

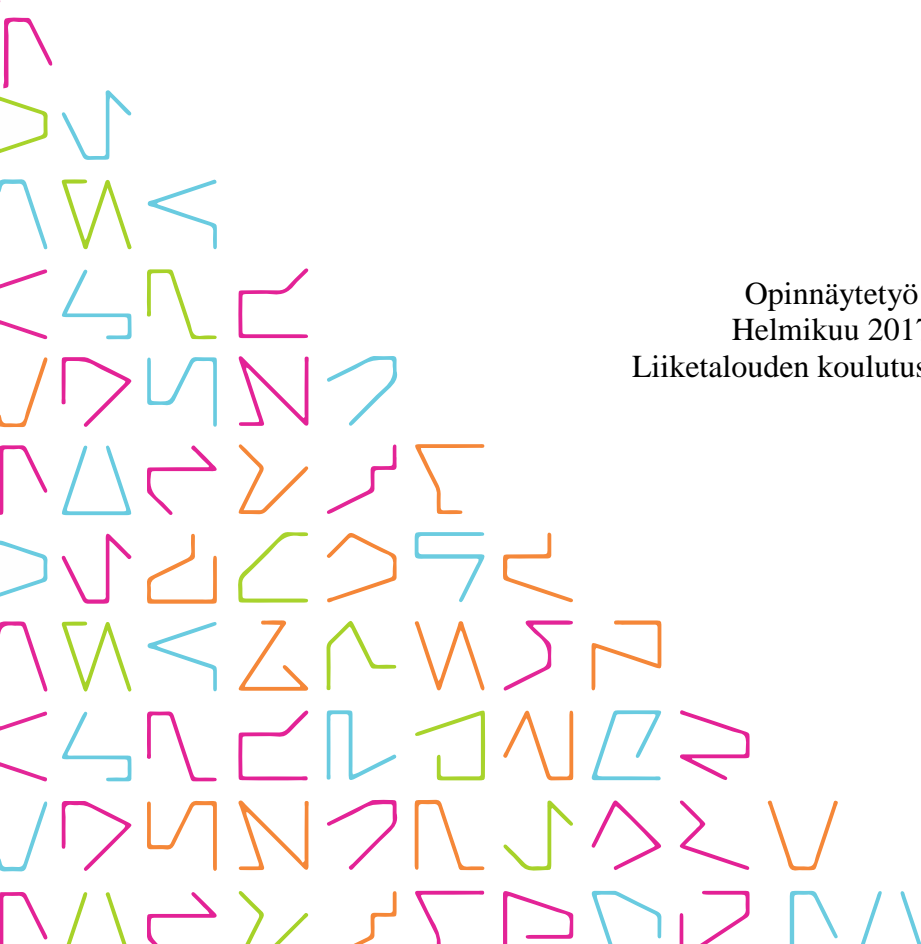


# KUMPPANUUDESTA LISÄARVOA

Case: Tampereen kaupunki - Koilliskeskus

Kaisa Pirttilä

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KAISA PIRTTILÄ:  
Kumppanuudesta lisäarvoa  
Case: Tampereen kaupunki - Koilliskeskus

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Helmikuu 2017

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Tampereen kaupungin hyvinvoinnin palvelualueen kehittämis- ja suunnittelupalvelut. Opinnäytetyö oli osa Tampereen kaupungin palvelumallityötä, jonka tavoitteena on luoda uusi palveluiden järjestämisen malli, missä palveluita tuottavat kaupunki, yritykset, yhdistykset ja asukkaat yhdessä. Yksi palvelumallityön peruslähtökohdista on yritys- ja yhdistysyhteistyön lisääminen, joten eri toimijoiden välisten kumppanuussuhteiden nykytilanteen, - kehittämisen sekä - ylläpidon tutkiminen oli ajankohtaista.

Opinnäytetyön tarkoitus oli määritellä kumppanuussuhteiden eri muodot Linnainmaalla sijaitsevassa hyvinvointikeskuksessa, Koilliskeskuksessa. Koilliskeskus on syksyllä 2016 Tampereelle perustettu hyvinvointikeskus, jossa saman katon alla toimii niin julkisia – kuin yksityisiäkin palveluja. Päättökäytännöksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Kumppanuussuhteita tutkittiin haastatteleamalla Tampereen koillisella alueella toimivia yrityksiä sekä yhdistyksiä. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että tehdyn selvityksen perusteella syntyy luottamusta ja pitkäaikaisia ja sisällöltään hyvin erilaisia kumppanuussuhteita kaupungin, yritysten sekä yhteisöjen välille koko Tampereen alueella.

Teoriaosuudessa käydään läpi yritysten välisiä kumppanuussuhteita, verkostoja sekä verkostoitumista. Lisäksi kerrotaan julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin erityispiirteistä kumppanuussuhteita ajatellen sekä perehdytään Tampereen kaupungin vuonna 2014 aloittamaan palvelumallityöhön: mitä ollaan tehty, mitä tehdään nyt ja mitä tullaan tekemään tulevaisuudessa. Työn empiirisessä osuudessa käydään läpi itse tutkimus kokonaisuudessaan.

Tutkimustuloksista selvisi se, että Koilliskeskuksen toimijoiden ja koillisen alueen yritysten välinen yhteistyö on vähäistä. Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa on aktiivisempaa. Halua kumppanuussuhteiden kehittämiseen oli kuitenkin kaikilla haastateltavilla. Tulosten perusteella luotiin analyysi, jossa kerrotaan toimenpiteet, joiden avulla kumppanuussuhteita voidaan lähteä kehittämään. Tutkimustuloksia tullaan jatkossa hyödyntämään palvelumallityössä koko Tampereen alueella.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

KAISA PIRTTILÄ:  
Added Value from a Partnership  
Case: Tampere - Koilliskeskus

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 3 pages  
February 2017

---

This bachelor's thesis was commissioned by the development and planning services of the Welfare Department of Tampere. This bachelor's thesis was part of the service model work in Tampere, aiming at creating a new service production model where services are produced by the city, companies, associations and citizens together. One of the baselines of the service model work is to increase partnerships between the city services, companies and associations, so it was topical to study the present situation of the partnerships, as well as the ways of developing and maintaining them.

The purpose of this bachelor's thesis was to outline the forms of partnership in a wellbeing center that is located in Linnainmaa and called Koilliskeskus. It was opened in the fall of 2016, and both public and private services are located under the same roof. The chosen research method was a qualitative study. The partnerships were analyzed by interviewing the representatives of the companies and associations that are located or operating in the northeastern district of Tampere. The aim of this bachelor's thesis was to create thrust and long-term partnerships with different contents between the city, companies and associations, on the basis of the study carried out.

The theoretical part of this bachelor's thesis covers the handling of partnerships, networks and networking between companies. It also explains the special features that are important when building a partnership between the public and the third sector. Furthermore, it describes the measures that were, are and will be taken in the service model work of Tampere. The empirical part goes through the whole research process from start to finish.

The results of the study showed that the cooperation is very limited at the moment. The cooperation between Koilliskeskus and the associations is more active than the cooperation with the companies in the northeastern district. The results also showed that all interviewees wanted to increase cooperation with the city services. Based on the results an analysis was created, describing the methods that can be used when the city develops its partnerships. The results will be used in the service model work in the whole area of Tampere.

---

Key words: cooperation, network, networking, public sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta.....	7
1.2	Tarkoitus ja tavoite .....	7
1.3	Toteutus .....	8
1.4	Rakenne .....	8
2	KUMPPANUUSSUHTEET, VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN ....	9
2.1	Tärkeimmät termit ja niiden määritelmät .....	9
2.2	Kumppanuussuhteiden ja verkostojen eri muodot.....	10
2.3	Yhteistyö ja sen tärkeys .....	12
2.4	Hyödyt .....	13
2.5	Mahdolliset haitat .....	15
2.6	Kumppanuussuhteen/verkoston luominen.....	16
2.6.1	Luottamus.....	17
2.7	Yhteistyön kehittäminen .....	18
2.8	Julkinen hallinto - erityispiirteet.....	19
2.9	Kolmas sektori - erityispiirteet.....	21
3	TAMPEREEN KAUPUNKI – TULEVAISUUDEN PALVELUMALLI.....	23
3.1	Palvelumallityö .....	23
3.1.1	Hyvinvointikeskus .....	26
3.1.2	Lähitori.....	27
3.2	Tampere – koillinen palvelualue.....	27
4	TUTKIMUSPROSESSI: SEN VAIHEET JA ETENEMINEN.....	29
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	29
4.2	Tutkimusprosessin menetelmät ja vaiheet .....	30
4.2.1	Sähköinen kysely .....	30
4.2.2	Tilaisuudet.....	31
4.2.3	Haastattelut.....	32
4.3	Tulokset .....	33
4.3.1	Yhteistyön nykytilanne .....	33
4.3.2	Koilliskeskus.fi - alueportaali .....	34
4.3.3	Koilliskeskuksen tilojen käyttö .....	34
4.3.4	Toiminta tulevaisuudessa .....	35
4.3.5	Yhteistyön haasteet .....	36
4.4	Tulosten analysointi.....	37
4.5	Toimeksiantajan palaute .....	40
5	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	41

LÄHTEET .....	43
LIITTEET .....	46
Liite 1. Koonti Koilliskeskuksen tuleville työntekijöille tehdystä kyselystä. .	46
Liite 2. Haastattelujen kysymysrunko .....	47

## 1 JOHDANTO

Kumppanuussuhteiden - ja verkostojen luominen sekä verkostoituminen ovat olleet jo vuosia yksityisen sektorin toimijoiden elinehto yritysten keskinäisen kilpailun kiristymisen ja asiakkaiden yhä kasvavien odotuksien vuoksi (Toivola 2006, 5). Kuntien asukaslukumäärien kasvaessa yksityisen sektorin lisäksi myös julkinen sektori on 2000-luvun aikana lisännyt yhteistyötä sekä yksityisen - että kolmannen sektorin kanssa (Tossavainen 2007, 4). Kuntien väkimäärän kasvaessa palveluiden tuottaminen vaikeutuu ja tällöin vaarana on se, etteivät kuntien omat resurssit riitä palveluiden tuottamiseen kaikille asukkaille tasapuolisesti. Lisäksi palveluiden tuottamisessa tulee huomioida koko väestön ikääntyminen ja sen myötä muuttuneet palvelutarpeet. Kiteytetysti voisi sanoa, että: ”Kunnat tarvitsevat vaihtoehtoisia tapoja palveluiden tuottamiseen ja yritykset puolestaan uusia mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palveluitaan.” (Huovinen 2010, 7-8) Vastaus tähän ongelmaan on omien resurssien yhdistäminen erityyppisten toimijoiden kanssa.

Osa Suomen kunnista on pyrkinyt ratkaisemaan palvelutarvemuutoksen muodostamalla erilaisia kumppanuussuhteita sekä yksityisen että kolmannen sektorin kanssa. Kumppanuussuhteet pitävät sisällään esimerkiksi tapahtumien järjestämistä - ja palveluiden tuottamista yhdessä. Espoossa avattiin 11.8.2016 Ison Omenan palvelutori, jossa julkiset palvelut on sijoitettu samaan keskukseseen yksityisten palveluiden kanssa. Nyt Espoon Isosta Omenasta löytyy kaupallisten palveluiden lisäksi muun muassa kirjasto-, nuoriso- ja terveyspalveluita. (Iso Omena 2016)

Tampereella vastaavasti palveluita kootaan saman katon alle eripuolilla kaupunkia sijaitseviin hyvinvointikeskuksiin sekä lähitoreille. Keskuksia perustetaan palvelukeskittymiin, joihin asukkaiden on helppo päästä niin pyörällä, kävellen kuin julkisen liikenteen avulla. Hyvinvointikeskuksia on esimerkiksi Lielahdessa vuonna 2014 avatussa Lielahdi-keskuksessa ja Linnainmaalla 12.9.2016 avautuneessa Koilliskeskuksessa. Lähivuosina Tampereelle tullaan perustamaan hyvinvointikeskuksia lisäksi Tesomalle, Hervantaan ja Lakalaivaan. Hyvinvointikeskusten lisäksi palveluita saa jo nyt, ja tulevaisuudessa tulee yhä laajemmin saamaan lähitoreilta. Lähitorit ovat hyvinvointikeskuksia pienempiä keskuksia, jotka ovat valinneet palvelutarjoomansa kuntalaisten alueellisten tarpeiden mukaan. (Tampere: Lännen alue; Tampere: Koilliskeskus avautuu maanantaina 12.9.2016; Tampere: Alueelliset palvelut)

## 1.1 Tausta

Ajatus tämän opinnäytetyön tutkimusaiheesta nousi ensimmäistä kertaa esille keväällä 2016, kun suoritin opintoihini liittyvää harjoittelua Tampereen kaupungin hyvinvoinnin palvelualueen kehittämis- ja suunnittelupalveluissa. Osa työtehtävistäni liittyivät Tampereen koillisen alueen hyvinvointikeskuksen: Koilliskeskuksen -perustamisprojektiin, joten opinnäytetyön tekeminen projektiin liittyen oli luonnollista. Projekti päättyi joulukuussa 2016, joten tutkimuksen tulokset sovittiin esiteltävän viimeistään silloin.

Yksi Tampereen kaupungin tulevaisuuden palvelumallityön peruslähtökohdista on yhteistyön kehittäminen ja - lisääminen yksityisen - ja kolmannen sektorin kanssa, joten tutkimusaihe löytyi luontevasti sieltä. On ennustettu, että vuosien 2015-2025 aikana Tampereelle tulee muuttamaan lähes 30 000 uutta asukasta. Tämä väestönkasvu lisää palveluiden tarvetta Tampereen alueella, joten yhteistyön kehittäminen sekä yksityisen että kolmannen sektorin kanssa entistä toimivammaksi ja monimuotoisemmaksi on juuri nyt ajankohtaista. (Tampere: Taustaa palvelumallityölle)

## 1.2 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on määritellä kumppanuussuhteiden eri muodot Tampereen Linnainmaalla sijaitsevassa hyvinvointikeskuksessa, Koilliskeskuksessa. Määrittely tehdään tutkimuksen perusteella, jossa selvitetään Tampereen koillisen alueen valikoitujen yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden kiinnostus yhteistyön luomiseen Tampereen kaupungin Koilliskeskuksen toimijoiden kanssa sekä saadaan ideoita siitä, millaista yhteistyö/kumppanuus voisi olla. Tutkimus pitää sisällään niin yritysten kuin yhteisöjen haastatteluja kuin sähköistä kyselyä ja aihealueesta keskustelua palaverissa sekä erilaisissa Koilliskeskusta koskevissa tilaisuuksissa. Palveluiden tuottaminen on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tavoitteena on, että tehdyn selvityksen perusteella syntyy luottamusta ja pitkäaikaisia ja sisällöltään hyvin erilaisia kumppanuussuhteita kaupungin, yritysten sekä yhteisöjen välille koko Tampereen alueella. Tavoitteeseen pyritään sillä, että tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään myös Tampereen muilla alueilla tehtävässä palvelumallityössä.

### 1.3 Toteutus

Tämä opinnäytetyö oli osa Tampereen kaupungin palvelumallityötä, jonka tavoitteena on luoda uusi palveluiden järjestämisen malli, missä palveluita tuottavat kaupunki, yritykset, yhdistykset ja asukkaat yhdessä. Opinnäytetyö sisältyi Tampereen ammattikorkeakoulun ja Tampereen kaupungin solmimaan palvelumalliin liittyvään yhteistyösopimukseen. Opinnäytetyö piti sisällään tutkimuksen, joka toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla ennalta valittuja Tampereen koillisen alueen yrityksiä sekä alueella toimivia yhdistyksiä. Haastateltavat valittiin yhdessä Tampereen kaupungin yhdyshenkilön kanssa. Tärkeimpänä valintakriteerinä oli se, että haastateltavat toimivat Tampereen koillisella alueella.

