



Tartu verkkoon

Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen

 Kuntaliitto
Kommunförbundet





Toimittajat:

Maria Ojakoski ja Terttu Pakarinen

Kuvat: Heli Sorjonen ja Pixhill.com

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2014

ISBN 978-952-293-249-5 (e-julkaisu)

Esipuhe

Verkostoituminen on välttämätöntä nykypäivän toimintaympäristön haasteissa ja on osa jokaisen työtä ja osaamista. Mitä kompleksisemmaksi kuntakentän maailma muuttuu, sitä enemmän tarvitsemme toisiamme arkipäivän haasteiden ratkaisemisissa. Emme pysty enää ratkaisemaan asioita yhden asiantuntemusalueen tai tieteenalan avulla. Uudistuminen vaatii myös riittävästi erilaisia näkökulmia ja verkostoissa tapahtuvaa itseohjautuvaa vertaispalvelua.

Kuntaliitto on ottanut strategiassaan huomioon tämän muutoksen ja kehittänyt uutta verkostomallia vuosina 2013–2014. Käsillä oleva opas on tuotos tästä kehitystyöstä, josta toivomme olevan hyötyä sekä Kuntaliiton jäsenille että Kuntaliiton henkilöstölle edunvalvonta-, kehittämis- ja palvelutyössä.

Kiitän lämpimästi Vaikuttavuutta arverkoilla -hankkeen aktiivista ohjausryhmää, yhteistyökumppaneitamme Lapin yliopistoa ja VTT:tä, Kuntaliiton verkostoissa olevia kuntia, kuntayhtymiä ja sidosryhmiä sekä henkilöstöä verkostoituvan Kuntaliiton rakentamisesta. Vaikuttavuutta arverkoilla -hankkeen rahoittaja Tekes ja sen Liideri-ohjelma ovat mahdollistaneet meille tämän kehitystyön.

Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma
toimitusjohtaja
Suomen Kuntaliitto



Sisältö

Esipuhe	3
Lukijalle	5
1 Kuntaliiton verkostomalli	7
1.1 Vaikuttavuutta arverkoilla	7
1.2 Verkostojen toimintamallit	8
1.3 Verkostojohtamisen viitekehys	12
2 Verkostojen mahdollisuudet	15
2.1 Verkostojen käyttö Kuntaliiton edunvalvontatyössä	16
2.2 Verkostomainen kehittämistoiminta	18
2.3 Verkostot palveluina ja uudistumisen tukena	24
3 Verkostot strategisessa johtamisessa	26
3.1 Ennakointi ja verkostot	28
3.2 Verkostojen analyysi	32
3.3 Kehittäminen	47
3.4 Verkostojen arviointi ja mittaaminen	50
4 Verkostojen kehittäminen ja koordinointi	53
4.1 Ennakointi ja verkoston käynnistäminen	59
4.2 Analyysi ja verkoston vakiinnuttaminen	69
4.3 Verkoston kehittäminen ja uudistuminen	74
4.4 Arviointi ja verkoston toiminnan uudistaminen	79
Lue lisää	85
Kirjoittajat	86

Lukijalle

Miten käynnistän verkoston? Mitä asioita otan huomioon verkoston rakentamisessa, jotta ihmiset sitoutuvat siihen? Miten ylläpidän sitoutumista ja luon luottamusta? Miten verkostossa opitaan? Millainen on verkoston koordinaattorin rooli? Miten asetamme yhteisiä tavoitteita ja seuraamme niitä verkostossa? Miten toimin, jos ilmenee ristiriitaisia tavoitteita ja intressejä? Miten arvioin verkostoni toimintaa? Mitä teen, jos verkosto alkaa polkea paikallaan? Miten se kytkeytyy organisaationi muuhun toimintaan ja strategiaan? Mitä on verkostojohdaminen? Miten jäsenämme organisaatiomme verkostoja ja niiden kehittämistarpeita? Mitä verkostossa voi tehdä, jotta sillä olisi vaikutusta sen jäsenten organisaatiossa?

Mikäli näistä kysymyksistä yksikin on sinulle tuttu, tämä käsikirja on juuri sinulle. Tästä oppaasta löydät tietoa, käytännön kokemuksia ja työvälineitä verkostojen kehittämiseen ja verkostojohdamiseen. Opas soveltuu johtajille, asiantuntijoille ja verkostojen koordinaattoreille – kaikille verkoston jäsenille.

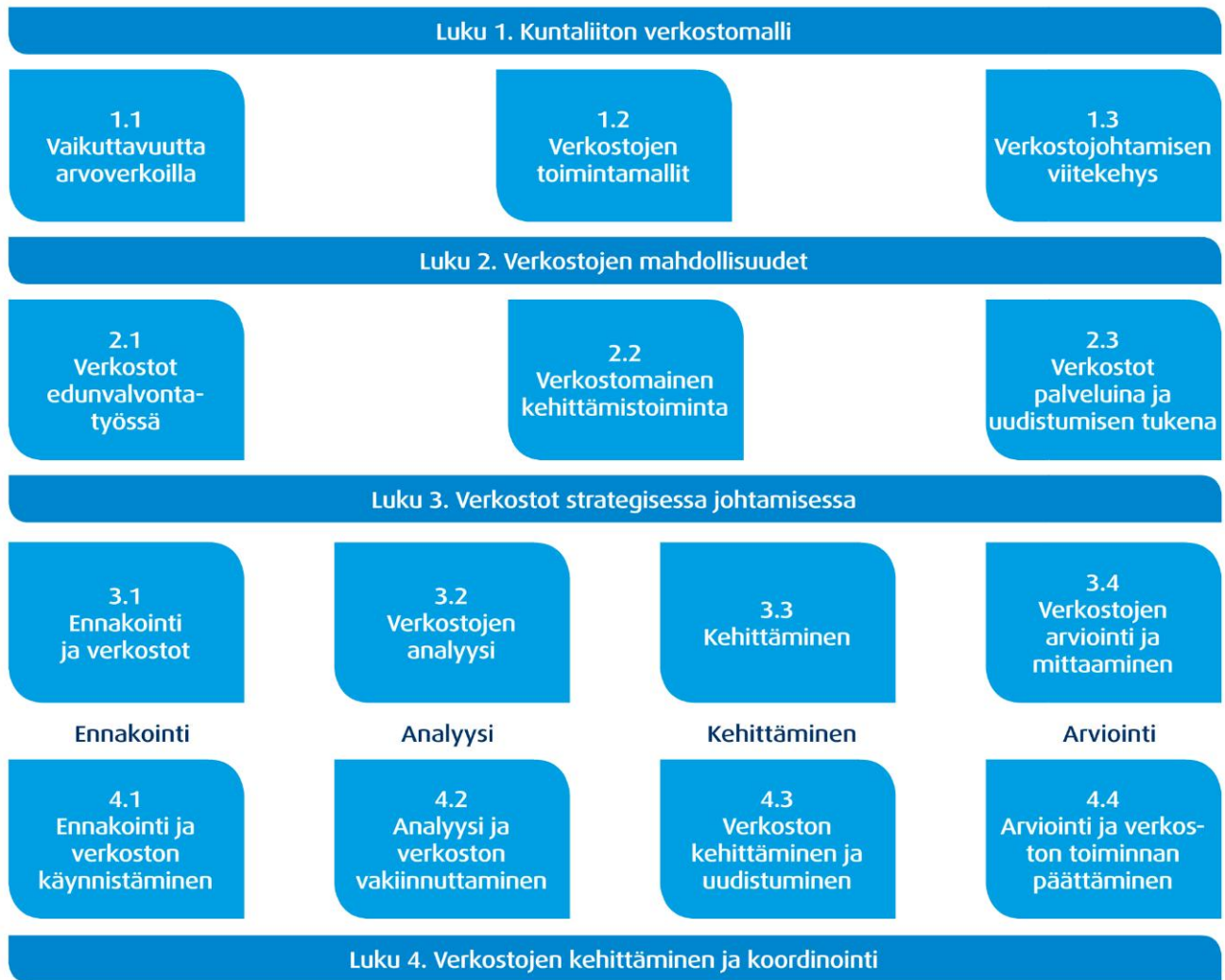
Tartu Verkko -käsikirjan ensimmäisessä luvussa tiivistetään Kuntaliiton verkostomalli. Luvussa 2 tarkastellaan verkostojen käytön mahdollisuuksia edunvalvonnassa, kehittämisessä ja palveluissa. Luvussa 3 käsitellään verkostojohdamista. Luvussa 4 keskitytään verkostojen hyödyntämiseen ja kehittämiseen asiantuntijan näkökulmasta. Lukujen 3 ja 4 rakenne seuraa kehittämisprosessin yleistä etenemistä: muutoksen ja tarpeen ennakointi, tilanteen analysointi ja valintojen tekeminen, kehittäminen sekä toiminnan arviointi (kuva 1).

Oppaassa jäsennetään verkostotyön taustateoriaa, käytäntöjä Kuntaliitossa sekä esitellään verkoston

kehittämisen työvälineitä ja näiden käyttöesimerkkejä. Esimerkit ovat syntyneet kehitettäessä verkostomallia Kuntaliiton johdon, ohjausryhmän, asiantuntijoiden, sekä projektipäälliköiden työpajoissa sekä tiimeissä ja verkostopiloteissa, joissa kehittämistä on tehty yhdessä kuntien kanssa. Vaikuttavuutta arvoverkoilla -ohjausryhmässä on ollut edustus myös kunnista, kuntayhtymistä ja maakuntien liitoista.

Verkstopiloteissa ja Kuntakehitys, demokratia, johtaminen (KDJ) -yksikössä sekä Ruotsinkieliset ja kansainväliset asiat -yksiköissä on testattu muun muassa verkosto- ja sidosryhmäanalyysia sekä kehitetty osaamisen siirtoon ja yhteistyön syventämiseen liittyviä toimintatapoja asiantuntijavaihdossa. Alueet ja yhdyskunnat -yksikössä on tuotettu uutta pohjoismaista kehittämiskonseptia (Reg-Lab) ja uudistettu verkostotoimintaa työvälineitä testamalla. Kuntaliiton eri yksiköistä on osallistunut hankkeeseen myös vertaisverkostoja, joiden tehtävänä on ollut testata miten verkostomalli toimii projektiverkostossa tai erilaisissa toimintaympäristöissä.

VTT:n asiantuntijat Katri Valkokari ja Eija Kupi ovat koonneet yhteen oppaan käsikirjoituksen. Luku 2.2 pohjautuu Anna Ala-Poikelan ja Antti Kosken käsikirjoitukseen Lapin yliopistosta ja luvun 2.3 on kirjoittanut Terttu Pakarinen alueverkostoja koskevan arvioinnin pohjalta. Vaikuttavuutta arvoverkoilla (VARVO) -projektista Terttu Pakarinen ja Maria Ojakoski ovat osallistuneet käsikirjan toimittamiseen. Kuntaliiton Nina Palmu-Pietilä on taittanut ja Mattias Lindroth tuottanut oppaan sähköiseen muotoon. Käsikirjoituksen kirjoittajina on joukko Kuntaliiton asiantuntijoita, jotka ovat kehittäneet VARVO-hankkeessa verkostojaan (ks. [luettelo](#)).



Kuva 1. Käsikirjan rakenne.

1 Kuntaliiton verkostomalli

Kuntaliiton strategisena tavoitteena on ollut vuosi-
na 2013–2014: Vahvistamme liiton osaamisperustaa
ottamalla käyttöön uuden kansallisen, pohjoismaisen,
EU-tason ja kansainvälisen verkostomallin. Verkostomallia
on rakennettu työpajatyöskentelyllä, joka käynnistyi ylim-
män johdon haastatteluilla ja laajennetun johtoryhmän
työpajalla. Mallia on työstetty muun muassa projekti-
verkoston ja edunvalvonnan työpajoissa, strategiatorilla,
yksiköissä, tiimeissä ja verkostoissa sekä ohjausryhmässä.
Verkostoissa ja ohjausryhmässä mallin rakentamiseen
on osallistunut kuntien, kuntayhtymien ja sidosryhmien
edustajia. Tässä luvussa kuvataan verkostotoiminnan
ja verkostojohtamisen viitekehukset sekä verkostojen
toimintamallit.

1.1 Vaikuttavuutta arvoverkoilla

Kuntaliiton verkostotoiminnan vaikutusten odotetaan
näkyvän sekä verkostoihin osallistuvien omassa organi-
saatioissa että Kuntaliiton yhteiskunnallisessa vaikutta-
vuudessa. Verkostotoiminnan onnistumista, toimintaa ja
toimintamalleja sekä vaikuttavuutta on tutkittu ja kehi-
tetty Tekesin rahoittamassa Vaikuttavuutta arvoverkoilla
-hankkeessa (kuva 2), jonka tavoitteena oli Kuntaliiton
uuden verkostomallin kehittäminen. Lapin yliopiston
arviointi on tuottanut tietoa verkostomaisesta kehittämis-
toiminnasta ja VTT:n kehitystyö on painottunut verkosto-
johtamisen työvälineisiin ja verkostojen kehittämiseen.
Työvälineitä ja niiden käyttöä esitellään tässä käsikirjassa
Vaikuttavuutta arvoverkoilla -hankkeen pilottiverkostojen
kokemusten pohjalta.



Kuva 2. Vaikuttavuutta arvoverkoilla -hankkeen viitekehys.

Verkostotyön onnistumisen edellytyksiä ovat luottamus, sitoutuminen, kumppanien tunteminen, yhteiset tavoitteet, resurssit yhteistyöhön, verkoston kattavuus, osallistujien pysyvyys (organisaatio- ja henkilötasolla) sekä verkoston legitimitetti.¹ Verkosto saa oikeutuksensa organisaationsa strategiasta.

Verkostotyön toimivuuden edellytyksiä ovat puolestaan tiedonkulku, dialogi ja vastavuoroisuus, vastuunjako ja roolien selkeys, verkoston johtajuus ja koordinointi sekä tekeminen yhdessä verkostossa ja omassa organisaatiossa. Verkoston toimivuudessa painottuvat verkoston sosiaaliset suhteet.

Verkostojen kehittämisessä tärkeintä on oppiminen verkostossa. Tällöin tarvitaan tavoitteiden ja toiminnan seuranta, uudistetaan ajattelu- ja toimintatapoja, opitaan oppimaan yhdessä ja saadaan hyviä kokemuksia oppimisesta. (Mukailen Järvensivu ym. 2014, *ibid.*)

1.2 Verkostojen toimintamallit

Kuntaliiton yhtenä strategisena painopistealueena on kehittää verkostoitumista ja verkostojen toimintaa. Kuntaliiton strategisena tavoitteena vuosille 2013–2016 on: Vahvistamme liiton osaamisperustaa ottamalla käyttöön uuden, kansallisen, pohjoismaisen, EU-tason ja kansainvälisen verkostomallin.

Tavoittelemme verkostoilla entistä parempaa²:

- vuoropuhelua kuntakentän kanssa
- vaikuttavuutta sidosryhmätyöhön ja kunta-alan ydin-kysymyksiin
- tehokkuutta ydinprosesseihin: edunvalvontaan, kehittämiseen ja palveluihin jäsenille.

Kuntaliiton verkostoissa on erilaisia toimintamalleja riippuen siitä, mitä verkostoilla tavoitellaan. Kuntaliiton verkostomallissa verkostot on jaettu neljään pääryhmään: vertaispalveluverkostot, vaikuttamisenverkostot, oppimis- ja kehittämisverkostot sekä uuden luomisen verkostot (kuva 3). Käytännössä verkostoilla on useita päällekkäisiä tehtäviä, jotka painottuvat tai jäävät taustalle eri tavoin verkostojen elinkaaren aikana. Verkoston tehtävien täsmentäminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta kaikilla organisaation toimijoilla sekä verkoston jäsenillä olisi yhteinen näkemys ja samankaltaiset odotukset siitä, mitä verkoston toiminnalla tavoitellaan.

Vertaispalveluverkosto kokoaa yhteen saman tai samankaltaisen asian kehittämisestä tai toteuttamisesta kiinnostuneet toimijat. Verkoston tavoitteena on toimijoiden itseorganisoitumisen mahdollistaminen ja siten toiminnan tehostaminen vertaistuen avulla.

Vaikuttamisen verkosto kokoaa yhteen toimijat, jotka pyrkivät vaikuttamaan tietyn yhteisen asian toteuttamiseen. Verkoston tavoitteiden merkityksen mukaisesti toimijoilla, kuten Kuntaliitolla ja sen asiantuntijoilla, on erilaisia rooleja vaikuttamisen verkostoissa.

Oppimis- ja kehittämisverkoston toimijat kokoaa yhteen halu oppia ja kehittää omaa osaamistaan saman aihepiirin teemoista. Oppimis- ja kehittämisverkostoissa tuetaan vertaisoppimista ja opitaan yhdessä sekä luodaan edellytyksiä oman organisaation kehittämistoiminnalle.

Uuden luomisen verkostojen taustalla on innovaatioverkostojen toimintamalli, jossa ennakoidaan tulevaa ja luodaan uutta sekä tuotetaan arvoa verkoston jäsenille osaamista yhdistämällä ja kumppanuuksilla.

¹ Järvensivu ym. 2014.

² Tämä tavoiteasettelu on tehty laajennetun johtoryhmän työpajassa 28.10.2013.

	Tavoite	Käytännöt	Kehitystarpeet
Vertaispalveluverkostot	Alan tai toiminnan kehittäminen (tehostaminen, joustavuus)	Arvoverkkoajattelu verkostojen sisällä (fokusointi, sopimuspohjat, roolit ja työnjako, työskentelyalustat)	Itseohjautumisen tukeminen ja roolien (Kuntaliitto, kunnat, muut toimijat) täsmentäminen
Oppimis- ja kehittämisverkostot	Tiedon välittäminen, tiedon yhdistäminen ja uuden tiedon luominen	Vuorovaikutuksen fasilointi ja tiedon jakamisen alustat	Koordinaattorien osaamisen vahvistaminen ja toiminnan uudistuminen (projektit – foorumit)
Vaikuttamisen verkostot	Näkemyksen haarukointi, tiedon välitys tai tavoitteellinen agendan luominen	Henkilökohtaiset suhteet ja vaikuttamiskanavat	Verkostojen läpinäkyvyyden parantaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti, sidosryhmien intressien ymmärtäminen
Uuden luomisen verkostot	Uudet yhdistelmät ja toimintamallit organisaatio- ja toimialarajat ylittämällä	Agenda, yhteinen roadmap ja skenaariot uuden toiminnan kehittämiseksi	Uusien palvelukonseptien yhteiskehittäminen verkostona

Kuva 3. Kuntaliiton verkostojen toimintamallit.

Verkostoissa eri toimijoiden intressit ja odotukset verkostoille eroavat toisistaan. Mitä paremmin ymmärretään nämä eri toimijatasojen näkökulmat sitä ketterämpiä, vaikuttavampia ja strategisempia verkostot voivat olla. Kuntaliiton verkostoissa erilaisia intressejä voi syntyä kuntien ja Kuntaliiton näkökulmasta, ammattiryhmien ja yksilön itsensä näkökulmasta sekä valtionhallinnon tai sidosryhmien näkökulmasta.³ Sekä vertaispalveluverkostoissa että oppimis- ja kehittämisverkostoissa tärkeää on hyvien käytäntöjen jakaminen ja levittäminen useille toimijaryhmille. Vaikuttamisverkostoissa eri toimijaryhmil-

Elävä verkosto syntyy yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tarvitsee yhteisölliset tavoitteet.

Kaija Majoinen

³ Yhteenveto perustuu ohjausryhmän työpajaan 4.6.2014 (fasilitaattorina Pasi-Heikki Rannisto).

lä korostuvat omien tavoitteiden mukaiset sillä hetkellä ajankohtaiset teemat ja odotukset. Uuden luomisen verkostossa halu oppia ja luoda tulevaisuutta yhdistää toimijaryhmiä.

Mitä verkostot ovat?

Verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö kuvaa organisaatioiden välisen yhteistoiminnan muodostumista, kun yksilöiden välistä yhteistyötä tehdään mm. yhteisöissä, parvissa, ryhmissä ja tiimeissä. Käytännössä nämä yhteistyömuodot ovat osin päällekkäisiä. Organisaatioiden välinen yhteistyö rakentuu usein yksilöiden väliselle toiminnalle, jossa voidaan hyödyntää eri yhteistyömuotoja. Oleellista on tunnistaa käsillä olevaan tilanteeseen ja tavoitteisiin nähden soveltuva muoto.

Nykyisessä verkottuneessa toimintaympäristössä näitä erilaisia yhteistyön muotoja tarvitaan rinnakkaisesti – erilaisten tehtävien toteuttamiseen erilaisissa tilanteissa. Tarkemmin yhteistyömuotojen välillä erotteluja voidaan tehdä päämäärän ja tehtävien (miksi ja mitä tehdään?), yhdessä tekemisen organisoitumisen (miten tehdään?) sekä osallistujien (keiden kanssa tehdään?) perusteella.

Verkostotyyppien erottelun lähtökohtana ovat erilaiset tavoitteet: i) nykyisen toiminnan tehostaminen, ii) yhteinen ongelmaratkaisu ja oppiminen sekä iii) uusien mahdollisuuksien etsiminen innovaatioverkostoissa. Tämän perusteella erotellaan palvelutuotantoverkostojen, oppimis- ja kehittämisverkostojen sekä innovaatioverkostojen toimintamallit. Näiden verkostotyyppien lisäksi Kuntaliiton verkostotoiminnassa oleellisia ovat vaikuttamisen verkostot (kuva 3). Myös verkostojen toimintamallit on kehitetty vastaamaan Kuntaliiton perustehtävää ja asiantuntijatyötä.

TIETOLAATIKKO 1.⁴

VERKOSTOYHTEISTYÖ on erilaisia taustoja, osaamista ja rooleja omaavien useampien toimijoiden muodostama toiminnallinen kokonaisuus. Verkoston toimintaa ohjaavat yhteiset tavoitteet ja se tuo hyötyä kaikille osallistujille. Verkostoyhteistyössä on sovittu yhteisistä tavoitteista, toimenpiteistä ja niiden seurannasta. Verkoston yhteinen tavoite voi olla esimerkiksi yhteisen palvelun, tuotteen tai vaikuttamistoimenpiteen yhteiskehittäminen ja toteuttaminen.

SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ on lyhyempää vuorovaikutusta toimijoiden kanssa, jotka voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, mutta joiden kanssa ei ole sovittu yhteisistä toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

YHTEISÖSSÄ oleellista on yhteenkuuluvuuden tunne ja yksilöiden sosiaalinen vuorovaikutus. Yhteisyys ei ole ulkopuolelta määrätty (vertaa ryhmä) vaan perustuu toimijoiden jakamaan kiinnostuksen kohteeseen.

PARVET muodostuvat yksilöiden omien valintojen perusteella yhteisen mielenkiinnon kohteiden ympärille – yhteisöistä ne erottuvat ad-hoc-tyyppinen nopea kokoontuminen ja purkaantuminen.

RYHMÄ on rajattu ja ennalta määrätty toimijajoukko, joka toteuttaa tietyn tehtävän. Ryhmä voi toimia myös verkoston sisällä ja sen toiminnan tukena, esim. verkoston ohjausryhmä, tietyn ongelman ratkaisemiseen koottu työryhmä jne.

TIIMI on pysyväisluontoisesti organisoitunut joukko ihmisiä, jotka pyrkivät yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin yhteisiä pelisääntöjä noudattaen.

4 Valkokari ym. 2014 (a),

TIETOLAATIKKO 2⁵.

PALVELUTUOTANTOVERKOSTON toimijat tekevät yhteistyötä tietyn palvelun toteuttamiseksi. Toiminnan läpinäkyvyys, selkeä työnjako ja tiedon sujuva liikkuminen ovat näiden keskitettyjen verkostojen tehokkuuden avaimia.

OPPIMIS- JA KEHITTÄMISVERKOSTOT pyrkivät sekä toimijoiden oppimisen ja kehittymisen tukemiseen yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla. Tiedon levittämisen ja jakamisen käytännöt ovat keskeisiä, mutta verkostossa syntyy myös uutta osaamista yhdistelemällä verkostotoimijoiden osaamista ja erilaisia näkökulmia.

INNOVAATIOVERKOSTOT keskittyvät uuden tiedon ja ratkaisujen synnyttämiseen ja etsintään. Mahdollisuuksien aistiminen yhdessä, epämuodollinen ja löyhä mutta riittävä osallistuminen ovat oleellisia tekijöitä hajautuneiden ja hyvin dynaamisten verkostojen toiminnassa.

Kuntaliiton verkostoympäristö⁶

Kuntaliitossa verkostot ja niiden kehittäminen ovat yksi väline viedä toivottuja muutoksia eteenpäin. Strategiatyössä määritellään mitä halutaan ja miten verkostoja voitaisiin hyödyntää näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

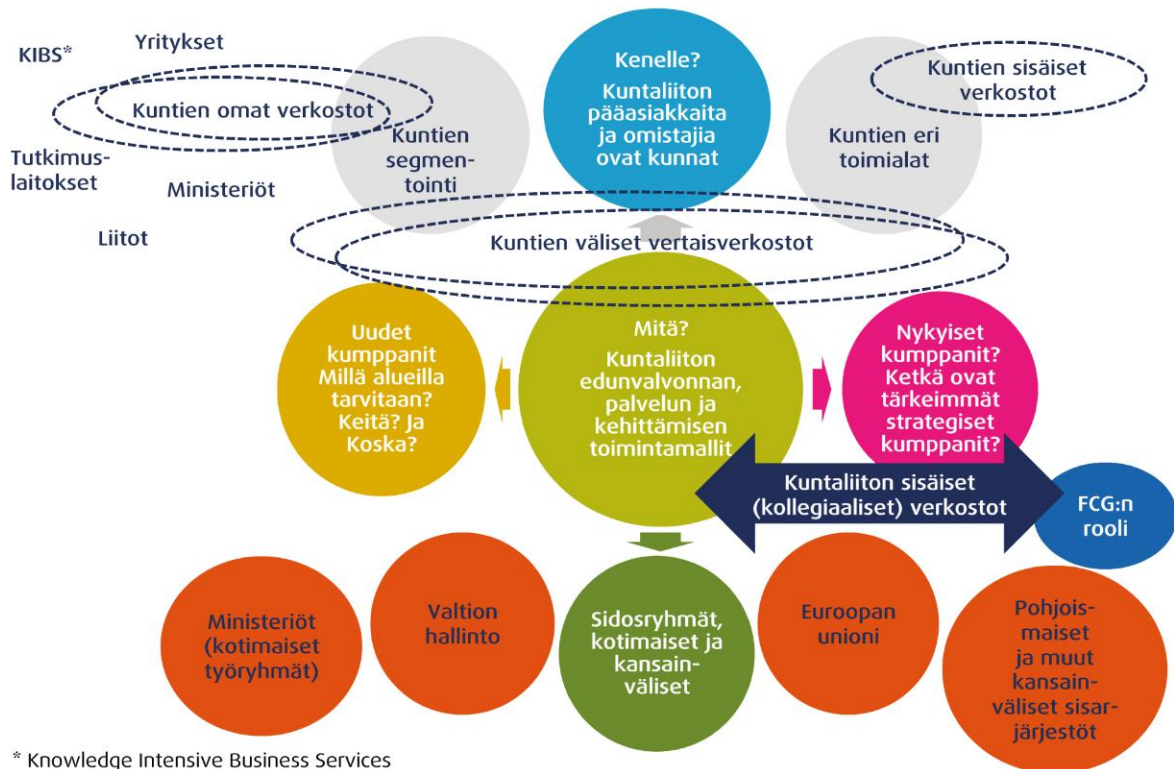
Kuntaliiton tärkeimmät verkostoitumisen suunnat ovat sen jäsenistö eli kunnat ja näiden verkostokumppanit sekä toisaalta sidosryhmätoimijat, jotka vaikuttavat kuntia koskevaan päätöksentekoon (kuva 4). Näissä verkostoissa ja yhteistyösuhteissa on monia kerroksia ja päällekkäisiä sekä rinnakkaisia toimintamalleja. Myös verkostojen rakenne vaihtelee: joissain verkostoissa on selkeästi erotettavissa ydinryhmä ja sitä ympäröivä laajempi ryhmä; toiset verkostot voivat olla löyhempää vetovastuun vaihdellessa jäseneltä toiselle.

Yhtenä verkostotyön kehittämistavoitteena on verkostojen itseohjautuvuuden lisääminen siten, että verkoston jäsenet tekevät keskenään yhteistyötä ja vaihtavat kokemuksia. Koska tällöin toimijoiden välille syntyy uusia linkkejä, voidaan syventää verkostojen toimintaa ja parantaa yhteistyön vaikuttavuutta sekä hyödyntää tavoitteisiin parhaiten sopivia toimintamalleja.

