

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Mari Äijälä

KUNTIEN JA YRITYSTEN VÄLINEN KUMPPANUUS
LIIKUNTAPALVELUISSA

Yritysten näkemyksiä yhteistyöstä maaseutumaisella paikkakunnalla

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen lähtökohta	9
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	10
1.3. Tutkimuksen merkitys	11
1.4. Tutkimuksen rajaus	12
1.5. Tutkimuksen toteuttaminen	12
1.6. Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus tutkimuskohteena	13
1.7. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	16
1.8. Tutkimuksen rakenne	17
2. LIIKUNTAKULTTUURI SUOMESSA	19
2.1. Liikuntakulttuurin kehitys ja kokonaisuus	19
2.2. Liikuntakulttuurin strateginen asetelma ja tulevaisuus	21
2.3. Liikuntakulttuurin toimijat	23
2.3.1. Julkinen sektori ja liikunta-ala	24
2.3.2. Liikunta-alan yritystoiminta	29
2.4. Liikuntakulttuurin vaikutukset kumppanuuksien kehittymiseen	34
3. JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN VÄLINEN KUMPPANUUS	36
3.1. Uusi julkisjohtaminen kumppanuuden lähtökohtana	36
3.2. Kumppanuuden määrittely	38
3.3. Kumppanuuden mahdollisuudet ja haasteet	41
3.4. Sopimuksellisuus ja ulkoistaminen kumppanuuden muotona	44
3.5. Kumppanuuksien luokittelu	47
3.6. Kumppanuus liikunta-alan kontekstissa	52

	sivu
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	55
4.1. Laadullinen tutkimus	55
4.2. Tutkimuksen kohde	56
4.3. Aineiston keruu	58
4.3.1. Haastattelujen suunnittelu	59
4.3.2. Haastattelujen toteutus	61
4.4. Aineiston analyysi	62
4.5. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	63
5. YHTEISTYÖ JA KUMPPANUUS YKSITYISEN SEKTORIN NÄKÖKULMASTA	 66
5.1. Yhteistyön lähtökohta ja käynnistyminen	67
5.2. Yhteistyön tavoitteet ja hyöty	70
5.3. Yhteistyön osapuolet, valta ja päätöksenteko	73
5.4. Avoimuus, luottamus ja arvostus	75
5.5. Yhteistyötä heikentävät ja edistävät tekijät	78
5.6. Yhteistyön ja kumppanuuden määrittely	80
5.7. Yhteistyö tulevaisuudessa	81
5.8. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	84
5.9. Suositukset kumppanuuden kehittämiseksi	85
6. YHTEENVETO	89
6.1. Tutkielman yhteenveto	89
6.2. Jatkotutkimusehdotukset	93
LÄHDELUETTELO	95
LIITTEET	104
Liite 1. Teemahaastattelun runko.	104
Liite 2. Swot-analyysi.	105

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Liikuntakulttuurin strateginen asetelma ja tulevaisuuden näkymät.	22
Kuvio 2: Liikunta-alan yrittäjäyys.	30
Kuvio 3: Kumppanuus liikuntapalveluissa.	53

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Liikunta-alojen yritystoimipaikat toimialoittain.	32
Taulukko 2: Julkinen ja yksityinen sektori toiminnan, arvojen ja strategioiden näkökulmasta.	43
Taulukko 3: Ulkoistaminen ja kumppanuus.	45
Taulukko 4: Kumppanuuden ja sopimussuhteen väliset erot.	46
Taulukko 5: Kumppanuuden eri dimensiot.	51

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Mari Äijälä

Tutkielman nimi:

Kuntien ja yritysten välinen kumppanuus liikuntapalveluissa- Yritysten näkemyksiä yhteistyöstä maaseutumaisella paikkakunnalla

Ohjaaja:

Anne Söderman

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Kasvuyritysten johtamisen maisteriohjelma

Aloitusvuosi:

2006

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 106

TIIVISTELMÄ

Suomen väestörakenne on muutoksessa ja vaikutukset näkyvät peruspalveluiden tarpeessa sekä kuntien elinvoimaisuudessa. Kuntatalouden haasteet pakottavat kunnat sopeuttamaan toimintaa sekä nostamaan hyvinvointipalveluiden tuottavuutta. Ratkaisuksi julkisen sektorin haasteisiin on nähty esimerkiksi yhteistyö elinkeinoelämän kanssa sekä markkinoiden hyödyntäminen. Tämä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritykset kokevat nykyisen yhteistyön kunnan kanssa ja millaisia mahdollisuuksia löydetään tulevaisuuden yhteistyöstä.

Julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus (*public-private partnerships*) tarkoittaa pitkäkestoista yhteistyötä, jossa suhteen osapuolet kehittävät yhdessä palveluita tai tuotteita ja jossa niin riskit, kustannukset kuin hyödyt on jaettu kumppaneiden kesken. Kumppanuuden on nähty olevan keino uudistaa julkisia palveluita, edistää palveluiden kustannustehokkuutta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä tarkastellaan kumppanuuden näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä maaseutupaikkakunnalla toimivaa yksityistä liikuntapalveluita tuottavaa yritystä.

Tutkimus osoitti, että nykyisestä yhteistyöstä ei ollut juuri löydettävissä kumppanuuden elementtejä. Liikuntapalveluilla, yksityisen sektorin osaamisen hyödyntämisellä ja kumppanuudella nähtiin olevan myönteisiä vaikutuksia julkisen sektorin kohoaviin kustannuksiin sekä kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Kumppanuus vaatii julkiselta sektorilta totutusta poikkeavaa toimintamallia, jossa tähdätään kokonaisvaltaiseen, kokonaistaloudelliseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen.

AVAINSANAT: julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet, public-private partnerships, kumppanuus, yhteistyö, liikuntapalvelut

1. JOHDANTO

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelma ja – tavoitteet, tutkimuksen merkitys sekä pääpiirteittäin tutkimuksen rajaus ja toteuttaminen. Tutkimuksen rajausta ja toteuttamista käsitellään tarkemmin pääluvussa 4. Lisäksi tässä johdanto-luvussa esitellään tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyvät aikaisemmat tutkimukset. Johdanto-luku sisältää myös koonnin koko tutkielman rakenteesta.

1.1. Tutkimuksen lähtökohta

Väestörakenne Suomessa muuttuu, kun lasten ja työikäisten määrä vähenee ja ikääntyneiden määrä kasvaa. Väestörakenteen muutokset näkyvät muun muassa peruspalvelujen tarpeessa sekä kuntien ja alueiden elinvoimaisuudessa (Valtiovarainministeriö 2012: 28). Talouden haasteet tulevat entisestään lisääntymään ja kunnilla on tarve sopeuttaa toimintaansa vastaamaan taloudellista tilannetta (Laesterä & Hanhela 2012: 83).

Kuntatalouden kestävyysongelman ratkaisemiseksi kuntien tulee hillitä menokehitystään sekä saada hyvinvointipalveluiden tuottavuutta nostettua. Näihin voidaan vaikuttaa erityisesti kunnissa tehtävillä ratkaisuilla (Valtiovarainministeriö 2012: 29). Kuntien tulee löytää uusia tapoja tuottaa palveluita. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2009: 4, 10) näkemyksien mukaan kuntien uusi rooli vaatii yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa ja hyödyntämällä markkinoita kunta voi löytää uusia toimintamuotoja julkisten palveluiden uudistamiseksi.

Liikunta-aktiivisuudella on merkittäviä vaikutuksia niin yhteiskunnallisesti kuin taloudellisesti. Terveyden kannalta liian vähän liikkuvilla kansalaisilla on suurempi riski sairastua ja näin ollen lisätä terveyspalveluiden kustannuksia kunnissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010). Liian vähäisen liikunnan arvioidaankin aiheuttavan Suomessa 300–400 miljoonan euron kustannukset vuosittain ja jo noin 100 000 uutta aikuista liikkujaa säästäisi arviolta noin 20 miljoonaa euroa vuosittain julkisia varoja (Fogelholm, Paronen & Miettinen 2007: 4).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2010: 12) toteaa suosituksissa liikunnan edistämiseksi kunnissa, että liikuntapalveluiden tarjonta tulisi olla suunniteltu siten että se muodostaa

yhdessä kolmannen ja yksityisen sektorin sekä muiden toimijoiden kanssa toimivan kokonaisuuden. Liikuntapalveluiden osalta käytössä tulisi olla toimintamalli ja verkosto, joka kokoaa niin kunnan sisäiset toimialat kuin muut toimijat yhteen edistämään liikuntaa ja sen myötä terveyttä.

Julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus (*public-private partnerships*) tarkoittaa pitkäkestoista yhteistyötä, jossa yhteistyösuhteen osapuolet kehittävät yhteisiä tuotteita tai palveluita ja jossa riskit, kustannukset ja hyödyt on jaettu suhteen osapuolten kesken. (Kljin & Teisman 2002: 2.) Kumppanuus nähdään keinoksi uudistaa julkisen sektorin palveluita ja sen avulla on mahdollista saavuttaa kustannustehokkuutta sekä parantaa yhteiskunnan kestävyyttä (Hailey 2000: 483–484; Osborne 2000: 17–18).

Kunnat kamppailevat heikentyvän taloustilanteen kanssa, terveysongelmat lisääntyvät ja sosiaali- ja terveysmenot kasvavat. Voidaanko haasteisiin vastata liikuntapalveluilla, verkostomaisella toimintatavalla, kumppanuudella liikuntapalveluita tuottavien yritysten kanssa ja yksityisen sektorin toimintamalleja hyödyntämällä? Tämä pro gradu-tutkimus tuo esiin suomalaisen liikuntakulttuurin erityispiirteet ja kehitysnäkymät, teoreettisen katsauksen kumppanuudesta sekä yritysten näkökulmat niin nykyisestä kuin tulevaisuuden yhteistyöstä julkisen sektorin kanssa.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkimuksen aiheena on kuntien ja yritysten välinen kumppanuus liikuntapalveluissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön nykytila ja tulevaisuuden näkymät sekä yksityisen sektorin toimintamallien hyödyntämisen mahdollisuus julkisen sektorin palvelutuotannossa. Tutkimus tuo esiin liikuntapalveluita tuottavien yritysten näkökulman tutkittavasta aiheesta. Varsinainen tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti: Mitkä ovat yksityisen sektorin kokemukset nykyisestä yhteistyöstä kunnan kanssa ja millaisia mahdollisuuksia liikuntapalveluita tuottavat yritykset näkevät tulevaisuuden yhteistyössä.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitkä ovat liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemukset nykyisestä yhteistyöstä kunnan kanssa?
2. Onko nykyisestä yhteistyöstä löydettävissä kumppanuuden elementtejä?
3. Voidaanko julkisen sektorin haasteisiin vastata hyödyntämällä yksityisen sektorin toimintamalleja?
4. Miten yhteistyö ja kumppanuus kunnan kanssa voisi kukoistaa maaseutumaisella alueella tulevaisuudessa?

Tutkimusongelman määrittelyä varten on oltu yhteydessä kuntapäätäjiin sekä alueelliseen liikuntajärjestön ja maakunnan liiton edustajiin. Tutkimuskysymyksissä on elementtejä, jotka edellä mainitut tahot kokivat tärkeiksi.

1.3. Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksen aihe on tärkeä, koska kuntien talous heikkenee ja tarvitaan uusia tapoja tuottaa palveluita. Kuntien sosiaali- ja terveystoimet nousevat vuosi vuodelta ja liikuntapalveluilla on mahdollisuus osittain vastata näihin kohoaviin kustannuksiin. Liikuntapalveluita tuottavien yritysten merkitys on tiedostettu vasta viime vuosina ja aiheesta tehtyjen tutkimusten määrä on suppea, joten tutkimusaukkoja löytyy aihepiiristä.

Tutkimuksen havaintoja voidaan hyödyntää kunnan ja yritysten välisten yhteistyösuhteiden kehittämisessä sekä kuntien liikuntapalveluiden strategisessa johtamisessa. Julkinen sektori saa käyttöönsä liikuntapalveluita tuottavien yritysten näkökulmia nykyisen yhteistyön positiivisista ja negatiivisista käytännöistä sekä niistä analysoiduista johtopäätöksistä yhteistyösuhteiden ja kumppanuuden kehittämiseksi. Tutkimustuloksia voidaan käyttää hyväksi myös muualla julkisella sektorilla kuten kehitysyhtiöissä tai koulutusorganisaatioissa, jotka tarjoavat yrityksille palveluita. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös yksityisellä sektorilla kehitettäessä yhteistyösuhteita julkisen sektorin kanssa. Tutkimusongelman ja –kysymysten määrittelyssä on otettu huomioon kunnallisen ja alueellisen tason näkemykset kiinnostaviksi koetuista tutkimusalueista.

1.4. Tutkimuksen rajaus

Tutkimus käsittelee julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä ja kumppanuutta liikuntapalveluiden kontekstissa. Teoreettisessa viitekehyksessä yhteistyötä tarkastellaan julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuden (*public-private partnerships*) näkökulmasta. Public-private partnerships on vielä Suomessa hyvin vähän tutkittu ilmiö, joten teoreettinen viitekehys rakentuu lähinnä kansainvälisten tutkimusten pohjalta. Kumppanuuden on luonnehdittu olevan universaali ilmiö, joten tällainen lähestymistapa soveltuu ilmiön jäsentämiseen ja ymmärtämiseen.

Empiirinen tutkimus keskittyy liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemuksiin yhteistyöstä ja kumppanuudesta. Tutkimusjoukon määrittelyssä on käytetty liikunta-alan yrittäjyyttä selventävää kuviota (kuvio 2), jossa liikuntaklusteri on esitetty laajemmin mitä esimerkiksi tilastokeskuksen toimialaluokituksissa. Koska yksityinen palvelutarjonta on perinteisesti keskittynyt maksukykyisiin kansalaisiin, on tutkimusjoukko rajattu yrityksiin, joiden palvelutarjonta sisältää aikuisten liikuntapalveluita.

Kunnat voivat itsehallintoon perustuen itse määrittellä, miten ne toteuttavat hyvinvoinnin edistämismittareita sekä liikuntapalveluita ja missä laajuudessa ne tekevät yhteistyötä yritysten kanssa. Tästä syystä tutkimusjoukko koostuu yrityksistä, joilla on yhtenäinen kotipaikka. Tällöin on mahdollista analysoida mahdollisimman syvällisesti yhden kunnan alueella toteutettavaa kumppanuutta ja yhteistyötä. Tutkimus keskittyy ainoastaan voittoa tavoitteleviin yksityisiin yrityksiin, joten organisaatiot kuten aatteelliset yhdistykset sekä kuntien omistuksessa olevat yritykset on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

1.5. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi ihmisen suosiminen

tiedon keruun instrumenttina, induktiivisen analyysin hyödyntäminen, laadullisten metodien kuten haastatteluiden hyödyntäminen aineiston keruussa sekä kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009: 162–164.) Edellä mainitut laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet on löydettävissä tästä pro gradu -tutkimuksesta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan haastattelemalla tutkimuksen kohteena olevien yritysten edustajia. Oletuksena on, että tutkimuksen teema tuottaa hyvin monitahoisia ja monen suuntaisia vastauksia, joten haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on perusteltua.

Tutkimuksen toteuttamista käsitellään tarkemmin neljännessä pääluvussa.

1.6. Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus tutkimuskohteena

Suomessa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä käsittelevä tutkimus on vielä hyvin marginaalista (Tynkkynen 2013). Suomalaisten tutkimusten osalta tässä on esitelty muutamia viimeaikaisia tutkimuksia, jotka on toteutettu eri näkökulmista. Kokonaisuudessaan suomalaisten tutkimusten osuus on kuitenkin laajempi niin tutkimusten määrien kuin näkökulmien osalta. Tarkasteltaessa kumppanuudesta tehtyjä tutkimuksia niin Suomessa kuin kansainvälisesti, nousee esille ilmiön monimuotoisuus. Kumppanuutta voidaan tutkia hyvin monesta aspektista, kuten talouden, johtamisen, spesifien palveluiden tai maantieteellisen esiintyvyyden näkökulmista.

Liina-Kaisa Tynkkynen (2013) tarkastelee tutkimuksessaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä terveys- ja vanhushpalveluiden kontekstissa. Tutkimus jakautuu sopimuksellisten sekä kumppanuussuhteiden tutkimiseen ja tutkimuskysymyksenä on, että ”Millaisia yhteistyön elementtejä yksityisen ja julkisen sektorin välisistä suhteista on mahdollista tunnistaa paikallisten terveys- ja vanhushpalveluiden kontekstissa 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen Suomessa?”

Mikko Komulaisen (2010) tutkimus painottuu sopimuksellisuuteen ja ulkoistamiseen yhteistyön muotona. Tutkimuksen taustalla on se, että kunnat ovat erityisesti 2000-luvulle

tultaessa ulkoistaneet entistä enemmän palveluitaan. Ulkoistaminen kunnissa -tutkimus keskittyy oikeudelliseen tarkasteluun ulkoistamisen ilmenemismuodoista, vaikutuksista ja rajoituksista sekä sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona. Keskeistä tutkimukselle on, miten eri säännökset ohjaavat ja rajoittavat ulkoistamisia sekä mitä vaatimuksia niille on asetettavissa. (Komulainen 2010: 9.)

Kirsi Lähdesmäen (2003) tutkimuksen aiheena on New Public Management (*NPM*) ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus keskittyy käsittelemään tehokkuusperiaatteita, julkista yrittäjyyttä ja tulosvastuuta sekä niiden määrittelyä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. 1990-luvun lama on ollut suurena vaikuttajana new public managementin syntymiseen ja julkisen johtamisen nykyaikaistumiseen. *NPM* eli uusi julkisjohtaminen voidaan nähdä kumppanuusajattelun taustatekijäksi ja kumppanuuteen kannustavana johtamisdoktriinina.

Liikuntapalveluiden yhteistyötä käsitteleviä selvityksiä on tehty muutamia. Esimerkiksi Seppälän (2002) Yhteispelillä tuloksiin, Liikuntatoimi-yhteistyössä yli toimintarajojen tutkii palveluiden erilaisia tuottamistapoja ja mukana on myös yritysten ja kuntien yhteistyötä käsittelevä osio. Kososen ja Tiikkajan (2008) sekä Niemisen, Tuokkolan, Huotarin ja Törmän (2013) tekemissä selvityksissä julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä käsitellään yritysten näkökulmasta. Yhteistyö ei kuitenkaan ole selvityksissä pääroolissa, vaan sitä sivutaan pienimuotoisesti.

Suomen valtionhallinnon käynnistämä kunta- ja palvelurakennemuutos liittyy kuntien ja yritysten väliseen yhteistyöhön painottaen esimerkiksi tilaaja-tuottaja -ajattelun lisäämistä ja palveluiden järjestämistapojen monipuolistamista (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Rynänen & Siitonen 2007: 100–101). Tästä Paras-hankkeen toteuttamisesta on tehty tutkimuksia, joissa selvitetään uudistusten vaikutuksia muun muassa kunnallisiin palveluihin, demokratiaan ja johtamiseen sekä kunta- ja paikallistalouteen (Suomen Kuntaliitto 2014a). Esimerkiksi Sandbergin (2012) tekemässä tutkimuksessa kunta- ja palvelurakennemuutosta käsitellään kuntapäätäjän näkökulmasta. Uudistustyö on vielä kesken, mutta oletuksena on, että tutkimustieto julkisen ja yksityisen sektorin välisestä yhteistyöstä tulee lisääntymään tulevaisuudessa.

Kansainvälisesti tarkasteltuna kumppanuuteen liittyviä tutkimuksia löytyy laajemmalti. Useissa tutkimuksissa näkyvyyttä saa kumppanuuden määrittely ja luokittelu, jonka todetaan olevan haasteellista. Kumppanuus pitää sisällään hyvin monitahoisia käytäntöjä ja käsitettä käytetään kuvaamaan erilaisia suhdetyyppejä monimuotoisissa olosuhteissa (McQuaid 2000: 28).

Kumppanuutta on tutkittu esimerkiksi *Carrol&Steanen* toimesta eri toimijoiden eli julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin näkökulmista. Tässä tutkimuksessa kumppanuuteen liittyviä odotuksia tarkastellaan ja vertaillaan näiden eri tahojen kannalta. *Drewryn* tutkimus keskittyy oikeudelliseen tarkasteluun ja sen tarkoitus on tuoda esiin julkisen hallinnon uudistamiseen liittyvät oikeudelliset seikat lähinnä Iso-Britannian osalta. Edellä mainittu Lähdesmäen (2003) tutkimus on rakentunut samasta lähtökohdasta tarkastellen asiaa Suomen näkökulmasta. *Osborne&Murrayn* tutkimusaiheena on ollut kumppanuus prosessinäkökulmasta. Myös *Kljin&Teisman* tarkastelevat kumppanuutta prosessien sekä institutionaalisten ominaisuuksien näkökulmasta. (Osborne 2000.)

Murrayn tutkimusaiheena on ollut kumppanuuden vaikutukset ja *Huxham & Vangen* tutkimuksen tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat kumppanuuden onnistumiseen. Samantyyppinen näkökulma on ollut *Haileyllä*, joka käsittelee tutkimuksessaan muun muassa tehokkaan kumppanuuden edellytyksiä. Kumppanuustutkimuksia on tehty myös maantieteellisesti eri alueista. Esimerkiksi *Moulton&Anheier* tutkivat kumppanuuden historiaa ja trendejä Yhdysvalloissa ja *Teisman&Kljin* tarkastelevat tutkimuksessa Euroopan unionin aluetta. (Osborne 2000).

Vaikka kumppanuuteen liittyviä tutkimuksia löytyy kansainvälisessä mittakaavassa paljonkin, niin esimerkiksi Osborne (2000: 19) mainitsee heikkoudeksi sen, että ne ovat hajautuneet irrallisiksi tutkimuksiksi niin aihealueittain kuin maantieteellisesti katsottuna, joten niiden yhdistäminen ja kokonaisuuksien muodostaminen on hankaloitunut. Myös McQuaid (2000: 59) myöntää, että nykyiset tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan tiettyjä yksilöllisiä olosuhteita ja jatkotutkimusta tarvitaan kumppanuuksien todellisista hyödyistä tai negatiivisista vaikutuksista. Jatkotutkimuksissa tulee kuitenkin huomioida kumppanuuden monimuotoisuus, jolloin yleistykseen tulee suhtautua varovaisesti. Tehtyjen tutkimusten irrallisuus, yhtenäisten määritelmien puute käsitteiden ja kumppanuuden ulottuvuuksien osalta sekä toteutunutta

yhteistyötä ja sen arviointia koskevien tutkimusten vähyys tekivät tämän tutkielman toteuttamisen haasteelliseksi. Tutkimuksellisia näkökulmia on tarkasteltu myös teoreettisen viitekehyksen yhteydessä.

1.7. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat julkisen (kunta) ja yksityisen sektorin (yritys) yhteistyösuhteet, public-private partnerships, kumppanuus, yhteistyö ja liikuntapalvelut.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet: *Kunta:* Suomi jakaantuu kuntiin asukkaiden itsehallintoa, palveluiden järjestämistä ja yleistä hallintoa varten (Kuntajakolaki 1698/2009). Kunnat muodostavat valtion ohella Suomen demokraattiset rakenteet. Suomen kunnilla on itsehallinto, joten niillä on oikeus päättää omista asioistaan ja hallita itseään. Kuntien toimintaa ohjaa poliittinen päätöksenteko, joka noudattaa demokratian periaatteita (Suomi.fi 2014). Tässä tutkimuksessa kunta-käsitteen ohella käytetään synonyyminä julkinen sektori- käsitettä. *Yritys:* Yrityksellä tarkoitetaan yhden tai usean henkilön yhdessä harjoittamaa taloudellista toimintaa, joka tähtää kannattavaan tulokseen. Yrityksiä ovat ammatin- ja liikkeenharjoittajat, jotka toimivat omalla nimellä tai rekisteröidyllä toiminimellä, oikeushenkilöt esimerkiksi osakeyhtiöt, osuuskunnat, säästöpankki, taloudellinen yhdistys ja avoin yhtiö, julkiset rahoituslaitokset ja valtion liikelaitokset (Tilastokeskus 2014). Tässä tutkimuksessa yritys-käsitteen ohella käytetään synonyyminä yksityinen sektori-käsitettä. Yhteistyötä tarkastellaan näiden tahojen välisenä suhteena kumppanuusteorioista käsin.

Public-private partnerships ja kumppanuus: Public-private partnerships (*myös PPP*) voidaan määritellä monella tavalla. Yhden määritelmän mukaan PPP tarkoittaa vapaaehtoista pitkän aikavälin suhdetta, jossa kumppanit jakavat kumppanuuden kohteena olevan projektin riskit, tuotot ja kustannukset. Toinen määritelmä korostaa, että Public private partnerships perustuu molemminpuoliseen sitoutumiseen julkisen sektorin ja julkisen sektorin ulkopuolisen tahon välillä. Kolmannen määritelmän mukaan PPP tarkoittaa tilanteita, joissa molemmat osapuolet ovat rinnakkain toteuttamassa tavoitteita, jotka motivoivat molempia osapuolia. (Tynkkynen 2013: 27.) Ppp on kumppanuutta,

jonka osapuolina ovat julkinen sektori ja yksityinen sektori. Public-private partnerships:ä käsitellään tarkemmin kolmannessa pääluvussa.

Yhteistyö: Kumppanuuden synonyymina on käytetty termiä yhteistyö. Yhteistyö-termiä hyödynnettiin etenkin empiirisen aineiston keruun yhteydessä. Oletuksena oli, että tutkimuksen kohteet eli liikuntapalveluita tuottaville yrityksille yhteistyö-käsite on tunnetumpi ja laajemmin ymmärretty mitä käsite kumppanuus.

Liikuntapalvelut: Liikunta on tarkoituksella tehtyä, säännöllistä fyysistä aktiivisuutta, jonka tarkoituksena on esimerkiksi kunnon kohottaminen, terveyden parantaminen tai pelkästään liikunnan tuottama ilo ja nautinto. Huippu-urheilua ja osin myös kilpaurheilua kuvaavat kova rasitustaso, kunnianhimoisuus, ehdottomuus sekä keskittyminen omaan lajiin ja suorituskyvyn maksimointiin. Luonto-, leikki- ja arkiliikunta taas ovat kuormitukseltaan kevyempiä, monipuolisuus ja spontaanisuus ovat niiden hyveitä. Vähintään kohtuullisesti, mutta ei liikaa kuormittava fyysinen aktiivisuus edistää säännöllisesti toteutettuna terveyttä eli on terveystoimintaa. (Fogelholm ym. 2007: 21.) Tässä tutkimuksessa liikunta-käsite kuvaa kaikkea terveyttä edistävää fyysistä aktiivisuutta ja liikuntapalvelut ovat tähän kontekstiin sisältyviä ohjattuja palveluita.

1.8. Tutkimuksen rakenne

Ensimmäinen luku on Johdanto, joka avaa näkökulmia aiheen valintaan ja tutkimuksen tekemiseen. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtia, tutkimusongelmaa ja tavoitteita sekä tutkimuksen merkitystä. Lisäksi luku sisältää tutkimuksen rajauksen ja toteuttamisen pääpiirteittäin. Tutkimuksen rajausta ja toteuttamista käsitellään tarkemmin neljännessä luvussa. Keskeisten käsitteiden määrittely sekä kumppanuudesta tehtyjen tutkimusten luokittelu sisältyvät myös tähän Johdanto-lukuun.

Toisessa luvussa tarkastellaan suomalaisessa yhteiskunnassa ja urheilu- ja liikuntakulttuurissa tapahtuneita muutoksia sekä tulevaisuuden näkymiä. Laajemman tarkastelun lisäksi Liikuntakulttuuri Suomessa-luvussa käsitellään liikuntapalveluita

sektoreittain eli julkisen sektorin ja yksityisen sektorin näkökulmista. Toisessa pääluvussa arvioidaan lisäksi liikuntakulttuurin kehityksen vaikutuksia kumppanuuksien kehittymiseen.

Kolmas luku koostuu teoreettisesta viitekehuksesta. Luku alkaa esittelemällä yhteistyön ja kumppanuuksien syntymiseen johtaneita syitä yhteiskunnallisesta perspektiivistä. Julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus -luvussa avataan kumppanuuden määritelmä, sen tarjoamat mahdollisuudet ja ulottuvuudet sekä kumppanuuteen liittyvät haasteet. Kumppanuutta tarkastellaan myös liikuntapalveluiden kontekstissa.

Neljäntenä lukuna on tutkimuksen toteuttaminen. Tässä luvussa käydään läpi laadullisen tutkimuksen peruspiirteet sekä tutkimuksen kohde. Myös aineiston keruu- sekä aineiston analyysiprosessien kuvaaminen sisältyvät tähän lukuun.

Viidennessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset niin nykyisen yhteistyön kuin tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksien osalta. Yhteistyö ja kumppanuus yksityisen sektorin näkökulmasta -luku vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Kuudennessa eli yhteenveto-luvussa nivotaan tutkimus kokonaisuudeksi. Luku sisältää tiivistelmän tutkimuksen lähtökohdista, aikaisemmista tutkimuksista ja teoriasta sekä tämän tutkimuksen tavoitteista, lähestymistavasta, aineistosta ja tuloksista. Lisäksi pohditaan tutkielman kontribuutiota tieteelle ja käytännölle. Mahdolliset jatkotutkimusaiheet on esitelty myös tässä luvussa.

Tutkielman lopussa on listaus käytetyistä lähteistä sekä tutkimuksen liitteet.

2. LIIKUNTAKULTTUURI SUOMESSA

Tässä luvussa käsitellään suomalaista liikuntakulttuuria ja sen muodostavia toimijatahoja. Alaluvussa 2.1. tuodaan esille liikuntakulttuurin kehitys ja kokonaisuus sekä muuttuva toimintaympäristö. Alaluvussa 2.2. tuodaan esiin liikuntakulttuurin tulevaisuuden näkymät ja alaluvussa 2.3. liikuntapalveluiden kenttää käsitellään julkisen sektorin ja yksityisen sektorin näkökulmista. Liikuntajärjestöt ja – seurat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, joten näitä kolmannen sektorin toimijoita eli kansalaistoimintaa ainoastaan sivutaan tässä pääluvussa.

Liikuntakulttuurin historialla ja kehityksellä sekä liikunta-alaan ja julkisen sektorin toimintaan liittyvällä lainsäädännöllä on nähtävissä vaikutuksia myös kumppanuuteen ja sen kehittymiseen, joten edellä mainittujen teemojen käsittelyllä ja avaamisella on keskeinen sija tässä tutkielmassa kumppanuusteorioiden rinnalla. Alaluvussa 2.4. pohditaan liikuntakulttuurin ja lainsäädännön vaikutuksia julkisen ja yksityisen sektorin väliseen kumppanuuteen.

