonen, K. (toim.) *Sosiologia nykikeskusteluja*, 99–142. Gaudeamus kirja, Helsinki.
- Inkinen, T. & J. Jauhiainen (toim.)(2006). *Tietoyhteiskunnan maantiede*. 271 s. Gaudeamus, Helsinki.
- Innes, J. & D.E. Booher (1999). Consensus building and complex adaptive systems. A framework for evaluating Collaborative Planning. *Journal of American Planning Association* Vol. 65 (4), 412–423.
- Jauhiainen, J. S., S. Harvio, J. Luukkonen & H. Moilanen (2007). Kehittämisyöhykkeet aluekehittämisessä. *Sisäasiainministeriön julkaisusarja* 22/2007. 125 s.
- Jauhiainen, J. S. & V. Niemenmaa (2006). *Alueellinen suunnittelu*. 292 s. Vastapaino, Tampere.
- Jessop, B. (1995). The regulation approach, governance and post-Fordism: alternative perspectives on economic and political change? *Economy and Society* 24:3, 307–333.
- Juntunen, P. (2010). Politikointia ja reviiri-intressejä- Puolueiden hallintoideologiat ja virkamiesten hallintoajattelu aluehallintouudistuksissa. *Acta Universitatis Lapponiensis* 195. 255s.
- Kallio, A., V. Harmaakorpi & T. Pihkala (2010). Absorptive capacity and social capital in regional innovation systems: The case of the Lahti region in Finland. *Urban Studies* Vol. 47 No. 2, 303–319.
- Kangasharju, A. (2009). Aluekehitys ja alueellinen innovaatiopolitiikka. *Aluestrategia 2020-työryhmä*. 8s.
- Karppi, I. J. (toim.)(2011). Hiljainen radikaali uudistus. Aluehallinnon uudistamishankkeen arviointi 2009-2010. *Valtiovarainministeriön julkaisuja* 11/2011. 192 s.
- Kaupunkipolitiikan periaatepäätös 2009–2011 (2009). *Työ ja elinkeinoministeriö, alueiden kehittämissyksikkö*. 23 s.
- Kavonius, V. (2009). Alueidenkehittämisen linjauksia ja työkaluja. Power-point esitys. *Aluestrategia 2020-työn tausta-aineistoa*. 15.5.2011. <[http://www.tem.fi/files/22688/Alueiden\\_kehittamisen\\_linjauksia\\_ja\\_tyokaluja.pdf](http://www.tem.fi/files/22688/Alueiden_kehittamisen_linjauksia_ja_tyokaluja.pdf)>
- Kavonius, V. (2011). Valtioneuvoston tavoitepäätöksen valmistelu. Esitys verkostokoordinaattoreiden tapaamisessa 15.3, Haikko. 15.5.2011. <<http://www.videonet.fi/tem/20110315/2/>>
- Keast, R., M. P. Mandell, K. Brown & G. Woolcock (2004). Network structures: working differently and changing expectations. *Public Administration Review* 64(3), 363–371.

- Kenis, P. & K.G Provan (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*. 87 (3): 440-456.
- Kickert W.J.M., E-H. Klijn & J. F. M. Koppenjan (1997). Conclusion: Strategies for network management. *Teoksessa* Kickert W.J.M., E-H. Klijn & J. F. M. Koppenjan (toim.) *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, 1–13. SAGE Publications, London.
- Kickert W.J.M., E-H. Klijn & J. F. M. Koppenjan (1997). Introduction: A Management Perspective on Policy Networks. *Teoksessa* Kickert W.J.M., E-H. Klijn & J. F. M. Koppenjan (toim.) *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, 166–191. SAGE Publications, London.
- Kickert, W.J.M. & J.F.M Koppenjan (1997). Public Management and Network Management: An Overview. *Teoksessa* W.J.m Kickert, E-H Klijn & J.F.M Koppenjan (toim.) *Managing complex networks. Strategies for the Public Sector*, 35–60. Sage Publications, London.
- Klijn, E-H. (1997). Policy Networks: An Overview. *Teoksessa* Kickert W.J.M., E-H Klijn & J.F.M Koppenjan (toim.) *Managing complex networks. Strategies for the Public Sector*, 14–34. SAGE Publications, Lontoo.
- Klijn, E-H. (2003). Networks and Governance: a perspective on public policy and public administration. *Teoksessa* Salminen A. (toim.) *Governing networks. EGPA Yearbook*, 29–38. IOS Press, Amsterdam.
- KOKO:n (kansallinen koheesio- ja kilpailukykyohjelma) ohjelma asiakirja* (2009). Työ- ja elinkeinoministeriö. 32s.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 350 s. Vastapaino, Tampere.
- Krugman, P.R. (1991). *Geography and trade*. 101 s. Leuven University Press, Belgia.
- Kuitunen, S. & A. Haila (2008). Verkostoitumisen pakko? Verkostotoiminta ja verkostojen hallinta osaamiskeskusohjelman klustereissa. *Teoksessa* Kuitunen, S. & M-L. Niinikoski (toim.) *Osaamisklusterit innovaatioyhteisöjen rakentajina. Näkökulmia osaamiskeskusohjelman lisäarvoon*, 53–73. OSKE.
- Laasonen, V. (2009). Hyvinvoinnin ja luovien alojen kansalliset teemaverkostot KOKO:ssa. Työ- ja elinkeinoministeriö. 20s. 15.5.2011  
<[http://www.tem.fi/files/24447/Hyvinvoinnin\\_ja\\_luovien\\_alojen\\_kansalliset\\_teemaverkostot\\_KOKOssa.pdf](http://www.tem.fi/files/24447/Hyvinvoinnin_ja_luovien_alojen_kansalliset_teemaverkostot_KOKOssa.pdf)>
- Laasonen, V., T. Ranta & A. Uitto (2011). Kansallisen kehittämisverkoston organisoitumisen analyysi- Case: Demo. Loppuraportti. 32s. 15.5.2011.  
<[http://www.viisaankivi.fi/filebank/11624-Liite6\\_Verkostoanalyysi\\_MDI.pdf](http://www.viisaankivi.fi/filebank/11624-Liite6_Verkostoanalyysi_MDI.pdf)>
- Laki alueiden kehittämisestä* (2009). 31.12.2009/1651.
- Laki saariston kehityksen edistämisestä* (1981). 26.6.1981/494.
- Lé Gales, P (1998). Conclusion- government and governance of regions: structural weaknesses and new mobilization. *Teoksessa* Lé Gales P. & C. Lequesne (toim) *Regions in Europe*, 239–267. Routledge, London.
- Lemola, T. (2006). Alueellisen innovaatiopolitiikan suunta. *Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja* 10. 50s.
- Linnamaa, R. (2004). Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. *HAUS-Julkaisuja* 1/2004. 269s. HAUS-kehittämiskeskus, Helsinki.