5 Valkokari ym. 2014 (b) sekä Kittä, R. 2014

6 Yhteenveto perustuu projektiryhmän ja ohjausryhmän työskentelyyn sekä johdon haastatteluun 10.9.2013.





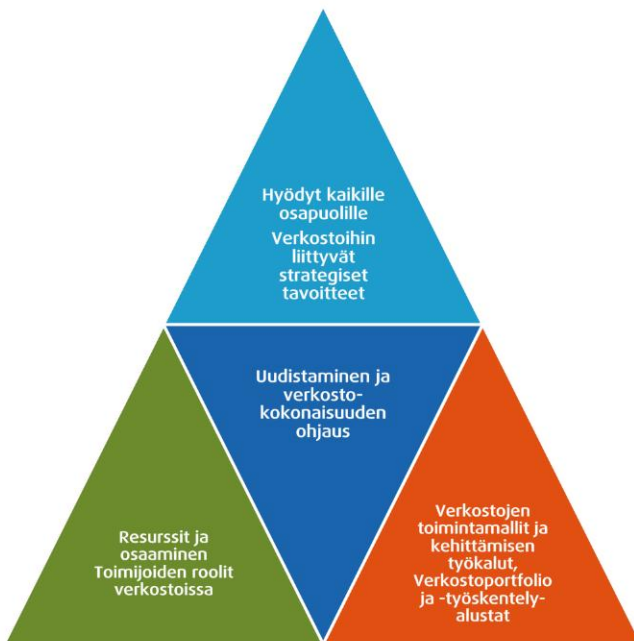
Kuva 4. Kuntaliiton verkostoympäristö ja tärkeimmät verkostokumppanit.⁷

Yksittäisen verkoston kehittämisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää sen asema laajemmassa verkostoympäristössä. Kun verkoston asema ymmärretään, voidaan verkoston rooli kuvata ja viestiä läpinäkyvästi myös muille. Verkoston aseman ja roolin ollessa kirkas verkoston osapuolille muodostuu keskenään yhtenäinen näkemys toiminnan tavoitteista.

1.3 Verkostojohtamisen viitekehys

Verkostojohtamisen viitekehys kokoaa verkostotoiminnan uudistamisen ja kokonaisuuden ohjaamisen elementit (kuva 5). Verkostoihin liittyvät strategiset tavoitteet sekä tavoitteiden mukaiset hyödyt kaikille osapuolille ovat onnistumisen keskeinen mittari. Verkostotoiminnan

⁷ Perustuu projektiryhmän ja ohjausryhmän työskentelyyn sekä johdon haastatteluun 10.9.2013.



Kuva 5. Verkostojohtamisen viitekehys.

hyödyt konkretisoituvat kunnille, muille sidosryhmille ja Kuntaliitolle strategisten tavoitteiden kautta. Muita verkostojohtamisen keskeisiä elementtejä ovat resurssit ja osaaminen sekä verkostojen erilaiset toimintamallit ja kehittämisen työkalut. Yhdessä nämä mahdollistavat verkostokokonaisuuden ohjauksen ja uudistumisen.

Verkostoituvassa Kuntaliitossa verkostotoiminnalla tavoitellaan lisäarvoa kunnille, kuntayhtymille ja kuntakonserneille (kuva 5). Kuntaliiton verkostotoiminnassa keskeistä on kumppanuuksien rakentaminen tietoisesti, näkemysten ja sisältöjen integroiminen laajasti yhteen sekä erilaisien verkostojen tarjoaminen yhteistyössä kumppaneiden

8 Yhteenveto perustuu ohjausryhmän työpajaan 4.6.2014 (fasilitaattorina Pasi-Heikki Rannisto).

kanssa. Kunnille oleellista on vahva tulevaisuusorientaatio ja kehittyminen. Eri ammattikunnille aktiivinen verkosto-toiminta mahdollistaa laajan osaamisperustan muodostumisen, mikä tukee tulevaisuuteen varautumista. Yksilöille verkostot tarjoavat kanavan mielekkääseen ja merkitykselliseen työhön asiantuntijana ja mahdollisuuden olla tekemässä tulevaisuutta ja varmistaa oman kehityksensä.⁸

Kuten toiminnan kehittämisessä yleisesti myös verkostojen hyödyntämisessä voidaan erottaa kaksi päänäkökulmaa: nykyisen toiminnan kehittäminen ja uuden luominen. Verkostojen avulla voidaan sekä parantaa nykyisen toiminnan joustavuutta, tehokkuutta ja ketteryyttä että luoda uusia yhteyksiä, näkökulmia ja uutta osaamista. Verkosto toimii, kun se vastaa verkoston toimijoiden strategisiin tarpeisiin.

Kaikille verkoston osapuolille syntyvien hyötyjen konkretisointi ja kommunikointi on tärkeä keino toimijoiden sitouttamisessa verkostoyhteistyöhön ja luottamuksen rakentamisessa toimijoiden välille. Organisaation näkökulmasta on oleellista tarkastella ja johtaa verkostojen muodostamaa kokonaisuutta, on siis tunnistettava rinnakkaiset ja päällekkäiset verkostot sekä muu yhteistyö ja tehtävä valintoja näiden yhteistoiminnan muotojen ja niiden panostamisen välillä. Toisaalta jo verkostojen kuvaaminen yhdessä – niiden tekeminen näkyväksi osaksi oman organisaation toimintaa – voi tukea verkostojen hyödyntämistä.

Verkostoituminen edellyttää ulostuloa hierarkioista ja erilaisten ihmisten mukanaoloa, prosessin hallintaa ja hyppyä tuntemattomaan.

Jarkko Lahtinen

Verkostojen strateginen arvo

Verkostoihin kuulumisen, kumppanuuksien ja verkostotoiminnan kehittämisen lisäarvoa pohdittaessa on tärkeää tehdä sekä pitkän aikavälin päämääriä että lyhyen aikavälin tavoitteita asiakkaiden tai jäsenten näkökulmasta. Sen perusteella voidaan arvioida myös kustannus-hyöty/ vaikuttavuus-suhdetta. Verkostojen ja kumppanuuksien valinnassa on tärkeää pohtia sitä, ovatko nykyiset verkostomme tarkoituksenmukaisia strategian kannalta ja toisaalta sitä, mitä uusia verkostoja tarvitaan tuloksellista toimintaa varten (ks. myös [kuva 4](#)). Tässä yhteydessä verkostoyhteistyöllä tarkoitetaan laajasti organisaation verkostoympäristön kuvaamista ja priorisointia Kuntaliiton jäsenten ja perustehtävän näkökulmasta.

Verkostoyhteistyö	Tällä hetkellä (lyhyt aikaväli)	Tulevaisuudessa (pitkä aikaväli)
Verkoston tavoite	*	*
Verkoston tilanne	*	*
Kustannushyöty/ vaikuttavuus	*	*

Kuva 6. Verkoston strateginen arvo.⁹

Verkoston arvojen ja toimijoille syntyvien hyötyjen kuvaamisessa voidaan hyödyntää myös [verkoston hyötyjen kuvaamisen menetelmää](#) ja toimintaa voidaan arvioida käyttäen itsearviointin työvälinettä ([verkoston pikatesti](#)).

Verkoston strategisen arvon määrittely organisaatiolle



Käyttötarkoitus

Miksi?

Verkostotoiminnan strateginen arvo (kuva 6) kuvaa sitä, mitä hyötyä organisaatiolle on osallistumisesta erilaisiin verkostoihin tai järjestää verkostoyhteistyötä.

Miten?

Verkostojen strategista arvoa määriteltäessä voidaan tarkastella verkoston tavoitteita, nykytilannetta ja kustannusvaikuttavuutta sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä strategiatyön yhteydessä.

⁹ Perustuu Jari Stenvallin kalvoihin 16.1.2014 mittarityöpajassa.



2 Verkostojen mahdollisuudet

Kuntaliiton ydinprosesseja ovat edunvalvonta, kehittäminen ja palvelut. Verkostojen käyttöä edunvalvonnassa pohdittiin yhteisessä työpajassa, jossa todettiin vaikuttamisessa tarvittavan sekä henkilökohtaisia että kuntaverkostoja edunvalvonta-asiasta riippuen. Näiden verkostojen avulla vaikuttamisen pitäisi tapahtua jo ennen kuin ollaan nimeämässä edustajia työryhmiin. Lisäksi tarvitaan koko ajan uusia avauksia ja verkostomaista kehittämistoimintaa. Kehittämistoimintaa toteutetaan verkostomais-

ti, laaja-alaisessa yhteistyössä erilaisten kuntien, kunta-alan toimijoiden ja tutkijoiden kanssa. Verkostomaisen kehittämistoiminnan avulla annetaan tilaa erilaisille näkemyksille sekä tietoa ja kokemusta arvostavalle yhteistyölle ja vuoropuhelulle. Verkostot toimivat myös palveluna kunnille silloin, kun ne mahdollistavat osallistumisen alan kehittämiseen, muutostuen sekä sparrauksen Kuntaliiton edunvalvonnan tueksi.

2.1 Verkostojen käyttö Kuntaliiton edunvalvontatyössä¹⁰

Kuntaliiton edunvalvontatyössä käytetään verkostoja monin eri tavoin. Asiantuntijoilla voi olla henkilökohtaisia verkostoja ja sidosryhmiä, jota ovat syntyneet työkokemuksen myötä. Kuntaverkostot taas tarjoavat kosketuspinnan siihen todellisuuteen, jota varten vaikuttamistyötä tehdään. Uusia avauksia ja kehittämistä tarvitaan toiminnan ennakoimiseksi ennen varsinaista työryhmätyötä. Yhteenveto erilaisten verkostojen hyödyntämisestä edunvalvontatyössä on esitetty [kuvassa 7](#).

Erilaisten toimintatapojen ja Kuntaliiton roolin tunnistamiseksi verkostot voidaan jäsentää myös muodostamisperusteen ja osallistumisroolin mukaan: henkilökohtaiset verkostot (sidosryhmät), kuntaverkostot, edustukselliset, nimetyt verkostot ja muut mahdolliset, uudet toimintatavat verkostoissa ([kuva 7](#)) Näitä kaikkia jo olemassa olevia verkostoja voidaan hyödyntää myös edunvalvonta- ja vaikuttamistyössä, mutta hyödyntämisessä on kiinnitettävä huomiota hieman eri asioihin.

Henkilökohtaisten verkostojen osalta on tärkeää niiden erottaminen organisaation verkostoista. Ne eivät ole virallisesti organisoituja työryhmiä, vaan projektiryhmiä,

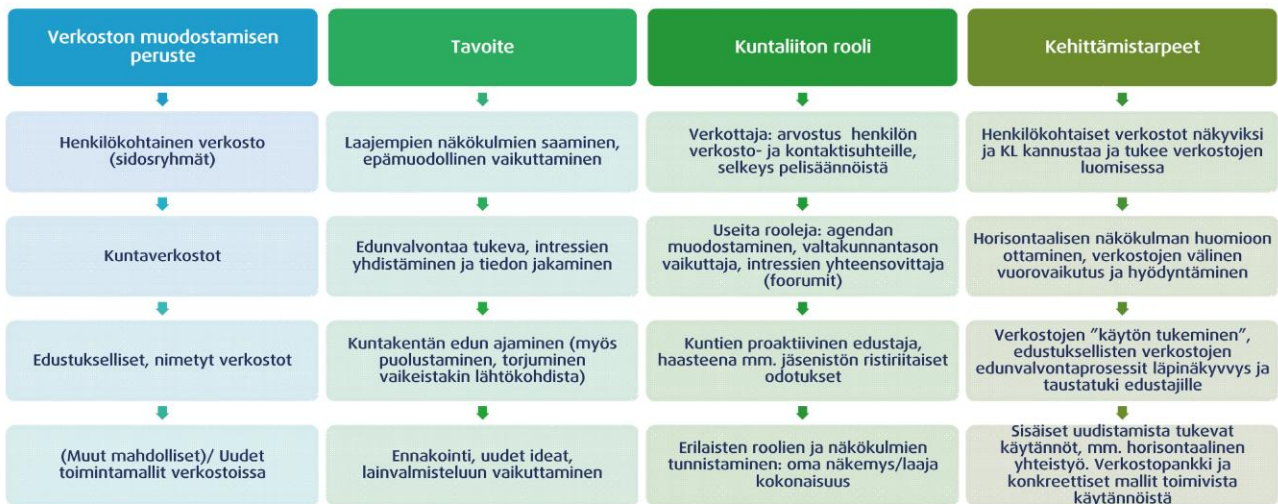
työyhteisön toimintaa, järjestöjä, kuntien yhteyshenkilöitä sekä aikaisemmissa työpaikoissa ja tehtävissä syntyneitä suhteita. Henkilökohtaisissa verkostoissa on keskeistä sosiaalinen ulottuvuus ja yksilön kyky verkostoitua.

Kuntaverkostoja ovat esim. Seutukaupunkiverkosto, suuret kaupungit, Seudulliset Kehittämisyhteisöt (SEKES). Niiden toiminnassa on tärkeää yhdessä osapuolten kanssa selkeyttää verkoston tavoitteet ja linjata ne aihepiirit ja toimijat, joihin pyritään vaikuttamaan. Tyypillisesti osallistujilla (esimerkiksi pienet ja isot kunnat) voi olla hyvin erilaiset näkemykset tavoiteltavista vaikutuksista. Samoin haasteena on tiettyyn profession keskittyneet verkostot, joiden näkemykset voivat olla ristiriitaisia kuntien tavoitteiden ja kokonaisedun kanssa. Koska samat aktiiviset kunnat toimivat useissa verkostoissa, tarvitaan myös tietoista osallistujajoukon laajentamista sekä ristiinpölytystä verkostojen välillä.

Edustukselliset, nimetyt verkostot toimivat esim. työmarkkina-asioissa tai ovat neuvottelukuntia, kuten Kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunta (KUTHANEK). Näissä verkostoissa Kuntaliitto edustaa kuntien näkemystä (hyvässä yhteisymmärryksessä) ja ne tarjoavat mahdollisuuden rakentaa yhteistä näkemystä eri osapuolten kesken (vaikuttaa sitä kautta). Kuten kuntaverkostojen kohdallakin todettiin, on useita kunta-asioita, joissa

Miten olemassa olevia verkostoja voidaan hyödyntää vaikuttamis- ja edunvalvontatyössä?

¹⁰ Yhteenveto perustuu Edunvalvonta ja vaikuttaminen verkostoissa -työpajan aineistoon 7.3.2014



Kuva 7. Verkostojen hyödyntäminen edunvalvonnassa.

kentän näkemys on jaettu ja intressit eroavat vahvasti. Organisaation tasolla on tärkeää pohtia tietoisesti sitä, mihin verkostoihin osallistutaan, kuka verkostoihin osallistuu ja miten riittävät resurssit osallistumiseen varmistetaan. Toisaalta on tunnistettava tilanteet, joissa verkoston koollekutsuja pyrkii vaikuttamaan lopputulokseen ryhmän kokoonpanolla ja pyrittävä varmistamaan riittävän laajaa ja oikean tasoinen osallistuminen.

Uusia toimintamalleja hakevissa ja muissa mahdollisissa verkostoissa on vahva tarve ennakoiwaan toimintaan, esim. on etsittävä mahdollisuuksia ennakoivasti vaikuttaa jonkun asian etenemiseen, jo ennen mahdollista lakialoitteita. Asiantuntijan on tiedostettava vaikutusmahdollisuudet ja -kanavat esimerkiksi EU-valmisteluissa. Lisäksi on tärkeää tunnistaa oma rooli verkossa sekä omien näkemysten kytkentä laajempaan kokonaisuuteen. Organisaation tasolla tulisi välittää tietoa ja luoda uusia yhteyksiä eri yksiköiden välille, esimerkiksi yksiköiden yhteisten kehityspäivien avulla.

Jos asia tulee eteen vasta työryhmässä, ollaan auttamatta myöhässä.

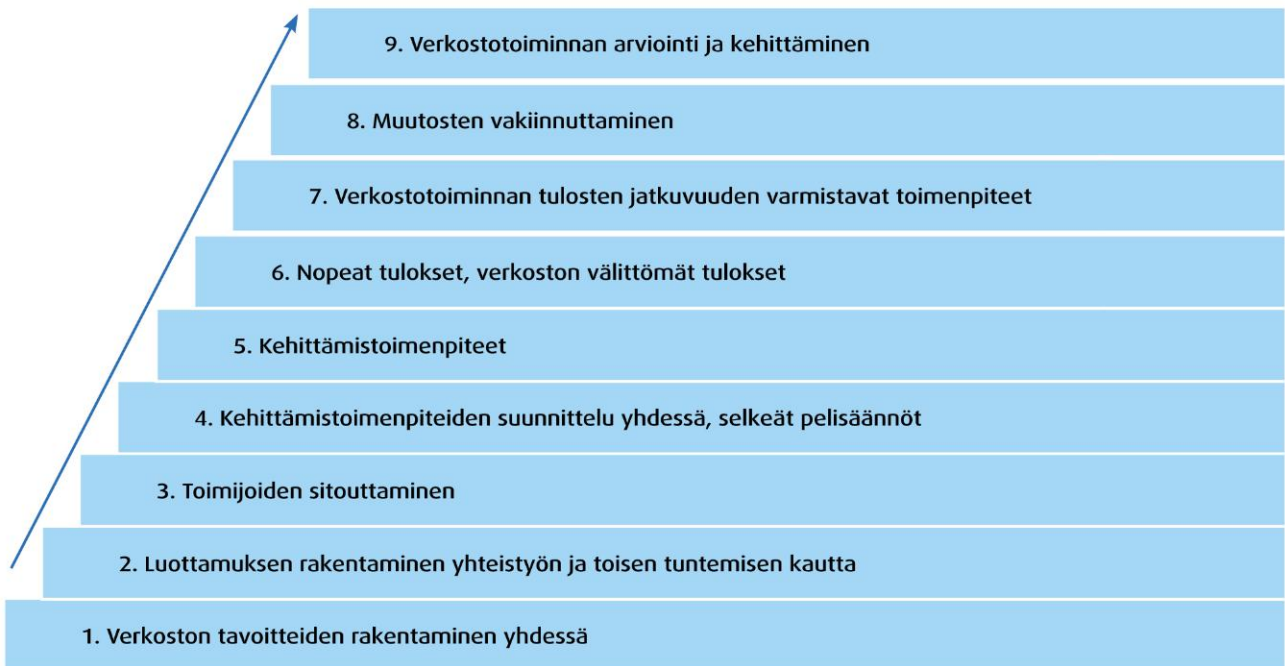
Jarkko Huovinen

2.2 Verkostomainen kehittämis-toiminta

Kuntaliitossa hyödynnetään verkostoja kehittämistoiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi. Vaikuttavuus näkyy siinä, millaista muutosta verkostoon osallistuminen saa aikaan kunnassa, kuntayhtymässä tai muussa verkoston toimijassa. Vaikuttavuutta lisää muun muassa se, että verkosto on saanut legitimitettinsä verkostoon osallistujan oman organisaation strategiasta ja sen hyötyjä on pohdittu toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Verkos-

ton vaikuttavuus parantuu myös, jos omissa organisaatioissa toteutetaan muutoksia, joihin verkosto antaa eväitä ja tukea. Verkoston hyödyntämistä on hyvä pohtia jo sen käynnistysvaiheessa osallistujan oman organisaation kannalta.

Verkostomaista kehittämistoimintaa voidaan hahmottaa Kotterin¹¹ muutosjohtamisen viitekehykseen pohjautuvan porrasmallin avulla (kuva 8). Porrasmalli kuvaa verkostomaisen kehittämistoiminnan ideaaliprosessia. Verkostotoiminta harvoin kuitenkaan etenee mallin mukaisesti



Kuva 8. Verkostomaisen kehittämistoiminnan porrasmalli.

¹¹ Kotter, J. P. 1996.

suoraviivaisesti, vaan aiempiin vaiheisiin voidaan joutua palaamaan ja eri vaiheita voi olla päällekkäin käynnissä. Jokin vaihe voi myös jäädä hyvin pieneen rooliin tai jopa puuttua kokonaan. Verkoston läpikäymiin kehitysvaiheisiin vaikuttaa verkoston tyyppi sekä tarkoitus. Verkostomaisen kehittämistoiminnan paradoksi on kuitenkin se, ettei verkostoa voi johtaa hierarkkisesti ja verkostot ovatkin parhaimmillaan itseohjautuvia ja dynaamisia.¹²

Verkostomaisen kehittämistoiminnan suunnittelu käynnistyy toimijoiden kartoittamisella ja verkoston tavoitteiden rakentamisella yhdessä. Verkostoon sitoutuminen ja luottamuksen rakentuminen vahvistuu, kun toimijat saavat vaikuttaa verkoston tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä luovat yhteiset pelisäännöt. Toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen voidaan käynnistää, kun verkoston tavoitteet ovat selkiytyneet.

Verkoston tavoitteiden rakentaminen yhdessä

Verkoston toiminnan alussa on tärkeää varata mahdollisimman paljon aikaa keskusteluun verkoston tavoitteista. Tavoitteiden olisi hyvä nousta verkoston toimijoiden taholta tai jos ”annettu” tavoite on olemassa, siitä voidaan hakea yhteistä ymmärrystä. Tavoitteen tulisi olla sellai-

Nostetaanko oikeasti uusia merkityksellisiä toimintamalleja esille, vai ainoastaan äänekkäimmät voittavat?

Enemmän aikaa hedelmälliselle, mutta hyvin ohjatulle keskustelulle.

Verkoston jäsen

nen, johon toimijat mahdollisimman laajasti voivat sitoutua ja jonka kautta he kokevat saavansa hyötyjä. Tällöin osallistujat näkevät verkostossa pysymisen kannattavana.

Kun verkoston toiminnan tavoite, tarkoitus ja fokus on rakennettu yhdessä, toimintaan on helppo sitoutua. Toiminnan hyötyjen kirkastaminen eri toimijoiden näkökulmasta auttaa sitoutumaan toimintaan ([verkoston hyötyjen kuvaamisen menetelmä](#)). Tavoitteen määrittämiseen vaikuttavat olennaisesti verkoston toimijat; ovatko he eri lähtökohdista ja ovatko he hakemassa ratkaisuja aivan erilaisiin ongelmiin? Kun verkoston päätavoite on selvillä, voidaan asettaa myös lyhyen aikavälin tavoitteet.

Luottamus ja sitoutuminen yhteistyön ja toisten tuntemisen kautta

Luottamuksen rakentuminen toimijoiden välille vaatii pääsääntöisesti aikaa. Yhteiset tapaamiset ovat tärkeitä varsinkin verkoston toiminnan alussa ja erityisesti, jos osallistujat ovat lähtökohdiltaan hyvin erilaisia tai osallistujia on paljon. Luottamusta on vaikeaa ylläpitää, jos verkoston toimijat vaihtuvat usein. Luottamuksen ja sitoutumisen rakentuminen saavat hyvän alun jo siinä

¹² Verkostoon osallistuvien näkökulmat on koottu Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen (USO2) ja Työllisyyden kuntakoikeilu (Reglab-työskentely) -verkostojen arvioinnissa kerätystä aineistosta. Niitä on kuitenkin muokattu vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi eivätkä sellaisenaan ole täydellisiä kopioita aineistosta. Ongelmat ja tilanteet ovat verkostoihin osallistuneiden kuntien työntekijöiden esiin nostamia todellisia huomioita ja kuvaavat kuntien näkökulmasta verkostotoiminnan keskeisiä haasteita.

vaiheessa, kun verkoston tavoitteista keskustellaan ja sovitaan yhdessä. Vaikeistakin asioista voidaan keskustella avoimesti, kun toimijoiden välillä on luottamusta. Joskus verkoston toiminnassa riittää nopeasti syntyvä luottamus osallistujien välillä. Visio, verkoston vaikuttavuus ja innostuksen leviäminen yhdistävät verkoston toimijoita.

Laajempaa sitoutumista verkostoon kunnan sisällä voi edistää jo verkoston toiminnan alusta asti. Verkoston osallistujien tulisi pyrkiä levittämään tietoa verkostosta ja sen toiminnasta kunnassaan. Tämä voi johtaa parempaan onnistumiseen siinä vaiheessa, kun muutoksia vakiinnutetaan käytäntöön ja kuntien toimintaa aletaan kehittää. Ainakin lähiesimiehen tulisi olla mahdollisimman hyvin tietoinen verkoston tavoitteista ja hyödyistä kunnalle, sillä hänen sitoutumisensa ja innostuksensa vievät usein muutosprosessissa eteenpäin.

Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu yhdessä, selkeät pelisäännöt

Yhteisten pelisääntöjen luominen asettaa verkoston toiminnalle raamit ja osoittaa toisten kunnioitusta sekä luo yhteiset arvot verkostolle. Tämä luo yhteishenkeä ja lujittaa luottamusta ja sitoutumista. Jos verkostoon osallistujien joukko on suuri, yhteiseen suunnitteluun ja keskusteluun kannattaa varata riittävästi aikaa. Aikaa tarvitaan myös osallistujien erilaisten näkemysten yhteensovittamiseen, jotta verkoston tavoitteet ja toimenpiteet muodostuvat yhteisiksi.

Meidän pitäisi miettiä yhdessä, että millaisella työskentelyllä saamme mahdollisimman tehokkaasti asioita aikaan.

Verkoston jäsen

Toimijoiden erilaiset toimintakulttuurit ja lähestymiskulmat aiheuttavat haasteita, kun tehdään käytännön yhteistyötä.

Verkoston jäsen

Kehittämistoimenpiteiden suunnittelun tulisi lähteä osallistujista. Verkostokoordinaattorin roolina on esittää oikeita kysymyksiä ja sparrata osallistujia etenemään ongelman tai kehittämiskohteen toteamisesta sen ratkaisemistoimenpiteisiin. Yhdessä arvioidaan, millä toimenpiteillä päästäisiin tavoitteisiin parhaiten ja millaista taitoa, osaamista ja suhteita verkostotoimijoiden keskuudesta löytyy. Sen jälkeen kun kehittämistoimenpiteet on päätetty, olisi hyvä vielä pysähtyä pohtimaan onko muutoksen juurruttamiseen liittyviä toimenpiteitä ja tavoitteita mietitty riittävästi. Tulevaisuuden suunnittelu voi säästää aikaa ja resursseja myöhemmissä vaiheissa.

Kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisvaiheessa verkostokoordinaattorin tehtävänä on pitää osallistujat motivoituneina työskentelyyn sekä tukea heitä ongelmatilanteissa. Osallistujien sparraaminen sekä tavoitteen ja toiminnan fokuksen kirkastaminen varmistaa työskentelyn etenemisen kohti päämäärää. Työskentelyyn tarvittavan ajan ennakkoon arviointi ja resursointi on tärkeää. Tarvittaessa on tärkeää pyrkiä mahdollisimman avoimeen keskusteluun ratkaisujen löytämiseksi ja toiminnan uudelleen suuntaamiseksi.

Tässä vaiheessa voidaan ottaa huomioon myös kunnissa etenevä kehittämistyö ja sen tarvitsema tuki. Verkoston tavoitteiden ja toimintaympäristön ollessa haastavia,



verkostokoordinaattorin täytyy ottaa vahvempi ohjauksellinen rooli. Varsinkin verkoston toiminnan alussa näin voidaan lisätä osallistujien luottamusta toiminnan onnistumiseen. Toisaalta esimerkiksi innovaatioverkostot ovat melko itseohjautuvia, jolloin verkostokoordinaattorin liian tiukka ohjauksellinen ote voi haitata verkoston toimintaa.

Nopeat tulokset, verkoston välittömät tulokset

Verkostolla tulisi olla saavutettavissa olevia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Nopeat tulokset innostavat osallistujia jatkamaan ja motivoivat entistä sitoutuneempaan työskentelyyn. Jos kehittämisprosessi on pitkä ja välituloksiin ei kiinnitetä huomiota, voi osallistujien motivaatio kehittämistoimintaan heikentyä. Pienilläkin voitoilla voi olla suuri merkitys osallistujien mielessä ja onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä. Nopeiden tulosten saavuttamisen avulla osallistujat kokevat verkoston toiminnan jatkamisen kannattavaksi. Nopeiden tulosten arviointi auttaa myös suuntaamaan jatkotoimintaa entistä parempia tuloksia kohti.

Verkostotoiminnan tulosten ja muutosten vakiinnuttaminen

Verkostotoiminnan tulosten jatkuvuus voidaan varmistaa käynnistämällä verkoston hyötyyn liittyvä kehitystyö omissa organisaatioissa. Verkostoon osallistuvan oman organisaation henkilöstö voi kokea verkoston kehittämistoimintaan panostamisen tärkeämmäksi, kun toiminnasta tiedotetaan ja viestitään muutosten vakiinnuttamisvaiheessa. Usein verkostoon osallistujat joutuvat haastavaan muutosagentin rooliin. Heidän tärkeänä ja haastavana tehtävänä on vakuuttaa ja innostaa muut kunnan toimijat. Muutosten vakiinnuttamisen kannalta olisikin hyvä, jos verkoston toimintaan osallistuu sellaisia henkilöitä, jotka kykenevät viemään muutosta työyhteisössään eteenpäin.

Verkostoon osallistujalle ei riitä kyky olla verkostossa vaan kyky viedä asioita täytäntöön omissa organisaatioissa, verkoston osoittaman lisäarvon suunnassa.

Soile Kuitunen

Kaikki verkoston suunnalta tuleva tuki on kullannarvoista muutosten vakiinnuttamisen onnistumiseksi kunnissa. Tärkeää olisi pystyä suuntaamaan mahdollisimman paljon tukea muutoksen läpiviemisen kannalta avainasemassa oleville henkilöille. Tukea tarvitsevat ovat usein lähiesimiehiä, jotka ovat arjessa viemässä muutoksia käytäntöön. Verkoston toiminnan aikana on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että puitteet viestinnälle, keskustelulle ja tiedon hallinnalle ovat olemassa.

Verkostotoiminnan arviointi ja kehittäminen

Jatkuva kehittävä arviointi on tärkeää ja sitä tulisikin tehdä koko verkoston toiminnan ajan. Tällöin voidaan tarvittaessa suunnata tavoitteita ja toimenpiteitä uudelleen. Verkoston toiminnan arviointitieto on tärkeää arvioitaessa tavoitteita ja toimenpiteitä sekä niiden uudelleen suunnastamista. Erityisen tärkeää on tieto siitä, mitä vaikutuksia kehittämiskumppanuudella on verkostoihin osallistuvissa kunnissa.