2.1. Liikuntakulttuurin kehitys ja kokonaisuus

Suomalainen liikuntakulttuuri on laaja ja moninainen kokonaisuus. Liikunta koskettaa lähes jokaista suomalaista ammatin, harrastuksen, penkkiurheilun, työn tai vapaaehtoistoiminnan kautta. Suomalainen liikuntakulttuuri on kasvanut, ammattimaistunut, institutionalisoitunut ja eriytynyt. Kilpaurheilu on saanut rinnalleen niin kunto- ja terveystuuluntaa korostavan kunnan tien kuin hyvinvoinnin tien, jossa keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa syrjäytymisen ehkäisy, sosiaalinen pääoma ja toimintakykyisyyden ylläpito. (Heikkala 2009: 3, 7.)

Liikunta-ala nojaa vahvasti kansalaistoimintaan eli liikuntajärjestöihin ja – seuroihin sekä julkiseen sektoriin. Näiden lisäksi liikunta-alan kontekstiin liittyvät liikuntapalveluita tuottavat yksityiset yritykset. Pelkistäen voidaan todelta, että julkinen sektori luo

liikuntaan yleiset edellytykset ja puitteet ja kolmas ja yksityinen sektori tuottavat toimintaa ja palveluita. (Heikkala 2009.)

Suomalainen liikuntakulttuuri ilmentää koko yhteiskunnan kehitystä ja kulttuurista murrosta. Liikuntakulttuuri on historiansa aikana kasvanut, ammattimaistunut, institutionalisoitunut ja eriytynyt. Toimijoiden ja liikuntamuotojen määrä on kasvanut, liikunta on vakiinnuttanut paikkansa yhteiskunnassa suunnitelmallisena ja tavoitteellisena toimintana osana yhteiskuntapolitiikkaa sekä eriytynyt niin toimijoiden kuin lukuisten liikuntamuotojen osalta moniarvoiseksi kokonaisuudeksi. (Heikkinen 1991: 9–12; Heikkala 2009: 5-8.)

Liikuntakulttuurin kasvu on nähtävissä niin liikuntaa harrastavien kuin liikuntapalveluita tuottavien tahojen määrän merkittävän lisääntymisenä. Liikuntaa harrastetaan sekä ohjatusti liikuntaseuroissa tai liikunta-alan yrityksissä kuin omaehtoisesti esimerkiksi kunnallisilla liikuntapaikoilla. Tehtyjen tutkimusten mukaan aikuisväestö liikkuu enemmän kuin koskaan. Erityisesti liikuntapalveluita tarjoavat yritykset ovat nostaneet markkinaosuuttaan merkittävästi. Myös liikuntajärjestöjen ja -seurojen sekä kuntien merkitys palveluiden tarjoajina on kasvanut jonkin verran. (Suomen kuntoliikuntaliitto 2010: 6, 25.)

Liikuntakulttuurin ammattimaistuminen on seurausta kasvavasta kysynnästä ja kiinnostuksesta liikuntaan. Odotukset liikuntapalveluita kohtaan ovat kasvaneet niin liikuntajärjestöjen ja -seurojen jäsenien, liikkuvien asiakkaiden kuin viranomaisten taholla ohjaten palveluita entistä laadukkaammiksi ja ammattimaisemmin toteutettavaksi. Ammattimaistuminen liikuntapalveluissa näkyy suunnitelmallisuutena ja tavoitteellisuutena ohjaten liikuntakulttuuria entistä enemmän talouden piiriin. Institutionalisoitumisen myötä liikunta on tunnistettu yhdeksi yhteiskunnan rakentamisen ja hyvinvoinnin lisäämisen välineeksi eli osaksi yhteiskuntapolitiikkaa. Heikkala (2009: 7) kuvaa, että ”liikunta on yhteiskunnallistunut ja yhteiskunta liikunnallistunut.” Liikunta näkyy sekä yleisesti yhteiskunnassa että kansalaisten arjessa. (Heikkala 2009: 7, 21; Vehmas, Kontsas, Koskinen, Kämppi & Puronaho 2005: 18.)

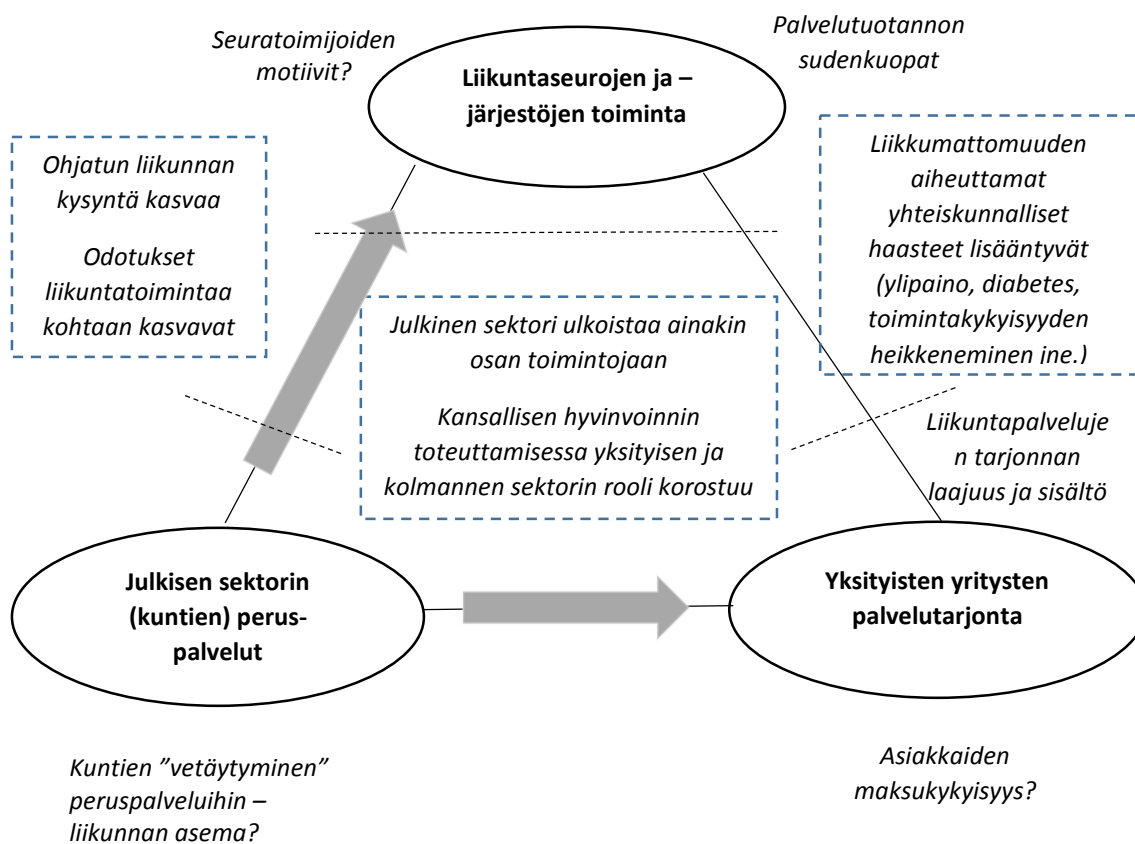
Nykyisin liikunta on pirstoutunut lukuisiin eri osa-alueisiin, joita voidaan luokitella monella tavalla. Esimerkiksi Itkonen & Nevala (1991a: 18, 1991b: 105) tunnistavat liikuntakulttuurista kilpaurheilun, kansanliikunnan, kaupallisen liikuntakulttuurin ja vaihtoehtoisen liikuntakulttuurin osa-alueet. Heikkala (2009: 7) jakaa eriytyneen liikuntakulttuurin kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat kilpailun tie, kunnon tie ja hyvinvoinnin tie. Kilpailun tie pitää sisällään perinteisen urheilun ja kilpaurheilun järjestelmiseen. Kilpailun tiessä korostuvat terveys- ja kuntonäkökulmat ja kolmas osa-alue eli hyvinvoinnin tie sisällyttää liikuntaan muun muassa ennaltaehkäisyn, toimintakykyisyyden parantamisen ja sosiaalisen pääoman näkökulmat.

2.2. Liikuntakulttuurin strateginen asetelma ja tulevaisuus

Liikuntakulttuuri on muutoksessa, jota on kuvattu kuviossa 1. Julkisen sektorin rooli liikuntapalveluissa on vahva, mutta tällä hetkellä näyttäisi, että julkinen sektori on vetäytymässä osasta palvelutehtävistään ja liikunnan asema kuntien palvelutuotannossa on avoin riippuen poliittista päätöksistä. Julkisen sektorin muutos lisää kolmannen ja yksityisen sektorin merkitystä liikuntapalveluissa. Merkittävä strateginen kysymys onkin, miten eri tahot vastaavat muuttuviin rooleihin ja palveluiden kasvavaan kysyntään. (Heikkala 2009: 4.)

Liikunta-alan toimijoiden keskinäiset suhteet ja volyymit ovat muutoksessa. On nähtävissä, että julkinen sektori ulkoistaa ainakin osan toimintoihinsa, joka korostaa liikuntakulttuurin muiden toimijoiden roolia. Merkittävää onkin, miten liikuntaseurat ja -järjestöt eli kolmas sektori ja yksityiset liikuntapalveluita tuottavat yritykset vastaavat sekä kasvavaan kysyntään että tarpeeseen. (Heikkala 2009: 3–5.)

Yhteiskunnassa on huomioitu liikkumattomuuden seuraukset kansalaisten keskuudessa, kuten lisääntyvä ylipaino, diabetes ja toimintakykyisyyden heikkeneminen. Liikuntapalveluiden kysyntä ja kansalaisten odotukset palveluita kohtaan ovat kasvussa. Haasteellista on, kuka vastaa suurentuvaan kysyntään ja kasvaviin odotuksiin. Rajat eri palveluntuottajien välillä ovat häilyvät ja hakevat paikkaansa suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Heikkala 2009: 3–5.)



Kuvio 1. Liikuntakulttuurin strateginen asetelma ja tulevaisuuden näkymät. (Heikkala 2009)

Kansalaistoiminnan eli liikuntaseurojen ja -järjestöjen näkökulmasta keskeisiä kysymysmerkkejä ovat seuratoimijoiden motiivit sekä palvelutuotannon sudenkuopat. Kansalaistoiminta nojaa periaatteeseen, että vapaaehtoiset tuottavat palveluita itselleen tai lähipiirilleen, ei niinkään kolmansille osapuolille. Tällöin vapaaehtoisten yhdistystoimijoiden ajattelu ei välttämättä taivu palveluajatteluun, johon kohdistuvat kansalaisten kasvavat laatuvaatimukset. Palvelutuotanto sisältää myös esimerkiksi verotuksellisia kysymyksiä ja se saattaa rikkoa EU:n sisämarkkinoiden kilpailuneutraaliteettia. Yksityisten yritysten toiminnan tarkoitus on taloudellisen tuloksen tekeminen, jolloin asiakkaiden maksukykyisyys korostuu. Yksityistä tarjontaa syntyy sinne, missä kysyntä ylittää tarjonnan ja ainakin aluksi yksityisen sektorin palvelut kohdistuvat asiakasryhmiin, jotka ovat maksukykyisiä. Kuntien kanssa tehtävällä

yhteistyöllä yksityinen sektori voi osallistua myös kunnan subventoitujen palveluiden tuottamiseen. (Heikkala 2009: 4–5.)

Väestörakenteen muutos, kuten väestön ikääntyminen vaikuttaa merkittävästi liikuntakulttuurin kehittämiseen. Liikuntakulttuuriin on kasvamassa erityinen terveysliikunnan toimiala, jossa palveluita tuotetaan verkostomaisesti kunta-yritysjärjestö -yhteistyönä ja poikkihallinnollisesti liikunta- ja vapaa-aikatoimen, sosiaali- ja terveystoimen sekä nuorisotoimen yhteistyönä. (Vehmas ym. 2005: 18.) Itkonen (2014) tuo esiin kansalaisten jakautumisen hyväosaisiin ja huono-osaisiin. Edellä mainittu kahtiajako luo paineita liikuntapolitiikalle. Myös liikunnasta syrjäytymisen ehkäisyyn tulisi kiinnittää huomiota ja kehittämistoimia.

Heikkala (2009: 3) kuvaa, että julkisen sektorin luomat liikunnan edellytykset, kuten liikuntapaikat ovat suomalaisen liikuntakulttuurin tukiranka ja seurojen vapaaehtoistyö toimintaa aikaansaava lihaksisto. Kuviossa 1 tätä asetelmaa ilmennetään sillä, että nuolet kolmannen ja yksityisen sektorin suuntaan ohjautuvat julkisesta sektorista käsin. Valtion taholta suositukset ovat, että liikuntapalvelut muodostavat eri tahojen yhteistyössä kokonaisuuden, jossa toimitaan verkostomaisesti niin kuntien sisäisten toimialojen kuin muiden toimijoiden kanssa liikunnan ja terveyden edistämiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010: 12). Tavoitetilaa ja eri toimijoiden välisiä suhteita voisikin kuvata kuviossa kaksisuuntaisten nuolien avulla, joka kokoaisi tahot vuorovaikutussuhteeseen toistensa kanssa.

2.3. Liikuntakulttuurin toimijat

Liikuntalain (18.12.1998/1054) mukaan kunnan tehtävänä on luoda yleiset edellytykset liikunnalle kehittämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät.

Liikuntaseuroilla ja – järjestöillä on merkittävä rooli liikunta-alan kokonaiskentässä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 148). Tämä johtunee kolmannen sektorin pitkästä historiasta niin toimijoina kuin kunnan yhteistyökumppaneina. Kolmannen sektorin keskeinen rooli on huomattavissa esimerkiksi tehdyissä tutkimuksissa, joissa liikuntaseurat ja – järjestöt ovat tutkimuskohteena useammin mitä liikunta-alan yritystoiminta. Esimerkiksi Seppälän (2002: 7) toteuttamassa tutkimuksessa todetaan, että kuntien liikuntatoimessa tehtävää yhteistyötä on seurattu tutkimuksellisesti useaan otteeseen, mutta vasta vuonna 2002 julkaistuun tutkimukseen on sisällytetty seuratoiminnan rinnalle myös yritys yhteistyö.

Liikuntaseurojen ja – järjestöjen toiminnan peruseriaate on, että vapaaehtoiset tuottavat palveluita itselleen tai lähipiirilleen. Liikunta-alan yritysten tavoitteena on tuottaa voittoa ja yritystoiminta onkin keskittynyt tähän saakka maksukykyisiin asiakkaisiin julkisen ja kolmannen sektorin huolehtiessa yleishyödyllisistä palveluista. Heikkala (2009: 23) luonnehtii liikunta-alan yrittäjyyttä kehittymättömäksi ja pk-sektori on vasta heräämässä liikunnallisten hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. Heikkala näkee kuitenkin mahdollisuuksia yksityisellä sektorilla.

2.3.1. Julkinen sektori ja liikunta-ala

Valtionhallinnon osalta liikunta-ala kytkeytyy usean eri ministeriön alaisuuteen. Kokonaisvaltaisena liikunnan edistämisen koordinoijana toimii opetus- ja kulttuuriministeriö, jonka asiantuntijaelimenä on valtion liikuntaneuvosto. Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sen liikuntayksikön tehtävänä on johtaa, kehittää ja koordinoida liikuntapolitiikkaa niin liikuntalain kuin hallitusohjelman linjausten mukaisesti (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014a). Kolmannen sektorin toimijat sekä osaamisen kehittäminen ohjautuvat luontevasti opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alaisuuteen. Liikunta-alan yrittäjyys taas puolestaan kytkeytyy tiiviimmin työ- ja elinkeinoministeriöön, jonka vastuualueena on työn, yritystoiminnan, innovaatioiden ja alueiden kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa terveyden edistämisestä ja sen myötä terveysliikunnasta. Edellä mainittujen ministeriöiden lisäksi liikunta-alalla on rajapintaa liikenne- ja viestintä-, ympäristö- sekä puolustus- ja oikeusministeriöön. (Kosonen & Tiikkaja 2008: 9; Heikkala 2009: 15.) Valtionhallinnon osalta liikunta-alaa voi luonnehtia

hajanaiseksi, millä voi olla vaikutusta liikuntakulttuurin kehittämiseen ja kokonaiskuvan hahmottamiseen.

Euroopan unionin tasolla urheilun ja liikunnan merkitys niin yhteiskunnallisesti kuin taloudellisesti on tunnustettu. Euroopan unionilla ei ole suoraa toimivaltaa tai jäsenvaltioita sitovaa politiikkaa urheilun ja liikunnan osalta, mutta se ottaa huomioon urheilun yhteiskunnalliset sekä koulutukseen ja kulttuuriin liittyvät vaikutukset. Euroopan unionin komissio on toteuttanut niin kutsutun urheilun valkoisen kirjan, jonka tavoitteena on muun muassa antaa strategiset suuntaviivat, lisätä urheilun näkyvyyttä päätöksenteossa ja nostaa esiin alan tarpeet ja erityispiirteet. Urheilun valkoisella kirjalla halutaan varmistaa urheilualan huomioiminen EU:ssa sekä lisätä alan oikeudellista selkeyttä ja tukea urheiluhallinnon parantamista. (Euroopan unioni 2007; Euroopan komissio 2011.)

Alueellisesti liikunta-alasta vastaavat aluehallintoviranomaiset, jotka toimivat ministeriöiden alueellisina edustajina edistäen muun muassa peruspalveluiden saatavuutta. Liikuntapalveluiden osalta aluehallintovirastot esimerkiksi ohjaavat ja tukevat liikuntapaikkarakentamista ja kehittämishankkeita, toteuttavat valtakunnallisia ohjelmia alueellisesti, edistävät terveystuotantoa ja erityisryhmien liikuntaa sekä arvioivat liikunnan peruspalveluiden alueellista saatavuutta. Aluehallintovirastojen yhteydessä toimivat, maakuntaliittojen asettamat alueelliset liikuntaneuvostot, joiden tehtävänä on liikunnan ja liikuntapolitiikan laajojen ja periaatteellisesti tärkeiden asioiden käsittely, kuten lausuntojen antaminen liikuntapaikkojen perustamishankkeiden hakemuksista tai aloitteiden tekeminen ja lausuntojen antaminen liikuntapolitiikkaa ja alueellisen liikuntatoimen edistämisen osalta. (Aluehallintovirasto 2013 a, 2013b.)

Paikallisella tasolla terveyden ja liikunnan edistäminen Suomessa on kuntien vastuulla. Suomen perustuslain (11.6.1999/731) 2 luvun mukaan kansalaisilla on sivistykselliset perusoikeudet liikuntaan, jotka julkisen vallan on turvattava. Kuntalain (17.3.1995/365) 1§ mukaan kuntien tehtävänä on pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia. Kunnat ovat itsehallinnollisia yhteisöjä, jotka määrittelevät itse tavat, joilla ne hoitavat lain edellyttämät tehtävät. Sosiaali- ja terveysministeriön (2010: 6) mukaan tämä edellyttää kunnilta strategista näkemystä niin kuntalaisten palvelutarpeista kuin palveluiden tuottamisen tavoista.

Liikuntalain (18.12.1998/1054) tarkoituksena on muun muassa edistää liikuntaa ja väestön hyvinvointia sekä terveyttä. Liikuntalain mukaan kuntien tehtävänä on luoda yleiset edellytykset liikunnalle kehittämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät. (Liikuntalaki 18.12.1998/1054.) Liikuntalaki ei sisällä säädöksiä palveluiden tasoon tai laadullisiin tekijöihin, vaan vastuu niistä on kunnilla itsellään. Liikuntapalveluiden panostukset vaihtelevatkin merkittävästi Suomen eri kunnissa. Alimmillaan liikuntapalveluiden nettokustannukset ovat 63,75 euroa ja korkeimmillaan 105 euroa asukasta kohden (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013: 26). Kososen ja Tiikkajan (2008) julkaisussa suomalaista liikuntajärjestelmää luonnehditaan maailman hajautetuimmaksi

Vuonna 2009 voimaan tullutta liikuntalakia ollaan uudistamassa. Taustalla ovat muutokset liikunnan merkityksen kasvamisesta terveyden ja hyvinvoinnin kannalta, suomalaisten liian vähäinen liikkuminen terveyst- ja hyvinvointi näkökulmasta, liikuntakulttuurin muutos ja mahdollinen tarve uudistaa liikunnan rakenteita edistäen poikkihallinnollista yhteistyötä. Esityksessä uudeksi liikuntalaiksi todetaan, että keskeisinä tavoitteina uudessa laissa olisi ”edistää väestöryhmien mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa, väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä fyysistä toimintakykyä, lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä, liikunnan kansalais- ja seuratoimintaa sekä huippu-urheilua samoin kuin liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita”. Liikuntalain uudistamisen tavoitteena on vahvistaa liikunnan peruspalveluluonnetta, joka ei ole kaikissa kunnissa riittävällä tasolla. Tarkoituksena on, että uudistettu liikuntalaki astuisi voimaan vuoden 2015 alusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014b.)

Kuntalaki (17.3.1995/365) antaa kunnille valtuudet organisoida hallintonsa kuntalain säädösten puitteissa sekä kunnassa tehtyjen johtosäätöjen mukaisesti. Kunnilla on siis erilaisia käytäntöjä järjestää liikuntapalveluiden hallinto. Liikuntatoimen hallinto on vuosien varrella muuttunut, kun erillisten liikuntalautakuntien määrä on pudonnut merkittävästi ja liikunta-asioiden hoito on kytketty osaksi muita vapaa-aikatoimen lautakuntia sekä sivistyslautakuntia. Lautakuntarakenteissa on löydettävissä eroavaisuuksia kuntakoon mukaan. Pienissä kunnissa hallintorakenteita on tiivistetty ja liikunta-asiat on kytketty sivistyslautakuntien yhteyteen. Suuremmissa kaupungeissa suuntaus näyttäisi olevan takaisin erillisiin liikuntalautakuntiin. (Seppälä 2002: 16–17.) Liikuntapalveluilla on rajapintaa useisiin eri hallintokuntiin ja terveyden edistämisestä

sekä liikuntapalveluista päätetään usealla eri toimialueella. Kuntien liikuntatoimi asettuu kunnan päätöksenteossa muiden hallintosektoreiden rinnalle ja esimerkiksi teknisen toimen kanssa yhteistyötä on usein (Heikkala 2009: 18; Kosonen & Tiikkaja 2008: 11).

Kunnat ovat merkittäviä liikunta-alan toimijoita. Kunnat vastaavat asukkaidensa hyvinvoinnista huolehtien terveyden edistämisestä, toimintakyvyn ylläpitämisestä ja omavastuisesta elämäntavasta. Kuntien luomilla puitteilla kuntalaisten on mahdollista kantaa vastuu terveys- ja liikuntavalinnoistaan. Kuntalaiset hyödyntävät kuntien järjestämiä liikuntapalveluita sekä liikkuvat merkittävästi myös liikuntaseurojen ja –järjestöjen palveluissa, joiden toimintaa valtio ja kunnat tukevat taloudellisesti. Näiden lisäksi kuntalaiset liikkuvat omaehtoisesti esimerkiksi kuntien rakentamissa ja ylläpitämissä liikuntapaikoissa kuten ulkoilureiteillä. Kuntien omistuksessa on noin 70 prosenttia kaikista Suomessa olevista liikuntapaikoista (Opetusministeriö 2011: 15.) Kuntien talousarvioihin perustuen kunnat tulevat käyttämään liikuntapalveluihin vuonna 2014 yhteensä 770 miljoonaa euroa. Kunnallisen liikuntatoimen piirissä työskentelee noin 5 000 henkilöä (Kuntaliitto 2014).

Kuntien liikuntatoimen käyttökustannukset vuonna 2012 olivat 636 miljoonaa euroa. Asukasta kohden liikunnan edistämiseen käytettiin 118 euroa/asukas. Liikuntatoimen henkilöstömenojen osuus kaikista käyttömenoista vuonna 2012 oli 126 miljoonaa euroa. Liikunnan edistämisen käyttömenot ovat kasvaneet vuosi vuodelta. Ainoastaan vuosien 1993–1994 aikana käyttömenot supistuivat. Kuntien liikuntapaikkojen rakentamisen ja peruskorjauksen investoinnit ovat vuosittain olleet noin 100 miljoonaa euroa. Lamavuodet (v. 1993–1994) pienensivät käyttömenojen tapaan myös liikunnan investointimenoja. Liikuntatoimen menokehitys on seurannut suhteellisen hyvin kuntien yleistä menokehitystä. Kuntien talousarvioihin perustuvien odotusten mukaan liikuntapalveluiden käyttömenot vuoden 2014 osalta tulevat olemaan 650 miljoonaa euroa ja liikuntapaikkojen rakentamisen ja peruskorjauksen investointimenot vuoden 2014 osalta tulevat olemaan 120 miljoonaa euroa. (Kuntaliitto 2014; Suomen virallinen tilasto 2012.)

Pääosin liikuntapalvelut rahoitetaan kuntasektorilla verotuloilla. Asiakasmaksuilla ei ole juurikaan merkitystä liikuntapalveluiden rahoituksessa. Esimerkiksi vuonna 2012 asiakasmaksujen osuus käyttökustannuksista oli reilut 6 prosenttia (Suomen virallinen

tilasto 2012). Liikuntatoimen käyttökustannuksiin kunnat saavat valtionosuutta, joka vaihtelee asukasluvun mukaan. Vuoden 2014 osalta valtionosuus on 12 euroa asukasta kohden eli 3,1 prosenttia kaikista käyttökustannuksista (Kuntaliitto 2014). Liikuntapalveluiden investointimenoihin eli liikuntapaikkojen rakentamiseen sekä peruskorjaukseen kunnat voivat anoa harkinnanvaraista valtionosuutta (Opetusministeriö 2011:15).

Väestörakenteen muutokset eli lasten ja työikäisten määrän väheneminen sekä ikääntyneiden määrän kasvu näkyvät muun muassa peruspalvelujen tarpeessa sekä kuntien ja alueiden elinvoimaisuudessa (Valtiovarainministeriö 2012: 28). Talouden haasteiden arvioidaan edelleen kasvavan ja kunnilla on tarve sopeuttaa toimintaansa vastaamaan taloudellista tilannetta (Laesterä & Hanhela 2012: 83). Opetusministeriö (2007: 11) peräänkuuluttaa julkisen sektorin suunnitelmallisuutta liikuntapalveluissa. Julkisen sektorin tulee arvioida, minkälaiseen liikuntaan resursseja kohdennetaan, jotta sille asetettu hyvinvoinnin edistämisvelvoite täyttyy.

Liikuntakulttuurin haasteena nähdään myös hyvinvointi- ja liikuntaerojen kasvu. Elämäntapojen kokonaisuus ei ole tasapainossa, kun toisaalta ihmiset huolehtivat fyysisestä hyvinvoinnistaan, mutta samaan aikaan esimerkiksi diabetes lisääntyy. Lisääntyviin ongelmiin ei voida vaikuttaa ainoastaan liikunnalla tai liikunnan hallinnonalalta käsin. Kansalaisten elämänkulun kokonaisuuden huomioimisella ja eri hallinnonalojen laaja-alaisella yhteistyöllä pystytään edistää liikuntaa ja hyvinvointia. Liikuntakulttuurin monimuotoisuus ja pirstaloituminen edellyttävät, että vastuu ja roolit on jaettu eri tahojen eli julkisen vallan, kansalaistoiminnan ja kansalaisten kesken. Liikuntakulttuurin muutoksilla ja eriytymisellä on vaikutusta myös eri tahojen väliseen yhteistyöhön. Julkisen sektorin suhde kansalaistoimintaan on muuttumassa tavoitteellisemmaksi ja järjestöiltä ja seuroilta odotetaan yhä enemmän vaikuttavuutta hyvinvoinnin edistämisessä. Periaatteellinen keskustelu työnjaosta ja yhteistyöstä sekä sopimukset pelisäännöistä ovat tulevaisuuden liikuntakulttuurissa tarpeen. (Opetusministeriö 2007: 10–14.)

2.3.2. Liikunta-alan yritystoiminta

Liikunta-alan yrityskehittäminen on monimuotoinen jakautuen lukuisiin eri toimialoihin. Liikunta-alan toimialojen lisäksi liikunta-alan yritystoimintaa on esimerkiksi sosiaali- ja terveys sekä matkailualan toimialoissa, joten rajanveto puhtaasti liikuntaan ja urheiluun on haasteellista. Alan yritystoiminnasta on vielä vähän pohjatietoa saatavilla ja liikunta-alan rajaaminen on haasteellista tilastollisten luokitteluiden vajavaisuuden vuoksi. (Kosonen & Tiikkaja 2008:5-6; Heikkala 2009: 6.) Liikuntaklusteri tarkoittaa urheiluun ja liikuntaan liittyvien palvelujen, tuotteiden, tutkimuksen ja koulutuksen kokonaisuutta, joka poikkeaa muista toimialoista siinä, että julkisen sektorin rooli niin palveluiden tuottajana, liikuntaedellytysten tarjoajana kuin rahoittajana on merkittävä suhteessa muihin toimialoihin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 138).

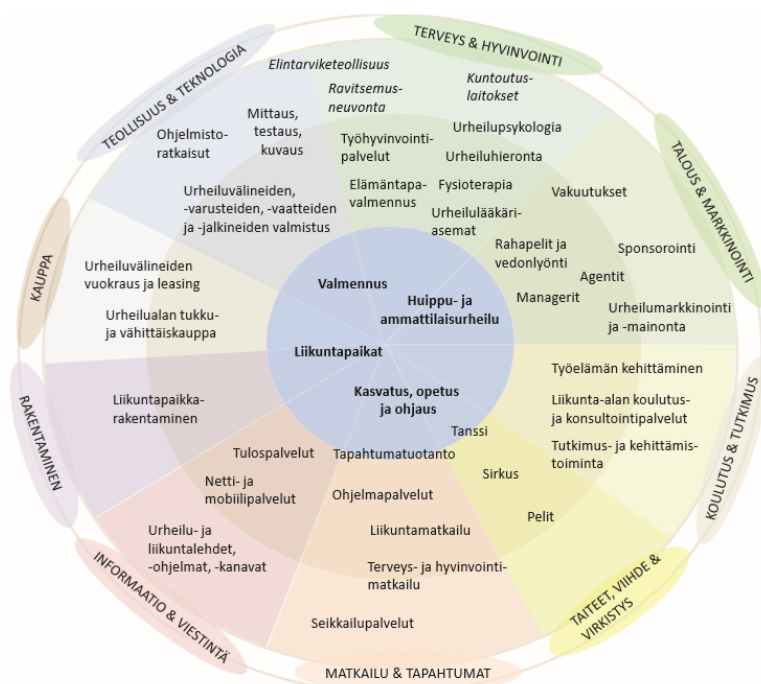
Kauppa- ja teollisuusministeriön (2007: 19–20) Luovien alojen kehittämisstrategian 2015 mukaan liikunta- ja elämyspalvelut sisältyvät luoviin aloihin. Laajan määritelmän mukaan luovia aloja ovat ne, jotka synnyttävät tekijänoikeuksia, patenteja ja tuotemerkkejä. Tällöin ne voidaan luokitella liiketoiminnaksi, joka perustuu aineettoman omaisuuden kaupalliseen hyödyntämiseen.