Haastattelujen ja muun ennalta tehdyn tutkimustyön perusteella pyrittiin määrittelemään kumppanuussuhteiden eri muodot ja sisällöt sekä toimet, joita kumppanuuden säilyttäminen vaatii suhteen kummaltakin osapuolelta. Ennen haastatteluja kysyttiin ideoita ja toiveita kumppanuussuhteita kohtaan Koilliskeskuksen tulevilta työntekijöiltä sekä koillisen alueen toimintamalliryhmältä, jossa ovat mukana Koilliskeskuksen henkilöstön esimiehet. Ideoita kysyttiin sähköisen kyselyn avulla sekä tuomalla aihe keskusteltavaksi toimintamalliryhmän kokouksiin ja valittuihin kaupungin toimijoiden Koilliskeskusta koskeviin tilaisuuksiin. Lisäksi keskustelua kumppanuuksista käytiin Tampereen kaupungin yhdyshenkilöiden kanssa. Näiden toimien pohjalta syntyneiden ideoiden avulla muodostettiin haastattelukysymykset.

### 1.4 Rakenne

Opinnäytetyön viitekehys pitää sisällään kumppanuussuhteiden, verkostojen ja verkostoitumisen käsittelyn yritysten, julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin näkökulmasta. Lisäksi kerrotaan tarkemmin Tampereen kaupungin palvelumallityöstä ja sen sisällöstä sekä taustoista. Raportin empiirisessä osuudessa käydään läpi itse tutkimus kokonaisuudessaan: sen taustat, suoritustavat sekä tulokset, niiden analysointi ja toimeksiantajalta saatu palaute. Raportti päättyy pohdintaan opinnäytetyön onnistumisesta.



## 2 KUMPPANUUSSUHTEET, VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN

Tässä luvussa käsitellään ensin yleisesti yritysten välisiä kumppanuussuhteita, verkostoja ja verkostoitumista. Näitä asioita ovat muun muassa verkoston ja kumppanuuden eroavaisuudet toisistaan, termien monet eri määritelmät sekä mitä niiden muodostaminen, ylläpito ja kehittäminen vaativat. Viitekehys on laajennettu käsittämään kumppanuussuhteiden lisäksi myös verkostot ja verkostoitumisen toimeksiantajan palvelumallityön tavoitteiden vuoksi. Palvelumallityön tavoitteena ”on luoda uusi palveluiden järjestämisen malli, missä palveluita tuottavat kaupunki, yritykset, yhdistykset ja kuntalaiset yhdessä” (Tampere: Taustaa palvelumallityölle). Tavoite pitää sisällään ajatuksen suuremmasta kumppaneiden verkoston luomisesta, joten viitekehyksen laajentaminen oli perusteltua. Luvun lopussa keskitytään erityispiirteisiin, jotka tulee ottaa huomioon, kun kumppanuussuhteita/verkostoja muodostetaan julkisen hallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

### 2.1 Tärkeimmät termit ja niiden määritelmät

Kumppanuussuhdesanalle on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Yleisesti kumppanuus nähdään esimerkiksi pariskunnan -, ystävien -, perheen - välisenä henkilökohtaisena suhteena. Liike-elämässä kumppanuussuhteet perustuvat usein yhteisten tavoitteiden suunnitelmalliseen tavoitteluun sekä tilanteeseen, jossa kumpikin osapuoli hyötyy suhteesta. Kumppanuussuhteelle on usein ominaista se, että se on tarkkaan harkittu liikesuhde, joka perustuu kirjalliseen sopimukseen kahden yrityksen välillä. Se vaatii muodostuakseen luottamusta toimijoiden välillä ja se perustuu vahvaan yhteisöllisyyteen, jossa ihmisten välisten kemioiden yhteensopivuudella on merkitystä. Niin kuin lähes mikä tahansa suhde, on kumppanuussuhde yritysten välillä yleensä vahvempi, jos osapuolet tulevat toimeen keskenään. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 61-62, 77)

Yritysten välisessä kumppanuussuhteessa osapuolet vaihtavat keskenään tuotteita ja tietoa sekä hyötyvät keskinäisestä suhteesta (Vakaslahti 2004, 17). Kumppanuussuhde eroaa verkostosta sillä tavoin, että kumppanuussuhde solmitaan kahden kesken, kun taas verkosto voi muodostua joko kahden tai useamman toimijan välisestä yhteistyöstä.

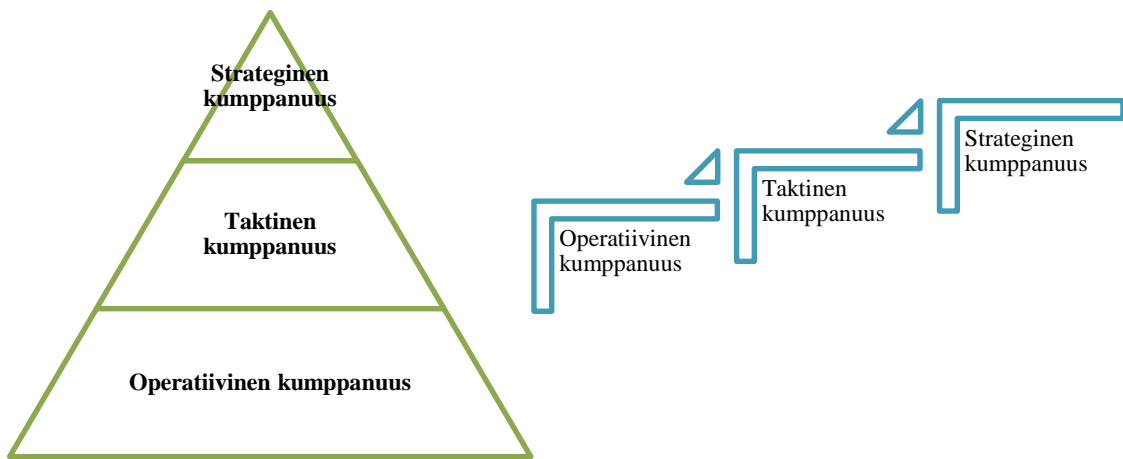
Jäsenten lukumäärän lisäksi kumppanuussuhteen voidaan ajatella olevan verkostoa tiukempi sidos kahden yrityksen välillä. Kumppanuussuhteen muodostumiseen menee Toivolan mukaan enemmän aikaa kuin verkoston, koska se vaatii enemmän luottamusta toimijoiden kesken. Näiden seikkojen lisäksi kumppanuus voidaan määritellä yhdeksi verkostolajiksi. (Toivola 2006, 15, 60) Kumppanuussuhde sisältää paljon erilaista yhteistyötä yritysten välillä. Tämä yhteistyö on yleensä muutakin kuin esimerkiksi tavaroiden ja palveluiden toimittamista. (Hakanen ym. 2007, 62) Yhteistyö voi esimerkiksi olla tiedon -/osaamisen välitystä kumppaneiden kesken.

Toivola (2006, 22) määrittelee verkoston olevan pitkäaikainen yhteistyösuhde, jossa yritykset toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman. Hakanen ym. (2007, 78) mukaan verkosto on lisäksi koko ajan muuttuva ja voi laajeta lähes loputtomasti yritystoiminnan kehittyessä ja laajentuessa. Tämä laajentuminen voi esimerkiksi johtua verkostossa toimivien yritysten muuttuneista tavoitteista tai muuten yleisesti muuttuneista olosuhteista.

Verkostoitumisella tarkoitetaan sitä, kun yritys aktiivisesti rakentaa ympärilleen verkostoja tai pyrkii pääsemään osaksi jo olemassa olevia verkostoja. Tällöin verkostoituminen on osa yrityksen strategiaa. (Vesalainen 2002, 19) Verkostoitumisen voidaan siis ajatella olevan prosessi (Hakanen ym. 2007, 77).

## **2.2 Kumppanuussuhteiden ja verkostojen eri muodot**

Yksi tapa määritellä eri kumppanuussuhdelajit on jakaa ne operatiivisiin -, taktisiin - ja strategisiin kumppanuussuhteisiin. Tässä jaossa erilaiset kumppanuussuhteet voisi hyvin kuvata pyramidin - tai porrasmallin muodossa, jossa alimpana olisi operatiivinen kumppanuus-, välissä taktinen kumppanuus- ja ylimmällä tasolla strateginen kumppanuussuhde. (Hakanen ym. 2007, 59-61)



KUVIO 1. Erilaiset kumppanuudet kuvattuna kahdella eri tavalla.

Operatiivinen kumppanuus on sopimukseen perustuvaa kumppanuutta, jossa osapuolten suurimpana tavoitteena on oman yrityksen kustannusten alentaminen. Tässä kumppanuuslajissa luottamus kumppaneiden kesken ei ole kovinkaan vahvaa vaan perustuu dokumentteihin, joita ovat esimerkiksi erilaiset suhteen osapuolten välille solmitut sopimukset. Taktisessa kumppanuussuhteessa suhteen kumppanit oppivat toinen toisiltaan ja suhde vaatii enemmän keskinäistä luottamusta ollakseen toimiva. Strateginen kumppanuus on kolmesta suhdemuodosta eniten resursseja vaativa, mutta pitkällä tähtäimellä se on usein myös kannattavin suhdemuoto. Tässä suhdemuodossa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan ja heidän välillään vallitsee tiukka luottamus. (Hakanen ym. 2007, 59-61) Yksi keskeisimpiä hyötyjä strategiselle kumppanuudelle on lisääntynyt tieto osapuolten kesken sekä mahdollisesti parantunut yritysimage sekä kannattavuuden kasvu (Lindblom, Olkkonen & Mäkelä 2009, 282-283).

Toivola (2006, 23-25) jakaa eri verkostot kolmeen muotoon, jotka ovat vaihdanta-, vuorovaikutus- ja sosiaalinen verkosto. Saman tyyppistä jakoa määritelmiseen käytti myös Szarka jo vuonna 1990 (Toiviainen 2006, 46). Vaihdantaverkostossa yritykset vaihtavat hyödykkeitä keskenään ja suhde perustuu kaupankäyntiin. Vuorovaikutusverkostossa yritykset vaihtavat tietoa eikä kaupankäyntiä toimijoiden välillä tapahdu. Sosiaalisella verkostolla tarkoitetaan verkostoa, joka perustuu ihmisten henkilökohtaisiin suhteisiin. Tällaisia verkostoja ovat esimerkiksi suku ja ystävät. Lisäksi Toivola jakaa yritysten väliset verkostot horisontaalisiin - ja vertikaalisiin verkostoihin. Horisontaaliset verkostot ovat saman toimialan sisälle muodostuneita verkostoja, joissa kilpailevat yritykset ovat muodostaneet yhdessä verkostoja. Vertikaaliset verkoston jäsenet ovat esimerkiksi saman tuotantoketjun jäseniä, joiden hyödykkeet täydentävät toisiaan. (Toivola 2006, 23-25)

Toivolan ja Szarkan verkostojaosta poiketen kirjassa Verkostot liiketoiminnan kehittämissä, jako tehdään karkeasti kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat perusliiketoiminta-, liiketoimintaa uudistavat - sekä innovaatioverkostot. Näissä verkostoissa on aina määriteltynä ydinyritys sekä kumppaniyritys, joilla on hieman toisistaan poikkeavat tehtävät. Esimerkiksi innovaatioverkosto vaatii ydinyritykseltä tulevaisuuden visioita ja kumppaniyritykseltä erityisiä taitoja uusien ideoiden synnyttämiseen. (Valkokari ym. 2009, 79)

### 2.3 Yhteistyö ja sen tärkeys

Kumppanuussuhteiden muodostamisen - ja verkostoitumisen tärkeydestä yritysten välillä on puhuttu jo vuosia. Jotkut jopa sanovat, että verkostoituminen on elintärkeää ja esimerkiksi sähköisen kaupan perusedellytys. (laki24) Verkostojen luomisesta on tullut yhä vain tärkeämpää, kun kilpailu yritysten välillä on kiristynyt muun muassa kansainvälistymisen vuoksi (Toivola 2006, 10). Koska kilpailijoita on enemmän ja tekniikka on kehittynyt, on kuluttajalla sähköisesti käsissään paljon enemmän, mistä valita kuin ennen ja näin ollen toimiva kumppanuussuhteiden verkko on hyvin tärkeää kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta.

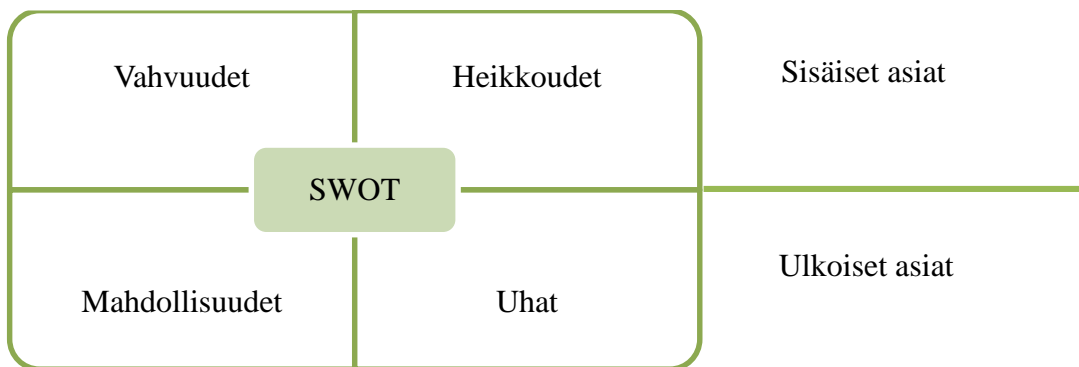
Suurten - ja pienten yritysten syyt verkostoitumiseen eroavat usein hieman toisistaan. Suuret yritykset saattavat hakea verkostoitumisesta esimerkiksi uusia ideoita toimintaan, nopeutta reagoida markkinoiden muutoksiin sekä toiminnan kustannusten pienentämistä, kun taas pienet yritykset saattavat haluta kumppanuuksilta esimerkiksi osaamista, jota heillä ei itsellään välttämättä vielä ole tai pääsyä uusille markkinoille. (Vakaslahti 2004, 16, 33)

Kustannusten pienentäminen ei yleensä ole suurin syy verkostoitumiselle vaan tiedon lisäämisen tarve (Lindblom ym. 2009, 158). Kustannusten pienentämisen lisäksi yritys voi haluta verkostoitumiselta monenlaisia seikkoja. Näitä seikkoja voiva esimerkiksi olla uuden oppiminen kumppaniyrityksiltä, tehokkaampi reagointinopeus markkinoiden vaihteleviin tilanteisiin, oman yrityksen imagon vahvistuminen tai taitojen yhdistäminen verkostossa toimivien yritysten kesken. Resurssien yhdistämisen avulla yritys voi saavuttaa entistä paremman aseman markkinoilla sekä parhaimmassa tapauksessa jopa kaikki verkostoitumiselle asetetut tavoitteet. (Hakanen ym. 2007, 25).

Yrityksen koon lisäksi verkostoille luoduissa tavoitteissa on eroa yritysten toiminnan eri vaiheissa. Esimerkiksi yrityksen käynnistysvaiheessa yritys saattaa hakea tukea kumppaneilta ja verkostoista omien voimavarojen täydentämiseen, kun taas yrityksen kasvuvaiheessa verkostosta voidaan hakea apua toiminnan riskien minimoimiseen. Lisäksi toimintaa voidaan haluta uudistaa muista syistä, kuten esimerkiksi yrityksen nykyisen huonon aikaisemman menestyksen vuoksi. (Toivola 2006, 24-26). Tehokas kumppanuussuhteiden - ja verkostojen luonti sekä - hyödyntäminen voivat siis mahdollistaa yritysten nopeamman kasvun, paremmat tulokset sekä helpottaa virheiden välttämistä ja riskien minimoimista.