Kerää verkoston toiminnasta palautetta osallistujilta. Mikä onnistui? Mikä olisi voinut mennä paremmin? Miten he kehittäisivät verkoston toimintaa? Saavutettiin tavoitteet? Mitkä ovat verkoston toiminnan vaikutukset? Verkoston toiminnan ei tarvitse loppua tähän: jos verkosto on dynaaminen ja toimiva, se kehittyy ja kasvaa kohti uusia haasteita ja tavoitteita. Palautetta ja oppeja voi hyödyntää seuraavissa entistä toimivimmissa verkostoissa.

Verkostokoordinaattorin tarkistuslista



Ennen verkostotoimintaa

Mikä on verkoston tyyppi?
Onko verkoston tavoite selkeä? (muutos, kehittäminen, tiedon levittäminen jne.?)
Mikä on verkoston kohderyhmä?
Onko verkosto ajankohtainen?
Millaiselle verkostolle on tarve?
Mikä on verkoston tehtävien tavoite ja tarkoitus?
Millainen ryhmäjako on tarkoituksenmukainen?
Onko tulevaisuutta pohdittu?
Onko aikataulu suunniteltu?
Ovatko tavoitteet lyhyen vai pitkän aikavälin tavoitteita?
Miten tietoa ja oppeja voisi hyödyntää laajemmin ja myöhemmin?
Ovatko kohdejoukon tiedot, tavoitteet ja odotukset huomioitu?
Ovatko tehtävät osa laajempaa kokonaisuutta?
Onko arviointia tehty?

Verkostotoiminnan aikana

Miten luottamuksen ja yhteishengen rakentaminen on varmistettu?
Ovatko kehittämisverkoston ja tehtävien tavoitteet selkeät osallistujille?
Onko ohjeistus selkeä?
Miten sitoutuminen ja panostaminen on varmistettu?
Millä tavalla vuorovaikutus on mahdollistettu?
Onko verkoston toiminta ajankohtaista, kunnan arkeen kiinnittyvää?
Miten yhteistyö, vertaistuki, vertaisoppiminen ja tiedon jakaminen on mahdollistettu osallistujien välillä?
Onko jaettu tieto monipuolista, käytännössä hyödynnettävissä olevaa?
Miten tulevaisuuden haasteita on käsitelty?
Onko osallistujille konkreettista tukea ja apua tarjolla?
Millä tavalla verkostoituminen on mahdollistettu?
Onko arviointia tehty?

Verkostotoiminnan jälkeen

Miten tietoa voi hyödyntää jälkikäteen?
Miten osallistujat voivat jatkaa työskentelyä verkoston jälkeen?
Miten tietoa voisi hyödyntää laajemmin ja syvällisemmin? (suositukset, kirja?)
Onko käytäntöjen ja tiedon konkretiaan viemisessä tuettu osallistujia riittävästi?
Miten toiminnan jatkuvuus on varmistettu?
Onko toimintaa arvioitu?
Millä tavalla verkoston kehittämisprosessiin on kiinnitetty huomiota? (fokus nyt, mitä tulevaisuudessa toivotaan, mitä osallistujat toivovat?)

2.3 Verkostot palveluina ja uudistumisen tukena

Kuntaliiton tavoitteena verkostojen johtamiselle on myös uudistumisen edistäminen ja jäsenten vertaispalvelu. Vertaispalvelu vaatii itseohjautuvuuden ja -organisoitumisen tukemista. Tällaisen verkostotyön tarkoituksena on kuntien vertaispalvelu tai laajempien alueiden ekosysteemin muutos.¹³

Verkostotyöllä on yhteiset asiakkaat

Verkostotyötä tarvitaan silloin, kun tarvitaan laajoja muutoksia useiden toimijoiden rajat ylittäviin yhteisiin haasteisiin. Tällaiselle palvelulle on tarvetta silloin, kun etsitään uusia kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joita mikään organisaatio ei pysty yksin tarjoamaan tai joita ei voida ostaa markkinoilta valmiina. Tällainen vertaispalvelu edellyttää organisaatioita yhteen kokoavia ”kytkeytymis- ja innovaatioalustoja”, jolloin verkostotoiminnan ytimessä ovat organisaatioiden yhteiset asiakkaat, palvelun käyttäjät ja kuntalaiset sekä yhteiset teemat.

Verkostotyöllä¹⁴ tarkoitetaan keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa pitkäjänteistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Verkostotyön avulla pystytään hierarkista organisoitumista ja markkinavaihdantaa tehokkaammin kehittämään laajaan ja syvälliseen tiedonvaihtoon perustuvia uusia ratkaisuja monimutkaisiin ja dynaamisesti kehittyviin haasteisiin.

Keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva verkostotyö lisää palveluinnovaatioiden mahdollisuutta, sillä luottamus ja yhteistyöhön sitoutuminen yleensä vähentävät toimijoiden välisiä ristiriitoja, edistävät tiedon liikumista, syventävät toimijoiden motivaatiota oppia toisiltaan, tehostavat tiedon yhteisluomista ja vahvistavat uuden tiedon siirtymistä käytäntöön.

Verkostot ovat innovatiivisempia tiedonvaihtoon liittyvän joustavuutensa ja syvyytensä ansiosta. Sen vuoksi ne pystyvät tuottamaan ratkaisuja tilanteissa, joissa hierarkia on liian jäykkä tai joissa markkinat eivät kykene riittävän laajaan systeemiseen muutokseen. Verkostot eivät kuitenkaan ole tehokkaita tuotteiden tai palvelujen tuottajia rutiinitilanteisiin tai pysyvään toimintaan.

Verkostoilla uudistumista

Vertaispalvelu voisi toimia prosessina kuntakentässä (kuva 9) siten, että yhteisten haasteiden tunnistamisessa käytetään tietoa, joka kootaan yhteisesti Kuntaliiton ja sen jäsenten kanssa. Näin hahmotetaan uusia tarpeita, jonka ympärille verkosto kootaan. Vuorovaikutuksen avulla luodaan yhteinen ymmärrys haasteesta, joka vaatii aivan uutta toimintaa. Uuden luominen edellyttää kuitenkin sen päättämistä, mistä voidaan luopua ja mitä halutaan lähteä kehittämään.

Vision kirkastaminen auttaa tulevaisuuden kuvan rakentamisessa ja innostuksen ylläpitämisessä. Visio ohjaa ns. prototyypin rakentamista esimerkiksi uudesta palvelusta.

13 Ekosysteemi käsite korostaa toimijoiden keskinäistä linkittymistä ja jatkuvaa rinnakkaista kehittymistä. Keskeistä ekosysteemissä on vuorovaikutus, monitasoisuus sekä toimijoiden rajapintojen ylitse muodostuvat yhteisöt.

14 Verkostotyötä on tutkittu kattavasti monista toisiaan täydentävistä teoreettisista viitekehyksistä ja empiirisistä näkökulmista (ks. yhteenveto esimerkiksi Brass ym. 2004; Hibbert ym. 2008; Järvensivu ja Möller 2009; Järvensivu ym. 2012, Järvensivu ym. 2014).

Uutta toimintaa voidaan ensin kokeilla pienemmissä puitteissa ennen kuin tuetaan kunnan tai laajemman alueen ekosysteemiä, jossa kaikki toimijat ovat vaikuttamassa vaikkapa alueen elinvoimaan. Verkosto voisi koota sekä kansallisia että kansainvälisiä toimijoita ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia ja kehittämään kunta-alaa. Innostuksen luomisessa ja leviämisessä tarvitaan avointa mieltä, tunnetta ja tahtotilaa uudelle.

Perusta verkosto siihen asiaan, josta kukaan ei ymmärrä mitään.

Jari Stenvall

U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu



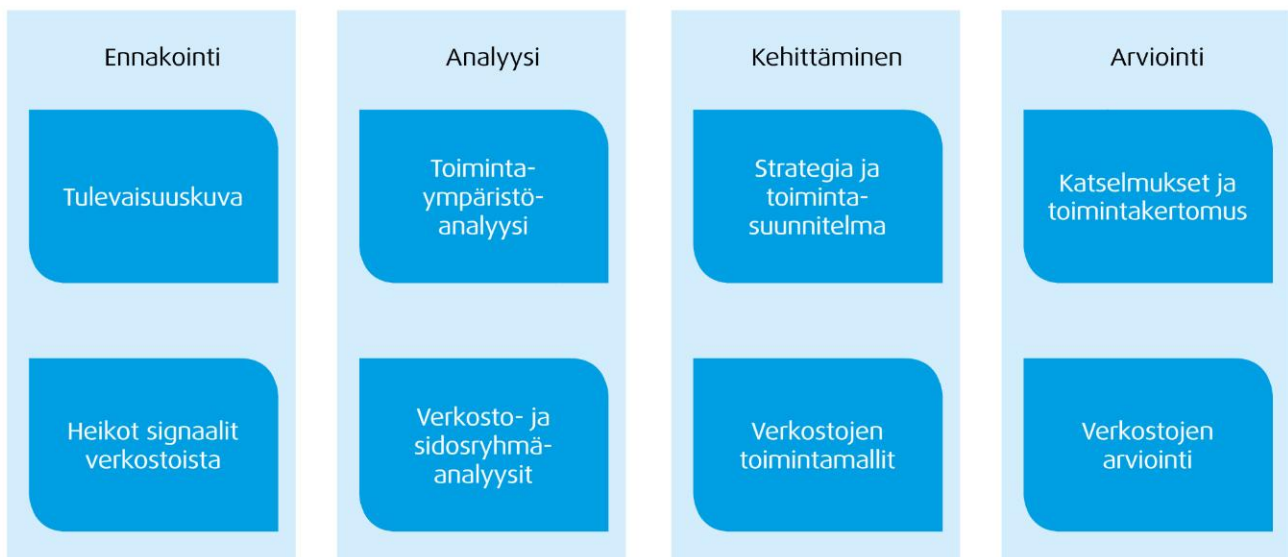
(Scharmer 2007, Järvensivu 2013)

Kuva 9. U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu.

3 Verkostot strategisessa johtamisessa

Kuntaliitossa verkostot nähdään osana sen osaamispe- rustaa. Verkostojohtaminen kytketään osaksi strategia- ja toimintasuunnitelmaprosessia (kuva 10). Ennakointityö- sä heikkoja signaaleja haetaan verkostoista ja sidosryh- miltä. Toimintaympäristöanalyysin yhteydessä tehdään myös verkosto- ja sidosryhmäanalyysit. Strategisten painopisteiden mukaan sovitaan strategiset verkostot, joilla vaikutetaan tavoitteen saavuttamiseen. Samassa yhteydessä yksiköissä priorisoidaan verkostot, niiden

kehittämiskohteet ja resurssit. Johtamisjärjestelmän foorumeita tälle keskustelulle ovat laajennettu johtoryhmä, yksiköiden ja tiimien kokoukset sekä kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa verkostotyö nähdään osana asian- tuntijatyötä ja sen johtamista. Johtoryhmän katselmukset toimivat strategian arvioinnin foorumina. Verkostojen toiminnan arviointia varten käytetään siihen kehitettyjä työvälineitä.



Kuva 10. Verkostot strategisessa johtamisessa.

Verkostot organisaation strategiassa

Organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta verkostoyhteistyöhön osallistumisen motiivina ovat hyödyt omalle organisaatiolle. Toisin sanoen verkostot nähdään strategisena resurssina, jonka avulla voidaan tehostaa, laajentaa, kasvattaa tai uudistaa organisaation omaa toimintaa ja osaamista. Organisaation strategia voi sisältää linjauksen organisaation verkosto-, sidosryhmä- ja/tai yhteisötoiminnan tavoitteista. Siten verkosto-, sidosryhmä- ja/tai yhteisötoiminta voidaan kytkeä osaksi organisaation omia ydinprosesseja eikä se jää erilliseksi toiminnaksi. Organisaation strategiset linjaukset vastaavat mm. kysymyksiin:

- mikä on verkostojen, sidosryhmien ja yhteisöjen merkitys organisaation vision saavuttamisessa ja tavoitteiden toteuttamisessa
- mitä hyötyä tästä yhteistyöstä on organisaatiolle ja muille osallistuville toimijoille
- millä organisaatiotasolla yhteistyötä tehdään ja mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet

Strategisena resurssina hyödynnettävät verkostot ovat tyypillisesti tietoisesti rakennettuja. Mutta myös vapaasti kehittyvien verkostojen seuranta on osa verkostojen hyödyntämistä organisaation strategisessa johtamisessa, koska ne voivat tarjota uusia näkemyksiä ja mahdollisuuksia.¹⁵ Vastaavasti verkostosuhteet voivat olla tiiviitä ja vahvoja tai löyhempiä ja heikkoja. Tiiviit suhteet mahdollistavat verkoston syvällisen ja tehokkaan yhteistyön, kun taas löyhempien suhteiden (esim. sidosryhmäyhteistyös-

Jotkut Kuntaliiton verkostot voivat olla valtuustokausien ylimeneviä, mutta myös jonkin asian ratkaisemiseksi alkavia ja loppuvia verkostoja, jotka parhaimmillaan ovat tehokkaita, muutaman kuukauden mittaisia rykäyksiä.

Juha Kinnunen

sä) kautta voi päästä käsiksi laajaan määrään toimijoita ja uutta tietoa, joita tarvitaan innovaatioiden synnyttämisessä (katso myös luku 3.3). Erityisesti strategisen ennakoinnin näkökulmasta on tärkeää, huomioida löyhempien verkostojen kautta myös laajemmat näkökulmat ja heikot signaalit toimintaympäristön muutoksista.

Verkostojen systemaattisen kehittämisen merkitys korostuu myös nykyisten muutospainneiden alla. Muutokset merkitsevät verkostoille paitsi mahdollisuuksia, myös uhkaa. Yhteistyörakenteiden nopeat ja jatkuvat muutokset heikentävät mahdollisuuksia ylläpitää pitkäkestoista yhteistyötä ja toimijoiden välistä luottamusta ja sitoutumista. Samalla kuitenkin vahvat verkostot voivat tukea uuden suunnan löytämistä muutostilanteissa, kun niiden uudistumisesta huolehditaan.

Yksi tapa varmistaa yhteistyön uudistuminen on hyödyntää olemassa olevia verkostoja, mutta muodostaa

¹⁵ Verkostot voivat olla tietoisesti rakennettuja tai vapaasti kehittyviä (Hibbert ym. 2008). Tietoisesti rakennetut verkostot ja niiden rajat ovat usein selkeämmin hahmoteltavissa ja niitä kehitetään systemaattisesti. Mutta varsin usein arkipuheessa verkostoitumisella tarkoitetaan nimenomaan vapaasti kehittyviä yksilöiden välisiä verkostoja (Järvensivu ym. 2010).

näiden pohjalle uusia ad-hoc -tyyppisiä lyhyempikestoisia alaverkostoja. Siten yhteistyö ja tiedon avoin liikkuminen voi jatkua toimijoiden välillä.

3.1 Ennakointi ja verkostot

Tulevaisuuskuvaa luotaessa verkostoja voi hyödyntää siten, että haetaan niistä esimerkiksi heikkoja signaaleja ja näkemyksiä siitä, millaisiin vaihtoehtoihin tulisi varautua. Verkostoja voi käyttää myös lisäämään ymmärrystä monimutkaisista asioista, joihin ei ole olemassa riittävästi tietoa. Siten esim. ennakointityössä verkostojen avulla voidaan koota yhteen monipuolinen näkemys tulevaisuuden vaikuttavista trendeistä ja toimijoiden valmiudesta. Toimittaessa ennakoivasti verkostoja hyödynnetään vaikuttamisessa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa silloin kun agenda luodaan. Verkostoja kootaan myös ajamaan yhteistä asiaa kansallisessa, EU- tai kansainvälisessä ja pohjoismaisessa yhteistyössä.

Nykyisessä yhä monimutkaisemmassa ja nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä on entistäkin useammin tarve yhdistää erilaisia toimijoita ja osaamisia yhteen uuden tiedon luomiseksi ja moniulotteisten ”ilkeiden” ongelmien ratkaisemiseksi. Sosiaalisten, epämuodollisten verkostojen merkitys kasvaa edelleen ja verkostojohdaminen edellyttää alhaalta ylös prosessijohtamista eli verkoston toimijoiden osallistamista. Toisaalta verkostoissa siirrytään ennakoinnista tulevaisuuden rakentamiseen yhdessä, mutta samalla on tärkeää olla avoin uusille avauksille ja ohjata verkostojen nopeaa muodostumista ja purkautumista. Tulevaisuudessa tarvitaan kykyä tehdä verkostossa yhteistyötä fyysisistä välimatkoista riippumatta.

Verkostojen kilpailukykytekijäksi on nousemassa verkostoitumisen nopeus, dynaamisuus, ja projektimaisuus – verkostoista muodostuu pienimpiä parvia, jotka pyrkivät lentoon yhteisen ongelmanratkaisun ympärille. Toisaalta globaalisti linkittyvät sosiaalisen median verkostot, ns. blogalisaatio, synnyttävät jatkuvasti uusia virtuaaliyhteisöjä ja virtuaalikulttuureja.

Työn merkityksen muuttuminen ja työnteon uudet muodot, kuten liikkuva työ, etätö, pätkätyöt, itsetyöllistyminen, muuttavat edelleen myös verkostojen toimintaa. Yhä useammin työtä tehdään joustavasti, eripaikoissa ja eri aikoina: työn ja vapaa-ajan sekä työsuhteen ja työttömyyden rajat hämärtyvät. Siten verkostojen vahvuutena on sen tietäminen, toimijoiden osaamisen ja tietämyksen läpinäkyvyys. Tämä mahdollistaa uusien yhdistelmien synnyttämisen, mutta haastaa verkostokoordinaattorin ottamaan myös hypyn tuntemattomaan.

Uuden luomisessa haastetaan itseä, mielenkiintoisimmat sytykkeet tulevat omien verrokkikuntien ulkopuolelta ja verkostofasilitointi painottuu.

Soile Kuitunen

Fasilitointikoulutusmateriaali Kuntaliittolaisille Eksaitissa.



Ennakkoinnin REGLAB-osio toteutetaan syksyn 2014 aikana

Annukka Mäkinen

VARVO-hankkeen REGLAB-osion toinen vaihe keskittyy ennakkointiin. Ennakkoinnin parissa työskentelevien eri organisaatioiden edustajista (Kuntaliitto, KT, maakunnan liitto, ELY-keskus, seudulliset kehitysyhtiöt, SITRA, TEM, TEKES, kuntaedustaja, ELY-keskuksen edustaja) koottu n. 20 henkilön joukko kokoontuu kolme kertaa syksyn 2014 aikana ennakkointiyhteistyön tiimoilta. Tapaamisten alustavana tavoitteena on:

1. lisätä tietoisuutta siitä, millaisia eri organisaatioiden ennakkointiprosessit ovat
2. tunnistaa ennakkoinnin toimijaverkosto ja eri tasoilla tehtävän ennakkointityön väliset rajapinnat
3. tehdä ehdotuksia rajapintojen hyödyntämiseksi ennakkointiyhteistyössä mm. siten että saataisiin kunnat ja muut kunnalliset organisaatiot paremmin mukaan ennakkointiyhteistyöhön
4. pohtia keinoja edistää verkostojen hyödyntämistä ja verkostoissa toimimista ennakkoinnin tiimoilta

Ryhmä tulee määrittelemään tarkemmat tavoitteensa ensimmäisessä tapaamisessaan, mutta tässä vaiheessa on hahmoteltu, että työn tuloksena voisi syntyä mm. eräänlainen eri toimijatahojen yhteinen ennakkoinnin vuosikello, kuva josta näkyy eri aluetasoilla tehtävän ennakkointityön kronologinen eteneminen. Tämä helpottaa rajapintojen tunnistamista ja edesauttaa esim. eri organisaatioiden ennakkointiprosessien yhteenkytkemistä. Syksyn REGLAB-prosessin myötä vahvistetaan myös paikallisen, alueellisen sekä valtakunnallisen ennakkointiyhteistyön välisiä linkkejä sekä saadaan eväitä siihen, miten Kuntaliitto voisi parhaiten tukea kuntia ja maakuntien liittoja ennakkointiyhteistyön edistämiseksi.



INNOKYLÄ – uuden luomisen avoin verkostoalusta

Tuula Jäppinen

Innokylä on kaikille avoin hyvinvointi- ja terveysalan innovaatioyhteisö. Innokylän tavoitteena on tukea hyvinvointi- ja terveysalan kestävää uudistumista. Suomen Kuntaliitto ja Innokylä järjestävät syksyllä 2014 Tulevaisuuden hyvinvointimallien ennakoituspilotin. Pilotissa suunnitellaan kansallista Hyvinvointi -ennakointiohjelmaa vuosille 2015–2016 yhdessä kuntaliittolaisten ja Innokylän (STM, THL, SOSTE, VTT, RAY, Sitran) edustajien kanssa. Työpajasarja on jatkoa Kuntaliiton kevään 2015 ennakoituspilotille, joka priorisoi Hyvinvointi-teeman kuntien tulevaisuuden kannalta tärkeimmäksi teemaksi.

Innokylä on myös verkostojen työskentely- ja yhteistyötila

Innokylä tarjoaa sekä sähköisiä että kasvotusten kohtaamiseen perustuvia kehittämistyökaluja. Innokylä-sivusto kokoaa alan kehittämistyön tulokset yhteen paikkaan ja tarjoaa hyvän kanavan toimintamallien levittämiseen. Innokylän Verkostot-osio tarjoaa virtuaalisia työskentely- ja

yhteistyötiloja verkostoille. Verkostojen työtilat soveltuvat erityisesti verkoston sisäiseen tiedonjakoon, yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen sekä materiaalien jakamiseen. Työtilat ovat Innokylän periaatteiden mukaisesti avoimesti kaikkien nähtävillä. Innokylän verkostoalustalla on yli 100 erilaisen verkoston oma työskentelytila.

Innokylä on itse asiassa verkostojen verkosto, ja se toimii innovaatiokiihdyttämönä tuoden verkostojensa kautta yhteen erilaista osaamista. Eri teorioiden mukaan innovaatiot syntyvät juuri verkostojen rajapinnoilla.

Tavoitteet ja verkoston toimintamallit

Avoin yhdessä kehittäminen on Innokylän perusajatus, joten Innokylä on kaikille maksuton. Avoimuus ja vuorovaikutus mahdollistavat yhteisen tekemisen, kehittämistulosten vapaan hyödyntämisen ja resurssien tehokkaan käytön. Innokylä tarjoaa tietoa, työkaluja, menetelmiä ja kumppaneita kehittämisen kaikkiin vaiheisiin.



Kuva 11. Innokylän toimintamuotoja.



Toimintamuotoja verkostojen lisäksi ovat

- Kehittämysympäristö tarjoaa paikan kehittämiselle ja kanavan jakamiselle. Kehittämysympäristö muodostuu Verstaasta ja Toimintamallista. Verstaas on kehittämisen paikka, jossa voit työstää ja arvioida kehitystyötäsi yhteisöllisesti. Toimintamallin kirjaaminen on hyvä kanava jakaa käytäntöä.
- Hankepankkiin voi lisätä niin isot kuin pienetkin terveys- ja hyvinvointialan hankkeet toteutettiinpa niitä sitten julkisella sektorilla, järjestöissä tai yrityksessä.
- Innotuutorit edistävät avointa ja käyttäjälähtöistä kehittämiskulttuuria
- Tapahtumakalenterista löytyvät terveys- ja hyvinvointialan tapahtumat
- Innomarkkinat
- Innopajat ovat työkalu terveys- ja hyvinvointialan kehittäjille. Pajatyöskentelyn avulla voit löytää uudenlaisia ratkaisuja kehittämistyösi haasteisiin yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Innotuutorit kohtaavat verkostossa

Innotuutoreilla tarkoitetaan sosiaali- ja terveysalan kehittämistehtävissä toimivia henkilöitä, jotka ovat saaneet koulutuksen Innokylän työkalujen hyödyntämiseen ja käytäntöjen kehittämisen tukitehtävissä toimimiseen. Innotuutorit edistävät toiminnallaan käyttäjälähtöistä, avointa yhteiskehittämistä ja palvelujen yhteissuunnittelua, -tuottamista ja -arviointia. He myös tukevat vertai-

siaan käytäntöjen kehittämistyössä. Tuutoreiksi pätevoidytään erityisellä tuutorikoulutuksella, jota järjestetään Innokylässä.

Tuutorit sparraavat työyhteisönsä tai verkostonsa kehittämisprosesseja yhteiskehittämisen suuntaan ja varmistavat, että toiminnan suunnittelu sekä arviointi ovat myös jaettuja. Tuutoritoiminta on oiva mahdollisuus verkostoitua muihin kehittäjiin ympäri Suomen. Tällä hetkellä on käynnissä kahdeksas Innotuutori-kurssi ja valmistuneita Innotuureita on 150 eri puolilla Suomea. Oppisopimusmuotoisen koulutuksen järjestämisestä vastaavat Innokylä ja Verutum Oy.

Innokylä – elävä esimerkki yhteiskehittämisestä

Innokylää toteuttavat yhdessä Suomen Kuntaliitto (KL), Suomen sosiaali ja terveys ry (SOSTE) ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Lisätietoja:

Innokylä:

<https://www.innokyla.fi/home>

Kuntaliiton ennakointipilotti:

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/strategia/kokeilemme-ennakointia/Sivut/default.aspx>

3.2 Verkostojen analyysi

Toimintaympäristöä analysoitaessa on tärkeää tarkastella koko organisaation verkostoympäristöä. Verkostosuhteiden jäsentäminen ja näkyväksi tekeminen auttaa hahmottamaan, mihin verkostoihin ja sidosryhmiin toimintaympäristön muutosten takia kannattaa panostaa.

Verkostojen analyysi on lähtökohta verkostojen kehittämiselle. Analyysi-luvussa kuvataan menetelmiä, joita organisaatio (joko organisaatio tai sen osa kuten yksikkö tai tiimi) voi käyttää omien verkostosuhteidensa ja -tavoitteidensa jäsentämiseen. Tämän luvun menetelmien avulla voi valmistautua etukäteen muiden verkostotoimijoiden kanssa käytäviin keskusteluihin pohtimalla omia verkostoitumisen ja sidosryhmyön intressejään sekä eri toimijoiden näkökulmia. Samoin tietyn verkoston

kehittämisen näkökulmasta voidaan yhdessä tarkastella verkoston toimintaympäristöä ja tunnistaa ne sidosryhmät, jotka vaikuttavat verkoston yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tässä luvussa esiteltävät verkostoanalyysin menetelmät ovat:

- verkstokartta
- sidosryhmäanalyysi

Verkostokartta ja sidosryhmäanalyysi- menetelmiä voidaan hyödyntää sekä verkstokokonaisuuden johtamisessa että yksittäisen verkoston kehittämisessä. Myös asiantuntija voi kuvata omia verkostojaan [verkstokartan avulla](#) ja pohtia niiden systemaattisempaa [hyödyntämistä oman työnsä tukena](#).



Verkostokartan muodostamisen menetelmä



Käyttötarkoitus

Miksi?

Nykytilanteen jäsentäminen on lähtökohta kehittämistavoitteiden asettamiselle. Verkostokarttaa käytetään jäsentämään toimijan yhteistyöverkostojen kenttää – sillä kuvataan verkostot ja yhteistyökumppanit, joiden kanssa toimitaan tällä hetkellä. Menetelmän avulla muodostetaan kuva siitä:

- miten toimija hyötyy verkostoyhteistyöstä, ja
- mitkä verkostot ovat merkityksellisimpiä ja
- mitkä ovat tulevaisuuden kehittämissuunnat sekä nykyisissä että potentiaalisissa uusissa verkostoissa.

Mitä?

Menetelmällä arvioidaan verkostojen tärkeimpiä tehtäviä, kokoonpanoa ja yhteistyön tasoa. Samalla pohditaan, onko verkostokartassa aukkoja ja tunnistetaan tarve uusille yhteistyösuhteille.

Oleellista on verkostosuhteiden kuvaaminen ja pohdinnat yhteisessä työpajassa. Verkostokartan jäsentäminen yhdessä parantaa verkostojen läpinäkyvyyttä ja tukevat yhteisten kehitystarpeiden tunnistamista. Työpajassa luodaan yhteinen näkemys siitä, miksi ja millaisia verkostoja tarvitaan omassa toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa.

Kenelle?

Verkostokartta voidaan tehdä koko organisaation, yksikön, tiimin tai tietyn strategisen tavoitteen näkökulmasta. Siten työskentelyn ohjaajana ja fasilitaattorina voi toimia yksikön tai tiimin vetäjä, tai toimialueen johtaja tai asiantuntija.