EU:n toimialaluokitus jakaa liikunta-alan yritykset kolmeen päätoimialaan, jotka ovat jalostusalojen tuotevalmistajat, tukku- ja vähittäiskaupan yritykset ja palveluntuottajat (taulukko 1). Jalostusaloja ovat huvi- ja urheiluvälineiden valmistus sekä urheiluvälineiden valmistus. Urheiluvälineiden valmistus taas jakautuu pienempiin kokonaisuuksiin esimerkiksi ulko- ja sisäpelivälineiden valmistukseen. Jalostusalojen tuotevalmistuksen toimialaluokka ei ole aukoton, sillä luokituksen katveeseen jää osa liikunnan apuvälineiden ja oheistuotteiden valmistuksesta, kuten pääosa urheiluvaatteiden ja –jalkineiden valmistuksesta. Urheiluvälineiden ja –tarvikkeiden tukku- ja vähittäiskaupan toimialaluokitus on kattavampi ja ainoastaan tavarataloissa ja muissa erikoistumattomissa suurissa myymälöissä liikuntavälineiden ja –tarvikkeiden vähittäiskauppaa ei voida erottaa muiden tavaroiden vähittäiskaupasta. Urheilu- ja liikuntapalvelujen tuottaminen voidaan jakaa kuuteen eri alatoimialaan kuten urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialaan. Urheilu- ja liikuntapalvelujen tuottamisen toimialaluokka on kattava ydinpalvelujen tuotannon päätoimialana, mutta sivu- ja tukitoimialat jäävät luokituksen ulkopuolelle. Luokituksen ulkopuolelle jääviä sivu- ja tukitoimialoja ovat esimerkiksi liikuntamatkailu- ja seikkailutoiminta. Liikunta ja urheilu kytkeytyvät myös taidealoihin

kuten tanssitoimintaan, joka jää EU:n toimialaluokituksen, liikuntaklusterin ulkopuolelle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 138.)

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020 –julkaisussa liikunta-alan yrittäjyyttä kuvataan toimialaluokittelua laajemmin. Kuvion 2 ytimessä ovat valmennus, liikuntapaikat, huippu- ja ammattilaisurheilu sekä kasvatus, opetus ja ohjaus, jotka edustavat liikunnalle ja urheilulle ominaista yrittäjyyttä. Näissä yrityksissä yrittäjyys on ammattimaista ja liikunta ja urheilu ovat yritystoiminnan sisällöllinen lähtökohta. Kuvion ytimessä toimivilla yrityksillä asiakaskohderyhmät ovat tarkkaan rajattuja, asiakassuhde on tiivis ja toiminta on organisoitu selkeästi. Esimerkiksi yksityiset liikuntapaikat ja –keskukset, liikunnanohjaajat, personal trainerit tai urheiluopistojen omistamat kaupalliset yritykset voidaan luokitella kuvion ytimessä toimiviksi. (Heikkala & Koivisto 2010: 9, 39–42.)

Kuvio 2. Liikunta-alan yrittäjyys. (Heikkala & Koivisto 2010: 9. ks. Koivisto & Heikkala 2009)



Ulommalle mentäessä liikunnan käsite laajenee hyvinvointi- ja elämyssektoreille. Tällöin asiakaskohderyhmät eivät ole välttämättä segmentoituja vaan palveluita on suunnattu laajemmalle asiakasjoukolle. Tällöin myös asiakkaan ja yrityksen välinen suhde ei ole niin tiivis, mitä kuvion ytimessä olevilla yrityksillä. Mitä kauemmaksi siirrytään kuvion ytimestä, liikunta ja urheilu eivät välttämättä ole yritystoiminnan lähtökohta, vaan liikuntapalvelut voivat olla vain osa yrityksen koko toiminnasta tai yksi liiketoiminnan keinoista. Ulommilla kehillä liikuntapalvelut kytkeytyvät lukuisiin toimialoihin, kuten esimerkiksi kulttuuripalveluihin, matkailuun tai teknologiaan. (Heikkala & Koivisto 2010: 9, 39–42.)

Liikunta-alat pitävät sisällään reilut 4 900 yritystä, jotka työllistävät yli 16 000 henkilöä. Yritystoimipaikkoja oli runsaat 5 200, mikä tarkoittaa että yhdellä yrityksellä on useampi toimipiste. Liikunta-alan yritysten liikevaihto on noin 26,2 miljardia euroa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa arvioidaan, että edellä mainitut luvut eivät ole yksiselitteisiä vaan liikunta-alan yrittäjyyden merkitys on suurempaa. Tämä johtuu siitä, että toimialaluokitus on puutteellinen ja osa liikunta-alan sivu- ja tukitoimialoista jää toimialaluokituksen ulkopuolelle. Katveeseen voi jäädä yrityksiä ja toimipaikkoja, joiden päätoimiala on jokin muu kuin liikuntaklusteriin sisältyvä toimiala. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 138–143.) Myös muissa selvityksissä on todettu, että puutteet tilastoinnissa vaikuttavat siihen, että aukotonta ja täysin kattavaa kuvaa liikunta-alan yritystoiminnasta ei voida tehdä (Kosonen & Tiikkaja 2008: 6, 13). Arviot liikunta-alan yritysten määrästä sekä työllistävyydestä vaihtelevat sen mukaan, mitkä toimialat tarkasteluun on sisällytetty.

Taulukko 1 kuvaa liikunta-alojen yritystoimipaikkojen määrää toimialoittain vuonna 2009. Vertailtaessa toimipaikkojen, henkilöstön tai liikevaihdon osuuksia jalostusalojen, tukku- ja vähittäiskaupan sekä palvelualojen välillä, oli jalostusalojen osuus kaikilta osin pienin. Pääosa (59 prosenttia) liikunta-alan yritysten liikevaihdosta syntyi tukku- ja vähittäiskaupan sektorilta. Työntekijämääriä vertailtaessa on palvelualojen osuus henkilöstöstä suurin (46,9 prosenttia). Tukku- ja vähittäiskaupassa henkilöstön osuus oli 34,3 prosenttia ja jalostusalojen osuus 18,8 prosenttia. Toimipaikkojen määrän suhteen palvelualoilla oli eniten toimipaikkoja (57,3 prosenttia).

Taulukko 1. Liikunta-alojen yritystoimipaikat toimialoittain. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 141)

Toimiala (Nace)	Toimipaikat	Osuus toimipaikoista, %	Osuus henkilöstöstä, %	Osuus liikevaihdosta, %
Huvi- ja urheiluveneiden valmistus	257	4,9	13,1	8,5
Urheiluvälineiden valmistus	149	2,9	5,7	5,8
<i>Jalostusalat yhteensä</i>	<i>406</i>	<i>7,8</i>	<i>18,8</i>	<i>14,3</i>
Urheilualan tukkukauppa	399	7,6	7,5	22,9
Veneiden ja veneilytarvikkeiden tukkukauppa	85	1,6	1,6	3,7
Urheiluvälineiden ja polkupyörien väh.kauppa	1 132	21,7	22,2	25,6
Veneiden ja veneilytarvikkeiden väh.kauppa	207	4,0	3,0	6,8
<i>Kauppa yhteensä</i>	<i>1 823</i>	<i>34,9</i>	<i>34,3</i>	<i>59,0</i>
Vapaa-ajan ja urheiluvälin. vuokraus ja leasing	69	1,3	0,6	0,4
Urheilu- ja liikuntakoulutus	391	7,5	4,5	1,8
Urheilulaitosten toiminta	600	11,5	14,5	8,6
Urheiluseurojen toiminta	100	1,9	3,4	1,5
Kuntokeskukset	304	5,8	8,2	4,4
Muu urheilutoiminta	1 463	28,0	10,7	7,2
Hiihto- ja laskettelukeskukset	68	1,3	5,0	2,8
<i>Palvelualat yhteensä</i>	<i>2 995</i>	<i>57,3</i>	<i>46,9</i>	<i>26,7</i>
Yhteensä	5 224	100,0	100,0	100,0

Liikuntaklusterin toimijat ovat pääosin mikroyrityksiä. Lähes 60 prosentilla yrityksistä ei ollut palkattua työvoimaa ja vajaa 25 prosenttia yrityksistä työllisti alle kaksi työntekijää. Keskisuurten yritysten osuus liikuntaklusterin yrityksistä oli ainoastaan kolme promillea. Reilut 1700 yritystä toimi sivutoimisesti urheilu- ja liikuntapalveluissa. Eniten sivutoimisuutta löytyy muun urheilutoiminnan toimialalta, jotka tuottavat esimerkiksi valmennus-, tuomari- tai muita vapaa-ajan urheilu- ja virkistyspalveluita. Yksityisiä toiminimiä yrityksistä on reilut 40 prosenttia ja osakeyhtiömuotoisia 50 prosenttia. Loput 10 prosenttia muodostuu muista yritysmuodoista eli avoimista yhtiöistä, kommandiittiyhtiöistä ja osuuskunnista. Yhtiömuotoiset yritykset toimivat eniten jalostus- ja tukku- ja vähittäiskaupan aloilla, kun toiminimet sijoittuvat urheilu- ja liikuntapalveluihin. Suurin osa yrityksistä on miesten omistuksessa ja ne tuottavat reilut 40 prosenttia alan liikevaihdosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 145–148.)

Liikunta-aloilla toimivien yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto ovat kasvaneet. Keskimäärin liikuntaklusteriin sisältyvien yritysten määrä on kasvanut keskimäärin 200 yrityksellä vuosittain. Vuonna 2010 urheilu- ja liikuntapalveluissa toiminnan aloittaneita yrityksiä oli enemmän kuin koskaan aikaisemmin ja palveluiden osuus koko toimialaryhmän nettolisäyksestä (eli aloittaneiden määrä vähennettynä lopettaneiden

määrästä) oli 70 prosenttia. Pahin lamavuosikaan (v. 2009) ei heikentänyt liikuntapalveluiden osalta kehitystä, vaan nettolisäys oli positiivinen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 143.)

Suurinta kasvua on tapahtunut siis palvelualoilla, joista positiivisinta kehitystä oli kuntokeskus- ja kuntosalitoiminnassa. Tukku- ja vähittäiskaupan osalta kehitys oli varsin pientä, mutta koko liikuntaklusteria tarkasteltaessa palvelualojen kasvu kompensoi tätä tukku- ja vähittäiskaupan maltillista kasvua pitäen liikunta-alan kasvun nousujohteisena. Liikunta-alat muodostavat kaikista yritystoimipaikkojen henkilöstöstä 1,2 prosenttia ja liikevaihdosta 0,8 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 138, 140, 142.)

Myös liikuntajärjestöjen liikuntatutkimukset todistavat yksityisten yritysten asiakaskunnan kasvua, jonka sanotaan nelinkertaistuneen 2000-luvulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 138.) Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan yksityisten yritysten palveluiden käyttö on kasvanut neljässä vuodessa 9 prosentista 15 prosenttiin, jonka myötä palveluita käytti yli 500 000 aikuista. Määrällisesti eniten yritysten palveluiden parissa ovat 36–50-vuotiaat, mutta yritysten palveluiden hyödyntäminen on lisääntynyt kaikissa ikäluokissa. Maantieteellisesti yksityisten yritysten palveluille on kysyntää eniten pääkaupunkiseudulla. (Suomen kuntoliikuntaliitto 2010: 25–27.)

Liikuntakulttuuri kehittyy koko ajan luoden uusia mahdollisuuksia myös yritystoiminnalle. Jo nyt liikunta-alan yritystoiminta pitää sisällään laajan skaalan eri aloja terveydestä ja hyvinvoinnista teknologiaan ja rakentamiseen. Näin ollen liikunta-alaan voi kytkeytyä tulevaisuudessa aloja, joita ei vielä tunnisteta tai joiden osuus liikunta-alasta on vielä pieni. Esimerkiksi liikunnan digitalisointi on jo tuonut liikuntateknologian alalle uusia mahdollisuuksia, kun erilaisia teknologisia ratkaisuja käytetään niin aktiiviturheilijoiden kuin kuntoilijoiden parissa. (Heikkala & Koivisto 2010: 41–42.)

Heikkalan (2009: 16, 20, 23) mukaan liikunta-alan yksityinen sektori on vielä kehittymätön ja epämääräinen, mutta yritysten määrän lisääntyminen on yhteiskunnan kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin edistämisen edellytys ja kuvaa yritystoiminnan roolin korostumisesta. Yksityistä palvelutuotantoa syntyy sinne, missä kysyntä ylittää tarjonnan. Kuluttajat ovat siis avainasemassa liikunta-alan yrittäjyyden kasvussa. Kulutustarpeet muuttuvat, joten trendien ja suhdanteiden vaikutukset näkyvät liikunta-alan yritystoiminnassa julkista ja kolmatta sektoria enemmän (Heikkala & Koivisto 2010: 51).

Suomen väkiluvun on ennustettu kasvavan ja väestöllinen huoltosuhde tulee muuttumaan merkittävästi, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja työikäisten määrä vähenee. Väestörakenteen muutoksella voi olla positiivisia vaikutuksia liikuntapalveluiden yritystoimintaan, kun eläkkeelle siirtyvillä on aikaa ja elintason kohenemisen myötä rahaa käyttää palveluita. Palvelujen tarve voi lisääntyä myös sektoreilla, joilla ei aiemmin ole ollut suoranaista rajapintaa liikunta-alan kanssa. Esimerkiksi terveydenhuollon osalta liikuntapalvelut eivät ole tiiviissä yhteistyössä. Potentiaalia on myös liikunta- ja hyvinvointimatkailemalla, joka ei vielä ole niin kehittynyttä, mitä liikuntamatkailijat edellyttävät. (Kosonen & Tiikkaja 2008: 6-7, 35, 37.) Julkisen sektorin mahdollinen liikuntapalveluiden supistaminen tai ulkoistaminen sekä kansalaistoiminnan heikkeneminen lisäävät toteutuessaan uusia mahdollisuuksia yritysten tuottamille liikuntapalveluille (Heikkala 2009: 23).

Liikunta-alan yrittäjäyys on kasvava toimiala, jonka tueksi ja kehittämiseksi on laadittu oman strategia. Strategian missiona on edistää elinkeinopoliittisin keinoin liiketoiminnan kehittymistä. Liikunta-alan yrittäjäyden kehittämisstrategia tähtää siihen, että vuonna 2020 liikunta-alan yrityskehitys on elinvoimainen, kehittyvä ja kasvava. Liikunta-alan yrittäjäyden kehittämisessä keskitytään kumppanuuksien syventämiseen, yrittäjäyttä tukevien rakenteiden luomiseen, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen sekä yritysmyönteisyyden edistämiseen. (Heikkala & Koivisto 2010: 1-2, 10, 12.)

2.4. Liikuntakulttuurin vaikutukset kumppanuuksien kehittymiseen

Kolmannella sektorilla on ollut vahva rooli suomalaisen liikuntakulttuurin kehityksessä niin toimijoina kuin julkisen sektorin yhteistyökumppaneina. Yritysten merkityksen kasvu toimijoina on tapahtunut vasta viime vuosina. Tästä syystä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus on mitä ilmeisemmin vielä marginaalista. Liikuntapalvelut pirstaloituvat valtionhallinnon osalta useiden eri ministeriöiden alaisuuteen. Liikuntapalveluita tuottavat yritykset sijoittuvat ensisijaisesti työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alalle, kun muuten liikuntasektori yhdistetään pääosin opetus- ja kulttuuriministeriöön. Myös tämä pirstaleisuus hallinnossa voi osaltaan vaikuttaa siihen, että yritysten merkitystä kumppanina ei ole aiemmin juuri tiedostettu.

Vaikka terveyden ja liikunnan edistäminen on laissa säädetty, on kunnille annettu itsehallintoon pohjautuen mahdollisuus määrätä palveluiden laajuus sekä tuottamistavat. Laki mahdollistaa yhteistyön yritysten kanssa, mutta velvoitetta yhteistyöhön ei ole määrätty. Tästä syystä palveluiden kehittäminen kumppanuuden avulla vaihtelee ja on kunnan vastuulla, kuinka aktiivisesti ne luovat uusia toimintamalleja yksityisen sektorin kanssa.

Liikuntakulttuurin kehitys niin toimijoiden, liikuntamuotojen kuin käyttäjien määrän kasvuna on nostanut liikuntapalveluita enemmän esille. Yritykset ovat kasvattaneet asiakasmääriään merkittävästi ja asiakkaiden odotukset palveluiden laadun osalta edellyttävät ammattimaisuutta. Yhdistystoiminta pohjautuu vapaaehtoisuuteen ja palveluiden tuottamiseen jäsenistölle, jolloin yhdistystoiminnan tulevaisuus sekä mahdollisuudet vastata kasvavaan kysyntään on epävarmaa. Tämän lisäksi julkisen sektorin on arvioitu vetäytyvän osasta palvelutehtävistään. Nämä edistävät yritysten palvelutarjonnan kehittymistä sekä yritysten houkuttelevuutta yhteistyökumppanina.

Terveysliikunnan toimialan kasvun myötä eri tahojen poikkihallinnollisen ja verkostomaisen organisoitumisen merkitys korostuu. Myös liikuntapalveluiden peruspalveluluonnetta ollaan vahvistamassa liikuntalain uudistamisen yhteydessä. Poikkihallinnollisuus sekä eri tahojen verkostomainen toimintatapa on nostettu esille valtion tason suosituksissa ja valtionhallinto peräänkuuluttaa periaatteellista keskustelua työnjaosta, yhteistyöstä sekä pelisäännöistä. Oletettavaa on, että valtionhallinnon suosituksilla sekä mahdollisuuksien esiintuomisella on myönteistä vaikutusta julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteiden kehittymiseen.

3. JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN VÄLINEN KUMPPANUUS

Tämä luku käsittelee julkisen sektorin ja yksityisen sektorin yhteistyötä teoreettisesta näkökulmasta. Julkisen sektorin eli kuntien ja yksityisen sektorin eli yritysten yhteistyötä tarkastellaan kumppanuusteoriasta käsin. Luvun alussa käsitellään kumppanuuden kehittymiseen vaikuttaneita tekijöitä. Alaluku 3.2. muodostuu kumppanuuden määrittelystä. Lisäksi kumppanuutta tarkastellaan sen tarjoamien mahdollisuuksien ja haasteiden osalta. Tärkeä osa-alue teoreettisessa viitekehyksessä on kumppanuuden luokittelu ja analysointi, jota käsitellään alaluvussa 3.4. Lisäksi kumppanuus tarkastellaan liikuntapalveluiden kontekstissa.

3.1. Uusi julkisjohtaminen kumppanuuden lähtökohtana

1990-lukua luonnehditaan yhteiskunnallisen murroksen, taloudellisen laman, hyvinvointivaltion rahoituskriisin, kuntien itsehallinnon laajentumisen ja palvelujen uudelleenarvioinnin ajaksi. Kuntien ja valtion välisiä suhteita muutettiin ja kuntien itsehallinto laajentui. Tällöin kunnille avautui mahdollisuus uudistaa organisaatioitaan ja tehostaa palvelutuotantoaan. Talouden tasapainottamiseksi kunnissa karsittiin menoja, jotta kunnat selviäisivät lamasta ja pienenevistä valtionosuuksista. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryynänen & Siitonen 2007: 98–99.)

Kuntien talouden kriisiytymisen seurauksena hallitus käynnisti kunta- ja palvelurakennemuutoksen eli niin sanotun Paras-hankkeen, jonka tarkoituksena oli saada turvattua kuntien peruspalveluiden saatavuus ja laatu sekä palveluiden kestävä, tehokas ja taloudellinen tuottamistapa myös tulevaisuudessa. Erityisinä painopisteinä olivat palveluiden järjestämistapojen monipuolistaminen, tilaaja-tuottaja –ajattelun lisääminen, uuden teknologian hyödyntäminen, palveluyrittäjyyden edistäminen sekä hankinta- ja tilaajaosaamisen vahvistaminen. (Anttiroiko ym. 2007: 100–101.)

Väestön ikärakenteen muutos ja muuttoliike tuovat haasteita kuntien taloudelle ja julkisten palveluiden tuottamiseen. Väestön ikääntyminen kasvattaa kysyntää terveys- ja hoivapalveluille ja nuorten ikäluokkien pienentyminen taas vähentää päivähoito- ja opetuspalveluiden tarvetta. Muuttovoitto alueilla palveluiden kysyntä kasvaa, kun taas muuttotappio alueilla verotulot vähenevät pienevän asukasmäärän seurauksena. Kuntien henkilöstö eläköityy ja uuden henkilöstön rekrytointi on haasteellista, kun koko työvoiman määrä markkinoilla pienenee. Yhä vähenevät resurssit tuleekin saada oikein mitoitettua ja suunnattua ja kunnallisten palveluiden laatua sekä tehokkuutta on kasvatettava. Kattava ja tehokas palveluverkko on mahdollista toteuttaa erikoistumalla ja kuntien välisellä yhteistyöllä, verkostomaisilla toimintamalleilla, julkisen ja yksityisen sektorin välisellä yhteistyöllä, päällekkäisiä toimintoja karsimalla sekä hyödyntämällä teknologiaa. (Valtiovarainministeriö 2003: 19–21, 42.) Kattavan ja tehokkaan palveluverkon saavuttamiseksi kunta- ja palvelurakennemuutoksen peruslinjauksiin on sisällytetty, että palveluiden väestöpohjaa tulee laajentaa joko kuntien välisen yhteistyön tai kuntaliitosten avulla ja palvelujen tuottamiseen tulee sisällyttää markkinaperusteisia tuotantotapoja. (Anttiroiko ym. 2007: 101.)

Julkisen sektorin taloudellinen tilanne sekä tyytymättömyys julkista hallintoa kohtaan ovat ajaneet julkista sektoria uudistumaan. Julkiselta sektorilta vaaditaan tuottavuutta ja tehokkuutta ja lisäksi kansalaisten odotukset palveluita ja niiden laatua kohtaan ovat kasvaneet. Muutostarpeen seurauksena muodostui New Public Management (*myös NPM*), joka on vaikuttanut merkittävästi julkisen sektorin uudistumista koskevaan ajatteluun. NPM sijoittuu johtamisteoreettiseen keskusteluun ja sisältää periaatteita siitä, kuinka julkista johtamista voidaan uudistaa ja parantaa. Taloudellisen ja tehokkuuden vaatimukset ovat suunnanneet katseet yksityisen sektorin puoleen ja kehittämiseen on haettu malleja yritysmaailmasta. Julkisen sektorin tulisi olla pienempi, hierarkioiltaan matalampi, toiminnaltaan innovatiivisempi ja tuloksellisuuteen kannustava ja ratkaisuna on nähty yksityisen sektorin johtamisperiaatteiden soveltaminen. (Lähdesmäki 2003: 9–15.)

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä on pitkä historia. Wettenhallin (2010: 17–19) mukaan julkisten tehtävien delegoitu yksityiselle sektorille ei ole viime vuosikymmenten aikana kehittyntä, vaan yhteistyöllä on huomattavasti pidempi historia. Carrol & Steane (2000: 71) esittävät, että on vaikeaa määritellä aikaa tai kontekstia, jolloin yhteistyötä ei olisi ollut. Kumppanuudet ja niiden edistäminen ovat saaneet maailmanlaajuisesti koko

poliittisen kentän, niin päättäjien virkamiesten kuin paikallisten yhteisöjen tuen. Kansallisella tasolla monien maiden, kuten Iso-Britannian hallitus ovat lisänneet painetta siirtyä julkisen sektorin järjestämistä palveluista kumppanuuksien avulla toteutettavaan palvelutuotantoon. Myös paikallisella tasolla resurssien rajallisuus ja ideologiset tekijät, kuten laajemman osaamisen saavuttaminen, ajavat kehitystä kohti kumppanuuksia. (McQuaid 2000: 27.)

Euroopan unionissa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön yleistymisen on huomioitu, jonka myötä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösopimuksista on laadittu niin kutsuttu Vihreä kirja. Kirja toimii keskustelun avaajana erityisesti oikeudellisten puitteiden luomiseksi yhteistyösopimusten osalta (Euroopan unioni 2006). Suomen tasolla kuntien ja yritysten yhteistyötä on edistetty muun muassa edellä mainitussa kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä. Tätä uudistusta on toteutettu kuntalaislähtöisesti kehittämällä kunta- ja palvelurakennetta sekä tuotantotapoja ja organisointia (Suomen Kuntaliitto 2014b). Kunta- ja palvelurakennemuutos ei vielä ole edennyt juurikaan palvelujen kehittämiseen, vaan vaikutukset on huomattavissa hallinnollisten rakenteiden kehittämisessä. Uudistusta toteutetaan pitkällä aikajänteellä (Valtiovarainministeriö 2009: 5-6). Oletettavaa on, että kumppanuus ja sen kehittyminen kansallisella tasolla tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

3.2. Kumppanuuden määrittely

Kumppanuus-käsite kattaa hyvin monen tyyppisiä käytäntöjä ja toimintaa sekä käsitettä käytetään kuvaamaan yhteistyösuhteiden eri tyyppisiä vaihtelevissa olosuhteissa. Käsitteenä kumppanuus ei ole rajaava, vaan antaa mahdollisuudet toteuttaa yhteistyötä hyvinkin innovatiivisesti. Kumppanuutta kuvaa hyvin sanonta: Summa on suurempi kuin sen osat. (McQuaid 2000: 28–29.)

Kumppanuutta voidaan määrittellä monella tavalla. *Hollandin* mukaan kumppanuus liittyy yhteistyöhön, jossa toimitaan yhdessä molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi. *Hardingin* mukaan kumppanuus perustuu sopimukseen, jonka tavoitteena on parantaa yhteisön taloutta ja elämänlaatua. Taloudellisesta näkökulmasta taas kumppanuutta voi

määritellä sen olevan järjestelmä, jossa on osallistujia ja rahoitusta useammasta kuin yhdestä organisaatiosta. Poliittisesta näkökulman mukaan kumppanuus on yritysten, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja julkisen sektorin yhteistyötä, jossa riskit, resurssit ja osaaminen jaetaan hyödyttämään niin suhteen osapuolia kuin laajemmin koko yhteisöä. (McQuaid 2000: 29–30.)

Yksi kumppanuuden alakäsitteistä on public-private partnership (*myös ppp*) eli julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus (McQuaid 2000: 29). 1990-luvulta lähtien public-private partnership on tunnustettu keskeiseksi välineeksi julkisen johtamisen kentällä eri puolilla maailmaa ja sitä luonnehditaan kustannustehokkaaksi ja vaikuttavaksi mekanismiksi (Osborne 2000: 16). Public-private partnerships tarkoittaa julkisen ja yksityisen sektorin pitkäkestoista yhteistyötä, jossa yhteistyösuhteen osapuolet kehittävät yhteisiä tuotteita tai palveluita ja jossa riskit, kustannukset ja hyödyt on jaettu (Kljin & Teisman 2002: 2). Myös Wettenhall (2003: 99) luonnehtii ppp:n olevan todennäköisemmin horisontaalista ja kollegiaalista mitä pystysuuntaista ja hierarkkista. Käsitteenä ppp on yhdistetty verkostoteoriaan (*network theory*) (Wettenhall 2003: 78, 93).

Public-private partnership on pinnalla olevan käsite esimerkiksi julkisen sektorin johtamisen kentällä ja näkyy niin tehtyjen tutkimusten ja julkaistujen kirjojen määrässä kuin esimerkiksi poliittisissa kannanotoissa. Ppp on kansainvälinen ilmiö ja on seurausta 1980- ja 1990- luvuilla vallalla olleesta yksityistämisen käsitteestä. On nähtävissä, että julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus kasvaa yhtä suureksi ilmiöksi, mitä yksityistäminen aikoinaan. Käsitteellisesti onkin siirrytty kilpailu näkökulmasta yhteistyötä ja suhteita korostavaan näkökulmaan. (Wettenhall 2003; Kljin&Teisman 2002: 2.)

Viime vuosikymmenten aikana public-private partnerships on ammattimaistunut, teknistynyt ja rationalisoitunut. Vaikka ppp on suosittua ja osa julkisen hallinnon toimintatapoja, käydään edelleen keskustelua siitä, mitä se todella on ja onko ppp vallankumouksellinen suuntaus vai vain trendikäs yritysidea. Keskustelu kohdistuu käsitteen määrittelyyn, historiallisiin juuriin ja siihen missä määrin kumppanuus tuo aidosti ratkaisun julkisen sektorin toimintatapoihin esimerkiksi infrastruktuurihankkeiden osalta. Jos public-private partnerships:n katsotaan olevan vain

vaatimatonta kehitystä perinteisiin toimitustapoihin, on sen kuitenkin toiset maat ottanut innokkaammin vastaan mitä toiset. (Hodge, Greve & Boardman 2010: 3-4.)

Public-private partnership-käsitettä ja sen johdannaisia käytetään eri tavalla eri puolilla maailmaa. Kun infrastruktuuriin on tarvittu merkittäviä taloudellisia investointeja, on yhteistyökumppanuudesta käytetty Iso-Britanniassa käsitettä Private Finance Initiative (PFI). Australiassa ja Aasiassa käytössä on termi Build-Operate-Transfer (BOT) ja Yhdysvalloissa taas Project Franchisese. Ranskan osalta käytössä on delegated management of public services, jossa kumppanuuden tarkoituksena on taata turvalliset, säännönmukaiset ja luotettavat julkiset palvelut kansalaisille ja kuluttajille. (Donberger & Fernandez 1999: 29.) Suomessa ppp-termin rinnalla käytetään esimerkiksi lyhenteitä JYK eli julkinen-yksityinen kumppanuus (Tuusvuori 2004) ja JYY eli julkinen-yksityinen yhteistyö (Anttiroiko ym. 2007: 183).