- Linnamaa, R. & M. Sotarauta (2001). Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. *Teoksessa* Sotarauta M. & N. Mustikkamäki (toim.) *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä*, 60–75. *ACTA-Sarja* 137. Suomen kuntaliitto.
- Linnamaa, R. & M. Sotarauta (2000). Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. *SENTE-julkaisuja* 7/2000. 186 s.
- Lith, P. (2009). Yritystoiminta ja yrittäjyyden edellytykset. *Teoksessa* Pentikäinen L., M. Tuomaala, P. Lith, A. Mursu & J. Forsström. Hyvinvointialan kehittäminen – peruskartoitukset, 45–122. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Strategiset hankkeet* 32/2009
- Lönnqvist, H. (2002). Kunnat kilpasilla- mitä tekee Helsinki? *Teoksessa* Keskinen, V., M. Tuominen & M. Vaattovaara *Helsinki- pohjoinen metropoli*, 65–81. Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Maaseutu ja hyvinvoiva suomi. Maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2009–2013 (2009). *Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja* 5/2009.
- MAL-verkosto- seudut maankäytön, asumisen ja liikenteen kehittäjinä (2011). 15.5.2011. <<http://www.mal-verkosto.fi/>>
- Mattila, M. & P. Uusikylä (1999). Mitä on verkostanalyysi? *Teoksessa* Mattila, M. & P. Uusikylä (toim.). *Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin*, 7–31. Gaudeamus, Tampere.
- Molas-Gallart, J. & A. Davies (2006). Towards theory led evaluation. The experience of European Science, Technology and Innovation Policies. *American Journal of Evaluation*. Vol. 27. No.1, 64–82.
- Moisio, S. (2005). Aluepolitiikan muuttuva nomos ja kilpailukykyisen Suomen luominen. *Teoksessa* Moisio, S. (toim.) *Maantiede mun silmäni avaa, maapalloa katselemaan*, 23–43. *Turun yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja* A 171.
- Moisio, S. (2009). Suomen valtion aluerakenteen muuntautuminen. Teoreettisia merkintöjä ja empiirisiä havaintoja. *Politiikka* 51:3, 155–173.
- Morçöl, G., & A. Wachhaus (2009). Network and complexity theories: A comparison and prospects for a synthesis. *Administrative Theory and Praxis* 31(1), 44-58.
- Mustikkamäki, N. & K. Viljamaa (2001). *Verkostojen monet kasvot. Verkostoitumalla moni- keskuksiseen ja tasapainoiseen aluerakenteeseen*. 64 s. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Mäenpää, M., J. Niemeläinen & P. Pesonen (2010). Aluekeskusohjelman ja kaupunkiohjelmien ohjelmakauden 2007-2009 loppuarviointi. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen* 46/2010. 88s.
- Mäkinen, M. (1999). Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 691. 228 s. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Mäntysalo, R. & J. Roininen (toim.)(2009). Kuinka alueellista muutosta hallitaan parhaat keinot ja käytännöt. Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnan alue- ja yhdyskuntarakenteet ja infrastruktuurit - jaostolle. *Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja* C 71.
- Niemi-Ilahti, A. (2002). Verkostoparadigma ja implementaatiotutkimus. *Hallinnontutkimus* 3: 21, 209-220.



- Nugent, N. (2006). *The Government and Politics of the European Union*. 6. p. 619s. Palgrave Macmillan, New York.
- OECD (2005). *Territorial Reviews. Finland*. 216 s. OECD Publishing.
- OECD (2008). *Rural Policy Reviews. Finland*. 298 s. OECD Publishing.
- OECD (2010). *Public governance reviews. Finland. Working together to sustain success. Assessment and recommendations*. 45 s. OECD Publishing.
- Osaamisklusterit alueiden voimien yhdistäjänä. Osaamiskeskusohjelman (2007–2013) väliarviointi. (2010). *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, innovaatio 44/2010*. 99s.
- Otgaar, A., L. van den Berg, J. van der Meer & C. Speller (2007). *Empowering Metropolitan regions through new forms of cooperation*. 257 s. European institute for comparative urban research.
- Parker, R. (2007). Networked governance or just networks? Local governance of the knowledge economy in Limerick (Ireland) and Karlskrona (Sweden). *Political Studies* 55(1), 113–132.
- Peterson, J. (2003). "Policy Networks". *IHS Political Science series* 2003, No. 90. 29 s.
- Pierre, J. & B.G Peters (2000). *Governance, Politics and the State*. 231 s. Macmillan Press, Lontoo.
- Ponnikas, J., S. Korhonen, V. Mustonen, T. Ålander, K. Sillanpää & L. Kytölä (2010). Maaseutualueet kansallisen ohjelmapolitiikan kohteina. Alueellisen maaseutuosion ohjelmakauden 2007–2009 loppuarviointi. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 52/2010*. 95s.
- Porter, M. (1998). *Kansakuntien kilpailuetu*. 946s. Talentum, Helsinki.
- Provan, K. & P. Kenis (2008). Modes of network governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, 229-252.
- Pulkkinen, R-L. (2007). Kehittäjäverkostojen johtaminen pienellä kaupunkiseudulla- Kehittäjäverkoston johtamisen merkitys ja mahdollisuudet alueen luodessa uusia kehityspolkuja. *SENTE-julkaisuja 26/2007*. 108 s.
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling alone. The collapse and Revival of American Community*. 541 s. Simon & Schuster, New York.
- Ranta, T., A. Uitto & J.M. Anttila (2009). KOKO:n etukäteisarviointi. Loppuraportti. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 57/2009*. 126 s.
- Raunio, M. (2000). Lakeus kutsuu, kuuleeko kukaan? Seinäjoen kehittäjäorganisaatioiden ylimaakunnalliset yhteistyösuhteet. *SENTE-julkaisuja 6/2000*. 107 s.
- Remahl, T (2008). Aluepolitiikan yhteiskunnalliset merkitykset ja muutos. Hyvinvointivaltiota kilpailuvaltioon. *Nordia geographical publications 37: 5*. 141s. Oulun yliopisto, Oulu.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political studies* Vol 44:4, 652–667.
- Rhodes, R.A.W. (2000). Governance and Public Administration. Teoksessa Pierre J. (toim.) *Debating Governance*, 55–90. Oxford University Press.
- Rieppula, E. (2004). Kootuin voimin vaikuttavampaan aluehallintoon. Selvityshenkilö Esko Rieppulan ehdotukset aluehallinnon vahvistamiseksi. *Sisäasiainministeriön*

*julkaisu- sarja* 12/2004. 79 s.