Vaiheet

- Työpajaan valmistautuminen:
 - kuvauksen tason määrittely (verkokartan toimijoiden tunnistaminen ja kuvaustason päättäminen: esim. organisaatio, yksikkö/toimialue, tiimi)
 - etukäteistehtävät (orientoituminen, yhteisen karttapohjan jakaminen, omien yhteistyösuhteiden pohdinta)
 - tiedon kerääminen (jos tehdään yhteenveto ennen työpajaa)
 - mahdolliset alustukset
 - työpajakutsut
- Työpaja
 - tapaamisen käytännöt (fasilitaattori, puheenjohtaja, sihteeri)
 - työpajan eteneminen, ohjeistus ja tavoitteet
 - verkostosuhteiden kuvaaminen
 - keskustelu verkostoitumisen muodoista, merkityksestä ja kehittämistarpeista
- Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet
 - yhteisen verkostokartan viimeistely
 - kehittämistarpeiden mukaiset toimenpiteet, vastuhenkilöt ja aikataulu
 - työpajan arviointi ja kehittämisen seuranta

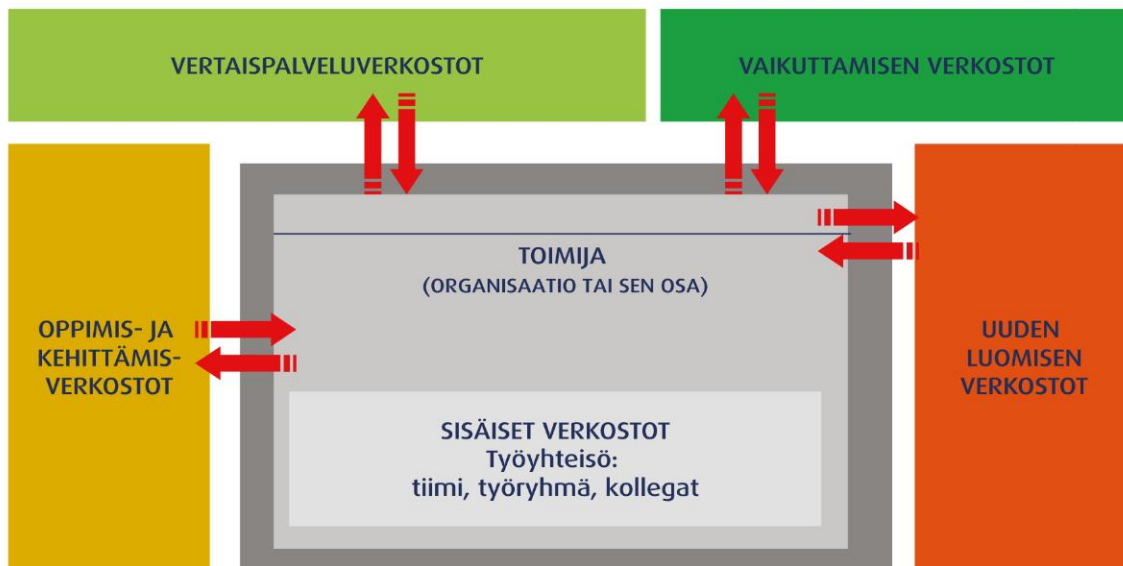


Verkostokartan muodostaminen

Työpajaan valmistautumisen yhteydessä (vaihe 1) tunnustetaan tärkeimmät verkostotoimijat: kunnat, muut verkostokumppanit sekä tarvittaessa muut sidosryhmät. Päätetään verkostokartan kuvauksen taso. Lisäksi luodaan yhteinen pohja verkostokartalle ja jaetaan se työpajan osallistujille valmistautumista varten. Verkostokartta-pohjan avulla voidaan tunnistaa tärkeimmät verkostoitumisen suunnat (kuva 12) ja tarvittaessa voidaan keskittyä myös tiettyyn verkostoitumisen tyyppiin ja esim. kuvata erityisesti vaikuttamisverkostoja. Tarkemmin verkostokartassa esitettyjen verkostomuotojen ominaisuuksia on kuvattu verkostomallin yhteydessä ([Verkostojen toimintamallit](#)).

Huomaa, että verkostokartassa ei kuvata ainoastaan muodollisia suhteita, vaan myös epämuodolliset tiedon, kokemusten ja osaamisen jakamisen verkostot. Oleellista on tunnistaa myös oma rooli verkostoissa, eli ottaa tarkasteluun mukaan verkostot a) joita ohjataan ja b) joissa ollaan mukana.

Taulukon 1 kysymykset tukevat työpajaan valmistautumista ja ennakkotehtävän tekemistä. Yhteistyön merkitys kuvataan toiminnan kautta, kuten linkitys organisaation perustehtäviin, toimintaprosesseihin ja asiantuntijan työhön.



Kuva 12. Verkostokartta.



Taulukko 1. Työpajaan osallistujan (esim. tiimi, asiantuntija, koordinaattori, johtaja) verkostokuva (ennakkotehtävä).

Mitkä ovat eri verkostojen päätehtävät? Missä asioissa yhteistyötä tehdään? Esim:

- tiedon jakaminen
- kuntien asiakaslähtöinen palvelu
- oppiminen ja osaamisen kehittäminen
- edunvalvonta ja vaikuttaminen eri sidosryhmien suuntaan
- ennakointi ja uusien avauksien luominen
- joku muu, mikä?

Minkä tyyppistä yhteistyötä verkostona tehdään? esimerkiksi:

- kehitetään alan toimintaa yhdessä saman alan asiantuntijoiden kanssa
- luodaan uusia toimintamalleja kuntakentän, tutkimuslaitosten ja valtion toimijoiden kanssa
- ajetaan yhteisiä tavoitteita esim. kansainvälisissä ja EU-verkostoissa
- innovoidaan uutta mahdollisimman erilaisista tahoista ja henkilöistä koostuvissa kokoonpanoissa
- tarvittavat uudet yhteistyökumppanit?

Miten merkittävää yhteistyötä tehdään? Miten yhteistyö linkittyy arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin?

Työpajassa (vaihe 2) muodostetaan yhdessä organisaation tai sen osan verkostokartta sekä käydään läpi verkostoitumisen suunnat ja yhteistyöntaso eri toimijoiden kanssa. Verkostokartalla kuvataan, missä yhteistyösuhteissa ja verkostoissa toimitaan ja mitkä ovat näiden päätehtävät.

Taulukon 2 kysymysten avulla voidaan arvioida verkostotilannetta kokonaisuutena, verkostojen päätehtäviä, laajuutta, yhteistyön muotoja sekä omaa roolia eri verkostoissa.

Taulukko 2. Verkostoitumisen tavoitteet (työpajassa).

- Mitä me tavoittelemme verkostoitumisella ja keiden kanssa nämä tavoitteet saataisiin parhaiten saavutettua?
- Ovatko meidän ja yhteistyökumppaneiden tavoitteet samansuuntaisia?
- Mikä on roolimme (koordinaattori, osallistuja, sihteeri, viestin välittäjä, verkottaja, agendan muodostaja) verkostoissa?
Millaisissa verkostorooleissa olemme vahvimmillamme ja mihin kannattaisi erityisesti panostaa?

Työpajassa voidaan lyhyesti keskustella myös yhteistyösuhteiden muodostumisen elinkaaresta: Miten pitkäaikaisia verkostosuhteet ovat eri toimijoiden kanssa? Miten verkostot ja erilaiset yhteistyösuhteet ovat muodostuneet? Miten verkostot ja erilaiset yhteistyösuhteet ovat kehittyneet ajan myötä? Tämä on tarpeellista verkostoihin perehdyttämisessä, eli jos mukana työskentelyssä on toimijoilta, joille verkostosuhteet ja -osapuolet eivät ennestään ole tuttuja.

Nykytilan kuvaamisen lisäksi tarkempi analyysi verkostosuhteista, kuten eri verkostojen hyödyt ja merkityksellisyys, ovat tärkeitä verkostokokonaisuuden johtamisen ja verkostojen systemaattisen kehittämisen näkökulmasta. Taulukon 3 ja 4 apukysymykset tukevat tämän analyysin tekemistä ja kehitystarpeiden kuvaamista. Jos verkostokartan yhteenveto on tehty jo ennen työpajaa, voidaan keskittyä tämän analyysin tekemiseen; vaihtoehtoisesti jatkopohdinnat voidaan tehdä erikseen esim. yksikön tai tiimin johtoryhmässä. Verkostokartan perusteella tunnistettujen verkostojen priorisointia voidaan tehdä myös hyödyntäen verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttää ([Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttämenetelmä](#)) tai ver-



koston itsearviointin menetelmää (**Verkoston pikatesti** – menetelmä verkoston toimivuuden itsearviointiin).

Taulukko 3. Verkostoitumisen hyödyt ja eri verkostojen merkityksellisyys.

Mikä on verkostojen hyöty meille? Mitä mahdollisuuksia eri verkostoissa toimiminen tuo?

Mitkä verkostoista ovat merkityksellisimpiä ja miksi? Tarjoaako verkosto:

- uutta tietoa, osaamista,
- vaikuttamismahdollisuuksia,
- lisäresursseja ja tehokkuutta,
- joustavuutta,
- synergiahyötyjä,
- turvallisuutta, uskottavuutta,
- referenssejä ym.?

Miten verkoston merkitystä voidaan mitata?

Mitä haluamme tarjota verkostoille? Miksi itse olemme merkityksellinen verkostoille, joissa toimimme? Miten teemme verkostotyön houkuttelevaksi yhteistyökumppaneille?

- Tarjoammeko verkostoille esim. keskeistä asemaa, osaamista, tietoa, kehittämispotentiaalia, innovatiivisuutta, tehokkuutta, nopeutta, joustavuutta ym.?

Verkostoitumisen hyötyjä kaikkien osapuolten näkökulmasta voidaan konkretisoida myös verkoston hyödyt -menetelmällä (**Verkoston hyötyjen kuvaamisen menetelmä**).

Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet (vaihe 3) voidaan toteuttaa joko työpajan yhteydessä tai erillisenä pohdintana. Kuvauksen perusteella täsmennetään: 1) tärkeimmät yhteiset verkostokumppanit, 2) mahdollisuudet verkostojen syventämiseen ja laajentamiseen sekä käydään keskustelua verkostojen kehittämistarpeis-

ta. Taulukon 3 ja 4 kysymykset tukevat yhteenvedon tekemistä ja pohdintaa jatkotoimista. Edelleen verkostojen priorisoinnin jäsennyksiä (Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttämenetelmä) voidaan hyödyntää tärkeimpien verkostojen tunnistamisessa ja toimenpiteiden täsmentämisessä.

Taulukko 4. Verkostojen kokoonpano ja tarvittavat uudet verkostot.

Miten jo olemassa olevien verkostojen kokoonpanojen tulisi kehittyä tulevaisuudessa?

Millaisia haasteita toimintaympäristöstä tulee verkostojen kokoonpanon kehittämiseksi?

Miten toimijan tulisi kehittyä, jotta se pystyy entistä paremmin vastaamaan niiden verkostojen tarpeisiin, joissa se toimii?

Mitkä verkostokumppanit ovat korvaamattomia tai hyvin vaikeasti korvattavissa?

Minkä verkostokumppanien kanssa yhteistyötä halutaan ehdottomasti jatkaa? Miksi?

Mitä yhteistyön jatkaminen tärkeimpien verkostokumppanien kanssa edellyttää toimijalta?

Onko verkostoissa mukana tahoja, joiden kanssa ei haluta tehdä yhteistyötä tai joiden kanssa yhteistyön tekeminen on erityisen vaikeaa?

Keiden kanssa yhteistyötä olisi hyvä tiivistää? Keitä verkostoista puuttuu ja millaisiin tarkoituksiin pitäisi löytää uusia verkostokumppaneita?

Taulukko 5. Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet.

Yhteenveto: Verkstokartta sekä kuvaus verkostoista joissa toimitaan ja tärkeimmistä yhteistyökumppaneista sekä tulevaisuuden kehityssuunnat, joihin verkostosuhteissaan pyritään.

Toimenpiteet:





Kuntakehitys, demokratia ja johtaminen -yksikön verkostokartta

Kaija Majoinen

Kuntakenttä on jatkuvan muutoksen keskellä. Kuntakehitys, demokratia ja johtaminen -yksikkö (KDJ) keskittyy kuntien kumppanina tukemaan niiden kehitystä ja selviytymistä. Tämän vuoksi meillä yksikössä on tärkeää aika ajoin arvioida, millaiset verkostot meillä on kuntiin ja muihin kunta-alan toimijoihin sekä keskeisiin sidosryhmiimme. Verkostokartan avulla voimme kehittää toimintaamme: Mitä uusia verkostoja tarvitsemme, mistä voisimme luopua ja mitä suunnata uudelleen? Verkostokartta nostaa myös esiin yhteistyön kehittämistarpeita Kuntaliitossa ja koko Kuntaliittokonsernissa.

Meillä KDJ-yksikössä toimii kolme substanssitiimiä: Johtaminen ja arviointi, demokratia sekä kuntamuutostiimi, jonka tehtäväalueeseen kuuluvat kunta- ja palvelurakenteisiin liittyvät edunvalvonta-, palvelu- ja kehittämistehtävät. Aloitimme verkostokartan laadinnan tiiminvetäjien kanssa, jonka lähetekeskustelun pohjalta tiimit valmistelivat omat ehdotuksensa. Tiimien tekemä valmistelutyö oli pohjana, kun yksikön kehittämispäivän aikana kokosimme koko yksikön yhteistä karttaa.

Työn tuloksena syntynyt kuntaverkostokartta (kuva 13) tekee näkyväksi monipuolisen verkostoyhteistyömme erilaisissa toimintaympäristöissä olevien kuntien kanssa. Tehty kartta osoitti sen, että verkostoyhteistyömme on tiiviimpää kuntien ammattijohdon kuin luottamushenkilöiden kanssa. Vuorovaikutuksen tiivistäminen luottamushenkilöjohdon kanssa nostettiin keskeiseksi kehittämiskohteeksi seuraavan vuoden aikana: Tähän konkreettisia mahdollisuuksia antavat mm koko- ja osa-aikaisten puheenjohtajien verkosto, sertifioitujen puheenjohtajien verkosto sekä päättäjäpäivät, jotka

tullaan järjestämään ensimmäisen kerran vuoden 2015 kevätkaudella. Toinen kehittämishavainto koski yhteistyötä sairaanhoitopiirien kanssa. Kun sote-uudistusta ja sen muutostukea lähdetään suunnittelemaan, tarvitsemme jo nyt tiiviimpää verkostoitumista nykyisten sairaanhoitopiirien kehitysjohdon kanssa.

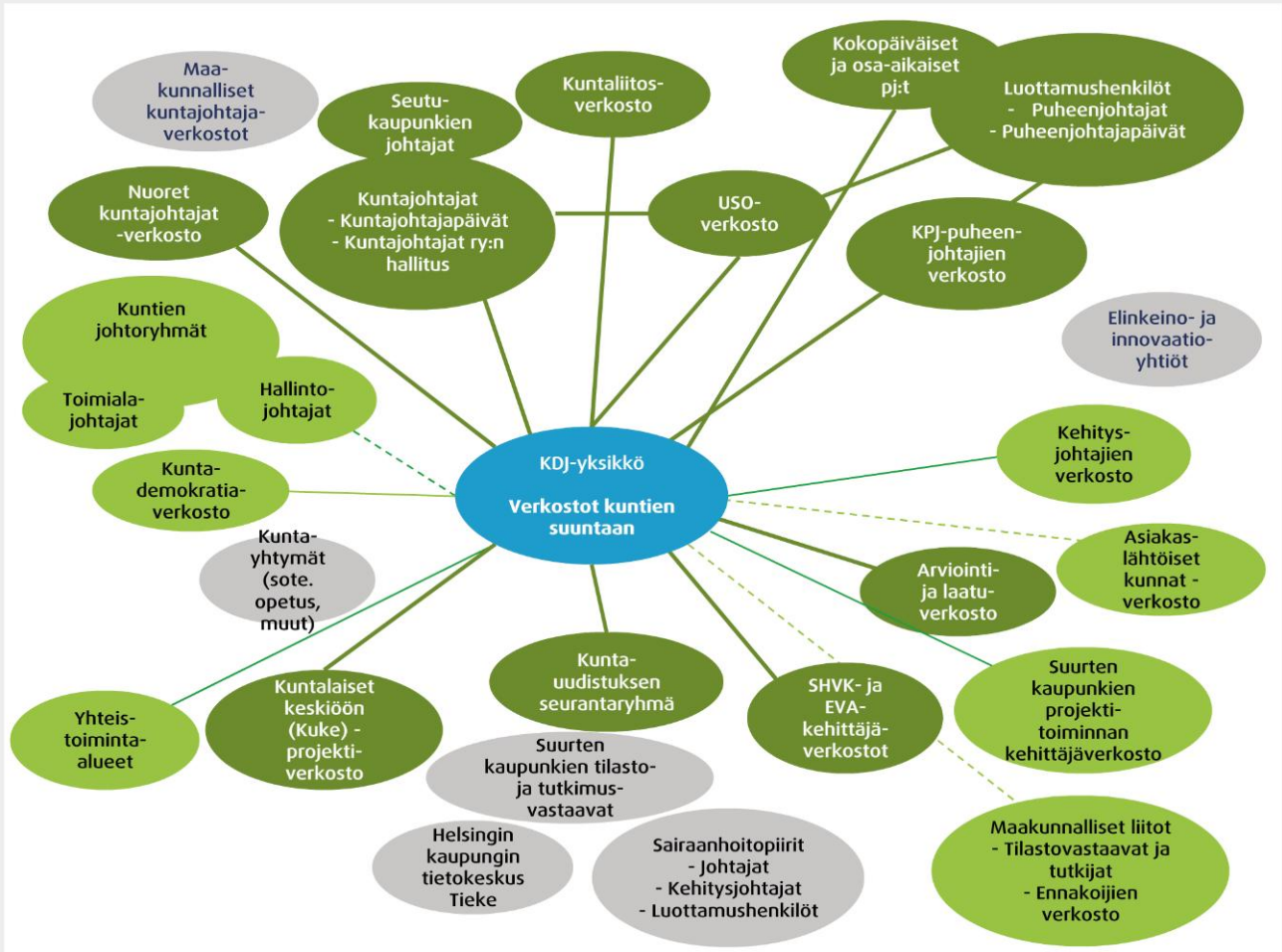
Sisällöllisten asioiden lisäksi verkostokartan laadinta toi esiin myös verkostojen toimintatapaan liittyviä kysymyksiä. Monimutkainen, epävarmuuksia ja moninaisia muutoksia sisältävä toimintaympäristö edellyttää entistä useammin lyhytkestoisten verkostojen nopeaa pystyttämistä. On ongelma tai kehittämistarve, jota halutaan pohtia kuntaverkostoista koottujen asiantuntijoiden kanssa. Tällaisten verkostojen pystyttämisessä voimme hyödyntää mm. sosiaalista mediaa.

Toinen laatimamme kartta (kuva 14) kuvaa sidosryhmäsuhteitamme kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Sidosryhmiämme ovat keskeiset ministeriöt ja yliopistot. Tieteelliset ja ammatilliset yhdistykset ovat myös niitä toimijoita, joihin olemme yhteydessä. Sidosryhmät elävät myös ajassa, nyt esimerkiksi strateginen tutkimusrahoitus kuuluu valtioneuvoston kanslialle, jonka nostimme uutena toimijana sidosryhmäkarttaamme. Tutkijoiden ja kansanedustajien yhteistyöfoorumina on TUTKAS, joka olisi tärkeä ja luonteva yhteistyökumppani samoin kuin eduskunnan tulevaisuusvaliokunta ennakointityön osalta. Kuntakehityksen kannalta pohjoismainen yhteistyö on keskeisintä ja sisältää kehittämispotentiaalia strategiseen kehittämistyöhömmme.

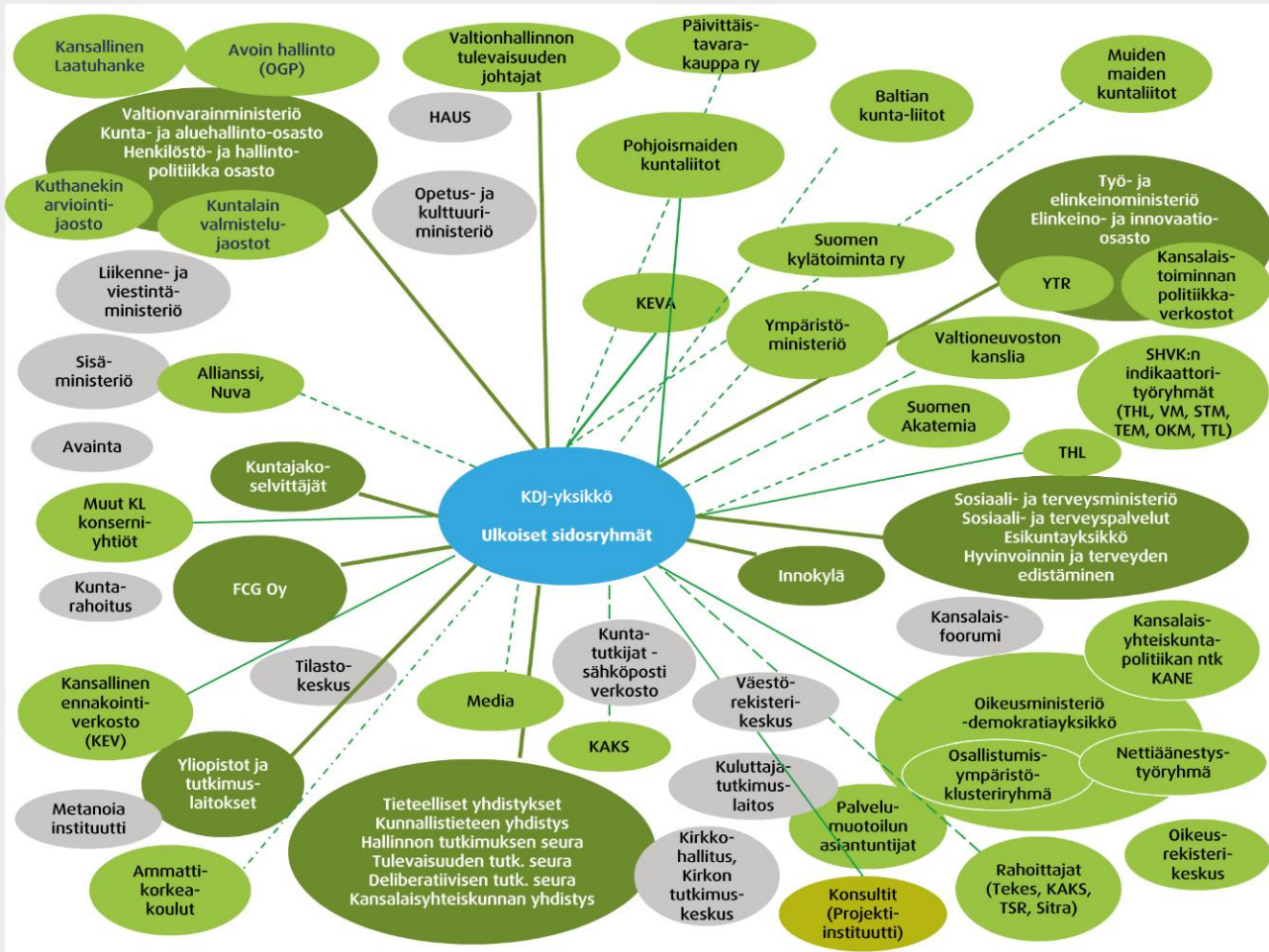
Yhteenvetona totean, että verkostokartan laatiminen

yksikötasolla on todella hyödyllistä. Jo näkyväksi tekeminen itsessään kehittää verkostotoimintaa. Lisäksi se antaa

ideoita strategiseen kehittämistyöhön sekä yhteistyön tiivistämiseen jäsenkuntiemme ja eri sidosryhmien välillä.



Kuva 13. KDJ-yksikön verkostot kuntien suuntaan.



Kuva 14. KDJ-yksikön ulkoiset verkostot ja sidosryhmät.

	Ainakin kahdella tiimillä vahva yhteistyösuhde		Vähäistä yhteistyötä (katkoviiva)
	Melko voimakas yhteistyösuhde (ohut yhtenäinen viiva)		Tiimin mainitsema toimija, johon ei ehkä vielä yhteistyötä

Sidosryhmäanalyysi



Käyttötarkoitus

Miksi?

Nykytilanteen jäsentäminen on lähtökohta kehittämistavoitteiden asettamiselle. Sidosryhmäanalyysiä käytetään jäsentämään toimijan sidosryhmien merkitystä – sillä kuvataan nykyiset sidosryhmät. Lisäksi sen perusteella voidaan pohtia sidosryhmäyhteistyön kehittämistä. Menetelmän avulla muodostetaan kuva siitä:

- d) ketkä ovat toimijan sidosryhmät, ja
- e) miten nämä sidosryhmät voivat vaikuttaa ja ovat kiinnostuneita toimijalle keskeisistä tavoitteista
- f) mitkä ovat sidosryhmäyhteistyön kehittämissuunnat sekä nykyisissä että potentiaalisissa uusissa yhteistyösuunnissa.

Mitä?

Menetelmällä arvioidaan nykyisten sidosryhmätoimijoiden merkitystä toimijan omien tavoitteiden toteutumisessa. Eroja kartoittamalla voidaan tunnistaa ne osa-alueet, joissa sidosryhmien osallistumismahdollisuuksia täytyy parantaa ja näin hyödyntää osallistumista mahdollisimman laajasti. Samalla tunnistetaan sidosryhmäyhteistyön kehittämistarpeita.

Oleellista on sidosryhmien tunnistaminen ja merkityksen pohdinnat yhteisessä työpajassa. Sidosryhmien jäsentäminen yhdessä parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä ja tukevat yhteisten kehitystarpeiden tunnistamista.

Kenelle?

Sidosryhmäanalyysi voidaan tehdä joko organisaation tai sen osan kuten yksikön ja tiimin näkökulmasta tai tietyn verkoston näkökulmasta. Usein sidosryhmäanalyysi tehdään myös laajemmille projekteille. Siten työskentelyn ohjaajana ja fasilitaattorina voi toimia yksikön tai tiimin vetäjä, tai toimialueen johtaja tai asiantuntija. Samoin sidosryhmäanalyysi voidaan tehdä myös viestintäsuunnitelman tueksi, kun pyritään tunnistamaan keskeiset kohderyhmät ja vuorovaikutuskanavat.

Vaiheet

1. Työpajaan valmistautuminen:

- mahdolliset alustukset
- työpajakutsut

2. Työpaja / itsenäinen työskentely

- tapaamisen käytännöt (fasilitaattori, puheenjohtaja, sihteeri)
- työpajan eteneminen, ohjeistus ja tavoitteet
- sidosryhmätoimijoiden tunnistaminen
- sidosryhmätoimijoiden merkityksen pohdinta, asemointi nelikenttään ja keskustelu yhteistyön kehittämistarpeista

3. Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

- yhteisen sidosryhmäanalyysin viimeistely
- kehittämistarpeiden mukaiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu
- työpajan arviointi ja kehittämisen seuranta

Sidosryhmäanalyysin eteneminen

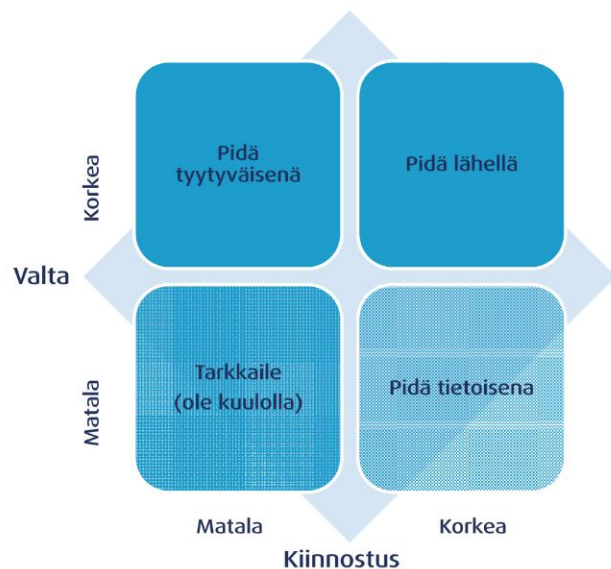
Työpajaan valmistauduttaessa (vaihe 1) päätetään sidosryhmäanalyysin toteuttamista tavasta: 1) järjestetään työpaja tai 2) työskennellään itsenäisesti. Esimerkiksi tiimin tai yksikön sidosryhmäanalyysin voidaan toteuttaa itsenäisenä pohdintajana, joka esitellään sitten laajemmalle ryhmälle. Samalla käydään nelikenttäanalyysin (Kuva 15) perusteella vaiheen 3 mukainen keskustelu jatkotoimista.

Työpajassa tai itsenäisen työskentelyn aikana (vaiheessa 2) tunnistetaan omalle toiminnalle oleelliset sidosryhmätoimijat. Tarvittaessa voidaan työpajassa ensin listata sidosryhmätoimijoita laajemmin. Tunnistetut sidosryhmätoimijat asemoidaan nelikenttään (kuva 15) huomioiden näiden valta ja toisaalta kiinnostus toimijan (organisaatio, verkosto, projekti) tavoitteisiin tai tehtäviin nähden. Näin tunnistetaan neljä erilaista sidosryhmäyhteistyön muotoa:

- Tarkkaile: Sidosryhmällä on verrattain vähän valtaa ja kiinnostusta
- Pidä tietoisena: Sidosryhmällä korkea kiinnostus, mutta vain vähän valtaa
- Pidä tyytyväisenä: Onnistuminen edellyttää, että sidosryhmät, joilla on paljon valtaa mutta vähän kiinnostusta, pidetään tyytyväisinä
- Pidä lähellä: Tärkeimmillä sidosryhmillä on paljon sekä kiinnostusta että valtaa

Tämän perusteella voidaan analysoida ao. sidosryhmätoimijoiden merkitystä ja pohtia esim. tarvetta syventää yhteistyösuhdetta verkostomaisemmaksi (esim. pidä lähellä -kenttään kuuluvat sidosryhmät) tai toisaalta tunnistaa sidosryhmiä, joiden kanssa ei ole tarpeellista tehdä yhtä tiivistä yhteistyötä (esim. tietyn projektin tai tehtävän näkökulmasta). Luonnollisesti sidosryhmien merkitys muuttuu paitsi toimintaympäristön myös toimijan omien tavoitteiden muuttuessa, joten nelikenttää on hyvä tarkastella säännöllisesti esim. strategiaproessin tai toiminnan muun arvioinnin yhteydessä.

Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet (vaihe 3) sisältävät yhteenvedon sidosryhmäyhteistyön toimintatavoista ja kehitystarpeista. Toimenpiteet voidaan kirjata osaksi organisaation vuosisuunnitelmaa (sopivalla tasolla) ja samalla päätetään niiden vastuutahoista ja seurannasta.