PPP on rinnastettu perinteisesti kumppanuuteen, johon liittyy infrastruktuuri hankkeet, kuten teiden, vedenkäsittelylaitosten ja energialaitosten rakentaminen. Näille kumppanuushankkeille yhteistä on investointien suuruus ja pitkäkestoisuus. Donberger & Fernandezin (1999: 29–30) mukaan kumppanuuden käsitettä voidaan käyttää laajemmin koskien myös palveluiden toimittamista julkisen ja yksityisen sektorin välisenä sopimuksellisenä kumppanuutena. Infrastruktuuri-hankkeissa pitkät sopimukset ovat rahoitusten vuoksi merkittäviä, mutta palveluiden toimittamisen osalta rahoitukselliset näkökulmat eivät ole niin merkittäviä ja tällöin sopimukselliset suhteet voivat olla lyhyempikestoisia.

Palveluiden tuottamiseen liittyvässä kumppanuudessa keskeistä on tiivis vuorovaikutus ja keskustelu kumppanuuden aikana, jotta palveluiden muuttuvaa luonnetta pystytään hallitsemaan. Lisäksi palveluiden tuottamisen kumppanuudessa erona infrastruktuurihankkeisiin on se, että niitä voidaan johtaa hyvin monella tapaa palveluiden monimuotoisen kentän vuoksi. Myös rahoituskuvio eroaa infrastruktuurihankkeista, kun palveluiden tuottamisen osalta julkinen sektori maksaa kumppanuudesta yksityiselle sektorille. Donberger & Fernandez sijoittavatkin palveluiden tuottamisen kumppanuuden hierarkkisen hallintotavan ja tavanomaisen markkinaperusteisen suhteen välimuodoksi. (Donberger & Fernandez 1999: 30.)

Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuutta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Osborne luokittelee teoreettisesta kirjallisuudesta viisi tärkeintä näkökulmaa. Ppp:ä on tarkasteltu yhteistyön luonteen näkökulmasta, jossa esimerkiksi *Huxhamin ja Vangenin* toimesta on nostettu esiin yhteistyön rakenteelliset seikat, *Bensonin* myötä yhteistyön resurssiriippuvuus sekä esimerkiksi *DiMaggion ja Powellin* toimesta institutionaalisista normeista käsin. Toisena teoreettisena lähtökohtana on julkisen johtamisen kirjallisuus, jossa tyypillistä on sopimussuhteet, niiden hallinta ja kustannusvaikutukset sekä luottamuksen merkityksen korostaminen. Tämän toisen teoreettisen näkökulman tutkijoina ovat olleet esimerkiksi *Williamson* sekä *Osborne*. Kolmanneksi ppp:ä on lähestytty *Kooimanin* sekä *Kickertin* toimesta julkisen hallinnon näkökulmasta, joka ensisijaisesti korostaa julkisen hallinnon suhteita sekä poliittista ja sosiaalista vuorovaikutusta verkostoissa. Yhteistyön kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa taas korostuvat paikallisen yhteisön tarpeet. Tämän näkökulman esittelijänä on ollut esimerkiksi *Oakley*. Viidentenä Osborne mainitsee empiirisen kirjallisuuden, jossa esimerkiksi *Taylor* on pyrkinyt kuvaamaan ppp:n prosessia sekä sen vaikutuksia. (Osborne 2000: 18–19)

3.3. Kumppanuuden mahdollisuudet ja haasteet

McQuaid (2000: 42) tiivistää kumppanuuden mahdollisuudet resurssien saatavuuteen, toimivuuteen, tehokkuuteen sekä legitimeettiin. Talouden ongelmat ovat monitahoisia, joihin ei voida vastata yhden toimijatahon toimenpiteillä. *Resurssien näkökulmasta* tarvitaan useita julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita, jotta voidaan saavuttaa tehokkaita ja toimivia ratkaisuja eri syistä kumpuaviin ongelmiin. Kumppanuus mahdollistaa resurssien yhdistämisen siten, että suuren hankkeen tai useita näkökulmia vaativan ongelman ratkaiseminen on mahdollista. Kumppanuuden myötä saadaan laajempi tietotaito ja asiantuntemus sekä rahalliset resurssit valjastettua. *Toimivuuden ja tehokkuuden näkökulmasta* kumppanuuksilla on mahdollista parantaa koordinoitua ja välttää päällekkäisyyksiä. Kumppanuus antaa yksittäisille toimijoille lisäarvoa niin tehokkaamman toiminnan kuin kustannussäästöjen muodossa. Kumppanuudella voidaan myös rikkoa stereotyyppisiä käsityksiä ja parantaa ymmärrystä eri toimijoiden välillä. Näin ollen kumppanuus tuo mahdollisuudet parempaan koordinoituihin, uusiin yhteistyömuotoihin sekä pitkällä aikavälillä vakautta, luottamusta ja riskien minimoimista. McQuaidin mielestä kumppanuudet edistävät myös *legitimeettiä* eli

edistävät paikallisyhteisön osallistumista ja siten järjestelmän hyväksymistä. (McQuaid 2000: 42–45.)

Kumppanuus edistää niukkojen resurssien tehokasta käyttöä ja parantaa yhteiskunnan kestävyyttä. Kumppanuuden myötä myös kasvu ja kehitys helpottuvat. Kumppanuudella voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta ja kansalaisten tarpeita vastaavia palveluita. Kumppanuuksien avulla voidaan rakentaa sosiaalista pääomaa ja sen avulla on mahdollista löytää keinoja sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisyyn, kun julkinen ja yksityinen sektori integroidaan osaksi paikallisyhteisöjä, kuten vapaaehtoisjärjestöjä. Kumppanuus kannustaa vastuunottoon parantaen osallisuutta. Vuorovaikutteinen suhde sitoo toimijat yhteen ja kumppanuuksien myötä osaamisen, tiedon ja oppimisen jakaminen on mahdollista. Laajempien näkökulmien myötä päätöksenteko on laadukkaampaa. Julkisen hallinnon osalta kumppanuudet voivat vähentää vallan väärinkäyttöä ja tuoda avoimuutta ja vastuullisuutta julkiseen hallintoon. (Hailey 2000: 483–484; Osborne 2000: 17–18.)

Vaikka julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia, on kumppanuuden onnistunut toteuttaminen haasteellista. Kljin & Teisman luokittelevat kumppanuuksien haasteet kolmen osa-alueen yhdistelmään, joita ovat *toimijoiden monimuotoisuus, institutionaaliset erot sekä eroavaisuudet julkisen ja yksityisen sektorin strategisissa valinnoissa*. Näitä osa-alueita ja eri tahojen eroavaisuuksia on käsitelty taulukossa 2, joka selventää julkisen sektorin ja yksityisen sektorin näkökulmasta toimintaa, arvoja ja strategisia valintoja sekä näiden eroavaisuuksien johdosta syntyneitä jännitteitä. Haasteita kumppanuudelle aiheuttaa toimijoiden monimuotoisuus ja julkisen ja yksityisen sektorin institutionaaliset erot. Monien tahojen mukanaolo vaikeuttaa kumppanuutta lisäten riskejä päätöksenteossa sekä tehden johtamisen haasteellisemmaksi. Kun kumppanuuden tulee yhdistää erilaisia verkostoja ja päätöksiä, kasvavat toimijoiden riskit ja epäonnistumisen mahdollisuus. (Kljin & Teisman 2000: 152, 2002: 11, 15.) Carrol & Steane (2000: 90) taas näkevät, että eri motiivit, arvot ja tavoitteet omaavat tahot eivät välttämättä heikennä kumppanuuden menestystä, sillä erilaiset näkökulmat voivat edistää keskustelua ja saada aikaan innovatiivisia lähestymistapoja ollen arvokas oppimiskokemus kaikille kumppanuuden osapuolille. Kljin & Teisman (2002:8) esittävät, että kumppanuus, jossa osapuolet ovat säilyttäneet omat perinteiset asemansa, on tuloksellisinta.

Taulukko 2 Julkinen ja yksityinen sektori toiminnan, arvojen ja strategioiden näkökulmasta (Kljin & Teisman 2002: 14).

	Public actors	Private actors	Tension
CORE BUSINESS	Objectives: (sectoral) public objectives Continuity: political conditions	Objectives: realising profits Continuity: financial conditions	Different problem definitions: political risks in expectations versus market risks in annual figures
VALUES	Loyalty Devoted to a self-defined public cause Controllability of process and approach (political/social) Emphasis on risk avoidance and preventing expectations	Competitive Devoted to consumer preferences Controlled by shareholders on the basis of results Emphasis on market opportunities and risks and innovations	Government reluctant in process versus private party reluctant with knowledge. Government reluctant in result versus private parties reluctant with their own effort.
STRATEGIES	Search for ways to guarantee substantive influence (primacy of the public) Minimising expectations and insecurity of implementation costs	Search for certainties to produce and/or obtain a contract Minimising political risks and organisational costs as a consequence of public 'viscosity'	Confrontation leads to a mutual 'locking-up' of agreements and thus to tried and tested types of cooperation (contracts)
CONSEQUENCES FOR PPP	Emphasis on a limitation of risks and on agreements that lead to agreed procedures and public dominance	Emphasis on certainty of market share and profit, which leads to an expectant attitude and limited investments until the moment when the contract is acquired	The creation of added value through crossborder interaction is not realised

Myös sitoutumisen puute ja kumppanuuden kohteena olevan toiminnan muuttuminen tekevät kumppanuudesta haasteellista. Kljin & Teismanin mukaan synergia ja yhteinen kehittäminen eivät toteudu käytännössä, koska päätöksenteko on niin hajautettua. Jokainen toimija on niin uppoutunut omiin sisäisiin asioihinsa, että yhteisen kehittämisen periaate ei toteudu käytännössä. Myös tavoitteiden tuominen käytännön toiminnaksi on haasteellista. Kljin & Teisman esittävät, että kansallisen tason tavoitteet tulisi jalkauttaa paikallisen tason toimijan, kuten kunnan toimesta käytäntöön tulosten saavuttamiseksi. (Kljin & Teisman 2002: 8, 12.)

Wettenhall arvioi, että kiinnostus julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuutta kohtaan kasvaa edelleen ja myös kokemukset siitä lisääntyvät. Kumppanuuksien osalta tarvitaan lisää tutkimusta, jotta edes käsitteen määrittely on mahdollista. Kumppanuusjärjestelyiden osalta ei ole käytössä luokittelua, jolla saavutettaisiin parempi ymmärrys siitä mitä tapahtuu ja tunnistettaisiin ne olosuhteet, joilla saavutetaan parempi taloudellinen ja sosiaalinen kehitys. (Wettenhall 2003: 78, 98.)

3.4. Sopimuksellisuus ja ulkoistaminen kumppanuuden muotona

Wettenhall (2003: 78) näkee kumppanuuden vaihtoehtona ulkoistamiselle ja yksityistämiseksi. Myös Kljin & Teisman (2000: 144) puoltavat tätä väitettä ja erottavat kumppanuuden ja ulkoistamisen toisistaan. Toiset tutkijat, esimerkiksi Chalmers & Dans sekä Zifcaf taas mieltävät ppp:n ulkoistamisen ominaisuudeksi eli kaupalliseksi kumppanuudeksi ostajan ja palveluntarjoajan välillä. (Wettenhall 2003: 78.)

Kljin & Teisman määrittelevät, että kumppanuus on markkinaperusteisten toimijoiden ja julkisen sektorin yhdistelmä, kun taas yksityistäminen on tuotannon siirtämistä julkiselta sektorilta yksityiselle. Ulkoistamisessa julkinen sektorin määrittelee palvelun ja halutun lopputuloksen, jonka yksityinen sektorin voi tuottaa. Ulkoistamiselle tyypillistä on siis niin kutsuttu päämies-agentti suhde. Kumppanuus taas on julkisen ja yksityisen sektorin sitoutumista, jossa kumppanit kehittävät palveluita yhdessä jakaen riskit, kustannukset ja tulot. Ulkoistamisella haetaan tehokkuuden kasvattamista julkiselle sektorille, kun kumppanuus perustuu yhteiseen päätöksentekoon ja tehokkuuden saavuttamiseen molemmille osapuolille. Kljin & Teisman myöntävät, että tämän kaltaista erottelua ei usein tehdä ja useita ulkoistamisjärjestelyitä on luonnehdittu kumppanuutena. (Kljin & Teisman 2000: 145–146.) Ulkoistamisen ja kumppanuuden väliset erot on tiivistetty taulukkoon 3.

Taulukko 3. Ulkoistaminen ja kumppanuus (Klijn & Teisman 2000: 526)

Contracting out	Partnership
Government and company (or consortium) are involved in principal-agent relationship	Government and company (consortium) are involved in joint decision making and production
Government defines the problem, specifies the solution and selects a private company that can produce results in a cost-efficient way	Both parties are involved in joint processes early on in order to develop joint products that contribute to both their interests
Benefits of contracting out arrangements especially concern efficiency (quicker and cheaper)	Benefits of partnership arrangements especially concern increasing effectiveness (synergy and enrichment of output)
Keys to success are unambiguous definitions of goals, projects, rules of tending, rules of selection and rules of delivery	Keys to success are an interweaving of goals, establishing rules for ongoing interaction, developing rules and tailor-made assignments concerning joint effort and production commitments.

Tynkkynen (2013: 34–35) tekee eron kumppanuuksien ja sopimussuhteiden välille ja vertailee niitä tavoitteiden ja hyötyjen, vallan ja päätöksenteon, avoimuuden ja luottamuksen sekä organisatoristen ominaisuuksien osalta. Taulukko 4 kuvaa ideaaleja tilanteita, jotka eivät Tynkkynen mukaan toteudu sellaisenaan käytännössä.

Tavoitteiden ja tarkoituksen osalta sopimukselliset suhteet pyrkivät tehokkaaseen palvelutuotantoon kun kumppanuus tavoittelee lisäarvoa asiakkaille ja kumppanuuden osapuolille sekä osaamisen ja oppimisen jakamista. Valtasuhteiden osalta sopimuksellisuutta kuvaa niin kutsuttu päämies-agentti suhde, jossa julkisen sektorilla on määräävä asema. Kumppanuudessa taas valtasuhteet ovat horisontaalisia ja päätöksenteko on jaettua. Luottamus korostuu kumppanuuksissa, kun sopimussuhteissa tiedon ja informaation jakaminen on vähäistä. Organisaationäkökulmasta eroavaisuuksia löytyy yhtenäisen organisaatiokulttuurin osalta, jota ei sopimussuhteissa tarvita mutta kumppanuussuhteissa organisatorisia ominaisuuksia saatetaan hyödyntää puolin ja toisin. (Tynkkynen 2013: 33–35.)

Taulukko 4. Kumppanuuden ja sopimussuhteen väliset erot (Tynkkynen 2013: 35).

	Contractual relationship	Partnership
<i>Goals and benefits</i>	Efficient service delivery	To provide added value to the customers, synergy gains for the parties, sharing knowledge and learning from others, win-win situation.
<i>Power relations and decision making</i>	Principal-agent relationship. Problem definition and solution specification by a public actor. Co-operation only before the contract is signed.	Horizontal power relations. Joint decision making and problem solving throughout the contractual period.
<i>Transparency and mutual trust</i>	No knowledge and information sharing to any great extent. Low level of trust between the parties.	Fairly open knowledge and information exchange between the partners. High level of trust between parties.
<i>Organizational properties</i>	Each actor preserve its own characteristics and properties. Compatible organizational cultures not needed.	Actors may adopt characteristics from other actors. Potential need for compatible organizational cultures.

Klijn & Teisman (2002: 8) korostavat sopimuksellisuuden merkitystä kumppanuuksissa. Vaikka kumppanuudella oli tavoiteltu intensiivisyyttä ja lisäarvoa, niin sitä ei saavutettu vaan pitkän aikavälin kumppanuus hiipui. Parhaat tulokset saavutettiin kahdenvälisillä sopimuksilla. Sopimuksellisuus tekee kumppanuuden houkuttelevammaksi, pienentää riskejä ja tarjoaa mahdollisuuden jakaa vastuuta sekä helpottaa päätöksentekoprosessia. Sopimuksellisuuden tuomat edut näkyvät strategisessa ajattelussa, kun julkisten toimijoiden intressi on minimoida esimerkiksi kustannuksia ja saada poliittista vaikutusvaltaa ja yksityiset toimijat taas etsivät varmuutta ja riskien minimointia. Tarkkaan rajattu sopimuksellisuus ei kuitenkaan palvele projekteja, joissa tulee pyrkiä innovatiivisuuteen ja laadukkaisiin tuotteiden kehittymiseen.

3.5. Kumppanuuksien luokittelu

Kumppanuuksien tyypittely on haasteellista, koska jokainen kumppanuus ja organisaatio ovat erilaisia ja lisäksi kumppanuus muuttuu prosessin aikana. Myös kumppanuuksien kehittyminen monimuotoisista lähtökohdista ja rakenteista vaikeuttaa kumppanuuksien luokittelua. (Jacobs 2000: 348.) Eri tutkijat ovat kuitenkin pyrkineet löytämään kumppanuuksista yhtenäisiä piirteitä ja luomaan kumppanuuksista kokonaiskuvaa luokittelemalla niitä.

Jacobsin luokittelussa kumppanuuksien monimuotoisuus ja muutos on huomioitu. Luokittelu pohjautuu muun muassa epävarmuuden hyväksymiseen ja niissä on huomioitu organisaatioiden luonne (*high organization, developing organization, undeveloped organization*). Lisäksi ulottuvuuksissa on huomioitu jako *virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin*. Jacobsin luokittelussa kumppanuus on jaoteltu hillitystä kilpailusta eli harmonisesta tilasta konflikteihin eli toimimattomiin tilanteisiin. Esimerkiksi epävirallinen kumppanuus näyttäytyy harmonisessa tilassa siten, että jokainen osapuoli säilyttää oman identiteettinsä mutta sopivat yhteisistä tulevaisuuden tavoitteista. Epävirallisen kumppanuuden kilpailutilassa kumppanuus näyttäytyy ohimenevänä, epävakaana ja jäsentymättömänä ja konfliktitilanteessa toimijoiden välinen yhteydenpito päättyy. (Jacobs 2000: 348–350, 545.)

Lewis (2000: 409–410) luokittelee kumppanuudet aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivinen kumppanuus pitää sisällään jatkuvaa neuvottelua, keskustelua, satunnaisia konflikteja, riskinottoa sekä niin sanotusti kantapään kautta oppimista. Aktiivisessa kumppanuudessa toimijoiden roolit ja tavoitteet ovat selkeitä, mutta ne saattavat muuttua tarpeiden ja olosuhteiden mukaan. Passiivinen kumppanuus taas nojaa suunnitelmallisuuteen ja kumppanuus rakennetaan jäykkien oletusten varaan projektin suunnittelun tasolla. Kumppaneiden kesken voi olla näennäinen yksimielisyys, mutta taustalta on löydettävissä epäselviä rooleja ja vastuita. Aktiivisen kumppanuuden luomisessa tulee Lewisin mukaan ottaa huomioon 5 ulottuvuutta, joita ovat kommunikaatio (*communication*), riskin otto ja riskien jako (*risk taking and risk sharing*), persoonallisuuksien tärkeyden tunnustaminen (*acknowledging the importance of personalities*), tavoitteiden selkeä määrittely (*a clear sense of the purposes of the*

partnership) sekä määritelmät ja sopeutuminen (*definition and adaptation*). (Lewis 2000: 409–412.)

Osborne & Murrayn (2000: 125) luokittelun lähtökohtana on kumppanuusprosessi, joka jakautuu viiteen vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat kontaktia edeltävä (*the precontact phase*), alustava kontakti (*the preliminary contact phase*), neuvottelu (*the negotiation phase*), täytäntöönpano (*the implementation phase*) ja arviointi (*the evaluation phase*). Kumppanuusprosessin etenemiseen ja onnistumiseen vaikuttaa Osbornen ja Murray:n (2000: 125–126, ks. Murray) mukaan kumppanuuden tyyppi, organisaatioiden ominaisuudet, kumppanuusprosessin kehittäminen ja toteuttaminen sekä ulkoiset tekijät. Osborne & Murray:n (2000) mukaan ensikontaktin vaiheessa (*the preliminary phase*) luotiin luottamus ja pohja yhteistyölle. Kun luottamus toimijoiden välillä oli syntynyt jo alustavan kontaktin vaiheissa, oli neuvotteluvaihe helpompi toteuttaa.

McQuaid (2000: 31) luonnehtii, että jokainen kumppanuus on yhdistelmä eri ominaisuuksista ja niin kumppanuuksien välillä kuin sisällä on suuria eroavaisuuksia. McQuaid jakaa kumppanuudet viiteen eri ulottuvuuteen, jotka vastaavat kysymyksiin: miksi, kuka, milloin, missä ja miten. Nämä dimensiot on esitelty taulukossa 5.

Kumppanuuden tavoite ja tarkoitus (*purpose*) on pääulottuvuus, jolla kumppanuus voidaan luokitella. Kumppanuuden tarkoituksena voi olla esimerkiksi synergiaetujen löytäminen ja resurssien yhdistäminen. Kumppanuuden tarkoituksen taustalla voi olla myös syitä, kuten kumppanin manipulointi toisen osapuolen toiminnan tukemiseksi tai paikallisen vastustuksen nujertaminen. Eroavaisuudet tavoitteissa eri kumppanien välillä, eivät ole poissulkevia. Tärkeää on, että tavoitteet ovat selvillä. Kumppanuuden painopiste (*focus*) voi vaihdella eksogeenisestä (*exogenous*) endogeeniseen (*endogenous*). Eksogeenisessä kumppanuudessa tarkoitus voi olla ainoastaan lisäresurssien houkuttelu kumppanuuden ulkopuolelta, kun endogeeninen kumppanuus tavoittelee (*aims*) esimerkiksi olemassa olevien resurssien tehokasta käyttöä. Suurin osa kumppanuuksista sisältää sekä eksogeenisiä että endogeenisiä ominaisuuksia, mutta niiden painotukset vaihtelevat. Kumppanuuden taso (*level*) voi olla strategista, jolloin tarkoituksena on jonkin laajan kokonaisuuden pitkän aikavälin kehittäminen. Toisaalta kumppanuuden tarkoituksena voi olla jonkin yksittäisen projektin, kuten yhden pienen infrastruktuurihankkeen läpivienti. Kumppanuuden tarkoitus ja painopisteet voivat

vaihdella sen keston aikana. Myös toimijoiden odotukset kumppanuuden hyödyistä voivat olla muuttuvia ja toimija voi tyytyä lyhyellä tähtämellä pienempään hyötyyn, jos kumppanuudesta on odotettavissa pitemmällä aikavälillä enemmän etua. (McQuaid 2000: 33–34.)

Toisena dimensiona on kumppanuussuhteen osapuolet (*who is involved*). Suhteen osapuolena voi olla julkisen sektorin (*public agencies*), kolmannen sektorin (*third sector*) ja yksityisen sektorin (*private*) lisäksi myös yksittäisiä kansalaisia. Jokainen edellä mainittu ryhmä pitää sisällään erityyppisiä toimijoita. Esimerkiksi yksityisen sektorin toimijoiden intressit vaihtelevat, kun toiset yritykset voivat olla mukana saavuttaakseen markkinoiden laajentumista ja toiset taas muista kuin kaupallisista syistä. Yritys voi olla kumppanuus osapuolena siksi, että sen toiminta-alue tai palveluvalikoima koskettavat kehityksen kohdetta. Yrityksen ohjaus voi olla paikallistasolla tai sitten yritys toimii ainoastaan alueellisena yksikkönä. Yritysten koot ja se, kuinka sidottuja ne ovat paikallisyhteisöön vaihtelevat. Kumppanuudessa onkin tärkeää tunnistaa sekä toimijat että tarkoitukset, miksi he ovat mukana. (McQuaid 2000: 34–35.)

Kumppanuuden rakenne (*structure*) voi vaihdella formaalin ja informaalin välillä. Muodollinen (*formal*) rakenne voi vaihdella vapaamuotoisista yhteistyösopimuksista oikeudellisesti sitoviin sopimuksiin, joihin tyypillisesti liittyy taloudellista vaihdantaa. Sopimusperusteisuus kumppanuuksissa on lisääntynyt. Se voi tuoda suhteeseen lisää luottamusta sekä pienentää riskejä. Haasteena on mahdollinen byrokratian kasvu sekä kumppanuuden hukkuminen sopimusneuvotteluihin. Epävirallinen (*informal*) rakenne pitää sisällään vapaamuotoiset verkostot. Yleensä nämä epäviralliset rakenteet ovat yksittäisten toimijoiden verkosto, jossa muodostetaan suhteita ja jaetaan tietoa, jota kukin taho voi viedä eteenpäin omissa organisaatioissaan. Kumppanuuden osapuolia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös prosessin käynnistymisen näkökulma eli kuka taho toimii kumppanuuden käynnistäjänä. Yleensä prosessi käynnistyy ylhäältä alaspäin eli esimerkiksi valtion viranomaisesta käsin. Suurempiin kokonaisuuksiin kuuluvien yksittäisten hankkeiden osalta prosessi voi saada alkunsa alhaalta ylöspäin. (McQuaid 2000: 35–37.)

Kolmantena ulottuvuutena on aika (*when*). Kumppanuuden aikana avainhenkilöt tai niiden näkemykset voivat muuttua. Myös organisaatioiden painopisteet voivat vaihtua

yhteistyön aikana. Kumppanuuden kehittämisessä tärkeä vaihe on, kun ongelman luonne ja sen tarpeet on selvitetty (*pre-development/development*). Tässä vaiheessa on tärkeää saada luotua suhteet sekä yhteistyön pohja kumppaneiden välille. Seuraavassa vaiheessa luodaan strategia sekä jonkintasoinen kumppanuussopimus, joiden jälkeen päästään toteuttamisvaiheeseen (*operation*). Kumppanuuden toteuttaminen on luonnehdittu olevan koko prosessin vaikein vaihe. Edellä mainitut vaiheet ovat karkeasti jaoteltu ja voivat mennä osittain päällekkäin. Esimerkiksi toteuttamisvaiheessa voidaan heikentää ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa saavutettua luottamusta. Toimijoiden välinen vallanjako vaihtelee kumppanuuden aikana. Esimerkiksi suunnitteluvaiheessa kaikilla osallistuvilla tahoilla on todennäköisesti suuri vaikutusvalta kumppanuuden kohteen osalta. Suunnitteluvaiheen jälkeen avainrahoittajien rooli muuttuneen vaikutusvaltaisemmaksi ja mikäli yksi toimija saa palveluntuottajan roolin, on hänellä tällöin enemmän valtaa, mitä muilla toimijoilla. (McQuaid 2000: 37–39.)

Neljäs ulottuvuus käsittelee kumppanuuden kohdetta ja kysymyksenä on mihin alueeseen (*where*) tai keneen (*whom*) kumppanuus kohdistuu. Kumppanuus voi keskittyä maantieteellisesti erikokoisiin alueisiin. Kumppanuuden kohteena voi olla kansallisen tason haasteet, kuten sosiaalinen syrjäytyminen tai paikallistasolla oleva tiukemmin rajattu kohderyhmä. Eli maantieteellisen alueen lisäksi myös kohderyhmät vaihtelevat. Missä ja kenelle kumppanuudella haetaan hyötyä vaikuttavat myös kumppaneiden valikoitumiseen. (McQuaid 2000: 39.)

Viides ulottuvuus keskittyy kumppanuuden täytäntöönpanoon eli miten (*how*) kumppanuus toteutetaan. Tämä dimensio sisältää roolitukset siitä, kuka tekee mitään eli kuka tarjoaa resurssit ja kenen hallinnassa ne ovat. Roolitus voi olla kumppaneiden itsenäistä asemaa korostavaa eli kumppanin roolina voi olla esimerkiksi kumppanuusverkoston sihteerinä toimiminen. Tehtävien jaosta voidaan sopia myös sopimusperusteisesti. (McQuaid 2000: 39.)

Taulukko 5. Kumppanuuden eri dimensiot (McQuaid 2000: 520).

RANGE/EXAMPLES	COMPONENTS	RANGE/EXAMPLES
1. PURPOSE		
Exogenous (external resources)	FOCUS	Endogenous (internal resources)
Employment creation	AIMS	Employment redistribution
Single project	RANGE OF ACTIVITIES	Long-term programme
Strategic	LEVEL	Programme cooperation or one-off project collaboration
2. WHO IS INVOLVED		
Public agencies	RANGE OF ACTORS	Private, voluntary, 'third sector'
Formal (legal contracts, general agreements)	STRUCTURE	Informal (overlapping networks)
Top-down	PROCESS OF MOBILIZATION	Bottom-up
Unequal power	POWER RELATIONSHIPS	'Fair' power relationships
3. WHEN		
Pre-development/development	PHASE/STAGE	Operation
Close partnership	DECISION POINTS	Continue partnership
4. WHERE		
Geographical area (e.g. small urban area)	AREA/GROUP	Client group (e.g. young unemployed in the region)
5. HOW		
Stand-alone partnership	IMPLEMENTATION	Agreements influencing existing
Organization	MECHANISMS	Services

McQuaidin luokittelua on hyödynnetty tutkielman empiirisessä osassa, haastatteluteemojen suunnittelussa.

3.6. Kumppanuus liikunta-alan kontekstissa

Laajasti määriteltynä kumppanuus siis tarkoittaa organisaatioiden välistä suhdetta, joka vaihtelee kumppanuuden osapuolien, tavoitteiden, vahvuuksien ja taloudellisten panostuksien mukaan. Kumppanuutta voi olla esimerkiksi kahden tai useamman yrityksen, hyväntekeväisyysjärjestöjen, liikunta- ja urheilujärjestöjen tai kuntien välillä. Kumppanuutta voi olla lahjoitusten, hyväntekeväisyyden ja sponsorointisopimuksien muodossa tai yhteistyötä, jossa jokainen kumppani edistää yhteisen tavoitteen mukaista kehitystä. Myös kumppanuuden vahvuus eli sitoutuminen ja kesto sekä kumppanuuden vaikutukset kumppanin tavoitteissa, kohteissa ja toiminnassa vaihtelevat. (O'Reilly & Brunette 2013: 19.)

Liikuntapalveluiden osalta kumppanuudet voidaan jakaa filantrooppiseen kumppanuuteen, sponsorointikumppanuuteen sekä yhteistyöhön. Kuviossa 3 vasemmalle sijoittuu kumppanuus, jossa kumppaneilla on vähän vaikutusvaltaa toistensa toimintaa. Jokainen kumppani määrittelee itse tavoitteensa ja päämääränsä. Filantrooppinen (*philanthropic*) kumppanuus tarkoittaa rahan, ajan tai hyödykkeiden lahjoittamista ja voi ilmetä lahjoitusten tai hyväntekeväisyyden muodossa. Tämän tyyppisen kumppanuuden tavoitteena on usein parantaa organisaation imagoa, päästä uusille markkinoille tai edistää suhdetoimintaa. Sponsorointi (*sponsorship*) tarkoittaa taloudellisten hyödykkeiden tai palveluiden sijoittamista. Se sijoittuu kuvion keskivaiheille, koska sillä on filantrooppiseen kumppanuuteen verrattuna vahvempi ja muodollisempi rooli esimerkiksi tehtyjen sopimusten myötä. Sponsoroinnilla ei kuitenkaan ole suoraa vaikutusta kumppanin toimintaan, tavoitteisiin tai visioon. Kuvion oikealla on vahvempi kumppanuus eli yhteistyö (*collaboration*). Tämä kumppanuuden muoto sisältää usein formaalin sitoutumisen yhteisesti jaettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Vaikutus kumppanin tavoitteisiin ja toimintaan sekä sitoutuminen ja pitkäjänteisyys kasvavat mitä enemmän oikealle kuviossa siirrytään. (O'Reilly&Brunette 2013: 22–25.)