- Roininen, J. (2009). Eri ohjauskeinojen soveltuvuus verkostojen ohjaukseen. Teoksessa *Alueet ja verkot suomalaisen kilpailukyvyn perustana. Teema 2. Verkottuneen aluerakenteen ominaisuudet. Analyysikatsausraportti osa 1, Sektoritutkimuksen alue ja yhdyskuntarakenne ja infrastruktuurit jaosto*, 148–169.
- Schout, A., & Jordan, A. (2005). Coordinated European governance: self-organizing or centrally steered? *Public Administration* 83(1), 201–220.
- Sørensen, E. (2007). Local Politicians and Administrators as Metagovernors. *Teoksessa* Marcussen & Torfing (toim.) *Democratic network governance in Europe*, 89–110. Palgrave Macmillan, New York.
- Sørensen, E. & J. Torfing (2003). Network politics, Political capital and Democracy. *International Journal of Public Administration* 26(6), 609–634.
- Sørensen, E. & J. Torfing (2007). Introduction: Governance network research: Towards a second generation. *Teoksessa* Sørensen, E. & J. Torfing (toim.) *Theories of democratic network governance*, 1–20. Palgrave Macmillan, New York.
- Sørensen, E. & J. Torfing (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration* 87(2), 234–258.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) arviointi. Ensimmäinen väliraportti (2010). *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä* 2010:8. 95 s.
- Sotarauta, M. (1996). Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. 345 s. *Acta Futura Fennica* 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura, Jyväskylä.
- Sotarauta, M. (2009). Näkymä “innovaatio-Suomen” aluekehityksen tulevaisuuteen. *Työ- ja elinkeinoministeriön alueiden kehittämissyksikön Aluestrategia 2020 – työryhmän toimek- siannosta laadittu kirjoitus*. 13s.
- Sotarauta, M. (2010). Regional Development and Regional Networks: The Role of Regional Development officers in Finland. *European Urban and Regional Studies* 17(4), 387–400.
- Sotarauta & Lakso (2000). Muutoksen johtaminen ja luova jännite. Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta. 127s. *ACTA-sarja*. Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, M. R. Linnamaa & N. Suvinen (2003). Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Arvio Tampereen mahdollistavasta mallista ja osaamiskeskusohjelmasta. *SENTE-julkaisuja* 16/2003. 162 s.
- Sotarauta, M., R. Linnamaa & N. Suvinen (2007). Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä. *SENTE-julkaisuja* 23/2007. 140s.
- Sotarauta, M. & N. Mustikkamäki (2008). Evolutionaarisen muutuskäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste. *Teoksessa* Sotarauta, M. & N. Mustikkamäki (toim.) *Innovaatioympäristöjen monet kasvot*, 11–49. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.
- Stenvall, J.V, H. Vakkala, A. Syväjärvi, J. Lehtonen, P. Juntunen, L. Oulasvirta & A. Tiilikainen (2009). Parasta nyt. Kunta ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheen loppuarviointi. *Valtiovarainministeriön julkaisuja* 11/2009. 210 s.

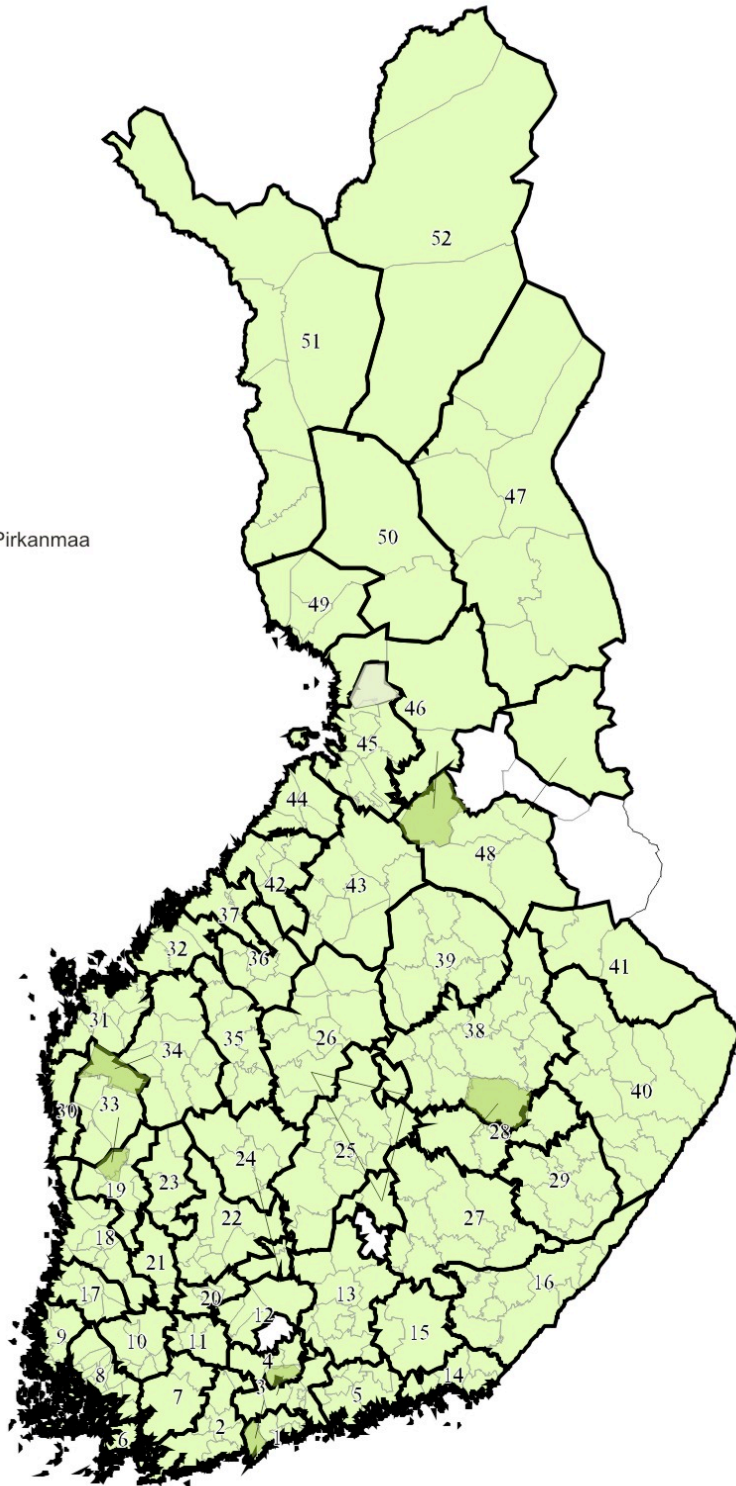
- Stimson, R., R.R. Stough, M. Salazar (2009). *Leadership and Institutions in Regional Endogenous Development*. 150 s. Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Suomen aluekehittämisstrategia 2020 (2010). Työ- ja elinkeinoministeriö. 153s.
- Suuri aluepolitiikka Suomessa. Julkisen talouden alueelliset vaikutukset vuosina 1994-2004. Alueiden kehittäminen. *Sisäasiainministeriön julkaisuja 55/2007*. 99s.
- Väestömuutokset alueittain 1980-2010 (201). Tilastokeskus, Helsinki 15.5.2011. <[www.stat.fi](http://www.stat.fi)>
- Tolkki, H., A. Haveri, J. Airaksinen & E. Valkonen (2010). Governance in Regional Development- Between regulation and self regulation. *Public Organization Review*. 21s. Springer.
- Tolonen, S. (2008). *Aluekehittämisverkostot vielä hallintokeskeisiä? Verkostoanalyysi Pohjois-Karjalan aluekehittäjistä*. 95 s. Pro gradu-tutkielma, Helsingin Yliopisto, Maantieteen laitos.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 158 s. Tammi, Helsinki.
- Työ ja elinkeinoministeriö (2009a). Maakuntien suunnittelu. 15.5.2011. <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2155>>
- Työ ja elinkeinoministeriö (2009b). Osaamiskeskusohjelma. 15.5.2011. <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2161>>
- Työ ja elinkeinoministeriö (2010a). Kaupunkipolitiikka. 15.5.2011. <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2162>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2010b). Maaseutupolitiikasta yleisesti. 15.5.2011. <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3998>>
- Uusikylä, P. (2010). Verkostoanalyysi. Case: Shok-verkostot. Julkaisematon koulutusmateriaali.
- Valle, A. (2002). Maakuntien yhteistyöryhmät rakennerahasto-ohjelmien hallinnoinnissa. *Sisäasiainministeriön aluekehitysosaston julkaisuja 3/2002*. 104 s.
- Valovirta, V. (2006). *Towards systemic evaluation: Evaluation of a regional foresight programme*. Paper presented at the EES & UKES Conference, London, 4-6 October 2006.
- Valtioneuvosto (2008). Valtakunnalliset alueiden kehittämisen tavoitteet vuosiksi 2007–2011. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 3/2008*. 88 s.
- Valtioneuvoston kanslia (2011). *Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma*. 89s.
- Valtioneuvoston periaatepäätös maaseudun kehittämisestä (2011). 27s. Työ- ja elinkeinoministeriö, Alueiden kehittämissyksikkö.
- Valtioneuvoston periaatepäätös saariston kehittämisestä 2010–2011 (2009). Saaristoasiain neuvottelukunta, Työ- ja elinkeinoministeriö. 63s.
- Valtiovarainministeriö (2011). Kunta- ja palvelurakennemuutos. 15.5.2011 <[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/025\\_uusi\\_paras/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_uusi_paras/index.jsp)>
- Vanhove, N. (1999). *Regional policy: A European approach*. 3. p. 639 s. Ashgate Publishing, Aldershot
- Vartiainen, P. (1998). Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita. *Sisäasiainministeriö, aluekehitysosaston julkaisusarja 6/1998*. 14s.