## 2.4 Hyödyt

Kumppanuussuhteen voidaan ajatella olevan onnistunut, kun yritys saa siitä enemmän hyötyä kuin häittää eli yrityksen antama panostus suhteeseen on pienempi kuin kumppanuudesta saatu hyöty. Jotta yritys pystyy muodostamaan toimivan kumppanuuden toisen yrityksen kanssa, tulee sen tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Vakaslahti 2004, 29-30) Näitä yritys voi tutkia esimerkiksi SWOT-analyysin avulla.



KUVIO 2. SWOT-Analyysi.

Vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi SWOT-analyysi antaa suuntaa yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista. Analyysi kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja neljä eri osiota tarkasti erillään, jotta sitä on helpompi hyödyntää päätöksiä tehdessä. (PK-RH-riskienhallinta)

Kun oman yrityksen vahvuudet ja heikkoudet on tunnistettu, on helpompi päättää, kenen kanssa kumppanuussuhdetta lähdetään muodostamaan. Yksi kumppanuussuhteen tarjoamista hyödyistä on se, että suhteen osapuolet tasapainottavat toisen heikkouksia hyödyntämällä toistensa vahvuuksia (Vakaslahti 2004, 34). Lisäksi kumppaneilta voi oppia tärkeitä yritystoimintaan liittyviä taitoja liittyen esimerkiksi johtamiseen ja strategian luomiseen ja - toteuttamiseen liittyen (Toivola 2006, 26).

Yllä mainittujen hyötyjen lisäksi kumppanuussuhteet voivat lisätä yrityksen myyntiä, synnyttää uusia tuotteita, kehittää yrityksen osaamista sekä mahdollistaa uusien ideoiden ja innovaatioiden muodostumisen. Lisäksi hyvän kumppanuussuhteen myötä yritys voi pystyä reagoimaan markkinoiden muutoksiin nopeammin sekä pienentämään toiminnan kustannuksia. (Vakaslahti 2004, 37-45) Keskeisimpänä hyötynä voidaan kuitenkin sanoa olevan tiedon liikkuminen ja sen myötä osaamisen lisääntyminen kumppaneiden kesken. Riittävän laaja kumppaneiden verkosto mahdollistaa yritysten erikoistumisen ja - taitojen keskittämisen eri liiketoiminnan osa-alueisiin, koska tällöin jokaisen yrityksen ei tarvitse osata eikä tehdä kaikkea, vaan toimintoja voidaan jakaa verkostokumppaneiden kesken ottaen huomioon osapuolten erityisosaamiset (Toivola 2006, 13).

Erilaisten verkostojen ja kumppanuussuhteiden hyödyntäminen tulee tulevaisuudessa vain korostumaan, kun yritysten tarvitsee miettiä oman menestyksensä lisäksi myös esimerkiksi toiminnan kestävyyttä ja ekologisuutta. VTT:n vuonna 2014 toimittamassa teoksessa: Luo uudet markkinat! Neljä näkökulmaa kestävän liiketoiminnan kehittämiseen, puhutaan paljon yritystoiminnan kehittämisestä yhdessä eri sidosryhmien kanssa sekä siitä, kuinka sillä tavoin päästään parempiin tuloksiin pienemmillä resursseilla sekä päästään käsiksi tietoihin, joita itsellä ei välttämättä ole (Korhonen ym. 2014, 22-23, 29).

Toiviainen kirjassaan Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen, Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa kertoo, että verkostojen hyötyjä voi katsella kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat henkilökohtainen -, taloudellinen - sekä tuotannollinen hyöty. Henkilökohtaiset hyödyt ovat huonosti mitattavissa olevia hyötyjä, kuten uudet kontaktit ja keskusteluista opitut asiat. Taloudelliset hyödyt ovat mitattavissa olevia yrityksen kannattavuuteen liittyviä hyötyjä ja tuotannolliset esimerkiksi tuotteen läpimenoaikaan liittyviä asioita. (Toiviainen 2006, 98-99) Näitä näkökulmia voi hyödyntää vertaillen mahdollisia tulevia kumppanuuksia keskenään sekä arvioidessa jo olemassa olevien kumppanuussuhteiden kannattavuutta.

## 2.5 Mahdolliset haitat

Ennen kumppanuussuhteen muodostamista on hyvä miettiä, kenen kanssa kumppanuus kannattaa muodostaa ja kenen kanssa ei. Korhosen ym. (2014, 29) tekemän tutkimuksen mukaan toiminnan kehittäminen yhdessä kumppaneiden kanssa vaatii yritykseltä paljon resursseja, joten kumppanuussuhteille asetettujen tavoitteiden miettimiseen ja arviointiin kannattaa käyttää aikaa. Jos suhteelle asetetaan verrattain pienet tavoitteet, on suositeltavaa miettiä, onko ajatus kumppanuussuhteen muodostamisesta hyvä juuri nyt vai pitäisikö se siirtää tulevaisuuteen tai mahdollisesti hylätä kokonaan. Pahimmassa tapauksessa kumppanuussuhteesta voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä, joten on tärkeää tuntea mahdollinen kumppani riittävän hyvin ennen kumppanuussuhteen luomista. Vääränlainen kumppani voi esimerkiksi vaikuttaa negatiivisella tavalla yrityksen imagoon ja sitä kautta ajan myötä myös heikentää yrityksen kannattavuutta. (Vakaslahti 2004, 46-47) Vahva strateginen kumppanuussuhde voi hyvin onnistuessaan synnyttää riippuvuutta valitusta kumppanista (Kuitunen 2007, 17). Tämä voi muodostua ongelmaksi, jos kumppani haluaa jossain vaiheessa esimerkiksi irtautua keskinäisestä liikesuhteesta.

Avoimuus kumppaneiden kesken on tärkeää suhteen toimivuuden kannalta. Tällöin johtamisen ja organisoinnin merkitys kasvaa. Jos yritysten toimintojen organisoinnissa on ongelmia, tietoa helposti häviää eikä kumppanuudelle asetettuja tavoitteita mahdollisesti saavuteta. (Vakaslahti 2004, 48-52, Kuitunen 2007, 17) Tästä seuraa se, että toiminnan avoimuus kärsii.

Kumppanuussuhteesta saadun hyödyn myötä voi käydä myös niin, että suhteen toinen osapuoli voi kasvaa omaa yritystä vahvemerkiksi ja ennen pitkää toteaa pärjäävänsä ilman kumppaniaan. Lisäksi tulee ottaa huomioon se, että yritysten toiminta kehittyy ja muuttaa muotoaan ajan kanssa. Tämän vuoksi aluksi toimivatkin kumppanuudet voivat muuntautua myöhemmin kannattamattomiksi ja purkautua esimerkiksi osapuolten vaihtuneiden tavoitteiden myötä. (Vakaslahti 2004, 48-52, Kuitunen 2007, 17)

## 2.6 Kumppanuussuhteen/verkoston luominen

Toimivan kumppanuussuhteen muodostuminen vaatii sen, että suhteen kumpikin osapuoli hyötyy suhteesta. Tällöin puhutaan win-win-tilanteesta, jossa suhteen kumpikin toimija hyötyy tilanteesta mahdollisimman paljon ja negatiiviset vaikutukset jäävät suhteellisen pieniksi (Korhonen ym. 2014, 8). Mitä luonnollisemmin yhteistyösuhde syntyy, sitä tuottoisampi sen voidaan olettaa olevan kummallekin osapuolelle. Ja mitä kannattavampi kumppanuussuhde on, sitä enemmän kumppaneilla on motivaatiota suhteen ylläpitämiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kuitunen 2007, 9)

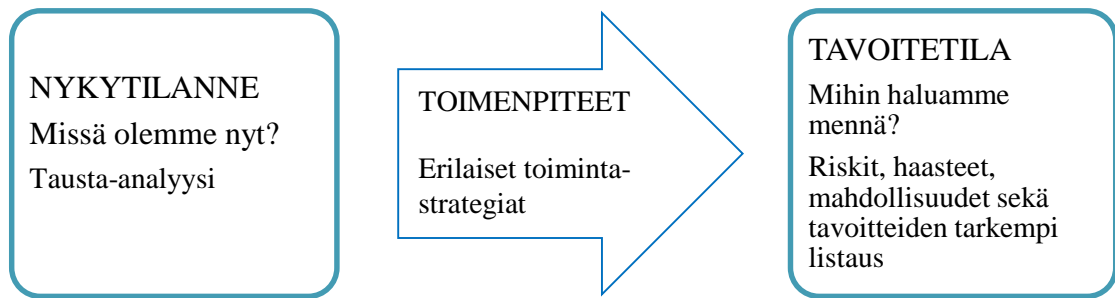
Suhteen osapuolet jakavat keskenään informaatiota ja näin ollen samalla heidän toimintansa kehitty sekä mahdolliset riskit oletettavasti pienenevät. Kumppanuuden säilyminen vaatii sitä, että suhteen kumpikin osapuoli luottaa toisiinsa. Luottamuksen vahvuus myös määrittelee sen, kuinka paljon lisäarvoa kumppanuus suhteen osapuolille tuottaa. (laki24) Luottamuksen lisäksi kumppanuussuhteen ylläpitäminen vaatii avoimuutta, ennalta määriteltäviä yhteisiä tavoitteita sekä joustavuutta kummaltakin osapuolelta (Toivola 2006, 10, 14).

Pelkkä luottamus, avoimuus ja joustavuus eivät yksinään riitä toimivan verkoston/kumppanuussuhteen muodostumiseen, vaan siihen vaaditaan myös yhteinen tahtotila yritysten kesken. Yhteinen tahtotila saavutetaan, jos kumppanuudelle asetetaan yhteiset tavoitteet, joihin yritykset aktiivisesti yhdessä pyrkivät toimillaan. Mitä paremmin yritysten kumppanuudelle asetetut yhteiset tavoitteet ovat linjassa keskenään, sitä tiukempi se on ja sitä tehokkaammin yritykset pääsevät niin omiin kuin kumppanuudelle asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin. (Vesalainen 2002, 17-19)

Kumppanuussuhteiden muodostaminen kannattaa sisällyttää osaksi yrityksen strategiaa (Kuvio 3), jossa yritys miettii missä ollaan nyt, mihin halutaan päätyä ja miten sinne päästään. Tällöin kumppanuussuhteet ovat yksi tavoista, joilla yritys pyrkii omiin yritystoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Oikeanlaiset kumppanuudet, oikeiden yritysten kanssa, oikeaan aikaan voivat avata yritykselle paljon uusia mahdollisuuksia kehittyä. Ennen suhteiden muodostamista onkin tärkeää arvioida, mitä kaikkia mahdollisuuksia kumppanuussuhde tiettyjen yritysten kanssa voi tuoda. (Vakaslahti 2004, 60-61, 65)



## KUINKA PÄÄSEMME TAVOITETILAAN?



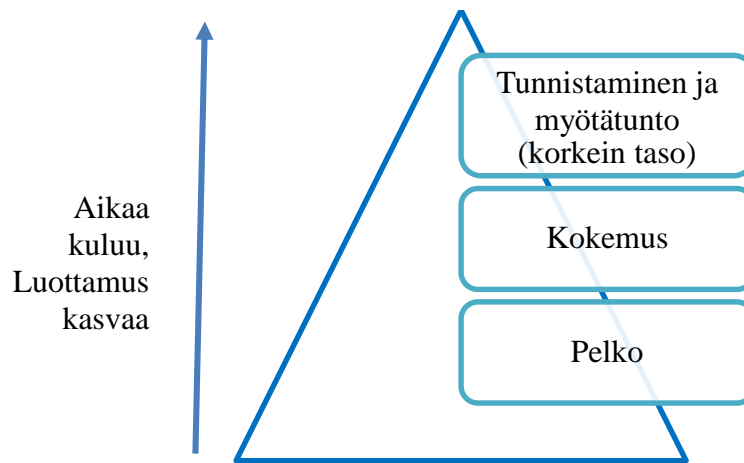
KUVIO 3. Strateginen prosessi. (Vakaslahti 2004, muokattu)

Vaikka sanotaan, että strateginen kumppanuus on kaikista kannattavin kumppanuuden muoto, ei se välttämättä kuitenkaan ole se, mitä yrityksen tulee tavoitella joka kumppanuussuhteen kohdalla (Kuitunen 2007, 13). Joissakin tilanteissa matalamman tason kumppanuussuhde voi olla parempi vaihtoehto esimerkiksi sen vuoksi, että strateginen kumppanuussuhde vaatii yritykseltä vähemmän resursseja.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kumppanuussuhteen/verkoston muodostuminen vaatii luottamusta yritysten kesken, yritysten johdon tukea, osapuolten tasavertaisuutta tai vähintäänkin kykyä pystyä hyötymään toisistaan saman verran sekä yhteisiä tavoitteita ja avoimuutta. Näiden seikkojen avulla varmistetaan se, että kumppaniyritykset sopivat toisilleen ja yhteistyösuhteen luominen voidaan aloittaa. (Vesalainen 2002, 20)

### 2.6.1 Luottamus

Suhteen alkuvaiheessa kumppaneiden keskinäinen luottamus on herkempää ja se voidaan menettää helpommin. Vasta kumppanuussuhteen kehittyessä pidemmälle luottamuksesta tulee vahvempaa ja näin ollen myös suhteesta tulee tiukempi. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka hyvin kumppani on tavoitettavissa ja kuinka luotettava kumppani on esimerkiksi sovittujen asioiden toteuttamisessa tehtyjen suunnitelmien mukaan. Lisäksi yritysten välisen luottamuksen syntymiseen ja vahvistumiseen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen työntekijöiden ammattitaito, tuotteiden laatu ja yrityksen kyky kehittyä ja kehittää omaa toimintaansa. (Vesalainen 2002, 46)



KUVIO 4. Luottamuksen tasot kumppaneiden kesken.

Vesalainen jakaa luottamuksen kolmeen eri tyyppiin: pelkoon perustuvaan, jossa osapuolet pelkäävät maineen menetystä, kokemukseen perustuvaan sekä tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuvaan. Tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuva luottamus vaatii vahvaa luottamusta kumppaneiden kesken ja sen muodostumiseen kuluu eniten aikaa. (Vesalainen 2002, 46-47)

## 2.7 Yhteistyön kehittäminen

Samoja seikkoja, mitä kumppanuussuhteen/verkoston muodostaminen sekä suhteen tehokas ylläpitäminen vaativat, on syytä tarkastella muodostamis- ja ylläpitovaiheen lisäksi myös siinä vaiheessa, kun kumppanuutta tai verkostoa lähdetään kehittämään. Kirjassa Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä Hakanen ym. (2007, 34-35) esitellään professori Kirsimarja Blomqvistin sosiaalista pääomaa käsittelevään teoriaan pohjautuva pelkistys, jossa verkostoja kannattaa tarkastella verkoston rakenteen - (Kuinka monta jäsentä verkostossa on ja kuinka ”tiukka” se on sekä millainen hierarkia siinä on jäsenten kesken), suhteiden laadun - (luottamuksen vahvuus, henkilökemioiden toimivuus) sekä kognitiivisen dimension (yhteinen kieli, vuorovaikutuksen selkeys) näkökulmista. Lisäksi huomioitavaa on verkoston jäsenten yhteistyökyvykkyys ja sen arviointi. Näitä seikkoja tutkimalla ja analysoimalla voidaan verkostoa ja kumppanuussuhdetta lähteä kehittämään yhä vahvemiksi ja tehokkaammiksi.