Kuva 15. Sidosryhmäanalyysin nelikenttä.



KEHTO-foorumi kuntien teknisen toimen kehittämisen tukena

Tuulia Innala

KEHTO-foorumi eli kuntien ja Kuntaliiton muodostama verkosto toimii kuntien teknisen toimen valtakunnallisena kehittäjänä. KEHTO-foorumin ensisijaisena tehtävänä on vastata alan kehittämistarpeisiin ja koordinoida teknisen toimen yhteisiä kehittämishankkeita. Foorumi voi harjoittaa tutkimus- ja julkaisutoimintaa, kansainvälistä yhteistyötä sekä antaa suosituksia, ohjeita ja lausuntoja Suomen Kuntaliiton kautta. KEHTO-foorumi voidaan pitää pääasiassa oppimis- ja kehittämisverkostona sekä toissijaisesti vaikuttamisen verkostona, koska sille on määritelty tavoitteeksi myös alan edunvalvonta.

Foorumin jäseniä ovat syksyllä 2014 Kuntaliitto ja 21 kaupunkia (20 Suomen suurinta kaupunkia sekä Rauman kaupunki). Foorumi kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa. Ohjausryhmä, joka valmistelee asioita johtoryhmälle, kokoontuu sen sijaan useamman kerran vuodessa. Foorumin asioita valmistelee Kuntaliitto.

KEHTO-foorumi on syntynyt muutaman aktiivisen kaupungin aloitteesta ja toimintaa kehitettiin ja vakiinnutettiin foorumin ja yliopistojen yhteisessä KUPERA-hankkeessa vuosina 2009–2012. Foorumin ajatus on toimia alan innovaatiokeskustelun ja hanketoiminnan alustana sekä yhdistää ja valjastaa eri kaupunkien voimat yhdessä kehittämiseen.

KEHTO-foorumin kaupungit toteuttavat yhteisiä kehittämishankkeita, joista esimerkkinä mainittakoon Korjausvelan laskentamallin kehittäminen, Kuntien teknisen toimen palveluiden optimointi ja hallinta (OPUS), Teknisen toimen tuottavuusmittariston kehittäminen sekä Nuoria infratöihin. Käynnistymässä on myös konserniohjaukseen

keskittyvä hanke.

KEHTO-foorumi ylläpitää yhdessä Suomen Kuntatekniikan yhdistyksen kanssa Kuntatekniikan Foorumin verkkopalvelua, www.kuntatekniikka.fi, joka julkaisee esimerkiksi uutiskirjettä alan ajankohtaisista tapahtumista.

KEHTO = Kuntien teknisen toimen kehittämisen haltuunotto ja toteutus.

KEHTO-foorumi VARVO:n pilotiksi

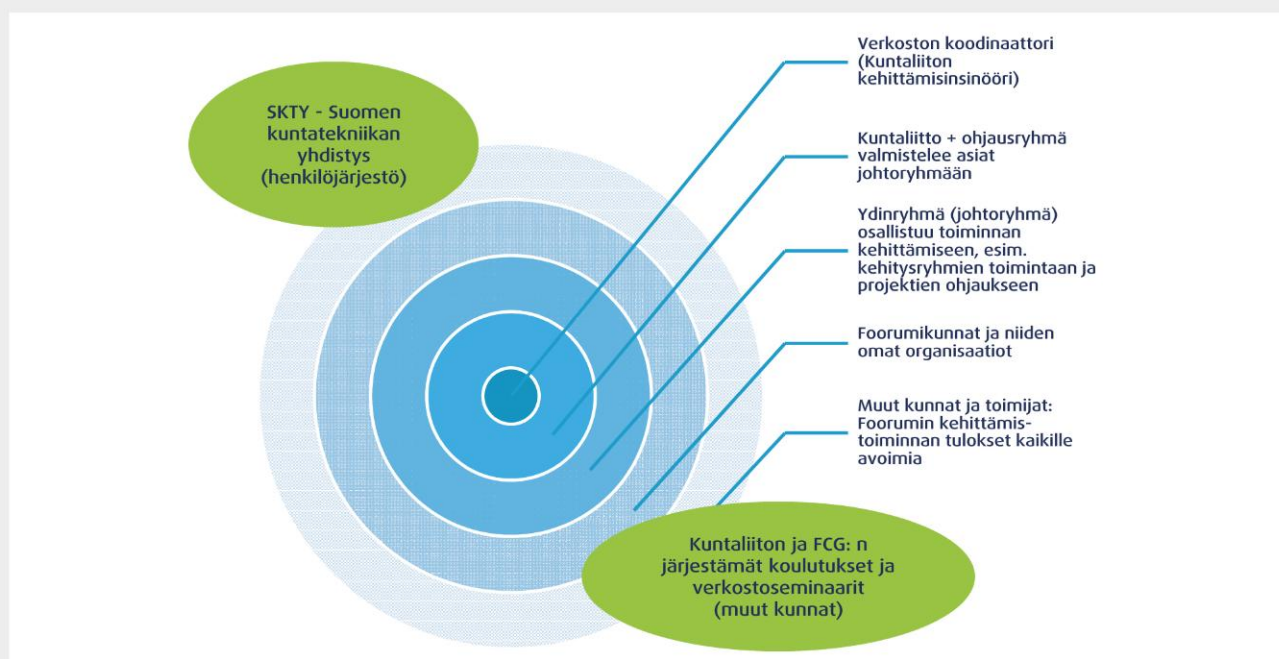
KEHTO-foorumiä esitettiin mukaan VARVO-hankkeen pilotiksi, koska verkostossa tunnistettiin tarve jo vakiintuneenkin verkostotoiminnan kehittämiseen ja ko. projekti tarjosi siihen hyvän mahdollisuuden. Lisäksi verkostoa haluttiin tehdä tunnetuksi kuntakentässä. Lähtökohdaksi kehittämistarpeille todettiin verkoston jäsentelyn tarve, verkoston jäsenten roolien täsmentäminen ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen.

Pilotti käynnistyi syksyn 2013 aikana ja foorumin yhteistyökumppaniksi sekä sparraajaksi valittiin VTT. Aluksi pureuduttiin KEHTO-toiminnan organisointiin ja jäsentelyyn pääasiassa VTT:n ja KEHTO-foorumin ohjausryhmän kesken. Ohjausryhmään kuului teknisen toimen johtavia viranhaltijoita tuolloin Helsingin (puheenjohtajuus), Turun, Rovaniemen ja Kuopion kaupungeista sekä Kuntaliitosta. Lisäksi ohjausryhmän asiantuntijana toimi foorumin pitkän linjan kehittäjä Jyväskylästä. Keväällä 2014 ohjausryhmä uudistui siten, että Turku valittiin puheenjohtajaksi, Helsingin tilalle tuli Vantaa ja Jyväskylän sijaan Helsingin edustaja siirtyi ryhmän asiantuntijaksi. Kuntaliitto toimii

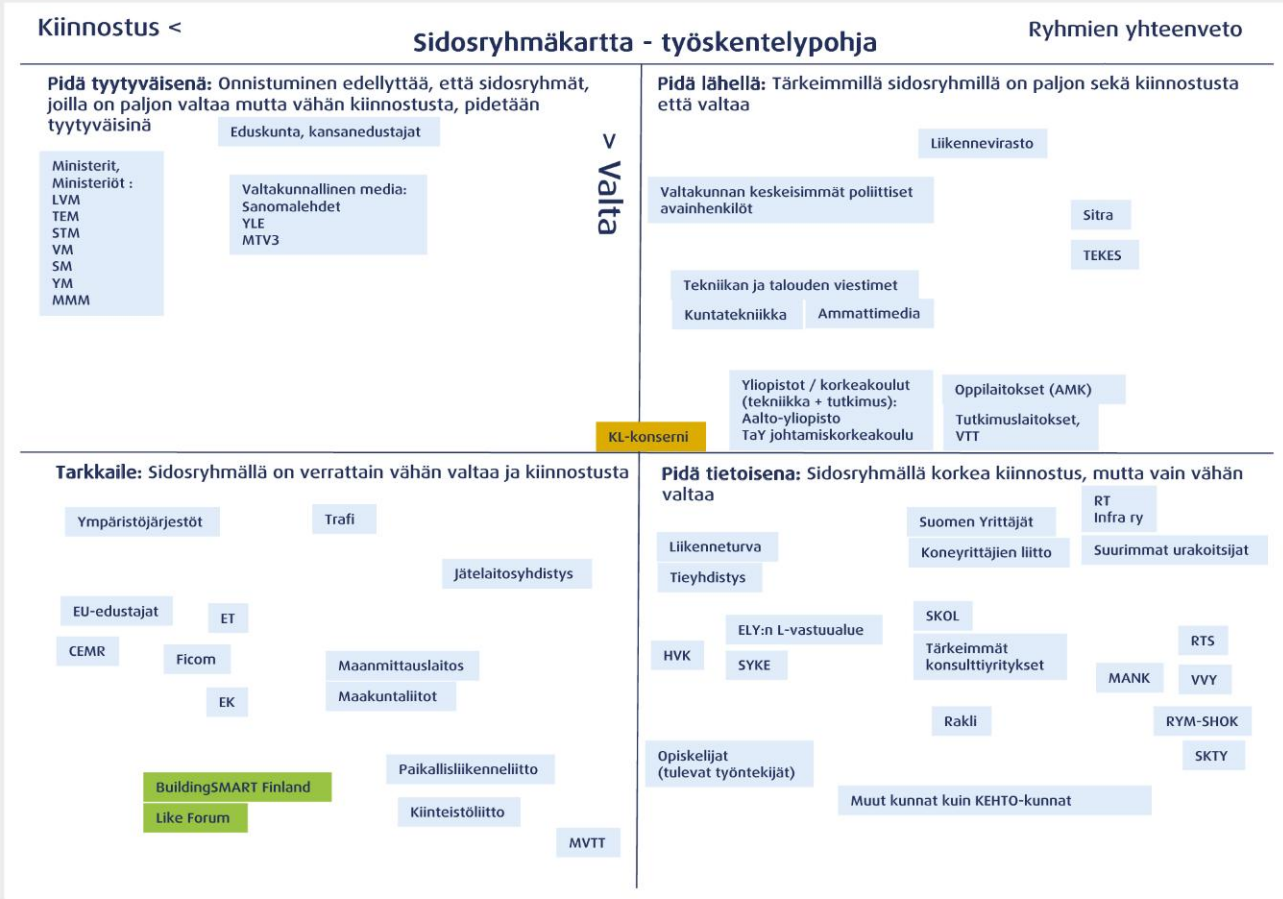
foorumissa aktiivisena toiminnan ylläpitäjänä ja siksi se onkin toiminnan keskiössä. Jo KEHTO-foorumin säännöissä on todettu, että foorumin kotipaikka on Kuntaliitto ja että toimintaa koordinoi kuntaliiton kehittämisinsinööri.

Maaliskuussa 2014 järjestettiin foorumin johtoryhmälle suunnattu kehittämisspäivä, jossa pohdittiin VTT:n johdattelemana foorumin sidosryhmiä sekä niiden arvottamista nelikenttään. Työ jatkui vielä ohjausryhmän ja VTT:n yhteistyönä, jolloin kehittämisspäivässä koottuja sidosryhmiä karsittiin, yhdisteltiin ja uudelleenarvioitiin foorumin näkökulmasta (kuva 17). Lisäksi mietittiin ryhmässä kuntatekniikan tulevaisuutta takaperin siten, että kuvattiin nykytila sekä visioitiin tulevaisuuden taivas sekä helvetti. Sen jälkeen pohdittiin askeleet, jotka voisivat

johtaa tai ovat jo johtaneet kohti eri visioita. Kuntaliiton kehittämisinsinööri, joka toimii foorumin koordinaattorina, koosti tehtävästä jälkikäteen suuntaviivoja siitä, mihin KEHTO-foorumin kehittämistoimintaa tulee suunnata. Suuntaviivat sekä työstetty sidosryhmäkarta esiteltiin Tampereella KEHTO-foorumin kokoontumisessa 9.5.2014 johtoryhmälle, johon kuuluvat edustajat kaikista mukana olevista 22 organisaatiosta. Työ jatkui pohdinnalla, mitkä ovat eri KEHTO-toimijoiden roolit sidosryhmien suhteen ja mikä taho pitää yhteyttä mihinkin sidosryhmään sekä kysymyksellä, miten varmistetaan viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys kaikille verkostotoimijoille. Yhteydenpitoa koskeva työn- ja roolituksen jako on vielä työstettävänä VTT:n laatiman mallipohjan mukaisesti syksyn 2014 aikana.



Kuva 16. KEHTO-foorumin toimijat ja niiden roolit.



Kuva 17. KEHTO-foorumien sidosryhmien arvottamisprosessin tuloksia.

Foorumin jäsenet ovat pitäneet toiminnan sisäistä kehittämistä muiden ns. ulkoisten kehittämisprojektitoimien ohella tärkeänä ja työ jatkuu varmasti myös VARVO-projektin päätyttyä.



3.3 Kehittäminen

Verkostojen kehittäminen edellyttää verkostojen yhteistä käsittelyä organisaation toiminnan ja tavoitteiden näkökulmasta. Kun pohditaan, mitkä verkostot ovat tärkeitä toiminnan kannalta, lähdetään liikkeelle Kuntaliiton strategiasta ja verkostojen analyysistä.

Verkostosuhteiden tyyppi ja elinkaari vaikuttavat toimijoiden mahdollisuuksiin vaikuttaa. Tarkasteltaessa verkostojen kokonaisuutta kerroksellisuus ja linkittyminen toisiinsa muodostavat itseorganisoituvan systeemin, jonka hallinta tai ohjaaminen on haasteellista ja vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta usealla tasolla sekä tasojen välillä. Verkostojen välinen vuorovaikutus voidaan nähdä pelinä, joka vaatii luottamusta ja yhdessä neuvoteltuja sääntöjä (Rhodes, 2000)¹⁶. Verkostot ovat kuitenkin aina itsenäisesti toimivia kokonaisuuksia, eikä yksittäisellä toimijalla – kuten kunnalla tai Kuntaliitolla – ole mahdollisuutta yksin kontrolloida niiden toimintaa.

Tiiviissä ja pitkäkestoisissa yhteistyösuhteissa toimiessa on mahdollista selkeämmin ohjata muiden osapuolten toimintaan. Tyypillisesti nämä yhteistyösuhteet ovat melko hierarkisia ja yhteistoiminnan ohjaamisesta on tarkasti sovittu. Löyhemmissä ja epämuodollisemmissa, yhteistyösuhteissa mahdollisuudet suoraan ohjata toisten osapuolten toimintaa ovat vähäisempiä, joten vaikuttaminen perustuu osallistamiseen, kuulolla oloon ja uuden etsintään yhdessä.

Osin nämä hallinnan keinot (kuva 19) ovat rinnakkaisesti läsnä ja dynaamisissa, löyhempiin ja jatkuvasti muuttuviin yhteistyösuhteisiin perustuvissa uuden luomisen verkostoissa voi taustalla olla hierarkkinen sopimus pohjainen



Kuva 19. Erilaisten verkostosuhteiden hyödyntäminen.

yhteistyömalli, jossa vastuut ja tehtävät on määritelty yksiselitteisesti.

On hyvä myös huomata, että erityyppiset verkostorakennot soveltuvat erilaisten tehtävien suorittamiseen. Pysyviä tehtäviä hoitavissa ryhmissä keskittyneisyys voi lisätä suorituskykyä, kun taas innovatiivisuutta edellyttävissä ryhmissä keskittyneisyys ja toiminnan tiukka ohjaus jopa jarruttavat uusien näkökulmien syntyä.

Kuntatoimijan näkökulmasta perimmäisenä tavoitteena kuitenkin on kehittää kuntalaisten asioita ja kuntataloutta.

Verkoston jäsen

16 Rhodes, 2000

Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttämenetelmä



Käyttötarkoitus

Miksi?

Toiminnan arviointi on keskeinen osa organisaation strategista johtamista. Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttää voidaan hyödyntää tämän työn tukena. Sen avulla kuvataan organisaation verkostoitumisen tavoitteet ja ne keskeiset verkostot, joilla se yrittää saavuttaa nämä tavoitteet. Nelikentän avulla voidaan vastata strategisella tasolla kysymykseen, mihin verkostoihin kannattaa panostaa?

Mitä?

Arvioinnin tuloksena nimetään ryhmä yhteistyökumppaneita, jotka tukevat mahdollisimman hyvin organisaation omia strategisia tavoitteita.

Kenelle?

Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttä on ensisijaisesti organisaation johdon työväline, jota voidaan käyttää sekä päätöksenteon tukena että valintojen viestinnässä osana organisaation strategista johtamista.

Vaiheet

1. Työpajaan valmistautuminen:
 - mahdolliset alustukset
 - työpajakutsut
 - esitehtävänä oman yksikön tai tiimin strategisten verkostokumppanuuksien tunnistaminen

2. Työpaja/itsenäinen työskentely
 - tapaamisen käytännöt (fasilitaattori, puheenjohtaja, sihteeri)
 - työpajan eteneminen, ohjeistus ja tavoitteet
 - keskeisten verkostojen/toimijoiden yhteenveto (osallistujien esitehtävän perusteella)
 - verkostotoimijoiden merkityksen pohdinta, aseointi nelikenttään ja keskustelu kehittämistarpeista
3. Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet
 - yhteisen verkostojen priorisoinnin viimeistely
 - kehittämistarpeiden mukaiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu
 - työpajan arviointi ja kehittämisen seuranta

Strategisen priorisoinnin eteneminen

Työpajaan valmistauduttaessa (vaihe 1) päätetään verkostojen strategisen priorisoinnin toteuttamisesta. Priorisointi voidaan tehdä koko organisaation tasolla tai esimerkiksi tiimin tai yksikön tasolla. Tässä vaiheessa tunnistetaan omalle toiminnalle oleelliset verkostot ja tarvittaessa tämän työn tukena voidaan käyttää verkostokarttaa ([Verkostokartan muodostamisen menetelmä](#)). Tämä vaihe voidaan tehdä itsenäisenä pohdintana ja taustatiedon keräämisenä.

Työpajassa / itsenäisesti työskenneltäessä (vaiheessa 2) tunnistetut keskeiset verkostot tai ver-

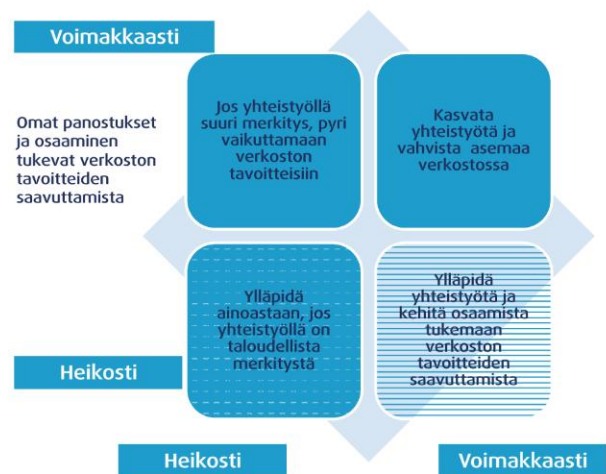


kostotoimijat asemoidaan nelikenttään (kuva 20) sen perusteella:

- Missä verkostoissa organisaation omat ja verkoston tavoitteet tukevat toisiaan hyvin – missä heikosti?
- Missä verkostoissa organisaation omat panostukset ja osaaminen tukevat verkoston tavoitteiden saavuttamista hyvin – missä huonosti (= on selviä ristiriitaisuuksia)?

Verkostojen asemointi edellyttää yhteistä keskustelua, koska yhdellä toimijalla harvoin on selkeä kuva kaikkien verkostojen merkityksestä ja toiminnasta.

Verkostojen asemoinnin perusteella tunnistetaan verkostot tai verkostotoimijat, joiden kanssa kasva-



Verkoston tavoitteet tukevat omien tavoitteiden saavuttamista

Kuva 20. Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttä.

tetaan yhteistyötä ja vahvistetaan omaa asemaa ao. verkostoissa, sekä toisaalta ne verkostot, joiden ylläpitäminen voi vaatia lisäpohdintoja.

Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet -vaiheessa (vaihe 3) tehdään yhteenveto ja jatkosuunnitelma organisaation (tai sen osan) verkostotoiminnan kehittämisestä strategisen priorisoinnin perusteella. Verkostotoiminnan strategista merkitystä voidaan pohtia myös taulukko 6 esitettyjen tukikysymysten avulla.

Taulukko 6. Verkostojen strategisen merkityksen pohdinta.

Minkä verkostojen kanssa olisi tarpeellista kehittää yhteistyötä pitkäjännitteisesti ja suunnitelmallisesti?

Minkä yhteistyökumppanien kanssa organisaation erityisesti kannattaa panostaa yhteistyön syventämiseen? Miksi?

Onko yhteistyön tekemiselle esteitä tai onko olemassa yhteistyötä vaikeuttavia tekijöitä?

Miten tulevaisuudessa panostetaan uusien yhteistyökumppanien ja yhteistyömahdollisuuksien etsimiseen? Minkä tyyppistä yhteistyötä oltaisiin valmiita tekemään mahdollisten uusien kumppanien kanssa (palvelu, kehittäminen (oppiminen ja tiedonvaihto), edunvalvonta, uuden luominen)?

3.4 Verkostojen arviointi ja mittaaminen

Verkostojen arviointia Kuntaliiton johtamisjärjestelmässä tehdään johtoryhmän ja laajennetun johtoryhmän katselmuksissa koko organisaation näkökulmasta. Arviointia on myös kehityskeskusteluissa työn tavoitteita ja osaamista koskevat osiot, jotka liittyvät asiantuntijan työhön.

Verkostoissa toimivan organisaation näkökulmasta arviointi tarkoittaa verkostotoiminnan ja eri verkostojen arviointia omien strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat strategisista verkostoja, jotka ovat ylimmän johdon hanskassa?
- Mitkä ovat toiminnan kehittämisen verkostoja? Mitä niillä tavoitellaan?
- Mistä verkostoista on syytä luopua, koska ne eivät täytä mitään tarkoitusta tällä hetkellä

Verkostokehittämisessä oleellista on toiminnan tulosten arviointi ja jatkuva seuranta, jotta voidaan varmistaa että verkostolla on edellytykset muuttuvien haasteiden ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Luottamuksen ylläpitämiseksi on tärkeää arvioida toimintaa myös avoimesti kaikkien osapuolten kanssa sekä sopia yhdessä tarvittavista toimenpiteistä, jotta verkostoyhteistyölle saavutetaisiin yhteiset tavoitteet.

Verkostojen strateginen arviointi¹⁷

Arvioinnin tavoitteena on vähentää epävarmuutta sekä parantaa vaikuttavuutta ja päätöksentekoa. Toimivan arvioinnin ongelmat ovat yksinkertaisia: mitä arvioidaan,

¹⁷ Perustuu Jari Stenvallin esitykseen työpajassa 16.1.2014.

miksi arvioidaan sekä kenelle arviointitietoa tuotetaan. Arviointi voi olla ennakoivaa eli toteutuksen aikaista tai jälkikäteen tapahtuvaa. Arviointiin liittyy: systematiikka (tietoa kerätään jollain menetelmällä), kriittisyys, kehittäminen ja tilivelvollisuus.

Arviointi tehdään aina suhteessa johonkin. Arviointikriteerit voivat perustua:

- hyvän hallinnon periaatteisiin (lähtökohtana etiikka tai ammatilliset käytännöt)
- malleihin (esim. laatupalkintomalli)
- uudistuksen tai kehittämistoiminnan tavoitteisiin
- tutkimuskirjallisuuteen.

Taulukko 7. Mittaamisen lähtökohtia arvioinnissa.

Kohdentuminen	kyetään mittaamaan oikeaa kohdetta
Objektiivisuus	tuotetaan totuudenmukainen käsitys toiminnasta
Syy-seuraus-suhteet	kyetään hahmottamaan, minkälaisesta toiminnasta syntyy seurauksia toiminnalle
Muutosnäkökulma	kyetään mittaamaan muutosta
Päätöksentekonäkökulma	kyetään tekemään päätöksiä ja kehittämään toimintaa mittaamisen seurauksena

Verkostoihin liittyen voidaan mitata ja arvioida mm. verkostoyhteistyön syvyyttä, verkostoon liittyviä vaikutuksia tai verkoston vaikutuksia ulkoiselle toiminnalle (taulukko 8). Verkoston yhteinen arviointityö etenemistä kuvaavat mittaamiskehikon rakentamisen vaiheet (taulukko 9).

Taulukko 8. Verkostoyhteistyön arvioinnin asteikko ja esimerkkejä vaikuttavuuden ja sisäisen toiminnan arvioinnista.

Verkostoyhteistyön syvyys (asteikko)	<ol style="list-style-type: none">1. Verkostoyhteistyötä tehdään vain vähän kehittämisessä2. Verkostoyhteistyötä on jonkin verran, mutta se on luonteeltaan satunnaista3. Verkostoyhteistyö on tietoista kunnissa ja sitä pidetään yhtenä kehittämisen organisoinnin vaihtoehtona4. Verkostoyhteistyötä on keskeisillä kunnan toimialoilla5. Verkostoyhteistyö on kokonaisvaltaista
Verkoston vaikuttavuus (esimerkki)	<ul style="list-style-type: none">- Verkosto on auttanut sitä, että kunnissa on kyetty paremmin käyttämään osaamista ja kyvykkyyttä- Verkoston kautta on kyetty paremmin ymmärtämään oman kuntani nykytilannetta- Verkostossa on syntynyt entistä parempi ymmärrys siitä, minkälaisia ovat kuntani toimintaympäristön haasteet- Verkostossa on syntynyt entistä parempi ymmärrys siitä, miten kehittää kuntaani- Verkostossa on syntynyt oivalluksia uudistaa kuntia aiemmasta poikkeavalla tavalla
Verkoston sisäisen toiminnan arviointi (esimerkki)	<ul style="list-style-type: none">- Verkostoyhteistyöhön on osallistunut toimijoita, joiden tiedoilla ja kokemuksella on ollut hyötyä oman organisaation toiminnan kehittämiseksi- Verkostoyhteistyöstä saatu hyöty on ollut molemminpuolista: sekä minä olen hyötynyt että olen voinut omalla kokemukselleni hyödyttää verkostotoimijoita- Verkostoyhteistyö on kehittynyt verkoston toiminnan aikana- Verkosto on ollut verkosto, johon kaikki verkostotoimijat ovat voineet tasapuolisesti osallistua- Verkostoyhteistyöhön on osallistunut henkilöitä, joiden panoksella on ollut suuri arvo verkostoyhteistyön toiminnassa- Verkostoyhteistyö on perustunut verkostotoimijoiden keskinäiseen luottamukseen

Taulukko 9. Mittaamiskehikon rakentaminen verkostoissa.

Vaihe 1. Esiymmärrys verkoston tilasta, tietotarpeista ja yhteisistä tavoitteista ennen kuin itse mittariston rakentaminen aloitetaan.
Vaihe 2. Kattavan esiyymmärryksen pohjalta luodaan itse mittaristo.
Vaihe 3. Testataan ennen mittariston käyttöönottoa koko verkoston.



Verkostomalli ja tuottavuusverkoston elinkaari

Kauko Aronen

Kahdenkymmenen suurimman kaupungin tuottavuusverkoston toiminnan elinkaari on hyvä esimerkki verkoston tavoitteiden ja toimintamallien muutoksesta. Verkosto on käynnistynyt vastauksena kehysriihessä 2009 esitettyihin kuntiin kohdistuviin tuottavuusvaatimuksiin. Aloitteen tekijänä olivat kaupunkien johtajat kokouksessaan Kuntaliiton kanssa (Kuntaliiton kaupunkipoliittinen työryhmä, pj. Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma). Tällöin reagoitiin nopeasti ja luotiin näkemys kuntien tuottavuutta edistävästä toimista edunvalvontaa varten.

Tämä suurten kaupunkien verkosto on kehittynyt Kuntaliiton verkostomallissa (kuva 3) esitettyjen verkostojen tehtävien mukaan seuraavien vaiheiden kautta:

1. Uuden luomisen verkosto: määriteltiin yhteisesti tuottavuusmittarit
2. Oppimis- ja kehittämisverkosto: kehitetään mittareiden määrittelyä jatkuvasti
3. Vertaispalveluverkosto: panostus välineeseen, jonka avulla kunnat voivat sen valmistuttua kehittää tuottavuutta koskevan vertailutiedon ja vertaisoppimisen avulla toimintaansa.

Koordinaatio vaatii asiantuntijan osaamista ko. aihepiiristä, jotta vetäjä pystyy johtamaan verkoston maaliin ja pitämään fokuksen selkeänä.

Kauko Aronen





4 Verkostojen kehittäminen ja koordinointi

Verkostojen kehittäminen ja niiden toiminnan koordinointi on osa Kuntaliiton asiantuntijoiden työtä. Toisaalta Kuntaliiton asiantuntijat voivat osallistua myös muiden tahojen koordinoimiin verkostoihin. Uusia verkostoja käynnistetään, mikäli niille syntyy tarvetta toimintaympäristön muuttuessa. Mitä monimutkaisempia asioita kuntakentässä ratkotaan, sitä monialaisempaa verkostoyhteistyötä tarvitaan kehittämishaasteisiin vastaamiseksi.

Verkostokoordinaattorilla tarkoitetaan verkoston vastuuhenkilöä, joka voi olla johtaja, asiantuntija tms.

Verkostotyössä hyödynnetään myös monentasoisia verkostoja henkilökohtaisista suhteista organisaatioiden välisiin yhteistyöryhmiin. Strategisen tarpeen tunnistamisen jälkeen verkoston käynnistäminen voi lähteä liikkeelle myös asiantuntijan oman verkostokartan jäsentämisellä. Sen avulla voidaan tunnistaa ne osapuolet, joiden osallistuminen on tärkeää verkoston tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijan verkostojen hyödyntämisestä ja kehittämisestä voidaan pohtia myös kehityskeskustelujen tai rekrytointien yhteydessä.