- Vartiainen, P. (2011). Alueiden ja osaamisen tulevaisuus. JoukkOohtaus materiaali 5.5. Hämeenlinna. 15.5.2011. <<http://www.tem.fi/files/29809/Vartiainen.pdf>>
- Vartiainen, P. & J. Antikainen (1999). Kaupunkiverkkotutkimuksia 1998. *Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu*. 64 s. Sisäasiainministeriö, Helsinki.
- Vedung, E. (2006). Konsten att utvärdera nätverket. *Stakes rapporter* 5/2006. 60 s.
- Veggeland, N. (2004). Post-national governance and transboundary regionalization: Spatial partnership formations as democratic exit, loyalty and voice options? Teoksessa Kramsch O. & B. Hooper (toim) *Cross-border governance in the European Union*, 157–170. Routledge, Lontoo.
- Viinamäki, O-P. & A. Salminen (2008). Aluehallintojen mosaiikki. Kansainvälisiä vertailevia huomioita aluehallintojen nykytilasta ja uudistuksista. *Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittäminen* 8/2008. 86 s. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Virkkala, S. (2002). Kumppanuus alueellisen kehittämisen hallintana. Suomi ja muut pohjoismaat. *Jyväskylän Yliopisto, Chydenia instituutti. Selosteita ja katsauksia* Nro 42. 58 s.
- Virtanen, P. (2007). *Arviointi*. 249 s. Edita, Helsinki.
- Vuorela, M., K. Haila, E. Auri, S. Godenhjelm (2010). Saaristo-ohjelman ohjelmakauden 2007-2009 loppuarviointi. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen* 30/2010. 43s.
- Välikangas, K. & A. Saarinen (2008). Hyvinvointialan elinkeinopoliittinen kehittäminen aluekeskusohjelman verkostotyössä. *Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu* 1/2008. 88s. Lahden tiede ja yrityspuisto Oy, Lahti.
- Wallin, S. (2009). Näkökulmia yhdyskuntien ja ihmisten verkostoihin. Teoksessa *Alueet ja verkot suomalaisen kilpailukyyn perustana. Teema 2. Verkottuneen aluerakenteen ominaisuudet. Analyysikatsausraportti osa 1, Sektoritutkimuksen alue ja yhdyskuntarakenne ja infrastruktuurit jaosto*, 19–30.
- Waterhout, B. (2008). The institutionalisation of European spatial planning. *Sustainable urban areas* 18. 224 s. IOS Press, Amsterdam.
- Östhol, A. & B. Svensson (2002). Introduction. Teoksessa Östol A. & B. Svensson *Partnership Responses- Regional Governance in the Nordic states. Nordregio* 2002:6, 13–20.

## Liite 1. KOKO-alueet 2011

- 1 Pääkaupunkiseutu
- 2 Länsi-Uusimaa
- 3 KUUMA-seutu
- 4 Hyvinkää-Riihimäki talousalue
- 5 Itä-Uusimaa
- 6 Turunmaa
- 7 Salon seutu
- 6 Turun seutu
- 9 Vakka-Suomi
- 10 Loimaan seutukunta
- 11 Forssan seutu
- 12 Hämeenlinnan seutu
- 13 Lahden alue
- 14 Kotka-Haminan seutu
- 15 Kouvolan seutu
- 16 Lappeenranta-Imatra seutu
- 17 Rauman seutu
- 18 Porin seutu
- 19 Pohjois-Satakunta
- 20 Etelä-Pirkanmaa
- 21 Lounais-Pirkanmaa
- 22 Tampereen kaupunkiseutu
- 23 Luoteis-Pirkanmaa
- 24 Ylä-Pirkanmaa, Keuruu, Kaakkois-Pirkanmaa
- 25 Jämsä-Jyväskylä-Äänekoski
- 26 Keski-Suomen maaseutualueet
- 27 Mikkelin seutu
- 28 Varkauden-Pieksämäen seutu
- 29 Savonlinnan seutu
- 30 Suupohjan rannikkoseutu
- 31 Vaasan seutu
- 32 Pietarsaaren seutu
- 33 Kauhajoen seutu
- 34 Seinäjoen kaupunkiseutu
- 35 Etelä-Pohjanmaan järviolue
- 36 Kaustisen seutu
- 37 Kokkolan seutu
- 38 Kuopion alue
- 39 Ylä-Savo
- 40 Joensuun seutu ja Keski-Karjala
- 41 Pielisen Karjala
- 42 Ylivieskan
- 43 Nivala-Haapajärven ja Haapaveden- Siikalatvan seudut
- 44 Raahen seutu
- 45 Oulun seutu
- 46 Oulunkaari
- 47 Koillis-Suomi
- 48 Kainuun alue
- 49 Kemi-Tornion alue
- 50 Rovaniemen seutu
- 51 Tunturi-Lappi ja Torniolaakso
- 52 Pohjois-Lappi

-  Kunta kuuluu kahteen KOKO-alueeseen
-  KOKO:on 2013
-  Samaa KOKO-aluetta
-  Ei KOKO:ssa



## Liite 2. Haastateltavat

<b>MAL-verkosto</b>	
<b>Kimmo Kurunmäki</b> Koordinaatio	Tampereen seutu, Tampereen seudun kuntayhtymä, Projektikoordinaattori 13.1.2011
<b>Ritva Laine</b> Ohjausryhmän pj.	Kuntaliitto, Yliarkkitehti 20.1.2011
<b>Kaisa Mäkelä</b> Ohjausryhmän jäsen	Ympäristöministeriö, Yli-insinööri 28.1.2011
<b>Jari Ahonen</b> Mikkelin seutu	Mikkelin kaupunki, Kaavoitusinsinööri 2.2.2011
<b>Jarmo Heimo</b> Salon seutu	Salon kaupunki, Kaupunkisuunnittelujohtaja 25.1.2011
<b>Aimo Huhdanmäki</b> Hämeenlinnan seutu	Hämeenlinnan kaupunki, Yleiskaavapäällikkö 31.1.2011
<b>Jarmo Lokio</b> Kemi-Tornion alue	Tornion kaupunki, Kaupunginarkkitehti 2.2.2011
<b>Juha-Pekka Vartiainen</b> Joensuun seutu ja Keski-Karjala	Joensuun kaupunki, Kaavoituspäällikkö 3.2.2011

<b>Hyvinvointiverkosto</b>	
<b>Outi Myllymaa &amp; Anu Saarinen</b> Koordinaatio	Hämeenlinnan seutu, Kehittämiskeskus Häme Oy, Verkostokoordinaattori/ Aluekehittäjä 12.1.2011
<b>Anu Muuri</b> Ohjausryhmän jäsen	Terveys- ja hyvinvoinnin laitos, Kehittämispäällikkö 25.1.2011
<b>Aino Närkki</b> Ohjausryhmän jäsen	Elinkeinoelämän keskusliitto, Elinkeinopoliittinen asiantuntija 20.1.2011
<b>Harri Holopainen</b> Kotka-Haminan seutu	Cursor Oy, Ohjelmapäällikkö 4.2.2011
<b>Petri Karinen</b> Oulun seutu	Business Oulu, elinkeinoasiamies 21.1.2011
<b>Marika Lähde</b> Porin seutu	Prizztech Oy, Projektipäällikkö 19.1.2011
<b>Pehr Löw</b> Pietarsaaren seutu	Pietarsaaren kaupunki, Sosiaali- ja terveysjohtaja 31.1.2011
<b>Kerttu Oikarinen</b> Rovaniemen seutu	Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Toimialajohtaja 10.2.2011
<b>Anne Wetterstrand</b> Itä-Uusimaa	Posintra Oy, Projektipäällikkö 24.1.2011

### **Liite 3. Haastattelulomake- Alueelliset yhteyshenkilöt**

#### **Toimijan tausta**

- Haastateltavan työtehtävät ja työnimike?
- Kuinka kauan olette olleet verkostotoiminnassa mukana?
- Mitä MAL/Hyvinvointi-verkosto merkitsee teille?

#### **Verkostotyön lähtökohdat**

- Mistä tarve verkostoon osallistumiselle on syntynyt ja miksi alue lähti mukaan verkostoon? Millainen on alan kehittämisen tila alueellanne?
- Millaisia tavoitteita alueellanne on asetettu verkoston toiminnalle?
- Kuinka tietoinen olet verkoston yhteisistä ja muiden toimijoiden tavoitteista?
- Millaisiksi koet verkostolle yhteisiksi asetetut tavoitteet? Oletteko mielestänne päässeet vaikuttamaan niihin?
- Mikä on verkostotoimintaan osallistumisesta saatu lisäarvo? Mikä erityisesti motivoi osallistumaan kansalliseen verkostotyöhön?
- Mikä oma/alueen panos verkoston toiminnalle ja millaiset ovat toimintaan käytetyt resurssit?

#### **Verkoston rakenne**

- Ovatko verkostossa mukana alan kehittämisen kannalta keskeiset toimijat verkosto/alueetasolla?
- Millaisen toiminnan ympärille alueella on verkostoon liittyen toimijoita kerääntynyt ja kuinka systemaattista vuorovaikutusta näiden toimijoiden välillä on?
- Onko verkosto muuttanut tai luonut uusia alueellisia yhteistyösuhteita?
- Miten alueellanne teeman kehittämisen kannalta tärkeät toimijat ovat suhtautuneet verkostoon?
- Mitkä seikat vaikuttavat keskeisesti osallistumisaktiivisuuteen? Rajoittavatko jotkin tekijät verkostotyöhön osallistumista?
- Oletteko yhteydessä toisten alueellisten yhteyshenkilöiden kanssa varsinaisten verkostotapaamisten ulkopuolella? Miksi?
- Onko verkoston työnjako selkeä?

#### **Verkostoprosessi**

- Mitkä ovat alueenne kannalta keskeisimmät toimintatavat ja toiminnan teemat verkostossa? Miten toiminta on tähän mennessä vastannut verkostolle asettamiinne odotuksia?
- Kuinka tietoinen olet kaikista verkoston tarjoamista toimista? Kuinka hyvin informaatio toiminnasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista välittyy eri toimijoille?
- Koetteko voivanne vaihtaa informaatiota avoimesti ja vuorovaikutteisesti muiden toimijoiden kanssa?

#### **Verkostotoiminnan hyödyntäminen ja suhde muuhun kehittämistyöhön**

- Mikä on KOKO-verkoston yhteys alueella tehtävään käytännön kehittämistyöhön?
- Millaisena kehittämisalueena KOKO-alue toimii ja mikä on verkoston suhde alueelliseen KOKO:on?
- Onko teeman ympärillä muuta kansallista yhteistyötä KOKO-verkoston ulkopuolella?
- Onko osallistuminen verkostoon tuonut uutta paikalliseen kehittämiseen? Mitä?
- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet ja mitkä tekijät puolestaan edistävät verkoston hyödyntämistä alueetasolla? Mitkä tahot alueella hyötyvät eniten verkostotyöstä?
- Kuinka selkeä on mielestänne verkoston toimikuva?

#### **Lopuksi**

- Millaisena näet alan kehittämisen tulevaisuuden?
- Kuinka verkostotoimintaa voitaisiin kehittää jatkossa? Mihin suuntaan ja millä tavoin?

## **Liite 4. Haastattelulomake- Ohjausryhmä**

### **Toimijan tausta**

- Haastateltavan työtehtävät ja työnimike?
- Kuinka kauan olette olleet verkostotoiminnassa mukana?
- Mitä MAL-/Hyvinvointiverkosto merkitsee teille?

### **Verkostotyön lähtökohdat**

- Millainen on alan kehittämisen tila kansallisella tasolla ja mistä tarve verkostotoiminnalle on syntynyt kansallisella tasolla?
- Millaisia tavoitteita verkostotoiminnalle on asetettu kansallisella tasolla/edustamassanne organisaatiossa? Ovatko tavoitteet muuttuneet verkostotoiminnan käynnistyttyä?
- Millaisiksi koette verkostolle yhteisiksi asetetut tavoitteet? Oletteko päässeet vaikuttamaan niihin?
- Mitkä tekijät motivoivat alueita/kansallisia toimijoita osallistumaan verkostotyöhön?
- Mikä on verkostotoimintaan osallistumisesta saatu lisäarvo organisaatiollenne? Mikä on aluekehittämiseen verkostosta kansallisella tasolla saatu lisäarvo?
- Mitä oma panoksesi verkoston toiminnalle ja millaiset ovat siihen käytettävät resurssit?

### **Verkoston rakenne**

- Ovatko verkostossa mukana teeman kannalta keskeiset toimijat kansallisella/aluetasolla? Kenen kanssa haluaisitte tehdä jatkossa enemmän yhteistyötä?
- Kuinka systemaattista vuorovaikutus verkostotoiminnan ympärillä on?
- Millainen on kansallisten toimijoiden suhtautuminen verkostoa kohtaan (organisaationne sisällä/ulkopuolella)?
- Rajoittavatko/edistävätkö jotkin tekijät verkostoon osallistumista?
- Onko verkoston työnjako selkeä?

### **Verkostoprosessi**

- Mitkä ovat kansallisella tasolla verkoston keskeiset toiminnot ja verkoston tärkein tehtävä?
- Kuinka toiminta on tähän mennessä vastannut organisaatiossanne/kansallisella tasolla sille asetettuja odotuksia?
- Onko verkostotyö käynnistänyt toimintaa kansallisella tasolla?
- Millaista tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta ovat verkostossa? Kuinka hyvin informaatio toiminnasta välittyy teille?
- Onko toiminta tarpeeksi mahdollistavaa/fokusoitu?

### **Verkostotoiminnan hyödyntäminen**

- Millainen on verkostotyön suhde muuhun alan kansalliseen kehittämiseen/aluekehittämiseen?
- Onko verkostotyö tuonut jotain uutta kansalliseen kehittämistyöhön? Perustelee.
- Ovatko keskeiset ryhmät selvillä verkoston päämääristä ja niihin pääsemiseen vaadittavista keinoista sekä verkoston konkreettisesta toiminnasta?
- Kuinka verkostotoimintaa voitaisiin hyödyntää paremmin toiminnan eri tasoilla?
- Kuinka selkeä on verkoston toimikuva ja rooli?

### **Lopuksi**

- Kuinka verkostotoimintaa voitaisiin kehittää jatkossa? Mihin suuntaan ja millä tavoin?
- Millaisena näet alan kehittämisen tulevaisuuden? Voitaisiinko sitä ohjata kansallisella tasolla muilla keinoilla kuin verkostoyhteistyöllä?
- Muita terveisiä?