Kuvio 3. Kumppanuus liikuntapalveluissa (O'Reilly&Brunette 2013: 23.)

Liikuntapalveluiden osalta kumppanuudet ja niiden kehittäminen nähdään vastauksena niukkeneviin resursseihin. Julkisen sektorin taloudellisen tilanteen kiristymisen sekä rajoitukset suoran rahallisen tuen antamiseen kasvattavat kumppanuuksien tarvetta. Kumppanuuksilla voidaan nähdä olevan etua myös ulkopuolisen rahoituksen saamisessa. Julkisen sektorin tuki voi olla apuna ulkopuolisten rahoitusten etsinnässä ja siten yhteisön vision saavuttamisessa. (O'Reilly & Brunette 2013: 29–31.)

Kansalaisten liikkumattomuus ja siitä seuraavat terveydelliset ongelmat huolestuttavat. Kumppanuuksien avulla voidaan luoda uusia mahdollisuuksia terveyttä edistävään liikuntaan ja hyöty jakautuu kaikille osapuolille. Kumppanuutta voidaan hyödyntää myös liikuntaan liittyvän infrastruktuurin osalta tietotaitoa jakamalla. Kun kunta suunnittelee uusia liikuntareittejä, voi kunta kumppanuuksilla ja yhteistyöllä esimerkiksi liikuntajärjestöjen kanssa tuoda esiin käyttäjien tarpeet ja reittien tarkoituksenmukaiset toteutustavat. Liikuntatilojen kehittäminen kumppanuuksien avulla tuo uusia liikuntamahdollisuuksia ja työllistymisvaihtoehtoja. (O'Reilly & Brunette 2013: 29-31.)

Kunnan näkökulmasta kumppanuuden avulla voidaan pienentää projektin taloudellisia riskejä, hyödyntää yksityisen sektorin rahallisia resursseja sekä asiantuntemusta tilojen suunnittelun, toiminnan ja markkinoinnin osalta. Kumppanuudet voivat myös parantaa eri toimijoiden imagoa. Yksityisten yritysten osalta kumppanuuden hyöty voi näkyä pääsyyntä hallituksen strategioihin ja siten edullisempiin rahoituksiin kiinni. Julkinen

sektori taas voi hyötyä ammattimaisuuden, kuten liiketoimintasuunnittelun tai markkinatuntemuksen lisääntymisestä. O'Reilly & Brunette 2013: 29–31.)

Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksestä ilmeni, että liikunta-alan yritykset ovat nimenneet tärkeiksi yhteistyökumppaneikseen kunnat, liikunta- ja urheiluseurat, liikunta-alan järjestöt sekä muut liikunta-alan yritykset. Laajoja yhteistyöverkostoja kannattivat toimintansa vakiinnuttaneet menestyneimmät sekä kasvuun tähtäävät liikunta-alan yritykset. Kyselyyn vastanneet yritykset pitivät yhteistyön kehittämistä ja yhteistyötoimia tärkeinä. (Kosonen & Tiikkaja 2008: 18–19.) Kumppanuuksien syventäminen on yksi neljästä kehittämisteemasta liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategiassa. Kumppanuuksien avulla liikunta-alan yrittäjyydellä on mahdollisuudet kasvuun. Tavoitteena on kehittää hallinnon rakenteissa tiiviimpää koordinaatiota, jotta liikunta-alan moninaisella yrittäjyydellä on mahdollisuutta kehittyä. Myös yritysten ja seurojen verkostoitumisen edistäminen niin toimialan sisällä kuin muiden toimialojen kanssa koetaan tärkeäksi. (Heikkala & Koivisto 2010: 12,15.)

Liikunta-alan yritykset kohdistivat erityisesti kuntiin ja niiden kanssa tehtävään yhteistyöhön suuria odotuksia. Yritykset näkivät kunnat liiketoimintansa keskeisinä mahdollistajina tai poissulkijoina. Kunnallisilta palveluilta toivottiin yksityistämistä ja kunnallisten palveluiden hinnoittelun nostamista kilpailutilanteen taltuttamiseksi. Kunnat nähtiin myös yhteistyötahoksi palveluiden markkinoimisessa kunnan työntekijöille sekä kustannuksiin osallistumisessa työpaikkaliikunnan lisäämiseksi. Lisäksi peräänkuulutettiin positiivista asennetta liikunta-alan yrittäjyyttä kohtaan, jotta liikunta-alan yrittäjyys ja yhteistyö nähtäisiin mahdollisuutena kilpailun sijaan. Yhteistyön kehittäminen vaatii panostuksia niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Vastakkainasettelun ja kilpailun sijaan koettiin myös, että liikuntakulttuurin muutos tulee olemaan niin suuri, että palveluiden kysyntää tulee olemaan kaikille toimijatahoille. (Nieminen, Tuokkola, Huotari & Törmä 2013: 48.)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä pääluku esittelee laadullisen tutkimuksen lähtökohdat ja peruseriaatteet. Lisäksi tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen kohde ja käsitellään empiirisen tutkimuksen suunnittelua, toteuttamista sekä analysointia. Varsinaiset tutkimustulokset on analysoitu viidennessä pääluvussa. Lisäksi tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1.Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliseen tutkimukseen tyypillisiä piirteitä ovat, että siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja tietoa kerätään havainnoiden ja keskustellen mitä erityisiä mittavälineitä käyttäen. Laadulliseen tutkimukseen yhdistetään induktiivinen analyysi, jonka lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisina metodeina käytetään muun muassa teema- ja ryhmähaastatteluita sekä havainnointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161–164.)

Vaikka teorian testaaminen ei ole laadullisen tutkimuksen lähtökohtana, ei kvalitatiivinen tutkimus voi kuitenkaan olla teoriatonta. Tuomi & Sarajärvi (2006: 19) määrittelevät, että laadulliseen tutkimuksen perustelut korostavat teoriaa kaiken tutkimuksen lähtökohtana, mutta teorian laadukkuus vaihtelee ja se voi olla joko ”hyvää” tai ”huonoa”. Eskola & Suoranta (1998: 13) luonnehtivat, että pelkistetyimmillään laadullinen tutkimus on aineiston ja analyysin muodon kuvausta eli ei-numeraalista. Vaikka haastattelu kuuluu laadullisen tutkimuksen metodeihin, voidaan haastattelua käyttää niin laadullisesti kuin määrällisesti ja haastatteluista kertynyttä aineistoa on mahdollista analysoida niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisesti (Eskola & Suoranta 1998: 13, 15).

Tässä tutkimuksessa toteutuvat kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisen piirteet. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tutkimus toteutetaan temahaastattelun avulla. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus testata kumppanuusteorioiden paikkaansa

pitävyyttä, vaan tarkastella tutkimusaineistoa yksityiskohtaisesti monesta eri suunnasta. Teoria on kuitenkin merkittävästi läsnä tutkimuksessa ja sitä on hyödynnetty tutkimushaastatteluiden teemoittelussa ja analysoinnissa.

Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella hypoteesittomasti. Hypoteesittomuus tarkoittaa kvalitatiivisen tutkimuksen osalta sitä, että tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista ei ole ennakko-oletuksia. Laadulliseen analyysiin liittyy, että tutkijan tulisi kokea yllättymistä tai oppimista tutkimuksen aikana. Suosituksena kuitenkin on luoda niin sanottuja työhypoteeseja, jotka ovat arvauksia siitä, mitä analyysissa voi ilmetä. Tutkimusaineistojen tehtävänä on luoda hypoteeseja, ei niinkään todistaa niitä. Aineistoista onkin mahdollista löytää uusia näkökulmia aikaisempien olettamusten todistamisen sijaan. (Eskola & Suoranta 1998: 19–20.) Teemahaastattelu mahdollistaa yllättävien piirteiden esiintulon ja aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla (Hirsjärvi ym. 2009: 205).

Tämän tutkimuksen osalta ei ole luotu erillistä hypoteesia, jota lähdetäisiin todistamaan. Työhypoteesina on, että yritysten näkökulmasta yhteistyö ei ole kovin tiivistä ja laajaa, eikä siitä ole löydettävissä kumppanuuden elementtejä. Työhypoteesi puoltaa laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun käyttöä. Mikäli työhypoteesi osoittautuu todeksi ja yhteistyö yritysten ja kunnan välillä on marginaalista, voidaan teemahaastattelussa käsitellä syvällisemmin yritysten tulevaisuuden näkemyksiä, mitä yhteistyön nykyhetkeä.

4.2. Tutkimuksen kohde

Aineiston koon ja tutkimusjoukon suuruuden määrittämisessä ei ole yhtä oikeaa tapaa. Kvalitatiivinen tutkimuksen aineistona voi olla yksi tapaus tai esimerkiksi joukko yksilöhaastatteluita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei ole löytää keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia totuuksia, joten aineiston koko ei myöskään perustu näihin periaatteisiin. Tiedon keruu tulee suunnitella siten, että se on ajallisesti mahdollista. Aineiston keruussa voi edetä siten, että haastatteluita jatketaan niin kauan kuin ne tuovat uutta tietoa eli kunnes aineisto on kylläntynyt. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä yleistyksiä, voidaan kuitenkin ajatella että tutkimalla yksittäistä tapausta riittävästi,

voidaan löytää se, mikä toistuisi laajemmalla tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009: 179, 181–182; Tuomi & Sarajärvi 2006: 87–92.)

Tämän tutkimuksen kohteena ovat Kannuksessa, noin 5600 asukkaan maaseutumaisella paikkakunnalla liikuntapalveluita tuottavat yritykset. Kunnat voivat itsehallintoon perustuen itse määrittellä miten ne toteuttavat hyvinvoinnin edistämismääräyksiä sekä liikuntapalveluita ja missä laajuudessa ne tekevät yhteistyötä yritysten kanssa. Tästä syystä tutkimusjoukko koostuu yrityksistä, joilla on yhtenäinen kotipaikka. Tällöin on mahdollista analysoida mahdollisimman syvällisesti yhden kunnan alueella toteutettavaa kumppanuutta ja yhteistyötä.

Tutkimus keskittyy ainoastaan voittoa tavoitteleviin yksityisiin yrityksiin, joten organisaatiot kuten aatteelliset yhdistykset sekä kuntien omistuksessa olevat yritykset on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusjoukon tiukalla rajauksella tavoitellaan yhtenäistä tutkimusjoukkoa tutkimusaineiston teemoittelun ja analysoinnin helpottamiseksi sekä kattavan tulevaisuuden toimintamallin saavuttamiseksi.

Tutkimusjoukko on kartoitettu Kannuksen kaupungin julkisesta yritysrekisteristä yhdessä yrityskehittäjän kanssa. Tutkimuksen kohteet on kartoitettu poimimalla rekisteristä ne yritykset, joiden asiasanoissa mainitaan liikuntapalvelut ja joiden tiedetään tuottavan liikuntapalveluita. Tutkimusjoukko rajattu yrityksiin, joiden palvelutarjonta sisältää aikuisten liikuntapalveluita. Tutkimuksen kohteena on kuusi palveluntarjoajaa. Näistä yksi kieltäytyi haastattelusta, koska liikuntapalveluiden osuus koko yrityksen toiminnasta on niin marginaalinen. Haastattelut toteutettiin viiden yrityksen edustajalle.

Liikunta-alan yrityksille on tyypillistä, että niiden toimintaan liittyy liikuntapalveluiden lisäksi myös muuta liiketoimintaa. Tällöin tilastokeskuksen toimialaluokitukset eivät ole aukottomia ja jättävät liikuntapalveluita oheispalveluina tarjoavat yritykset pois tilastoista. Tutkimusjoukon määrittelyssä ja rajauksessa on käytetty liikunta-alan yrittäjyyttä selventävää kuviota (kuvio 2), jossa liikuntaklusteri on esitetty laajemmin mitä esimerkiksi tilastokeskuksen toimialaluokituksissa. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten päätoimialat jakautuivatkin niin terveyspalveluihin (fysioterapia, muu terveyspalvelu) sekä vapaa-aika- ja liikuntapalveluihin (muualla luokittelematon huvi- ja

virkestystoiminta, taiteen ja musiikin koulutus, urheilu- ja liikuntakoulutus). Liikuntapalveluiden osuus koko yrityksen liikevaihdosta vaihteli tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä vajaasta 10 prosentista 100 prosenttiin.

4.3. Aineiston keruu

Aineiston keruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä (Tuomi & Sarajärvi 2006: 73). Kyselytutkimuksen etuna on, että niiden avulla laajan tutkimusaineiston keruu on helposti toteutettavissa. Kyselytutkimuksen heikkoudeksi luonnehditaan pinnallisuutta ja teoreettista vaatimattomuutta. Kyselytutkimuksen osalta ei voida olla varmoja siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat siihen suhtautuneet ja ovatko vastaajat riittävän perehtyneitä aiheeseen. Onnistuneen lomakkeen laatiminen on haasteellista ja lomake saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä. Myös vastausprosentti voi jäädä pieneksi. (Hirsjärvi ym. 2009: 192, 195.)

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelussa on mahdollista säädellä aineiston keruuta tilanteen ja vastaajien edellyttämällä tavalla. Aineistoa on myös mahdollista tulkita laajemmin mitä esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelussa ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina ollen aktiivinen ja merkityksiä luova. Haastattelun etuna on, että vastaajat saadaan yleensä helposti mukaan ja aineiston täydentäminen onnistuu tarvittaessa haastattelun jälkeenkin. Toisaalta haastattelu vie aikaa ja edellyttää huolellista suunnittelua. Vastaja voi myös kokea haastattelutilanteen pelottavana tilanteena tai halua antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009: 204–210.)

Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna eli lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väittämien muoto ja järjestys on ennalta määrätty. Jos tutkittava teema ja aihepiiri ovat selvillä, voidaan käyttää teemahaastattelua, jossa kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole ennalta

määritelty. Avoin haastattelu taas on lähimpänä keskustelua ja esimerkiksi ajatuksia ja mielipiteitä käsitellään siinä järjestyksessä kuin ne tulevat haastattelussa vastaan. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Yleisimmin käytetty on yksilöhaastattelu, mutta toteutusmuodon valintaan vaikuttaa tutkijan pohdinta, millä tavalla on saavutettavissa parhaimmat tulokset. (Hirsjärvi ym. 2009: 204–210.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin haastatteluiden avulla. Tutkimusjoukko on pieni koostuen viidestä haastateltavasta, joten haastattelujen toteutus tutkimuksen aikatauluun suhteutettuna oli mahdollista. Tutkimuksen aihe antaa olettaa, että kyselytutkimuksella ei saavutettaisi niin syvällistä tietoa, mitä haastattelun avulla. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten kokemukset voivat vaihdella merkittävästikin, joten kaikille soveltuvan kyselylomakkeen laatiminen ja vastausten tulkinta eivät edistäisi tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jolloin haastattelutilanteessa oli läsnä haastattelijan lisäksi yhden yrityksen edustaja kerrallaan. Tutkimuksen toteutus yksilöhaastatteluina pohjautuu oletukseen, että yhteistyön taso vaihtelee eri yritysten välillä ja yritysten kokemukset yhteistyöstä ovat niin erilaisia, että yksilöhaastattelulla saavutetaan paras lopputulos. Yksilöhaastattelujen käyttöä puoltaa myös ajatus tutkimuksen luotettavuudesta sekä tavoite saada luottamuksellisen ilmapiirin myötä mahdollisimman avoimia ja totuudenmukaisia vastauksia.

4.3.1. Haastattelujen suunnittelu

Hirsjärvi & Hurme (1995:39) korostavat tutkimusta edeltävän suunnittelun merkitystä. Mitä huolellisemmin suunnittelu on tehty, sitä vähemmän on todennäköisesti tarvetta työlääseen jälkipaikkailuun varsinkin kun jälkepäin tehtäviin korjauksiin ei aina ole mahdollisuutta. Haastattelun avulla kerättävä aineisto tulee saada niin kattavaksi, että siitä voidaan tehdä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä päätelmiä. Teemahaastattelun osalta tärkeintä on haastatteluteemojen suunnittelu teema-alueuetteloiksi eli ongelmia yksityiskohtaisemmiksi pelkistetyiksi luetteloiksi, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Teema-alueuettelot toimivat haastattelijan muistilistoina sekä keskustelun ohjaajana. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 39–41.)

Tutkimuksen teemat olivat ennalta selvillä ja haastattelua varten laadittiin teemahaastattelun runko. Haastatteluiden eteneminen ja haastateltavien kokemukset vaikuttivat kuitenkin siihen, miten haastattelu toteutui käytännössä. Kaikkia teemoja ei käyty kaikkien vastaajien kanssa läpi, vaan painotukset eri osa-alueiden välillä vaihtelivat vastaajien mukaan.

Haastattelurunko koostettiin siten, että sen avulla saatiin tarvittavat ja riittävät tiedot vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastattelurunko muodostettiin hyödyntäen teoreettista viitekehystä ja teemojen muodostamisessa käytettiin mukailen McQuaidin (2000: 520) luokittelua kumppanuuden dimensioista (taulukko 5) sekä Tynkkysen (2013: 35) ryhmittelyä kumppanuudesta ja sopimussuhteista (taulukko 4).

Tutkittavien ilmiöiden ongelmaksi saattaa muodostua se, missä määrin tutkimuksen kohteet ovat kiinnostuneita ilmiöstä tai miten kiinnostuksen saa herätettyä. Haastateltavien motivointiin tulee kiinnittää huomiota, mutta se ei ole helppoa sillä motivaation heräämiseen ja säilyttämiseen vaikuttavat monet seikat. Esimerkiksi haastattelupyynnön esittäessä kiinnostus tulisi saada herätettyä ja haastattelua aloitettaessa sekä haastattelun aikana sekä tulisi saada vahvistettua ja ylläpidettyä. Tutkijan onkin tärkeää selvittää ennakkoon tutkittavien olosuhteet, ongelmat ja elämänpiiri. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 46–47.) Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta, jolloin haastateltaville olisi suotavaa toimittaa kysymykset tai aihe etukäteen tutustuttavaksi. Tämä on myös eettisesti perusteltua ja voi vaikuttaa siihen, kuinka helposti haastateltavat suostuvat tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2006: 75–76.)

Tutkimuksen kohteena oleviin yrityksiin oltiin yhteydessä sähköpostitse 6.6.2014. Sähköpostiviesti lähetettiin piilokopiona, jolloin vastaanottajat eivät nähneet muita vastaanottajia. Tämän oletettiin lisäävän tutkimuksen luottamuksellisuutta. Sähköpostiviestissä kerrottiin taustatiedot tutkimuksen aiheesta sekä prosessin etenemisestä. Tämän jälkeen yrityksiin oltiin yhteydessä puhelimitse 10.6.2014 haastatteluajkojen sopimiseksi. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset olivat tutustuneet sähköpostiin ennen puhelinoittoa ja suhtautuminen tutkimukseen oli myönteistä. Puhelinkeskustelun aikana käytiin läpi vielä tutkimuksen tarkoitus ja käsiteltävät aihepiirit sekä sovittiin haastattelun ajankohta ja paikka.

4.3.2. Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin 19.–25.6.2014 välisenä aikana. Jokainen haastattelu toteutettiin yrityksen omissa tiloissa, mikä osaltaan lisäsi tutkimuksen luotettavuutta avoimuuden näkökulmasta. Yrityksen omien tilojen hyödyntämistä puoltaa näkemys siitä, että niin sanotusti omassa toimintaympäristössä haastateltavilla on luottavaisempi olo eikä vieraita tiloja tarvinnut jännittää. Yritysten omien tilojen käytöllä voi ajatella olleen vaikutusta myös haastatteluaineiston muodostumiseen. Tilat, joita yritys hyödyntää liiketoiminnassaan liittyvät myös haastateltaviin teemoihin ja näin ollen aiheista keskustelu oli luontevaa.

Haastatteluiden kesto vaihteli 40–90 minuutin välillä. Haastatteluiden kesto riippui toteutuneen yhteistyön sekä kertyneen kokemuksen mukaan. Tilanteissa, jossa haastateltavalla oli vain vähän tai ei lainkaan kokemusta yhteistyöstä kunnan kanssa, oli haastattelun kesto lyhempi. Tilanteissa, jossa haastateltava oli pitkään toiminut paikkakunnalla tai yhteistyökokemusta oli kertynyt paljon, oli haastattelun kesto pidempi.

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin. Ennen tallennuksen aloittamista kerrottiin mihin äänitystä käytetään ja miksi se on tärkeää. Tässä yhteydessä korostettiin myös ehdotonta luottamuksellisuutta. Haastatteluiden tallennus sopi kaikille haastateltaville.

Haastattelut sujuivat hyvin ja aineistoa kertyi runsaasti. Haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja luottamuksellinen ilmapiiri näkyi esimerkiksi siinä, että haastateltavat uskalsivat myös kritisoida yhteistyötä sekä puhua henkilöistä nimillä. Haastatteluita purkaessa nousi esiin lisäkysymyksiä, mutta niiden selvittäminen ei ollut tutkimuksen aikataulun vuoksi mahdollista. Mikäli tutkimuksen resurssit olisivat sallineet, olisi aineiston täydentäminen jälkikäteen esimerkiksi puhelimitse voinut tuoda uusia tai syvällisempiä näkökulmia tutkittavasta aiheesta.

4.4. Aineiston analyysi

Tutkimusprosessin alkuvaiheet ja tutkijan tekevät valinnat määrittävät sen, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Aineiston analyysivaihe on tärkeä ja analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko se, mihin tähdätään jo tutkimusta aloittaessa. Aineistoa päästään tulkitsemaan vasta tietojen tarkistuksen, tietojen täydentämisen ja aineiston järjestämisen jälkeen. Tallennettu laadullinen aineisto tulee yleensä kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä joko valikoiden tai koko aineistosta ja määräävänä tekijänä on se, millaista analyysia aineistosta on tarkoitus tehdä. (Hirsjärvi ym. 2009: 221–222.)

Vaikka laadullinen tutkimus ei pyri testaamaan teoriaa, niin teorian merkitys on kuitenkin tärkeä. Teoria ja viitekehys muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Tutkimusaineisto tulee analysoida eli luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöinen analyysi on haasteellinen, koska käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja – menetelmät ovat tutkijan toimesta asetettuja ja objektiivisia havaintoja ei sinällään ole. Teoriasidonnainen analyysi sen sijaan sisältää teoreettisia kytkentöjä ja teoria toimii analysoinnin apuna. Tämä poistaa aineistolähtöisen analyysin haasteita. Teorialähtöinen analyysi taas pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin eli tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2006: 17–18, 95, 97–99.)

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla dokumentteja, kuten haastatteluita voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysimenetelmällä aineisto pyritään saamaan tiivistettyyn ja yleiseen muotoon johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistoa pelkistetään ja ryhmitellään, jonka jälkeen aineistoista voidaan luoda teoreettisia käsitteitä. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa myös teorialähtöisesti, jolloin aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään. Tällöin analyysia ohjaa jokin teema tai käsitekartta. (Tuomi & Sarajärvi 2006: 105–116.) Analysoinnin jälkeen tuloksia tulee selittää ja tulkita, joka tarkoittaa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tuloksista tulisi laatia synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009: 229–230.)

Tutkimusaineisto litteroitiin kokonaisuudessaan ja puhtaaksikirjoitettua haastatteluaineistoa kertyi 30 sivua. Aineiston analysointi pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusaineisto teemoitettiin hyödyntäen haastatteluissa käytetty temaarunkoa. Teoreettisten lähtökohtien lisäksi aineiston teemoittelussa huomioitiin haastatteluissa esiin nousseet aihepiirit. Teemoittelun yhteydessä litteroitua aineistoa tiivistettiin ja teemoitetun aineiston ulkopuolelle jätettiin ne asiat, jotka eivät sisällyneet tutkimusaiheeseen eli kuntien ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Aineiston analyysin yhteydessä on käytetty suoria lainauksia haastatteluista. Lainauksia on muokattu ainoastaan siltä osin, että henkilöiden nimet ja yrityksen yksilöiminen ei ole mahdollista.

Yhteistyön ja kumppanuuden kehittämisen osalta tutkimusaineisto koostettiin lisäksi SWOT-analyysiksi. Nelikenttäanalyysi (SWOT) on yleisesti käytetty menetelmä erityisesti yritystoiminnassa ja strategisessa johtamisessa. SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat ryhmitellään nelikenttämuotoon. Ryhmittelyn jälkeen aineistoa analysoidaan konkreettisten toimintaratkaisujen luomiseksi siten, että vahvuuksia ja mahdollisuuksia hyödynnetään sekä vahvistetaan. Lisäksi heikkoudet pyritään muuttamaan vahvuuksiksi ja uhkia pyritään välttämään. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014.)

4.5. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tulosten ja todellisuuden välinen tiivis yhteys tulisi olla jokaisen tutkimuksen tavoitteena. Tutkimuksen luotettavuus ja sen tarkastelu ei koske ainoastaan esimerkiksi haastattelua, vaan käsittää koko tutkimusprosessin. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 128). Eskola & Suoranta (1998: 211) mainitsevat, että laadullisen tutkimuksen osalta pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja siitä syystä luotettavuuden tarkastelu ulottuu koko tutkimusprosessiin.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvät kaksi keskeistä käsitettä ovat tutkimuksen reliaabelius ja validius. Tutkimusten *reliaabeliudella* tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Haastattelun luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi siitä näkökulmasta,

saataisiinko samanlainen tulos toisen haastattelijan toimesta tai toteuttamalla haastattelu uudelleen samoissa oloissa. Jos tulos on toistettavissa, voidaan tutkimuksen sanoa olevan reliaabeli. (Hirsjärvi ym. 2009: 231; Hirsjärvi & Hurme 1995: 129.) Tutkimuksen *validius* eli pätevyys taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009: 231).

Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tekemä yksityiskohtainen selostus siitä, millaisissa olosuhteissa ja paikoissa aineisto on kerätty. Kantaa tulee ottaa esimerkiksi haastatteluihin käytetystä ajasta, häiriötekijöistä ja virhetulkinnoista sekä kertoa tutkijan oma arviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston osalta tulee kertoa luokittelujen taustat ja perusteet. Myös tulosten tulkinnan osalta tulee kertoa perusteet, joista päätelmät on johdettu. (Hirsjärvi ym. 2009: 232–233.) Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu. Tuomi & Sarajärvi nostavat esiin tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa seuraavien tekijöiden huomioimisen: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineiston keruu, tutkimuksen kohde, tutkijan ja tutkittavan välinen suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2006: 135–138.)

Eskola & Suoranta (1998: 209) mainitsevat, että erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu koko tutkimusprosessin ajan tarkastella sekä ottaa kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja analyysin kattavuuteen. Tämä tutkimus todentaa edellä mainittua väitettä. Tutkimuksen luotettavuus ja siihen liittyvät tekijät on huomioitu niin tutkimusta suunniteltaessa kuin toteutettaessa. Tutkimuksen luottavuuden saavuttaminen on ollut keskeinen ohjaava tekijä tutkimuksessa.

Tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen on kuvattu yksityiskohtaisesti pääluvussa neljä. Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittelyssä on huomioitu alueelliset ja paikalliset näkemykset tutkimuksen tarpeellisuudesta. Tutkimuksen kohteen rajauksessa on käytetty asiantuntijaa, jonka kanssa kohdejoukko eli tutkimukseen liittyvät tarkoituksenmukaiset yritykset on kartoitettu. Haastateltaville on tuotu tutkimusprosessin aikana ilmi tutkimuksen luottamuksellisuus ja se, mitä ja miten haastatteluaineistoa käytetään. Haastatteluiden kesto ei ole rajoitettu, vaan aikaa on käytetty jokaiseen haastatteluun sen verran, mitä kukin haastateltava on tarvinnut. Haastatteluiden osalta

haastateltavia ei ole pyritty johdattelemaan, vaan jokaisella on annettu mahdollisuus kertoa omin sanoin kokemuksistaan. Haastatteluaineisto sisältää yksityiskohtaista ja luottamuksellista tietoa ja haastateltavat uskalsivat tuoda esiin myös kriittisiä näkökulmia aiheesta. Aineiston analyysi pohjautuu kokonaisuudessaan litteroituihin materiaaleihin, joka parantaa tutkimuksen ja analyysin luotettavuutta. Tutkimuksen raportointi on toteutettu yksityiskohtaisesti ja huolellisesti.

Tutkijan ja tutkittavan välisen suhteen osalta tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että tutkija on toiminut kunnan palveluksessa aikaisemmin. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan tämän osalta. Tutkimuksen aikana korostettiin sitä, että tutkimuksella ei ole erillistä tilaajaa, jonka tarpeita tutkimus olisi täyttämässä, vaan tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma vilpitön kiinnostus aihetta kohtaan ja odotus siitä, että julkinen sektori voisi hyödyntää tutkimustuloksia toimintansa kehittämisessä ja yritystoiminnan edistämässä. Tutkimuksen aikana tuotiin myös useaan otteeseen esille se, että nauhoitetut aineistot tuhotaan litteroinnin jälkeen ja yritysten nimet tai vastaajien yksilöinti ei ole tutkimustuloksista mahdollista.

Tutkimuksen luotettavuuden voi arvioida kokonaisuudessaan olevan hyvä. Tutkimusprosessin aikana ei tullut ilmi mitään sellaista, etteikö tutkimus olisi toistettavissa, joten sen voi sanoa olevan reliaabeli. Tutkimusaineiston analysointi synnytti perusteellisen ymmärryksen tutkittavasta aiheesta, joten tulosten analyttiselle yleistettävyydelle ei pitäisi olla esteitä. Tutkimusaineisto ja sen analysointi osoittaa tutkimuksen validiksi eli päteväksi. Tutkimusaineistolla saatiin mitattua niitä asioita, joita oli tarkoituskin.

5. YHTEISTYÖ JA KUMPPANUUS YKSITYISEN SEKTORIN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa analysoidaan empiirisen tutkimuksen aineisto eli yhteistyö liikuntapalveluita tuottavien yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät perusteet ja tutkimusprosessin kuvaus on käyty läpi neljännessä pääluvussa, joten tämä luku koostuu ainoastaan aineiston analysoinnista.

Aineiston analyysin osalta on huomioitava, että sen pyrkimys on tuoda esiin yhteistyön kokemuksia monipuolisesti ja kattavasti. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut tuoda esiin määrällisesti vakuuttavia seikkoja, vaan analyysin tarkoitus on ilmentää kokemusten diversiteettiä, jolloin esiin nostetun näkökulman taustalla saattaa olla yksittäisen yrityksen kokemus tietyn henkilön kanssa toteutuneesta yhteistyöstä. Tutkimuksen taustalla on ajatus, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kumppanuuksien ja yhteistyön kehittämisessä. Tällainen lähestymistapa ja aineiston analysointi ilmentää yhtenäisen tutkimusjoukon eli liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemusten hajontaa ja antaa laajan katsauksen siihen, miten monimuotoisia kokemukset voivat olla ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat yhteistyön ja kumppanuuksien kehittymiseen.

Tutkimuksen aiheena on kuntien ja yritysten välinen kumppanuus liikuntapalveluissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön nykytila ja tulevaisuuden näkymät sekä yksityisen sektorin toimintamallien hyödyntämisen mahdollisuus julkisen sektorin palvelutuotannossa. Tutkimus tuo esiin liikuntapalveluita tuottavien yritysten näkökulman tutkittavasta aiheesta. Varsinainen tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti: Mitkä ovat yksityisen sektorin kokemukset nykyisestä yhteistyöstä kunnan kanssa ja millaisia mahdollisuuksia liikuntapalveluita tuottavat yritykset näkevät tulevaisuuden yhteistyössä.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä ovat liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemukset nykyisestä yhteistyöstä kunnan kanssa?
2. Onko nykyisestä yhteistyöstä löydettävissä kumppanuuden elementtejä?

3. Voidaanko julkisen sektorin haasteisiin vastata hyödyntämällä yksityisen sektorin toimintamalleja?
4. Miten yhteistyö ja kumppanuus kunnan kanssa voisi kukoistaa maaseutumaisella alueella tulevaisuudessa?

5.1. Yhteistyön lähtökohta ja käynnistyminen

Yhteistyön aloitteellisena osapuolena oli toiminut niin kunta kuin yritys. Kunnan edustajan tekemä aloite koettiin myönteisenä ja erään yrityksen edustaja luonnehti, että julkisen sektorin konkreettisella yhteistyöehdotuksella oli ollut myötävaikutusta suunniteltuun yrityksen perustamiseen. Joidenkin vastaajien mukaan yhteydenottoa kunnan toimesta ei ollut tullut eikä sitä toisaalta ollut edes osattu odottaa, mutta toteutuessaan se nähtiin erittäin positiivisena. Yhteistyön aloite koettiin olevan liikaa yrityksen vastuulla ja kunnalta odotettiin kontaktin ottamisessa ja aloitteen tekemisessä aktiivisempaa otetta.

”Jotenki sitte on itekki että no en määkään halua olla tekemisissä eikä muakaan kiinnosta enkä tarvi apua kun ei sielä oo sitä kontaktia tullu.”

”Sitä jotenki olettaa että se tulis sieltä kaupungilta se alote johonki että lähetkö mukaan tämmöseen.”

”Et en oo kyllä osannu ees odottaa mutta aivan mahtavaahan se olis.”

Yrityksen omalla aktiivisuudella koettiin kuitenkin olevan paljon merkitystä ja lähes kaikki haastateltavat uskoivat siihen, että he voisivat itsekin tehdä enemmän yhteistyön käynnistämiseksi ja kehittämiseksi. Esiin nousi myös yritysten oma asenne ja se miten yritykset ottavat kunnan ehdotukset vastaan. Eräs haastateltava kertoi, että oli itse ollut yhteydessä eri toimijoihin, kertonut palveluistaan ja järjestänyt tilaisuuksia yhteistyön edistämiseksi. Myös kunnan järjestämiin tilaisuuksiin osallistuminen ja henkilöihin tutustuminen oli toiminut yhteistyön käynnistäjänä.

”Sehän lähtee yrittäjästä itsestään että sun täytyy ite olla aktiivinen sinne toimijaan päin. Sillon ne tietää mitä yrityksessä tehdään.”

”Sun täytyy olla ite aktiivinen ja tietää mitä sä markkinoit ja et sillä on jatkumo.”

”Ollaan tietoisia toisistamme mut mitään vakiintuneita toimintamalleja ei oo tai et oltais sovittu mitää käytäntöjä. Et meiltä on oltu yhteydessä mut siitä on nyt hetki et mikä siellä nyt on tilanne niin.”

”Voi se olla sitäkin että avoimin mielin ottaa itse vastaan ehdotuksia.”

”Tietysti jos ite osallistuis enemmän mutta nää on näitä aikataulukysymyksiä.”

”Nythän me ollaan enemmän niinkö yritetty sitä yhteistyötä, mutta se ei oikein lähe mihinkään.” ”Toki ei me kyllä itekkään olla kovin aktiivisia oltu.”

Eräs haastateltava koki, että yhteistyö käynnistyi aktiivisesti ja yritys vastaanotettiin positiivisessa hengessä. Kunnan tekemiä panostuksia ja yhteistyöehdotuksia arvostettiin.

”Meidät on joka paikassa otettu kauhean hyvin vastaan. Todella avoimin sylin otettiin vastaan. Niinkö siinäki semmonen että kiva että te ootte siinä.”

Kaupungin tarpeiden esiin tuominen helpottaisi yhteistyön käynnistämistä. Julkisen sektorin tarpeiden osalta haasteeksi koettiin se, miten asia saadaan tuotua yrittäjää kiinnostavasti esille, jotta yritys noteeraa tarjotun yhteistyön edut ja ymmärtää osallistua esimerkiksi tilaisuuksiin. Yritykset kaipasivat konkreettisia yhteistyöehdotuksia ja hyötyjen esiintuomista. Viestintä nousi selkeästi esille yhteistyön käynnistymisen edistäjänä tai estäjänä. Jos tarjottu yhteistyömahdollisuus tai sen hyödyt eivät avautuneet yrittäjälle, niin siitä jättyädyttiin helposti pois. Yhteistyö koettiin myös sitovaksi, josta on vaikea irrottautua myöhemmässä vaiheessa, jos se ei vastaa tarkoitusta.

”Et ihan joku konkreettinen niin sitte enemmänki vois innostua et tää voiski olla ihan hyvä juttu.”

”Kun aina toivoo semmosta konkreettista, että ei aina olis joku yritysneuvoja tuolta suomen huipulta joka tulee pitäään luento.”

”Informaatio vois aina olla selkeempää että mitä se pitää sisällään.”

”Tuli kutsukin, että miten tätä yhteistyötä voitais kehittää mutta mä oon vähän tarkka niistä ja mä en tienny sitä systeemiä niin jäin sitä miettimään, enkä nähny sillä hetkellä tarpeelliseksi jos mä en tiedä et mitä sieltä poikii. Siitä on sitten vaikea liueta semmosesta yhteistyöstä pois.”

”Mä luulen et se on niin et mä en hahmota sitä organisaatiota. Mä en tiedä keneen voisi ottaa yhteyttä. En tiedä minkälaisista asioista ollaan kiinnostuneita. Et jos mä tietäisin mihin tarttua niin mä tarttuaisin.”

Yritysten henkilökohtainen mukaan kutsuminen koettiin tärkeäksi. Kun yritys oli henkilökohtaisesti kutsuttu ja innostettu mukaan, oli yhteistyöhön helppo osallistua. Vaikka kunnan tarjoamien tilaisuuksien ja mahdollisuuksien sähköpostimarkkinointiin oltiin pääosin tyytyväisiä, korostui tiedottamisen osalta kuitenkin monipuolisten viestintäkeinojen hyödyntäminen eli yhteydenpito yrityksiin niin sähköpostitse, puhelimitse kuin kasvokkain. Yhteistyön käynnistymisessä myös ajoitus oli tärkeää. Mikäli kunnan yhteydenotto tuli yrityksen kannalta ajankohtaan, jolloin yrityksellä oli tarpeita ja kehittämistoimia käynnissä, oli yhteistyöhön helppo tarttua.

Syyt, miksi yhteistyö ei ollut käynnistynyt, liittyivät tiedonpuutteeseen siitä, mitä yhteistyö voisi olla ja ketä on ne henkilöt keneen tulisi olla yhteydessä. Yritysten rajatut resurssit vaikuttivat yhteistyön aloittamiseen, jolloin esimerkiksi yrityksen aikataulut tai henkilöstön vähyys eivät sallineet osallistumista. Eräällä vastaajalla asiakkaita oli riittänyt hyvin ilman kunnan kanssa tehtävää yhteistyötä, joten tarvetta yhteistyölle ei ollut ilmennyt. Yritys joutuu koko ajan myös miettiä toimenpiteidensä kannattavuutta ja jos yhteistyön konkreettiset hyödyt eivät olleet ilmeisiä, ei yhteistyö käynnisty.

”Ei meilläkään ihan mahottomasti oo aikaa niihin neuvotteluihin.”

”Ei oo ollu ees tarvetta miettiä mitään. On riittäny asiakkaita sen verran kun on.”

”Ja mitä se yhteistyö voisi olla, se on vähä hahmotonta et sittehän sitä käyttää aikansa semmoseen minkä kokee konkreettiseksi että tuo menee eteenpäin.”

”Jos se on selkeää ja konkreettista niin sä pystyt tekeen sen päätöksen että nyt mä ymmärrän mitä tässä ollaan tekemässä ja kun et sä ymmärrä niin sä jätät sen väliin. Että jos se on ympäröörä että sä pääset siihen toimintaympäristöön sisälle niin se kestää hetken. Hyvin selvästi sanottua ja hyvin yksinkertaisessa muodossa ja matalammalla tasolla kuin että linjaamme Kannuksen strategista hyvinvointiyrittäjyyttä, aiheuttaa sen että antaa niitten nyt linjata, niin mä katon että mitä siellä käytännössä tapahtuu.”

Asioiden jääminen kesken yrityksen aktiivisuudesta huolimatta aiheutti kyllästymistä ja yritys ei enää viitsinyt panostaa yhteistyöhön. Yritysten tekemien aloitteiden osalta ei ollut varmuutta, oliko ideoita käsitelty kunnan sisällä ja mikä kunnan suhtautuminen niihin oli. Yritysten esittämiin ideoihin liittyi hyvin paljon yritysten omia arvailuja siitä, miksi jokin asia oli edennyt ja toinen taas ei.

”Mää en tiä menikö se eteenpäin.”

”No kyllä se x (henkilö) on aikonu viedä niitä eteenpäin, mutta en tiä onko ne menny mihinkään. Ei oo sitte kuulunu mitään.”

”Mää en tiä veikö se x (henkilö) sitä eteenpäin. Ehkä se oli rahakysymys, mutta sehän ois ollu eri asia varmaan nytte.”

Yhteistyön aloittamiskynnystä nosti se, että ei tunneta henkilöitä, organisaatiota tai toimintamalleja, eikä tiedetä mitä kunnalle voi ehdottaa. Myös kunnan vastuut ja velvoitteet liikuntapalveluiden sekä yritys yhteistyön osalta olivat epäselviä. Asioihin, jotka koettiin etenevän, oltiin valmiita käyttämään aikaa. Kunnan taloudelliset haasteet ja kustannuspaineet ymmärrettiin ja niillä nähtiin olevan selkeää vaikutusta yhteistyön käynnistymiseen. Myös asiakaspalaute ja yrityksen toiminnan painopisteet vaikuttivat siihen, minkälaiseen yhteistyöhön yritykset olivat valmiita osallistumaan. Eräs haastateltava kertoi, että asiakkailta oli tullut suositusta jäädä pois tietyistä kehittämissuunnitelmista.

5.2. Yhteistyön tavoitteet ja hyöty

Yritysten näkökulmasta yhteistyöstä tavoiteltiin ensisijaisesti näkyvyyttä. Yhteistyöllä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia siihen, miten yritys otetaan huomioon julkisen sektorin toiminnassa. Kunta koettiin näkyväksi organisaatioksi, joka lisäsi julkisen sektorin kiinnostavuutta yhteistyökumppanina. Verkostoitumisen niin muiden yritysten kuin kunnan kanssa uskottiin tuovan parempaa näkyvyyttä jokaiselle toimijalle sekä säästävän resursseja esimerkiksi yhteisen infrastruktuurin käytön myötä. Yritykset tavoittelivat yhteistyöllä myös vakuuttavuutta sekä laadukkuutta toimijana.

Kilpailunäkökulma nousi myös vahvasti esille. Yhteistyön tavoitteena yritysten näkökulmasta oli myös uusien asiakkaiden ja markkinoiden tavoittelu sekä kunnan ja yritysten välisen kilpailun vähentäminen, jotta jokaiselle toimijalle löytyisi liikuntapalveluiden kentällä oma rooli. Roolijaon myötä erilaiset palvelut täydentäisivät toisiaan sen sijaan että kilpailtaisiin pienillä markkinoilla samoista asiakkaista. Yhteistyöpalavereita olikin pidetty juuri tämän yhteisen edun saavuttamiseksi, mutta ne eivät olleet edenneet käytännön toiminnaksi.

”Kyllä me on aika paljon yritetty neuvotteluja käydä ja tavallaan nähään se semmosena että on niinkö typerää täällä kilpailla keskenään.”

”Et voitasko ajatella et ei tuu päällekkäisiä juttuja kun näin pieni paikkakunta.”

”Joku heittäki et kohta on x(taholla) x(toimintaa) niin ihan vapaasti et kyllä ne saa niitä vetää...mut se ei oo järkevää meidän mielestä. Kun totta kai se syö molempia.”

”Ois hyvät saumat kehittää sitä toimintaa ja jos aattelee niinkö yhteistyössä et sitä kannattaski tehdä niin et hei mitä teillä on et ei oo samanlaisia ryhmiä tuolla. Koska pystyis keskittyyyn siihen ja jokainen toimija sais palkan siitä.”

Yritykset kokivat, että olisi tärkeää tietää, mitä palveluita kunta tulee jatkossa tuottamaan, jotta palveluaukkojen löytyminen olisi mahdollista. Molempien osapuolten pohdinta siitä, millä panostuksilla ja tavoitteilla yhteistyötä ollaan valmiita tekemään, koettiin välttämättömäksi. Yhteistyöltä ei kaikilta osin kaivattu nopeita tuloksia, vaan yritykset mielsivät yhteistyön pitkäjänteiseksi toiminnaksi, jonka hyöty voi näkyä vasta myöhemmin.

Kunnan yhteistyön tavoitteeksi arveltiin työllistämisen edistäminen sekä verotulojen kasvattaminen. Kaupungin tekemät strategiset linjaukset eivät olleet yritysten tiedossa. Haastateltavat luonnehtivat, että strategiat sisältävät hienoja asioita, jotka eivät näy käytännön toiminnassa. Kunnan tekemiin kartoituksiin ja kyselyihin oli osallistuttu, mutta niiden osalta oli jäänyt epäselväksi, mihin kokonaisuuteen ne liittyivät. Myös projektit koettiin osittain vieraiksi, eikä niiden käytännön hyödyt olleet aina avautuneet yrityksille. Näiden osalta yritysten asiantuntemuksen hyödyntäminen, mielipiteiden kysyminen ja asioista tiedottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa koettiin

kehittämistoimenpiteisiin sitouttaviksi. Tällöin kehittämistoiminta saataisiin vastaamaan yritysten tarpeita sekä havahduttaisi yritystä toimimaan.

”Et en mä nää et sitä ois mitenkään tarjottu tai kysytty et voitasko me tehdä mitenkään.”

”Tavallaan niinkö hienoja asioita paperilla mutta ne ei käytännössä toteudu, niin se on niinku tosi ärsyttävää ja musta se on ihmisten huijaamista.”

”Kyllä mä ajattelen että täältä vois tulla ihan fiksuja ideoita ja useimmitenhan niissä on jotain näitä kartoituksia. Kartoitus yksinkertaisimmillaan on kysymysten kysymistä puhelimesta ja jollakin lailla et tämmösen teeman alla ollaan tekemässä asioita et tuleeko jotain asioita mieleen. Et eihän se tarvis olla mitään mittavaa, niin sehän vois jo vaikuttaa että vois sitoutuakki että jaha nyhän tämä polkastiin pystyyn et täällä on tämmöstä ja tästähän meiltä jo kyseltiin. Ja havahduttaisi ikään kuin hakeutumaanki sinne ja selvittämään lisää.”

”Sillonhan hypätään vähä erilaiseen toimintamalliin kun kunnillahan on tää, että kirjojetaan passiivissa ja kirjoitetaan niin että tästä ei joudu tilille. Mutta näähän on semmosia alustavia ranskalaisia viivoja joita voidaan vetää sinne projektisuunnitteluun.”

Yhteistyö nähtiin järkevänä toimintana, joka onnistuessaan näkyy muun muassa laajoina ja oikea-aikaisina palveluina sekä kasvavina verotuloina. Eräs vastaaja peräänkuulutti kokonaistaloudellista ajattelua ja toivoi, että käytetyillä veroeuroilla saataisiin aikaan taloudellisesti järkeviä ja tuottavia palveluita.

Osallistuminen kunnan tarjoamiin tilaisuuksiin oli edistänyt verkostoitumista lähinnä toisten yritysten kanssa. Yhteistyöstä saavutettuna hyötynä oli ollut myös yrityksen näkyvyys kuntaorganisaatiossa sekä ammattitaidon huomiointi ja arvostus. Eräs vastaaja koki, että yhteistyön myötä heitä kutsuttiin kehittämistoimiin mukaan. Yhteistyö oli myös tuonut uusia asiakkaita.

”Täytyy sanoa että meiltä on aina pyydetty enemmän mitä ollaan tarjottu.”

5.3. Yhteistyön osapuolet, valta ja päätöksenteko

Yhteistyön toteutuminen ja onnistuminen oli hyvin pitkälti riippuvainen henkilöistä. Tämä seikka nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Toisten henkilöiden kanssa asioista sopiminen koettiin mutkattomaksi kun taas toisten henkilöiden kanssa yhteistyö koettiin olevan lähes mahdotonta. Yritykset kokivat, että toiset henkilöt osasivat ajatella enemmän yritysten kannalta asioita ja välttää kilpailuasetelmaa mitä toiset. Toiset henkilöt osasivat huomioida yritysten tarpeet paremmin ja olla aloitteellisia avun tarjoamisessa.

”Riippuu että kuka henkilö sitä on järjestämässä, että jos se on x(henkilö) niin sinne pääsee hyvinkin mukaan.”

”Mut sitte taas niinku työntekijöitten kans esimerkiks niinku x(henkilön) kans on ihan juteltu ja tehty yhteistyötäki et varmaan sielä puolella on valmiuksiaki siihen.”

”Ja x (henkilö) on aina välillä soiteltu ja kyselly et lähettekö mukaan.”

”Jos sää et oo ite yrittäjä niin vaikeahan sun on ymmärtää niitä yrittäjän juttuja.”

”Kyllä se oli tän x(henkilön) kans koko ajan hankalaa.”

Haastateltavien vastauksissa ilmeni selkeästi se, että työntekijätason kanssa yhteistyö ja neuvottelu olivat helpompaa, mitä esimiestason toimijoiden kanssa. Yritykset kokivat, että kuntaorganisaatiossa päättäjien ja kunnan työntekijöiden välillä oli näkemyseroja. Kun kunnan työntekijä oli todennut yhteistyöehdotuksen hyväksi ja suhtautunut siihen myönteisesti, oli luottamushenkilöiden kanta ollut täysin toinen. Tutustuminen kunnan työntekijöiden kanssa helpotti yhteistyötä.

”Kuitenki on paljo keskusteltu ja onhan seki aina eteepäin että kun sää keskusteleet niitten ihmisten kans niin ne on sitten niinkö tuttuja, niin onhan sinne helpompi mennä ehottaan.”

”Et nostaa kynnystä kun et tunne ihmisiä.”

”Eihän ne (yritykset) helpolla tuu ko ne ei tunne tätä porukkaa. Ne voi aatella että ne on semmosia sisäpiirin juttuja.”

”Et se on henkilöstä riippuvaa että se ei oo sama vaikka sulla on tietty asema niin että joka suuntaan olis se samanlainen viesti ja palveluallttius.”

Yksi keskeisimmistä yhteistyötahoista oli kansalaisopisto. Kansalaisopiston rooli sekä yhteistyökumppanina että yleensä toimijana nähtiin keskeiseksi. Yhteistyötä kansalaisopiston luonnehdittiin hyvin toimivaksi. Eräs vastaaja nosti esiin, että kansalaisopiston kanssa on käytössä selkeä toimintamalli. Selkeän vuodenvuorokierroksen myötä yritys tietää milloin toimintaa suunnitellaan ja milloin on toteutuksen aika. Yhteistyö koettiin helpoksi ja yritys pystyi säädellä resursseja tarpeiden ja ajankohdan mukaan.

”Toimii, mun mielestä parhaiten toimii se. Oikeestaan mitä ehottaa sille niin kaikki toimii hirveen hyvin.”

”Mää en muista kummin päin, kysykö x (henkilö) vai tarjottiinko me, mutta se lähti heti liikkeelle.”

”Kansalaisopisto on hoitanu tosi hyvin ja ollaan jonku verran tehty heidän kans yhteistyötä.”

Yrityksillä oli kokemusta yhteistyöstä kunnan rahoittamien organisaatioiden, kuten uusiyrittäjäkeskuksen, kehitysyhtiön tai koulutusorganisaatioiden kanssa. Näitä ei nähty osana kunnan toimintaa, vaan palvelut miellettiin täysin erillisiksi kunnan toiminnasta. Niiden osalta oli pääosin myönteisiä kokemuksia ja samassa yhteydessä todettiin, että kunnalta ei ole tullut yritykselle konkreettista apua ja tukea.

”Et ne x (kunnan rahoittama organisaatio) palvelut nehän on aivan loistavat et periaatteessa kunnan kautta ei tuu juurikaan mitään.”

Yrityksillä oli kokemusta yhteistyöstä myös muiden paikkakuntien kanssa. Näistä esimerkeistä tuli ilmi ajattelutapojen erilaisuus kunnissa. Eräs vastaaja luonnehti, että toisella paikkakunnalla ajatellaan yrityksen palvelutarjonnan tuovan tiloille käyttöä ja kuntalaisille palveluita sekä paikkakunnalle toimintaa.

”Sinne hirveän mielellään menee ja tekee sitä yhteistyötä. Kunta ei rahallisesti voita siinä systeemissä vaan ne hakee sitä toimintaa sinne että siellä ois paljo sitä toimintaa. Siellä aatellaan että saadaan kuntalaiset liikkumaan...”

Positiivinen suhtautuminen yrityksiin erotti myös muut paikkakunnat yrityksen kotipaikasta. Eräs haastateltava koki, että muualla heidät ja heidän ehdotukset otetaan myönteisemmin vastaan. Isommat kunnat koettiin yleisesti ottaen kankeammiksi organisaatioiksi ja pienet kunnat taas tuntuivat läheisemmiltä, joissa byrokratia on kevyempää. Suurempien kuntien heikkoutena oli niiden muodottomuus ja kasvottomuus, mutta pienessä kunnassa taas henkilöityminen vaikeutti yhteistyön syntymistä, kun ei tiennyt onko väärin henkilöihin yhteydessä tai sekaantuuko asioihin, joihin ei olisi suotavaa puuttua.

5.4. Avoimuus, luottamus ja arvostus

Yritykset kokivat olevan eriarvoisessa asemassa kunnan silmissä ja pienyrityksiin suhtautumista ei koettu myönteiseksi. Eräs haastateltava ehdotti, että kaikki liikuntapalveluita tuottavat tahot voitaisiin kunnan liikelaitos mukaan lukien huomioida tasavertaisina toimijoina ja oman kunnan yritysten suosiminen esimerkiksi asiakasohjauksin, mahdollistaisi palveluiden ja eurojen jäämisen omalle paikkakunnalle. Yritykset kokivat toimintansa merkityksellisenä niin palveluiden tuottajana kuin kunnan tilojen vuokraajina, joten arvostuksen lisääntymistä yrittäjiä kohtaan odotettiin.

”...Että tämmöstä eriarvosuutta tässä on tullu aika konkreettisesti.”

”Sellanen mielikuva tullu vuosien varrella että Kannuksen kaupungin suhtautuminen varsinki tämmösiin pienyrittäjiin on hyvin tämmönen että sielläpä pärjätäkää omillanne.”

”Kyllä se on tosi nihkeetä ja sit tää mun aikasempi kokemus kun kävin x(henkilön) juttusilla niin ei se hirveesti kannustanu yhteistyöhön et se on niinku ihan sama mitä yrityksiä täällä on.”

”Et sillon ku x(henkilö) oli, niin hänhän oli hyvin yritysmuoniteinen et vieraili yrityksissä ja kutsu yrittäjiä illallisille ja että se oli tosi sellasta et hei yrittäjätki on jotakin.”

Yhteistyökumppaneiden tulee tuntea vastapuolen toiminta, jotta luottamus voi syntyä ja yhteistyö syventyä. Yrittäjällä tulee myös olla näyttöä omasta osaamisestaan, jotta luottamus syntyy kunnallisen toimijan puolelta. Suuremmalla paikkakunnalla yritys voi

luoda yritykselle imagon, mutta pienellä paikkakunnalla tulee profiloitua henkilönä. Henkilön maine kiirii nopeasti niin hyvässä kuin pahassa ja luo paineita onnistumiselle. Luottamus tuli ilmi myös keskusteltaessa yhteistyöstä muiden kuntien kanssa. Eräs vastaaja kertoi, että muille paikkakunnille ei oteta ulkopuolelta yrittäjää sellaisiin palveluihin, joihin heiltä itseltä löytyy yrittäjä. Vastaaja epäili, että näin ei toimittaisi omalla paikkakunnalla.

Luottamusta heikensi myös se, että yhteisesti sovitut asiat eivät toteutuneetkaan käytännössä. Yritykset kokivat, että asioiden toteutumista ja paikkaansa pitävyyttä joutuu varmistelemaan.

”On siinä saatu sovittua, mutta sitte ne ei oookkaan toiminu.”

”Et sit niinku yrittäjänä ei voi olla aivan varma... Et se voi sitte ollakki erillä lailla et ei pysty luottaan.”

”Että niinkö sovittii, että me pidetään x (palvelut) ja ne pitää x (palvelut). Mutta sitte ne alottaa että pitäis olla x (palveluita) niilläkin. Sehän syö kummaltakin pois, että tää on niin pieni paikka että ei täälä hirviästi riitä väkeä.”

Yrityksen tunnettuudella oli vaikutusta asioinnin helppouteen ja yhteistyöhön. Jollain tasolla yritys oli julkisella sektorilla huomioitu ja sen myötä luottamus ja arvostus oli saavutettu. Myös tilaisuuksiin kutsuminen koettiin arvostuksen osoituksena toimijoita kohtaan.

”Että ei oo niinkö semmosta että mikähän firma tuo nyt on ja mitähän ne nyt kokeilee. Tietyllä tapaa kaupungin silmissä aika luotettava että jos me jotain ehdotetaan niin varmaan tietysä määrin menee läpi.”

”Että sää pääset johonki näkyvälle paikalle noisa kaupungin jutuisa. Koska eihän sielä oon näitä monia muita yrittäjiä.”

”Et tavallaan silla että sitä näkyvyyttä yrityksenä että me ollaan sielä näkössä ja semmonen vakuuttava, laadukas toimija. Ammattitaito laajemmin on tullu näkyviin ja se huomataan.”

”Koen että ollaan sillai arvostettu et ei tartte hakea enää paikkaa ja ollaan saatu jalansija ja pystytään tekeen rauhallisin mielin töitä niissä jutuissa mitä halutaan.”

Arvostuksen puute taas näkyi esimerkiksi siinä, että toiminnan muutosten informointi yrityksille oli vähäistä. Yrityksen toiminnan arvostuksen puute lannisti ja menneisyyden tapahtumilla oli huomattavissa pitkäkestoisia vaikutuksia yhteistyön kehittämiseen.

Kunnassa tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin ei ollut hyödynnetty yritysten asiantuntemusta, vaikka se olisi yritysten mielestä ollut järkevää. Koettiin, että kunnan toimintatapana ei ole yritysten asiantuntemuksen hyödyntäminen. Asiantuntemuksen puute palveluiden ja infrastruktuurin kehittämisessä taas oli johtanut erään yrityksen näkökulmasta puutteisiin ja virheisiin, jotka olisi voitu välttää hyödyntämällä yritysten osaamista.

”Mun mielestä se periaate on ollu hyvin se että tehdään omat jutut ja sit ei hirveesti yhteistyössä.”

”Kun joku kysy että onko sulta kysytty mitään mielipiteitä sinne niin älä unta nää et semmosia kysyttäis. Ei se oo tän kunnan toimintatapa. Eli tässä näkyy se kannuksen kulttuuri et mennään näin ja kyllä sit näki sielä että ehkä ois kannattanu vähä käyttää jotaki asiantuntijaa kun asiakkailtaki tuli palautetta.”

Haastatteluista oli huomattavissa myös muiden asioiden ja päätösten vaikutukset. Haastateltavat olivat pääosin paikkakuntalaisia ja esimerkiksi viimeaikaiset tapahtumat päätöksenteossa heikensivät yrittäjien suhtautumista ja luottamusta kuntaan. Kunnallisista asioista ja päätöksistä keskusteltiin kuntalaisen roolissa useissa tilanteissa ja eri henkilöiden kanssa, joten esimerkiksi säästötoimenpiteiden myötä kiristynyt ilmapiiri vaikutti yrittäjien ja kunnan välisiin suhteisiin.

”Joskus tulee semmonen tunne, että missähän ne pyörii siellä ja sit kun kuulee et minkälaista politiikkaa kaupunki järjestää niin jotenki tuntuu että en mä tiedä haluanko mä ollakkaan yhteistyössä.”

”Hirveen ankeeta tää ja sit kun on ollu kauheen riitasta tää kun suljetaan näitä kouluja et jotenkin tätä hommaa ei oo hoidettu kauheen fiksusti kaupungin puolelta. Et sitä informointia ois pitäny tehdä enemmän...”