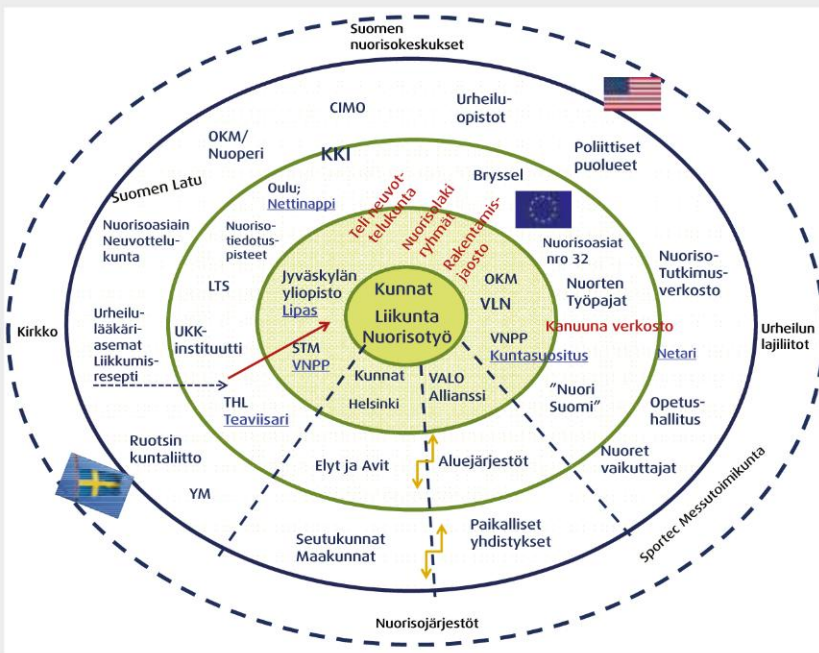
Asiantuntijan verkostokartta

Kari Sjöholm

Pitkään Suomen Kuntaliiton liikunta- ja nuorisopolitiikan erityisasiantuntijana toimineen verkostot ovat syntyneet "ikään kuin itsestään" työtehtävien mukaan (kuva 21). Kuntien liikunnan ja nuorisotyön edunvalvonnan ja kehittämisen hoitaminen ilman toimivia verkostoja on käytännössä täysin mahdotonta. Työn vaikuttavuuden kannalta

toimivat verkostot ovat välttämättömiä.

Kuvassa verkoston kehät kuvaavat yhteistyön tiiviyyttä, mitä sisempi kehä sitä tiiviimpää yhteistyö on. Yhteistyön tahot ja kontaktien yleisyys tietysti vaihtelevat aina työtahanteen ja -tehtävien mukaan.



Hyvällä verkostoyhteistyöllä saavutetaan moninkertaiset tulokset.

Kari Sjöholm

Kuva 21. Asiantuntijan verkostokartta.

Soste-oppaan sidosryhmäkartta

<http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/verkostot/verkostotyön-kasikirja.html>





Kansainvälisillä ja EU-verkostoilla kuntien edunvalvontaa ja yhteistyötä

Henrik Rainio, Heli Niemelä-Farrer, Sinikka Mikola ja Arja Puukko

Kuntaliitto tekee monipuolista kansainvälistä yhteistyötä. EU-edunvalvonnan ohella kansainvälinen verkostoyhteistyö ulottuu pohjoismaihin sekä laajemmalle Eurooppaan, Baltiaan ja Euroopan ulkopuolelle Kiinaa ja Afrikkaa myöden.

Kuntaliiton kansainvälisen yhteistyön ja edunvalvonnan verkostoista merkittävimmät ovat:

- Kuntaliiton kuntien ja maakuntien kansainvälisten asioiden verkosto,
- Kuntaliiton eurooppalainen kattojärjestö CEMR - Council of European Municipalities and Regions,
- kuntien maailmanjärjestö UCLG - United Cities and Local Governments,
- pohjoismaiset kuntajärjestöt ja muut eurooppalaiset sisarliitot,
- Euroopan neuvoston kunta- ja aluehallintokongressi, alueiden komitean Suomen valtuuskunta,
- muut globaalit kuntajärjestöt, kuten Kiinan ystävyys-kuntajärjestöt,
- suomalaisten ja afrikkalaisten kuntien Pohjoinen-Etelä-yhteistyöohjelma.

Myös Kuntaliiton monet kansainväliset vieraat edustavat kuntatoimijoita hyvin laajasti eri puolilta maailmaa.

Euroopan unioni toimii verkostoilla

Euroopan unionin päätöksentekoon vaikuttaminen Brysselissä perustuu verkostomaiseen toimintaan, jossa sovitellaan yhteen hyvin erilaisten maiden kantoja ja näkemyksiä.

Kuntaliitto on jo vuodesta 1992 ollut verkostoitumassa Brysselissä ja tänä päivänä liitto on mukana useissa verkostoissa, joiden kautta vaikutetaan EU:n päätöksentekoon komission, parlamentin, neuvoston ja alueiden komitean kautta.

Brysselissä liiton keskeiset verkostokumppanit ovat eurooppalaiset kunta-alan kattojärjestöt, muiden maiden ja erityisesti pohjoismaiset sisarliitot ELAN-verkostossa sekä eri suomalaistahot, kuten Suomen pysyvä EU-edustusto ja suomalaiset aluetoimistot Brysselissä.

Verkostoituminen perustuu siihen, että toimijoiden kesken on joku yhteinen tavoite. Verkostoissa toimiminen on parhaimmillaan vaikuttamista, työn jakamista sekä olennaisen tiedon levittämistä, jolloin pienillä resursseilla voidaan toimia tehokkaasti EU:n kaltaisessa toimintaympäristössä.

Esimerkki: Vahva Pohjoismainen yhteistyö Euroopan kuntatalossa

Brysselissä sijaitseva Euroopan Kuntatalo, House of Cities, Municipalities and Regions, edustaa kuntasektorin kansainvälistä verkostoitumista parhaimmillaan. Talo kokoaa yhteen noin 30 kunta-alan toimijaa noin 20 Euroopan eri maasta. Suomen Kuntaliiton lisäksi talossa on kuntien ja kaupunkien sekä alueiden Eurooppa-toimistoja, eri maiden kuntaliittojen Brysselin toimistoja sekä Eurooppalaiset kunta-alan kattojärjestöt CEMR ja Eurocities.

Bryssel on verkostoitumisen pääkaupunki Euroopassa. Tämän vuoksi on ollut tärkeää, että kuntatoimijat verkos-



toituvat keskenään, jotta Brysseliin saadaan luotua vahva ja näkyvä kunta-alan keskittymä Euroopan parlamentin ja alueiden komitean läheisyyteen.

Nykyisin Euroopan Kuntatalo on kunta-alan tiedon ja tapahtumien keskus Brysselissä. Kansainvälinen verkostoituminen ei kuitenkaan ole tapahtunut hetkessä, vaan on pitkäjänteisen työn lopputulos. Ensimmäiset keskustelut Euroopan Kuntatalon perustamisesta käytiin jo 1980-luvun lopulla, mutta aika ei tuolloin vielä ollut suotuisa laaja-alaisella kunta-alan yhteistyölle. Kuntaliiton Brysselin toimisto avattiin jo ennen EU-jäsenyyttä tammi-kuussa 1993, jolloin toimisto perustettiin yhdessä Ruotsin sisarliiton kanssa. Pian tämän jälkeen ryhdyttiin työskentelemään läheisesti myös Norjan ja Tanskan liittojen kanssa. Euroopan Kuntatalo avattiin vuonna 2007, mikä on mahdollistanut pohjoismaiden lisäksi tiiviin yhteistyön useiden muiden maiden, kuten Iso-Britannian, Hollannin ja Baltian maiden liittojen kanssa.

Pohjoismaiset toimistot sijaitsevat Euroopan Kuntatalossa samalla käytävällä, mikä on luontevaa, sillä sekä maiden kunnat että myös kuntaliitot ovat hyvin samankaltaisia. Vahva yhteistyö pohjoismaisten liittojen kesken näkyy muun muassa siinä, että lähes poikkeuksetta korostetaan samoja EU-prioriteetteja ja ollaan asioista pitkälle samaa mieltä. Pohjoismaiden keskinäisessä yhteistyössä on hieman enemmän mahdollisuuksia Suomen, Ruotsin ja Tanskan liittojen kesken, koska maat ovat EU:n jäseniä ja ovat näin äänivaltaisia EU:n lainsäädäntöprosessissa. Yhteistyö on kuitenkin tiivistä myös Norjan ja Islannin liittojen kanssa, koska maat kuuluvat EU:n talousalueeseen, ja näin EU:n kuntavaikutukset ovat useimmiten samoja kuin jäsenmaille.

Käytännössä yhteistyö tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vaihdetaan ajatuksia kannanmuodostuksessa, tehdään samanlaisia muutosesityksiä omille europarlamentaarikoille, toimitaan yhtenä rintamana kattojärjestön CEMR:n

(Council of European Municipalities and Regions) suuntaan tai järjestetään yhteisiä tilaisuuksia Brysselissä. Viime aikoina yhteistyötä on tehty esimerkiksi EU:n tietosuojalainsäädännön valmistelussa ja yhteyden muodostamisessa uusien Euroopan parlamentin jäsenten kanssa.

Pohjoismainen yhteistyö Brysselissä on verkostoitumista parhaimmillaan, jos sitä voi enää edes verkostoitumiseksi kutsua. Avoimet ovet, jatkuva tiedonvaihto, yhteiset kokoushuoneet ja yhteinen aamiainen perjantaisin luovat sellaisen ilmapiirin, että toimitaan kuin yhtenä yksikkönä, vaikka kukin taho edustaakin omaa liittoaan. Pohjoismainen vahva identiteetti näkyy ja kuuluu Brysselissä.

Mitä hyötyä kansainvälisistä verkostoista on kunnille?

EU:sta ja kansainvälisestä toiminnasta on tullut kiinteä osa kaupunkien, kuntien ja maakuntien jokapäiväistä toimintaa. EU- ja kansainvälinen toiminta on kuitenkin suhteellisen pieni osa kunnan koko toiminnasta ja usein toiminnan resurssit ovat toiminnan laajuuteen nähden varsin rajalliset. Tämän vuoksi toiminta on useimmiten tehokasta järjestää erilaisten verkostojen kautta.

Kunnat ovatkin jäseninä monissa kansainvälisissä kaupunkiverkostoissa esimerkiksi erilaisissa temaattisissa verkostoissa. Lisäksi kunnat toimivat aktiivisesti monissa kansainvälisissä järjestöissä (esimerkiksi Eurocities, Union of Baltic Cities, kuntien maailmanlaajuinen kestävä kehityksen järjestö ICLEI).

Kansainvälisissä verkostoissa toimiminen tarjoaa kunnille paljon erilaisia hyötyjä. Verkostoissa vaikutetaan, vaihdetaan tietoa, osaamista sekä kokemuksia samanlaisten toimijoiden kesken. Verkostoissa toimiminen lisää kansainvälistymistä sekä kunnan henkilöstön osaamista kansainvälisissä asioissa.



Kuntien kansainvälisessä toiminnassa tarkastellaan usein kunnan omien tavoitteiden lisäksi myös muiden toimijoiden, erityisesti elinkeinoelämän ja korkeakoulujen yhteisiä kansainvälisen toiminnan tavoitteita. Kansainvälisillä verkostoilla pyritään siten edistämään koko alueen houkuttelevuutta ja näkyvyyttä.

Ystävyyskuntatoiminta on edelleen osa kuntien EU- ja kansainvälistä toimintaa joskin sen osuus EU- ja kansainvälisessä toiminnassa on vähentynyt. Ystävyyskuntaverkostoja pyritään myös aktiivisesti uudistamaan. Lisäksi niiden kautta löydetään kansainvälisiin hankkeisiin tuttuja ja turvallisia kumppaneita.

Kuntaliiton ja kuntien kansainvälisissä verkostoissa on vahvasti mukana edunvalvonnallinen näkökulma. Verkostojen kautta pyritään ajamaan yhteisiä asioita kansainvälisellä tasolla. Edunvalvonta verkostojen kautta on huomattavasti tehokkaampaa kuin vaikuttaminen yksittäisenä kuntana. Kuntaliitto kuntien etujärjestönä toimii osaltaan kuntien edunvalvojana EU- ja kansainvälisissä asioissa. Esimerkiksi huomattava osa EU:n lainsäädännöstä ja ohjelmista pannaan täytäntöön alue- ja paikallistasolla, mutta vaikuttaminen EU:n päätöksentekoon on käytännössä mahdollista vain tehokkaan verkostoitumisen kautta, mikä on Kuntaliiton EU-edunvalvonnan keskeinen toimintatapa.

Pohjoisen ja Etelän kuntien yhteistyöohjelmassa mukana olevat suomalaiset ja heidän yhteistyökuntansa Afrikan eri maissa ovat kuntien ja liiton yhteisen edunvalvontatyön ansiosta saaneet valtion rahoitusta kuntalaisten hyvinvointia edistävälle hankkeille. Ohjelman kautta kunnat ovat edistäneet kestävä kehitystä sekä vaihtaneet tietotaitoa hyvistä käytänteistä ja jakaneet kokemuksia siitä, miten globaali yhteistyö voi tuoda molemmille osapuolille hyötyä.

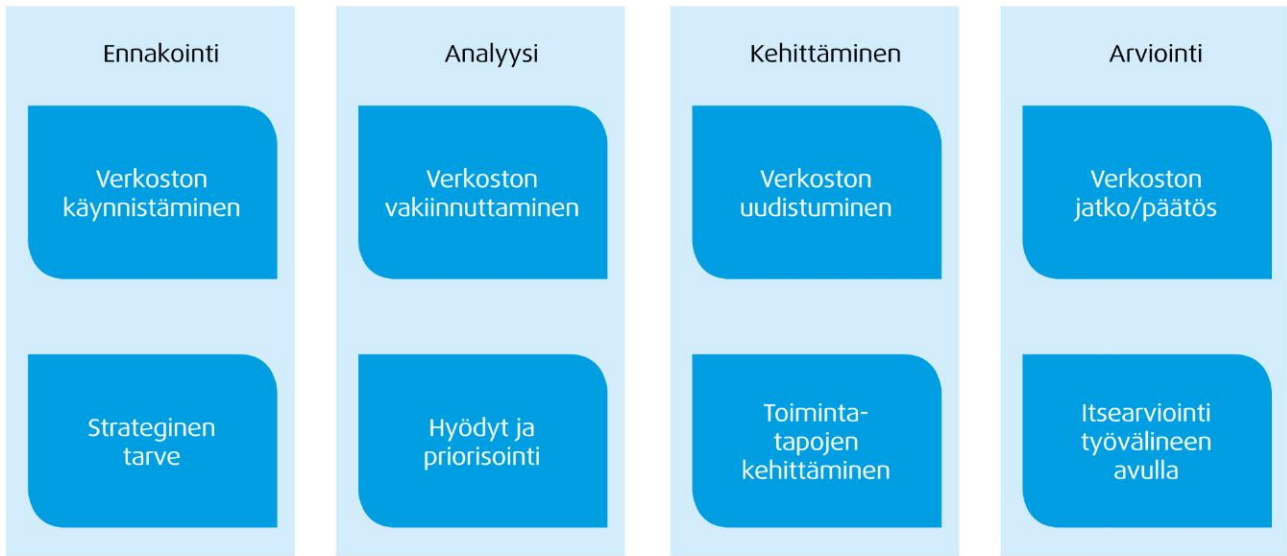
Verkostojen elinkaari

Verkostojen elinkaarissa voidaan tunnistaa seuraavia vaiheita: käynnistäminen, vakiinnuttaminen, uudistuminen ja verkoston toiminnan jatkamisen tai päättämisen arviointi. Käynnistettäessä verkostoa on tärkeää, että sekä tavoitteista että odotuksista käydään riittävästi vuoropuhelua osallistujien kanssa. Verkoston vakiinnuttamisvaiheessa selkiytetään verkoston tehtävää sekä osallistujien, koordinaattorin ja Kuntaliiton roolia verkostossa. Tällöin sovitaan myös työnjaosta, toimintatavoista ja resursseista. Verkosto voi jatkuessaan myös jumiutua paikalleen ja tarvitsee uudistumista, jolloin on tarpeen pysähtyä arvioimaan verkostoa kokonaisuutena. Arviointi voi johtaa verkoston kehittämiseen, mutta johtopäätöksenä voi myös olla, että verkosto on jo tehnyt tehtävänsä.

Verkoston kehittäminen on dynaaminen ja iteratiivinen prosessi. Verkostoitumisen prosessiluonteen ja dynaamisuuden ymmärtäminen on osoittautunut yhdeksi kriittiseksi osatekijäksi verkoston toiminnan onnistumiselle¹⁸. Verkoston kehittämisessä on tärkeää tehdä työtä tietoisesti ja yhdessä. Verkoston toimijoiden on pystyttävä vaikuttamaan organisoitumiseen, jotta ne sitoutuisivat verkoston toimintaan. Samoin verkoston hyötyjen hahmottaminen eri toimijoiden näkökulmasta auttaa edistämään yhteisten hyötyjen syntymistä verkostoyhteistyössä. Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta syntyy jaettu näkemys yhteistyön merkityksestä eri osapuolille¹⁹. Organisaation näkökulmasta tarkastelu voidaan tehdä sekä yksittäisen verkoston ([Verkoston pikatesti – menetelmä verkoston toimivuuden itsearviointiin](#)) että verkostokokonaisuuden näkökulmasta ([Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttämenetelmä](#)).

¹⁸ Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat. Helsinki, Edita.

¹⁹ Valkokari, 2009.



Kuva 22. Verkostojen kehittäminen niiden elinkaaren aikana.

Kirjallisuudessa on esitetty useita kuvauksia verkostoitumisesta ja verkostojen elinkaaresta. Yhteenvetona niissä voidaan erottaa mm. seuraavat vaiheet:

- tietoisuuden herääminen ja syntyminen verkostoitumisen mahdollisuudesta
- oikeanlaisten partnerien etsiminen

- keskinäisen luottamuksen sekä yhteisten tavoitteiden ja ymmärryksen luominen
- verkostoyhteistyön organisoiminen ja mahdollisten täydentävien osaamisten hankkiminen
- aktiivinen yhteistyö
- toiminnan arviointi ja uudistaminen

Verkostokoordinaattorin tehtävät muuttuvat elinkaaren eri vaiheissa (kuva 23).



Kuva 23. Verkostokoordinaattorin rooli ja tehtävät.

4.1 Ennakointi ja verkoston käynnistäminen

Verkostoja priorisoitaessa (luku 3.3) johtopäätöksenä voi olla, että organisaation verkostoista puuttuu jokin toiminnan kannalta tärkeä verkosto tai taho. Tarve verkoston käynnistämiseksi voi tulla esiin myös verkostoympäristön muilta toimijoilta – tai yhteisen näkemyksenä nykyisen yhteistyön kehittämistarpeita jäsennettäessä.

Sekä uuden verkoston käynnistämisessä että olemassa olevan verkoston toiminnan kehittämisessä lähtökohtina ovat verkoston tavoitteista sopiminen ja yhteistoiminnalla saavutettavien hyötyjen kuvaaminen kaikkien osapuolien näkökulmasta. Verkoston toimintamallin avulla konkretisoidaan kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa hyötyä.

Lisäksi asiantuntija voi oman verkostokarttansa (luku 4) avulla jäsentää omia yhteistyösuhteitaan ja verkostojaan. Molempia menetelmiä voidaan käyttää sekä organisaation tai asiantuntijan omaan pohdintaan, että

verkoston osapuolten, tavoitteiden ja hyötyjen jäsentämiseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Organisaation verkostokartan muodostaminen on kuvattu luvussa 3.2 ([Verkostokartan muodostamisen menetelmä](#)).

Miten koordinaattori voi viestiä läpinäkyvästi verkoston toimijoille vaikutusmahdollisuuksien rajat?

Verkoston hyötyjen kuvaamisen menetelmä



Käyttötarkoitus

Miksi? Keskeistä verkostotoimijoiden sitouttamisessa ja motivoinnissa on kuvata yhteistyön hyödyt kaikkien osapuolten näkökulmasta. Verkoston hyödyt matriisia voidaan hyödyntää osapuolten näkemysten keräämiseksi verkoston kehitystyötä käynnistettäessä tai tavoitteita täsmennettäessä, esim. verkostopäivässä toteutettavan ryhmätyön avulla.

Mitä? Menetelmällä selvitetään verkostoitumisen edellytykset niiden kumppanien kanssa, jotka ovat tunnistaneeet vastaavasti tarpeen yhteistyölle ja todenneet yhteistyön alustavasti houkuttelevaksi. Menetelmällä muodostetaan näkemys yhteistyön hyödyistä eri osapuolille sekä yhteistyön synnyttämistä mahdollisuuksista ja uhista.

Kenelle? Yhteistyön hyödyt matriisilla arvioidaan potentiaalisten ja/tai nykyisten kumppanien saamia hyötyä verkostosta, ja samalla arvioidaan yhdessä osapuolten sitoutumisen astetta ja kykyä olla mukana. Tuloksena voidaan täsmentää verkoston kokoonpanoa, eli vastaan kysymykseen ketkä ovat mukana verkoston toiminnassa?

Vaiheet

1. Työpajaan valmistautuminen:
 - verkoston tavoitteiden täsmentäminen ja viestintä verkoston jäsenille
 - työpajakutsut
2. Työpaja/itsenäinen työskentely
 - tapaamisen käytännöt (fasilitaattori, puheenjohtaja, sihteeri)
 - työpajan eteneminen, ohjeistus ja tavoitteet
 - keskeisten verkoston hyötyjen täsmentämiseksi kootaan eri osapuolten odotukset
 - verkoston merkityksen pohdinta ja keskustelu kehittämistarpeista (mahdollisesti toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu)
 - verkoston kokoonpanon ja toimintatapojen täsmentäminen



Verkoston hyötyjen kuvaaminen

Työpajaan valmistauduttaessa (vaiheessa 1) täsmennetään vielä verkoston toiminnan keskeiset tavoitteet ja viestitään nämä vaiheen 2 työpajatyöskentelyyn osallistuville. Täten osapuolet voivat ennakkoon pohdita verkoston tavoitteiden merkitystä omalle organisaatiolleen: Mitä tavoittelemme yhteistyöllä? Mitä hyötyä? Mitä meillä on annettavaa?

Työpajassa tai itsenäisesti työskenneltäessä (vaiheessa 2) tunnistetaan verkoston toiminnan yhteiset hyödyt sekä eri osapuolille yhteistyöstä syntyvät hyödyt (Kuva 24). Yhteinen työskentely auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä verkoston merkityksestä eli vastaamaan kysymykseen: Mikä on verkoston jäsenten yhteinen ymmärrys vaikuttavuudesta, hyödystä, tavoitteista ja osaamisen yhdistelmästä?

Verkostoitumisen hyödyt eri osapuolille ja yhteinen hyöty

	Yhteinen tavoite	Jäsen A	Jäsen B	Jäsen C	Jäsen D	Yhteinen hyöty
Verkostoitumisen tavoitteet						

Kuva 24. Verkoston hyödyt matriisi.



AKUSTI-verkosto

Hanna Menna & Minna Saario

AKUSTI on kuntien ja sairaanhoitopiirien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnon yhteistyöfoorumi, joka tarjoaa yhteistyölle rakenteen, säännönmukaisen toimintamallin sekä toimintaa tukevan sihteeristön palvelut.

Kuntien ja sairaanhoitopiirien toiminnan kehittäminen IT:n avulla tehostuu yhteistyön kautta. Tietojärjestelmät ovat uudenlaisten asiakaspolkujen ja toiminnan tehostamisen mahdollistajia, sekä yhä enemmän osa johtamista. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa on mahdollista muuttaa tehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Tiedon esteetön siirtyminen sekä käytettävyydeltään hyvät tietojärjestelmät mahdollistavat asiakkaalle ja ammattilaiselle nykyistä paremmat prosessit. Kehittämistoimintaa tehdään entistä useammin monen toimijan yhteistyönä, ja päällekkäisiä kehittämisprojekteja saadaan karsittua.

Kuntaliitto hyötyy sekä saamalla yhteistyöverkoston kentälle että luomalla kehittämisen ja yhteistyön toimintamallin, joka on levitettävissä myös muille toimialoille. Kuntaliittoon saadaan kokemusta kehittämisprojektien pilottitoiminnasta ja samalla osaamista yhteistyön tukipalvelusta.

Kunnat hyötyvät yhteistyön lisäämästä painoarvosta valtionhallinnon suuntaan mutta myös säästöistä, kun päällekkäiset kehittämisprojektit vähenevät. Samalla yhteistyö peruskuntien ja muiden julkisten sote-toimijoiden välillä paranee. Sairaanhoitopiirit kasvattavat ymmärrystään kuntien muusta toiminnasta, ja saavat kehittämistoiminnasta säästöjä tekemällä yhdessä. Kunnat ja sairaanhoitopiirit saavat ajantasaista tietoa tämänhetkisestä

tilanteesta ja voivat yhdessä ottaa kantaa ja valmistautua tuleviin sote-ratkaisuihin.

Sidosryhmät voivat ottaa yhteyttä yhteen tahoon kymmenien sijasta. Valmiit toimintamallit ja yhteistyö sidosryhmien kanssa varmistavat tiedon kulkemisen ja tiedon vaihdon. Osaaminen siirtyy sidosryhmien ja kuntien ja sairaanhoitopiirien välillä. Työskentelyyn löydetään oikeat henkilöt.

AKUSTI-toiminta tähtää kuntien ja sairaanhoitopiirien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyön parantamisen kautta tehostamaan tietojärjestelmien ja IT-ratkaisujen hyödyntämistä ja sen avulla sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa. Ilman verkostoa kuntien ja sairaanhoitopiirien yhteisiin kehittämisprojekteihin ja -selvityksiin pitäisi aina uudelleen koota yhteistyötahot ja organisoida työskentely. AKUSTI tarjoaa yhteistyön toimintamallin, jolloin päästään tehokkaammin ja määrällisemmin eteenpäin yhteisessä tekemisessä. AKUSTIn kautta osapuolet voivat keskustella ja muodostaa yhteisiä näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnosta ja siihen liittyvistä asioista.

Resurssit ja osaaminen

AKUSTI on Kuntaliiton, sosiaali- ja terveysministeriön, alueiden ja kuntien yhteistyötä. Rahoitus tulee sekä kunnista sairaanhoitopiirien kautta että STM:stä ja Kuntaliitosta vuosille 2014–2015. Tavoitteena on, että toiminta jatkuu ja vakinaistuu vuoden 2015 jälkeen. Kuntaliitossa työskenteleviä henkilöitä on kolme ja tämän lisäksi yhteistyö-

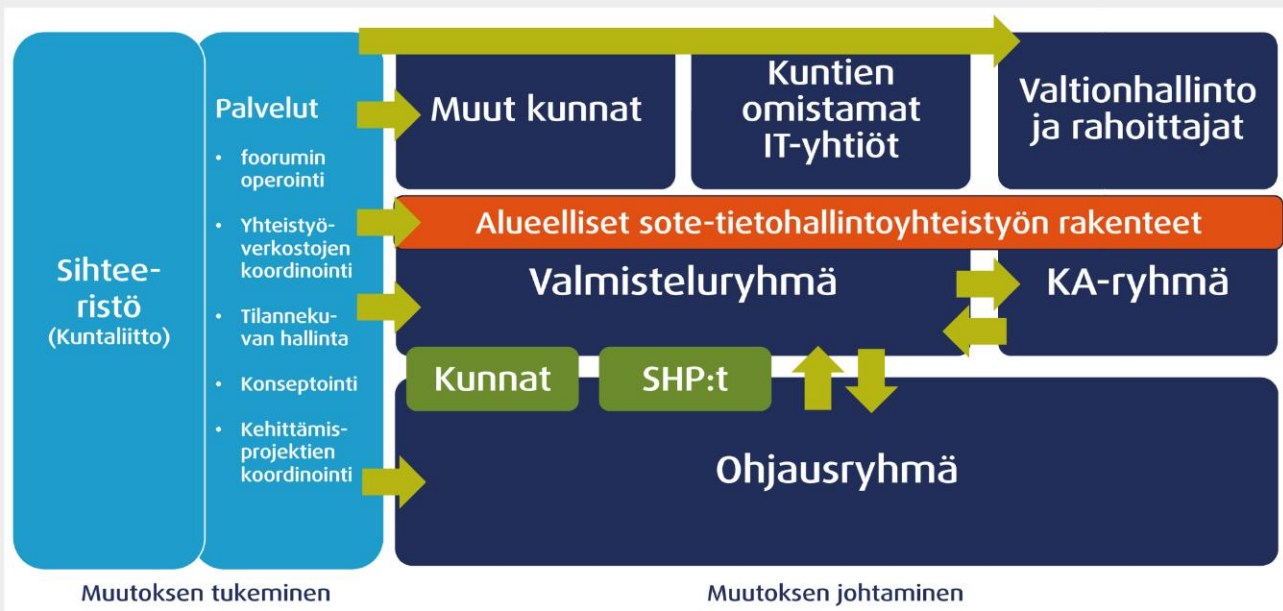
projekteihin ostetaan resursseja. Kunnat ja sairaanhoitopiirit osallistuvat sekä rahoittajina että henkilöresurssein yhteiseen tekemiseen.