## 2.8 Julkinen hallinto - erityispiirteet

Aikaisemmin tässä luvussa on käsitelty yritysten välisiä kumppanuussuhteita ja niiden erityispiirteitä. Yksityisten yritysten - ja julkisen sektorin toiminnan erilaisten tavoitteiden vuoksi kaikki tässä aiemmin käsitellyt asiat eivät ole suoraan sovellettavissa julkisen hallinnon ja yritysten välisiin kumppanuussuhteisiin. Jotta kumppanuussuhteita voidaan lähteä muodostamaan julkisen – ja yksityisen sektorin välille, on ymmärrettävä ja tunnistettava näiden kahden sektorin toimintatapojen eroavaisuudet. (Tossavainen 2007, 7-8) Lisäksi kumppanuuksien luominen vaatii julkiselta sektorilta ajattelutapojen muuttamista verkostomaisempaan ajattelumalliin, jossa kumppanuuksien ajatellaan olevan osa sektorin normaalia toimintaa (Huovinen 2010, 7).

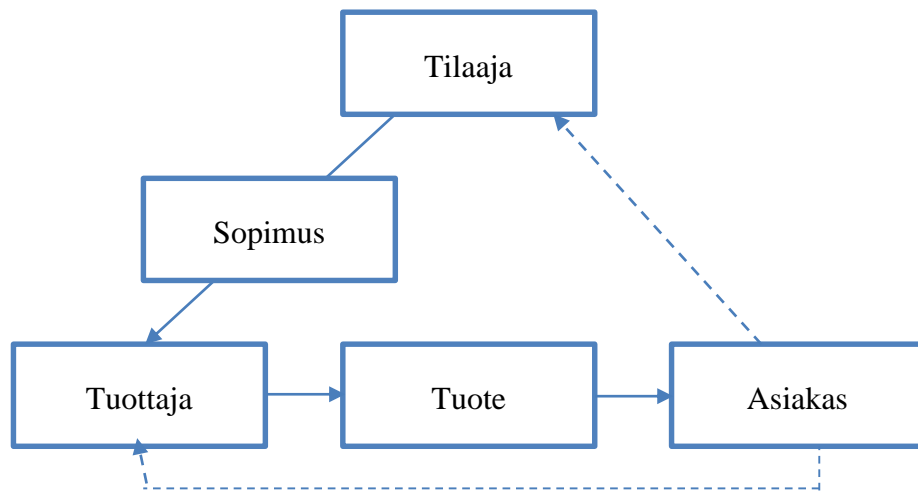
Yritysten toimintaa pohjimmiltaan yleensä ohjaa ajatus mahdollisimman hyvän kannattavuuden saavuttamisesta, kun taas julkinen sektori ei voi keskittyä toiminnassaan vain voiton tavoitteluun, vaan sen tulee ottaa huomioon myös muun muassa poliittiset tahot, lainsäädäntö sekä vastuu kuntalaisia kohtaan. Tämän lisäksi julkinen hallinto on loppujen lopuksi vastuussa toiminnastaan myös valtiolle. (Tossavainen 2007, 7) Tämä todetaan kuntalain (17.3.1995/365) kahdeksannessa pykälässä ”Valtiovarainministeriö seuraa yleisesti kuntien toimintaa ja taloutta sekä huolehtii, että kuntien itsehallinto otetaan huomioon kuntia koskevan lainsäädännön valmistelussa”.

Kuntalain (17.3.1995/365) ensimmäisen pykälän mukaan ”kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan.” Julkinen sektori ei ole kuitenkaan velvollinen tuottamaan kaikkia palveluita itse vaan se voi tuottaa niitä yhteistyössä yksityisen - ja kolmannen sektorin kanssa, kuten kuntalain (17.3.1995/365) toisessa pykälässä kunnalle asetetuista tehtävistä todetaan: ”Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.”

Aiemmin julkinen sektori on luonut kumppanuussuhteita yleensä pääasiassa alihankintana (tilaaja-tuottaja -malli), jolloin suhde on perustunut sopimukseen ja ollut määräaikainen. Tällöin ei ole voitu puhua vahvasta strategisesta kumppanuudesta vaan kyse on ollut enemmänkin operatiivisen tason kumppanuussuhteesta, jossa kumpikin osapuoli tekee asiat, mistä on sovittu eikä vankkaa luottamusta kumppaneiden välille ehdi yleensä syntyä.

Lisäksi näissä suhteissa kumppani on yleensä valittu ennalta kilpailuttamalla, eikä valintaa ole tehty arvioimalla mahdollisten kumppaneiden muita piirteitä, kuten esimerkiksi sitä kenellä on paras tuote/palvelu, vaan suurimpana syynä on ollut se, kuka tarjoaa kilpailutettavan tuotteen/palvelun edullisimpaan hintaan. (Tossavainen 2007, 5-6)

Tilaaaja-tuottaja -mallilla tarkoitetaan toimintatapaa (Kuvio 5), jossa palvelun tilaaja ja tuottaja on erotettu toisistaan. Tilaaaja-tuottaja -mallissa sekä tilaaja että tuottaja voivat työskennellä samassa kunnassa ja tilaus voidaan tehdä myös sisäisesti. Useissa tilanteissa tuottaja on kuitenkin eri organisaation toimija. (Kuopila 2007, 10-11) Malli on ollut käytössä esimerkiksi Oulussa, Raisiossa ja Tampereella (Kuntaliitto: Tilaaaja-tuottaja -toimintatapa ja -malli).



KUVIO 5. Tilaaaja-tuottaja-mallin peruselementit. (Kuopila 2007, 15)

Tampereen kaupungilla oli ennen käytössä tilaaaja-tuottaja-malli, kunnes se koettiin toiminnaltaan raskaaksi ja siitä päätettiin luopua vuoteen 2017 mennessä (Tampereen kaupunki 2015: Tampereen kaupungin toimintamallin uudistaminen; Yle 2014: Marin: Tampereen tilaaaja-tuottaja-malli ei toimi – apulaispormestareita vähennettävä). Kari Hakari (2013, 34) toteaa tutkimuksessaan uudesta toimintamallista seuraavasti:

(Uuden julkisen) hallinnan mukainen ajattelu perustuu näkemykseen, jonka mukaan julkinen hallinto ei enää kykene yksin ohjaamaan yhteiskuntaa ja taloutta, vaan yhteisten asioiden hallinnan onnistuminen riippuu yhteistyöstä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa.

Uusi toimintamalli vaatii erilaista toiminnanjohtamista kuin myös uusia yhteistyötapoja sekä uudenlaisten verkostojen ja muiden kumppanuussuhteiden luomista yritysten, yhdistysten ja kuntalaisten mukaan saamiseksi toimintaan (Hakari 2013, 30,32).

Kuntien kasvaneiden asukasväkimäärien vuoksi, julkisen sektorin on nykyään välttämättä tehdä yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa, jotta se pystyy takaamaan kuntalaisille tietyn palvelutason. Tästä hyvä esimerkki on nykyään hyvinkin yleinen terveydenhuollon (lääkäripalvelut, neuvonta yms.) tai sosiaaliset palveluiden (lasten ja nuorten laitoshuolto, päihdehuolto yms.) ulkoistaminen. Edellä mainittuja palveluita koskien julkisella sektorilla on järjestämis- ja toteutusvastuu. Palveluiden siirtäminen julkiselta puolelta yksityiselle sektorille ei saa kuitenkaan vaarantaa esimerkiksi kuntalaisten perusoikeuksia tai oikeusturvaa. Lisäksi palvelun on säilytettävä vähintään sama taso kuin, mitä se oli julkisen tuottajan toimesta ennen palvelun tilaamista yksityiseltä toimijalta. (Viitala & Kokko 2015, 9-11)

Julkisen sektorin on siis taattava kuntalaisille tietynlainen palvelutaso riippumatta siitä, kuka palvelun tuottaa. Sillä on rajalliset resurssit, jotka usein asetetaan ulkopuolisen tahon puolesta. Lisäksi julkisen hallinnon toiminta on jakautunut usealle yksikölle, jotka eivät välttämättä tiedä toistensa toiminnasta kovin paljon. Jotta yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden (yritykset, yhteisöt) kanssa voi toimia toivotulla tavalla, tulee julkisen hallinnon lisätä eri yksiköiden välistä tietämystä esimerkiksi tekemällä erilaisia palvelu- ja prosessikaavioita eri sektoreiden toiminnasta sekä jakaa tätä määriteltyä tietoa yksiköiden työntekijöille. (Valkokari ym. 2009, 101-102) Tällä tavoin varmistetaan se, ettei tehdä päällekkäistä työtä ja yhteistyölle asetettuihin tavoitteisiin päästään.

## **2.9 Kolmas sektori - erityispiirteet**

Kolmannen sektorin toimijat eli yhdistykset ovat voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, joiden toimintaa ohjaavat julkisen sektorin tavoin ensisijaisesti muut tavoitteet kuin yksityisten yritysten tavoittelema mahdollisimman suuri toiminnan kannattavuus. Nämä tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi johonkin aatteeseen tai vaihtoehtoisesti jonkin ihmisryhmän olosuhteiden tai elämäntilanteen parantamiseen. Kolmanteen sektoriin kuuluvat esimerkiksi urheiluseurat, kirkot ja ammatilliset järjestöt.

Esimerkiksi Tampereen Ensi- ja Turvakoti ry:n toiminnan tarkoituksena on ”Tarjota lapsiperheille turvaa ja tukea.” sekä ”Arvokasta elämää ikäihmisille.” (Konttinen; Tampereen Ensi- ja turvakoti ry: esite 1, 15)

Suuri osa yhdistyksistä toimii joko osittain tai kokonaan vapaaehtoisten voimin. Toiminta on usein rahoitettu ainakin osittain ulkopuolisen toimijan puolesta, joka on useissa tilanteissa julkinen sektori. Avustukset eivät kuitenkaan ole yleensä kovinkaan suuria. Vuonna 2008 kahdella kolmesta yhdistyksestä julkisen sektorin antama rahoitus oli alle 1 000 euroa vuodessa. Yleisesti suuri osa julkisen sektorin antamasta avustuksesta yhdistysten toimintaa kohtaan on tilojen tarjoaminen heille ilmaiseksi tai alhaisin vuokrahinnoin. (Konttinen; Jyväskylän kaupunki 2010, 4-6)

Julkinen sektori tekee yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa esimerkiksi hyvinvointipalveluiden tuottamisen osalta. Yhteistyötä tehdään paljon, koska kolmas sektori koetaan luontevaksi kumppaniksi ja yhdistykset pystyvät toimimaan julkista sektoria joustavammin. Lisäksi yhdistyksillä on vahva sosiaalinen verkosto ja he tavoittavat tiettyjen asiakasryhmien jäseniä joissakin tilanteissa julkista sektoria tehokkaammin. Koska julkinen sektori toimii kolmannen sektorin toiminnan rahoittajana, voi yhteistyö kuitenkin olla paikoin monimutkaista. (Mattila-Aalto 2014; Hietala ym. 2014, 5)

### 3 TAMPEREEN KAUPUNKI – TULEVAISUUDEN PALVELUMALLI

Tähän opinnäytetyöhön sisältyvä tutkimus on osa Tampereen kaupungin tekemää palvelumallityötä. Raportin tässä vaiheessa on tärkeää kertoa, mitä palvelumallityöllä tarkoitetaan, työn visio ja tavoitteet sekä, mitä Tampereella on jo tehty ja mitä tullaan tulevaisuudessa vielä tekemään. Luvun lopussa kerrotaan tarkemmin Tampereen koillisen alueen palvelumallityöstä.

#### 3.1 Palvelumallityö

Yleisesti määriteltynä Tampereen kaupungin tekemä palvelumallityö on palveluiden suunnittelua, johon koko kaupungin toimijat osallistuvat (kaupunki, yritykset, yhteisöt, kuntalaiset) yhdessä. Palveluiden uudenlainen suunnittelu pitää sisällään kaikki Tampereen kaupungin tuottamat palvelut jokaiselle ikäluokalle vuoteen 2025 saakka. Palvelumallityö on yksi kaupunkistrategian ”Yhteinen Tampere - näköalojen kaupunki” painotuspisteistä. Itse palvelusuunnittelun lisäksi työssä otetaan huomioon alueen tilojen hyödyntäminen, kuntalaisten asuminen sekä joukkoliikenneyhteydet. Palvelumallityön tavoitteena on ”luoda uusi palveluiden järjestämisen malli, missä palveluja tuottavat kaupunki, yritykset, yhdistykset ja kuntalaiset yhdessä.” Tätä mallia kutsutaan tulevaisuuden palvelumalliksi. (Tampere: Taustaa palvelumallityölle)

Tulevaisuuden palvelumallityön peruslähtökohdat ovat asiakaslähtöisyys, yhdessä tekeminen ja yhteistuotannon mahdollistaminen, palveluiden muuttuminen ja - kehittyminen, monikanavaisten palveluiden luominen ja - kehittäminen sekä joustavan - ja kustannustehokkaan palveluverkon muodostaminen (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025). Näiden peruslähtökohtien alle on määritelty työskentelytavat, joilla näitä lähtökohtia toteutetaan käytännössä (Kuvio 6).

ASIAKASLÄHTÖISYYS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden tarpeet suunnittelun perustana</li> </ul>
YHDESSÄ TEKEMINEN JA YHTEISTUOTANNON MAHDOLLISTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monituottajuus</li> </ul>
PALVELUT MUTTUUVAT JA KEHITTYVÄT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluinnovaatiot korvaavat olemassa olevia palveluita</li> <li>• Sektoriajattelusta yhdessä tekemiseen</li> </ul>
MONIKANAVAISET PALVELUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköiset palvelut korvaavat palvelujen osia tai palveluita</li> <li>• Liikkuvien palveluiden merkitys kasvaa</li> <li>• Asiakaspalvelu uudistuu</li> </ul>
JOUSTAVA, KUSTANNUSTEHOKAS PALVELUVERKKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueelliset monipuoliset palvelukeskittymät, keskustan ja aluekeskuksien kehittäminen palvelukeskittyminä</li> <li>• Tilojen yhteiskäytön lisääminen</li> </ul>

KUVIO 6. Tulevaisuuden palvelumallityön 2014-2015 peruslähtökohdat. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2015)

Palvelumallityössä suunnittelu tehdään asiakaslähtöisesti, jolloin jokainen palvelu suunnitellaan kokonaisuudessaan ottaen huomioon asiakkaiden tarpeet. Kuntalaisia otetaan mukaan suunnitteluun monipuolisesti esimerkiksi erilaisten sähköisten kyselyiden, asukasiltojen ja työpajojen avulla. Tällä toiminnalla varmistetaan se, että palvelun lopullista asiakasta ei unohdeta missään suunnitteluvaiheessa. Yhdessä tekemistä pyritään lisäämään tuottamalla palveluita yhdessä monen eri tuottajan kanssa. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025; Tampere: Taustaa palvelumallityölle) Näitä tuottajia voivat olla esimerkiksi eri yhdistyksien ja yritysten palveluiden hyödyntäminen ja näiden resursien yhdistäminen kaupungin toimijoiden kanssa. Monituottajuus on myös sitä, että sekä yksityisiä että julkisia palveluita kootaan hyvinvointikeskuksiin ja lähitoreille.

Palvelut tulevat tulevaisuudessa olemaan moninaisempia ja hyödyntämään tehokkaammin esimerkiksi sähköisiä palveluita, jolloin myös asiakaspalvelu muuttaa muotoaan ja neuvontapalveluiden merkitys kasvaa. Erilaisia neuvontapalveluita tullaan jatkossa keskittämään enemmän kaupungin hyvinvointikeskuksiin ja lähitoreille. Tällä pyritään siihen, että asiakas voi saada enemmän tietoa yhdestä paikasta monen eri toimipisteen sijaan. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025; Tampere: Taustaa palvelumallityölle)



Tällä hetkellä Tampereelta voi saada sähköisinä palveluina esimerkiksi terveyteen liittyvää neuvontaa sekä reittiopastusta. Lisäksi sähköisesti voi varata aikoja tiettyihin julkisiin palveluihin. Tulevaisuudessa uudenlaisten sähköisten palveluiden - sekä muiden erilaisten uusien teknologisten menetelmien käyttöä tullaan lisäämään. Tällä pyritään siihen, että esimerkiksi ikäihmiset voivat saada entistä enemmän erilaisia palveluita kotiin ja näin ollen asua kotona pidempään. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025; Tampere: Taustaa palvelumallityölle)

Tampereen kaupungin eri yksiköt ovat aiemmin toimineet selkeästi erillään toisistaan. Tulevaisuudessa palveluita tullaan muuttamaan ja kehittämään pyrkimällä pois sektoriajattelusta (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kirjaston työntekijät järjestävät yhdessä neuvolan työntekijöiden kanssa toimintaa lapsiperheille. Tämän tyyppisen toiminnan myötä yksiköiden rajat tulevat tulevaisuudessa hämärtymään.

Palveluverkkoa tullaan uudistamaan keskittämällä palveluita Tampereen palvelukeskitymiin. Palvelukeskitymiin perustetaan hyvinvointikeskuksia sekä lähitoreja. Lisäksi Tampereen muita tiloja tullaan hyödyntämään tehokkaammin. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025) Näitä tiloja voivat olla esimerkiksi koulujen tilat ja niiden vuokraaminen yhdistyksille, yrityksille ja yksityisille henkilöille.

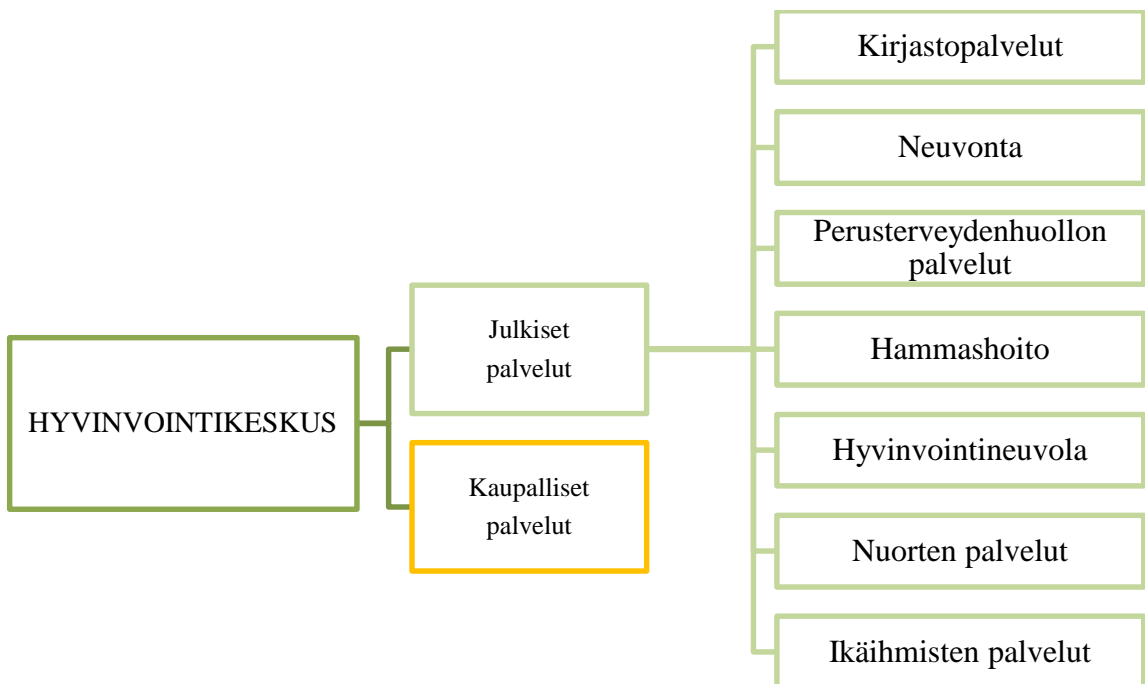
Tampere on jaettu palvelualueisiin, joilla palvelumallityötä tehdään. Palvelualueet ovat etelä, kaakkoinen, keskusta, koillinen sekä länsi. Aluekohtaisessa työssä otetaan huomioon jokaisen alueen erityispiirteet. Näitä erityispiirteitä ovat esimerkiksi alueen asukkaiden ikäjakauma, asumistiheys sekä asukaslukumäärä. Jokaisen alueen palvelumallityö alkaa porrastetusti ja on suunniteltu kestävän tietyn aikaa. Esimerkiksi ensimmäinen hyvinvointikeskus perustettiin lokakuussa 2014 lännen palvelualueelle Lielahteen (Tampere: Lännen alue). Osa palvelualueista on pilottialueita, joilla testataan ja kokeillaan erilaisia toimintoja. Näistä toiminnoista parhaita toteutetaan muiden alueiden palvelumallityötä tehdessä.

### 3.1.1 Hyvinvointikeskus

Tampereen kaupunki määrittelee hyvinvointikeskus-sanana seuraavasti (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025):

Hyvinvointikeskus on palvelukeskittymä, johon on koottu keskeisiä hyvinvointipalveluja toiminnalliseksi kokonaisuudeksi kaikenikäisille kuntalaisille. Keskittymä voi muodostua yhdestä tai useammasta kiinteistöstä ja se sijoittuu liikenteellisesti keskeiselle paikalle.

Hyvinvointikeskuksissa toimii samoissa tiloissa niin julkisia kuin yksityisiä palveluja. Palveluiden keskittämisen ansiosta kuntalaisille pystytään tulevaisuudessa tarjoamaan palveluita nykyistä laajemmilla aukioloajoilla. Lisäksi se mahdollistaa entistä paremmin eri palveluiden – ja tapahtumien tuottamisen julkisten ja yksityisten toimijoiden kesken yhteistyönä. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025)



KUVIO 7. Hyvinvointikeskusmalli. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025, muokattu)

Hyvinvointikeskukset tullaan sijoittamaan Tampereen aluekeskuksiin. Näitä aluekeskuksia ovat Lielähti, Linnainmaa, Tesoma, Hervanta sekä Lakalaiva. Hyvinvointikeskuksia on jo perustettu Lielähteen (Lielähtikeskus) ja Linnainmaalle (Koilliskeskus). (Tampere: Alueelliset palvelut)

### 3.1.2 Lähitori

Tampereen kaupunki määrittelee lähitori-sanana seuraavasti (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025):

Lähitori on hyvinvointikeskuksen paikallinen palvelupiste ja sen keskeinen tehtävä on hyvinvointia edistävä toiminta. Palveluina se tarjoaa ohjausta ja neuvontaa sekä muita matalan kynnyksen palveluja arjessa selviytymisen tueksi. Palvelukirjo on suppeampi kuin hyvinvointikeskuksessa, mutta keskuksen palveluja voidaan jalkauttaa torille tarpeen mukaan.

Lähitorien toiminta on suppeampaa kuin hyvinvointikeskusten. Tämä mahdollistaa torien palveluiden valikoimisen alueella asuvien asukkaiden erityispiirteiden mukaan. Esimerkiksi Peurankallion lähitori on keskittynyt palvelemaan pääasiassa ikäihmisiä. Lähitorille ei ole olemassa yhtä mallia vaan se syntyy alueen tarpeiden mukaan. (Tampere: Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025) Tällä hetkellä Tampereella toimii neljä lähitoria: Kuukselan palvelukeskus, Peurankalliokeskus, Keinupuistokeskus ja Tammelakeskus (Tampere: Alueelliset palvelut). Tulevaisuudessa lähitoreja tullaan perustamaan enemmän eri puolille Tamperetta.

### 3.2 Tampere – koillinen palvelualue

Tampereen koillinen palvelualue on laajin kaupungin palvelualueista. Se ulottuu Linnainmaalta Teiskoon asti. Linnainmaa on koillisen palvelualueen aluekeskus. (Tampere: Tampereen palvelumalli vuoteen 2025) Yksi alueen erityispiirteistä on alueen laajuuden vuoksi pitkät välimatkat erityisesti Teiskon ja Linnainmaan välillä. Tämän vuoksi alueella tullaan testaamaan erilaisia tapoja toimittaa palveluita asiakkaille etänä. Koillinen palvelualue on palvelumallityön pilottialue, joten alueen palvelumallityössä on testattu ja tullaan yhä testaamaan erilaisia menetelmiä, joista parhaita voidaan myöhemmin hyödyntää Tampereen muiden alueiden palvelumallityössä.

Tampereen toinen hyvinvointikeskus, Koilliskeskus, avasi ovensa Linnainmaalla asiakkaille 12.9.2016. Koilliskeskukseen siirtyivät alueen kirjastopalvelut, neuvola sekä nuorisopalvelut. Julkisten palveluiden lisäksi keskukselta löytyy kaupallisia palveluita, kuten esimerkiksi ruokakauppa, korukauppa, valokuvausliike sekä apteekki.

Lisäksi Koilliskeskuksen viereiseen rakennukseen, Linnainmaan terveysaseman tiloihin, tullaan vuoden 2017 aikana keskittämään, alueen terveysasema, suun terveydenhuolto, fysioterapia, äitiys- ja lastenneuvolat, kotihoito sekä kotipalvelu ja perhetyö. (Tampere: Koilliskeskus) Nämä tilat tulevat olemaan osa Koilliskeskusta.

## 4 TUTKIMUSPROSESSI: SEN VAIHEET JA ETENEMINEN

Tämän opinnäytetyön päätutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska koko työn tavoitteena oli se, että tehdyn selvityksen perusteella syntyisi luottamusta ja pitkäaikaisia ja sisällöltään hyvin erilaisia kumppanuussuhteita kaupungin, yritysten sekä yhteisöjen välille koko Tampereen alueella. Tähän tavoitteeseen koettiin todennäköisimmin päästävän, jos vastausvaihtoehtoja ei ole rajattu ja kysymykset sekä haastattelut itsessään pidetään vapaamuotoisina. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan se, että haastatteluista syntyisi uusia ideoita kumppanuussuhdemuotoihin ja niiden muodostamiseen tulevaisuudessa.

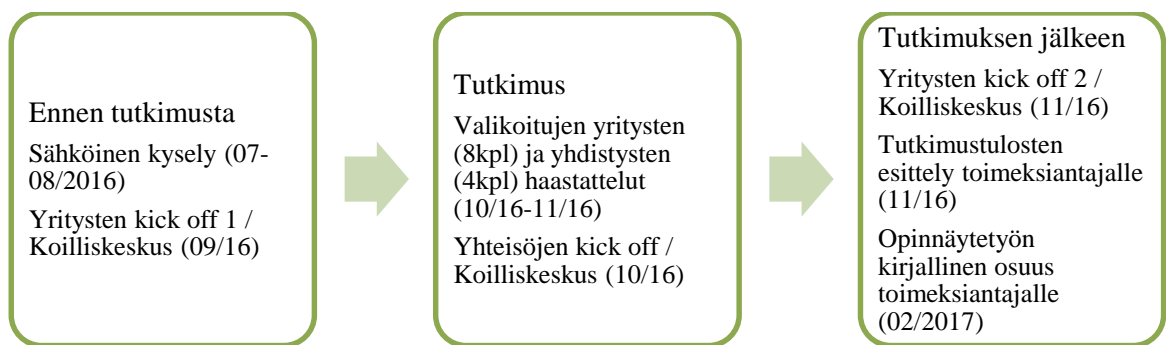
Tässä luvussa käydään ensin läpi, mitä kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan ja sen jälkeen tarkemmin koko tutkimusprosessi alusta alkaen. Käsittely sisältää lähtötilanteen, käytetyt menetelmät sekä tulosten analysoinnin.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Yleinen jako tutkimusmenetelmien välillä on jako määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yleensä haastattelemalla ennalta valittuja henkilöitä. Määrällisestä tutkimuksesta poiketen kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä sekä teemoja eikä vastausvaihtoehtoja anneta etukäteen. Haastattelutulosten käsittelyssä käytetään vapaampia analysointitapoja kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa analysoitavina toimivat luvut tekstin sijaan ja tulokset havainnollistetaan hyödyntämällä erilaisia graafisia esitystapoja, kuten esimerkiksi ympyrädiagrammeja. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida esimerkiksi laittamalla ne tarinan muotoon (Liukko: Laadullinen tutkimus 2012).

## 4.2 Tutkimusprosessin menetelmät ja vaiheet

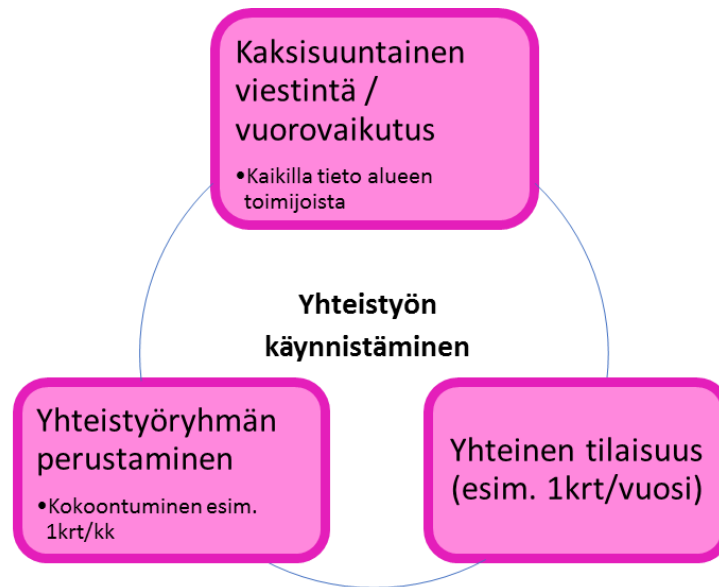
Ennen varsinaisen laadullisen tutkimuksen tekemistä tehtiin sähköinen kysely Koilliskeskuksen tuleville työntekijöille. Lisäksi tutkimuksesta käytiin puhumassa Tampereen kaupungin koillisen alueen toimintamalliryhmän kokouksissa sekä Koilliskeskuksessa järjestetyissä tilaisuuksissa erikseen yrityksille ja yhdistyksille. Tutkimuksen haastatteluosuus suoritettiin pian Koilliskeskuksen avajaisten jälkeen loka-marraskuun 2016 aikana. Haastattelujen jälkeen tutkimuksen keskeisimmät tulokset esiteltiin yrityksille järjestetyssä tilaisuudessa Koilliskeskuksessa marraskuussa 2016. Varsinaiset tulokset esiteltiin kokonaisuudessaan toimeksiantajalle kokouksessa 22.11.2016. Opinnäytetyön kirjallinen osio oli kokonaisuudessaan valmis helmikuussa 2017.



KUVIO 8. Tutkimusprosessin vaiheet.

### 4.2.1 Sähköinen kysely

Koilliskeskuksen tuleville työntekijöille lähetettiin sähköpostitse heinäkuussa 2016 sähköinen kysely. Kyselyn vastausajaksi asetettiin kaksi kuukautta eli elokuun 2016 loppuun saakka. Kysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä viisi kappaletta. Suppeasta vastaajamäärästä huolimatta kyselystä saatiin ideoita varsinaisia haastattelukysymyksiä varten. Koonti vastauksista kokonaisuudessaan löytyy liitteenä 1. Vastaajilta kysyttiin muun muassa, mitä yhteistyön käynnistäminen vaatii. Yhteistyön vaatimukset on koottu kuvioon 9, josta näkee sen, että yhteistyö vaatii vuorovaikutusta, tapaamisia sekä aktiivisuutta osapuolten kesken.



KUVIO 9. Koonti sähköisestä kyselystä (liite 1): Yhteistyön käynnistämisen prosessi.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat toivoivat yrityksiltä ja yhdistyksiltä apua erityisesti nuorten työllistämiseen. Myös tiedon jakaminen eri aihealueista esimerkiksi erilaisten paneelikeskusteluiden ja asiantuntijaluentojen avulla nousi esille. Vastavuoroisesti yritykset ja yhteisöt voisivat vastaajien mukaan saada yhteistyöstä muun muassa apua yhteiskuntavastuun toteuttamiseen, tiloja vuokratyöskäyttöön edullisesti sekä lisää näkyvyyttä markkinointiyhteistyön avulla. Keskeisin seikka oli se, että yhteistyön toivottiin olevan rentoa ja joustavaa tulevien kumppaneiden kesken.

#### 4.2.2 Tilaisuudet

Ennen varsinaista tutkimusta opinnäytetyön keskeisin sisältö sekä tavoite ja tarkoitus esiteltiin yrityksille ja yhdistyksille. Yrityksille esittely tehtiin syyskuussa 2016 Koilliskeskuksessa järjestetyssä tilaisuudessa. Tilaisuuteen oli kutsuttu Tampereen koillisella alueella toimivia yrityksiä sekä Tampereen kaupungin eri alojen edustajia. Sen tarkoitus oli käynnistää Tampereen kaupungin sekä yritysten välisen yhteistyön rakentaminen. Samanlainen tutustumistilaisuus järjestettiin lokakuussa 2016 koillisella alueella toimiville yhdistyksille. Tilaisuudet antoivat mahdollisuuden osallistujille tutustua eri alojen toimijoihin sekä kuulla tulevista yhteistyömahdollisuuksista ja -ideoista. Kumpikin tilaisuus mahdollisti opinnäytetyön näkökulmasta ajateltuna sen, että yrityksiä ja yhdistyksiä oli helpompi lähestyä haastatteluja varten.

### 4.2.3 Haastattelut

Koilliskeskus avattiin Tampereen Linnainmaan Prisman yhteydessä oleviin tiloihin 12.9.2016. Tällöin vastavalmistuneisiin tiloihin siirtyivät Tampereen kaupungin koillisen alueen nuoriso-, kirjasto- ja neuvolapalvelut. Koilliskeskus on toinen Tampereelle tähän mennessä perustetuista hyvinvointikeskuksista Lielahden hyvinvointikeskuksen jälkeen. (Tampere: Koilliskeskus) Tutkimuksen aloitusajankohta valittiin etukäteen olemaan Koilliskeskuksen avajaisten jälkeen. Koilliskeskuksen avajaiset pidettiin vuoden 2016 lokakuun ensimmäisenä viikonloppuna.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä ensin sähköpostitse ja sen jälkeen puhelimitse syyskuun 2016 aikana. Kontaktoitavat yritykset ja yhteisöt oltiin valittu ennalta toimeksiantajan kanssa. Tärkeimmiksi valintakriteereiksi muodostuivat sijainti tai vaihtoehtoisesti toiminta-alue sekä aikaisempi osallistuminen Tampereen kaupungin palvelumallityöhön. Yrityksiä ja yhdistyksiä haastateltiin lokakuun aikana sekä marraskuun ensimmäisellä viikolla vuonna 2016.

Tutkimuksessa selvitettiin Koilliskeskuksen toimijoiden ja Tampereen koillisen alueen yritysten sekä alueella toimivien yhdistysten välisten kumppanuussuhteiden nykytilannetta, miten suhteita voisi lähteä kehittämään tai vaihtoehtoisesti muodostamaan sekä miten suhteita voisi ylläpitää mahdollisimman tehokkaasti. Ennen haastatteluja kysyttiin sähköisen kyselyn avulla Koilliskeskuksen tulevilta työntekijöitä ideoita, toiveita sekä vinkkejä yhteistyön luomiseen. Näiden ideoiden pohjalta luotiin yhdessä toimeksiantajan kanssa haastattelujen kysymysrunko (ks. Liite 1), jota käytettiin haastattelujen pohjana.

Haastattelujen aikana kysymysrunkoa muuteltiin hieman siitä riippuen, ketä haastateltiin ja, kuinka paljon yhteistyötä haastateltavan edustaman yritys tai yhdistys oli tehnyt aiemmin Tampereen kaupungin kanssa. Tämän menetelmän tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman paljon vapaata keskustelua yhteistyön eri muodoista sekä tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksista ja -ideoista. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan tulosten oikeellisuus.



### 4.3 Tulokset

Yhteensä haastatteluja tehtiin kaksitoista. Haastateltavista kahdeksan oli yritysten – ja neljä yhdistysten edustajia. Keskimäärin haastattelut kestivät noin neljäkymmentä minuuttia. Jokainen haastattelu oli erilainen, johtuen osaksi esimerkiksi yritysten ja yhteisöjen ydintoiminnan erilaisista tavoitteista. Haastattelut litteroitiin ennen tulosten analysointia.

Haastattelujen tulokset vaihtelivat hieman yleisesti sen mukaan, kumpi oli kyseessä yritys vai yhteisö. Myös yrityksen koolla sekä sillä, oliko kyseessä ketjuyritys vai yksityinen toiminimi oli merkitystä. Haastattelujen tulokset olivat hyvin linjassa ennalta luetun teorian materiaalin kanssa, joten niiden analysointi oli suhteellisen helppoa.

#### 4.3.1 Yhteistyön nykytilanne

Haastateltavat yritykset eivät olleen juuri tehneet yhteistyötä aiemmin Tampereen kaupungin kanssa. Kolmella yrityksistä yhteistyö oli alkamassa kunnolla Koilliskeskuksen avautumisen myötä. Kaksi yrityksistä oli tehnyt yhteistyötä aiemmin esimerkiksi sponsoroimalla tapahtumia, joissa Tampereen kaupunki oli ollut osallisena. Yhdellä haastateltavista yrityksistä yhteistyö oli päivittäistä ja jatkunut jo pidemmän aikaa. Kahdella yrityksistä oli sovittuna alennuksia tuotteisiin tai jäsenmaksuihin kaupungin työntekijöille. Kysyttäessä, miksi yhteistyötä ei ollut juurikaan tehty, oli vastaajilla vaikeuksia nimetä siihen syitä. Yleisimmäksi syyksi sanottiin epätietoisuus siitä, mitä yhteistyö voisi olla ja, mitä yhteistyömahdollisuuksia on olemassa.

Yhteisöjen yhteistyö kaupungin toimijoiden kanssa oli monipuolisempaa kuin yritysten ja Tampereen kaupungin välinen yhteistyö. Kaikki neljä haastateltavaa yhdistystä olivat tehneet yhteistyötä niin tapahtumissa kuin muutenkin Tampereen kaupungin toimijoiden kanssa. Yleisimmin yhteistyötä oli tehty nuorisopalvelun sekä kirjaston toimijoiden kanssa.

### 4.3.2 Koilliskeskus.fi - alueportaali

Yksi tutkimuksen keskeisimpiä aiheita oli uusi syksyllä 2016 perustettu koilliskeskus.fi alueportaali, jonka toivotaan tulevaisuudessa toimivan Tampereen koillisen alueen tiedotuskanavana. Tutkimuksessa kysyttiin, miten ja kuinka paljon vastaajien edustamat yritykset ja yhteisöt haluaisivat näkyä verkkosivuilla ja olisivatko he valmiita osallistumaan sivun ylläpitoon.

Kuusi kahdeksasta haastateltavasta yrityksestä halusivat näkyä koilliskeskus.fi verkkosivuilla. Loput kaksi eivät olleet vielä varmoja asiasta ja halusivat keskustella ketjun oman markkinointiosaston kanssa asiasta. Osalla yhtenä ehdoista oli muiden alueen yritysten näkyminen verkkosivuilla. Tämä tuli erityisesti esille ketjuyritysten kohdalla, joiden markkinointipäätökset tehtiin muualla kuin haastateltavan toimipisteessä. Näkyvyyden toivottiin olevan hyvin eri tasoista. Vähintään alueportaaliin haluttiin linkki oman yrityksen verkkosivuille. Laajimmillaan sivuille haluttiin omat sekä muiden yritysten tarjoukset, kampanjat sekä tapahtumat. Yksi haastateltavista mietti oman chat-yhteyden luomista sivuille.

Yksi haastateltavista yhdistyksistä koki näkyvyyden verkkosivuilla liian haasteelliseksi ja aikaa vieväksi tällä hetkellä. Muut kolme olivat valmiita osallistumaan sivujen päivitykseen, ainakin oman osuutensa kohdalla, riippuen siitä millaista teknistä osaamista se tulisi vaatimaan. Puolet yrityksistä olivat valmiita päivittämään oman osuutensa verkkosivuille. Tämä edellyttäisi kuitenkin sitä, että sivuston päivittäminen ja sen vaatimat roolit tulisi kuitenkin määritellä ja sopia tarkkaan ennalta.

### 4.3.3 Koilliskeskuksen tilojen käyttö

Koilliskeskuksessa on tiloja, joista jokainen on suunniteltu hieman erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tiloja vuokrataan ulkopuolisille, niin kuntalaisille, yrityksille kuin yhteisöillekin. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, olivatko he vuokranneet tiloja omaan käyttöön, aikovatko he tehdä sitä jatkossa ja jos aikovat niin, minkä tyyppisiin toimintoihin.

Yksi haastateltavista yrityksistä oli vuokrannut Koilliskeskuksen tiloja omaan kokous-/koulutuskäyttöön. Puolet vastanneista yrityksistä oli ajatellut vuokrata tiloja omaan käyttöön tulevaisuudessa esimerkiksi asiakastapaamisia varten muun muassa omien sosiaalisten tilojen pienuuden vuoksi. Syyt siihen, miksi puolet yrityksistä eivät olleet ajatelleet vuokrata tiloja, olivat: 1. Oman työporukan pienuus, joten omat kokoukset voidaan pitää liikkeen takahuoneessa ja 2. Omat isomman tilan vaativat henkilökunnan tilaisuudet sekä asiakkaille suunnatut tapahtumat voidaan järjestää oman ketjun pääkonttorin tiloissa.

Yhdistykset olivat käyttäneet muita Tampereen kaupungin tarjoamia tiloja jo paljon aiemmin ja kaksi haastateltavista oli myös vuokrannut Koilliskeskuksen tiloja kokouskäyttöön. Haastateltavat yhdistykset sanoivat juuri tilavuokrauksen olevan yksi suurimmista yhteistyömuodoista tällä hetkellä Tampereen kaupungin kanssa. Tampereen kaupunki tarjoaa yhdistyksille omistamia tiloja käyttöön joko ilmaiseksi tai alhaiseen vuokrahintaan.

Yksi yhdistyksistä ei ollut ajatellut ainakaan toistaiseksi vuokrata Koilliskeskuksen tiloja vaan hyödynsi kaupungin tiloja toisessa paikassa. Lähinnä syy tähän oli Koilliskeskuksen sijainti. Kaikki kolme muuta yhdistystä olivat kiinnostuneita vuokraamaan Koilliskeskuksen tiloja tulevaisuudessa sekä omaan käyttöön että yhteisiä tapahtumia varten.

#### **4.3.4 Toiminta tulevaisuudessa**

Sekä yrityksiltä että yhdistyksiltä kysyttiin, mitä lisäarvoa he toivovat Tampereen kaupungin tuovan tulevaisuudessa toimintaansa. Vastavuoroisesti heiltä kysyttiin myös, mitä resursseja he voisivat tuoda kumppanuussuhteeseen omalta osaltaan. Yritykset toivoivat yhteistyön tuovan toimintaansa lisää näkyvyyttä, apua uusien - ja nykyisten asiakkaiden tavoittamiseen kohdennetusti sekä jotain yhteistä hyvää, josta hyötyisivät tasapuolisesti niin asiakkaat kuin Tampereen kaupungin toimijat sekä yritykset. Vastaaminen kysymyksen koettiin ongelmaksi koska, yhteistyötä ei juuri ollut tehty aiemmin, joten ei tiedetty, mitä mahdollinen hyöty voisi olla. Tulevaisuuden yhteistyön helpottamiseksi yritysten edustajat kaipasivat uusia erilaisia tapaamisfoorumeita, niin sähköisiä yhteydenottoja kuin myös tapaamisia kasvotusten kaikkien kesken.

Yhdistykset toivoivat, että tieto eri asioista, kuten esimerkiksi kaavoituksesta ja alueen muista toimijoista, olisi helpommin saatavissa ja, että kuntalaisia olisi helpompi tavoittaa kohennetusti. Lisäksi toivottiin, että yhteistyö säästäisi kaikkien osapuolten resursseja ja mahdollistaisi sen, että tulevien yhteistyöhankkeiden suunnitteluun olisi varattavissa enemmän aikaa.

Tulevalle yhteistyölle yritykset näkivät pystyvänsä antamaan yleisesti erityyppisiä yhteistyömuotoja, erilaisia ja monipuolista toimintaa - ja sponsorointia tapahtumiin sekä alennuksia kaupungin henkilökunnalle yritysten tuotteista. Yhdistykset vastaavasti kokivat pystyvänsä antamaan monipuolista ja tärkeää tietoa koillisesta alueesta, koska heidän jäsenensä asuvat alueella. Lisäksi yhdistykset voisivat myös tarjota yhteistyöhön monenlaisia erityisosaamista muun muassa ryhmätoimintojen muodossa sekä lisää resursseja ja uusia kontakteja niin kuntalaisiin kuin muihin yhdistyksiin.

#### **4.3.5 Yhteistyön haasteet**

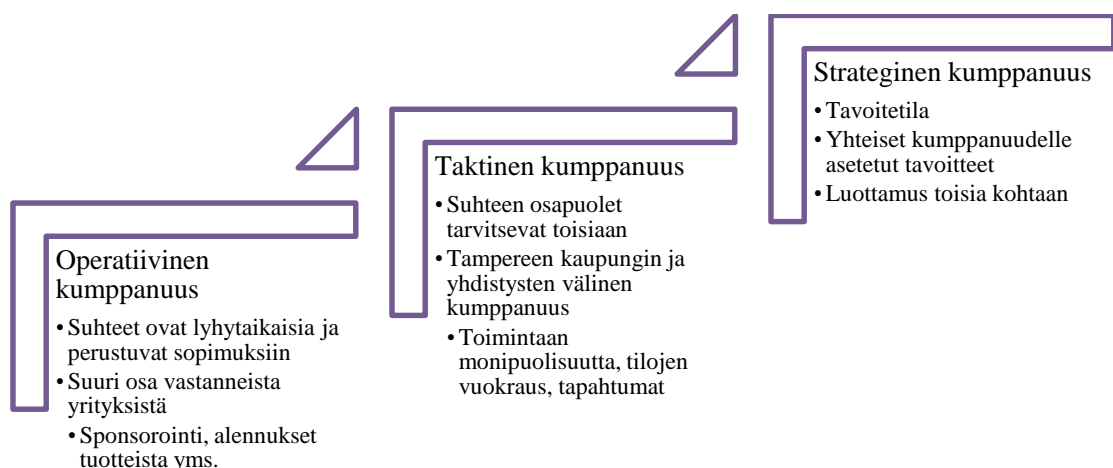
Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, mitä mahdollisia haasteita tai jopa esteitä he näkevät olevan heidän ja Tampereen kaupungin välisen yhteistyön muodostamisessa, - kehittämisessä ja - ylläpidossa. Suurimmaksi haasteeksi niin yritysten kuin yhdistystenkin mielestä muodostui resurssipuute eli esimerkiksi yhteisen ajan - sekä tekijöiden puute. Yritykset näkivät haasteena löytää sellainen yhteistyömuoto, joka hyödyttäisi kumpaakin osapuolta. Tämä haaste johtuu siitä, että yrityksillä ja julkisella hallinnolla on erilaiset tavoitteet, jotka määrittelevät hyvin paljolti sen, millaista toimintaa osapuolet harjoittavat. Lisäksi ei oikein tiedetty, mitä kaikkea kaupungin toimijat tekevät, joten kaikki yhteistyömuodot ja -mahdollisuudet eivät olleet tiedossa.

Osa yritysten edustajista näki yhtenä yhteistyöhaasteista vanhojen ennakkoluulojen olemassaolon. Näitä ennakkoluuloja olivat esimerkiksi julkisen hallinnon toiminnan mahdollinen jäykkyys, hitaus sekä kankeus verrattuna yhteistyöhön yritysten kesken. Haastateltavat yhdistykset näkivät lisäksi haasteina työntekijöiden vaihtuvuuden, yhteistyöideoiden puutteen sekä tiedon paikoittaisen huonon etenemisen eri toimijoiden välillä.

#### 4.4 Tulosten analysointi

Haastatteluista saatujen tulosten mukaan yhteistyö Tampereen kaupungin ja yritysten välillä on tällä hetkellä hyvin vähäistä. Jos yhteistyötä oli tehty, kumppanuussuhteet olivat lähinnä operatiivisia kumppanuussuhteita, jotka perustuvat sopimuksiin ja ovat yleensä lyhytaikaisia (Hakanen ym. 2007, 59-61). Tällaisia kumppanuussuhteita ovat esimerkiksi olleet ne, joissa Tampereen kaupunki on ollut yksi tapahtumajärjestäjistä ja yritys ollut sponsorin roolissa. Haastateltavista yrityksistä yhdellä yhteistyö kaupungin kanssa oli jatkunut jo pidempään. Tällainen pitkäaikainen kumppanuus voi olla joko taktista - tai strategista kumppanuutta riippuen siitä, kuinka riippuvaisia suhteen osapuolet ovat toisistaan. Mitä riippuvaisempia osapuolet ovat toisistaan, sitä vahvempi kumppanuussuhde on ja sitä varmempia voidaan olla siitä, että kyseessä on strateginen kumppanuussuhde. (Hakanen ym. 2007, 59-61)

Tampereen kaupungin ja vastanneiden yhdistysten välinen kumppanuus oli tutkimuksen mukaan hieman pidemmälle vietyä, mutta ei kuitenkaan voida puhua suhteesta, jossa kummankin osapuolen tavoitteet olisivat linjassa keskenään. Yhdistysten ja julkisen hallinnon yhteistyö voidaan nähdä kuitenkin luonnollisempana kuin kumppanuus yritysten kanssa ja jollain tavalla jopa välttämättömänä yhdistysten kannalta esimerkiksi sen vuoksi, että kaupunki vuokraa tiloja yhdistysten käyttöön. Kuviossa 10 on analysoitu kumppanuuksien nykytilannetta.

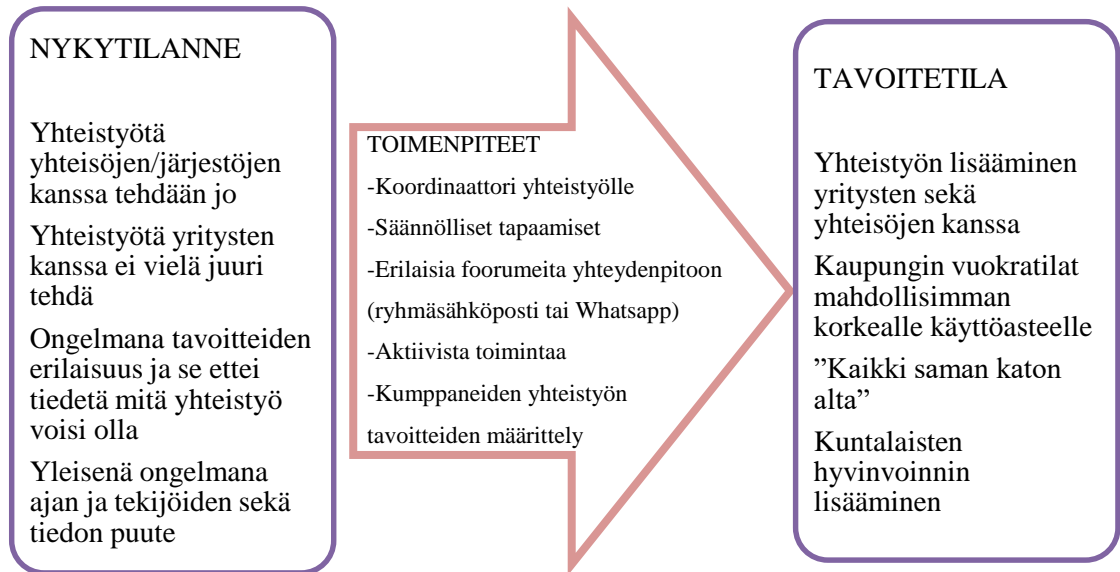


KUVIO 10. Analyysi kumppanuuksien nykytilanteesta.

Strateginen kumppanuus on kumppanuussuhteiden niin sanottu korkein taso (Hakanen ym. 2007, 59-61). Se on taso, johon Tampereen kaupungin tulisi tulevaisuudessa pyrkiä kumppanuussuhteita kehittäessään ainakin joidenkin tarkoin valittujen toimijoiden kohdalla, koska se on pitkällä aikavälillä todennäköisesti kannattavin kumppanuuden muoto. Strategisen kumppanuuden tasolla kumppaneiden välillä vallitsee vahva luottamus ja suhteen myötä kummankin osapuolen imago todennäköisesti kohenee ja tiedon määrä sekä myös kannattavuus, oli se sitten taloudellista tai vastaavasti jotain muuta, kasvaa (Lindblom ym. 2009, 282-283). Tällöin sekä yritykset, yhdistykset ja Tampereen kaupungin toimijat saisivat kumppanuussuhteelta tavoittelemansa. Oli se sitten taloudellista kannattavuutta tai imagon parannusta tai vaihtoehtoisesti jotain aivan muuta.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa puhuttiin eri verkostomuodoista ja niiden eroista. Yksi jakotavoista oli verkostojako kolmeen eri muotoon, jotka olivat perusliiketoiminta, liiketoimintaa uudistavat – sekä innovaatioverkostot. Innovaatioverkosto on verkostomuoto, jossa verkoston osapuolet keksivät, luovat sekä kehittävät erilaisia ideoita eteenpäin. (Valkokari ym. 2009, 79) Tulevaisuudessa kaupungin kannattaa pyrkiä muodostamaan innovaatioverkosto Koilliskeskuksen julkisten toimijoiden, alueen yritysten ja -yhdistysten välille. Innovaatioverkoston luominen saattaisi helpottaa yksittäisten kumppanuussuhteiden muodostamista ja -kehittämistä niin koillisella alueella kuin myöhemmin mahdollisesti Tampereen muillakin alueilla. Lisäksi se mahdollistaisi uusien yhteistyöideoiden kehittymisen luonnollisella tavalla yhteistyössä kaikkien kesken. Juuri yhteistyöideoiden puute oli tulosten mukaan tällä hetkellä yksi suurimmista esteistä yhteistyön kehittymiselle kumppanuudeksi.

Kuviossa 11 on yhteenveto yhteistyön nykytilanteesta, tulevaisuuden tavoitetilä sekä toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään ja joilla voidaan minimoida haastatteluissa ilmenneitä yhteistyöhaasteita. Analyysi on tehty haastatteluista saatujen tulosten sekä teoriatiedon pohjalta. Kuvio esiteltiin toimeksiantajalle tulosten esittelytilaisuudessa marraskuussa 2016. Tilaisuudessa saatujen kommenttien pohjalta kuvioon tehtiin muutama täydennys jälkeenpäin.



KUVIO 11. Analyysi hyödyntäen strategisen prosessin mallia (Vakaslahti 2004, muokattu)

Tavoitetila on tila, jossa yhteistyötä on lisätty sekä yhteisöjen että yritysten kanssa, Tampereen kaupungin ulosvuokrattavissa olevat tilat ovat mahdollisimman hyvin käytössä sekä omien toimintojen että vuokrapalvelujen ansiosta ja kaikki palvelut ovat niin julkiset kuin yksityisetkin ovat saatavissa saman hyvinvointikeskuksista ja lähitoreilta. Kaikkien näiden tavoitteiden toteutuminen toivotaan johtavan kuntalaisten niin henkisen kuin fyysisenkin hyvinvoinnin kohentumiseen.

Toimenpiteet, joilla tavoitetila toivotaan saavutettavan, ovat toimenpiteitä, joilla varmistetaan se, että sekä yritykset että yhteisöt tietävät, kehen Tampereen kaupungin edustajaan tulee ottaa yhteyttä ja että yhteistyö on aktiivista, säännöllistä ja monipuolista. Lisäksi kumppanuussuhteelle määritellään tavoitteet, joihin pyritään suhteen kehittyessä. Tavoitteiden määrittelyllä saavutetaan se, että kyseessä on kumppanuussuhde eikä yhteistyösuhde. Yritykset ja yhteisöt voivat ottaa aina tarvittaessa yhteyttä koordinaattoriin, joka joko kertoo kehen voi ottaa yhteyttä tai vaihtoehtoisesti välittää tiedon eteenpäin. Säännöllisillä tapaamisilla ja erilaisilla yhteydenpitotavoilla sekä ennen kaikkea aktiivisella toiminnalla varmistetaan se, että yhteistyö pysyy yllä ja kumppanuussuhteet kehittyvät. Onnistunut strateginen kumppanuus vaatii luottamusta kumppaneiden kesken ja luottamus vahvistuu, kun suhteen kumpikin osapuoli tietää toistensa tavoitteet.

Tällöin luottamuksen voidaan ajatella perustuvan vähintään kokemukseen (Vesalainen 2002, 46-47).

Jo olemassa olevia kumppanuussuhteita Tampereen kaupunki voi lähteä kehittämään esimerkiksi tutkimalla osapuolten yhteistyöhalukkuutta. Haastattelutulosten mukaan halua ja kiinnostusta yhteistyötä kohtaan löytyi kaikilta vastanneilta, joten suhteiden kehittämisen pitäisi olla täysin mahdollista tästä näkökulmasta katsottuna. Lisäksi huomioitavia seikkoja ovat osapuolten henkilökemioiden toimivuus, luottamuksen vahvuus - ja vuorovaikutuksen selkeys kumppaneiden kesken sekä näiden seikkojen puolueeton arviointi ja kehittäminen arvioiden pohjalta. (Hakanen ym. 2007, 34-35) Tärkeää on löytää kumppanuussuhteille sellaiset tavoitteet, jotka eivät ole ristiriidassa kummankaan osapuolen toiminnan yleisten tavoitteiden kanssa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimustuloksia katsottaessa yhteistyösuhteiden muodostaminen ja jo olemassa olevien suhteiden jatkokehittäminen näyttää täysin mahdolliselta. Se tulee todennäköisesti vaatimaan näin alkuvaiheessa erityisen paljon panostusta, koska osapuolilta puuttuu tietoa toistensa toiminnoista ja näin ollen myös kaikista yhteistyömahdollisuuksista. Tiedon määrän tulevaisuudessa kasvaessa sekä keskinäisten ennakkoluulojen poistuessa erilaisten yhteistyökokeilujen myötä ja näin ollen luottamuksen lisääntyessä, kumppanuussuhteita voi mahdollisesti kehittyä luonnostaan ilman suurempia resursseja.

#### **4.5 Toimeksiantajan palaute**

Toimeksiantajalta saatiin suullista palautetta kokouksessa marraskuussa 2016, jossa tulokset esiteltiin. Kokoukseen osallistui Tampereen kaupungin työntekijöitä, jotka kukin omalla tavallaan työskentelevät palvelumallityön parissa. Lisäksi palautetta pyydettiin sähköpostitse tilaisuuden jälkeen osallistujilta.

Kokonaisuudessaan palaute oli hyvää ja tuloksia koettiin pystyttävän hyödyntämään jatkossa palvelumallityötä tehdessä niin koillisella alueella kuin muidenkin alueiden palvelumallityössä. Erityisen tärkeiksi seikoiksi tulevaisuutta ajatellen yhteistyön kehittämisen näkökulmasta työntekijät näkivät yhteisten tavoitteiden määrittelyn sekä aktiivisen työskentelyasenteen varsinkin näin yhteistyön käynnistysvaiheessa.



## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tarkemmin sitä, miten opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan sujui sekä, kuinka hyvin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite saavutettiin. Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan hieman yli puolivuotta. Työskentely jakautui erilaisiin vaiheisiin, jotka käsittivät sähköisen esikartoituskyselyn, teoriaan tutustumista, opinnäytetyön esittelyä erilaisissa tilaisuuksissa sekä kaupungin toimijoille, yrityksille ja yhteisöille, itse tutkimuksen haastatteluineen sekä tulosten esittelytilaisuuden.

Julkisen - ja yksityisen sektorin kumppanuussuhteet ovat aiheena verrattain uusi ja sen vuoksi teoriaa ei aiheesta juuri ollut saatavilla. Sen sijaan kolmas – ja julkinen sektori olivat tehneet yhteistyötä aiemmin enemmän ja teorian löytäminen oli huomattavasti helpompaa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa päädyttiin käsittelemään lähinnä yritysten välistä kumppanuutta, koska sitä oli tutkittu jo vuosia ja teoriaa oli katseltu monesta eri näkökulmasta. Lisäksi koettiin, että julkisen sektorin voisi mahdollisesti tulevaisuudessa, muodostaessaan kumppanuussuhteita yritysten kanssa, olla hyödyllistä ymmärtää ensin yritystoimintaa ja yritysten välisiä kumppanuussuhteita sekä verkostoja.

Keskeisimmät opinnäytetyön tulokset saatiin kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa haastateltiin Tampereen kaupungin koillisen alueen valikoituja yrityksiä ja yhteisöjä. Koillinen palvelualue oltiin valittu ennalta Tampereen kaupungin toimesta palvelumallityön pilottialueeksi, koska sinne avattiin lokakuussa 2016 uusi hyvinvointikeskus, Koilliskeskus. Tutkimuksesta saatuja haastattelutuloksia verrattiin aiheesta saatuun teoriaan ja sen pohjalta muodostettiin jatkotoimenpide-ehdotukset.

Opinnäytetyön tarkoitus oli määrittellä kumppanuussuhteiden eri muodot Koilliskeskuksen hyvinvointikeskuksessa. Haastatteluja tehdessä huomattiin hyvin pian, että erimuotoisia kumppanuussuhteita oli hyvin vähän. Yhteistyötä oli tehty yritysten kanssa joko hyvin vähän tai yhteistyö oli vasta käynnistymässä uuden hyvinvointikeskuksen avautumisen myötä. Tämän vuoksi itse kumppanuussuhteiden nykytilan määrittely jäi hieman suppeaksi ja lähinnä vain vahvistettiin tieto, mikä tiedettiin jo teoriaosuutta kirjoitettaessa: Yhteistyötä julkisen hallinnon ja yritysten välillä ei juuri ole tehty, kun taas julkisen hallinnon ja yhteisöjen välinen yhteistyö on yleisempää.

Haastattelutulosten pohjalta Tampereen kaupunki voi kuitenkin lähteä käynnistämään yhteistyötä aluksi koillisella alueella ja myöhemmin koko Tampereen alueella, koska nyt tutkimuksen jälkeen sekä yritysten että yhteisöjen yhteistyötoiveet ovat paremmin selvillä. Näin ollen voidaan todeta, että vaikka opinnäytetyön tarkoitusta ei saavutettu täysin, työstä saatiin hyödyllisiä tuloksia jatkotyöskentelyä varten.

Tutkimustulokset esiteltiin toimeksiantajalle marraskuussa 2016. Kokouksessa oli läsnä Tampereen kaupungin työntekijöitä, jotka työskentelevät palvelumallityön parissa koko Tampereen alueella. Opinnäytetyön tavoitteena oli synnyttää luottamusta ja pitkäaikaisia sekä sisällöltään erilaisia kumppanuussuhteita kaupungin, yritysten sekä yhteisöjen välille koko Tampereen kaupungin alueella. Esittelytilaisuudesta saatuun palautteeseen pohjaten voidaan todeta, että tuloksia tullaan hyödyntämään palvelumallityössä koko Tampereen alueella. Opinnäytetyön tavoite on saavutettavissa katsottaessa yhteistyön kehittymistä pidemmällä ajalla.

Henkilökohtaista oppimisprosessia arvioidessani koen oppineeni eniten sitä, kuinka hankalaa loppujen lopuksi on oman itsensä johtaminen. Prosessin pitkittyessä yli puolen vuoden mittaiseksi, oli paikoin haasteellista pitää omista aikatauluista sekä tavoitteiden saavuttamisesta kiinni. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen omaan suoritukseeni ja siihen, mitä tuloksia opinnäytetyöstä saatiin, vaikka alun perin odotin saavuttavani innovatiivisempia ideoita julkisen sektorin kumppanuussuhteiden kehittämiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyö onnistui hyvin ja keskustelua aiheesta saatiin herätettyä niin kaupungin, yritysten kuin yhteisöjenkin keskuudessa. Tulevaisuus näyttää, mihin suuntaan yhteistyötä lähdetään kehittämään ja kuinka vahvoja kumppanuussuhteita saadaan muodostettua eri toimijoiden välille.

## LÄHTEET

Hakanen M., Heinonen U., Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hakari, K. 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Luettu 26.9.2016.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94535/978-951-44-9263-1.pdf?sequence=1>

Hietala O., Mattila-Aalto M., Lehtoranta P., Henriksson M., Saarinen T., Sandelin I. 2014. Kolmannen ja julkisen sektorin monialainen palveluyhteistyö kuntoutuksessa (KoJu). Loppuraportti. Kuntoutussäätiö. Luettu 26.9.2016.

[https://kuntoutussaatio.fi/files/1606/Tyoseloste\\_45-2014\\_KoJu.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/1606/Tyoseloste_45-2014_KoJu.pdf)

Huovinen S. 2010. Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina. Loppuraportti. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Tulostettu 2.9.2016.

[shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p20100524121102902.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p20100524121102902.pdf)

Hyötyläinen M., Kaskinen T., Korhonen S., Laitio T., Leppänen J., Mokka R., Parhiala P., Siivonen R. 2012. Ryhmien voima - eli kuinka yhteisöt luovat kysyntää kestäväälle liiketoiminnalle. Demos Helsinki. Luettu 9.8.2016.

<http://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/ryhmien-voima/>

Iloranta K., Pajunen-Muhonen H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Iso Omena. Yhteisö. Isosta Omenasta tulee Suomen Upein! Luettu 13.9.2016.

<http://www.isoomena.fi/events/-/events/3960/Isosta-Omenasta-tulee-Suomen-upein>

Jyväskylän kaupunki. 2010. Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa. Loppuraportti. Luettu 26.9.2016.

[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/54390\\_Yhteistyö\\_kolmannen\\_sektorin\\_kanssa\\_loppuraportti.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/54390_Yhteistyö_kolmannen_sektorin_kanssa_loppuraportti.pdf)

Konttinen, E. Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Kolmas sektori. Luettu 26.8.2016.

<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Korhonen H., Kurppa S., Korhonen S., Seliger S., Mikkola M. 2014. Luo uudet markkinat! Neljä näkökulmaa kestävä liiketoiminnan kehittämiseen. VTT. Luettu 9.8.2016.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T205.pdf>

Kuitunen H. Kauppätieteiden kandin tutkielmaseminaari. Kahden yrityksen välisen yhteistyösuhteen analysointi. Case: Yritys A ja Yritys B. 17.4.2007. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteiden tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Luettu 25.8.2016.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30997/TMP.objres.549.pdf?sequence=1>

Kuntalaki 17.3.1995/365

Kuopila A. Kuntaliitto. Tilaaja-tuottaja -toimintatapa ja -malli. Luettu 24.9.2016.

<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/kasitteita/tiltumalli/Sivut/default.aspx>

Kuopila A. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa – Ideasta käytäntöön. 1.painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Laki24. Sopimusriskit. Yhteistyökumppanuus. Luettu 2.8.2016.

<http://www.laki24.fi/sopi-sopimusriskit-yhteistyokumppanuus/>

Liukko S. 2012. Opinnäytetyön raportointi. Laadullinen tutkimus. Luettu 7.9.2016.

<http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/laadullinen-tutkimus/>

Lindblom A., Olkkonen R., Mäkelä V. 2009. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. 1. painos. Helsinki: Helsingin kauppa-korkeakoulu.

Mattila-Aalto, M. 2014. Kuntoutusportti. Näkökulma. Järjestöjen ja julkisen sektorin välinen suhde muutoksessa. Luettu 26.8.2016.

<http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/ajankohtaista/nakokulma?bid=1259>

PK-RH-Riskienhallinta. Työvälineet. SWOT-analyysi. Luettu 2.8.2016.

<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

Tampereen Ensi- ja Turvakoti ry. Esite. Luettu 26.9.2016.

[http://www.tetuko.fi/userfiles/file/tetuko\\_esite\\_2010\\_lowres.pdf](http://www.tetuko.fi/userfiles/file/tetuko_esite_2010_lowres.pdf)

Tampere. 7.12.2015. Kaupunginhallituksen päätös. Luettu 29.9.2016.

[http://www.tampere.fi/tiedostot/t/OryW8BkdR/Paatos\\_epjA64B\\_HUOM\\_lisays.pdf](http://www.tampere.fi/tiedostot/t/OryW8BkdR/Paatos_epjA64B_HUOM_lisays.pdf)

Tampere. 2016. Koilliskeskus avautuu maanantaina 12.9. Tiedote. Julkaistu 9.9.2016. Luettu 13.9.2016.

[http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2016/09/09092016\\_4.html](http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2016/09/09092016_4.html)

Tampere. Tampereen palvelumalli vuoteen 2025. Koillisen palvelualueen palvelumalli. Diasarja. Luettu 29.9.2016.

[http://www.tampere.fi/tiedostot/p/IzNx1APFL/Palvelumalli\\_ja\\_Koillinen.pdf](http://www.tampere.fi/tiedostot/p/IzNx1APFL/Palvelumalli_ja_Koillinen.pdf)

Tampere. Tulevaisuuden palvelumalli 2014-2025. Kaupunginhallituksen suunnittelukokous 18.5.2015. Diasarja. Luettu 16.9.2016.

[http://www.tampere.fi/tiedostot/t/hKJFPTYOB/Final\\_21052015\\_korjattu.pdf](http://www.tampere.fi/tiedostot/t/hKJFPTYOB/Final_21052015_korjattu.pdf)

Tampere. Talous ja strategia. Tulevaisuuden palvelumalli. Lännen alue. Luettu 13.9.2016.

<http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/tulevaisuuden-palvelumalli/lannen-alue.html>

Tampere. Talous ja strategia. Tulevaisuuden palvelumalli. Taustaa palvelumallityölle. Luettu 7.9.2016.

<http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/tulevaisuuden-palvelumalli/taustaa-palvelumallityolle.html>

Tampere. 25.5.2015. Tampereen kaupungin toimintamallin uudistaminen. Päätös. Luettu 24.9.2016.

[http://www.tampere.fi/liitteet/t/ib4q8W1XA/KV\\_15062015\\_paatos\\_toimintamallin\\_uudistamisen\\_paalinjaukset.pdf](http://www.tampere.fi/liitteet/t/ib4q8W1XA/KV_15062015_paatos_toimintamallin_uudistamisen_paalinjaukset.pdf)

Tampere. Yhteystiedot ja asiointi. Alueelliset palvelut. Luettu 13.9.2016.

<http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/yhteystiedot-ja-asiointi/alueelliset-palvelut.html>

Tampere. Yhteystiedot ja asiointi. Alueelliset palvelut. Koilliskeskus. Luettu 30.9.2016.

<http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/yhteystiedot-ja-asiointi/alueelliset-palvelut/koilliskeskus.html>

Toiviainen H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. 1. painos. Helsinki: Teknologiaoteollisuus ry.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tossavainen S. 2007. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet. Palveluntuottajien kokemuksia yhteistyöstä Tampereen kaupungin kanssa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Markkinointi. Pro gradu -tutkielma. Luettu 25.8.2016.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78256/gradu01999.pdf?sequence=1>

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. 1. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Valkokari, K., Hyötyläinen R., Kulmala H., Malinen P., Möller K., Vesalainen J. 2009. Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 1. painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Viitala A., Kokko T. 2015. Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Julkaisut 49. Luettu 26.8.2016.

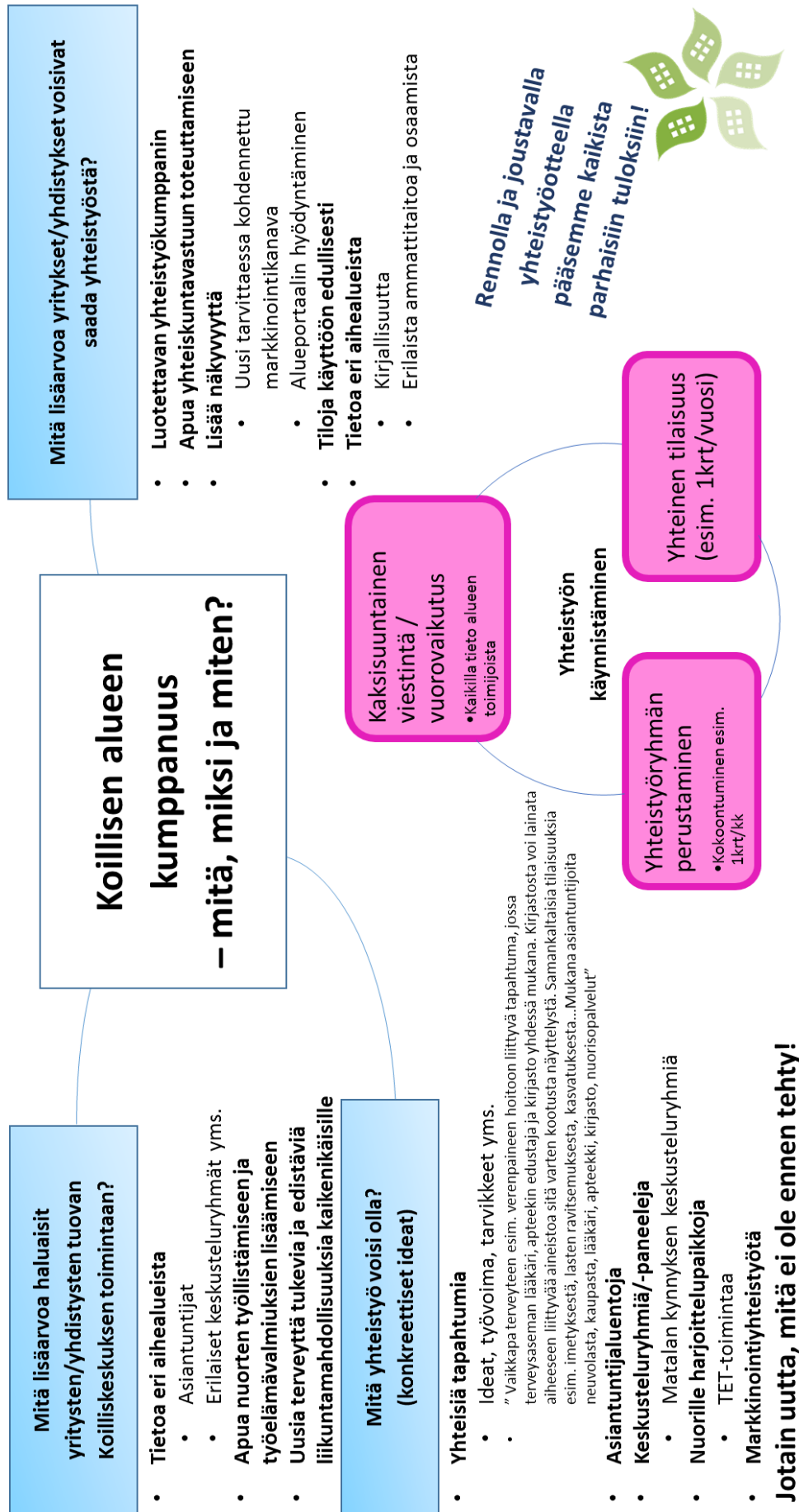
<https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/49.%20Viitala%20Kokko%20Yksityisen%20ja%20julkisen%20sektorin%20yhteistyö.pdf>

Siltanen, M. 14.8.2014. Marin: Tampereen tilaaja-tuottaja-malli ei toimi – Apulaispormestareita vähennettävä. Yle. Uutinen. Luettu 24.9.2016.

<http://yle.fi/uutiset/3-7410506>

## LIITTEET

Liite 1. Koonti Koilliskeskuksen tuleville työntekijöille tehdystä kyselystä.



(koonti Koilliskeskuksen tuleville työntekijöille tehdystä kyselystä 07/08 2016)

## Liite 2. Haastattelujen kysymysrunko

### Haastattelurunko

#### Taustatiedot

- Yrityksen/Yhdistyksen nimi
- Millaista on teidän yritystoimintanne/yhdistystoimintanne? Mitä palvelua yrityksenne tuottaa?
- Millaisia asiakkaita teillä käy? Millainen on teidän ns. perusasiakas? Oletteko määritelleet asiakassegmentit?
- Miten markkinoitte yritystänne/yhdistystänne? Verkossa?

#### Jo tehty yhteistyö

- Oletteko tehneet yhteistyötä kaupungin toimijoiden kanssa?
- Jos kyllä niin millaista?
- Jos ei, niin miksi ei ja olisiko yhteistyölle kiinnostusta?

#### Toiminta

- Mitä lisäarvoa toivoisitte kaupungin toimijoiden tuovan toimintaanne? (toiveet, unelmat, visiot)
- Mitä yrityksellänne/yhdistyksellänne olisi annettavaa yhteistyölle kaupungin toimijoiden kanssa?

#### Tapahtumat

- Olisiko yrityksenne/yhdistyksenne kiinnostunut järjestämään tapahtumia yhdessä kaupungin toimijoiden kanssa? Esimerkiksi millaisia?

### Alueportaali

- Haluaisitteko mainostaa yritystänne Koilliskeskuksen verkkosivuilla?
- Jos kyllä niin millä tavalla?
- Millä tavoin yhteistyö vastavuoroista?
- Olisitteko kiinnostuneita osallistumaan sivuston sisällön tuottamiseen/päivittämiseen? Haluaisitteko että teillä olisi joku rooli sivuston päivityksessä?

### Vuokrattavat tilat

- Oletteko tietoisia Koilliskeskuksen vuokrattavista tiloista?
- Oletteko kiinnostuneita vuokraamaan tiloja omaan käyttöönne? Jos kyllä niin millaisiin tapahtumiin/toimintoihin?
- Keille kaikille kohdennettuja tilaisuudet olisivat?
- Haluaisitteko kaupungin toimijoilta apua tai haluaisitteko tuottaa jotakin toimintaa/yksittäistä tapahtumaa yhdessä heidän kanssaan?

### Alueverkosto

- Mitä ajatuksia herättää alueellinen verkosto, jossa kaupunki, yritykset, yhteisöt ja kuntalaiset kehittävät alueen toimintaa yhdessä?
- Olisitteko valmiita osallistumaan verkoston tilaisuuksiin?