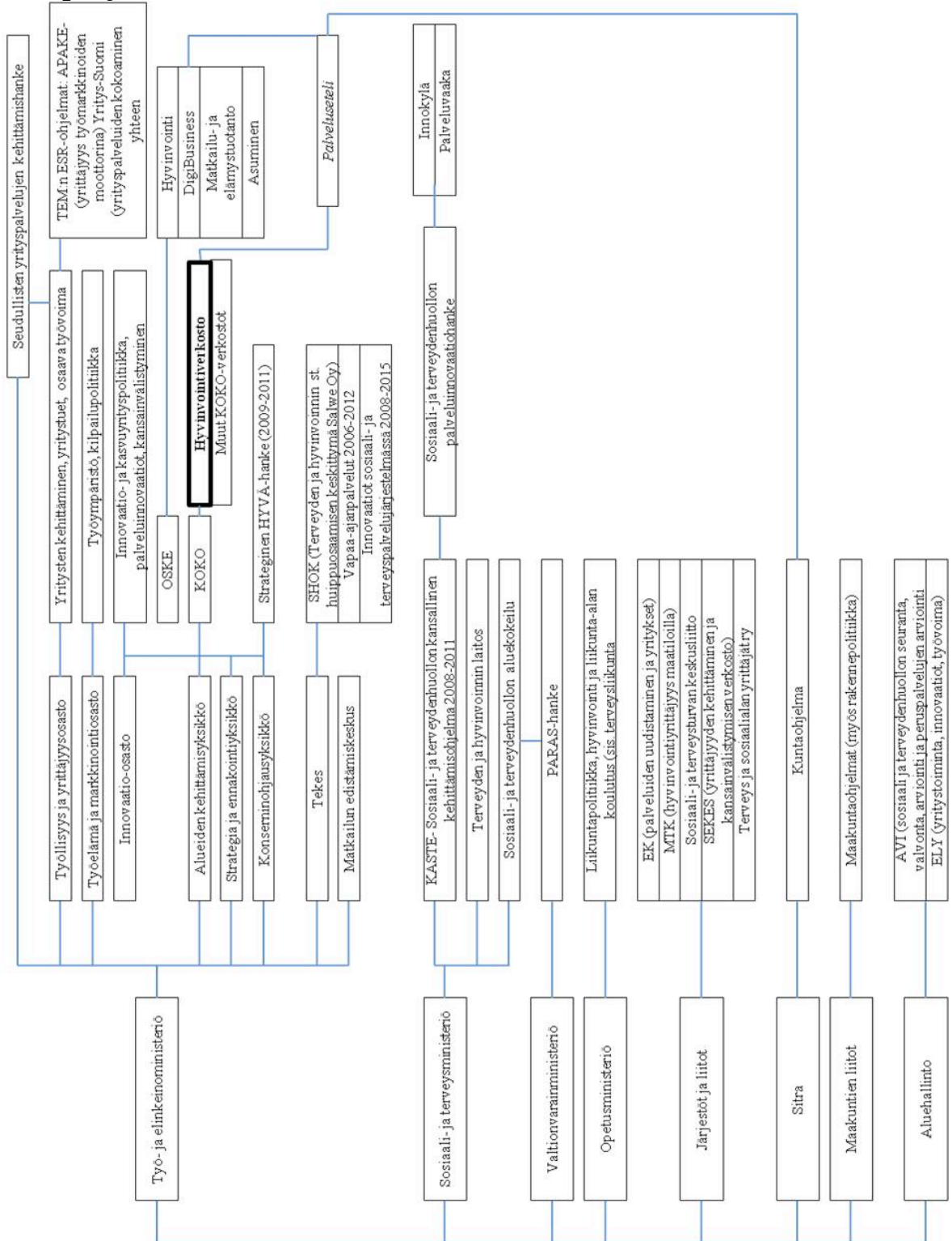


## Liite 5. MAL- ja hyvinvointiverkoston toimenpiteet vuosina 2010 ja 2011

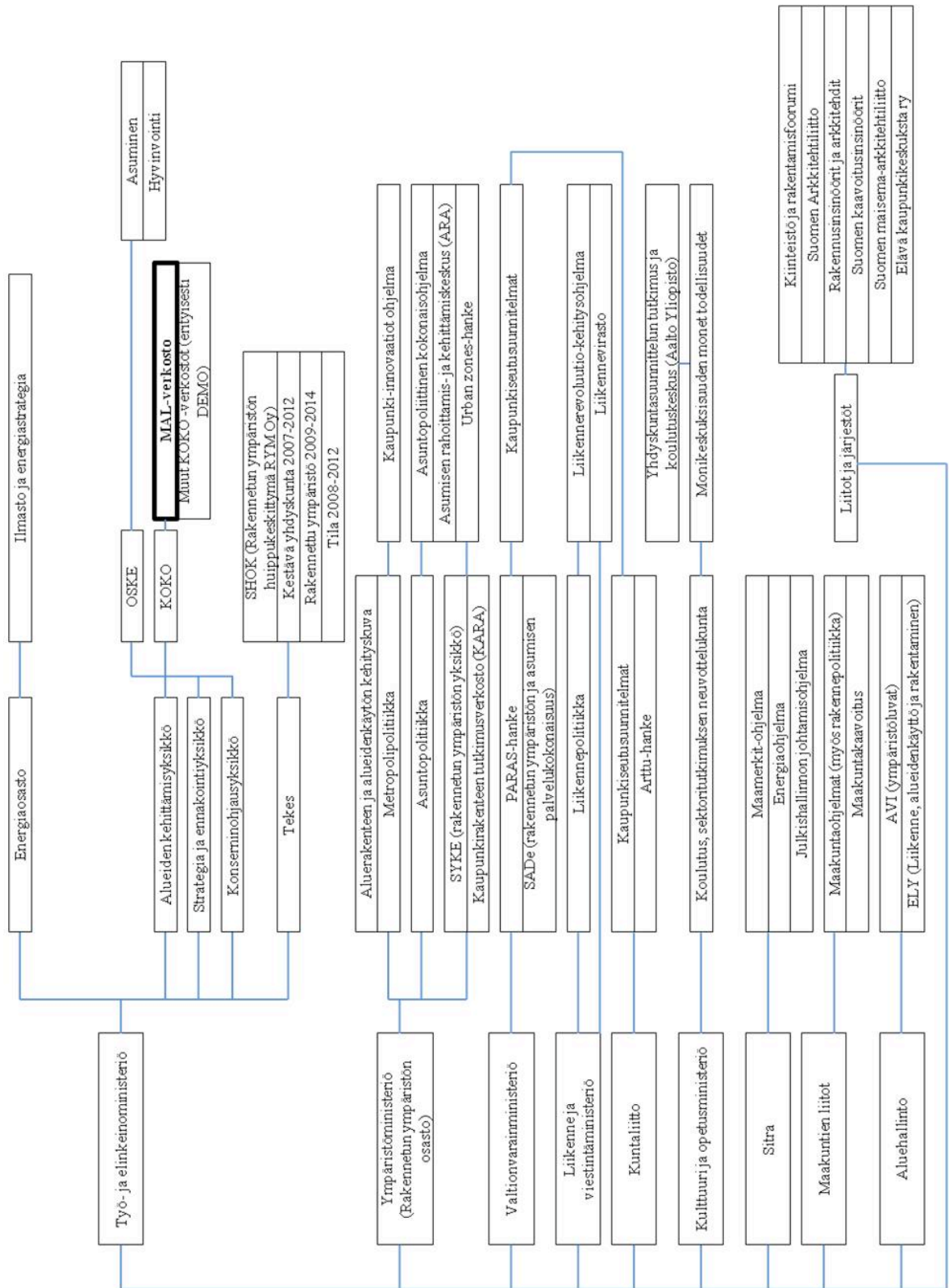
Hyvinvointi (mukaillen verkoston toimintasuunnitelmia)		
	2010	2011
<b>Toimintaympäristö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sitoutettu alueet verkostotoimintaan (aluekiertueet)</li> <li>▪ Kartoitettu alueiden tarpeita ja toiveita verkostolle</li> <li>▪ Käynnistetty selvityksiä (iltasairaala, palvelusetelijärjestelmä)</li> <li>▪ Alueille suunnattu "siemenraha"</li> <li>▪ Edistetty sektoreiden välistä yhteistyötä (Hämeenlinnan malli)</li> <li>▪ Käyttäjälähtöiset hyvinvointipalveluiden kehittämisskoulutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sektoreiden ja toimijoiden välisen yhteistyön edistäminen, kumppanuustyöpajat</li> <li>▪ Alueilla toteutetaan mm. tarvelähtöisiä räätälöityjä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joita verkosto voi tukea pienimuotoisesti (ns. alueseteli). Toimenpiteet voivat olla esim. koulutukseen, erilaisten yhteistyötilaisuuksien, verkostoitumisen järjestämistä, osallistumista strategiaprosesseihin, alueellisia selvityksiä, kartoituksia jne.</li> <li>▪ Selvitys alueilla tehtävästä kehittämistyöstä ja hankintojen vaikutuksesta kuntatalouden näkökulmasta</li> </ul>
<b>Yrittäjyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yrittäjyyden edistämiseen liittyvät promot-työpajat</li> <li>▪ Levitetty palvelusetelikäytänteitä, hyödyntäen alueiden kokemuksia</li> <li>▪ Päivitetty yrittäjäopas (Hoiva-alan ABC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yrittäjyyttä edistetään mm. koulutuskokonaisuuksilla: kuntapalveluiden tuotekehityskoulu, palvelumuotoilu (käyttäjälähtöinen hyvinvointipalveluiden kehittäminen), verkosto-osaaminen</li> <li>▪ Yrittäjyyskonsepti</li> <li>▪ Alueiden palveluseteli-käytänteiden levittäminen tulee olemaan yksi tärkeistä verkoston toimenpiteistä (hyvät käytänteet, sähköiset järjestelmät, alueellisesti laajemmat toteutukset)</li> <li>▪ Lisäksi toteutetaan hyvinvointi-alan yrittäjille suunnattu sähköinen opas</li> <li>▪ Liikunta-alan yrittäjyyden kehittäminen</li> </ul>
<b>Yhteistyö ja kansainvälisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kansainvälistymisen portaat –toimenpideohjelma + hyödynnetty Creator-ohjelmaa</li> <li>▪ Alueiden yhteishankkeistus(6 aluetta) käynnissä</li> <li>▪ Yhteistyötä: TEM:nstr. Hyvä-hanke, KOKO-alueetja verkostot (matkailu, demo, luova, innovaatio, kv, MAL)</li> <li>▪ Ohjelmayhteistyö OSKE (digi, asuminen) sekä KASTE-ohjelma(STM)</li> <li>▪ Laadittu pilottiohjelma yhteistyön tiivistämiseksi Pohjois-Pohjanmaan ja Hämeen liiton kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Käynnistetään kansainvälistymisen portaat -toimenpideohjelman toimenpiteitä (mm. messu- ja benchmarking -matka 25.1.2011)</li> <li>▪ Tiivistetään yhteistyötä OSKE – ja KASTE-ohjelmien kanssa sekä muiden KOKO-verkoston kanssa, esimerkkeinä asumisen teema (yhteisöllinen asuminen) ja teknologiasuunnitelma</li> <li>▪ Jatketaan yhteishankkeistukseen liittyviä toimenpiteitä</li> <li>▪ Pilotoidaan verkoston ja maakuntaliittojen välistä yhteistyötä (Pohjois-Pohjanmaa ja Häme)</li> </ul>
<b>Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hyvinvointimarkkinointi: Sosiaalisen median työpajat (Kuopio + 5 aluetta), käynnissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hyvinvointi ja terveystuotantaa kehitetään alueiden olemassa olevien toimintaympäristöjen pohjalta, rajapintayhteistyötä mm. matkailuverkoston kanssa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tehty liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategiatyö yhteistyössä SLU ry ja Diges ry, ministeri Sinnemäki</li> <li>▪ Hyvinvointi- ja terveysliikunnan esiin nostaminen (rajapintana / matkailu + itsenäisen suoriutumisen tukeminen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liikunta-alan yrittäjyyden kehittäminen, kärkenä mm. terveysliikunta</li> </ul>
<b>MAL (mukaillen teemaryhmien työsuunnitelmia ja verkoston toimintasuunnitelmia)</b>		
	<i>2010</i>	<i>2011</i>
<b>Kuntayhteistyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tilannekuvaukset seutujen tilasta ja toimintamalleista</li> <li>▪ Vuorovaikutusselvitys elinkeinoelämän roolista seudullisessa suunnittelussa</li> <li>▪ Täydennetään tietoja seudullisten MAL-prosessien organisoinnista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valmistellaan jatkoa elinkeinoelämän roolia valmistelleelle selvitykselle</li> <li>▪ Kehitetään vuorovaikutuksen ja yhteistyön malleja (yrityskytkennän rakentaminen seudulliseen suunnitteluun)</li> </ul>
<b>Maankäyttöpolitiikka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tutkitaan hajarakentamisen nykykäytäntöjä</li> <li>▪ Pyritään tuottamaan kaikille kaupunkiseuduille soveltuva laskentamalli hajarakentamisen kustannuksista</li> <li>▪ Hyvine käytäntöjen ja tapauskuvausten kokoaminen</li> <li>▪ Urban growth boundary-tapaaminen</li> <li>▪ Sitran kanssa hajarakentamisen ohjaamisen ja päätöksenteon työkaluja kehittävä yhteishanke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keskitytään haja- ja lieverakentamisen kysymyksiin</li> <li>▪ Suunnitteilla palveluvyöhykemallin kehittämishanke (kasvun ohjaamiseen ja hillintään tähtäävä malli- nykytilan kartoitus, kriteerit ja seutukohtainen karttatyöskentely)</li> </ul>
<b>Kaupunki-maaseutu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vyöhykkeet alueiden suunnitteluvälineenä-pilottikokeilu vyöhyketarkastelun hyödyntämisestä asemakaavaseutujen ulkopuolisilla alueilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maapaikka I-hanke (7 aluetta case-seutuina) yhdessä DEMO-verkoston kanssa. Hankkeessa luodaan malli maaseutumaisien alueiden maankäytön ja palveluiden paikkatietopohjaiseen suunnitteluun kunta ja seututasolla</li> </ul>
<b>Yhdyskuntarakenne ja palveluverkko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tarkastelu seudullisen suunnittelun rakennemalleista ja palveluverkosto suhteessa yhdyskuntarakenteeseen</li> <li>▪ Vyöhykkeisiin perustuvan suunnittelutyökalun kehittäminen (liittyy monikeskuisuuden monet kasvot- hankkeeseen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Käynnistetään yhdyskuntarakenteen ja palveluverkon yhteensovittamisen kysymyksiin liittyvä pilottikokonaisuus (laaditaan kriteeristö ja esiselvitys suunnitelmien yhteensovittamisesta, pilottikokeilu suunnitelmien sovittamisesta case-kohteisiin)</li> </ul>
<b>Koulutukset</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asumisen strateginen suunnittelu</li> <li>▪ Tulevia koulutuksia mm. strategisen suunnittelun työtavat ja toimeenpano, monialainen suunnittelu ja maapoliittiset keinot)</li> </ul>

## Liite 6. Tärkeimmät hyvinvointialan kansalliset kehittäjätahot (Laasonen 2009 pohjalta)



## Liite 7. Tärkeimmät MAL-alan kansalliset kehittäjätahot



## Liite 8. MAL- ja hyvinvointialojen kehittäminen alueellisissa KOKO-ohjelmaehdotuksissa

Alueet	
<b>MAL-kehittäminen ohjelmaehdotuksen kärkiteema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salon seutu</li> <li>• Turun seutu</li> <li>• Hyvinkää-Riihimäki talousalue</li> <li>• Porin seutu</li> <li>• Etelä-Pirkanmaa</li> <li>• Tampereen kaupunkiseutu</li> <li>• Jämsä, Jyväskylä, Äänekoski kehittämisvyöhyke</li> <li>• Kemi-Tornio alue</li> </ul>
<b>MAL-kehittäminen ohjelmaehdotuksessa läpileikkaavana teemana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Länsi-Uusimaa</li> <li>• Ylä-Pirkanmaa, Keuruu, Kaakkois-Pirkanmaa</li> <li>• Oulun seutu</li> </ul>
<b>MAL-kehittäminen nostettu välillisesti esiin ohjelmaehdotuksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hämeenlinnan seutu (osana toimintaympäristön kehittämistä laaditaan maankäytön kehityskuva sekä osana hyvinvoinnin ja asumisen teemaa palvelu ja infrastruktuurihankkeiden toteutus)</li> <li>• Joensuun seutu (kaupunki-maaseutuvuorovaikutuksen mahdollistava matriisimalli)</li> <li>• Rauman seutu (kehittäjäverkoston rakentaminen lounaisrannikon kehittämisvyöhykkeelle)</li> <li>• Vaasan seutu (painopisteenä infrastruktuuri ja logistiikka)</li> </ul>
<b>MAL- kehittämistä ei mainita ohjelmaehdotuksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lahden alue</li> <li>• Kotka-Haminan seutu</li> <li>• Pietarsaaren seutu</li> <li>• Seinäjoen kaupunkiseutu</li> </ul>
<b>Hyvinvointialan kehittäminen ohjelmaehdotuksen kärkiteema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Länsi-Uusimaa</li> <li>• Itä-Uusimaa</li> <li>• Lahden alue</li> <li>• Vakka-Suomi</li> <li>• Forssan seutu</li> <li>• Hämeenlinnan seutu</li> <li>• Kouvolan seutu (osana globaali maaseutukaupunki-teemaa)</li> <li>• Mikkelin seutu (osa palveluliiketoimintateemaa)</li> <li>• Vaasan seutu</li> <li>• Kokkolan seutu (yhtenä erikoisaloista, joilla kilpailukykyä pyritään lisäämään)</li> <li>• Kuopion alue (myös läpileikkaavana teemana)</li> <li>• Ylä-Savo</li> <li>• Kainuu</li> <li>• Rovaniemi (osana osaamisen ja klustereidenvälisestä yhteistyötä)</li> </ul>
<b>Hyvinvointialan kehittäminen ohjelmaehdotuksessa läpileikkaavana teemana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotka-Haminan seutu</li> <li>• Oulun seutu</li> </ul>
<b>Hyvinvointialan kehittäminen on nostettu välillisesti esiin ohjelmaehdotuksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savonlinnan seutu (hyvinvointi- ja luovien alojen palveluinnovaatioiden kehittäminen)</li> <li>• Turun seutu (yritystoiminnan edistäminen)</li> <li>• Kauhajoki-Suupohja (ennakoivien hyvinvointipalvelujen kehittäminen osana kilpailukyyn edistämistä) Pietarsaaren seutu (pyritään luomaan hyvinvoiva, puoleensavetävä alue)</li> <li>• Porin seutu</li> </ul>
<b>Hyvinvointialan kehittämistä ei mainita ohjelmaehdotuksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joensuun seutu ja Keski-Karjala</li> <li>• Koillis-Suomi ja Itä-Lappi</li> </ul>