Verkoston tarvitsema osaaminen on monipuolista. Verkoston sisältä löytyy osaamista sekä tietohallinnon eri osa-alueista että hallinnosta ja sosiaali- ja terveydenhuollon substanssista, mutta myös projekti- ja kehittämistoiminnasta. AKUSTIn eri ryhmien ja muodostettavien alueellisten sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyötoimintojen kautta tavoitetaan kulloiseenkin asiaan parhaiten sopivat ja kiinnostuneet henkilöt ja organisaatiot.

Kuntaliiton AKUSTI-sihteeristön roolina on sekä tukea verkoston jäsenten kehittämistoiminnan muutosta, kuntien ja sairaanhoitopiirien taas johtaa oman organisaation muutosta. Kuntaliitto toimii erilaisissa rooleissa. Kuntaliitto fasilitoi, koordinoi ja operoi toimintaa ohjausryhmän ohjauksessa.

Verkoston toimintamallit ja kehittäminen

AKUSTI-foorumi on käynnistynyt vuoden 2014 tammi-kuussa nykyisessä muodossaan. Toimintaa kuitenkin valmisteltiin ja käynnisteltiin jo vuoden 2013 aikana. Koska toiminta on ollut käynnissä vain noin vuoden, sitä



Kuva 25. AKUSTI-foorumin rakenne.

ei ole vielä arvioitu eikä tehty kehittämissuunnitelmaa. Tarkoituksena kuitenkin on vuoden 2014 syksyllä tehdä sekä itsearviointia, että ulkopuolista arviointia foorumin toiminnasta. AKUSTI linkittyy ydinprosesseihin kehittämisverkostona ja vaikuttamisen verkostona, mutta myös uuden luomisen verkostona.

AKUSTI-foorumi (kuva 25) koostuu ohjausryhmästä, joka on rakenteen päättävä elin. Ohjausryhmään asioita valmistelevat valmisteluryhmä ja kokonaisarkkitehtuuriryhmä (KA-ryhmä). Edustus ryhmiin tulee sekä kunnista että sairaanhoitopiireistä. Lisäksi mukana on asiantuntijapanoksella kuntaomisteisia ICT-palveluyhtiöitä.

Alueelliset sote-tietohallintoyhteistyön rakenteet ovat alueille perustettavia verkostoja, jotka keskittyvät tietohallinnon kehittämiseen nykyisten erityisvastuualueiden laajuisesti. Samalla nämä alueelliset toiminnot ovat AKUSTIn yhteistyökumppaneita erva(sote) -alueille päin. Yhteistyötä tehdään myös valtionhallinnon ja rahoittajaorganisaatioiden kanssa.

Yhteisinä työskentelyalustoina hyödynnetään Kuntaliiton eksaittia sekä Innokylää (www.innokyla.fi), sekä mahdollistetaan kokouksiin osallistuminen etänä Microsoft Lyncillä. Tarpeen mukaan myös puhelinneuvottelut ovat käytössä. Ohjausryhmä kokoontuu kuusi kertaa vuodessa. Valmisteluryhmällä ja kokonaisarkkitehtuuriryhmällä samoin on useampia kokouksia vuodessa.





Yhteistyön kehittäminen asiantuntijavaihdon avulla

Kia Leidenius

Vaihdon tavoite

Ennen vaihtoa on tärkeää miettiä yhteistyön ja vaihdon tavoitteita sekä Kuntaliiton että vaihtokumppanin näkökulmista. Tavoitteita voidaan pohtia mm. seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat vastaanottavan/lähettävän organisaation intressit ja tavoitteet?
- Mitkä intresseistä ovat yhteisiä, mitä ristiriitoja on?
- Mitä asioita kumppani haluaa tehdä yhdessä (edunvalvonta, kehittäminen, uudet avaukset)?
- Miten yhteisiä tavoitteita edistetään?
- Keitä uusia verkostoja/ yhteistyökumppaneita löytyy ao. yhteistyösuhteen kautta?
- Miten yhteisiä tavoitteita ja yhteistä tekemistä edistetään jatkossa?
- Mitä sovitaan yhteisestä arvioinnista?

Kuntaliiton näkökulmasta tavoitteet ovat kahdenlaisia: sisäisiä ja ulkoisia. Ulkoiset tavoitteet liittyvät keskeisesti Kuntaliiton edunvalvontatehtävään.

a) Sisäinen:

- Verkostojen hallinnan/fasilitoinnin osaamisen kehittäminen
- Osaamisen, hiljaisen tiedon ja verkostojen siirtäminen toisille
- Tiedon ja osaamisen jakaminen
- Virkamiesvaihto ja työpajot Brysselissä – kehittää käytännön prosesseja erityisesti näihin, mutta myös Kuntaliiton muihin kansainvälisiin verkostoihin.

b) Ulkoinen: voimaa Kuntaliiton edunvalvontaan

- Pystytään vastaamaan entistä paremmin kuntien monimutkaisiin tarpeisiin
 - laajentamalla meidän asiantuntijoidemme asiantuntemusta
 - saada vertailutietoa muista maista, oppia heidän hyvistä ja huonoista käytännöistään
- Pystytään valvomaan voimakkaammin kuntien etua
 - käyttämällä kansallisia, pohjoismaisia ja kansainvälisiä yhteistyöverkostoja
- Pystytään toimimaan ennakoivasti
 - tiedetään aikaisemmin, millaisia malleja Suomeen on tulossa (mitä muissa Pohjoismaissa tapahtuu)
- Pystytään vastaamaan rakenne- ja palvelu-uudistusten aiheuttamiin muutoksiin

Asiantuntijavaihdon prosessi

Asiantuntijavaihdon etenemistä vaiheittain hahmotettiin kuvan 26 avulla. Kuntaliitto toimii sekä vastaanottavana että lähettävänä organisaationa. Tavoitteena oli laatia toimiva malli, jota voidaan käyttää myös Kuntaliiton muissa kansainvälisissä verkostoissa sekä levittää kuntiin ja muihin organisaatioihin.

Ennen vaihtoa

- mikä on vaihdon tarkoitus ja kenelle se tuottaa lisäarvoa: kunnille, liitolle, edunvalvonnalle, kehitystyölle, palveluille, mille sektorille, Brysselin toimistolle
- mitä lähtijä, sekä lähettävä että vastaanottava liitto hyötyy vaihdosta
- mitkä ovat työtehtävät vaihdon aikana
- hyväksyminen molemmissa päässä.

Valmistelut:

Lähtijä tekee tarkemman suunnitelman. Molemmille osapuolille tulee tehdä selväksi, mitä vaihdon aikana aiotaan tehdä tai ei tehdä. On määriteltävä, mennäänkö tekemään tiettyä tehtävää osana uutta työyhteisöä vai mennäänkö ennemminkin opintomatalle.

Lähtijän check-lista:

Sisältö:

- Mihin tapahtumiin tai kokouksiin aikoo tai haluaa osallistua? Kannattaa määrittää yhdessä pelisäännöt ja mahdolliset kokousosallistumiset kalenteritasolla vastaanottavan organisaation kanssa mahdollisimman pitkälle jo ennen matkaa, jotta odotustaso on molemmin puolin mahdollisimman selkeä.
- Pyritään järjestämään yhteinen tilaisuus vastaanottavassa organisaatiossa, jossa omaa organisaatiota voisi esitellä koko uudelle työyhteisölle. Myös lyhyt esittely heidän intranetissä voi olla hyvä idea. Muuten on hyvä sopia jo etukäteen milloin voi esittää mitään kenelle.
- Mikä on lopputulos (raportti, tutkimus ym.)? Loppuraportti voi olla tehdystä työstä (esim. kohteessa selvitetystä asioista) ja kokemuksista tai jostain asiasta.

- Millaisia eväitä tuo mukaan kotiin, mitä hyötyä on vaihdosta sekä lähettävälle että vastaanottavalle organisaatiolle?
- On sovittava luottamuksellisuudesta vaihdon aikana.
- Hyvä muistaa:
- Suunnitelma tulee olla tehty myös kumppanin näkökulmasta, eli pyritään tuottamaan lisäarvoa myös kohdeorganisaatiolle.
- Molemmat osapuolet hyväksyvät suunnitelman. Kuntaliitossa myös yksikön johtaja ja toimialajohtaja hyväksyvät suunnitelman.
- Kannattaa laatia kalenteri vaihdon ajalle ja lähettää se myös vastaanottavaan organisaatioon tiedoksi.

Vaihdon aikana

Kun Kuntaliitosta lähtee henkilö:

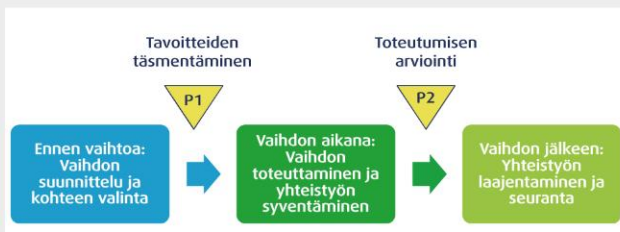
- yhteydenpito kotimaahan - rutiineja
- miten käytännössä tavoittaa ennakoiva edunvalvonta ja uusien hyvien käytäntöjen levittäminen/hyödyntäminen liitossa
- miten käytännössä toteuttaa uusia ideoita

Kun Kuntaliittoon tulee henkilö:

- miten hyödyntää/levittää henkilön asiantuntemusta liitossa
- miten käytännössä toteuttaa uusia ideoita
- Suomeen tuleva henkilö voisi mennä vaihtoon Kuntaliiton lisäksi tai sijaan myös johonkin ruotsinkieliseen kuntaan. Kielen aiheuttamat haasteet tulee huomioida.

Vaihdon jälkeen

uuden tiedon jakaminen kätevästi ja nopeasti verkostojen ja uusien tuttavuuksien hyödyntäminen myös vaihdon jälkeen, kun tavoitteena on luoda pysyvämpiä verkostoja.



Kuva 26. Asiantuntijavaihdon prosessi.



Esimerkkitarina vaihdosta kesältä 2014: Lumipalloeefekti eli verkostoitumista Pohjoismaissa

Pi Krogell-Magni

Kuntaliitto ja muut kunnalliset etujärjestöt Pohjoismaissa käynnistivät tänä keväänä asiantuntijavaihto-ohjelman, jonka tarkoituksena on mahdollistaa 1–3 kuukauden työskentely jossain sisarliitossa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa tai Islannissa.

Kuntaliiton ensimmäisenä vaihto-oppilaana matkustin siksi toukokuussa Ruotsiin, Sveriges Kommuner och Landstingiin, jossa pääsin tutustumaan paikallisen viestintäyksikön toimintaan kuukauden ajan.

Dokumentoin kokemuksia vaihdosta molempien liittojen käyttöön kirjoittamassani vertailuraportissa, jossa kuvasin suomalaisen ja ruotsalaisen kunta-alan etujärjestöjen työtapoja viestintäasioissa. Arkeen kuului niin paikallisten kollegojen haastatteluja, osallistumista kokouksiin kuin kotimaan työkaverien pyyntöjen selvittelyä. Vaikka yksittäisen organisaation verkkosivuilta teoriassa löytäisikin asiantuntijoiden yhteystietoja, on loppupäässä kuitenkin helpompaa olla paikan päällä toisessa organisaatiossa ja etsiä henkilöitä, joita voi verkottaa keskenään eri maiden rajojen yli.

Vierailun aikana kerroin myös Kuntaliiton ajankohtaisista hankkeista, joiden seurauksena järjestimme lopulta Helsingissä syyskuussa Pohjoismaisten kunnallisten etujärjestöjen viestintäammattilaisten tapaamisen, jossa koolla oli neljän eri maan edustajia.

Verkostoituminen toimii siis hieman kuin kierivä lumipallo, johon tarttuu koko ajan lisää lunta, se kasvaa pyörittäessä, generoiden yllättäen jotain suurempaa

kuin ehkä aluksi tulikaan ajatelluksi. Tässä tapauksessa yhden henkilön tutustuminen toiseen organisaatioon on jo muutamassa kuukaudessa luonut neljän maan välisen verkoston - suunnitelmassa on tavata viestintäasioissa jatkossa vuosittain.

Kunnon talviin tottuneisiin pohjoismaalasiin lumipallovertaiskuva sopii siksikin hyvin, että lumen lisäksi meillä on paljon muutakin yhteistä - yhtenä nimittäjänä hyvinvointiyhteiskunta ja kuntaperusteiset palvelut. Toki eri maissa on erilaisia ratkaisuja, poliittinen ja yhteiskunnallinen toimintaympäristö vaihtelee ja kulttuurisia erojakin löytyy.

Koin silti sekä yllättävänä että kiinnostavana havainnon siitä, kuinka samankaltaisilta ja siksi ymmärrettäviltä kuntien edunvalvontaan ja kuntien työhön liittyvät toimintatavat Ruotsissa tuntuivat, oli helppo omaksua uusia ideoita kun ymmärsi tausta-ajatuksen jonka pohjalta eri asioita tehdään. Uusien ideoiden saaminen on kourkuttavaa ja verkostojen kautta oppiminen on välillä yllättävänkin yksinkertaista.



4.2 Analyysi ja verkoston vakiinnuttaminen

Verkoston vakiinnuttamisvaiheessa on tärkeää arvioida myös sen elinkaaren ja kehittymisen vaihtoehtoisia polkuja. Verkostossa tulee huolehtia myös siitä, että verkosto ei jämhähdä paikoilleen, vaan uudistuu ja uudistaa toimintaansa. Verkoston vakiintumista edistävät sen rakenne ja koordinaattorin roolin selkiyttäminen.

Tässä luvussa esitellään seuraavat verkoston kehittämisen menetelmät:

- Verkoston rakenne
- Kuntaliiton asiantuntijan verkstoroolit
- Verkostokoordinaattorin roolit verkostojen eri toimintamalleissa

Verkoston rakenteen kuvaaminen

Verkostojen jäsenten erilaiset roolit sekä yhteistyön toteuttamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät rakenteet voidaan jäsentää kuvan avulla (kuva 27). Verkoston yhteinen visio, strategiset linjaukset, ohjaavat verkoston tavoitteiden valintaa, toiminnan organisointia ja arviointia. Toiminnan koordinoitua ja ohjausta tukevat koko verkoston yhteiset tilaisuudet verkostopäivät tai foorumikokoukset. Toisaalta erilaiset pienryhmät tai työryhmät voivat kokoontua tiettyjen yhdessä sovittujen tehtävien toteuttamiseksi. Oleellista on verkoston toiminnan linkittäminen myös organisaation sisäisten kehitysryhmien työhön – jopa henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa voidaan jäsentää verkostojen merkitystä asiantuntijan työn toteuttamisessa.

Verkoston rakenteen jäsentämisen menetelmä



Käyttötarkoitus

Miksi? Verkoston rakenteen kuvaaminen auttaa täsmentämään verkoston toimijoiden roolit, yhteisen tekemisen muodot sekä varmistaa riittävän vuorovaikutuksen eri tasojen välillä. Verkoston rakenteen avulla kuvataan miten teemme yhteistyötä verkoston sisällä.

Mitä? Menetelmällä täsmennetään verkoston toiminnan organisoimista osana verkoston toiminnan pelisääntöjä.

Kenelle? Verkoston rakenne kuvaa verkoston toiminnan muodolliset rakenteet sekä eri osapuolten roolit osana verkoston toimintaa. Käynnistymässä olevassa verkostossa rakennekuvaa voidaan hyödyntää toiminnan organisoinnista sovittaessa.

Vaiheet

1. Työpaja/itsenäinen työskentely
 - verkoston yhteistyön käytäntöjen kuvaaminen
 - verkostotoimijoiden roolien täsmentäminen
 - riittävän läpinäkyvyyden ja vuorovaikutuksen varmistaminen



Kuva 27. Verkoston rakenteen kuvaaminen.

Oleellista on huomata, että elävä verkosto tarvitsee toimintaa kaikilla tasoilla, mutta painopisteet vaihtelevat sekä verkoston elinkaaren että tehtävien mukaan. Toisaalta epämuodollisempien verkostojen rakennetta voidaan kuvata myös sipulimallilla, jossa verkoston ydinryhmän ympärille rakentuvat kerrokset toimijoiden aktiivisuuden mukaan. Molemmissa malleissa verkoston uudistumisen kannalta tärkeää on tukea myös toimijoiden roolien ja tehtävien sopivaa vaihtuvuutta.

Kaikkia verkostomuotoja pitää osata käyttää päällekkäin, eikä pitäisi rajoittaa toimintaa tiettyyn muotoon.

Tuula Jäppinen

Kuntaliiton asiantuntijan verkstoroolit¹⁹

Yhteistyön muoto sekä osallistujan asema verkostossa vaikuttavat verkoston hallinnan mahdollisuuksiin ja keinoihin. Kuntaliiton asiantuntijan näkökulmasta voidaan erotella: i) verkostot, joissa toimintaa asiantuntijana, ii) joiden toimintaa koordinoi vetäjänä sekä iii) verkostot, joiden toimintaan osallistuu (kuva 28). Kaikki nämä verkostot voivat olla joko tietoisesti perustettuja ja muodollisesti toimivia, jolloin yhdessä tekemisen pelisäännöistä on sovittu tai epämuodollisempia yhteiseen intressiin tai sosiaalisiin suhteisiin perustuvia.

Kuntaliiton verkostokoordinaattorin roolit ja tehtävät eri toimintamalleissa²⁰

Kuntaliiton verkostoissa koordinaattorilla ja asiantuntijalla on erilaisia rooleja riippuen verkostojen toimintamallista. Verkoston tavoite ja tehtävät sekä Kuntaliiton asema verkostossa vaikuttavat Kuntaliiton edustajan rooliin, joka voi olla mm. viestin välittäminen, tulipalojen sammuttaminen tai tulevaisuuden viitoittaminen.

Vertaispalveluverkostoissa Kuntaliiton ja sen edustajan roolina on toimia suunnannäyttäjänä, joka linkittää aiheet kuntien tavoitteisiin ja käytännön tekemiseen sekä luo viitekehysten tai raamin verkostolle. Osallistujien motivoinnissa keskeistä on myös vastuun jakaminen ja esimerkiksi kiertävä puheenjohtajuus voi olla hyvä keino aktivoida kuntien edustajia osallistumaan verkoston toiminnan suuntaamiseen.

Edunvalvonnan ja vaikuttamisen verkostoissa Kuntaliitto voi toimia seuraajana, neuvottelijana (intressiristiriitojen ratkaisijana) tai agendan luojana riippuen Kuntaliiton ja sen jäsenten omista tavoitteista sekä asemasta verkostossa. On tärkeää toimia läpinäkyvästi, ja agendassa tai toimintamallissa on erotettava selkeästi, milloin verkostotyössä on kysymys vaikuttamisesta ja edunvalvonnasta. Samoin tehtävistä valinnoista tulisi kertoa mahdollisimman avoimesti ja toisaalta pohtia verkostojen kokoonpa-



Kuva 28. Kuntaliiton ja asiantuntijan roolit verkostoissa.

¹⁹, ²⁰ Yhteenveto perustuu mm. verkostokoordinaattorien työpajaan (20.11.2013), projektiryhmän työskentelyyn ja laajennetun projektiryhmän työpajaan 29.4.2014.

noa myös kuntalaisen tarpeiden näkökulmasta. Edunvalvonta- ja vaikuttamistyön verkostojen eri käytäntöjä on jäsennetty myös luvun 4 alussa ([Verkostojen kehittäminen](#)).

Oppimis- ja kehittämisverkostoissa korostuvat tiedon välittämiseen, jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen liittyvät tehtävät. Kuntaliiton edustajan roolina voi olla toimia tiedon luomista sparraavana ja fasilitoivana valmentajana. Verkoston toiminnan jatkuvuuden ja uudistumisen näkökulmasta on tärkeää korostaa osallistujien oman tiedon ja osaamisen merkitystä, jotta verkosto tarjoaa alustan myös vertaisoppimiselle.

Uuden luomisen verkostoissa Kuntaliiton edustajan roolina on toimia mahdollistajana, visionäärinä, ohjaajana uuden etsinnälle ja yhteisten tulevaisuuskuviun luomiseksi. Toimiakseen ajatushautomona (think tank) uusille asioille Kuntaliiton on tietoisesti etsittävä myös uusia keskustelukumppaneita (sekä kansainvälisesti että nykyi-

set verkostosuunnat ylittäen) ja luotava uusia yhteyksiä nykyisten toimijoiden välille. Keskeistä on Kuntaliiton rooli linkittäjänä organisaatio- ja toimialarajat ylittävässä verkostoitumisessa, jotta syntyy uusia yhdistelmiä.

Yhteenveto Kuntaliiton asiantuntijoiden tehtävistä erityyppisissä verkostoissa on esitetty kuvassa 29. Kuvassa 30 täsmennetään erilaisten verkostomallien hyviä käytäntöjä ja verkostokoordinaattorin roolia.

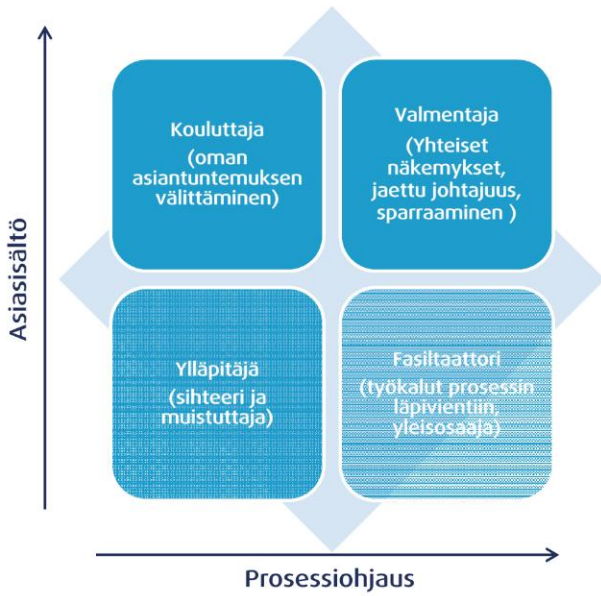
Verkoston toiminnan painopiste vaikuttaa verkostokoordinaattorin – ja asiantuntijan roolien väliseen tasapainoon ([kuva 31](#)). Verkostoissa, joissa asiasisällöillä on suurempi painoarvo, toimii koordinaattorikin usein oman asiantuntemuksensa välittäjänä tai toiminnan ylläpitäjänä. Fasilitointia tarvitaan erityisesti uuden etsintään ja yhteiseen ongelmanratkaisuun keskittyvissä verkostoissa, joissa osapuolten väliset yhteistoiminnan tavat eivät vielä ole muotoutuneet.

Vertaispalvelu- verkostot	Oppimis- ja kehittämisverkostot	Edunvalvonta- ja vaikuttamisverkostot	Uuden luomisen verkostot
<ul style="list-style-type: none"> • Valtakunnantason informaation jakaja • Asiantuntija ja suunnan näyttäjä • Ylläpitäjä, sitouttaja ja motivaattori 	<ul style="list-style-type: none"> • Alustan tarjoaja ja vuoropuhelun mahdollistaja (törmäyttäminen, fasilitointi) • Koordinaattori / sihteeri / neuvottelija • Tiedon välittäjä • Agendan rakentaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuntien edustaja • Osa valmistelu-koneistoa • Neuvottelija (intressiristiriitojen ratkaisija) • Koordinaattori / sihteeri / koollekutsuja • Impulssin antaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden tiedon luoja ja etsijä (fasilitointi) • Think tank uusille asioille • Ennakointi • Linkittäjä ja yhteyksien rakentaja

Kuva 29. Kuntaliiton edustajan tehtävät eri verkostomalleissa.

	Tavoite	Koordinaattorin rooli	Hyvät käytännöt ja työkalut
Vertaispalvelu-verkostot	Nykyisen toiminnan kehittäminen (tehostaminen, joustavuus, lisäresurssit)	Motivoi jäseniä työskentelyyn Linkittää aiheet kuntien tavoitteisiin ja tekemiseen Luo viitekehysten tai raamin verkostolle	Jalkaannutaan ulos Kuntaliitosta Verkostosta nousee hyviä puheenjohtajia → kiertävä puheenjohtajuus Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen
Oppimis- ja kehittämis-verkostot	Tiedon välittäminen, tiedon yhdistäminen ja uuden tiedon luominen	Tiedon välittäminen (koordinointi) Uuden tiedon luominen (fasilitointi) Jatkuvuuden varmistaminen (koutsaminen)	Kyky verkostoida ja verkostoitua Yhteisen tekemisen alustat Fasilitointimenetelmien pankki Kokemusten vaihto ja vierailut
Vaikuttamisen verkostot	Seuranta, tiedon välitys tai tavoitteellinen agendan luominen	Seuraaja, neuvottelija (intressistiriitojen ratkaisija) tai agendan luoja, riippuen Kuntaliiton tavoitteista	Agendalla tai toimintamallissa erotettava, milloin kysymys vaikuttamisesta ja edunvalvonnasta Valinnoista pitäisi kertoa läpinäkyvästi ja avoimesti Verkoston kokoonpano kuntalaisen näkökulmasta
Uuden luomisen verkostot	Organisaatio ja toimialarajat ylittävä verkostoituminen ja uudet yhdistelmät	Yhteisten tulevaisuuksien luominen Uutta etsivä, hakeva Think-thank uusille asioille Alustan mahdollistaja (vuoropuhelu, törmäyttäminen)	Joustava ja ketterä verkostomalli Sähköinen verkostotyökalu (Innokylä) Ulkopuoliset yhteydet (uusi tieto, näkökulmat) Co-design ja yhteiskehittäminen

Kuva 30. Koordinaattorin rooli ja verkostojen hyvät käytännöt.



4.3 Verkoston kehittäminen ja uudistuminen

Verkosto uudistuu, kun siinä toteutuu verkostokehittämisen prosessi (kuva 32) siten, että verkoston toimijoilla on yhteinen ymmärrys verkoston tavoitteista, toimintamalleista ja tuloksista. Avoin keskustelu yhteistyön muodoista ja toimintatavoista on tärkeää verkoston kaikissa vaiheissa.

Kuva 31. Verkostokoordinaattorin roolit ja verkoston toiminnan painopiste.



Kuva 32. Verkostokehittämisen prosessi.



Työllisyyden kuntakokeilun REGLAB-pilotti

Annukka Mäkinen

Pilotin tavoitteet

Työllisyyden kuntakokeiluverkoston REGLAB-työskentelyn ydin on ollut kuntien henkilöstön keskinäinen tiedonjako ja kehittäminen ja kehittämistyö yhteisen teeman ympärillä. Työllisyyden kuntakokeilun yleisenä tavoitteena on tarjota kunnille nykyistä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millä tavoin pitkään työttömänä olleiden palvelut järjestetään. Kokeilukunnissa työllistymistä edistävät palvelut toteutetaan moniammatillisena sektorirajat ylittävänä yhteistyönä. Keskeistä kokeilussa on uusien palvelujen ja toimintamallien kehittäminen ja käyttöön-otto. REGLAB-verkostopilotissa on haluttu myös testata, miten vertaisoppimiseen ja tiedonjakamiseen perustuvi- en ryhmämenetelmien avulla pystytään tukemaan uusien palvelujen ja toimintamallien kehittämistä.

Syksyllä 2013 ja kevään 2014 aikana kuntakokeilun pilottihankkeiden kunta- ja TE-puolen edustajille järjestetyissä verkostofoorumeissa nostettiin esille työllisyyteen sekä paikalliseen kumppanuuteen ja verkostojen rakentamiseen liittyviä kokemuksia ja hyviä esimerkkejä laajemmin hyödynnettäväksi. Vertaisoppimista ja keskinäistä tiedonvaihtoa tukevassa ns. REGLAB-työskentelyssä erilaisilla vertaisoppimista tukevilla menetelmillä tuettiin kuntakokeilussa mukana olevia työstämään yhdessä heidän pilottihankkeessa tunnistamiaan parhaita käytäntöjä eteenpäin hyödynnettäväksi ja jaettavaksi kokeilun ulkopuolella oleville tahoille, mikä tukee myös Kuntaliiton tavoitteita tukea kuntia työllisyyden hoitoon liittyvien uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä.

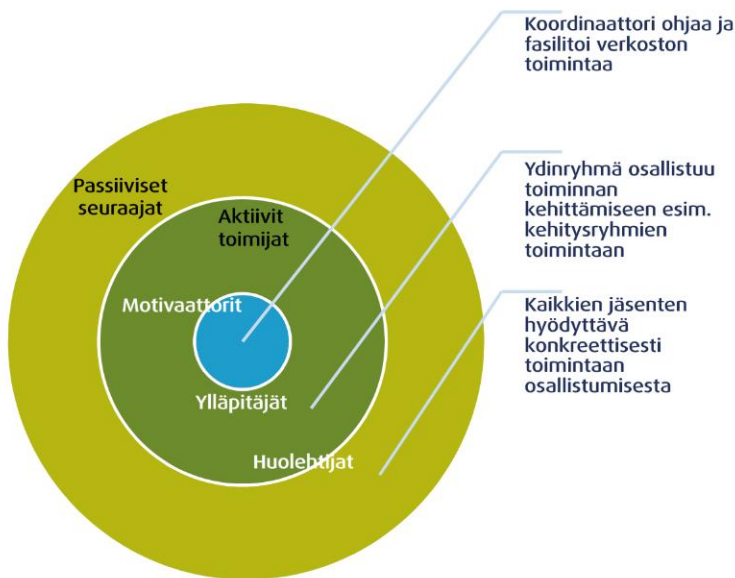
Resurssit ja osaaminen

Työllisyyden kuntakokeilun verkoston ytimen muodostavat 26 kuntakokeiluhankkeen vetäjät (Hamina, Hämeenlinna, Lappeenranta, Joensuu, Jyväskylä, Kajaani, Kemi, Keuruu, Kokkola, Kuopio, Lahti, Lieksa, Mikkeli, Oulu, Pori, Merikarvia, Raahe, Rovaniemi, Savonlinna, Seinäjoki, Tampere, Turku, Valkeakoski, Varkaus, Espoo, Helsinki, Vantaa). Lisäksi REGLAB-tapaamisissa on ollut mukana TE-puolen edustajia, jotka ovat olleet kumppaneina ao. kokeiluhankkeissa. Työskentelyyn osallistui kaikkiaan n. 60 eri henkilöä.