5.5. Yhteistyötä heikentävät ja edistävät tekijät

Nykyistä yhteistyötä heikensi se, että asiat eivät etene. Useissa palavereissa ja tilaisuuksissa suunnitellut asiat eivät olleet edenneet käytäntöön asti. Epäselväksi oli jäänyt, oliko oltu tarkoituksenmukaisiin henkilöihin yhteydessä vai eikö yhteistyö vaan muista syistä ollut käynnistynyt. Yhteistyöhön kunnan toimesta tehtyjen muutosten taustat olivat jääneet epäselviksi ja yhteistyöehdotuksiin ei ollut saatu kunnan puolelta kontaktia. Asioiden jääminen kesken tuli ilmi useamman yrityksen vastauksissa. Haastateltavat kertoivat ideoista ja ajatuksista, joita olivat kunnalle ehdottaneet, mutta niihin ei ollut reagoitu tai annettu kielteiseen päätökseen perusteluita. Yritysten haastatteluissa korostui heidän omat spekulatiot muutosten ja keskeneräisyyden syistä. Yhteistyön heikkoutena oli myös, että asioista ei ollut mahdollisuutta neuvotella eikä vastaehdotuksia tullut yritysten esittämiin ideoihin. Neuvottelua siitä mitä ja miten tehdään, kaivattiin.

”Ei se oo millään lailla sitä hyväksynyt tai ees suostunu neuvotteleen siitä. Ei siihen tullu mitään vastaehdotusta.”

”Et nyt kun me kysyttiin tuolta x (henkilöltä) ja jäin kyllä monttu auki kattomaan. Et ei käy... Et se niinkö siitä yhteistyöstä... Semmonen neuvottelu ja joustavuus.”

Nykyinen toiminta koettiin ikään kuin aneluksi. Yritykset ajattelivat, että yritystoimintaa ei ymmärretä ja kunnallinen päätöksen teko sekä toiminnan linjaukset eivät edistä yritystoimintaa. Vastaajat kokivat, että kunta ei tunne yritystoimintaa riittävästi, jotta heillä olisi käsitys siitä, mitä yrityksille voi ehdottaa. Yritykset toivoivat, että kunta huomioisi yritystoiminnan ja erityisesti pienyritysten vähäiset resurssit. Yritys ei voi suostua mihin tahansa, vaan toiminnan tulee olla kannattavaa.

”Et tavallaan semmonen tuntemattomuus siitä, että mitä sä voit yrittäjälle tarjota. Et he tekee omaa juttua ja sä voit mennä sinne ja he tarjoaa sitä mitä heiltä jää yli.”

”Kaupunki on tämmönen sisäinen yksikkö et ei niinku lähetä minnekkään et sori älä tule häiritsemään.”

”Jos sää oot koko ajan lakki kourassa kerjäämässä, et mikään ei oo tullu ilmaseks. Kyllähän se syö toimijaa.”

Yritystoiminnan kannattavuus näkökulma ja kaupungin hinnoittelupolitiikka tuli haastatteluissa esille. Kaupungin hinnoittelun koettiin tulevan loppu viimein kuntalaisten kohtaloksi. Liikuntapalveluita toteutetaan pienillä markkinoilla ja kaupungin hinnoittelu tilavuokrien osalta määrää sen, millaiseksi asiakashinta muodostuu. Jos hinta joudutaan nostamaan liian korkeaksi, eivät asiakkaat enää osallistu ja yritystoiminnan kannattavuus kärsii. Hinnoittelun osalta tuli ilmi myös periaatteellisuus siitä, että jokainen euro muistetaan laskuttaa eikä asioista ajatella kokonaistaloudellisesti tai pitkäjärjenteisesti. Neuvottelumahdollisuutta hinnoissa ei koettu olevan ja esimerkiksi yritysten ohjaamia asiakkaita kuntaomisteisen organisaation pariin ei arvostettu millään tavalla. Yrittäjäystävälliset päätökset ja hinnoittelu toisi pitkässä juoksussa lisää asiakkaita sekä enemmän käyttöä tiloille.

”Voihan sitä sanoa että ne ei oo kalliita mutta onhan ne yrityksen näkökulmasta varsinkin ko hoitoalan ihmiset on yleensä omisa tiloisa kotonaan.”

”Ja sit ku me menttiin niin aha tää maksaa näin paljo et ei meille jää siitä mitään käteen. Eli ei mitään järkee ja sit me lopetettiin siihen ja otettiin x(paikasta) tilat koska se oli paljo halvempi... Nyt me ei olla edes viititty kysyä et mitä ne maksaa... Koska pitkässä juoksussa se kuitenkin että olis käyttöä niin onhan se sit lisäeuroja, koska tiedetään että sielä ei ny järin tungosta oo ollu.”

Eräs haastateltava oli kokenut yhteistyön kunnan kanssa painostuksena hinnoittelussa sekä toiminnan sisällössä, jolloin yhteistyö oli koettu yrityksenä rajoittaa yrittäjän vapautta. Liika ohjaus ja sanelupolitiikka eivät edistäneet yhteistyön syntymistä vieden luovuuden ja innostuksen. Kilpailu kunnan kanssa ei koettu järkeväksi, vaan kokonaisuus tulisi suunnitella siten, että toisten tarpeet on huomioitu, osapuolia kunnioitetaan ja roolit on jaettu siten, että jokainen saa palkan toiminnastaan.

”Jäi vähän semmonen paha maku suuhun että miten mää sen nätisti sanoisin, oli semmonen painostus että miten meidän täytyy palvelut hinnoitella ja miten me ne tarjotaan et tavallaan sitä yrityksen vapautta suunnitella. Ja sitte se että se yritys on kannattava, niin aika paljon rajotettiin et mehän ei siihen lähdetty mukaan. Sieltä saneltiin että ette te noin voi tuottaa ja ette te noin voi tehdä. Totta kai me voidaan, et ei mikää yritys lähde tietten tahtoen tekemään tappiollista toimintaa.”

”Teidän täytyy alkaa tehdä näin ja tämä kuuluu teille. Et sanelupolitiikka näky. Ja sehän syö sen luovuuden ja yhteistoiminnan, et ihmiset ei viitti tehdä mitään yhdessä koska se ei kannata ja sit kuitenkin jostain rokotetaan jotain.”

Henkilöiden vaihtumisilla ja tehdyillä organisaatiomuutoksilla oli merkitystä yhteistyön toteutumiseen. Kuntaorganisaatiossa tapahtuneet muutokset esimerkiksi olivat heikentäneet yhteistyötä. Haastateltavien mukaan liikelaitostamisen myötä toimintaa ei enää mielletä kunnan toiminnaksi. Muutokset muutenkin liikuntapalveluiden organisoinnissa olivat heikentäneet yhteistyötä sen olleen aikaisemmin avoimempaa, näkyvämpää ja rennompaa. Kun nykyisin sitä leimasi tietynlainen virallisuus.

Yhteistyötä helpotti henkilöihin tutustuminen. Kun kunnan työntekijä on tuttu, on matalampi kynnyksellä olla yhteydessä ja ideoida uutta. Osallistuminen kunnan tarjoamiin tilaisuuksiin oli vaikuttanut yhteistyön käynnistymiseen sekä kunnan että muiden toimijoiden kuten toisten yritysten kanssa. Näiden tilaisuuksien myötä alkanut yhteistyö oli jatkunut edelleen ja tuonut uusia mahdollisuuksia. Yrittäjien kannustus ja motivointi koettiin tärkeänä yhteistyönä edistävänä käytäntönä. Kunnan toimesta tehty innostus kehittämistoimenpiteisiin ja aktiivinen ote oli tärkeää.

”No sitte x(henkilö) innosti että tehkää se ja että hän auttaa kaikin tavoin ja niinkö auttoikin.”

”Jotenki se näkyvyys ja yrittäjähenkisyys että se ilme ois semmonen positiivinen et hei olet tervetullut.”

5.6. Yhteistyön ja kumppanuuden määrittely

Yhteistyökokemukset vaihtelivat niin yritysten välillä kuin yritysten sisällä merkittävästi. Toiset kokivat yhteistyön onnistuneeksi, kun toiset olivat sitä yrittäneet, mutta se ei ollut käynnistynyt. Myös yrityksen sisällä joidenkin kunnan sektoreiden kanssa tehtyä yhteistyötä kuvailtiin kumppanuudeksi, mutta toisten sektoreiden kanssa yhteistyötä ei ollut lainkaan tai suhtautuminen siihen oli negatiivista. Kaikki vastaajat kuvailivat kumppanuutta samanlaisilla sanankäänteillä. Haastateltavien määritelmässä on yhteneväisyyksiä kumppanuusteorioihin.

Onnistuneeksi yhteistyöksi ja kumppanuudeksi luonnehdittiin, että toiminta oli joustavaa, avointa ja molemmin puolin kunnioittavaa. Kumpikin osapuoli pystyy kysymään neuvoja toisiltaan ja asiakaspalautetta välitetään kumppaneiden kesken. Kumppanuudeksi miellettiin toiminta, jossa yhdessä kokoonnutaan, suunnitellaan, mietitään ja ideoidaan sekä innostutaan uusien asioiden luomisesta. Kumppanuutena ajateltiin yhteistyötä, jossa toimintaa suunnitellaan yhdessä, se on valta-asemaltaan tasavertaisesta, luontevaa ja joustavaa, johon molemmat osapuolet panostavat yhtä paljon. Yhteistyöksi ei mielletty sitä, että kunta vuokraa yritykselle tiloja, vaikka se oli monilla haastateltavilla käytetty toimintamuoto.

”Sehän on yhteistyötä jos sanotaan että mä annan tilat teille jos te kerran tuotte tänne näin paljo toimintaa.”

”Meillä on x(henkilön) kanssa tosi hyvä, joustava ja avoin, molemminpuolin kunnioittava et ei kuitenkaan liikaa mut kysytään toisilta neuvoja.”

”Semmonen että kokoonnuttais ja mietittäis.”

”Et joskus istutaan alas ja mietitään yhdessä ja x(henkilö) saattaa soittaa monta kertaakin viikossa.”

”X(taho) on sanonutki et ihan niinku sä kuuluisit meihin et oisit niinku yks työntekijä heistä.”

”Et kumpikaan ei oo niskan päällä et kumpiki on tasavertasella viivalla ja sillai joustava ja välitön yhteistyö et sun on helppo soittaa asiasta ku asiasta.”

”Onko se nyt yhteistyötä jos vuokrasopimuksen käy allekirjoittaimassa. Niin tai voishan se olla et ne ei vuokrais mulle ollenkaan.”

5.7. Yhteistyö tulevaisuudessa

Kunnan osalta peräänkuulutettiin ajattelumallin muutosta. Kunnan tulisi ajatella liikuntapalveluita tuottavien yritysten merkitystä palveluiden tuottajana kuntalaisille sekä siitä saavutettuja hyötyjä eikä vain yksittäisiä euroja tilavuokrien osalta. Yritykset kokivat roolinsa olevan, että he tuottavat palveluita kuntalaisille ja sen myötä edistävät paikkakuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä. Kunnan taloustilanne ja paineet ymmärretään, mutta yritysten mukaan tulosta ei tule yritysten kanssa kilpailemalla. Kannattavuus- ja talousajattelu on yritysten mukaan heikentänyt ajattelua kuntalaisten

hyvinvoinnin edistämisestä. Kaupungin tulisi ottaa yritysten tuottamat palvelut palveluna kuntalaisille ja asiakaslähtöisen ajattelun lisääminen koettiin tärkeäksi.

”Et kyllähän se täytyy kokonaistaloudellisesti ajatella sitä juttua eli tässä suhteessa siinä ois kehittämistä.”

Yritysten resursseja ei ole täysimääräisesti hyödynnetty. Kuntien osalta toivottiin, että ne havahtuisivat huomaamaan yritysten mahdollisuudet ja kuinka yritykset voisivat tukea kunnan toimintaa. Yritysten toiminnassa nähtiin mahdollisuuksia julkisen sektorin toiminnan tukemiseen, mutta eri osapuolten tavoitteet ja tarpeet tulisi saada esille.

”Pitäis mieltä mitkä ne on ne pelinappulat kummallaki osapuolella.”

”Että hyvinki yksinkertainen tieto saattais riittää. Että kaupungilla on tällönsiä tarpeita että onko sulla jotain tarjottavaa meille tai toisinpäin.”

”Yleisemmällä tasolla oon toivonu että kunnat havahtuis siihen että kuinka yritykset voivat tukea sitä kunnan toimintaa.”

Tulevaisuuden yhteistyön osalta kaivattiin myös uusien mahdollisuuksien hakemista kunnan rajojen ulkopuolelta. Eli uusia markkinoita tavoiteltaisiin laajemmin yhtenäisenä rintamana. Tässä kunnan rooli olisi toimijoiden yhdistämisessä ja kokoamisessa.

Joidenkin yritysten mukaan maaseudulla ei ole vielä herätty hyvinvointiajatteluun, mitä suuremmissa kaupungeissa. Toisaalta maaseutupaikkakunnilla palveluiden hinnoittelu on maltillisempaa ja mahdollistaa useampien asiakkaiden osallistumisen. Tulevaisuuden yhteistyön mahdollisuutena nähtiin kohderyhmäajattelu ja liikuntapalveluiden kokonaisuuden luominen siten, että eri tahojen roolit on selkeästi määritelty. Oleellista olisi, että pienissä kunnissa turvattaisiin asukkaiden hoitoketju ja innokkaat tahot valjastettaisiin palvelutuotantoon siten, että kunta voisi vapautua joidenkin palveluiden tuottamisesta ja pystyisi käyttämään vapautuvat resurssit toisaalle. Tällöin asiakas ohjattaisiin terveyspalveluista yritysten palveluiden piiriin. Liikuntapalveluilla nähtiinkin erittäin suurta merkitystä kuntien taloustilanteen ja esimerkiksi kohoavien terveyskulujen hillitsijänä. Yhteistyö sosiaali- ja terveyssektorin kanssa olisi tärkeää terveyskulujen pienentämisen, asiakkaiden ohjaamisen sekä palvelukokonaisuuden luomisen kannalta.

”Että jos täällä kävis x(palveluntarjoaja) niin kuinka paljo sillä säästettäis terveyskeskuksen kustannuksia ja jos me oltais valmiita ottaan se riski että mä otan sen (palveluntarjoajan) tänne ja ihmiset maksaa sen ja sieltä vapautuu sitä kallista käyntiaikaa. Et sillonhan heiltä kustannukset pois ja pelkkä tiedottaminen riittäis ja riski siirtyis tänne. Niin totta ihmeessä meidän pitäis näistä keskustella. Mutta pitäis saada tietoon se että minkälaista hoitoonohjausta he vois esimerkiks tehdä”

”Liikuntapalveluilla pystytään vastaamaan haasteisiin. Ilman muuta on tärkeää kytkeä terveyspuoli mukaan yhteistyöhön.”

”Että he pääsis siitä kuntoutuksesta semmoseen ryhmään ja siitä seuraavaan ja sit näihin yritysten tarjoamiin ryhmiin. Et tavallaan se kuntoutuspolku jatkuis siinä.”

Tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksien osalta yritysten ajatukset olivat eroavia. Eräs vastaaja totesi, että yhteistyötä on yritetty niin paljon kuin mahdollista ja vasta henkilöiden vaihtumisen myötä uusia mahdollisuuksia voi syntyä. Toinen haastateltava taas koki, että heillä on tulevaisuudessa paremmat resurssit osallistua yhteistyöhön ja projekteihin ja yhteistyö nähtiin kiinnostavana mahdollisuutena. Yhden vastaajan mukaan toiminnan kasvattaminen ei ole tulevaisuuden tavoitteena, eikä näin ollen ole tarvetta lisätä yhteistyötä kunnan kanssa. Kunnan talouden heikkenemisen uskottiin harventavan yhteistyötä, mutta siihen panostamalla mahdollisuuksia ja hyötyjä oli löydettävissä.

”Meillä vois olla enemmänki resursseja tulevaisuudessa järjestääkki jotain tämmöstä. Et se ois oikeestaan aika mahtavaki idea.”

”En mä saa siitä mitään lisää. Toisaalta se (kunta) on anonyymi toimija mulle.”

”Ei varmaan tässä vaiheessa paljon panosteta yhteistyöhön. Pitäs ihmiset vaihtua ja sehän siinä harmittaa, että jos siinä yhtäkkiä kävis niin että henkilöt vaihtuis ja sitte me oltais jo josain muisa jutuisa.”

”No jos tää kuntasektorin talous menee tätä kyytiä niin kyllähän se harvenee. Et menee alaspäin. Et jos sielä ei paneuduta yhteistyöhön ja muuhun.”

5.8. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Mitkä ovat liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemukset nykyisestä yhteistyöstä kunnan kanssa?

Liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemukset nykyisestä yhteistyöstä vaihtelivat merkittävästi niin yritysten välillä kuin yrityksen sisällä. Yksi yritys koki, että yhteistyötä oli yritetty, mutta se ei ollut edennyt, eikä tulevaisuuden osalta uskottu yhteistyön muuttuvan toimivaksi ilman henkilövaihdoksia. Toinen yritys koki yhteistyön olleen erittäin toimivaa ja yrityksen suhtautuminen kuntaan yhteistyökumppanina oli erittäin positiivista. Tulevaisuuden yhteistyö mahdollisuuksiin vaikutti se, että yrityksellä ei ole ajatuksia laajentaa toimintaansa, joten tarvetta yhteistyölle ei ollut. Kolmannella ja neljännellä yrityksellä ei ollut koskaan ollut yhteistyötä kunnan toimijoiden kanssa tai se oli ollut hyvin vähäistä. Tulevaisuuden yhteistyön osalta nähtiin positiivisia mahdollisuuksia. Viides yritys koki osittain kunnan yhteistyökumppanina toiminnalleen neutraalina ja negatiivisena. Erään kunnan sektorin kanssa yhteistyö kuitenkin oli erittäin toimivaa ja yritys luonnehti sen olevan kumppanuutta. Yhteistyö kokemuksia on käsitelty tarkemmin viidennessä pääluvussa, kohdissa 5.1.–5.7.

Onko nykyisestä yhteistyöstä löydettävissä kumppanuuden elementtejä?

Haastatellut yritykset kuvailivat kumppanuutta yhtenäisin sanankääntein. Kumppanuus oli heidän mielestään toiminnan suunnittelua ja ideointia yhdessä, mutkatonta vuorovaikutusta, jossa osapuolet ovat tasavertaisessa suhteessa. Kumppanuus oli osaamisen jakamista ja yhdessä kehittämistä, johon molemmat suhteen osapuolet panostavat yhtä paljon. Molemmat suhteen osapuolet ovat asettaneet omat tavoitteet ja määritelleet panostukset, joita sovitellaan yhteen onnistuneet kumppanuuden saavuttamiseksi. Kumppanuus nähtiin avoimena ja joustavana yhteistyösuhteena. Kumppanuuden elementtejä löytyi ainoastaan yhden yrityksen yhteistyösuhteista.

Voidaanko julkisen sektorin haasteisiin vastata hyödyntämällä yksityisen sektorin toimintamalleja?

Yritykset kokivat, että julkinen sektori ei ole vielä havahtunut yritysten tarjoamiin mahdollisuuksiin ja yrityksen osaamiseen ja resursseihin. Yksityisen sektorin asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Yksityisen sektorin

toimintamallien käyttö minimoisi kunnan kehittämistoiminnan riskejä ja virheitä. Haastatellut yritykset olivat valmiita tarjoamaan osaamistaan kunnan käyttöön ja asiantuntemuksen hyödyntäminen koettiin arvostuksen ja luottamuksen osoituksena sekä positiivisena suhtautumisena pienyrityksiin.

Miten yhteistyö ja kumppanuus kunnan kanssa voisi kukoistaa maaseutumaisella alueella tulevaisuudessa?

Haastatellut yritykset näkivät kumppanuuksissa mahdollisuuksia kunnan taloudellisen tilanteen, kohoavien terveystalokustannusten sekä kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Yritysten mukaan kumppanuus vaatii kunnalta nykyisestä poikkeavaa toimintamallia, jossa ajatellaan pitkäjänteisesti ja kokonaistaloudellisesti. Liikuntapalveluiden kehittäminen tulisi nähdä kokonaisuutena, johon on kytketty mukaan myös toistaiseksi hyödyntämättömiä tahoja. Asioiden tarkastelussa tulisi siirtyä kohderyhmä- ja asiakasajatteluun, jossa palveluita kehitetään asiakkaan tarpeet huomioiden tiiviimmin rajatuille kohderyhmille. Yritysten osaaminen palveluiden kehittämisessä ja uudet mahdollisuudet palveluiden tuottamiseen olisi hyödynnetty kattavasti ja asiakasta ohjattaisiin terveystalokustannuksista kohti yritysten tuottamia palveluita.

5.9.Suositukset kumppanuuden kehittämiseksi

Kunnan aloite yhteistyölle koettiin tärkeäksi ja aloitteiden lisäämisen voidaan tulkita edistävän yhteistyötä yritysten kanssa. Tällöin yritysten kokemus, että aloitteenteko olisi liikaa heidän vastuulla, poistuisi. Yhteistyöaloitteissa on tärkeää, että ne on muotoiltu mahdollisimman konkreettisiksi, jotta yritykset osaavat hahmottaa niiden tarjoaman hyödyn omalle yritystoiminnalleen. Yhteistyömahdollisuuksista viestimässä tulisi käyttää useita eri kanavia eli pelkkä sähköpostitiedottaminen ei riitä. Yritysten kutsuminen sähköpostitse sekä henkilökohtaisesti kasvokkain tai puhelimitse madaltaa kynnystä osallistumiseen, kun yhteistyön tavoitteista ja tarkoituksesta on mahdollisuus keskustella tarkemmin. Yritysten kutsuminen yksittäin myös tuo arvostuksen tunteen, että juuri kyseinen yritys halutaan yhteistyöhön mukaan. Yritysten omaa aktiivisuutta yhteistyön käynnistymiseksi kunta voi parantaa esimerkiksi madaltamalla kynnystä ottaa yhteyttä.

Kunnan positiivinen suhtautuminen yrityksiin koettiin sekä yhteistyön vahvuudeksi että kehittämisen kohteeksi. Henkilökohtaiset kontaktit sekä yrityksen innostaminen ja motivointi kehittämiseen voivat toimia yhteistyötä edistävänä. Käytännön toimenpiteiden yritysmuotoisuus sekä esimerkiksi median hyödyntäminen yritysmuotoisuuden näkyvyydessä voivat vaikuttaa yhteistyötä kehittämiseen.

Yhteistyön koettiin olevan erityisesti henkilöiden välistä, ei niinkään organisaatiotasolla. Yhteistyötä helpotti henkilöihin tutustuminen, joten pelkästään eri henkilöiden ja tahojen väliseen tutustumiseen tähtäävien vapaamuotoisten tilaisuuksien avulla voitaisiin madaltaa kynnystä yhteistyön aloittamiselle. Näiden tilaisuuksien avulla voitaisiin edistää arvostuksen sekä luottamuksellisuuden kokemusta. Tulee kuitenkin huomioida, että varsinainen yhteistyö ja sen hyödyt saattavat näkyä vasta pitkän ajan päästä, joten pitkäjänteinen työhön tulee sitoutua.

Yhteistyöstä saadut hyödyt toimivat motivoivana tekijänä ja kunnan tavoitteiden käytännölläisyys lisää sitä, miten tavoitteet osataan suhteuttaa yritysten omaan toimintaan. Yhteistyön heikkoutena koettiin, että se vie aikaa. Tavoitteiden ja ennakoitujen tulosten konkreettinen viestintä mahdollistaa, että ajankäyttöä ei koeta turhana ja yritykset ovat valmiita sitomaan resursseja yhteistyöhön.

Kunnallisessa päätöksenteossa ja toiminnan kuten strategian ja projektien suunnittelussa tulee huomioida yritysten tarpeet ja mahdollisuudet. Yritysten asiantuntemuksen käyttö niin strategioiden kuin projektien suunnittelussa sekä palveluiden ja infrastruktuurin kehittämisen osalta nähtiin hyödyntämättömäksi voimavaraksi. Ottamalla yrityksen mukaan toiminnan suunnitteluun, voidaan parantaa kehittämistoimenpiteiden kohdistumista yritysten tarpeisiin. Tiedottaminen jo suunnitelmien varhaisessa vaiheessa edistää yritysten sitoutumista toimenpiteisiin ja toimii keinona minimoida kehittämistoimenpiteiden virheet ja riskit. Strategiaan ja projektisuunnitelmiin tulisi saada sisällytettyä konkreettiset toimenpiteet, jotta yritykset kiinnostuisivat yhteistyöstä ja näkisivät sen mahdollisuutena. Kehittämistoiminnan tulisi muodostaa selkeä kokonaisuus, jotta yritykset tietäisivät mitä kulloinkin tapahtuu ja heillä olisi mahdollisuus ennakoida resurssien tarve.

Yritykset kokivat, että kunnan sisällä oli näkemyseroja ja osin riitaisuutta. Tätä voidaan kehittää painottamalla kunnan sisällä yhteisiä strategiaan laadittuja tavoitteita, jotka yhdistävät kunnan toimijat yhteiseksi rintamaksi ja voivat toimia näkemyserojen ja riitaisuuden vähentäjänä.

Julkisen sektorin paneutuminen yrityksen asioihin sekä yhteistyöhön nähtiin yhteistyötä edistävänä käytäntönä. Toisaalta taas koettiin, että useista palaverista huolimatta asiat jäävät kesken eivätkä ne etene käytännön toiminnaksi. Yhteistyöprosessin aikana tulee varmistua siihen, että yritysten aloitteisiin vastataan ja asiat viedään loppuun saakka. Tärkeää on, että yritykset saavat tietoa, missä vaiheessa asioiden käsittely on ja miten prosessi etenee. Lisäksi tulee antaa perustelut asioille, miksi joku asia ei edennyt. Tulee myös varmistaa se, että sovitut asiat toteutuvat käytännössä. Asioista sopiminen ja toteutuminen voidaan varmistaa esimerkiksi kirjallisilla sopimuksilla, jotka velvoittavat molemmat osapuolet toimimaan sopimuksen mukaisesti, tuovat luottamuksellisuutta yhteistyösuhteeseen sekä sitouttavat toimintaan.

Yritykset kokivat olevan kilpailutilanteessa kunnan kanssa ja peräänkuuluttivat roolien jakamista eri tahojen kesken siitä, mitä kuka ja miten liikuntapalveluiden tuotanto organisoidaan. Roolijaossa eri tahojen tavoitteet sovitellaan yhteen ja varmistetaan, että pienellä paikkakunnalla ei kilpailla samasta rajatusta määrästä asiakkaista, vaan jokaiselle toimijalle löytyy liikuntapalveluiden kentältä markkinat. Roolijaon yhteydessä tulee varmistua siitä, ettei sen osalta rikota lakeja tulkiten toimintaa kilpailun rajoittamisena. Jo pelkästään kunnan tavoitteiden selkeyttäminen ja määrittäminen siinä, mitä palveluita kunta aikoo tuottaa jatkossa, voi vaikuttaa edistävästi siihen, että yritykset löytävät liikuntapalveluista palveluaukot, joihin voivat kehittää omia palveluitaan. Tässä yhteydessä tulee varmistaa, että sovitut asiat myös toteutuvat käytännössä. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi kirjallisten sopimusten avulla.

Kunnallisten palveluiden hinnoittelu koettiin yritysten näkökulmasta liian korkeaksi, mikä vaikuttaa esimerkiksi tilojen vuokraamiseen. Yksittäisten eurojen laskemisen sijaan asioita tulisi tarkastella pitkäjänteisesti ja laajasti. Hinnoittelun kohtuullistaminen vaikuttaisi tilojen vuokrausasteen nousemiseen ja sen myötä kuntalaisille tuotettavien palveluiden määrään ja hyvinvoinnin edistämiseen. Neuvottelun mahdollisuutta odotettiin.

Sosiaali- ja terveyspalvelut tulisi kytkeä mukaan liikuntapalveluiden yhteistyöhön, jotta asiakkaiden ohjautuminen terveyspalveluiden parista kohti yritysten palveluita olisi mahdollista. Sosiaali- ja terveyssektori voisi toimia apuna palveluiden suunnittelussa asiakkaiden tarpeet huomioiden ja yhteistyössä yritysten kanssa voitaisiin luoda palvelupolku, jossa asiakas ohjautuu etappien jälkeen itsemaksavaksi asiakkaaksi yrityksille. Yhteistyön laajentaminen myös muille sektoreille tulisi selvittää.

Liikuntapalveluilla nähtiin olevan myönteisiä vaikutuksia sairauksien ehkäisyssä sekä mahdollisuuksia vaikuttaa terveyspalveluiden kustannuksiin. Maaseudulla ei ole vielä herätty hyvinvointiajatteluun, mutta on oletettavissa että maaseutu seuraa suuremmissa kunnissa vallalla olevia trendejä. Hyvinvointiajattelun lisääntyminen kasvattaa palveluiden tarvetta ja markkinoita, millä voi olla positiivisia vaikutuksia myös yhteistyösuhteiden kehittämiseen. Palveluiden suunnittelu yhdessä, tasavertaisuus eri tahojen välillä ja joustavuus sekä neuvottelu toiminnan kehittämisessä vievät yhteistyösuhteita kohti kumppanuuksia.

Tutkimusaineistosta laadittu SWOT-analyysi taulukko on tämän tutkielman liitteenä (liite 2).

6. YHTEENVETO

Tämä Pro gradu-tutkimus pyrki selvittämään julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön ja kumppanuuksien nykytilaa sekä tulevaisuuden näkymiä. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan maaseutumaisella paikkakunnalla toimivien yksityisen yritysten kokemuksia yhteistyöstä liikuntapalveluiden kontekstissa.

6.1. Tutkielman yhteenveto

Tutkimuksen taustalla on kuntatalouden kasvavat haasteet sekä tarve sopeuttaa toimintaa vastaamaan taloudellista tilannetta (Laesterä & Hanhela 2012: 83). Väestörakenteen muutos lasten ja työikäisten määrän pienentyessä ja ikääntyneiden määrän kasvaessa muuttaa peruspalveluiden tarvetta ja vaikutukset näkyvät kuntien elinvoimaisuudessa (Valtiovarainministeriö 2012:28). Liikunta-aktiivisuudella ja -palveluilla nähdään olevan suurta merkitystä terveyspalveluiden kustannuksiin. Liian vähäisen liikunnan arvioidaan aiheuttavan Suomessa 300–400 miljoonan euron kustannukset vuosittain ja liikunta-aktiivisuuden lisääntyminen säästäisi julkisia varoja merkittävästi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010; Fogelholm, Paronen & Miettinen 2007:4).

On esitetty, että tilanne vaatii uusia toimintamalleja palvelutuotannossa. Markkinoiden hyödyntäminen sekä yhteistyö elinkeinoelämän kanssa on nähty mahdolliseksi ratkaisuksi (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009: 4, 10). Liikuntapalveluiden osalta on suositeltu verkostoitumista eri tahojen ja sektoreiden kanssa, jotta liikuntapalvelut muodostaisivat toimivan kokonaisuuden (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010: 12).

Julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus (*public-private partnerships*) tarkoittaa pitkäkestoista yhteistyötä, jossa yhteistyösuhteen osapuolet kehittävät yhteisiä tuotteita tai palveluita ja jossa riskit, kustannukset ja hyödyt on jaettu suhteen osapuolten kesken. (Klijn & Teisman 2002: 2.) Kumppanuus nähdään keinoksi uudistaa julkisen sektorin palveluita ja sen avulla on mahdollista saavuttaa kustannustehokkuutta sekä parantaa yhteiskunnan kestävyyttä (Hailey 2000: 483–484; Osborne 2000: 17–18).

Kumppanuus edistää niukkojen resurssien tehokasta käyttöä ja parantaa yhteiskunnan kestävyyttä. Kumppanuuden myötä myös kasvu ja kehitys helpottuvat. Kumppanuudella voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta ja kansalaisten tarpeita vastaavia palveluita. Kumppanuuksien avulla voidaan rakentaa sosiaalista pääomaa ja sen avulla on mahdollista löytää keinoja sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisyyn. Kumppanuus kannustaa vastuunottoon parantaen osallisuutta. Vuorovaikutteinen suhde sitoo toimijat yhteen ja kumppanuuksien myötä osaamisen, tiedon ja oppimisen jakaminen on mahdollista, jolloin laajempien näkökulmien myötä päätöksenteko on laadukkaampaa. Julkisen hallinnon osalta kumppanuudet voivat vähentää vallan väärinkäyttöä ja tuoda avoimuutta ja vastuullisuutta julkiseen hallintoon. (Hailey 2000: 483–484; Osborne 2000: 17–18.)

McQuaid (2000: 31) luonnehtii, että jokainen kumppanuus on yhdistelmä eri ominaisuuksista ja niin kumppanuuksien välillä kuin sisällä on suuria eroavaisuuksia. McQuaid jakaa kumppanuudet viiteen eri ulottuvuuteen, joita ovat tarkoitus (*purpose*), osapuolet (*who is involved*), ajallinen ulottuvuus (*when*), kumppanuuden sijoittuminen (*where*) sekä toteutustavat (*how*). Näiden pääulottuvuuksien sisällä on lukuisia tekijöitä, joita on löydettävissä kumppanuuksista. McQuaidin luokittelua käytettiin soveltuvin osin tässä tutkimuksessa haastattelun teemoittelussa sekä tutkimustulosten analysoinnissa.

Kumppanuustutkimus Suomessa on vielä toistaiseksi ollut marginaalista (Tynkkynen 2013). Kansainvälisesti tarkasteltuna kumppanuutta on tutkittu laajemmin. Kumppanuus pitää sisällään hyvin monitahoisia käytäntöjä ja käsitettä käytetään kuvaamaan erilaisia suhdetyyppejä monimuotoisissa olosuhteissa (McQuaid 2000: 28). Tästä syystä pyrkimys kumppanuus-käsitteen määrittelyyn ja luokitteluun ovat keskeisessä osassa tehdyissä tutkimuksissa. Kumppanuustutkimuksissa näkökulmat ovat moninaisia. Kumppanuutta on tarkasteltu oikeudellisista lähtökohdista (Osborne 2000; ks. *Drewry; Komulainen: 2010*) ja sijoittaen tarkastelu julkisen sektorin uudistamiseen eli New Public Managementiin (Lähdesmäki 2003). Kumppanuutta on tutkittu myös prosessinäkökulmasta (*Osborne&Murray 2000*) sekä eri toimijoiden (*Carrol & Steane 2000*) ja institutionaalisten ominaisuuksien kannalta (*Kljin & Teisman 2000*)

Murrayn tutkimusaiheena on ollut kumppanuuden vaikutukset ja *Huxham & Vangen* tutkimuksen tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat kumppanuuden onnistumiseen. Samantyyppinen näkökulma on ollu *Haileyllä*, joka käsittelee tutkimuksessaan muun muassa tehokkaan kumppanuuden edellytyksiä.

Kumppanuustutkimuksia on tehty myös maantieteellisesti eri alueista muun muassa *Moulton & Anheierin, Commonin ja Teisman & Kljin* toimesta. (Osborne 2000.) Tehdyt tutkimukset ilmentävät hyvin, kuinka monimuotoinen ja hajanainen ilmiö kumppanuus on.

Tutkimusten heikkoudeksi mainitaan niiden irrallisuus niin maantieteellisesti kuin aihealueittain sekä keskittyminen tutkimaan tiettyjä yksilöllisiä olosuhteita, mikä on vaikeuttanut kumppanuusilmiön kokonaisvaltaista kehittymistä (Osborne 2000: 19; McQuaid 2000: 59). Jatkotutkimusta tarvitaan kumppanuuksien todellisista hyödyistä tai negatiivisista vaikutuksista. Jatkotutkimuksissa tulee kuitenkin huomioida kumppanuuden monimuotoisuus, jolloin yleistykseen tulee suhtautua varovaisesti (McQuaid 2000: 59).

Tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia hyödynnettiin tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja analysoinnissa. Teorian ja tämän tutkimuksen yhteneviä tai eroavia piirteitä ei analysoitu, koska yhteistyöstä ei ollut löydettävissä juurikaan kumppanuuden elementtejä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Mitkä ovat liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemukset nykyisestä yhteistyöstä kunnan kanssa?
2. Onko nykyisestä yhteistyöstä löydettävissä kumppanuuden elementtejä?
3. Voidaanko julkisen sektorin haasteisiin vastata hyödyntämällä yksityisen sektorin toimintamalleja?
4. Miten yhteistyö ja kumppanuus kunnan kanssa voisi kukoistaa maaseutumaisella alueella tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina, induktiivisen analyysin hyödyntäminen, laadullisten metodien kuten haastatteluiden hyödyntäminen aineiston keruussa sekä kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009: 162–164.) Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä maaseutumaisella paikkakunnalla liikuntapalveluita tuottavaa yksityistä yritystä.

Liikuntapalveluita tuottavien yritysten kokemukset nykyisestä yhteistyöstä vaihtelivat merkittävästi niin yritysten välillä kuin yrityksen sisällä. Toisilla yhteistyötä ei ollut ollut lainkaan tai yritykset luoda kumppanuutta eivät olleet edenneet. Toiset yritykset kokivat yhteistyön positiivisesti ja suhteesta oli löydettävissä kumppanuuden elementtejä. Tulevaisuuden mahdollisuuksissa yhteistyöhön oli myös suurta hajontaa. Osa koki, että yhteistyö ei tarjoa yritystoiminnalle uusia mahdollisuuksia, kun toisilla vastaajilla odotukset olivat positiivisia.

Tutkimusjoukon näkemykset siitä, mikä on kumppanuutta ja miten kumppanuus toteutetaan onnistuneesti, olivat hyvin yhtenäisiä. Kumppanuus nähtiin palveluiden ja toiminnan suunnitteluna sekä kehittämisenä, jota toteutetaan tasavertaisina kumppaneina. Julkinen ja yksityinen sektorin on määritellyt omat tavoitteet ja panostukset, joiden tulee olla suhteessa yhtä suuret. Kumppanuus on yritysten mukaan avointa ja joustavaa toimintaa.

Vastaajien mukaan yksityisen sektorin toimintamalleja ja yrityksissä olevia mahdollisuuksia sekä osaamista ei osata vielä hyödyntää julkisen sektorin toiminnassa. Yksityisen sektorin toimintamallien hyödyntäminen minimoisi julkisen sektorin riskejä ja virheitä. Yritykset olivat valmiita tarjoamaan osaamistaan julkisen sektorin käyttöön ja asiantuntemuksen hyödyntäminen nähtiin arvostuksena ja luottamuksen osoituksena.

Haastatellut yritykset näkivät kumppanuuksissa ja liikuntapalveluissa mahdollisuuksia kunnan taloudellisen tilanteen, kohoavien terveyspalvelukustannusten sekä kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Yritysten mukaan kumppanuus vaatii kunnalta nykyisestä poikkeavaa toimintamallia, jossa ajatellaan pitkäjänteisesti ja kokonaistaloudellisesti. Liikuntapalveluiden kehittäminen tulisi nähdä kokonaisuutena, johon on kytketty mukaan myös hyödyntämättömiä julkisen sektorin toimijoita. Asioiden tarkastelussa tulisi siirtyä kohderyhmä- ja asiakasajatteluun, jossa palveluita kehitetään asiakkaan tarpeet huomioiden tiiviimmin rajatuille kohderyhmille. Yritysten osaaminen palveluiden kehittämisessä ja uudet mahdollisuudet palveluiden tuottamiseen olisi hyödynnetty kattavasti ja asiakasta ohjattaisiin terveyspalveluista kohti yritysten tuottamia palveluita.

Tutkimustulokset on esitetty kattavasti ja niiden analysoinnissa keskeistä on ollut nostaa esiin yhteistyösuhteiden kehittämisen kannalta olennaisia asioita. Tutkimustuloksista on tehty konkreettisia johtopäätöksiä, miten yhteistyötä ja kumppanuuksia voidaan edistää.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää julkisen sektorin toiminnan ja yhteistyösuhteiden kehittämisessä. Tutkimustuloksilla on merkitystä liikuntapalveluiden, sosiaali- ja terveyspalveluiden, julkisen sektorin taloudellisen tilanteen sekä suhdejohtamisen kehittämiseen.

6.2. Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa yhteistyön ja kumppanuuden tarkastelu rajoittui suhteen toisen osapuolen eli liikuntapalveluita tarjoavien yritysten kokemuksiin. Laajempien päätelmien tekemiseksi tulisi myös suhteen toisen osapuolen eli kunnan näkemykset ottaa huomioon. Näkemyserojen tunnistamiseksi olisi mielenkiintoista tutkia myös julkisen sektorin ajatuksia yhteistyöstä ja kumppanuudesta. Tarkastelussa voisi ottaa huomioon niin työntekijä- kuin esimiestason viranhaltijoiden näkemysten lisäksi myös päättäjien eli liikunta- tai sivistyslautakunnan edustajien, valtuutettujen sekä kunnanhallituksen edustajien kokemukset tutkittavasta aiheesta. Tällöin voitaisiin tehdä syvällisempiä päätelmiä yhteistyösuhteista sekä niiden kehittämisestä. Tutkimuksen laajempi näkökulma tarjoaisi yrityksille julkisen sektorin ajatukset, joita yksityinen sektori voisi hyödyntää kehitystoiminnassaan.

Tämä tutkimus keskittyi yhden kunnan alueella toimivien yritysten ajatuksiin. Mielenkiintoista olisi toteuttaa vertaileva tutkimus jossain muussa kunnassa. Tutkimus voisi olla yhteistyön ja kumppanuuksien vertailua kahden pienen kunnan välillä tai toteuttamalla tutkimus suuressa kunnassa. Tällöin voitaisiin analysoida ja vertailla kahden erikokoisen kunnan käytäntöjä ja kokemuksia.

Mikäli tämän tutkimuksen johtopäätökset ulottuvat käytännön toimintaan, voisi toteuttaa pitkittäistutkimuksen, jossa tarkasteltaisiin tehtyjen muutosten vaikutuksia kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa yhteistyötahoja ei ollut rajattu, vaan yhteistyön tarkastelualueena oli kunnan kaikki toiminnot riippuen yritysten kokemuksista. Tutkimustulokset osoittivat

suurta hajanaisuutta yhteistyökokemuksissa kunnan eri sektoreiden kanssa niin yritysten välillä kuin yksittäisen yrityksen sisällä. Tutkimuksen laajentaminen koskemaan suurempaa tutkimusjoukkoa tai tutkimuksen tiivistäminen koskemaan tiettyä kunnallista sektoria mahdollistaisi paremmin aineiston kvantitatiivisen eli määrällisen analysoinnin. Tutkimusjoukon laajentaminen tai tarkempi fokus vaikuttaisivat myös tutkimuksen luotettavuuteen, kun tehtyjen johtopäätösten taustalla olisi joko suuremman tutkimusjoukon tai yksittäiseen sektoriin, kuten kunnan sivistystoimen kanssa toteutettavaan yhteistyöhön liittyvät kokemukset.

LÄHDELUETTELO

- Aluehallintovirasto (2013a). *Liikunta* [online]. [viitattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:<http://www.avi.fi/web/avi/liikunta#.U3r-YnHyXIU>>.
- Aluehallintovirasto (2013b). *Alueellinen liikuntaneuvosto* [online]. [viitattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetistä: <URL:<http://www.avi.fi/web/avi/alueellinen-liikuntaneuvosto#.U3sM03HyXIU>>.
- Anttiroiko, Ari-Veikko., Haveri, Arto., Karhu, Veli., Rynänen, Aimo & Siitonen, Pentti (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia. Anttiroiko, Ari-Veikko. Haveri, Arto. Karhu, Veli. Rynänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) ISBN 978-951-44-6828-5.
- Carrol, Peter & Steane, Peter (2000). Public-private partnership. Sectoral perspective. Teoksessa: *Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective*, 68–100. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.
- Domberger, Simon & Fernandez, Patrick (1999). *Public-Private Partnerships for Service Delivery*. *Business Strategy Review*, 1999, Volume 10 Issue 4, pp 29–39.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2009). *Kuntien avainhetki-Muutoksesta menestyksen eväät* [online] Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto [siteerattu 3.4.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://pda.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyoelama_julkaisut.php?we_objectID=7748>.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. ISBN: 951-768-035-X.
- Euroopan unioni (2007). *Urheilun valkoinen kirja* [online]. [viitattu 21.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/sport/135010_fi.htm>.

- Euroopan unioni (2006). Vihreä kirja julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösopimuksista [online]. [viitattu 1.7.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/122012_fi.htm>.
- Euroopan komissio (2011). *Liikkeelle! EU tukee liikuntaa osana kasvatusta* [online]. [viitattu 21.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://ec.europa.eu/finland/news/press/101/061012b_fi.htm>.
- Fogelholm, Mikael., Paronen, Olavi & Miettinen, Mari (2007). *Liikunta-Hyvinvointipoliittinen mahdollisuus. Suomalaisen terveysliikunnan tila ja kehittyminen 2006*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Hailey, John (2000). NGO partners. The characteristics of effective development partnerships. Teoksessa: *Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective*, 474–494. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.
- Heikkala, Juha (2009). *Johdatus liikuntakulttuuriin*. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry.
- Heikkala, Juha & Koivisto, Nelli (2010). *Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020*. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges Ry. Sporttipaino Oy.
- Heikkinen, Antero (1991). *Terveyden ja ilon tähden*. Teoksessa: *Liikunnan vuoksi. Näkökulmia liikuntakulttuurin muutokseen*, 9–12. Itkonen, Hannu & Nevala, Arto (toim.). Kannus: Lestijokilaakson Kirjapaino Oy.
- Hodge, Graeme A. Greve, Carsten & Boardman Anthony E. (2010). *Introduction: the ppp phenomenon and its evaluation*. Teoksessa: *International Handbook on Public-Private Partnerships*, 3–16. Hodge, Graeme A. Greve, Carsten & Boardman Anthony E. (toim.) ISBN 978-1-84844-356-3.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN: 951-570-030-2.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-31-4836-2.

Itkonen, Hannu (2014). Uuteen liikkumisen kulttuuriin ja politiikkaan [online]. [siteerattu 14.5.2014]. Saatavilla Internetissä:
<URL:<http://www.kansanuutiset.fi/mielipiteet/nakokulma/3137883/uuteen-liikkumisen-kulttuuriin-ja-politiikkaan>>.

Itkonen, Hannu & Nevala, Arto (1991a). *Eriytyvä urheiluseura-Paluu monimuotoisuuteen*. Teoksessa: Liikunnan vuoksi. Näkökulmia liikuntakulttuurin muutokseen, 15–23. Itkonen, Hannu & Nevala, Arto (toim.). Kannus: Lestijokilaakson Kirjapaino Oy.

Itkonen, Hannu & Nevala, Arto (1991b). *Näkökulmia tulevaisuuteen*. Teoksessa: Liikunnan vuoksi. Näkökulmia liikuntakulttuurin muutokseen, 105–107. Itkonen, Hannu & Nevala, Arto (toim.). Kannus: Lestijokilaakson Kirjapaino Oy.

Jacobs, Brian (2000). Partnerships in Pittsburg. The evaluation of complex local initiatives. Teoksessa: Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective, 345–369. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2007). *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia2015* [online]. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 10/2007. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. [siteerattu 6.5.2014]. Saatavilla Internetistä: <URL:www.tem.fi/files/22570/Luovat_alat.pdf>.

Kljin, Erik-Hans & Teisman, Geert R. (2002). *Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases*. Paper for the British Academy of Management Conference 2002, 9-11 September 2002, London, Middlesex University.

Klijn, Erik-Hans & Teisman, Geert R. (2000). *Governing public-private partnerships. Analysing and managing the process and institutional characteristics of public-private partnerships*. Teoksessa: Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective, 143–171. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.

Komulainen, Mikko (2010). Ulkoistaminen kunnissa. Oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmenemismuodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona. Acta 222. Helsinki: Suomen kuntaliitto. ISBN 978-952-213-668-8.

Kosonen, Hanna & Tiikkaja, Anna (2008). Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys-Loppuraportti [online]. Luovien alojen kehittämissyhdystys Diges ry. [siteerattu 6.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:www.diges.info/pdf/Liikunta-alan_yritys- ja_seuratoiminnan_selvitys.pdf>.

Kuntalaki 17.3.1995/365 [online]. [siteerattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetistä: <URL:http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365#L1>.

Kuntajakolaki 1698/2009 [online]. [siteerattu 3.6.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091698#Pidp2054368>.

Kuntaliitto (2014). *Nykytilan määrällinen tarkastelu* [online]. [siteerattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/liikunta/nykytila/Sivut/default.aspx>.

Laesterä, Eero & Hanhela, Tuomas (2012). *Kuntien talouden kehittyminen 1997–2024* [online]. Helsinki: Valtiovarainministeriö [siteerattu 2.4.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20120201/name.jsp>.

Lewis, David (2000). Building 'active' partnerships in aid-recipient countries. Lessons from a rural development project in Bangladesh.. Teoksessa: Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective, 397–417. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.

Liikuntalaki 18.12.1998/1054 [online]. [siteerattu 10.4.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19981054>>.

Lähdesmäki, Kirsi (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Acta Wasaensia No 113. Hallintotiede 7. Universitas Wasaensis. Väitöskirja

McQuaid, Ronald W. (2000). The theory of partnership. Why have partnerships. Teoksessa: Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective, 26–67. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.

Nieminen, Jarmo., Tuokkola, Kati., Huotari, Kari & Törmä, Sinikka (2013). *Liikunta ja urheilu-osaamistarpeet ja työllisyys. Kansallinen hyvinvointiverkosto julkaisu.* Hämeenlinna: Referenssi Oy.

Opetusministeriö (2007). *Liikunta valintojen virrassa* [online]. Kansallista liikuntaohjelmaa valmistelevan toimikunnan väliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:13. [siteerattu 21.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2007/Liikunta_valintojen_virrassa_>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014a). *Hallinto ja toimijat* [online]. [siteerattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/hallinto_ja_toimijat/?lang=fi>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014b). *Esitys uudeksi liikuntalaiksi.* Opetus- ja

kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:14 [online]. [siteerattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetissä:

<URL:www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2014/Esitys_uudesta_liikuntalaista.html>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013). Liikuntatoimi tilastojen valossa. Perustilastot vuodelta 2012 [online]. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2013:22. [siteerattu 21.5.2014]. Saatavilla Internetissä:
<URL:http://minedu.fi/OPM/Julkaisut/2013/Liikuntatoimi_tilastojen_valossa_2012.html?lang=fi&extra_locale=fi>.

O'Reilly, Norm & Brunette, Michelle (2013). *Public-private partnerships and sport*. Physical activity intervention series. ISBN 10:1-4504-2107-3.

Osborne, Stephen P. (2000). Understanding public-private partnerships in international perspective: globally convergent or nationally divergent phenomena. Teoksessa: *Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective*, 16–24. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.

Osborne, Stephen P. & Murray, Vic (2000). *Understanding the process of public private partnerships..* Teoksessa: *Public-Private Partnerships. Theory and practice in International Perspective*, 123–142. Osborne, Stephen P. (toim.) ISBN 0-203-20714-9.

Sandberg, Siv (2012). *Paras-uudistus kuntapäätäjän silmin. Paras-ARTTU* tutkimuksia nro 20. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Seppälä, Vesa-Matti (2002). *Yhteispelillä tuloksiin. Liikuntatoimi-yhteistyössä yli toimintarajojen. Palvelujen erilaiset tuottamistavat opetus- ja sivistystoiminnoissa.* Helsinki: Suomen kuntaliitto. ISBN 951-755-672-1.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2010). *Suosituksset liikunnan edistämiseksi kunnissa.* Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2010:3 [online]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö [siteerattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetissä:

<URL:www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087418&name=DLFE-1817.pdf>.

Suomen kuntaliitto (2014a). *Paras-arviointitutkimusohjelma ARTTU* [online]. [siteerattu 11.6.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/arttu/Sivut/default.aspx>.

Suomen kuntaliitto (2014b). *Paras-hanke* [online]. [siteerattu 1.7.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaudistus/paras/Sivut/default.aspx>.

Suomen kuntoliikuntaliitto (2010). *Liikuntatutkimus 2009–2010. Aikuiset 19–65-vuotiaat* [online]. SLU:n julkaisusarja 6/2010. [siteerattu 9.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.sport.fi/kirjasto/teos/kansallinen-liikuntatutkimus-2009–2010-aikuiset>.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 [online]. [siteerattu 20.5.2014]. Saatavilla Internetistä: <URL:http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Suomen riskienhallintayhdistys (2014). *Nelikenttäanalyysi-SWOT* [online]. [siteerattu 11.7.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>.

Suomen virallinen tilasto (2012). *Kuntien ja kuntayhtymien talous ja toiminta* [online]. ISSN=1799–1692. 2012, Liitetaulukko 1. Kuntien käyttökustannukset ja -tuotot tehtävittäin vuonna 2012 ja muutos edellisestä vuodesta 1. Helsinki: Tilastokeskus [cited 20.5.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.stat.fi/til/ktt/2012/ktt_2012_2013-11-06_tau_001_fi.html>.

Suomi.fi (2014). *Kunnat ja kunnallishallinto* [online]. [viitattu 3.6.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/index.html>.

- Tilastokeskus (2014). *Käsitteet ja määritelmät. Yritys* [online]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 3.6.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:<http://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html>>.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 978-951-26-4856-6.
- Tuusvuori, Ossi (2004). Julkinen-yksityinen kumppanuus JYK-Haasteita ja mahdollisuuksia [online]. Turun yliopisto. Jean Monnet –keskus [siteerattu 11.7.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.fipsu.com/haku/?E*Q=kumppanuus>.
- Tynkkynen, Liina-Kaisa (2013). *Towards partnership? Studies on public-private collaboration in health and elderly care services in Finland*. Acta Universitatis Tamperensis 1800. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). *Liikuntaklusteri ja alan yritystoiminta*. Teoksessa: Yrittäjyyskatsaus 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 34/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. ISBN 978-952-227-569-1.
- Valtiovarainministeriö (2012). *Peruspalveluohjelma 2013–2016: Valtiovarainministeriön julkaisuja 13/2012* [online]. Helsinki: Valtiovarainministeriö [siteerattu 2.4.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:http://www.vm.fi/vm/fi/15_kunta_asiat/02_yhteistyo/01_peruspalveluohjelma/index.jsp>.
- Valtiovarainministeriö (2009). Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta [online]. [siteerattu 1.7.2014]. Saatavilla Internetissä: <URL:<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaudistus/paras/hankkeeneteneminen/parasselonteko/Sivut/default.aspx>>.
- Valtiovarainministeriö (2003). *Hyvinvointipalveluiden turvaaminen*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 4/2003. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN: 951-804-380-9.

Vehmas, Hanna. Kontsas, Matti. Koskinen, Tomi. Kämppe, Katariina & Puronaho, Kari (2005). *Klerot II Liikunta-alan elinkeinorakenne ja osaamistarpeet*. Cuporen julkaisuja 11/2005. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN 952-5573-13-3.

Wettenhall, Roger (2010). *Mixes and partnerships through time*. Teoksessa: *International Handbook on Public-Private Partnerships*, 17–42. Hodge, Graeme A. Greve Carsten & Boardman Anthony E. (toim.) ISBN 978-1-84844-356-3.

Wettenhall, Roger (2003). *The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships*. *Public Organization Review: A Global Journal* 3: 77–107.

Liite 1: Teemahaastattelun runko.**TEEMAHAASTATTELUN RUNKO**

1. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT	
2. YHTEISTYÖN LÄHTÖKOHTA, TARKOITUS JA TAVOITE	<p>Yhteistyön käynnistymisen ajankohta ja syyt</p> <p>Aloitteentekijä</p> <p>Yhteistyön tavoitteet</p> <p>Tavoitteiden asettaja</p> <p>Tavoitteiden yhtenäisyys ja selkeys</p> <p>Yhteistyön hyöty yritykselle ja kunnalle</p>
3. YHTEISTYÖN OSAPUOLET, VALTA, PÄÄTÖKSENTEKO, AVOIMUUS, LUOTTAMUS	<p>Yhteistyöhön osallistuvat tahot ja niiden tarkoituksenmukaisuus</p> <p>Yhteistyön johtaja</p> <p>Vallan jakautuminen</p> <p>Yrityksen rooli</p> <p>Odotukset yritystä kohtaan</p> <p>Kunnan suhtautuminen yritykseen yhteistyökumppanina</p> <p>Roolijaon selkeys</p> <p>Avoimuus ja luottamus yhteistyössä</p>
4. YHTEISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ	<p>Yhteistyö käytännössä</p> <p>Yhteistyön toimivuus</p> <p>Yrityksen panostukset yhteistyöhön</p> <p>Sitoutuminen yhteistyöhön</p> <p>Tiedonjaon ja vuorovaikutuksen toimivuus</p> <p>Yhteistyön tulokset</p> <p>Käytännön yhteistyön myönteisimmät ja kielteisimmät asiat</p>
5. YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN JA TULEVAISUUS	<p>Yhteistyö tulevaisuudessa</p> <p>Yrityksen tarpeet ja tavoitteet</p> <p>Menestyvä yritystoiminta tulevaisuudessa</p> <p>Julkisen sektorin haasteet ja yhteistyö</p>

Liite 2: SWOT-analyysi.**SWOT-ANALYYSI**

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Kunnan aloitteellisuus yhteistyöhön • Yrityksen oma aktiivisuus • Yhteistyöstä saadut hyödyt (näkyvyys, uudet asiakkaat) • Henkilöihin tutustuminen edistänyt yhteistyötä • Osaamisen jakaminen • Hyvä vastaanotto, positiivinen suhtautuminen kunnan osalta • Kunnan paneutuminen asioihin • Tasavertaisuus • Aktiivinen tiedottaminen • Toimintamallin selkeys • Kevyt byrokratia • Onnistunut profiloituminen ja maine henkilönä lisännyt arvostusta ja luottamusta • Oman paikan löytyminen palvelutarjonnassa • Joustavuus, avoimuus, kunnioitus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aloitteenteko liikaa yrityksen vastuulla • Kuntaorganisaatio/henkilöt vieraita • Kunnan tarpeet, odotukset ja tavoitteet (strategia) eivät ole tiedossa • Yritykset pienet resurssit • Yhteistyö vie aikaa • Yhteistyön hyödyt epäselviä • Kehitettävät asiat jäävät kesken/eivät etene käytännön toiminnaksi • Ristiriidat asioiden sopimisen ja toteutumisen välillä • Kuntasektorin vastuut ja velvoitteet epäselviä • Kunnan ja yritysten välinen kilpailu • Yritysten asiantuntemusta ei ole hyödynnetty • Yrityksiin suhtautuminen, pienyritysten arvostuksen puute, yritysten eriarvoisuus • Henkilöriippuvuus, näkemuserot kuntaorganisaation sisällä • Päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa ei huomioida yritysten näkökulmia • Toiminnan kokeminen sisäpiirille suunnatuksi • Tiedottamisen vähyys kunnan toiminnasta • Asioista ei neuvotella • Kunnallisten palveluiden/tilojen liian korkeat hinnat yrityksille • Sanelupolitiikka, yrityksen vapauden rajoittaminen • Kunnan organisaatiomuutokset • Toimintakulttuuri ei ole yhteistyötä edistävä

MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Molempien osapuolten aktiivisuus ja sitoutuminen • Molempien osapuolten asenne ja suhtautumien • Molempien osapuolten toiminnan tunteminen • Kaupungin tarpeiden ja tavoitteiden esiintuominen • Roolien jakaminen ja kokonaisuuden luominen (mitä, kuka, miten) • Konkreettiset yhteistyöehdotukset • Selkeä ja monipuolinen viestintä • Asioiden vieminen loppuun ja yritysten kontaktointi tehtyjen toimenpiteiden osalta • Pienen kunnan kokeminen läheisempänä • Yrityksen asiantuntemuksen ja resurssien hyödyntäminen • Kokonaistaloudellinen ajattelu, pitkäjänteisyys ja asiakaslähtöinen ajattelu kehittämistoiminnassa • Asiakkaiden ohjaaminen terveyspalveluista yritysten palveluiden piiriin • Henkilöihin tutustuminen • Onnistunut profiloituminen henkilönä/maine • Yrityksen tunnettuus ja luotettavuus kunnan silmissä • Ymmärrys yritystoimintaa kohtaan • Yrittäjien kannustus ja motivointi • Yhdessä suunnittelu, ideointi, tasavertaisuus, joustavuus, yhtäsuuret panostukset • Kirjalliset sopimukset • Yrityksen kasvavat resurssit • Maaseudun herääminen hyvinvointiajatteluun • Yhteistyön laajentaminen uusille sektoreille • Yhteistyöstä tunnistetut edut • Liikuntapalveluiden mahdollisuudet ja vaikuttavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyömahdollisuudet ja niiden hyöty jää yrityksille epäselväksi • Kuntatalouden haasteet • Yhteistyön vaikutukset asiakkaisiin • Käytännönläheisyyden puute strategioissa ja projekteissa • Kilpailu kunnan kanssa • Kaiken päätöksenteon ja riittaisuuden heijastuminen yhteistyöhön/ilmapiiriin • Kontaktoinnin vähyden synnyttämä spekulointi • Kunnan kokeminen sisäiseksi yksiköksi/sisäpiirille suunnatuksi toiminnaksi • Yritysten merkitystä ei tunnisteta • Yhteistyöyrityksiin kyllästyminen • Yhteistyölle ei tarvetta • Taloudellisen tilanteen heikkeneminen • Yhteistyöhön ei panosteta • Markkinoiden pienuus