Kuntaliiton rooli on ollut työskentelyssä kahtalainen: toisaalta Kuntaliiton edustaja toimii työllisyyden kuntakokeilun pääsihteerinä ja vastaa laajan kokonaisuuden eteenpäin viemisestä. Toinen Kuntaliiton työntekijä on puolestaan ollut vetovastuussa REGLAB-työskentelyn suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä pääsihteerin ja REGLAB-työskentelyn fasilitoinnista vastanneen FCG:n edustajan kanssa. Kuntaliiton roolissa ovat painottuneet siis sekä substanssi- että menetelmäkysymykset, pääpaino on ollut vahvasti kehittämisessä. Tässä mielessä keskeinen osaamistarve liittyy fasilitointiosaamiseen ja vertaisoppimista tukeviin menetelmiin.

Jatkuvasti kehittyvän verkoston rakennetta voidaan kuvata myös kerroksellisella sipulimallilla (kuva 33). Toimijoiden liikkuminen kerrosten välillä sekä muutokset rooleissa tulevat verkoston kykyä uudistua ja toimia erilaisissa tilanteissa. Siksi myös pysyvämpirakenteisissa verkostoissa on hyvä huolehtia sopivasta vaihtuvuudesta työ- ja ohjausryhmien välillä.

Verkostojen toiminnassa tasapainottelevat kontrolloitu ohjaus ja itseorganisoituminen. Toimijoiden erilaisten roolien ja vaikuttamismahdollisuuksien ymmärtäminen on siten merkittävä osa verkoston jatkuvaa kehittämistä. Muodollisemmissa, tavoitteellisissa verkostoissa toimintaa koordinoi ja fasilitoi ydintoimija tai toimijaryhmä. Epämuodollisessa löyhemässä yhteistyössä toiminta



Kuva 33. Verkoston sipulimainen rakenne.

ei tyypillisesti ole yhtä läpinäkyvästi organisoitua, vaikka samantyyppisiä tehtäviä ja ryhmiä olisi olemassa. Molemmissa osallistujilla on erilaisia rooleja mm. toiminnan ylläpitäjinä, motivaattoreina, viestittäjinä ja huolehtijoina, mutta tyypillisesti aktiivisten osallistujien joukko on pieni ja suuri osa laajempien verkostojen osallistujista on melko passiivisia seuraajia.

Toisaalta verkoston uudistumista tukee se että toimijoiden aktiivisuus vaihtelee – toimijoiden roolien muuttuminen tuo uusia näkökulmia verkoston toiminnan kehittämiseen. Samalla laajemmasta verkostosta voidaan muodostaa pienempiä ad-hoc-tyyppisiä yhteistyöryhmiä, parvia, tietyn yhteisen ongelman ratkaisemiseen tai tehtävän toteuttamiseen. Samalla laajempi verkostoryhmä tukee verkoston työryhmän vaikuttavuutta ja mahdollistaa linkittymisen useille rajapinnoille.

Verkoston uudistumisen esimerkkinä on HR-verkoston toiminnan kuvaaminen. Seuraavassa luvussa ([Verkoston pikatesti](#) – menetelmä verkoston toimivuuden itsearviointiin) esitettyä verkoston pikatestiä voidaan hyödyntää myös verkoston jatkuvan kehittämisen ja toiminnan seuraamisen menetelmänä.



Verkostoista voimaa henkilöstötyöhön

Terttu Pakarinen

Kunta-alan henkilöstöjohdon ja -asiantuntijoiden HR-verkoston toimintaa on ohjannut ajatus vertaisuudesta, oppimisesta ja uusien ideoiden löytämisestä henkilöstöammattilaisten omaan työhön. Verkoston tavoitteet ja toimintaperiaatteet kehitettiin yhdessä henkilöstöjohtajien kanssa. He tulivat erikokoisista kunnista eri puolilta Suomea. Tästä ryhmästä muodostui verkoston toimintaa kehittävä neuvonantajaryhmä. Verkosto on avoin verkosto kunta-alan HR-ammattilaisille ja siihen kuuluu tällä hetkellä yli 300 asiantuntijaa.

Tavoitteet ja verkoston toimintamallit

Kunta-alan verkoston yhteisiksi tavoitteiksi asetettiin pari vuotta sitten seuraavat:

- edistää henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta ja näkyvyyttä sekä henkilöstötuottavuutta
- vahvistaa henkilöstöjohdon strategista roolia kunnan johtamisjärjestelmässä
- antaa vertaistukea ja jakaa osaamista sekä lisätä mahdollisuuksia oppia hyvistä ja kiinnostavista käytännöistä
- tehostaa yhteistä työnantajaedunvalvontaa
- tukea rakenneuudistuksia henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla
- luoda valtakunnallinen työelämästrategia kunta-alalle.

Toimintamuodoiksi muokkautuivat

- Ideatyöpajat, joissa etsitään uusia ratkaisuja henkilöstötyön erilaisiin tilanteisiin sekä tutkitun tiedon että käytännön kautta, työskennellään yhdessä ja opitaan toisilta sekä vaihdetaan hyviä käytäntöjä

parveillen "Vaihtaritorilla". Näiden tilaisuuksien johto-ajatuksena on saada aikaan ajattelun kaaosta.

- Tietotärskyt, joissa tiiviissä muodossa esitetään tutkittua tietoa sellaisista hankkeista, joissa on ollut kuntia kehittämässä omaa toimintaansa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarjassa nämä myös dokumentoidaan jaettavaan muotoon. Näiden toimintatapojen tarkoituksena on kokemusten kiteytys.

Työelämä2020-hanke toteuttaa valtakunnallista työelämän kehittämisen strategiaa, jonka tavoitteena on saada suomalainen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Kuntien henkilöstöjohtajien toiveita kunta-alan työelämälle kartoitettiin jo strategian valmisteluvaiheessa: innovointi ja tuottavuus sekä uudistumiskyky nousivat kärkeen. Myös uudet työnteon ja johtajuuden sekä osallistumisen tavat saivat kannatusta. Eri toimijoiden yhteistyö kuntien muutostilanteiden tukena ja Työelämä2020-hankkeen tavoitteiden mukainen toiminta ovat olleet läsnä HR-verkoston toiminnassa. Viime syksynä työelämän kehittämisen rahoittajat olivat paikalla kertomassa tukimuodoista. Työelämä2020-hankkeen kautta verkosto kytkeytyy edunvalvontaan.

Kun verkosto antaa jäsenilleen hyvät mahdollisuudet kehittyä, vaikuttaa ja jakaa osaamista muille, sen jäsenyydestä ja sen säilyttämistä kilpaillaan.

Kari Tuominen



Vertaistukea ajankohtaisiin aiheisiin

Vuoden 2013 teema oli henkilöstöjohtoon rooli johtamisjärjestelmässä. Työpajoissa on käsitelty henkilöstötyön tulevaisuutta, työelämän haastavia muutosilmiöitä, henkilöstöjohtoon roolia johtamisjärjestelmässä, kuntakonsernissa sekä henkilöstötyön vaikuttavuutta ja organisointia. Esillä ovat olleet henkilöstökäytännöt osaamisen, muutoksen ja eri-ikäisten johtamisesta, ennakoivasta henkilöstösuunnittelusta, palkitsemisesta ja työhyvinvoinnista sekä monista muista ajankohtaisista aiheista.

Mentorointiohjelma on tukenut henkilöstöammattilaisena kehittymistä vuonna 2013. Pari vuotta sitten ehdotetut asiat ja toimet on toteutettu ja uusia toimintamuotoja haetaan. HR-verkostossa käytettyjä puheenvuoroja on koottu myös Henkilöstöjohtaminen kurkiaan kärkeen -kirjaan (Pakarinen & Mäki, 2014, Edita), jossa on myös tutkittua tietoa kuntien työelämän kehittämisestä. Verkostossa tuotetaan myös Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarjaa kuntien kehittämistyöstä.

Vuoden 2014 teemaksi valittiin syksyn ideoinnin pohjalta Henkilöstöjohtamisen keinot tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistäjinä. Tätä teemaa voidaan tarkastella toisaalta pitkän aikavälin tuloksellisuustyönä, toisaalta vastaamisena tiukkaan talouden tilanteeseen. Talouden tasapainottamiseksi henkilöstötyössä tarvitaan sekä lainsäädännön ja sopimusten tuntemusta että ihmisten kannalta hyviä henkilöstötyön käytäntöjä. Jälkimmäinen oli teemana vuoden ensimmäisessä ideatyöpajassa. Toisessa työpajassa käsitellään aihetta myös johtajien kasvamisen, yhteistoiminnan ja toimintakulttuurin muutoksen näkökulmasta. Tässä työpajassa painottuvat pitkän aikavälin kehittämistoimet ja rakenneuudistusten toteuttaminen.

Lähtötulevaisuudessa painottuvat muutostilanteet niin esimiestyössä kuin henkilöstöjohtoon työssäkin. Tämä aihe

nousi tärkeimmäksi teemaksi tälle vuodelle. HR-verkoston alkuvaiheessa toivottu kunta-alan esimiesosaamisen kehittäminen on myös jo valmistumassa kehittämisselämäksi, johon haetaan rahoitusta syksyn aikana. Mukana on 10 kunta pilottia, 5 kehittäjäkumppanina toimivaa kuntaorganisaatiota sekä Kuntaliitto ja Keva KT Kuntatyöntekijöiden kumppanina. Ohjelma toteutetaan yhteistyössä yliopistojen kanssa, jotka myös vastaavat siitä, että olemme kehittämässä johtajuutta tulevaisuuden työelämää varten.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tuli toiseksi tärkeäksi aiheeksi. Osaamisen johtamiseen tulee painottamaan yksi itseohjautuvista ryhmistä, jonka työskentelyä verkostolla tuetaan. Tällainen Oulun kaupungin koolle kutsuma verkostotapaaminen oli 8.5.2014. Siellä syntyi myös ajatus tehdä yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaksi, jota uusi laki edellyttää. Tämä itseohjautuvuus vaatii siis veturin, tuen ja toimintaympäristön paineen tehdä yhteisiä aikaansaannoksia nopealla rytmillä. Tämä avaus oli askel itseorganisoinnin suuntaan

HR-verkosto verkostona

Verkoston toiminnan tavoitteena on ollut myös edistää kuntien henkilöstöammattilaisten verkottumista. Nyt ovat tulleet ensimmäiset ehdotukset itseohjautuvien ryhmien kokoamisesta. Tätä tuetaan myös virtuaalisilla ja sosiaalisen median kanavilla. Vuorovaikutuksen ja viestinnän tutkimus on pidetty monikanavaista mallia, jossa ideatyöpajojen ja tietotärskeyden ohella on osallistujille suljettu työtila, mutta myös mahdollisuus avoimeen keskusteluun LinkedIn-ryhmässä. HRinfo ja sähköposti toimivat tiedotus- ja palautekanavina. FCG on toiminut kumppanina sekä verkoston käytännön järjestelyissä, työpajojen fasilisoinnissa sekä Uudistava esimiesosaaminen kuntakonsernissa -ohjelman valmisteluissa.



Henkilöstöammattilaisten tueksi käynnistetään vuonna 2014 yhteisöllisempää vertaisoppimisen muotoa kuin mentorointiohjelman pari- tai vertaistyöskentely. Johdetun vertaisoppimisen avulla luodaan HR-verkostoon samoista teemoista kiinnostuneita vertaispareja tai -ryhmiä, jotka toimivat itseohjautuvasti, mutta saavat tarvittaessa tukea työskentelytavan oppimiseksi. Verkostot voivat organisoitua myös paikallisesti tai alueellisesti. Tämä työskentelytapa käynnistettiin 30.9. järjestettävässä ideatyöpajassa ja sitä tuetaan Tietotärskyillä loppuvuodesta.

KT Kuntatyönantajien HR-verkostossa kehitetään Kuntaliiton VARVO-hankkeessa vertaistuen erilaisia muotoja. Tämä verkosto on kehittymässä oppimis- ja kehittämisverkostosta vertaispalveluverkoston suuntaan. Verkoston koordinaattorilta tällainen kehitystyö edellyttää sitä, että verkoston vetovastuu muuttuu koordinaatiosta "linkittäjäksi". Tällaiseen rooliin kuuluu myös, että verkoston osallistujilta tulevat toiveet ja ehdotukset muokataan uusiksi aiheiksi ja vertaistuen muodoiksi ja palveluiksi. Tähän tarvitaan kumppaneiksi myös uusien tuotteiden kehittäjiä ja palvelun tuottajia, yliopistoja ja muita kunta-alan valtakunnallisia organisaatioita. Verkosto voi parhaimmillaan generoida uudistumista, uusia tuotteita ja kehittämiskonsepteja yhteiskehittämisen avulla.

Kumppanuus, osaamisen jakaminen ja uudistaminen sekä monikanavaisuus liittyvätkin olennaisesti vertaispalveluverkostokonseptiin, jossa julkiset ja yksityiset toimijat linkittyvät toisiinsa verkoston osallistujan näkökulmasta. Ja verkostollahan pitää olla vielä vaikutusta osallistujan omassakin organisaatiossa. Johdettua vertaisoppimista voidaan käyttää myös organisaation sisäisessä toimintatapojen juurruttamisessa.

4.4 Arviointi ja verkoston toiminnan uudistaminen

Verkoston toiminnan arviointi on tärkeä osa kehittämistä ja uudistamista. Toiminnan arviointi yhdessä parantaa verkoston läpinäkyvyyttä ja toimijoiden sitoutumista. Verkoston pikatestiä (Kuva 36) hyödyntäen voidaan koota eri osapuolten näkemykset verkoston toiminnasta yhteen. Verkoston pikatestiä voi käyttää apuna myös arvioitaessa uuden verkoston käynnistämisen tai uuteen verkostoon liittymisen hyötyjä, mutta muutamat arviointikohdistat ovat sellaisia, että niiden pisteyttämisessä täytyy tuntea verkosto jo melko hyvin. Pikatestin kehittämiseen ja testaamiseen on osallistunut Kuntaliiton koordinoiman EU- ja kansainvälisen verkoston kuntia ja maakuntien liittojen edustajia. Organisaation sisäisessä strategisessa johtamisessa ja verkostojen priorisoinnissa (linkki: Verkostojen strategisen priorisoinnin nelikenttämenetelmä) voidaan pikatestiä hyödyntää myös samankaltaisten verkostojen keskinäiseen arviointiin.

Tietoisesti perustetun muodollisen verkoston toiminta voi päättyä monesta syystä. Verkoston tavoitteiden saavuttaminen sekä niiden muuttuminen – tai toimintaympäristön muutos voivat tehdä verkoston tarpeettomaksi. Verkoston toiminnan päättäminen ei tarkoita, sitä että verkosto olisi epäonnistunut. Toisaalta verkostojen elinkaareissa voi olla myös suvantovaiheita, joiden jälkeen toiminta taas aktivoituu. On tärkeää uskaltaa tehdä päätös verkoston toiminnan lopettamisesta kuin jättää verkosto hiipumaan pois, mutta sen alasajokin on toteutettava yhdessä verkostoon osallistuvien kanssa.

Verkoston hyötyjen kuvaamisen työkalua ([Verkoston hyötyjen kuvaamisen menetelmä](#)) tai strategisen arvon taulukkoa ([Verkostojen strateginen arvo](#)) voidaan käyttää myös verkoston toiminnan arvioinnissa, kun osapuolten

kesken tehdään päätös toiminnan uudistamisesta tai alasajosta. Sekä asiantuntijan että verkoston koordinaattorin on tärkeää huomioida myös luopumisen haastavuus. Verkoston koordinaattorin on tunnistettava kehitystilanne, jossa verkoston toiminnan ohjaamisesta on luovuttava ja/ tai jaettava vastuuta muille osapuolille.

Tässä luvussa esitettävät verkoston kehittämisen menetelmät ovat:

- Verkoston itsearviointin työväline (pikatesti)
- Verkoston koko elinkaari (esimerkki)





Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen (USO2) -verkosto

Markus Pauni

Kuntaliiton ja FCG:n koordinoiman Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen (USO2) -verkoston tavoitteena on auttaa kuntia selviämään toimintaympäristön haasteista kehittämällä poliittisen ja viranhaltijajohdon yhteistä strategista johtamista. Kuntien yhteistyöllä edistetään samalla koko kuntasektorin ja julkisen sektorin kehittymistä ja vuorovaikutusta.

USO-verkosto on tarjonnut jo lähes neljän vuoden ajan tukeaan kuntien organisaatioiden ja johtamisen kehittämisessä. Mukana on kaiken kaikkiaan ollut noin 50 kaupunkia ja kuntaa ympäri Suomen. USO on vertaisoppimis- ja vertaistukiverkosto, kokemus- ja tutkimustiedon kokoaja sekä paikallisen kehittämistyön konsulttija. USO-verkoston toimijoina ja kohderyhmänä on ensisijaisesti kuntien poliittinen ja ammatillinen johto. Verkoston toinen toimikausi (USO2) on toiminnassa v. 2013–2014.

USO2-verkostoprojektin hyödyt:

1. Osallistujakuntien strategisen johtamisen sekä kaksoisjohtamisen (poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhteistyö) sekä näihin liittyvien toimintamallien kehittyminen verkostokehittämisen, kuntakohtaisen kehittämisen sekä näitä tukevan tietotuotannon ja monikanavaisen viestinnän avulla.
2. Pysyvien verkostojen luominen kumppanikuntien välille.
3. Valtakunnallinen koko kuntasektorille projektin kautta jalostettavat ja levitettävät toimintamallit ja kehitystyö, joka kanavoituu Kuntaliittokonsernin palveluissa koko kuntakentälle.
4. Uuden kuntalain valmistelutyöhön ja kuntauudistuksen toimeenpanoon liittyvä edunvalvonta, kehittäminen ja

vuorovaikutus.

5. Kuntaliittokonsernin henkilöstön vahvistuva osaaminen ja tietous kuntajohtamisen laajassa kentässä: tämä tukee sekä edunvalvontaa, kehittämistä, palveluita että konsernin liiketoimintaa
6. Projekti luo uusia verkostokehittämisen toimintatapoja Kuntaliittokonsernin sisällä, konsernin ja kuntien välillä sekä Kuntaliitto-konsernin ja muiden tahojen välillä (yliopistot, valtionhallinto)

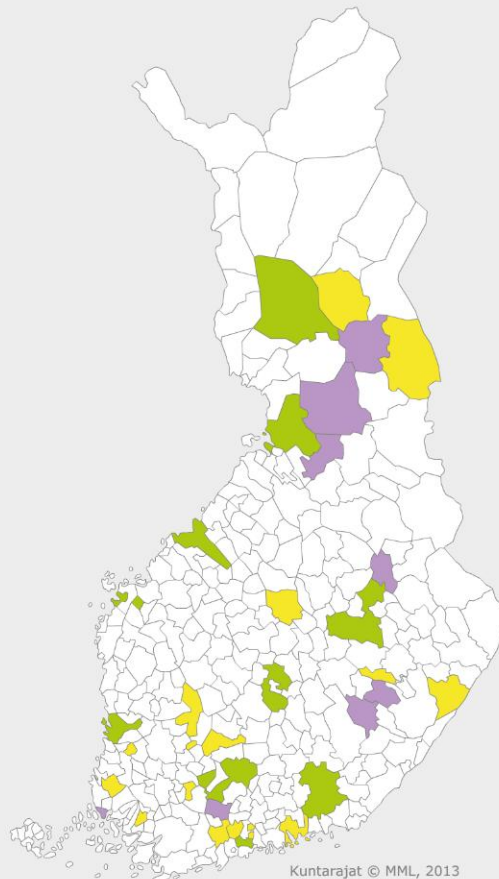
Resurssit ja osaaminen

USO2-verkostoprojektiin on osallistunut 35 kuntaa ympäri Suomen (kuva 34). Osallistujakunnat on jaoteltu kokonsa mukaisesti kolmeen vertaisryhmään.

Kunnasta nimetyt USO2-yhteyshenkilön (kunnanjohtaja, kehitysjohtaja tmv.) rooli on ollut keskeinen projektin toiminnan kannalta kunnan näkökulmasta. Kunnissa projektiin osallisia ovat olleet verkoston yhteisissä seminaareissa ja vertaisseminaareissa kuntien luottamushenkilö- ja ammattijohto kuntakohtaisin painotuseroin. Konsultin vetämien kuntakohtaisten työpajojen kohderyhminä ovat olleet tyypillisesti koko valtuusto, hallitus tai johtoryhmä tai kaikki nämä yhdessä.

Kuntaliiton rooli verkostossa on verkostoprojektin kokonaisuuden johto ja koordinointi, verkostoseminaarien suunnittelu ja toteutus yhdessä FCG:n kanssa sekä verkoston kirjallisten tuotosten toimittaminen ja viestintä. FCG:n rooli verkostossa on paikanpäällä kunnissa toteutettavien työpajojen suunnittelu ja vetäminen sekä verkoston muuhun toimintaan osallistuminen yhdessä

SUURET KAUPUNGIT	
Hämeenlinna	Oulu
Jyväskylä	Pori
Kokkola	Rovaniemi
Kouvola	Vaasa
Kuopio	Vantaa
KESKISUURET KAUPUNGIT JA KUNNAT	
Forssa	Lieto
Harjavalta	Loviisa
Järvenpää	Nurmijärvi
Kangasala	Pirkkala
Kemijärvi	Varkaus
Kerava	Viitasaari
Kitee	Vihti
Kuusamo	Ylöjärvi
Laitila	
MAASEUTUMAISET TAI PIENET KUNNAT	
Juva	Rantasalmi
Loppi	Rautavaara
Posio	Taivassalo
Pudasjärvi	Utajärvi



Kuva 34. USO2-verkostossa vuosina 2013–2014 mukana olevat kunnat.

Kuntaliiton kanssa. Verkoston teemojen, menettelyiden ja menetelmien raamit on määritelty yhdessä osallistujakuntien kanssa vuosittaisten yhteyshenkilöiden suunnittelupäivän sekä USO2-neuvonantajaryhmän kokouksen sekä muun vuorovaikutuksen kautta. Tarkempi verkoston toiminnan suunnittelu on toteutettu USO2:n ohjausryhmässä ja projektiryhmässä.

Verkoston toimintamallit ja kehittäminen

USO on tämän oppaan avaaman viitekehyksen perusteella ensisijaisesti oppimis- ja kehittämisverkosto, jossa on tutkijoiden mukaan piirteitä myös vertaispalveluverkostosta sekä uuden luomisen verkostosta.

USO-verkoston työskentelymallissa vertaisoppimisen ja vertaistuen foorumit yhdistyvät kuntakohtaiseen konsultointitukeen, ja kokonaisuutta tuetaan erilaisilla tietotuotteilla ja monikanavaisella viestinnällä (kuva 35).



Kuva 35. USO-verkoston vertaisoppimisen ja vertaistuen muodot.

USO2:n arviointikyselyn ja haastatteluiden perusteella vertaistuen ja -oppimisen merkitys on ollut suuri USO2-verkoston toimijoille. Vertaisoppiminen on ollut vastavuoroista ja verkostoon on osallistunut sellaisia toimijoita, jotka ovat olleet merkittävässä roolissa verkostoyhteistyön onnistumiseksi. Lisäksi verkoston tarjoamaa kuntakohtaista konsultointia on pidetty suuressa arvossa. USO2-verkosto on kannustanut osallistujakuntia mm. pysymään ajan hermolla, kehittymään vuorovaikutuksesta sekä

edistämään ymmärrystä ja yhteyttä kuntien sisällä ja niiden välillä.

USO2:n verkostotoimintaan liittyvänä kehittämiskohteena on noussut esiin etäyhteyksien suunnitelmallisempi hyödyntäminen verkostotapaamisten yhteydessä, lisääjän antaminen vapaalle verkostoitumiselle sekä verkoston toiminnan suunnitelmallisempi yhteys kunnan kokonaiskehittämiseen. Viimeksi mainitussa kuntien yhteyshenkilöiden rooli korostuu erityisesti.

Verkoston pikatesti – menetelmä verkoston toimivuuden itsearviointiin



Käyttötarkoitus

Miksi?

Pikatestiä voi käyttää olemassa olevan verkoston toiminnan arvioinnissa ja yhteisten kehitystavoitteiden asettamisessa. Verkoston pikatestiä voi käyttää apuna myös arvioitaessa uuden verkoston käynnistämisen tai uuteen verkostoon liittymisen hyötyjä, mutta muutamit arviointikohdistat ovat sellaisia, että niiden pisteyttämisessä täytyy tuntea verkosto jo melko hyvin.

Kenelle?

Pikatestiä voi käyttää mikä tahansa verkoston jäsen. Verkoston jäsenellä tarkoitetaan tässä organisaatiota (kuten kunta, kuntakuntayhtymä tai -konserni tai Kuntaliitto) tai organisaation osaa (kuten konsernin osa, yksikkö tai tiimi).

Vaiheet

1. Lukekaa seuraavat kahdeksaan osa-alueeseen jaetut verkoston tilannekuvaukset. Valitkaa se vaihtoehto asteikolla (1-4), joka parhaiten kuvaa näkemystänne verkostoyhteistyöstä tällä hetkellä (nykytila) sekä vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten verkoston kehitystyön tavoitteita (tavoitetila). Asteikossa vaihtoehto 1 kuvaa melko jäsentymätöntä tilannetta ja vaihtoehto 4 kaikkein jäsentyneintä ja tehokkainta toimintatapaa.
2. Lähetä vastaus. Saat sähköpostiisi linkin vastaustesi yhteenvetoon.
3. Miettikää ja kirjatkaa ylös ideoita ja jatkotoimenpiteitä verkostoyhteistyön kehittämiseksi.



Lue lisää

Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat. Helsinki, Edita.

Hibbert, P., Huxham, C., Ring, P.S. (2008). The Handbook of Inter-organizational Relations. Oxford: Oxford University Press, ss. 391-416.

Järvensivu, T., Möller, K. (2009): Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. (2010). Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto Yliopiston kauppakorkeakoulu.

Järvensivu, T., Nykänen, K., & Rajala, R. (2012). A Holistic Model of Innovation Network Management: Action Research in Elderly Health Care. Teoksessa H. Melkas ja V. Harmaakorpi (Toim.), *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications* (pp. 369-392). Berlin: Springer.

Järvensivu, T. Luento Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostovastaavien seminaarissa 2013.

Järvensivu, T.; Kallio G. ja Pyykkönen, J. (2014): Työelämä 2020 -hankkeen alueverkostojen erillisselvitys, TEM raportteja 24/2014

Kittilä, R. (toim.). SOSTEN Verkostotyön käsikirja. (Julkaisematon moniste). Miniopas.

Kotter, J. P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab

Rhodes, R. A. W. *Governance and Public Administration*. Kirjassa Pierre, J. (Ed.) (2000). *Debating Governance. Authority, Steering and Democracy*. Oxford University Press Inc., New York.

Scharmer, C. Otto (2007): *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. 1st Edition. Hardcover.

Valkokari, K. (2009) Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkymyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715. Väitöskirja.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) (2014a). *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. VTT Technology 152. VTT. Espoo.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. (2014b). *Palveluverkoston kehittämien työkirja*. VTT.

Kirjoittajat

Kuntaliitto:

Tuulia Innala, kehittämisinsinööri, Suomen Kuntaliitto
Tuula Jäppinen, innovaatioasiantuntija, Suomen Kuntaliitto
Timo Järvensivu, KTT, tutkimuspäällikkö, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Pi Krogell-Magni, tiedotuspäällikkö, Suomen Kuntaliitto
Kia Leidenius, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto
Kaija Majoinen, tutkimus- ja kehitysjohtaja, Suomen Kuntaliitto
Hanna Menna, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto
Sinikka Mikola, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto
Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma, toimitusjohtaja, Suomen Kuntaliitto
Annukka Mäkinen, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto
Terttu Pakarinen, kehittämisspäällikkö, KT Kuntatyönantajat
Markus Pauni, kehityspäällikkö, Suomen Kuntaliitto
Arja Puukko, kansainvälisten asioiden koordinaattori, Suomen Kuntaliitto
Henrik Rainio, johtaja, Brysselin toimisto, Suomen Kuntaliitto
Heli Niemelä-Farrer, EU-suunnittelija, Suomen Kuntaliitto
Minna Saario, projektipäällikkö, Suomen Kuntaliitto
Kari Sjöholm, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto
Maria Ojakoski, projektipäällikkö, KT Kuntatyönantajat

VTT:n asiantuntijat:

Eija Kupi, erikoistutkija, VTT
Katri Valkokari, johtava tutkija, VTT

Lapin yliopiston asiantuntijat:

Anna Ala-Poikela, projektikoordinaattori, Lapin yliopisto
Antti Koski, koulutus- ja kehittämisjohtaja, Lapin yliopisto

Luennot ja haastattelut:

Kauko Aronen, kaupunkitutkimuspäällikkö, Suomen Kuntaliitto
Jarkko Huovinen, kehityspäällikkö, Kuntaliitto
Timo Järvensivu, KTT, tutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Juha Kinnunen, johtaja, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
Soile Kuitunen, kehitysjohtaja, Mikkelin kaupunki (1.1.2015 alkaen toimitusjohtaja, Kuntoutussäätiö)
Jarkko Lahtinen, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto
Pasi-Heikki Rannisto, professori, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu
Jari Stenvall, professori, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu