

Mirja Lauronen

# Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka

Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen  
tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan  
roolista ja tehtävistä



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 73

Mirja Lauronen

Yrittäjämäinen  
elinkeinopolitiikka

Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen  
tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan  
roolista ja tehtävistä

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Villa Ranan Blomstedtin salissa  
helmikuun 28. päivänä 2009 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

# Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka

Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen  
tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan  
roolista ja tehtävistä

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 73

Mirja Lauronen

Yrittäjämäinen  
elinkeinopolitiikka

Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen  
tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan  
roolista ja tehtävistä



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-3490-3

ISBN 978-951-39-3490-3 (PDF)

ISBN 978-951-39-3471-2 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2009, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009

## ABSTRACT

Lauronen, Mirja

Entrepreneurial industrial policy. A three-phase discourse-analytical study of the roles and functions of municipal industrial policy

Jyväskylä, University of Jyväskylä, 2009, 193 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,

ISSN 1457-1986; 73)

ISBN 978-951-39-3490-3 (PDF), 978-951-39-3471-2 (nid.)

English Summary

Diss.

The relationship between the municipality and the state as well the markets and the society is changing dramatically. The decision makers on the municipal level ought to be able to look at today's world with an unprejudiced insight, to notice the ongoing changes and tendencies, to see the dangers and the possibilities brought about by the changes, to create a common will to agree on values, and to choose the correct methods to reach the desired future. The municipal industrial policy in particular is facing new challenges, and its role among the various functions of the municipality has become all the more important.

The present analysis focuses on the industrial policy of the Finnish municipality. It includes a discussion of what has happened, what is happening and what will happen when the municipality and entrepreneurship meet/ the municipality comes into contact with entrepreneurship. The main goal of the discussion is to analyse the needs of change for municipal industrial policy in Finland as well as investigate the capacity of entrepreneurship to bring about this change. The main questions were: 1) Are the needs of municipal industrial policy and the potential offered by entrepreneurship connected? 2) If the connection exists, what is it like? Answers were obtained both from literature and a Delphi-questionnaire delivered to municipal decision-makers.

The research material was analysed qualitatively in the framework of future studies. The immediate research method was that of a three-phase discourse analysis. The discourse on the past brought out those needs of the time that the society has tried to solve through legislation. The discourse on the present brought out industrial policy as an entity for which entrepreneurship is an opportunity, i.e. entrepreneurial industrial policy. The discourse on the future enabled us to observe the entrepreneurial industrial policy aiming at a business-like organization of the municipality as well as entrepreneurial political and administrative functioning of the municipality. The flow of the future met the flow of the past at the present moment, and at the same time the entrepreneurial industrial policy linked entrepreneurship with municipal organization as a potential.

Keywords: entrepreneurship, industrial policy, role of municipality, discourse analysis, future studies, Delphi-technique

**Author's address** Mirja Lauronen  
Särkiniementie 21  
FIN 41400 LIEVESTUORE  
e-mail: mirja.e.lauronen@jyu.fi

**Supervisors** Professor Matti Koiranen  
School of Business and Economics  
University of Jyväskylä, Finland

**Reviewers** Adjunct Professor Juha Kostiainen  
University of Tampere, Finland

Adjunct Professor Hannu Kurki  
University of Jyväskylä, Finland

**Opponent** Adjunct Professor Juha Kostiainen  
University of Tampere, Finland

## ESIPUHE

Tämä tutkimus sai alkunsa siitä epätoivosta, jota koin toimiessani kunnanhallituksen jäsenenä. Yrittäjänä minun oli mahdotonta ymmärtää kunnan toimintakulttuuriin juurtuneita käytänteitä ja asenteita asioiden valmistelussa ja päätösten tekemisessä. Jouduin toimimaan vastoin parempaa ymmärrystäni ja etiikkaani. Tarve tietää ja ymmärtää motivoi ottamaan tieteen avuksi etsiessäni vastauksia mieltäni askarruttaviin kysymyksiin. Mitä minun pitäisi tietää, että voisin ymmärtää, mitä minun pitäisi tietää voidakseni toimia kunnallisena luottamushenkilönä?

Tutkimusmatkasta muodostui kuitenkin aivan erilainen kuin olin suunnitellut. Näinä vuosina sain kulkea vanhempieni rinnalla ja kokea millaista vanhuspalveluiden ja terveydenhuollon nykytila voi olla. Toimiessani lautamiehenä eteeni avautui niitä elämäntilanteita ja todellisuuksia, jotka kertoivat sosiaalipalveluiden nykytilasta. Matkasta muodostui raskas, mutta opettavainen. Sain vastauksia enemmän kuin ymmärsin kysyä.

En olisi selvinnyt läpi tutkimusmatkan karikkojen ilman ohjaajani professori Matti Koirasen kannustusta, tukea ja yhteistyötä. Haluan kiittää myös professori Paula Kyröä peräänantamattomuudesta hänen ohjatessa minua tieteen fil osofioiden lähteille. Samoin kiitokseni seminaari- ja opiskelutovereille, joiden kanssa sain yhdessä ihmetellä ja oivaltaa. Kiitän myös esitarkastajia mielenkiintoisista kommenteista, jotka antoivat uutta ajateltavaa ja suuntaa jatkolle. Rahoittajalleni Kunnallisalan Kehittämissätiölle kiitokseni taloudellisesta tuesta, jota sain apurahan muodossa.

Erityisesti haluan kiittää tutkimukseni informantteja, kunnallisia päätöksentekijöitä, ajastanne ja ajatuksistanne, jotka annoitte vastatessanne kysymykseeni. Toivon tämän tutkimuksen antavan eväitä myös teille työssänne.

Viime vuosina olen saanut kokea miten perhe ja ystävät kantavat. Veljeni tytär Katariina huolsi kielen ja ystäväni Tarja auttoi englannin kielen käännöksissä. Puolisoni Hannu on elänyt kanssani tätä tutkimusmatkaa tukien kärsivällisesti epätoivonkin hetkinä.

Omistan tämän kirjan erityisesti lapsilleni Kaille ja Marialle. Olette olleet ja olette minun muusani.

Lievestuoreella 22.1.2009

Mirja Lauronen



## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen eteneminen.....	18
KUVIO 2	Verkostoitumisen kehä .....	37
KUVIO 3	Tutkimuksen horisontti .....	38
KUVIO 4	Kunnan rooli ja yksilön rooli kuntayhteisössä.....	40
KUVIO 5	Tutkimuksen aineisto ja teorit .....	47
KUVIO 6	Tutkimuksen toteutus .....	54
KUVIO 7	Kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän rakenne .....	56
KUVIO 8	Kunnan toimialat .....	63
KUVIO 9	Kunnan roolimutoksen luomat tarpeet.....	65
KUVIO 10	Kunnan toimialan muuttuminen .....	68
KUVIO 11	Elinkeinopolitiikan tarpeet.....	69
KUVIO 12	Tutkimuksen näkökulma yrittäjyyteen kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän rakenteessa .....	83
KUVIO 13	Yrittäjyys kunnan toimialalla.....	95
KUVIO 14	Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka.....	106
KUVIO 15	Delfoi-prosessi.....	111
KUVIO 16	Tutkimuksen asiantuntijat .....	117
KUVIO 17	Muutos poliittis-hallinnollisen organisaation toimijoiden asenteissa ja toimintatavoissa vuoteen 2012 mennessä.....	126
KUVIO 18	Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka tulevaisuudentutkimuksen näkökulmassa.....	163

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Suomen väestön ikäkehitys 1900–2002 ja ennuste vuodelle 2010, 2020 ja 2030.....	27
TAULUKKO 2	Suomen väestö toiminnan mukaan vuosina 1990, 2001, 2002 ja 2006 .....	28
TAULUKKO 3	Kuntien verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet vuosina 2001, 2002 ja 2006 .....	29
TAULUKKO 4	Kunnan toimialan kehittyminen .....	62
TAULUKKO 5	Odotuksia yrittäjyydelle .....	72
TAULUKKO 6	Yrittäjyyden käsityksen ajassa muotoutuminen.....	75
TAULUKKO 7	Yrittäjään liitettyjä lähikäsitteitä.....	81
TAULUKKO 8	Yrittäjyyteen liitettyjä piirteitä.....	82
TAULUKKO 9	Yritykset 2002 .....	88
TAULUKKO 10	Työlliset työnantajan ja ammattijakauman mukaan .....	89
TAULUKKO 11	Kunnan toimialan kehittyminen ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen yhteiskunnan murroksissa .....	93

TAULUKKO 12	Elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden mahdollisuuksien kohtaanto .....	102
TAULUKKO 13	Suomen pinta-ala ja asukastiheys kunnittain 1.1.2003.....	115
TAULUKKO 14	Asukasluku kunnittain vuosina 2001–2003 ja ennuste vuosille 2010, 2020, 2030 .....	115
TAULUKKO 15	Kuntien verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet vuosina 1997–2002 .....	116
TAULUKKO 16	Vastausaktiivisuus kunnittain .....	118
TAULUKKO 17	Vastaajien jakautuminen sukupuolen mukaan.....	118
TAULUKKO 18	Vastaajien ikäjakauma .....	119
TAULUKKO 19	Vastaajat työnantajittain .....	119
TAULUKKO 20	Vastaajien näkökulmavalinnat .....	120
TAULUKKO 21	Muutos kuntaorganisaatiossa vuoteen 2012 mennessä .....	121
TAULUKKO 22	Muutos kunnan poliittis-hallinnollisessa organisaatiossa vuoteen 2012 mennessä .....	124
TAULUKKO 23	Tietoliikenne vuosina 2002–2006 .....	170
TAULUKKO 24	Kotitalouksien tietotekninen laitevaranto.....	171
TAULUKKO 25	Väestöennuste .....	171
TAULUKKO 26	Yritykset 2006 ja muutos vuosina 2002–2006.....	172

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	13
1.1	Tutkimuksen motiivit ja tutkimustehtävän asettaminen.....	13
1.2	Tarpeesta tietää tavoitteeseen: tutkimuskysymykset.....	14
1.3	Metodologiset perusvalinnat .....	16
1.4	Tutkielman rakenne .....	17
2	KUNNAN ULKOISEN JA SISÄISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN TARKASTELU TUTKIMUSKONTEKSTIN JA -HORISONTIN YMMÄRTÄMISEKSI .....	20
2.1	Kunnan ulkoisen ympäristön haasteet .....	20
2.1.1	Globalisaatio.....	22
2.1.2	Verkostoituminen.....	23
2.1.3	Teknologian kehitys.....	25
2.2	Kunnan sisäisen ympäristön haasteet .....	26
2.2.1	Väestön ikääntyminen ja muuttoliike .....	26
2.2.2	Kunnan henkilöstön eläköityminen .....	27
2.2.3	Kunnan talous.....	28
2.3	Kohti tulevaisuutta .....	29
2.4	Kunnan muuttuva rooli .....	30
2.4.1	Palveluntuottajan roolista palvelun tarjoajaksi .....	30
2.4.2	Elinkeinopolitiikan rooli kasvaa ja elinkeinopolitiikan tehtävät muuttuvat .....	31
2.4.3	Roolin muutoksessa yksilöt ovat avainasemassa .....	33
2.4.4	Roolin muutoksessa arvot ohjaavat päätöksentekoa .....	35
2.5	Yhteenveto: tutkimuksen konteksti ja horisontti .....	36
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA AINEISTO .....	41
3.1	Tutkimusmenetelmät .....	43
3.2	Tutkimuksen aineisto .....	46
3.3	Tulevaisuuden tutkimuksen näkökulma .....	48
4	ELINKEINOPOLITIIKAN TARPEET JA TAVOITTEET .....	55
4.1	Kunta yhteiskunnassa .....	55
4.2	Tutkimuskohteena kunta.....	57
4.3	Kunnan rooli kehittyvä lainsäädännön myötä.....	60
4.4	Kuntalaki (1995) määrittää kunnan roolia nykyisyydessä .....	62
4.5	Elinkeinopolitiikan uusi asema ja tarpeet .....	67
4.6	Tulevaisuuden suunta.....	69

5	YRITTÄJYYS .....	70
5.1	Odotuksia yrittäjyydelle – yrittäjyyspuhetta ajassa .....	70
5.2	Yrittäjyys yhteiskunnan muovaajana .....	73
5.3	Yrittäjyyden käsite – yrittäjyyden muodot .....	75
5.4	Yrittäjyys tutkimuksissa .....	78
5.5	Yrittäjyys ja yrittäjämäisyys tässä tutkimuksessa .....	83
5.6	Yrittäjyys mahdollisuutena .....	84
5.7	Yrittäjyys tilastoissa: yksityisen sektorin yrittäjät ja omistaja-yrittäjät .....	88
6	I VAIHE – MENNEISYYS .....	90
6.1	Kunnan rooli on kehittynyt lainsäädännön myötä, yrittäjyys yhteiskunnan murroksissa .....	90
6.2	I diskurssi – kunnan roolin ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen kohtaavat .....	91
6.3	Diskurssin tulkintana kunnan roolin ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttumisen yhteys .....	94
7	II VAIHE – NYKYISYYS .....	96
7.1	Yrittäjyys elinkeinopolitiikan mahdollisuutena .....	96
7.2	II diskurssi – elinkeinopolitiikan tarpeet ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat .....	97
7.2.1	Muutoksen hallinnan tarve ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat .....	98
7.2.2	Yhteistyön hallinnan tarve ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat .....	99
7.2.3	Tulevaisuuden hallinnan tarve ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat .....	101
7.3	Diskurssin tulkintana yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka .....	102
7.3.1	Kunta yrittäjämäisenä toimijana .....	103
7.3.2	Asukkaat yrittäjämäisinä toimijoina .....	103
7.3.3	Järjestäytyneet ryhmät ja organisaatiot yrittäjämäisinä toimijoina .....	104
7.3.4	Luottamushenkilöt yrittäjämäisinä toimijoina .....	104
7.3.5	Kunnanjohtaja ja henkilöstö yrittäjämäisinä toimijoina .....	105
8	III VAIHE – TULEVAISUUS .....	107
8.1	Kysely Delfoi-tekniikalla ja III diskurssi .....	107
8.1.1	Tutkimuskohteen valinta .....	110
8.1.2	Kyselyn laatiminen .....	112
8.1.3	Tutkittavan ryhmän valinta .....	114
8.1.4	Alkukeskustelu .....	117
8.1.5	Ensimmäinen kyselykierros – prosessin eteneminen käytännössä .....	117

8.1.6	Analyysi ja tulkinta vastauksista.....	119
8.1.6.1	I osa – määrämuotoiset väitteet.....	120
8.1.6.2	II osa – avoimet kysymykset.....	127
8.1.6.3	III osa – määrämuotoiset väitteet.....	149
8.1.7	Jälkikeskustelu ja yhteenveto vastauksista.....	149
8.2	Tulosten tulkintana elinkeinopolitiikan tulevaisuus.....	150
8.2.1	Elinkeinopolitiikan tekijöiden tulevaisuus vuonna 2012.....	150
8.2.2	Kohti tulevaisuutta eli vuotta 2012 – yrittäjyden mahdollisuus ja elinkeinopolitiikan tarpeet kohtaavat.....	151
8.2.3	Vastaaminen elinkeinopolitiikan tarpeisiin edellyttäisi lisää yrittäjyyttä.....	152
8.3	Yrittäjyden muotojen ilmeneminen tulevaisuuden kunnassa.....	154
9	YHTEENVETO JA POHDINTAA.....	156
9.1	Mitä diskurssit tuottivat.....	156
9.1.1	Ensimmäinen diskurssi – menneisyys.....	157
9.1.2	Toinen diskurssi – nykyisyys.....	158
9.1.3	Kolmas diskurssi – tulevaisuus.....	159
9.1.4	Tulevaisuuden ajanvuo kohtasi menneisyyden ajanvuon nykyisyydessä.....	161
9.2	Tutkimuksen arviointi.....	163
9.3	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys.....	167
9.4	Tutkimuksen ajankohtaisuus – pohdintaa.....	168
9.5	Uusia tutkimuskohteita.....	175
	SUMMARY.....	177
	LÄHTEET.....	181
	LIITTEET.....	192



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen motiivit ja tutkimustehtävän asettaminen

Käsillä olevassa tutkimuksessa nostetaan tarkastelun keskiöön suomalaisen kunnan elinkeinopolitiikka. Tutkielma pohtii myös, mitä on tapahtunut, tapahtumassa ja tulee tapahtumaan, kun kunnan rooli ja yrittäjyys kohtaavat. Kunnan roolia ei oleteta pysyväksi, vaan se muotoutuu kunnalle tehtäviensä suorittajana muiden toimijoiden joukossa ja suhteessa niihin. Yrittäjyys on ilmiö, jonka kohde ja luonne tulevat näkyväksi ajassaan ja paikassaan.

Kunnan suhde valtioon, markkinoihin ja yhteiskuntaan on voimakkaassa muutoksessa. Yhä useammin ympäristön yllättävät ilmiöt putkahtavat esiin vaikeuttaen muutoksen ymmärtämistä saati hallintaa. Kunnalliset toimijat ovat suurien haasteiden edessä. Kunnallisten päättäjien olisi kyettävä tarkastelemaan nykyisyyttä avarin silmin, näkemään muutokset ja niiden suunnat, muutoksissa uhat ja mahdollisuudet, luomaan yhteinen tahtotila arvoiksi ja valitsemaan keinot halutun tulevaisuuden tekemiseksi. Tämä edellyttää tietoa, osaamista, luovuutta ja innovaatioita. Kysymys on uusista asenteista ja prosesseista, tavoista nähdä kehitys ja siihen vaikuttavat voimat. Kysymys on myös oman organisaation roolin ymmärtämisestä osana kehitystä.

Kuntasektorin toiminnan markkinaehtoistuminen, tiukka talous ja tehokkuusvaade edellyttävät toimintatapojen uusimista ja väestön ikääntyminen palvelujen lisäämistä. Henkilöstön eläköityminen asettaa kunnat kilpailuun työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa. Erityisesti kunnan elinkeinopolitiikalle on tullut uusia haasteita ja se on saanut yhä merkittävämmän aseman kunnan tehtäväkentässä. Se nähdään mm. osana vallankäyttöä, välineenä tulevaisuuden luomiseen, kunnan kehittämisenä tuleville sukupolville, edellytysten luomisena hyvien asioiden tapahtua, edellytysten hyväksikäyttämisenä, uuden kulttuurin luomisena, valmentamisena markkinatalouden säännöllä käytävään kilpaan, verkostojen kokoamisena ja koordinoimisena (Kettunen 1998, 12, 18, 44, 53, 66, 95; Nokso-Koivisto 2001, 118).

Yhteiskunnan murroksessa yrittäjyydessä on nähty uutta luova voima, omaehtoinen selviytymisen malli, mahdollisuus hyvinvointipalveluiden ylläpitämiseen ja työttömyyden hoitoon (Kyrö 1998; Kyrö, Nurmi & Tikkanen 1999, 73–75; Routamaa 2004, 8). Suurissa yrityksissä yrittäjyydestä on tavoiteltu vastausta innovatiivisuuden, joustavuuden, laadun ja tuottavuuden ongelmiin ja kansalaiset työllistymiseensä (Koiranen & Pohjansaari 1994, 7). Yritysverkostoilla on pyritty löytämään entistä joustavampia tuotantomalleja kilpailukyvyyn lähtökohdasta ja talouden keskittymiskehityksen ehkäisemiseksi. Yrittäjyyden edellytysten parantaminen on nostettu tavoitteeksi hallitusohjelmassa, alueiden, maaseudun ja paikallisissa kehittämishankkeissa (Ruuskanen 2000, 93). Yhteiskunnan instituutioita on organisoitu uudelleen paremmin yrittäjämäistä toimintaa mahdollistaviksi (Rasinmäki 1997, 493, 489–491). Kuratkon ja Hodgetts'n (2001, 4–5) mukaan olemme kokemassa ”yrittäjyyden vallankumouksen”.

Kuntapäättäjänä olen kokenut, että muutosilmiöiden vauhdittaessa toinen toistaan ei jää aikaa yksittäisten muutosten seurausten ymmärtämiseen, niiden vaikuttavuuden ennustamiseen saati haluttujen toimintavaihtoehtojen pohdintaan. Minulle on syntynyt esioletus siitä, että suurin osa kunnallisista päättäjistä ei kykene jäsentämään ympäristönsä tapahtumia. Jos muutosta ei ymmärretä, ei pystytä erottamaan nykyisyydessä piileviä tulevaisuuden aihioita eikä tekemään valintoja päätösten pohjaksi. Herää kysymys: Mitä pitäisi tietää, että voisi ymmärtää, mitä pitäisi tietää voidakseen toimia kunnallisena päätöksentekijänä?

## 1.2 Tarpeesta tietää tavoitteeseen: Tutkimuskysymykset

Kunnan tehtäviä on tarkasteltu pääasiassa valtion näkökulmasta ja kuntakeskeisestä näkökulmasta. *Valtion näkökulmasta* kuntien olemassaolo perustuu eduskunnan säätämiin lakeihin ja kuntanäkemyksessä korostuu kunnallishallinnon välineellisyys valtionhallinnon tarpeita ajatellen. Tällöin kuntien olemassaolo ei ole arvo sinänsä, vaan tärkeintä on palvelujen saatavuus ja kansalaisten yhdenvertaisuus, ei siis asukkaiden itsehallinto siten kuin siitä on perustuslaissa säädetty. *Kuntakeskeisen kuntanäkemyksen mukaan* kunnat ovat omaehtoisen kehityksen synnyttämiä paikallisyhteisöjä. Kunnallinen itsehallinto on yhteiskuntaa rakentava perusarvo, johon ei saa koskea ilman kunnan suostumusta. Tällöin korostetaan muun muassa kuntien yhteisöllisyyttä, sitä että kuntien hallinto perustuu kansalaisten itsehallintoon. (Sandberg & Ståhlberg 1997, 28–31.)

Viime vuosina kunnan talous on noussut keskeiseksi keskustelun aiheeksi ja toimintojen määrääjäksi. Harisalón (1987, 4–5) mukaan kuntatalouden ahdinگون määrittelemiseksi kuntaa voidaan tarkastella järjestelmäteorian käsittein pienois-yhteiskuntana osana kansainvälistä taloutta. Tällöin nousevat näkyväksi kuntayhdyskunnassa toimivat erilaiset poliittiset aktorit kuten yksittäiset kuntalaiset, kansalaisryhmät, puolueet ja eturyhmät.

*Kansalaiset näkevät* kunnan ennen muuta keskeisenä hyvinvointia tuottavana ja takaavana palvelujärjestelmänä, itsehallinnollisena yhteisönä ja vallan areenana. Toisena keskeisenä perusteena kunnallishallinnon olemassaololle kuntalaiset näkevät sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteuttami-



sen sekä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien väylänä toimimisen. (Fennica-tutkimusryhmä 2000, 9–18; Kettunen 1998, 18–19.) *Poliittisesti ja poliitikkojen näkökulmasta* kunta voi näyttää tärkeältä vallasta ja voimasta käytävän kamppailun kentältä. Se on kamppailua siitä, kuka saa päättää tulevaisuudesta, yhteisistä asioista. (Kettunen 1998, 18.)

Jos autonomiaa korostetaan, kunnan tehtävä ymmärretään laajemmin kuin vain teknisluonteiseksi palvelutuotannoksi. Kunta on tällöin instituutio, jossa käydään arvokeskustelua eli pohditaan yhteisin voimavaroin toteutettavien hankkeiden tavoitteita sekä niiden sopivaa tärkeysjärjestystä ja toteuttamisen tapoja. Kunnan keskeiseksi tehtäväksi ajatellaan toisin sanoen paikallisiin erityispiirteisiin soveltuvien yhteisten hankkeiden toteuttaminen. Voidaan kenties myös ajatella, että kuntalaiset tällöin mieltävät omaan kuntaansa kuulumisen tärkeäksi osaksi omaa identiteettiään ja kunnan yhteisöksi, jolla on oma paikkaan ja paikallisiin erityispiirteisiin pohjautuva identiteettinsä. (Sihvola 2000, 11.)

*Talouden näkökulmasta* kuntaa voidaan tarkastella mm. itsenäisenä taloudellisenä toimijana, osana valtion hallintoa tai osana alueellista elinkeinoelämää. Yhteistä tarkastelussa on talouden kasvun vaade. Jäsenyys EU:ssa ja kiristynyt globaali talouskilpailu asettavat julkiselle taloudelle omat rajansa. Euroopan unionilla on kuntiin myös välillisiä vaikutuksia yritysten kilpailuympäristön muuttumisen ja julkishallinnon muutoksen kautta. Uusi kansainvälinen asetelma ei anna mahdollisuuksia julkisen talouden budjettialijäämään. Tämä heijastuu myös kuntien taloudelliseen tilanteeseen. (Sotarauta 1996, 39.)

EVA:n vuonna 1997 julkaiseman asenneselvityksen mukaan noin puolet kyselyyn vastanneista suomalaisista oli sitä mieltä, että ihmisten hyvinvoinnin jatkuminen voi perustua vain taloudelliseen kasvuun; noin kolmannes oli päinvastaista mieltä. Samanaikaisesti kymmenen viime vuoden ajan asennetutkimuksissa, joita on suoritettu kahden vuoden välein, 70 % vastaajista on ollut koko ajan sitä mieltä, että ”pyrkimällä jatkuvaan taloudelliseen kasvuun ihminen tuhoaa vähitellen luonnon ja lopulta myös itsensä! (Mannermaa 1998, 36.)

1990-luvulta lähtien kuntien talouden ongelmat ovat monimutkaistuneet, valtio on leikannut kuntaosuuksia ja samalla asettanut uusia velvoitteita. Niemelän mukaan nyt ollaan tilanteessa, jossa tarvitaan sellaista uutta, joka tunnistaa meillä olevan muutoksen ja löytää siihen tepsivät lääkkeet. Kun, Castellsiläisittäin, tuottavuus ja kilpailukyky ovat tietoon perustuvan globaalin talouden hallitsevia prosesseja, pyrkivät yritykset, alueet, maat ja kaikki talousyhteisöt kehittämään toimintaansa niin, että tuottavuus ja kilpailukyky paranevat (Niemelä 2000, 12–13, 29).

Hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden turvaamiseksi on alettu etsiä uusia linjauksia. Päällimmäisenä keskusteluissa ovat olleet kuntaliitokset. Tutkimukset eivät kuitenkaan osoita kunnan koolla olevan merkitystä kunnan talouteen tai palvelujen laatuun. Esitetyillä keinoilla, kuntaliitoksilla, kilpailuttamisella ja palvelujen priorisoinnilla, on voitu ratkaista vain osa ongelmista. Kuntalaiset eivät näe palvelujen yksityistämistä kovinkaan hyvänä ratkaisuna ja myös vapaaehtois-, yhdistys- ja yrityspohjalta toimimisen lisääminen saa kuntalaisilta aiempaa vähemmän kannatusta (Fennica-tutkimusryhmä 2000, 35–36). ”Vaikka markkina-ajattelu sinänsä hyväksytään laajasti, kunnallishallinnossa markkina-

voimille halutaan asettaa tietyt, verrattain tiukatkin sosiaaliset suitset” (Fennica-tutkimusryhmä 2000, 105). Kettusen mukaan yritysten kilpailu maailmantaloudessa luo paineita kunnille luoda yrityksille menestyksen edellytyksiä. ”Kuntien on omaa tulevaisuuttaan ajatellen profiloitava itsensä siten, että ne ovat jonkin tyyppin yrityksille soveliaita sijaintipaikkoja.” (Kettunen 1998, 35.)

Laajasti ymmärretään, että kunnan toimintaympäristön muuttuminen on väistämätöntä ja muutoksen suuntana näyttäytyy markkinaehtoistuminen. Ymmärretään myös, että muutokseen on vastattava toimenpitein. Keinoista sen sijaan ei ole löydetty yksimielisyyttä. Tällä tutkimuksella haluan osallistua kuntien kehittämiskeskusteluun: kansalaisena asettaa sen vaikutusmahdollisuuksien väyläksi toimimiseen, poliitikkona hyödyntämään tulevaisuudesta käytävää keskustelua ja päätöksentekoa ja yrittäjänä nostaa yrittäjyyden näkyväksi mahdollisuudeksi. Otan tieteen tekniikkana avuksi ratkaisemaan käytännön ongelmaa, antamaan uutta tietoa merkityshorisontiksi. Tarkastelen kunnan roolin, kunnan tehtävien, muuttumista ja yrittäjyyttä ilmiönä, sen kohdetta ja luonnetta. Keskeisenä ei ole kunnan roolin muuttumisen ymmärtäminen vaan roolin muuttumisen mukanaan tuomat uudet tarpeet. Tarpeita lähestyn elinkeinopoliitiikan tehtävien kautta. Asetan yrittäjyyden tarjoamat mahdollisuudet elinkeinopoliitiikan tarpeiden rinnalle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on jäsentää kunnan elinkeinopoliitiikan muutostarpeita ja etsiä yrittäjyydestä mahdollisuuksia muutoksen hyödyntämiseen elinkeinopoliitiikan toteuttamisessa. Tästä nousevat tutkimuskysymykset:

1. Onko olemassa yhteys kunnan elinkeinopoliitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden tarjoamien mahdollisuuksien välillä?
2. Millainen mahdollisesti löytyvä yhteys on?

Tarpeita lähestytään diskursiivisesti etsimällä yhteys yrittäjyyden kehittämisen ja kehittymisen sekä kuntalain kunnalle määräämien tehtävien ja kunnalle asetettujen tavoitteiden täyttämisen välillä.

### 1.3 Metodologiset perusvalinnat

Tällaisella tutkimuksella voi olla useita lähestymistapoja ja näkökulmia, esimerkiksi talouden, yksilön, yhteisön tai organisaation näkökulma. Kunnan selviytymistä voidaan tarkastella kunnan sisältä käsin tai osana valtion hallintoa, demokratiaa toteuttavana tai osana alueen kehittämistä. Tässä tutkimuksessa lähestytään tarpeita kunnan elinkeinopoliitiikan roolin toteuttamisen kautta.

Käytän tutkimuksessa diskurssianalyttistä lähestymistapaa (Luku 3.1, 43–46). Diskurssianalyysi mahdollistaa yhteyden löytämisen kahden erilaisen ilmiön välille. Kunnan roolia määrittää kuntalaki, mutta roolista aiheutuvat tarpeet syntyvät kunnan suhteesta ympäristön kanssa. Yrittäjyys määrittyy teo-

rioista, siitä millaisena yrittäjyys tunnistetaan, yrittäjyyden kohteessa ja luonteesta.

Tulevaisuus muotoutuu uskomukseni mukaan ainakin osaksi tämän päivän valinnoista, päätöksistä. Siksi haluan tietää, näkevätkö kunnalliset päätöksentekijät, kunnan elinkeinopolitiikan tehtävistä päättävät ja vastaavat yrittäjyyden mahdollisuutena. Tämän aineiston kokoon tulevaisuudentutkimuksen Delfoi-menetelmällä (luku 8, 107–155). Mahdollisuutena yrittäjyys näyttäytyä tarvetta vastaan tarpeen horisontissa, sen ajassa ja paikassa.

Tässä tutkimuksessa aikaa ilmaisen kalenteriaikana. Aikaa, joka ajoittuu vuosille 2001 ja 2002, nimitän *nykyisyydeksi*, sitä edeltävää aikaa *menneisyydeksi* ja sen jälkeistä aikaa *tulevaisuudeksi*. Ilmiöiden kohtaamispaikkana on suomalainen kunta kansallisessa, kansainvälisessä sekä globaalissa ympäristössä.

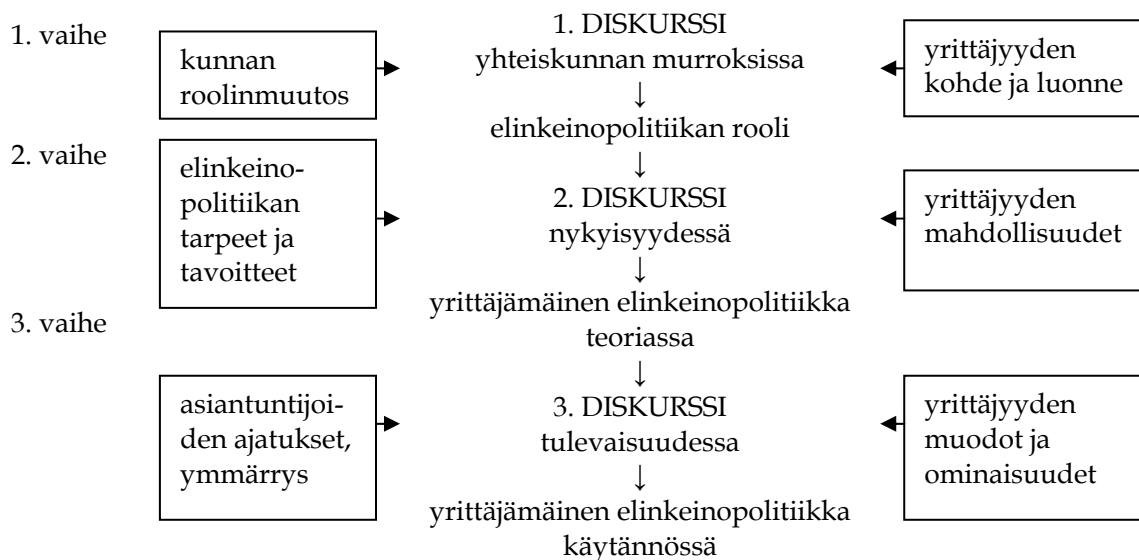
## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimus etenee prosessuaalisesti kolmessa vaiheessa. Vaiheista muodostuu ajallinen ja sisällöllinen jatkumo. *Ensimmäisessä vaiheessa* selvitetään tutkittavan ilmiön eli elinkeinopolitiikan roolin muuttumista tarkastelemalla kunnan toimialan kehittymistä ja yrittäjyyden käsityksen ajassa muotoutumista. Tämä tehdään sen vuoksi, että kunnan roolin muuttuminen on ilmiö, joka pitää sisällään perusteet elinkeinopoliittisen roolin muuttumiselle ja sille asetettaville tarpeille ja tavoitteille. Kunnan roolin muuttuminen on osa yhteiskunnan kehittymistä, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Yksi tekijöistä on yrittäjyys. Tarkasteluhetkeksi valitaan yhteiskunnan murros, koska yrittäjyys on noussut murroksissa muutosagentiksi luomaan uusia käytänteitä. Tutkimuksessa yrittäjyyden käsityksen ajassa muotoutuminen tuodaan kunnan toimialan kehittymisen rinnalle ja tarkastellaan yrittäjyyttä kunnan roolin muutostekijänä. Tuloksena keskustelusta paljastuu elinkeinopolitiikan rooli nykyisyydessä.

*Toisessa vaiheessa* tarkastellaan elinkeinopoliittisesta roolista löytyviä tarpeita ja yrittäjyydestä löytyviä mahdollisuuksia nykyisyydessä. Elinkeinopoliitiikan rooli otetaan tarkasteluun sellaisena, millaisena se ensimmäisessä diskurssissa paljastuu. Elinkeinopolitiikan tarpeet syntyvät elinkeinopolitiikan asemasta kunnan tehtävien toteuttamisessa. Yrittäjyyden mahdollisuudet löytyvät siitä, millaisena yrittäjyys tunnistetaan. On siis ymmärrettävä yrittäjyyden ilmenemismuodot nykyisyydessä. Tuloksena paljastuu elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden tarjoamien mahdollisuuksien teoreettinen yhteys, yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka.

*Kolmannessa vaiheessa* tarkastellaan tulevaisuuden elinkeinopolitiikan tekijöiden, kunnallisten toimijoiden, näkemyksiä toisessa vaiheessa paljastuneen yrittäjämäisen elinkeinopolitiikan tarpeisiin vastaamisen mahdollisuuksista ja yrittäjyyden ilmenemismuotoja ja siihen sisältyviä ominaisuuksia. Tarpeet ja mahdollisuudet asetetaan tulevaisuudentutkimuksen näkökulmaan. Tällä pyritään sen tietämiseen, näkevätkö tulevaisuuden tekijät yrittäjyyden tulevaisuu-

den mahdollisuutena, ja jos näkevät, millaisena mahdollisuutena. Tulevaisuus syntyy teoilla ja päätökset tekojen takana siitä ymmärryksestä, mikä kunnallisilla toimijoilla on päätöshetkellä nykyisyydessä. Tuloksena paljastuu elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden tarjoamien mahdollisuuksien reaaliyhteys. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen eteneminen.



KUVIO 1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkielma on jaettu yhdeksään lukuun. *Luvussa 1* esitettiin tutkimuksen motiivit, tutkimustehtävän asettaminen, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, metodologiset perusvalinnat ja lopuksi tutkielman rakenne.

*Luvussa 2* tarkastellaan kunnan ulkoista ja sisäistä toimintaympäristöä tutkimuskontekstin ja -horisontin ymmärtämiseksi.

*Luvussa 3* esitetään tutkimuksen metodologia ja aineisto: tieteenfilosofiset perususkomukset, metodologian luonne, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen aineisto.

*Luvussa 4* käsitellään kunnan roolin muuttumisen yhteyttä lainsäädännön muuttumiseen ja kunnan tehtäviä nykyisyydessä ja löydetään elinkeinopolitiikalle asema kunnan tehtäväkentässä.

*Luvussa 5* tarkastellaan yrittäjyyttä ilmiönä. Ensin tarkastellaan yrittäjyydestä käytävää keskustelua, yrittäjyyden ilmenemismuotoja ajassa ja yrittäjyyden käsityksen kehittymistä yhteiskunnan murroksissa, ja löydetään yrittäjyydelle rooli yhteiskunnallisena vaikuttajana ja vaikuttimena. Toiseksi tarkastellaan yrittäjyyttä nykyisyydessä, yrittäjyyden käsitettä, sen ilmenemismuotoja sekä niitä ominaisuuksia ja piirteitä, joita teorioissa osoitetaan yrittäjyyteen kuuluviksi ja joita suuri yleisö (ihmiset) liittyy yrittäjyyteen. Yrittäjyys mahdollisuutena löytyy tulkinnasta yhteiskunnan kontekstissa.

*Luvussa 6* kunnan roolin ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen kohtaavat, käydään ensimmäinen diskurssi.

*Luvussa 7* elinkeinopolitiikan tarpeet ja yrittäjyyden teorioista nouseva yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat, käydään toinen diskurssi.

*Luvussa 8* esitetään Delfoi-kyselyn toteutus ja tulokset sekä tulosten tulkintana vastaajien näkemykset yrittäjyyden mahdollisuudesta vastata elinkeinopolitiikan tarpeeseen tulevaisuudessa. Kolmannessa diskurssissa, tulevaisuusdiskurssissa, keskustelevat vastaajien näkemykset mahdollisuuksista ja yrittäjyyden teorioista nousevat yrittäjyyden muodot ja ominaisuudet/piirteet.

*Luvussa 9* esitetään koonti diskursseista ja menetelmien ja tulosten arviointi. Lisäksi luodetaan tutkimuksen nykyisyydestä, vuosista 2001–2002, tähän päivään, vuoteen 2008, ja esitetään ideoita ja ajatusmalleja yrittäjämäisen elinkeinopolitiikan kehittämiseen kunnissa sekä virikkeitä jatkotutkimukselle.

## 2 KUNNAN ULKOISEN JA SISÄISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN TARKASTELU TUTKIMUSKONTEKSTIN JA -HORISONTIN YMMÄRTÄMISEKSI

### 2.1 Kunnan ulkoisen ympäristön haasteet

Kunnalliset päätöksentekijät katselevat tulevaisuutta silmätysten, tulevaisuus on lähempänä kuin koskaan aikaisemmin! Nykyisyydessä, missä yhteiskunnallinen, taloudellinen ja teknologinen kehitys ovat tulleet murroksen tilaan, ovat myös sekä arvot eli "mitä oikeastaan halutaan tavoitella" että keinot tavoitteiden saavuttamiseksi eli "miten se tehdään" voimakkaassa murroksessa. Nopeat muutokset, yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus ovat aikamme avainsanoja. Päätöksentekijöillä on entistä vähemmän aikaa reagoida tulevaisuudessa hämmöttäviin muutosilmiöihin saati nähdä päätöksistä aiheutuvia vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Tämänhetkiset perusoletukset tavoitteista ja usko olemassa olevien päätöksentekojärjestelmien kykyyn hallita tapahtumia ovat joutuneet kyseenalaisiksi. (Mannermaa 1998, 19, 37; 1999, 20, 189.)

Yhtäältä tiedon ja viihteen ja toisaalta teknologisten, taloudellisten ja yhteiskunnallisten muutosten virrat kohisevat ajassamme niin massiivisina, että on ponnisteltava saadakseen niistä edes jonkinlaista otetta. Tiedosta ei ole pulaa, mutta ymmärrys hukkuu helposti sirpaleiden kuohuihin. (Mannermaa 1998, 7.)

Sotaraudan (1996) mukaan merkittävin ero aiempiin murroksiin on nykyisen globaalisuus. Tällöin ongelmien seuraukset eivät enää rajaudu niin selvän alueellisesti kuin ennen. Myös kansainvälistyminen, maailman yhä tiiviimpi yhteenkietoutuminen, nostaa eteemme ongelmia, joiden ratkaisu ei ole jollain tietyllä alueella, joidenkin tiettyjen toimijoiden käsissä. Kansainvälistyminen on Sotaraudan mukaan nähtävä laajana ilmiönä. Se ei ole vain maailmankauppaa, turismia tai jäsenyys Euroopan Unionissa. Kansainvälistymisen hän näkee mm.

maailmalla tapahtuvien muutosten entistä nopeampana heijastumisena eri alueille, jotka ovat tulleet riippuvaisemmiksi muun maailman tapahtumista kuin koskaan aiemmin, ja maailmantalouden yhä tiiviimpänä nivoutumisena yhdeksi kokonaisuudeksi. ”Tämän määritelmän mukaan jokaisen suomalaisen kunnan strateginen asema on riippuvainen kansainvälisestä kehityksestä, joko suoraan tai välillisesti. Kansainvälistyminen siis koskee myös sellaisia kuntia, joilla ei ole suoria kansainvälisiä yhteyksiä.” (Sotarauta 1996, 36–37.)

Malaskan mukaan maailmanyhteisön piirissä tällä hetkellä ja tulevina vuosina vaikuttaa samanaikaisesti hyvin erilaisia ja erisuuntiin pyrkiviä voimia. Hänen mukaansa eräät niistä ovat globalisoivia voimia, toiset integroivia voimia, alueellisia voimia, tai pirstoavia voimia ja rikollisia voimia. Jotkut näistä hän näkee perusmotivaatioltaan pääasiassa taloudellisiksi voimiksi, toiset samalla myös poliittisiksi voimiksi ja toiset taas kulttuurivoimiksi. ”Esimerkiksi taloustieteitten tutkimien ilmiöiden kulkuun ja muuttumiseen vaikuttavat tällä hetkellä voimakkaasti monet muut kuin taloudelliset asiat ja ilmiöt, sellaiset kuin sosiaaliset ja poliittiset tapahtumat ja tekniikan kehittyminen ja ympäristöongelmat.” (Malaska 1993, 8.)

Mannermaa kuvaa muutoksen valtavirtoja, megatrendejä. Megatrendistä hänen mielestään on mahdollista puhua, kun tarkasteltava ilmiö hahmotetaan riittävän laajasti ja ymmärretään, että megatrendi itsessään voi sisältää erilaisia ilmiöitä, vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllätyksiä, jos nämä ilmiöt kuitenkin kokonaisuudessaan muodostavat riittävän samansuuntaisen kokonaisuuden. Megatrendeinä Mannermaa mainitsee esimerkiksi *väestön ja tuotannon aineellisen kasvun, ympäristöongelmien kärjistymisen ja uusiutumattomien luonnonvarojen kulumisen loppuun*. Vaikka yhteiskunnallinen päätöksenteko ja vaikuttaminen tapahtuvat yleensä epävarmojen tietojen varassa, se ei poista yhteiskunnallisen päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuutta ja vastuuta. Mannermaan mukaan vain laaja-alaisesti yhteiskuntaamme havainnoimalla voimme luoda perustellun näkemyksen siitä, mitkä ovat keskeiset kehitysilmiöt ajassamme, millaisia tulevaisuuden olennaisia vaihtoehtoja ne voivat synnyttää ja olla kehityksessä aktiivisia toimijoita. (Mannermaa 1998, 7, 28–34, 64; ks. myös Naisbitt & Aburdene 1990, 115.)

Kivistön mielestä (1998, 73) keskeisinä muutosvoimina tulevat olemaan uudet tiedot, jatkuvasti kohoava tietoisuuden taso sekä koko maapalloa muokkaavien voimien tulevaisuussuuntautunut tasapaino. Naisbitt'n ja Aburndenen (1990, 172) mukaan muutos on sekä taloudellista että sivistyksellistä. Khakee (1999) näkee muutoksen poliittisena, spatiaalisena ja teknologisena. Tämä tarkoittaa rajojen hämärtymistä julkisen ja yksityisen sektorin väliltä, siirtymistä ns. yhtenäisvaltiosta alueelliseen sirpaloitumiseen ja informaatioteknologian läpimurtoa. (Tohmo 2002, 131.)

On todennäköistä, että maailma muuttuu seuraavan 50 vuoden aikana enemmän kuin viimeisten 10 000 vuoden aikana yhteensä. Keskeisin muuttuja tulee olemaan yksilöllisissä ja eritasoisissa kollektiivisissa tietoisuuksissa tapahtuva kehitys, tietoisuuden evoluutio. (Kivistö 1998, 10–11.)

Maailmaa muokkaaviksi voimiksi Mannermaa nostaa mm. *teknologian kehittymisen, globalisoitumisen ja lokalisoitumisen, yksilökeskeisyyden, pirstaloitumisen ja tiedon välillistymisen*. Hänen mukaansa muutokset yhteiskunnassa ja ihmisten arkielämässä ovat erilaisia: ne tapahtuvat eri tahtiin, makro- ja mikrotasolla ja ovat usein riippuvuussuhteessa toisiinsa. Mannermaan mukaan teknologia ohjaa sosiaalisten ilmiöiden kehittymistä, yksilöt rakentavat identiteettiään paikallisista aineksista ja todellisuuskäsitykset pirstaloituvat. Hän kuvaa tulevaisuuden maailmaa rinnakkaisten arvojärjestelmien mosaiikkina, missä arvojärjestelmien moninaisuus ja arvojärjestelmien välinen vuorovaikutus muodostavat tietoyhteiskunnan arvoperustan. Koska *merkitysjärjestelmät eivät ole yhteismitallisia, niiden välinen keskustelu ei ole helppoa*. (Mannermaa 1998, 40–53.)

Kivistön mukaan valta- ja päätöksentekorakenteet toisaalta keskittyvät ja globaalistuvat, toisaalta paikallistuvat seuraavien 50 vuoden aikana. Tällöin kunnat hakevat uutta identiteettiään nousevan paikallisuuden merkittävimpänä toteuttajana, maakunnat ja väliportaan rakenteet ovat jatkuvassa muutostilassa oikeiden toimintamuotojen ja organisaatiomallien löytämiseksi. Suomen valtion rooli osittain vähenee jäännösvaltioksi, osittain tapahtuu voiman ja merkityksen kasvua, kun kytkeydytään yhä selvemmin valtiota suurempaan poliittistaloudelliseen järjestelmään eli Euroopan unioniin. Kivistön mukaan Suomi ja sen eri tasot tulevat olemaan yli kansallisten rajojen moniulotteisessa vuorovaikutuksessa. (Kivistö 1998, 29, 72.)

Yhteiskunnan uusinta kehitysvaihetta on nimetty tietoyhteiskunnaksi tai informaatioyhteiskunnaksi, kommunikaatio- tai vuorovaikutusyhteiskunnaksi, automaatio- tai jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, asiantuntijayhteiskunnaksi, palveluyhteiskunnaksi, aineettomien tarpeiden yhteiskunnaksi, postmoderniksi yhteiskunnaksi (yksilöllisyys ja moniarvoisuus), kolmanneksi aalloksi (joustaavuus, uusi tuotanto- ja jakeluparadigma, verkostoituminen, yksilöllisyys, tiedon valta yms.), oppimisyhteiskunnaksi (oppimiskyky keskeinen inhimillinen ominaisuus) (Mannermaa 1998, 70–71).

Nykyisyyden muutosilmiöt ovat jokaisen havaittavina. Millä nimellä jälkipolvet nykyisyyttä tulevat nimittämään, riippuu paljolti ilmiöiden vaikuttavuudesta. Seuraavassa tarkastelen kolmea keskeistä muutosilmiötä taustaksi tutkimukselle. Koska nykyisyyden murroksessa ilmiöiden vaikuttavuus yhteiskunnassa ei rajaudu yhden tieteen alueelle, en rajaudu tarkastelussani vain taloustieteen näkökulmaan.

### 2.1.1 Globalisaatio

Globalisaatio on Sihvolan mukaan prosessi, jonka aspekteja ovat talouden maailmanlaajuistuminen, yritysten monikansallistuminen, kaupan ja pääomaliikkeiden vapautuminen, tavaroiden, ihmisten ja informaation liikkuvuuden lisääntyminen ja reaaliaikaistuminen, teknologisen muutoksen lisääntyminen, työn, tuotannon ja kulttuurin irtautuminen paikallisista sidoksistaan sekä ihmisoikeuksia ja ympäristöä koskevien kysymysten näkeminen koko maailmaa koskevinä. Globalisaation yhtenä keskeisenä piirteenä Sihvola näkee sen, että kansallisvaltioiden mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskuntakehitykseen ovat hei-



kentyneet. Globaalistuminen on merkinnyt kilpailullisten arvojen merkityksen korostumista yhteiskuntaelämässä: yritteliäisyys, dynaamisuus, tehokkuus, tulosvastuu, rationaalisuus, uusi teknologia, tieto ja osaaminen ovat globaalistuvan elämänmuodon iskusanoja. (Sihvola 2000, 13, 18.)

Väyrysen mukaan globalisaatio tarkoittaa omavoimaisen kansainvälisen taloudellisen järjestelmän syntymistä ja suomalainen yhteiskunta vaiheittain yhdentyy siihen. Kyse on talouden, politiikan, yhteiskunnan rakenteiden, kulttuurin, ajattelutapojen ja identiteetin muutoksesta. Väyrynen näkee globalisaation viime kädessä yritystason prosessina, mutta myös alueiden muuttumisena maantieteellisistä yksiköistä yhteiskunnallisiksi toimijoiksi. (Väyrynen 1998, 196, 197; Väyrynen 1999, 1–2, 152; Väyrynen 2001, 95, 103, 107, 113; ks. myös Beck 2004; Hernesniemi ym. 1995, 96–97.)

Kososen mukaan globalisaatio on 1990-luvun loppuvuosina ollut aikalaisdiagnoosien yleisimpiä käsitteitä. Hän toteaa, että oppihistoriallisesti on kuitenkin paikallaan todeta, että aikalaisdiagnostiset puheet globalisaatioloukosta saivat alkunsa demokratian ja hyvinvoinnin murenemisen huolesta. (Kosonen 1999, 14.) Globalisaatio sisältää muutoksen mahdollisuuden. Etäisetkin tapahtumat ja toimijat maailmalla vaikuttavat ihmisten paikallisiin askareisiin ja joskus jopa määräävät niistä. Globalisaatio on prosessi, jonka vaikutusten piiriin ovat joutuneet kaikki kansallisvaltiot, jotka samalla verkostoituvat uudella tavalla. (Giddens 1995, 57; Beck 1999, 43–49; Rahkonen 2000, 53.)

Maapalloistumista ja kansainvälistymistä on kuitenkin tapahtunut koko nykyisen ajanlaskumme ajan. Kansainvälistyminen viittaa valtioiden välisten riippuvuussuhteiden voimistumiseen, globalisaatio puolestaan merkitsee kansallisvaltioiden merkityksen heikkenemistä. Kun nykyaikainen demokratia ja kansalaisten mahdollisuudet vaikuttaa politiikkaan ja päätöksiin on kuitenkin tiiviisti sidottu juuri kansallisvaltioon, mitä demokratialle tapahtuukaan globalisaation laajentuessa? Globalisaatio voimistaa maailmanlaajuisten talousprosessien vaikutuksia ja vähentää kansallisvaltioiden mahdollisuuksia talouskehityksen kontrolloimiseen. (Kosonen 1999, 15–16, 22.)

### 2.1.2 Verkostoituminen

Nykyisessä yhteiskunnallisessa kehityksessä on paljon tekijöitä, jotka edistävät hierarkioiden muuttumista verkostomaisiksi rakenteiksi ja uudenaikaisiksi yhteisöllisyyden alueiksi. Niitä ovat mm. tekniikan kehittyminen ja työn luonteen muuttuminen tietotyöksi, ihmisten liikkuvuuden lisääntyminen ja siihen liittyvä moniarvoistuminen ja elämänmuotojen erilaistuminen. Yhdistävänä tekijöinä verkostoissa voi olla työssäkäyntialueiden lisäksi esimerkiksi kulttuurinen, eettinen, etninen, tekninen tai maakuntapohjainen identiteetti. (Sihvola 2000, 15; Kivistö 1998, 28.)

Castells ennakoi, että kaksituhattaluvun alussa verkostoyhteiskunnan talous on organisoitunut pääoman, johtamisen ja informaation globaaleihin verkostoihin. Tuottavuuden ja kilpailukyvyn vaade kehittävät verkosto-osaamista. Yritykset ovat enentyvästi organisoituneet verkostoiksi, sekä sisäisesti että yhteistyösuhteissaan. Tällöin pääoma on globaalia ja työvoima paikallista. Valta

on organisoitunut hierarkioiden sijaan joustaviin verkostoihin. (Castells 1996, 471, 473, 475; ks. myös Hernesniemi ym. 1995, 3, 37, 45.)

Niemelä nostaa yhteistyön ja aloitteellisuuden keskeisiksi käyntiin paneviksi voimiksi. Hän näkee verkoston informaatioajan organisoitumisen perusmuotona, uuden yhteistoiminnan ytimenä ja avaimena menestykseen, taantuvien alueiden pääsylippuna taloudelliseen kehitykseen. Kilpailussa selviäminen edellyttää, kykyä luoda luottamuksellisia yhteistyörakenteita. Nykymaailma on hänen mielestään osaamiskeskittymien ja osaamisklustereiden maailma. "Alueen ja jokaisen yksityisen yrityksen kannalta on kullannarvoista, että se tunnetaan oman alan piireissä osaamiskeskuksena ja että alue toimii kokonaisuutena tavallaan kuin yksi suuri yritys." (Niemelä 2000, 12, 21, 26, 45; ks. myös Raatikainen & Ahopelto 1994, 15.)

Sandberg ja Ståhlberg (1997, 27, 37, 82) näkevät kansainvälistymisen haasteen Suomen kunnille yhteistyöhaasteena, sekä seudullisesti että rajat ylittävästi. Kansainvälistymisen myötä yhä useampi kunta on mukana useammassa yhteistyökuviossa ja verkottuminen ja yhteistyö lisäävät pienten kuntien päättäjiensä mahdollisuuksia kehittää alueensa palveluja. Sotaraudan (1996, 66) mukaan kasvavan keskinäisen riippuvuuden ja moninaisuuden johtaminen ja suunnittelu edellyttävät kykyä toimia osana yhteistyöverkostoa, keskellä moninaista ja limittyntä toimijoiden kenttää, joka ei ole sen enempää yksityinen kuin julkinenkaan.

Sotarauta kuvaa paikallista hallintaa jatkuvaksi prosessiksi, joka muotoutuu useiden sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden (seurojen, yhdistysten, yritysten jne.) yhteistyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen varaan. Tässä prosessissa luodaan ja etsitään jatkuvasti sellaisia kommunikaation foorumeja, joissa eri toimijoiden strategioiden ja päämäärien väliltä on mahdollista etsiä yhtymäkohtia uusia yhteisiä hankkeita varten. Nämä paikallisen hallinnan prosessit eivät rajoitu vain kunnan alueelle, vaan ne laajenevat myös seudullisesti, maakunnallisesti, kansallisesti sekä kansainvälisesti riippuen kyseessä olevasta asiasta. (Sotarauta 1996, 77-78.)

2000-luvun alun kehitys osoittaa, että Suomi on jakautumassa yhä selvemmin kehittyviin alueisiin ja taantuviin alueisiin. Tuotanto, ihmiset ja taloudellinen toimeliaisuus ovat keskittymässä harvoille alueille, kasvukeskuksiin. Kunnan eri toiminnan alueilla seudullisuus on korvaamassa paikallisuutta ja alueellinen kehittäminen paikallista tulevaisuussuunnittelua. Seutuyhteistyön merkitys on kasvamassa. (Haveri & Laamanen & Majoinen 2003; Stenvall & Harisalo 2000; Sotarauta 1996; ks. myös Talvitie 2000.)

### 2.1.3 Teknologian kehitys

Ihmiskunta on kokonsa ja teknologisen tehokkuutensa vuoksi selvemmin kuin koskaan aikaisemmin tilanteessa, jossa tulevaisuus tarjoaa mahdollisuuksia sekä positiivisten utopioiden toteuttamiselle että katastrofaalisten virheratkaisujen tekemiselle. Uusi teknologia voi edesauttaa globaalin tietoyhteiskunnan rakentamista ja ympäristöongelmien ratkaisemista. (Mannermaa 1999, 19.) Harisalo näkee teknologian välineenä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi, kei-

nona laajentaa ihmisten käytännöllisiä mahdollisuuksia. Hänen mielestään teknologia on ikään kuin se perusta, jota kehittämällä, muokkaamalla ja yhdistämällä on mahdollista luoda erilaisia innovaatioita ja tehdä niistä entistä taloudellisempia, toimivampia ja kestävämpiä. (Harisalo 1995, 25, 26.) Evolutionäärinen taloustiede paneutuu teknologian tutkimiseen ja sen peruskäsite on innovaatio. Teknologia nähdään keskeisenä tekijänä talouskasvussa ja talouden kehityksessä. Teknologian kehittyminen tapahtuu pääasiassa innovaatioiden kautta. Ne uudistavat tuotteita ja tuotantoprosesseja. (Lemola 2000, 149, 152.)

Tärkeä perusedellytys niin teknologian muutoksen edistämiseksi kuin sen vastustamiselle on tieto ja ymmärrys siitä, miten nämä muutosprosessit syntyvät, ilmenevät ja kehittyvät (Lemola 2000, 13). Kestävän kehityksen tietoyhteiskuntaa luonnehtii painopisteen siirtyminen tavaroiden tuotannosta ja kulutuksesta aineettomaan tuotantoon ja kulutukseen, ja sen olennainen piirre on kommunikaation lisääntyvä osuus (Mannermaa 1998, 16). Informaatioteknologian sosiaalinen, taloudellinen ja poliittinen merkitys on ilmiselvästi kasvanut 1980-luvulta alkaen ja leimannut keskustelua yhteiskuntamme luonteesta (Rahkonen 2000, 44, toim. Lemola). Toffler'n mukaan tieto ja tietoyhteydet ovat yhteydessä olemassa oleviin valtarakenteisiin ja niiden luomia. Tieto on valtakamppailun väline. Tärkeäksi kysymykseksi on tullut tiedon ja tietoyhteyksien jakautuminen ja hallinta. "Tieto on demokraattisin vallan lähde." (Toffler 1991 41, 43, 443; ks. myös Viherä 1999.)

Kamppisen mukaan teknologia eli siis ne aineelliset ja henkiset välineet, joiden avulla ihmiset ovat maailmassa, jäsentää suhdettamme aikaan kahdella tavalla. Yhtäältä teknologia vapauttaa meitä biologisista ja fysikaalisista rytmeistä ja toisaalta se luo rakenteita, jotka sykkivät omaan tahtiinsa ja joiden rytmeihin ihmisen on itseään ja muuta luontoa sopeutettava. Teknologia on siis antanut avaimet prosessien manipulointiin ja samalla se on luonut järjestelmiä, joilla on oma sykkeensä ja jotka hallitsevat rautaisella otteellaan ihmiselämää. (Kamppinen 2001b, 2.)

Humanistisesti orientoituneet filosofit ovat tekniikkaa tarkastellessaan painottaneet moraalikritiikkiä, jossa varoitetaan teknisen päämäärä-keino-rationaalisuuden yksipuolisuudesta (Frankfurtin koulun "valistuksen dialektiikka") sekä "teknisen järjen" asettamasta uhkasta ihmiselle ja yhteiskunnalle. Kulttuuripessimismin huipentumana voi pitää Oswald Spenglerin (1880-1936) 1917-22 julkaisemaa "länsimaiden perikatoa" käsittelevää teosta, jossa materialismi, demokratia ja suurkaupungit nähdään oireina läntisen "faustisen" kulttuurin kuihtumisen ja rappion vaiheesta. Sen kaunopuheista jatkoa edustaa Jacques Ellulin (1912-94) 1954 ilmestynyt *Le système technique*, jossa välineellisten keinojen ja propagandan yhdessä muodostama teknosysteemi nähdään eräänlaisena ihmistä orjuuttavana, itseriittoisesti ja omalakisesti kehittyvänä "hirviönä". (Niiniluoto 2000, 19-20.)

Kamppisen mukaan puhutaan tietointensiivisyyden voimistumisesta muun muassa kuntien organisaatioissa ja kuntien yhteyksissä kuntalaisiin. Hänen mielestään tämä kehitys ei tuo tullessaan pelkkiä hyviä asioita. Kehityksen riskimaisemassa hän näkee ainakin kolme keskeistä uhkaa: 1) murrosajan hallinnan vaikeudet, 2) tietoteknisten järjestelmien epävakaus ja romahdusten ennakoinnin vaikeus sekä 3) tietotekniikan kritiikitön käyttöönotto aloilla, joissa se ei ole järkevää tai edes kustannustehokasta. (Kamppinen 2001b, 3.)

Kuten aatehistorioitsija Allan Janik (2000) on huomauttanut, ”teknologinen yhteiskunta” tarvitsee ihmistieteitä, koska polttavimpia ongelmiamme ovat ne syvät konfliktit, paradoksit ja pulmat, jotka syntyvät itsetuntemuksemme puutteesta, käytännöllisistä ongelmistamme, joita mikään määrä ”tietoa” ei voi ratkaista (Rahkonen 2000, 37, toim. Lemola).

Lemolan mukaan taloustieteet itsenäistyivät 1700-luvun hyödyn aikakaudella ja 1800-luvun lopulla syntynyt amerikkalainen pragmatisti korosti toiminnan ja käytännön merkitystä ja ensisijaisuutta teoriaan nähden. William Jamesin (1842–1910) mukaan inhimillisen ajattelun muotoja tulee arvioida sen mukaan, mitä ”käytännöllistä merkitystä” niillä on toimintamme kannalta. Praxisfilosofia puolestaan kääntää suhteen ylösalaisin: tiede onkin vain yksi tekninen väline muiden joukossa. Tätä kantaa, joka redusoi tieteen tekniikkaan, on tieteenfilosofiassa tapana kutsua instrumentalismiksi. Instrumentalismien mukaan tieteelliset teoriat ovat eräänlaisia teknisiä instrumentteja, joiden avulla ihminen ennakoii tapahtumia ja tehostaa vuorovaikutustaan luonnon kanssa. (Lemola 2000, 18–19, 28.)

## 2.2 Kunnan sisäisen ympäristön haasteet

Myös kunnan sisäinen ympäristö on muutoksessa ja asettaa vaateita päätöksentekoon. Markkinayhteiskunnassa elämäntavan muutokset toteutuvat kuluttajakansalaisen, kunnan asukkaan, kautta. Vaikkakin toiminnan ehdot muovautuvat pääosin kunnan ulkoisessa ympäristössä, kuntayhteisön kehittämisen muodoista päättää viime kädessä joukko yksilöitä, kuntalaisia. Keskeisiksi haasteiksi, yhteisiksi huoliksi, julkisessa keskustelussa ovat nousseet kunnan talouden ennustamattomuus, väestön vanheneminen ja sen mukanaan tuoma palvelutarpeen muuttuminen sekä väestön muuttoliike ja henkilöstön eläköityminen (esim. Väyrynen 1999). Näiden neljän ilmiön muutoksen suuntaa ja vaikutusta jäsenmän seuraavassa tilastojen avulla. Kunnan sisäinen ympäristö otetaan osaksi tutkimuksen horisonttia sellaisena, millaisena se tässä tarkastelussa paljastuu.

### 2.2.1 Väestön ikääntyminen ja muuttoliike

Suomen väestö on ikääntynyt 1900-luvulla. 0–14-vuotiaiden osuus on vähentynyt vuosisadan alun 35 %:sta vuoden 2002 18 %:iin ja sen ennustetaan olevan vuonna 2030 enää 15 % koko väestöstä. Vastaavasti yli 65-vuotiaiden osuus on lisääntynyt vuosisadan alun 5 %:sta vuoden 2002 15 %:iin ja sen ennustetaan olevan vuonna 2030 jo 26 % koko väestöstä. Sen sijaan työikäisten osuus (15–64-vuotiaat) on pysynyt kohtalaisen tasaisena vv. 1900–2002, 60–67%, mutta sen ennustetaan kääntyvän laskuun vuoden 2010 jälkeen. Vuoteen 2006 mennessä 0–14-vuotiaiden osuus oli laskenut 17,1 %:iin ja 65 vuotta täyttäneiden osuus noussut 16,5 %:iin väestöstä, mikä tukee ennustusten suuntaa. (Taulukko 1, 27.) Julkisten menojen kannalta väestörakenne ei muutu oleellisesti vielä kuluvan

vuosikymmenen aikana, mutta vuoden 2010 jälkeen väestön ikääntyminen alkaa lisätä julkisia menoja.

TAULUKKO 1 Suomen väestön ikäkehitys 1900–2006 ja ennuste vuodelle 2010, 2020 ja 2030 (Tilastokeskus 2001b; 2004a; 2008d)

	Väestö ikäryhmittäin, 1900–2030 (%)							ennuste		
	1900	1950	1990	2000	2001	2002	2006	2010	2020	2030
31.12. 1000 yks.	2656	4030	4998	5181	5195	5206	5276	5268	5317	5291
0–14 v.	35	30	19	18	18	18	17	16	16	15
15–64 v.	60	63	67	67	67	67	67	67	61	59
65– v.	5	7	14	15	15	15	16	17	23	26

Tuotanto, työpaikat ja aktiivi-iässä oleva väestö ovat 1990-luvun laman jälkeen alkaneet siirtyä suurille keskuseuduille. Näillä alueilla väkiluku kasvaa. Tilastokeskuksen mukaan vuoden 2005 lopussa 84 % suomalaisista asui taajamissa (taajama = asukaskeskittymä, jossa asuu vähintään 200 asukasta, jossa asuinrakennusten välinen etäisyys on enintään 200 m), jotka muodostavat ainoastaan 2,4 % koko maan pinta-alasta. Reuna-alueilla väestö vähenee, vanhenee ja työttömyys lisääntyy. Vuoden 2006 aikana väkiluku kasvoi 165 kunnassa ja väheni 249 kunnassa. Kehityksen ennustetaan jatkuvan samansuuntaisena ja kasvattavan edelleen alueiden välisiä eroja. Muutoksesta aiheutuu paineita niin tyhjenevien kuntien kuin täyttyvienkin kuntien kyvyille vastata suuresti vaihtelevaan palvelutarpeeseen. Väestörakenteen muutos on suhteellisesti suurinta Itä- ja Pohjois-Suomessa. (Tilastokeskus 2008d.)

## 2.2.2 Kunnan henkilöstön eläköityminen

Kunta työllisti vuonna 2001 keskimäärin 497.000 viranhaltijaa ja työntekijää, yksityinen työmarkkinasektori 1.718.000 työntekijää ja valtion tehtävissä oli 147.000 työntekijää. Vuonna 2002 työllisti kunta 498.000, yksityinen sektori 1.723.000 ja valtio 146.000 työntekijää. Vuonna 2006 kunta työllisti 507.000, yksityinen sektori 1.786.000 ja valtio 149.000 työntekijää. Vuosina 2001–2002 kunnat työllistivät liki 21 % eli reilun viidenneksen työllisestä työvoimasta, yksityinen sektori yli 72 % ja valtio yli 6 %. Vuosina 2001–2002 yrittäjien ja yrittäjäperheenjäsenten osuus työllisestä työvoimasta oli liki 13 % ja on pysynyt vuoteen 2006 lähes samana. Vastaavasti palkansaajien osuus oli vuosina 2001–2002 reilut 87 % työllisestä työvoimasta ja on pysynyt vuoteen 2006 lähes samana. (Taulukko 2, 28.)

Vuonna 2001 kuntien ja kuntayhtymien menoista yli puolet oli henkilöstömenoja, 13,6 mrd. euroa. Henkilöstön arvioidaan kasvavan noin kahdella prosentilla vuoteen 2010 mennessä. Vuonna 2000 kunta-alan kokoaikaisten kuukausipalkkaisten keski-ikä oli 43,7 vuotta ja 2006 45,0 vuotta, lokakuussa 2006 vakinaisessa työsuhteessa olevan kunnallisen henkilöstön keski-ikä oli 47,3 vuotta. Iso osa kunnan henkilöstöstä siirtyy lähivuosina eläkkeelle. Vuoteen 2010 mennessä kuntien arvioidaan tarvitsevan yli 150 000 uutta ammattilaista palvelukseensa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008; Kuntaliito 2008a.)

TAULUKKO 2 Suomen väestö toiminnan mukaan vuosina 1990, 2001, 2002 ja 2006 (Tilastokeskus 2007c)

Väestö toiminnan mukaan	1990	2001	2002	2006
	1000 henkeä			
Väestö, keskiväkiluku	4 986	5 188	5 201	5266
Työlliset	2 504	2 367	2 372	2443
<b>Työnantaja</b>				
Yksityinen	1 793	1 718	1 723	1786
Kunta	482	497	498	507
Valtio	226	147	146	149
Tuntematon	3	5	5	2
<b>Ammattiasema</b>				
Yrittäjät ja yrittäjäperheenjäsenet	388	307	304	314
Palkansaajat	2 116	2 060	2 068	2129
Tuntematon	0	0	0	0

### 2.2.3 Kunnan talous

Kuntien verotulot lisääntyivät tasaisesti vuodesta 1995 vuoteen 2001. Vaikka kunnallistalouden kehitys oli myönteistä myös vuonna 2001 ja 2002, pysyivät kuntien väliset taloudelliset erot suurina. (Valtiovarainministeriö 2003.) Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2002 verotulot asukasta kohden, 2705 euroa/asukas, olivat edellisvuotta, 2715 euroa/asukas, alhaisemmat, mutta käyttötalouden valtionosuudet nousivat vuoden 2001 983 eurosta/asukas 1047 euroon/asukas ja tasoittivat vuosien 2001 ja 2002 tulotasoa. Vuonna 2006 verotulot olivat 2874 euroa/asukas ja käyttötalouden valtionosuudet 1443 euroa/asukas. Verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet yhteensä vuonna 2006 olivat 566 euroa/asukas (13,11 %) vuoden 2002 arvoa suuremmat. (Taulukko 3, 29.)

Kuntien verotulot olivat vuonna 2006 15,17 miljardia euroa ja käyttökustannukset 28,6 miljardia euroa. Sosiaali- ja terveystoimen osuus käyttökustannuksista oli 53 %. Sosiaali- ja terveystoimen käyttökustannukset vuonna 2006 olivat 6,0 % suuremmat kuin vuonna 2005. Vuonna 2006 kuntien sosiaali- ja terveystoimen käyttökustannuksista oli palveluiden ostoja yhteensä 7,5 miljardia euroa, 7,7 % enemmän kuin vuonna 2005. Suurin osa palvelujen ostoista oli ostoja kuntayhtymiltä, ostot yksityisiltä olivat 1,3 miljardia euroa. (Kuntaliitto 2008a.)

Kuntien verotulojen ennakkoidaan olevan vuonna 2011 19,66 mrd. euroa. Kuntien ja kuntayhtymien menojen (toimintamenot, korkomenot ja investoinnit) ennakkoidaan kasvavan vuoden 2006 31,31 mrd. eurosta vuoteen 2011 39,30 mrd. euroon. (Kuntaliitto 2007a; Kuntaliitto 2007b.)

TAULUKKO 3 Kuntien verotulot (vt) ja käyttötalouden valtionosuudet (ktvo) vuosina 2001–2002 ja 2006 (pois lukien Ahvenanmaa), €/asukas. Käyttötalouden valtionosuudet sisältävät kuntakohtaistetut opetus- ja kulttuuritoimen valtionosuudet, työllistämistuet sekä muut tuet ja avustukset valtiolta (Tilastokeskus 2008c)

Maakunta	vt 2006	ktvo 2006	vt + ktvo 2006	vt 2002	ktvo 2002	vt + ktvo 2002	vt 2001	ktvo 2001	vt + ktvo 2001
Yhteensä /Suomi	<b>2,874</b>	<b>1,443</b>	<b>4,318</b>	<b>2,705</b>	<b>1,047</b>	<b>3,752</b>	<b>2,715</b>	<b>983</b>	<b>3,698</b>
Pohjois- Karjala	2,390	2,135	<b>4,525</b>	2,168	1,694	<b>3,862</b>	2,125	1,584	<b>3,709</b>
Keski- Suomi	2,560	1,681	<b>4,241</b>	2,424	1,310	<b>3,734</b>	2,388	1,198	<b>3,586</b>
Etelä- Pohjanmaa	2,298	1,998	<b>4,296</b>	2,120	1,668	<b>3,788</b>	2,051	1,558	<b>3,609</b>

Kuntien valtionosuusjärjestelmää ollaan uudistamassa 23.3.2007 voimaan tulleen kunta- ja palvelurakennemuutoksesta voimaan tulleen lain (169/2007; puitelaki) 11 §:n tavoitteen mukaisesti. Tavoitteena on yksinkertainen ja läpinäkyvä valtionosuusjärjestelmä ja samalla kuntien verotulopohjan vahvistaminen. Uudistuksessa pyritään myös ottamaan huomioon kuntien erilaiset olosuhteet ja palvelutarpeet.

## 2.3 Kohti tulevaisuutta

”Maapallo ja kosmos tikittävät osin niin hitaasti, ettei siinä esiintyviä muutoksia ymmärrä muutoksiksi pelkän arki ajattelun avulla.” Ajallemme on ominaista irtaantuminen ajasta ja paikasta, kiihkeä tempo ja laajennettu nykyhetki, jossa menneisyys ja tulevaisuus kutistuvat maksimaalisen nykyhetken osiksi. Tämä on tuottanut irrallisia ihmisiä, jotka eivät ankkuroidu reaaliin prosesseihin tai yhteisöihin. (Kamppinen 2001a.)

Kamppisen mukaan askareiden vaatima kokonaisuus ja askareiden mielekkyys ovat suhteessa siihen, miten niihin osaa oikealla tavalla valmistautua. Myös valmistautuminen laajempaan elämänprojektina on ajan hallinnan ja ajassa olemisen avaintekijä: tulevaisuuden palaset asettuvat aktuaalistuessaan mielekkäisiin yhteyksiin, jos niihin on osattu valmistautua, eli niille jokaiselle löytyy sovelias tila kognitiivisesta skeemasta. Samoin menneisyys tuntuu mielekkäältä, jos se edes pääosin vaikuttaa valmistautumiselta nykyhetkeä varten. (Kamppinen 2001a.)

Nykyisyydessä kehittyminen ja kehittäminenkin ovat kilpajuoksua. Kivistön mukaan tulevaisuuden yhteiskunta voidaan nimetä joutilaisuusyhteiskunnaksi, biotekniikkayhteiskunnaksi, avaruudenvallitusyhteiskunnaksi, kestävä kehityksen yhteiskunnaksi, henkisyys- tai eettisyyden yhteiskunnaksi, tietoisuusyhteiskunnaksi, automaatio- ja työttömyysyhteiskunnaksi, unelmien tai unelmayhteiskunnaksi, yritteliäisyysyhteiskunnaksi tai palveluyhteiskunnaksi.

Mikä kehityksen valtavirroista nähdään päällimmäisenä vaikuttajana tulevaisuuteen, sen mukaan voidaan luonnehtia tulevaisuuden yhteiskuntaa. (Kivistö 1998, 10.)

## 2.4 Kunnan muuttuva rooli

### 2.4.1 Palveluntuottajan roolista palvelun tarjoajaksi

Hallitusohjelman mukaan uudelle vuosituhannele, 2000-luvulle, voitiin siirtyä luottavaisella mielellä, kun julkisen talouden velkataakka oli vähentymässä. Tällöin kansalaisten mahdollisuuksien edistää omaa ja myös kanssaihmistensä hyvinvointia uskottiin vahvistuvan ja edellytykset kantaa yhteisesti huolta vähäosaisimmista lisääntyvän. Ohjelman mukaan Suomesta rakennetaan tietoyhteiskunta, jossa tieto ja osaaminen ovat osa sivistystä ja keskeisin tuotannon tekijä. Tietoyhteiskunnan strategisessa kehittämisessä korostuu yhteistyö sekä eri sektorien ja hallinnonalojen välillä että kansainvälisesti. Hallitusohjelmassa hyvinvointiyhteiskunnan säilymisen ja kehittämisen keskeisiksi tavoitteiksi ja voimavaroiksi nostettiin yksilöiden omaehtoinen toiminta, lisääntyvä yhteistyö yhteiskunnan eri toimijoiden välillä ja yrittäjyyden sekä pk-yritysten kasvun ja kilpailukyvyen vahvistuminen – yksilö, yhteistyö ja yrittäjyys. (Valtioneuvosto 1999.)

Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on paljolti perustunut kunnallisten palvelujen määrään ja monimuotoisuuteen. Palveluiden runsauden ajan historia on tosin lyhyempi kuin usein muistetaan. Viime vuosikymmenen alun taloudellinen kriisi katkaisi palvelutuotannon kumulatiivisen kaskukehityksen. Tämän jälkeen on käyty päättämätöntä keskustelua siitä, mitä palveluille on tapahtunut vai onko mitään ja ovatko palvelut nykymuodossaan ylipäätään riittäviä. (Fennica 2000, 32–33.)

Kunta-alan tulevaisuusbarometri 1999 (Kivelä & Mannermaa 1999, 7) piirsi tulevaisuuden menestyvän kunnan yhteistyöverkostojen luojana: seutuyhteistyön, kansainvälisen verkottuneisuuden sekä kunnan ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön rakentajana ja kehittäjänä. Tällöin kunnan menestyminen kytkeytyy suurelta osin alueen yritystoiminnan menestymiseen ja kuntien erilaistumiseen. Kunnat muuttuvat palveluntuottajista palvelun tarjoajiksi. Koska on totuttu ajattelemaan, että kunta kaitsee, huoltaa ja hoivaa kansalaisen kehdestä hautaan, sopeutuminen muutokseen ja muutoksen tekeminen on vaikeaa (Fennica 2000, 30).

Hyvinvointivaltion rakentamisen kausi merkitsi selkeätä kunnallistamista. Tuolloin valtio maksoi yhä suuremman osan kuntien menoista samalla keskittäen valtaa ja rahoitusvastuuta. 1980-luvulla valtio myi valtaa takaisin kunnille, mm. vapaakuntakokeilu oli osa alkanutta suurta kunnallista uudistusohjelmaa. Uudistuksen muita osia olivat uusi kuntalaki, valtiosuusjärjestelmän kokonaisuudistus, siirtyminen menopohjaisesta laskennallisesta järjestelmästä ja alueellisen kehittämisvastuun siirtäminen kuntapohjaiseksi. ”Nyt lähestytään uut-



ta käännekohtaa, kehitys tuntuu kääntyneen keskittävään suuntaan. Kuntayhtymien, joilla on välillinen kansanvaltainen oikeutus kuntien edustajina, rinnalle on koottu yhtenäinen valtiollinen alueellinen kehittämisorganisaatio, työvoima- ja elinkeinokeskukset, joilla on valtion myöntämät määrärahat.” (Sandberg & Ståhlberg 1997, 77–80.)

Kuntalaki (1995) loi entistä laajemmin mahdollisuuden vaihtoehtoisten toimintamallien soveltamiselle. ”Uutta kuntalakia valmisteltaessa nähtiin taroituksenmukaiseksi korostaa sitä, että kunnat vastaavat palveluista, vaikka ne eivät itse palvelujaan tuottaisikaan”. Kuntien toimialan rajoituksia karsittiin ja itsehallintoa laajentavia uudistuksia toteutettiin. Viime vuosina kunnat ovat yhä enenevässä määrin voineet valita ostopalveluja ja kilpailuttaminen on ollut keskeisellä sijalla hallintopolitiikassa. (Sandberg & Ståhlberg 1997, 18, 26.)

Tärkeintä on viedä päättäväisesti oma alue mukaan nykyaikaan ja tarjota nuorille näkymä tulevaisuuteen. Siihen tarvitaan niitä kunnallisnaisia ja -miehiä, joilla on tuoreena pysyvä näkemys ajasta, jota elämme, mahdollisuuksista, joita se tarjoaa ja keinoista, jotka ovat jokaisen käytössä. (Niemelä 2000, 70.)

Meneillään olevat kehityksen virrat lisäävät paineita, tulevaisuuden kunnassa nähdään mm. seuraavia kehityksen suuntia:

- kuntien vapaus aluettaan ja yhteisöään koskevassa päätöksenteossa lisääntyy
- kuntien omavaraisuus tiedon, taidon ja päätöksenteon alueilla lisääntyy
- aluerakenteen merkitys lisääntyy ja
- ihmisten vapaa-ajan lisääntyminen luo uusia mahdollisuuksia ja tarpeita kunnallisille toiminnoille.

Mannermaan mukaan nykyaikainen pitkälle kehittynyt yhteiskunta on sisäisine ja ulkoisine riippuvuussuhteineen monimutkaisempi ja nopeammin muuttuva kuin yksikään edeltäjistään. Maailma on mosaiikkimainen, moniarvoinen, monien toimijoiden ja enemmistöjen sijasta vähemmistöjen leimaama maailma, jota ei enää hallita perinteisten valtakeskusten päätöksin. Kaikki todella vaikuttaa kaikkeen, ja systemisten yhteyksien ja vuorovaikutuksen merkitys kasvaa koko ajan. Tämä edellyttää, että nähdään päätösten toisen, kolmannen ja neljännen asteen seuraukset ja tehdään niiden arvioinnista itsestään selvää rutiinia. Ihmisten perusajattelutapojen muuttuminen edellyttää sen ymmärtämistä, mihin kehitys on menossa. Tässä painottuu yhteiskunnallinen oppiminen. (Mannermaa 1998, 192–193, 196, 198, 200–203.)

#### **2.4.2 Elinkeinopolitiikan rooli kasvaa ja elinkeinopolitiikan tehtävät muuttuvat**

Kunnan roolimutoksessa myös elinkeinopoliittinen rooli etsii sijaansa. ”Elinkeinopolitiikka on uudelleen arvioinnin edessä niin käsitteenä kuin keinoiltaan” (Kettunen 1998, 93). Lähtökohtana on omiin vahvuuksiin, erityisesti osaamiseen perustuvan, omintakeisen elinkeinopolitiikan aikaansaaminen kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyyn parantamiseksi. ”Tavoitteena pidetään,

että kuntien elinkeinopolitiikka saa kunnan johtamisessa entistä keskeisemmän aseman ja että kunnan toiminta kehittyy yrittäjämäiseksi, uutta luovaksi ja uusia toimintamalleja hakevaksi.” (Kuntaliitto 2000.)

Ne toimet, joita ehkä pidettäisiin elinkeinopolitiikan toteuttamiseen kuuluvina, olivat aiemmin osa yleistä kunnan johdon asioiden hoitoa. Suunnitelmallisuus tuli kuntiin vasta 1960-luvun lopulla ja 1970-luvulla. Suomen teollistumisen ja kaupungistumisen, sisäisen muuttoliikkeen ja maastamuuton myötä kuntien kehityssuunnat eriytyivät. Ongelmia alkoi syntyä muuttoliikkeen molemmissa päissä. Valtakunnallisesti pyrittiin aluepolitiikan kautta tasoittamaan kehityksen eroja. Kaiken tämän myötä myös kunnallinen elinkeinopolitiikka ammatillistui ja eriytyi omaksi asiantuntija-alueekseen. Kehitys oli aivan sama kuin yrityksissä. Strategioiden ja suunnitelmien laatimista pidettiin tärkeänä, ja se loi oman ammattikuntansa. (Kettunen 1998, 27.)

Nykyään kunnan elinkeinotoimi, elinkeinopolitiikan tehtävät, nähdään omana erillisenä tehtäväkenttänä, jolla pyritään parantamaan kunnan elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta. EU-ohjelmatyö on vaikuttanut elinkeinopolitiikan panostusten lisääntymiseen ja sisältöön. Kuntien käyttämät elinkeinopoliittiset keinot ja tavat, joilla kunnat ovat organisoineet elinkeinopolitiikan hoidon, vaihtelevat eri kuntien kesken. On perustettu elinkeino- ja kehittämissyhtiöitä ja elinkeinopolitiikkaa toteutetaan useimmiten seudullisesti usean kunnan yhteisen elinkeinopoliittisen organisaation avulla. Seudullisuus palvelee kuitenkin tai sen pitäisi palvella paikallisesti asetettuja tavoitteita yhtenä osana kunnan elinkeinopolitiikan toteuttamisessa. Kunnan elinkeinopoliittisilla päättäjillä on tai pitäisi olla vastuu tavoitteiden asettamisesta ja toimenpiteiden hyväksymisestä.

Elinkeinoelämä tuottaa yhteiskunnassa tarvittavat aineelliset voimavarat, mutta elinkeinoelämä on samalla myös leikki, monimutkaisten sääntöjen määrittämä kamppailu tarpeentyydytyksen niukoista voimavaroista. Poliitiikka on taistelua valasta, mutta tuo taistelu tapahtuu tarkkojen sääntöjen hallitseman poliittisen pelin muodossa. Toteuttaessaan yhteiskunnallisesti tärkeitä tehtäviä ihmiset samalla leikkivät ja saavat iloa paitsi tavoitteittensa saavuttamisesta myös yhteisestä leikistään. (Pursiainen 1997, 21.)

Kettusen mukaan elinkeinopolitiikka on nimi yhdelle tärkeälle osalle vallankäyttöä, väline tulevaisuuden luomiseksi silloin, kun kunta nähdään vallankäyttönä ja päätöksentekona. Elinkeinopolitiikalla hän tarkoittaa niitä periaatteellisia linjauksia, joita kunnassa on tehty tulevaisuutta koskien, kunnan elinkeinojen kehittämisen strategiaa. Elinkeinopolitiikka voidaan ymmärtää myös kunnan kehittämiseksi tuleville sukupolville. (Kettunen 1998, 12, 18, 44.)

Elinkeinopolitiikka on edellytysten luomista hyvien asioiden tapahtua, vasta jälkeensä selvästi nähtävissä oleva polku. Elinkeinopolitiikkaa on työ tässä ja nyt luotujen edellytysten hyväksi käyttämiseksi. Elinkeinopolitiikan avainihmisiä voivat olla ketkä tahansa. Heitä on joskus vaikea tunnistaa. Elinkeinopolitiikka on kaikkien asia, se on paikallisen kulttuurin asia. Elinkeinopolitiikka on aina paikallinen kysymys, paikan omista edellytyksistä lähtevää. (Kettunen 1998, 53.)

Suomen jäsenyys Euroopan Unionissa muuttaa olennaisesti paikallishallinnon taloudellista, sosiaalista ja poliittista toimintaympäristöä. Demokraattisesti va-

littujen päättäjien mahdollisuudet vaikuttaa kehitykseen muuttuvat merkittävästi. Erityisesti elinkeinoelämän, työllisyyden ja koulutuksen kohdalla markkinavoimien merkitys on kasvanut. (Sotarauta 1996, 38.) Kettusen (1998, 95) mukaan elinkeinopolitiikka on uuden kulttuurin luomista. Se on sekä kuntalaisten ja kunnan että yritysten henkistä ja taloudellista valmentamista markkinatalouden säännöillä käytävään kilpaan.

Nokso-Koiviston tutkimuksessa (2002, 118) kunnallisella elinkeinotoimella katsottiin olevan parhaat mahdollisuudet rakentaa verkostoja lähialueella, koska kunnallisten elinkeino-organisaatioiden henkilöt tuntevat alueensa yrittäjien ja yritysten tarpeet julkistoimijoista parhaiten. Kettusen (1998, 66) mukaan tulevaisuuden kunnan voisi hyvinkin nähdä oman verkostonsa ydinyrityksenä, jonka ympärillä on suuri joukko sille tavaroita ja palveluja tuottavia verkostoyrityksiä. Tällöin kunta voisi olla toiminnan koordinoija ja palveluista suuri osa yksityisiä.

Jos Suomen tulevaisuus on erikoistuneiden seutujen mosaiikki, ensisijaista on tunnistaa oman kunnan tai seutukunnan paikka ja kuvio mosaiikissa. Erikoistumisalojen tunnistaminen on nimenomaan kunnan tehtävä; kunnallinen kehityspolitiikka yhdessä muun julkisen vallan toimien kanssa on usein ehto sille, että kehitysprosessit saadaan käyntiin ja että prosesseja voidaan niiden edetessä tukea. (Niemelä 2000, 65.)

Yhteiseen keskusteluun pohjautuva paikallinen näkemys ja aloitteellisuus on myöhäisteellisessä yhteiskunnassa keskeinen käyntiin paneva voima (Niemelä 2000, 12). Kostiaisen määritelmän mukaan kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka on kaupunki- ja kaupunkiseututasolla tapahtuvaa eri yhteiskuntaelämän alojen erilaisten intressiryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamista ja toiminnan koordinoimista seudun kilpailukyvyn kehittämiseksi ja sitä kautta elinkeinoelämän edistämiseksi. Tämä tarkoittaa, että kaupunkiseudun kilpailukykyä kehitetään elinkeinopolitiikan avulla ympäristöksi, joka mahdollistaa yrityksille kilpailuedun luomisen ja ylläpitämisen eli jatkuvan innovoinnin. Kostiaisen määrittelemä kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka katsoo kunnallisen toiminnan kokonaisuutta elinkeinojen kehittämisen näkökulmasta ja sen käytännön toteuttamisen yksi keskeinen lähtökohta on verkostoituminen ja kumppanuus. (Kostiainen 1999, 58–60.)

### 2.4.3 Roolin muutoksessa yksilöt ovat avainasemassa

Vahva paikallishallinto on hyvinvointiyhteiskunnan perusta. Keskeisimmät kunnallisen itsehallinnon ominaispiirteet on kirjattu uuteen perustuslakiin. Perustuslain 2 §:ssä määriteltyyn kansanvaltaisuuden periaatteeseen sisältyy yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen. ”Demokratia edellyttää sitä, että ihmiset itse toisiinsa sitoutuen ja oman vastuunsa tunnustaen tekevät oman olemisensa kannalta tärkeitä ratkaisuja” (Pursiainen 1997, 85). Koko kunnan hallinnon perusoikeus, legitimitetti tulee asukkailta. (Hannus & Hallberg 1997, Harisalo & Rajala & Ståhlberg 1992.)

Kehitys on siitä kummallinen asia, että usein sitä on mahdoton ennalta suunnitella. Kehitys tarvitsee erikoisihmisensä, ne jotka näkevät, mitä muut eivät vielä näe, ja us-

kovat näkemäänsä niin, että panevat repun selkään. . .Yhteinen näkemys siilautuu esiin yhteisessä keskustelussa. . . Yhteisestä suunnasta kasvaa mahtava voima. (Niemelä 2000, 11.)

Niemelän (2000, 24) mukaa kunnan ollessa meillä paikallishallinnon ydin on kunnan luottamushenkilö avainasemassa. Kettunen (1998, 49–50) näkee ihmiset kunnan ja jokaisen ihmisten yhteisön mahdollisuutena ja riskinä. Heissä on osaaminen, luovuus ja kunnan talouden perusta, joten kunnan luottamushenkilöiltä edellytetään kykyä nähdä tulevaisuuteen ja sopia linjasta. Kunnan menestys on myös Kettusen mukaan kunnan asukkaiden varassa; heidän työnsä, luovuutensa, idearikkautensa kehittää kuntaa ja luo edellytyksiä sen tulevaisuudelle.

Moderni ihminen syntyi, kun vanha maailmakuva särkyi. Keskiaikainen yhteiskunta heijasti omassa rakenteessaan sitä hierarkiaa, pyhää arvojärjestystä, jonka kuviteltiin vallitsevan koko maailmankaikkeudessa. Jokaisella oli oma selkä paikkansa yhteiskunnassa, niin kuin kivillä, kasveilla, eläimillä, ihmisillä, enkeleillä ja Jumalalla oli oma selkeä paikkansa olemisen suuressa ketjussa. Kosmoksen ja yhteiskunnan järjestys oli objektiivinen ja selkeä tausta, jolta voitiin arvottaa asioita ja määrätä niiden tärkeysjärjestys. Se oli merkityshorisontti, kuten Taylor sanoo. (Pursiainen 1997, 72.)

Pursiaisen (1997, 73) mukaan moderni ihminen on kyllä vapaa, mutta merkityshorisonttinsa hän on kadottanut, ja siitä syystä hänestä on tullut kyvytön näkemään tärkeysjärjestyksiä. Tärkeys on hänen mielestään enää vain yksilöllisen maun ja oikun asia. Tätä Pursiainen nimittää ensimmäiseksi ajantaudiksi, pehmeäksi suhteellisuudeksi. Yhteinen keskustelu päämääristä edellyttää Pursiaisen mukaan yhteistä merkityshorisonttia. Ilman merkityshorisonttia hänen mielestään keskustelu päämääristä on mahdotonta, joten politiikassakin kyetään keskustelemaan vain keinoista. Yhteiskunnan tavoitteista puhuminen on kömpelöä ja haparoivaa. Tätä Pursiainen nimittää toiseksi ajantaudiksi, välineellisen järjen ylivallaksi. Kamppisen ym. (1995, 17) mukaan päätöksenteko on navigointia mahdollisten maailmojen verkostossa. Jos toimijoiden todellisuudet eivät kohtaa, miten kohtaisivat heidän mahdollisten tulevaisuuksien kuvat?

”Ohjelmatyössä on syytä korostaa, että kunta kohtaa yrittäjän ja elinkeinoelämän kaikilla eri kunnallishallinnon sektoreilla. Jokainen viranhaltija ja luottamusmies voi omalla sarallaan tehdä arvokasta elinkeinopolitiikkaa.” (Suomen Yrittäjät ry, 2001.) Tässä korostuu yksilöiden rooli yhteistyössä ryhmän yhteisen tahdon toteuttajana. Kamppisen mukaan sosiaalisessa päätöksenteossa yksilöt tekevät päätöksiä, vaikka lopputulos ei olisikaan identtinen yhdenkään yksilön päätöksenteon kanssa. Kollektiivisilla muodostumilla on ominaisuuksia, joita ei ole niiden rakennusosilla, vaikka rakennusosien tunteminen onkin hyvä tapa yrittää ymmärtää kollektiivisten muodostumien toimintaa. (Kamppinen ym. 1995, 27; ks. myös Hernesniemi ym. 1995.)

Kollektiivisena muodostumana kunnallinen päätöksentekoryhmä on muuntuva. Johtavat viranhaltijat Suomen kunnissa ovat useimmiten paikkansa vakiinnuttaneita 40–50-vuotiaita (Tilastokeskus 2001a), jotka on valittu 70-luvulla osin poliittisin, ei pätevyysperustein. On syytä olettaa, että heidän tie-

tonsa suhteessa valtaansa on pieni ja toimintaa motivoi ensisijaisesti vallan säilyttäminen. Luottamushenkilöt sen sijaan valitaan neljän vuoden välein vaaleilla. Valittujen koulutus ja asiantuntijuusalueet vaihtelevat suuresti. Vaalikäytännön liittyy paljon ehdokkaan aikaa ja energiaa vaativaa toimintaa, kuten myös vaalien jälkeen järjestäytyminen toimintaryhmiksi ottaa oman aikansa. Näin neljästä vuodesta todelliseen strategiatyöhön jää vain osa.

”Oman haasteensa strategiatyön johtamiselle asettaa tasapainoilu pitkän aikavälin strategioiden ja lyhyen tähtäimen paikallisen politiikan välillä. Kuinka säilyttää valtuutettujen motivaatio tilanteessa, jossa valtaosan tavoitteista arvioidaan toteutuvan vasta usean vuoden päästä?” (Valanta 2001.) Luottamushenkilöiden rajallisen toiminta-ajan takia kunnallisessa järjestelmässä paikansa vakiinnuttaneet viranhaltijat edustavat jatkuvuutta ja nousevat keskeisiksi toimijoiksi, sekä toiminnan tavan että sisällön haltijoiksi. He ensisijaisesti ja vakiintuneen asemansa avulla vaikuttavat päätösten tietoperustan valintaan eli varteenotettavien tietojen rajaamiseen.

”Päätöksentekotilanteen jäsentäminen edellyttää lukuisia esivalintoja, jotka koskevat muun muassa tietoperustaa, arvoja, todennäköisyyksiä ja tulevaisuusennusteita” (Kamppinen ym. 1995, 11). Tiedon valintaan ja rajaamiseen vaikuttavat toimijoiden ajatusmallit ja oman osaamisen kirjo, jotka perustuvat tietoon ja kokemuksiin. Paikkansa vakiinnuttaneita toimijoita suojaava arvostelulta ja oppimiselta. He hylkäävät ristiriitaisen tiedon ja vähentävät oppimisen mahdollisuutta. Tästä voidaan päätellä, että merkittävä tekijä muodostuu päätöksen perustana olevasta tiedosta.

Kokemukseni mukaan tarkastelukontekstissa ryhmän toimijoiden suhde toisiinsa on kompleksinen. Viranhaltijan kannalta riskitekijäksi nousee asiantunteva luottamusmies, joka pystyy arvioimaan tietopohjan riittävyttä ja ryhmän toimintamahdollisuuksia sekä päättelyn ja keskustelun virheitä. Toisaalta asiantunteva luottamusmies näkee usein riskitekijänä viranhaltijan tietopohjan vähäisyyden ja motivaation. Riski liitetään oman tietämyksen rajallisuuteen ja epäilyyn annetun informaation oikeellisuudesta sekä epäilyyn tiedon jakajien aikomuksista. Tapa ohjata yhteistyötä on pitkälti riippuvainen paikallisesta toimintakulttuurista.

#### **2.4.4 Roolin muutoksessa arvot ohjaavat päätöksentekoa**

Kuntalain 1 §:n 3 mom:n mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Tässä kohdin painotetaan perinteisen hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuutta. Niukkuuden vallitessa kunnalliset päättäjät ovat jatkuvan valinnan edessä. Kunnallinen päätöksenteko on aina arvopohjaista ja valinnat arvovalintoja. ”Moniulotteisia riskejä käsittelevän päätöksentekijän on otettava huomioon useita erityyppisiä arvoja” (Kamppinen ym. 1995, 43). Kamppisen mukaan usein päätöksentekotilanteen hankalin ongelma on siinä, ettei tiedetä mitkä arvot ovat uhattuina tai miten niitä voitaisiin verrata keskenään (Kamppinen ym. 1995, 38).

1990-luvulla alettiin vaatia arvokeskustelua. Maija-Riitta Ollilan mukaan arvoilla tarkoitetaan ihmisten merkityksellisiksi kokemia, toiminnan päämää-

riksi asetettavia asioita (Ollila 1999, 29). Pursiaisen mukaan arvo on monimielinen käsite. Hän jakaa arvot ihanteisiin ja hyvään, mikä voi olla luonteeltaan joko aineellista, jopa taloudellista, tai henkistä. (Pursiainen 1997, 10.) Joskin kunnallinen päätöksenteko on arvopohjaista, arvot otetaan useimmiten huomioon vain siltä osin kuin niiden arvo voidaan ilmaista rahassa.

Kamppisen ym. mukaan päätöksenteon kokonaisuutta tarkasteltaessa siinänsä selkeä erottelu arvojen ja tosiasioiden välillä on vaikea tehdä. ”Päätöksenteon jatkuvassa prosessissa näkemykset tosiasioista muokkaavat arvoja ja arvot vaikuttavat siihen, mistä tosiasioita etsitään.” (Kamppinen ym. 1995, 47.) Kuntakontekstissa törmätään jälleen keskeisiin toimijoihin, tosiasioiden etsijöihin eli viranhaltijoihin, ja heidän motivaatioon (motivaation puutteeseen) etsiä tosiasioita mahdollisuuksien koko kirjosta. Toimijoiden ajattelua ohjaa kulttuuri ja perheyhteisö. Opittuja arvoja ja hyväksytyjä tosiasioita uhkaavat uudet mahdollisuudet pyritään torjumaan tehokkaasti ja sulkemaan pois tarkastelusta. Konservatiivisuus hallitsee periaatteena: malleja muutetaan pala kerrallaan, mahdollisimman vähän. (Kamppinen ym. 1995, 111.)

Konstruktivisen ontologian mukaan jokaisella ihmisellä on oma merkitysjärjestelmä, joka muovaa hänen todellisuuttaan (Kamppinen ym. 1995, 187). Päättäjien yhteinen ymmärrys edellyttäisi yhteisen todellisuuden ymmärtämistä tai ainakin merkitysten merkityksen näkemistä keskustelun pohjana. Kun keskustelua (tai keskustelemattomuutta) ohjaavat vuodesta toiseen samat keskeiset viranhaltijat, muodostuu paikallinen yhteinen todellisuus harvoin todellisuuksista eikä varsinaista yhteistä ymmärrystä mahdollisuuksista ja tosiasioista pääse syntymään. Kun useimmat keskeiset todellisuuden ylläpitäjät ovat valitut 70-luvulla poliittisin perustein, muodostaa paikallinen poliittinen toimintakulttuuri kantoalustan historiasta tulevaisuuteen.

Kun paradigmojen osatekijät, ajatusmallit, ymmärretään luonteeltaan odotuksina tai näkemyksiä, jotka perustuvat tietoon ja kokemuksiin, on tietoyhteiskunta (tietämisyhteiskunnan puuttuessa) vallankumouksellisesti vaikuttamassa yksilön paradigmoihin tai niiden hämärtymiseen. Pursiaisen mukaan yhteisen merkityshorisontin puuttuessa keskustelu arvoista on mahdotonta. ”Politiikassakin kyetään keskustelemaan vain keinoista. Yhteiskunnan tavoitteista ei puhuta, ja jos puhutaankin, keskustelu on kömpelöä ja haparoivaa.” (Pursiainen 1997, 73.)

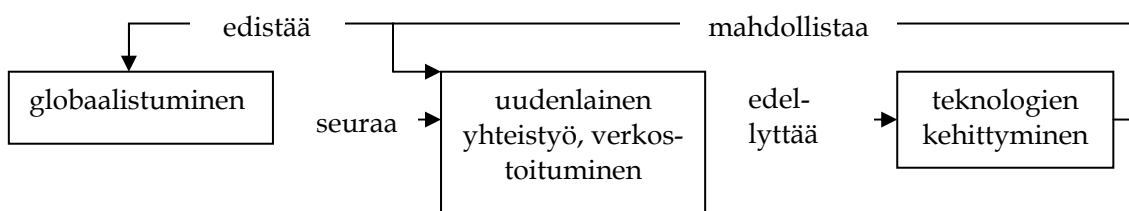
## 2.5 Yhteenveto: tutkimuksen konteksti ja horisontti

*Kunnan ulkoinen ympäristö* (luku 2.1, 20–26) tutkimuksen nykyisyydessä, vuosina 2001–2002, on voimakkaassa muutoksessa, missä kaikki näyttää vaikuttavan kaikkeen. Jo tarkastelu kolmen ilmiön, globaalistumisen (luku 2.1.1, 22–23), verkostoitumisen (luku 2.1.2, 23–24) ja teknologian kehittymisen (luku 2.1.3, 24–26), avulla paljastaa, että muutos on moninainen ja sitä on vaikea hahmottaa saati ymmärtää. Malaskan (luku 2.1, 21) mukaan muutosta edistävät taloudelli-

set, poliittiset ja kulttuurivoimat, Kivistön (luku 2.1, 21) mukaan uudet tiedot ja tietoisuuden taso. Mannermaan (luku 2.1, 20) mukaan aikaa kuvaavat nopeat muutokset, yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus. *Tarvitaan muutoksen hallintaa.*

Globaalistuminen merkitsee kansallisvaltioiden merkityksen heikkenemistä ja edistää paikallisyhteisöjen ja niiden yhteisten maailmanlaajuisten verkostojen kehittymistä ja merkitystä (luku 2.1.1, 23). Globaalistuminen merkitsee myös kilpailullisten arvojen merkityksen lisääntymistä (luku 2.1.1, 22). Myös teknologian kehittyminen edistää verkostoitumista (luku 2.1.3, 24). (Kuvio 2.) *Tarvitaan yhteistyön hallintaa.*

Rahkosen (luku 2.1.3, 24) mukaan informaatioteknologian sosiaalinen, taloudellinen ja poliittinen merkitys on kasvanut 1980-luvulta alkaen ja leimannut keskustelua yhteiskuntamme luonteesta. Mannermaan (luku 2.1, 22) mukaan tulevaisuuden maailmassa arvojärjestelmien (asioilla on arvo) moninaisuus ja arvojärjestelmien välinen vuorovaikutus muodostavat yhteiskunnan arvoperustan. Kampin (luku 2.1.3, 25) mukaan teknologia vapauttaa meitä biologisista ja fyysisistä rytmeistä ja luo uusia rakenteita. Se antaa avaimet muutosprosessien manipulointiin. *Tarvitaan tulevaisuuden hallintaa.*



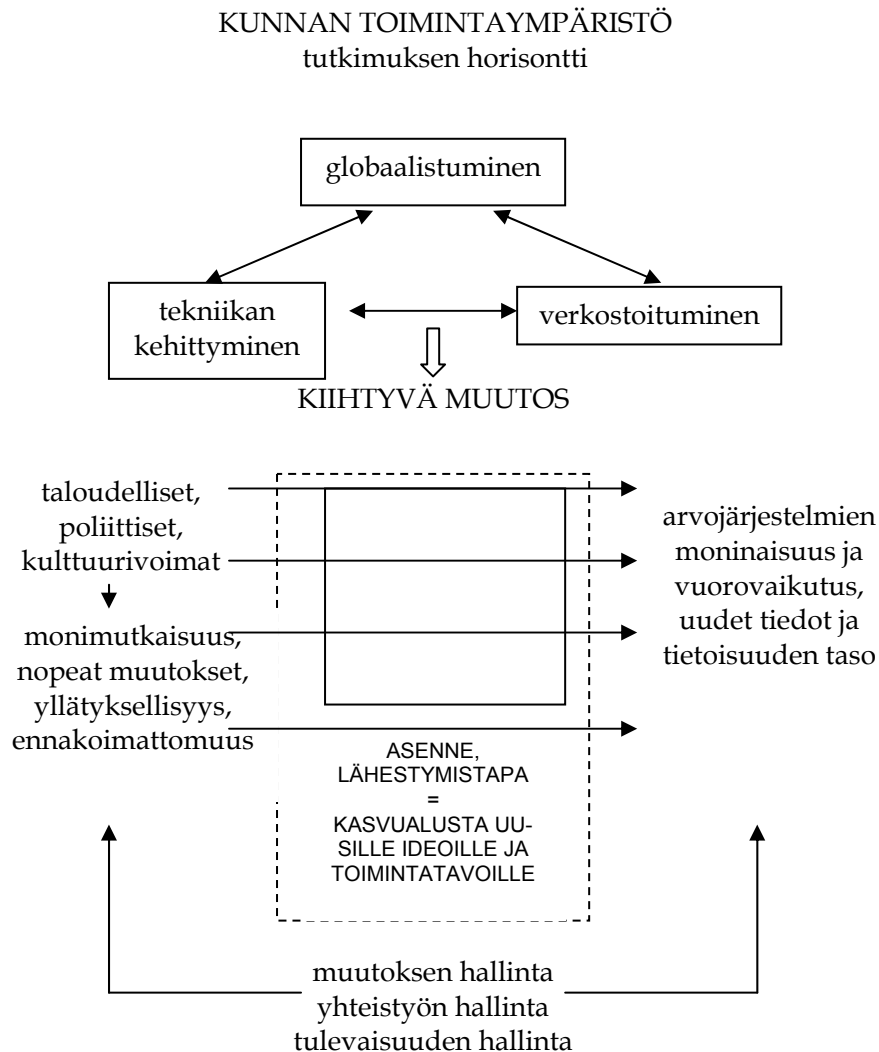
KUVIO 2 Verkostoitumisen kehä

*Kunnan sisäinen ympäristö* (luku 2.2, 26–29) tutkimuksen nykyisyydessä, vuosina 2001–2002, tarkasteltuna neljän ilmiön avulla näyttää kohtalaisen muuttumattomalta. Väestön ikärakenne ja kunnan henkilöstön määrä pysyivät tarkastelujaksolla likipitään samoina. Vaikkakin vuoden 2002 verotulot asukasta kohden olivat edellisvuotta alhaisemmat, kompensoivat käyttötalouden valtionosuudet verotulojen alenemisen. Kuitenkin muuttoliikkeestä aiheutui paineita niin tyhjenevien kuntien kuin täyttyvienkin kuntien kyvylle vastata suuresti vaihtelevaan palvelutarpeeseen.

Tulevaisuus näyttää lisäävän haasteita. Muuttoliikkeen ennustetaan pysyvän nykyisen suuntaisena, väestön keskittyminen taajamiin lisääntyy. Vanhuväestön osuuden ennustetaan kääntyvän jyrkkään nousuun vuodesta 2010 alkaen. (Luku 2.2.1, 26–27.) Eläköitymisen ja henkilöstön määrän kasvun seurauksena vuoteen 2010 mennessä kuntien arvioidaan tarvitsevan yli 150 000 uutta ammattilaista (luku 2.2.2, 27).

Kunnallinen tulevaisuus on nykyisyyden tekijöiden käsissä. Voidakseen vastata sisäisen ympäristön muuttuviin haasteisiin kunnallisilta toimijoilta edellytetään toiminnan ehtojen tuntemista ja kykyä koota yksilölliset näkökulmat ja erilaiset ajattelutavat kasvualustaksi uusille ideoille ja toimintatavoille. Strategista ei siis ole niinkään itse toiminnan muoto ja menetelmä kuin asenne ja lä-

hestymistapa. Kuviossa 3 on esitetty kunnan toimintaympäristö tutkimuksen horisontiksi.



KUVIO 3 Tutkimuksen horisontti

*Kunnan rooli muuttuu* (luku 2.4, 30–36). Yhteiskunnan kehittämisessä korostuu yhteistyö sekä eri sektorien ja hallinnonalojen välillä että kansainvälisesti. Keskeisenä tavoitteena ja voimavarana ovat yksilöiden omaehtoinen toiminta, lisääntyvä yhteistyö yhteiskunnan eri toimijoiden välillä ja yrittäjyyden sekä pk-yritysten kasvun ja kilpailukyvyn vahvistuminen – yksilö, yhteistyö ja yrittäjyys. Tällöin kunta on yhteistyönverkoston luoja; seutuyhteistyön, kansainvälisen verkottuneisuuden sekä kunnan ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön rakentaja ja kehittäjä. Kunta muuttuu palveluntuottajasta palveluntarjoajaksi. (Luku 2.4.1, 30–31.)

Kunnan elinkeinopolitiikalle tavoitellaan kunnan johtamisessa entistä keskeisempää asemaa ja kunnan toiminnasta yrittäjämäistä, uutta luovaa ja uusia toimintamalleja hakevaa (luku 2.4.2, 31–33). Kunnan elinkeinopolitiikalla tavoitellaan mm.:



- kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn parantamista (Kuntaliiton alue- ja elinkeinokehitysyksikön toimintasuunnitelma vuodelle 2000),
- tulevaisuuden luomista, kunnan kehittämistä tuleville sukupolville (Kettunen 1998),
- uuden kulttuurin luomista (Kettunen 1998),
- kuntalaisten, kunnan ja yritysten henkistä ja taloudellista valmentamista markkinatalouden säännöillä käytävään kilpailuun (Kettunen 1998),
- kunnallisen toiminnan kokonaisuuden katsomista elinkeinojen kehittämisen näkökulmasta, jolloin käytännön toteuttamisen keskeinen lähtökohta on verkostoituminen ja kumppanuus (Kostiainen 1999).

*Roolin muutoksessa yksilöt ovat avainasemassa* (luku 2.4.3, 33–35): luottamushenkilö osajana, luovuuden haltijana ja kunnan talouden perustana (Niemelä 2000), asukas voimavarana, luovuuden ja ideoiden haltijana (Kettunen 1998). Luottamushenkilöiltä odotetaan kykyä tiedon ja arvojen ja tulevaisuusennustusten valintaan ja todennäköisyyksien ymmärtämiseen (Kamppinen ym. 1995) sekä yhteisen merkityshorisontin rakentamiseen. Yksilöiltä, ihmisiltä, odotetaan keskustelun ylläpitoa (Pursiainen 1997) ja yhteistyössä ryhmän yhteisen tahdon toteuttamista (Kamppinen ym. 1995).

*Roolin muutoksessa arvot ohjaavat päätöksentekoa* (luku 2.4.4, 35–36). Kunnallinen päätöksenteko on aina arvopohjaista ja valinnat arvovalintoja. Näkemykset tosiasioista muokkaavat arvoja ja arvot vaikuttavat siihen, mistä tosiasioita etsitään. Toimijoiden ajattelua ohjaa kulttuuri ja perheyhteisö. (Kamppinen ym. 1995.) Paikallinen toimintakulttuuri muodostaa kantoalustan historiasta tulevaisuuteen. Kuviossa 4 (s. 40) on esitetty kunnan rooli ja yksilön rooli kuntayhteisössä.



KUVIO 4 Kunnan rooli ja yksilön rooli kuntayhteisössä

### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA AINEISTO

”Tutkimusmetodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja” (Alasuutari 2001, 36). Käytän tutkimuksessa *diskursiivista lähestymistapaa* (Alasuutari & Ruuska 1999, 72–73; Eskola & Suoranta 1996), koska haluan tutkia löytyykö yhteyttä kunnan elinkeinopolitiikan tavoitteista nousevien tarpeiden ja yrittäjyyden luomien mahdollisuuksien välille. Jos yhteys löytyy, haluan tutkia myös, millainen löytyvä yhteys on.

*Tutkimuksessa on laadullinen tutkimusote* (Alasuutari ym. 1999, 32–33, 38–54). Tutkimus kohdistuu ilmiöihin, jotka eivät ole tarkasti tutkittavissa eivätkä mitattavissa määrällisesti. Yrittäjyyttä tutkitaan siitä käytävän keskustelun, yrittäjyyden teorioiden, kautta ja pyritään muodostamaan käsitys siitä, millaisena yrittäjyys on ymmärretty ja millaisena se ymmärretään. Kunnan roolin muuttamista tarkastellaan kuntalain muuttumisesta, lain tulkinnasta käydyn ja käytävän keskustelun sekä käytännön toimijoiden käsitysten avulla.

- *Tulkinta perustuu induktioon*. Induktiossa yleinen väite johdetaan yksittäistapauksista, se on kokemuseräinen tutkimusmenetelmä (Eskola & Kaurinkoski & Turtia 1994, 301). Tarkastelussa on kuusi kuntaa, kunkin kunnan johtavat toimijat. Keskustelut käydään kuntakohtaisina. Tutkimuksen taustana on elävä kuntayhteisö, pienen yhteisön, jonka toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Yhteiskunnallinen todellisuus on rakenteellinen ja tutkimus kontekstisidonnainen.
- Tutkijalle tutkittava yhteisö on tuttu, hän on osa yhteisöä ja läheisessä kontaktissa tutkittavien kanssa. Aineiston keruu ja merkitystulkinta tapahtuu tutkijan todellisuudesta.

*Tutkimuksen tieteenfilosofiset peruskäsitteet ovat konstruktivistisen paradigman mukaisia*. Ontologia, oppi olevasta eli käsitys siitä, millaiseksi todellisuuden ymmärrämme perimmältä luonteeltaan, on relativistista. Epistemologia, tietoppi eli se, miten voimme tietää ja saada tietoa maailmasta, on relativistista. Metodologia on hermeneuttista. (Kamppinen ym. 2003, 55.)

*Ontologinen relativismi* tässä tutkimuksessa tarkoittaa kunnallisen todellisuuden perusluonteen olettamista moninaiseksi ja ymmärrettäväksi. Todelli-

suus muodostuu ihmisille merkitysvälitteisesti. Se on osin sosiaalisesti konstruoitunut, rakentunut yhteisistä merkitystulkinnosta ja säännöistä, joiden avulla ihmiset yksilöinä tekevät valintoja, tutkimuksen horisontissa kunnallisesta toimintakulttuurista. Ihmisillä toimijoina on kuitenkin aktiivinen rooli ja vapaa tahto luoda oma todellisuutensa, käsittää se, miten asiat ovat tai voisivat olla. Sosiaalinen todellisuus syntyy ja muuttuu toimijoiden päätöksistä. Ontologinen kysymys koskee myös toimijoiden ymmärrystä tulevaisuudesta suhteessa nykyisyyteen ja menneisyyteen sekä mahdollisten maailmojen olemassaolotapaa. Todellisuus ymmärretään emergenttinä tapahtumatodellisuutena, monitasoisena systeeminä, jossa syntyy uusia ominaisuuksia, kun siirrytään tasolta toiselle. Todellisuus koostuu toisistaan erillisistä, mutta toisiinsa kytkeytyvistä ja toisiinsa vaikuttavista rakennusosista ja ympäristöstä. Todellisuuden kompleksisuus ja ennakoimattomuus asettaa haasteita yksilöille ja kyseenalaistaa yhteisiä merkitystulkintoja ja sääntöjä. (Alasuutari ym. 1999, 60; Kamppinen ym. 2003, 39, 55, 57, 59, 61.)

Tulevaisuutta kuvataan subjektiivisella todennäköisyydellä, joka perustuu koko joukkoon erilaisia maailmaa ja sen mahdollisuuksia koskevia uskomuksia. Tässä tutkimuksessa se muodostuu kunnallisten toimijoiden henkilökohtaisesta uskon voimakkuudesta väitetyin asiantilan vallitsemiseen ja mahdolliseen esiintymiseen. Subjektiivinen todellisuus on kertatapahtumien todennäköisyyttä ja tilannesidonainen sekä henkilön ominaisuuksista riippuva, eikä sen loogisesta konsistenssista voi olla varmoja. (Kamppinen ym. 2003, 79, 80.)

*Epistemologian relativistisuus* ilmenee tutkimuksessa oletuksena tiedon arvosidonaisuudesta. Arvot ajatellaan subjektiivisina, eikä niitä voida arvioida objektiivisin kriteerein. Ihmisten oletetaan kuitenkin jakavan joukon perusarvoja ja käsityksiä siitä, millainen maailma on luonteeltaan. Nämä yhteiset arvot pohjaavat toimijoiden ajattelua. Relativistisuus tulkitaan väljästi. Tulevaisuustiedon erityinen luonne ja suhde muihin tietämisen tapoihin vaativat kyseenalaistavaa, refleksiivistä asennetta, joka porautuu aisteille näyttäytyvän havaintomaailman taakse. Tulevaisuustieto on hyvin perusteltu uskomus. (Kamppinen ym. 2003, 29, 38, 43–44, 50.) Kunnallinen päätöksenteko, päämäärien ja keinojen valinta hyvän elämän näkökulmasta, on aina arvosidonnaista, perustuu toimijoiden näkemykseen siitä, mikä on arvokasta ja mikä arvotonta. Tietoa tässä tutkimuksessa luodaan kuntalain tulkinnasta, yrittäjäysteorioista eli siitä keskustelusta, millaisena yrittäjäyys ymmärretään ja osaksi tutkijan ja tutkittavien välisessä vuorovaikutuksessa sekä kirjallisesta kyselystä.

*Metodologia on hermeneuttista.* Alasuutarin mukaan metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita, niin että voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehysten ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta "olennaista". Teoreettinen viitekehys ohjaa aineiston luonnetta ja sen analyysissä käytettävän menetelmän valintaa, ja

aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voidaan käyttää. (Alasuutari ym. 1999, 40, 82.)

Tässä tutkimuksessa tulkinnessa tavoitellaan yhteyden löytymistä kahden ilmiön välillä sekä mahdollisesti löytyneen yhteyden luonteen ymmärtämistä. Tavoitteena on käsitysten ymmärtäminen. Uskotaan, että tiedon esittäjän psyykkiset ominaisuudet, arvot ja intressit vaikuttavat hänen esittämiinsä arvioihin. Asiantuntijatiedon käyttö on tässä mielessä hermeneuttista. Tutkimuksen lähtöoletuksena on, että elinkeinopolitiikan roolin muutosta ei ole tiedostettu kunnallisten toimijoiden keskuudessa eikä sen merkitystä pystytä jäsentämään tulevaisuudessa. Tutkimuksen kolmannella vaiheella pyritään sen tietämiseen, miten asiantuntijat ajattelevat ja ymmärtävät teorioiden keskustelun tarkastelemalla teorioiden sisältämän tiedon suhdetta tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksien toivottavuuteen ja todennäköisyyteen. Asiantuntijat tuodaan keskusteluun Delfoi-menetelmän avulla. Delfoi-menetelmä esitetään tarkemmin luvussa 8.

*Ihmiskäsitys ei ole puhtaasti voluntaristinen* (ks. Eskola ym. 1994, 770), siitä on löydettävissä myös deterministisiä (ks. Eskola ym. 1994, 160) piirteitä. Uskotaan, että kullakin yksilöllä on oma merkitysmaailmansa, joka muodostaa hänen todellisuutensa ja että ihminen voi ainakin osaksi vaikuttaa toteutuvaan todellisuuteen. Toisaalta kuntasektorilla on vanha vahva toimintakulttuuri, johon yksilö ainakin ensimmäisten toimintavuosiensa aikana pyrkii sopeutumaan. Tällöin yhteisö kontrolloi häntä ja hän toimii mekanistisesti yhteisössä vallitsevien kirjoitettujen ja kirjoittamattomien sääntöjen sekä johtajahahmojen esimerkin mukaisesti.

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

*Valittua metodologia käytetään niin, että tutkimuksessa tarkastellaan julkisessa organisaatiossa, kunnassa sekä sisäsyntyisesti että ulkosyntyisesti tapahtuvaa roolin muutosta ja yhteiskunnassa yrittäjyyden kohteen ja luonteen muutosta.* Muutosta ajassa tarkastellaan tulevaisuuksien tutkimuksen näkökulmasta. Tulevaisuusnäkökulmalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan pyrkimystä nähdä historian muutoksissa nykyisyyden aihioita (rakennusosia) ja nykyisyydessä tulevaisuuden aihioita. Tulevaisuuden ajanvuo asetetaan yhteen menneisyyden ajanvuon kanssa nykyisyydessä, jolloin se voi muodostua osaksi meidän todellisuuttamme. Näkökulma on siten osittain merkitysten antamista eri tieteenalojen ja keskustelun tuottamille tuloksille. Tulevaisuuden tutkimuksen näkökulma esitetään tarkemmin luvussa 3.3.

Tutkimuksessa käytetään *diskurssianalyttistä lähestymistapaa*, koska halutaan löytää uudenlainen yhteys kahden erilaisen ilmiön välille. Tällä tavoitellaan tulevaisuusorientoitunutta tietoa siitä, mikä on mahdollista ja käyttökelpoista ja kuinka siihen päästään. Samalla saadaan myös tiedollinen malli tutkitavan alueen diskurssin järjestyksestä ja meneillään olevista muutosprosesseis-

ta. Tutkijan aineisto on hänelle aihepiiriltään tuttu. Tutkijan oma käsitys tutkitavasta asiasta toimii taustaymmärryksenä aineiston tulkinnalle.

Eskolan ja Suorannan (1996; 1998, 195) mukaan diskurssianalyttinen lähestymistapa nousee diskursiivisista tavoista lukea aineistoja (ks. myös Johnstone 2002). Kielenkäytöstä kiinnostunut diskurssianalyysi tarkastelee kielenkäyttöä toimintana. Toiminta muotoutuu sosiaalisessa prosessissa ja rakentaa sosiaalista todellisuutta. Tekstit ovat toisin sanoen osa sosiaalista toimintaa ja osa sosiaalisen toiminnan rakentamista. (Jokinen ym. 2002, 17–19; Eskola & Suoranta 1996, 106; Luostarinen & Väliaverronen 1991, 52; ks myös Stubbs 1983.) ”Kielenkäytön seurauksia pääteltäessä kyse ei ole vain mikrotason yksityiskohdista, vaan samanaikaisesti myös makrotason yhteiskunnallisten instituutioiden läsnäolosta konkreettisesti vuorovaikutuksessa” (Jokinen ym. 1999, 33).

Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan keskeistä analyysi- ja tulkintatavoissa on ”todellisen” unohtaminen ja siirtyminen ”mahdolliseen”. Tällöin intressi yhteen totuuteen unohdetaan ja sen sijaan etsitään episodien erilaisia totuuksia ja mahdollisia merkityksiä. Jokisen, Juhilan ja Suonisen (2002, 39) mukaan merkitykset syntyvät asioille osin erontekojen kautta ja niiden rakentuminen on kontekstisidonnaista. ”Diskurssianalyttisen orientaation mukaisesti tutkimus nähdään yhtenä puheenvuorona puheenvuorojen ketjussa” (Jokinen ym. 2002, 85). Tutkijalle jää ratkaistavaksi mihin keskusteluun hän tutkimuksella haluaa osallistua ja mille yleisölle sen ensisijaisesti suunnata.

Diskurssianalyysi voi olla joko kriittinen tai analyttinen. Ne eivät ole kuitenkaan välttämättä toisiaan poissulkevia. Kriittisen diskurssianalyysin lähtökohtana on jokin ennako-oletus, joten siinä käytetyt käsitteet ovat varsin ”laddattuja”. Analyttisessä diskurssianalyysissä sitä vastoin pitäydytään tiukasti tutkittavaan aineistoon ja ollaan sille avoimia. ”Kun kriittisen tutkimuksen lähtökohtiin kuuluu itsestään selvästi pyrkimys tuottaa poleeminen puheenvuoro suhteessa vallitsevaan sosiaaliseen järjestykseen, ottaa analyttinen ensisijaiseksi tavoitteekseen sosiaalisen todellisuuden yksityiskohtaisen erittelyn”. (Jokinen ym. 2002, 86–87.)

Puhujina tässä tutkimuksessa ovat lainsäädäntö, kollektiivinen puhuja ja yrittäjyyden teorioista sekä asiantuntijoiden keskustelusta nouseva mahdollisuus. Diskurssin avulla tavoittelen tarpeiden ja mahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Haluan osallistua tällä tutkimuksella kuntien kehittämiskeskusteluun ja suunnata sen ensisijaisesti päätöksentekijöille kunnissa. Tällä diskurssianalyysillä on kriittinen lähtökohta.

Kuntien toimintaympäristö on nopeassa muutoksessa, on löydettävä uusia tapoja pitää yllä hyvinvointipalveluja. Yrittäjyys on noussut mahdollisuutena esiin yhteiskunnan murroksissa. Se joko on kuvannut ja kuvaa todellisuutta tai on tehnyt ja tekee sitä. Jotta voin ”raottaa ymmärrykseni ovea uusille oivalluksille”, tarkastelen ensin yrittäjyyden kohdetta ja luonnetta historiallisessa kontekstissa, yhteiskunnan murroksen ajassa. Toiseksi käytän yrittäjyyden teorioita ”mahdollisuuksien pankkina” nykyisyydessä. Tutkin tarpeita ja mahdollisuuksia ensin erillisinä ja sitten rakennan tarpeiden ja mahdollisuuksien diskurssin.

Kolmanneksi vien nykyisyyden tarpeet tulevaisuuden näkökulmaan yhdessä asiantuntijoiden ajatusten ja ymmärryksen kanssa.

Fairclough'n mukaan ei ole yhtä menettelytapaa diskurssianalyysin tekemiseen, vaan tekijä lähestyy sitä eri tavoin sen mukaan, mikä on kyseisen "projektin" luonne. *Diskurssianalyysiin kuuluu kolme pääotsikkoa: tieto, analyysit ja tulokset.* Se voi olla ideaalisesti tieteiden välinen hanke: yhteiskuntatieteiden ja "henkítieteiden", mukaan lukien kielitiede, psykologia ja sosiaalipsykologia, sosiologia, historia ja poliittiset tieteet. Mikä on erityistä tietylle diskurssille, riippuu sosiaalisesta käytännöstä, josta se on viiste. *Diskurssianalyysi on väylä sen tietämiseen, mikä on mahdollista ja käyttökelpoista, ja kuinka siihen päästään,* mutta sillä saadaan myös tiedollinen malli tutkittavan alueen diskurssin järjestyksestä ja meneillään olevista muutosprosesseista. On tärkeää, että tutkijan aineisto on hänelle aihepiiriltään tuttu. Tutkijan oma käsitys tutkittavasta asiasta toimii taustaymmärryksenä aineiston tulkinnalle. (Fairclough 1992, 225–227; ks. myös Juhila 2002, 204.)

Tässä tutkimuksessa käytän taustaymmärryksenä kulttuurista pääomaani, joka on syntynyt rooleissani tarkasteltavassa yhteisössä. Kunnanhallituksen jäsenenä olen ollut vastaamassa elinkeinopolitiikasta ja istunut kunnan elinkeinopolitiikan tarpeiden "kakun" päällä. Yrittäjänä ja yrittäjäyhteisön jäsenenä olen tarkastellut yrittäjyyden tarjoamia mahdollisuuksia yrittämisen ympäristön jatkuvaa muutosta ja muutoksessa selviytymistä vasten. En tavoittele tulkinnallani universaalien faktan statusta, vaan näen faktat sosiaalisesti tuotettuina.

Luukan (1995, 48) mukaan sosiologian diskurssikäsitys pitää sisällään mm seuraavaa:

- 1) kuvauksen kohteena on yhteisö
- 2) diskurssi on tapa hahmottaa tietoa ja sosiaalisia käytänteitä
- 3) yhteisö käsitetään sellaisena kuin diskurssi sen paljastaa.

Tässä tutkimuksessa kohteena oleva yhteisö on kunta ja tarpeiden ja mahdollisuuksien kohtaantoa hahmotetaan kunnan roolimutoksessa. Kunta itsessään on julkisoikeudellinen yhteisö, joka paljastuu tässä tutkimuksessa toimialansa laissa säänneltyjen ja yleisten tehtävien suorittajana kuntalain kautta.

Masterman (1991, 154) pitää diskurssia toiminnallisena käsitteenä. Hänen mukaansa diskurssi ajaa kielellisin keinoin yhteiskunnallisia ja ideologisia tarkoitusperiä. Tosin tekstin tuottajan ajattelu ei kuitenkaan seuraa tietoisesti joltain ideologiaa, vaan tämän tekstissä saattaa olla ristiriitaisia piirteitä, jotka vihailevat erilaisista ideologioista. Kirjoittajan arvot ja uskomukset voivat olla niin yleisesti hyväksytyjä, etteivät itse tuottaja ja lukija (tai kuulija) huomaa tekstissä mitään poikkeamia. (Rantamäki 1999, 12.) Tässä tutkimuksessa tarkastelen tekstejä kauppatieteilijän ja alueellisen kehittäjän ajatusmaailmasta ja käsitteistöä käsin. Useimmat tekstit ovat tuotetut samasta todellisuudesta. Työskentelyni on vuoropuhelua, jossa suhteutan aineistoon omat merkitysehdotukseni ja korjaan niitä "tekstin" edetessä.

Kohteelle muodostuvat merkitykset vaihtelevat tilanneyhteydestä riippuen eikä niitä voi siten pitää aina samoina. Tässä tutkimuksessa hahmotan kuntayhteisöä ja sen sosiaalisia käytänteitä elinkeinopolitiikan toteuttamisen kontekstissa pohjaamalla diskurssin kunnan roolin muuttumisen tarpeeseen ajassa ja asettamalla yrittäjyyden mahdollisuuksien kehittymisen rinnalle.

Tämän tutkimuksen analyysiosa muodostuu kolmesta diskurssista. Ensimmäinen käydään kunnan roolimutoksen ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen kehittymisen välillä, toinen paikallisen elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden mahdollisuuksien välillä, kolmas yrittäjyyden ilmenemismuotojen ja ominaisuuksien ja elinkeinopolitiikan tekijöiden näkemysten välillä. Elinkeino poliittista organisaatiota tarkastelen kunnallisen toimijan näkökulmasta. Lähestyn tutkittavaa hermeneuttisella otteella, ymmärtäen ja tulkiten.

Tuloksena historiallisesta tarkastelusta, ensimmäisestä diskurssista, saadaan yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttumisen yhteys kunnallisen lainsäädännön kehittymiseen. Toinen diskurssi paljastaa yrittäjyyden mahdollisuuden nykyisyydessä kuntaorganisaation toimintojen muovaajana ja kuntalain kunnalle määräämien tehtävien edistäjänä. Kolmannessa diskurssissa paljastuu yrittäjyyden mahdollisuus käytännössä kunnan tehtävien edistäjänä, nykyisten tarpeiden ja mahdollisuuksien teoreettinen kohtaanto realisoituu.

Diskurssianalyysi korostaa kontekstuaalisuutta. Myös diskurssianalyysin kohteena olevat tekstit on tuotettu tietyssä sosiaalisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa. Puhe rakentuu aina puhumisen ajassa ja paikassa. Diskurssi on sekä adaptiivista että strategista. *Diskurssianalyysissa konteksti huomioidaan ja analysoitavaa tarkastellaan aina tietyssä ajassa ja paikassa.* (Johnstone 2002, 196; ks. myös Majala 1998, 14–15.)

Tässä tutkimuksessa ilmiöt kohtaavat kolmessa ajassa: menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa, ja paikkana on suomalainen yhteiskunta, jossa kunta organisaationa suorittaa sille laissa määrättyä ja asukkaiden sille antamaa tehtävää. Tarkasteltavat ilmiöt, yrittäjyys ja kunnan rooli, pyritään tekemään näkyviksi sellaisina, kuin ne on ymmärretty ja ymmärretään, muutosprosesseina ajassa. Aika tässä tarkastelussa käsitetään prosessiaikana. Prosessit pysäytetään diskurssiin kalenteriajassa ja tehdään näkyväksi horisontissa. *Menneisyys* diskurssia käydään yhteiskunnan murroksissa. *Nykyisyydellä* käsitetään kahden vuoden ajanjakso, vuodet 2001 ja 2002. Tänä aikana tutkimuksen ympäristö, tutkimushorisontti, kunnallinen todellisuus, on muutoksessa. Jotta keskustelijat voivat kohdata, muutos pyritään tekemään näkyväksi horisontiksi nykyisyyden diskurssiin. *Tulevaisuus* on vuodessa 2012.

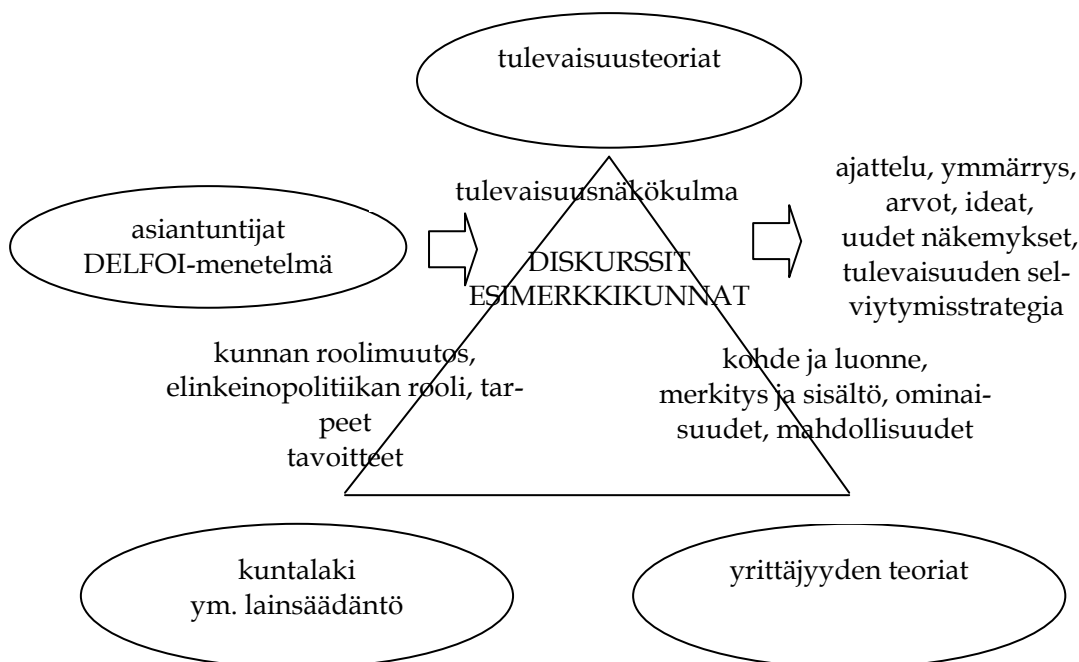
### 3.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen taustateoria muodostuu yrittäjyyden teorioista. Teoriat edustavat metakäsitystä todellisuudesta, siksi niitä voidaan käyttää puhujina. Lisäksi tulevaisuusteorioita käytetään tulevaisuusnäkökulman aukaisemiseen. Koska



tulevaisuutta ei vielä ole, ei myöskään todellista tietoa tulevaisuudesta vielä ole. Voimme kuitenkin kuvitella tulevaisuuden ja ennakoida tulevaisuuden tilaa tuntemiemme ilmiöiden oletetun kehityksen kautta. Kyselyssä kysytään kunnallisten toimijoiden, tulevaisuuden tekijöiden, subjektiivista näkemystä tulevaisuudesta. Näkemykset muodostuvat ajassa ja paikassa, ne ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja helposti muuttuvia.

Tämän tutkimuksen tieto muodostuu kahdesta ilmiöstä: kunnan roolista ja yrittäjyyden kohteesta ja luonteesta. Ensin tarkastelen kuntalain kunnalle määrittämiä tehtäviä ja niiden muuttumista historiallisessa kontekstissa. Muutoksen jäsentämiseen käytän yrittäjyyden näkemyksiä. Roolinmuutoksesta muodostuu ensimmäinen tietoaines. Toisena tarkastelen yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttumista yhteiskunnan murroksissa. Muutoksesta syntyy toinen tietoaines. Kolmantena tarkastelen kuntalain kunnalle määrittämiä tehtäviä ja tehtävien elinkeinopolitiikalle asettamia tavoitteita ja tarpeita. Tarpeista muodostuu kolmas tietoaines. Neljäntenä tarkastelen yrittäjyyden teorioita ja löydän niistä mahdollisuuksia kunnan tehtävien toteuttamiselle. Mahdollisuuksista syntyy neljäs tietoaines. Viidentenä tarkastelen yrittäjyyden teorioita ja löydän niistä yrittäjyyden ilmenemismuotoja ja ominaisuuksia. Ilmenemismuodoista ja ominaisuuksista syntyy viides tietoaines. Kuudentena kysyn tulevaisuuden tekijöiltä, kunnallisilta elinkeinopolitiikan toteuttajilta, heidän näkemyksiään. Näkemyksistä syntyy kuudes tietoaines. (Kuvio 5.)



KUVIO 5 Tutkimuksen aineisto ja teorit

### 3.3 Tulevaisuuden tutkimuksen näkökulma

Tulevaisuus on loputon haaste ja luovuuden testilaboratorio. Jos tulevaisuuden kanssa työskentelemällä voi kehittää omaa bisnestään, valmistaa pohjaa paremmalle poliittiselle päätöksenteolle, suunnata kansalaistoimintaa uusille urille ja oppia yksilönä olennaisia asioita tästä maailmasta, miksipä sitä ei tekisi. Varsinkin, kun se on paitsi älyllisesti haastavaa myös hauskaa. (Mannermaa 1999, 10.)

Tulevaisuudentutkimus on tiedonala, joka on luonteeltaan tieteidenvälinen ja poikkitieteellinen. Se sijoittuu tieteellisen tutkimuksen perinteeseen lähelle yhteiskuntatieteitä ja humanistisia tieteitä. Tulevaisuudentutkimukselle on ominaista, että

- 1) tulevaisuudentutkimuksen empiirisenä tutkimuksen kohteena on nykyisyys ja menneisyys, tulevaisuusnäkökulma ja asioiden tulevaisuusvaihtelusten ymmärtäminen edellyttää monitieteistä näkökulmaa ja poikkitieteellistä tutkimusotetta,
- 2) tulevaisuudentutkimus on eksplisiittisesti arvorationaalista tiedontuotantoa ja edellyttää laajempaa tiedonkäsitystä, kuin mihin tieteellinen tieto itsensä rajoittaa,
- 3) tiedonala tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena on tarjota perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehdoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan perustaksi,
- 4) tulevaisuudentutkimuksella on oma paradigman eli perusajattelutavan muodostamisen tarve,
- 5) tulevaisuuteen tunkeutuminen tarkoittaa joidenkin systemaattisten ajattelutapojen noudattamista tutkimustyössä. (Malaska 1993, 6.)

1) Tulevaisuudentutkimus on nykyisyyden kartoittamista tulevaisuuden näkökulmasta. Empiirisen havainnoinnin kohteet ovat sekä menneisyys että nykyhetki, joista pyritään saavuttamaan mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys kartoittamalla monien tieteiden tutkimustuloksia ja uutta tietoa. Tulevaisuus ei voi suoraan olla tutkimuksen kohteena, koska sitä ei ole olemassa. Tulevaisuus on nykyisyydessä aikomuksina, joita pyritään tarkastelemaan tieteidenvälisestä tai monitieteisestä näkökulmasta. Voimme lisäksi tutkia sellaisia tosiasioita ja ilmiöitä, joilla on vaikutusta tulevaisuuteen (Bell 1996a, 174; Mannermaa 1998, 20.)

Tulevaisuudentutkimus hyödyntää eri tieteenalojen tutkimustuloksia ja tieteellistä tietoa, joka nykyhetkellä on käytettävissä, sekä kansalaisten ja yhteiskunnan erilaisia tulevaisuutta koskevia odotuksia, toiveita ja pelkoja ja ilmassa liikkuvia heikkoja signaaleja. (Heikoista signaaleista ks. esim. Futura 1999; Mannermaa 2004.) Tulevaisuudentutkimuksen tietämisen kohteena ovat itse tiedot ja niiden merkitykset. Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä näkökulmana auttaa jäsentämään tätä informaatiota sen piirissä kehitettyjen teorioiden, metodien ja näkökulmien avulla. Tulevaisuudentutkimus on siten osittain merkitysten antamista eri tieteenalojen tuottamille tuloksille ja sitä voidaan pitää

inhimillisten mahdollisuuksien ja intentioiden kannalta arvioituna monitieteisesti syntetisoivana metatutkimusalueena. (Mannermaa 1993, 23.)

Tulevaisuudentutkimuksessa käytetyistä metodeista pääosa kehitettiin 1950- ja 1960-luvuilla. Tämän päivän tulevaisuuksien tutkimuksen luonne hahmottui pääosin 1960- ja 1970-luvuilla. (Bell 1996a; Mannermaa 1993, 24.) Tulevaisuudentutkimuksen omia metodeja ovat esimerkiksi skenaariotekniikat, Delfoi-tekniikka, pehmeä systeemianalyysi, tulevaisuusverstaat ja ristivaikutusanalyysi. Tulevaisuudentutkimus käyttää hyväkseen myös muilla tiedonaloilla kehitettyjä tutkimusmenetelmiä. Mikä metodi tuottaa parhaan tuloksen, on tapauskohtaista. Se riippuu tutkijan taidoista, kyvystä, kekseliäisyydestä, aiheensa ymmärtämisen syvyydestä, ahkeruudesta ja jopa onnesta. Se ei riipu metodista itsestään vaan käyttäjän kyseisen metodin hallinnasta ja soveltamisesta tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen. (Bell 1996a, 241.)

2) Tulevaisuutta ei nähdä yhtenä lainomaisen suuntana vaan joukkona tulevaisuuksia, joiden muodostamaa vaihtoehtojen kirjoa pyritään erilaisin menetelmin kartoittamaan (Mannermaa 1998, 20). Tulevaisuutta ei voi ennustaa, se ei ole ennalta määrätty. Tulevaisuus avautuu meille nykyhetkellä ja menneisyydessä tehtyjen päätösten ja valintojen tuloksena. Voimme pohtia sitä, millaisia erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja on edessämme. Voimme vaikuttaa tulevaisuuteen teoillamme ja valinnoillamme. Sen vuoksi on tärkeää tietää, mikä on mahdollista, mikä on todennäköistä ja mikä on toivottavaa. Arvojen ja arvokeskustelun merkitys tulevaisuuden vaihtoehtojen pohtimisessa on siten väistämätön. Malaskan mukaan arvorationaalinen päättely ei koske ainoastaan järkevää keinojen valintaa annetun päämäärän saavuttamiseksi, vaan itse päämäärien valintaa hyvän elämän näkökulmasta. (Malaska 1993, 9; ks. Amara 1981.)

Tulevaisuus koostuu viidenlaisista asioita ja näiden asioiden välisistä suhteista: tapahtumista, trendeistä, esille tulevista uusista asioista ja ilmiöistä, tulevaisuudenkuvista ja toiminnasta. Tulevaisuudenkuvat ovat niitä mielikuvia, odotuksia ja pelkoja, joita ihmiset ja yhteiskunta liittävät tulevaisuuteen. (Ks. esim. Dator 1996, 107–110.) Keskeisenä ongelmana tulevaisuudentutkimuksessa on tulevaisuutta koskevan totuuden luonne: kuinka ymmärrämme tietämisen tai tiedon tulevaisuuksien tutkimuksessa. Kuusen (2000, 20) mukaan on tärkeää tehdä ero pysyvän ("stable truths") ja muuttuvan totuuden ("unstable truths") välillä. Edellinen ei vaadi mitään oppimisprosessia, jälkimmäinen muuttuu oppimisen kautta.

Sneck'n (1993, 36) mukaan tulevaisuudentutkimukselle asetetaan hyödyllisyysvaatimus. Kysymykseksi nousee mitä uutta hyödynnettävää tutkimusobjektista jää käsiin. "Tulevaisuudentutkimuksessa ei tavoitella yleistä tulevaisuudentutkimuksen paradigmaa vaan substanssikohtaisia syvyy- ja täsmäanalysejä."

3) Malaskan (2000) mukaan tulevaisuudentutkimuksen perustehtävä on pyrkiä ymmärtämään tulevaa kehitystä nykyisyydessä sekä yhteiskunnalle että yksittäiselle ihmiselle mielekkäällä tavalla. Tieteellisen tulevaisuudentutkimuksen

tarkoituksena on ensinnäkin kuvailla inhimillisen elämän ydinteemoja ja mielenkiinnon kohteita tulevaisuuden näkökulmasta. Toiseksi sen tehtävä on tarkastella tärkeimpiä kehityssuuntia ja aikomuksia, jotka ovat antaneet tai antavat häivähdyksiä tulevaan todellisuuteen. Kolmanneksi tehtävänä on muodostaa mahdollisia vaihtoehtoisia inhimillisten organisaatioiden tapahtumien ja päätösten ketjuja. Nämä ketjut voivat olla kausaalisia (syy-yhteyden perusteella toinen toisistaan riippuvaisia) ja intentionaalisia (tarkoituksella rakennettuja) ja ne perustuvat tietoon nykyhetken ja menneisyyden yhteiskunnallisista tiloista sekä vallalla olevista voimista ja päämäärän asetteluista. Neljänneksi tulevaisuuden tutkimuksen tehtävänä on tehdä arvioita erilaisista tulevaisuuden vaihtoehtoista arvojen muutoksen ja muuttuvien tosiasioiden pohjalta. Viidenneksi tulevaisuudentutkimuksen tehtäväksi voidaan katsoa tiedonalan metodologisen kyvyn edistäminen siitä näkökulmasta, miten parhaalla mahdollisella tavalla pystytään esittämään tulevaisuutta koskevia olennaisia kysymyksiä ja löytämään niihin vastauksia.

Tulevaisuudentutkijan perustehtäväksi voidaan katsoa yhteiskuntaan vaikuttaminen siten, että sosiaalisesta toiminnasta ja päätöksenteosta tulee yhä mielekkäämpää, vastuullisempaa ja tehokkaampaa ja että se perustuu yhä laajalaisempaan ja merkityksellisempään tietoon (Kuusi & Gröhn 1998).

Bellin (1996a, 111) mukaan tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on viime kädessä ylläpitää tai parantaa ihmiskunnan hyvinvointia ja elämää ylläpitäviä valmiuksia. Niiniluoto (1999) täsmentää lisäksi, että kun tulevaisuudentutkimusta tehdään Bellin suuntaviivojen mukaan, kysymyksessä ei niinkään ole tulevaisuuden tietäminen kuin tulevaisuuden luotaaminen. Tulevaisuudentutkimuksen perusajatukset auttavat ihmisiä hahmottamaan itselleen viitekehysten, eräänlaisen ajatusmallin, joka puolestaan auttaa suhteellistamaan asioita, asettamaan osasia paikalleen itse kunkin omassa ajattelussa. (Mannermaa 1999, 18; Mannermaa 1998, 18.) Tulevaisuuksien tutkimus auttaa yksilöitä ja yhteisöjä katsomaan tulevaisuuteen ja tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä nykyisyydessä (Rubin ym. 2000, 7).

Tulevaisuudentutkimuksen tarkoitus on keksiä, arvottaa ja ehdottaa mahdollisia ja todennäköisiä tulevaisuuksia ja auttaa ihmisiä käymään läpi erilaisia vaihtoehtoja, jotta he voivat tehdä päätöksiä siitä, millaisen tulevaisuuden he haluavat. Tällä tavalla on mahdollista tehdä tehokkaita suunnitelmia edistämään parhaan mahdollisen tulevaisuuden toteutumista. (Masini 1993; Bell 1996.) Masini (1993, 3) on huomauttanut, että tulevaisuudentutkimus voidaan ymmärtää erityisenä tapana ajatella ja tapana rakentaa ajatusmaailmaamme. Samalla se on tapa ymmärtää elämä jokapäiväisten toimiemme, päätöstemme ja valintojemme tulosten seuraamuksina.

4) Tulevaisuudentutkimus on Mannermaan (1998, 22) mukaan mahdollista jaotella kolmeen paradigmaan eli perusajattelutapaan: deskriptiiviseen tulevaisuudentutkimukseen, skenaarioparadigmaan ja evolutionaariseen tulevaisuudentutkimukseen.

*Deskriptiivisellä tulevaisuudentutkimuksella* tarkoitetaan sellaista lähestymistapaa, jonka pyrkimyksenä on esittää menneisyyden kehityslinjojen jatkamiseen perustuvia ennusteita eli tulevaisuutta koskevia arvioita, joihin liitetään korkea toteutumistodennäköisyys. Tulevaisuuteen asennoidutaan siten, että se on ainakin periaatteessa ennustettavissa. Deskriptiivinen tulevaisuudentutkimus merkitsee yleensä kvantitatiivisten aikasarjojen mallintamista ja vetämistä siitä luotettavia johtopäätöksiä tulevan kehityksen suunnasta ja määrästä. Väestö- ja talousennusteet edustavat yleensä tätä perusajattelutapaa. (Mannermaa 1993; Mannermaa 1999, 25.)

*Skenaarioparadigma* kuvaa perusnäkemystä, jonka mukaan tulevaisuudesta ei voida saada varmaa tietoa. Tulevaisuudentutkimuksen ensisijainen tehtävä ei olekaan ennustaa todella toteutuvaa tulevaisuutta, vaan hahmottaa useita erilaisia tulevaisuuden laaja-alaisia "käsikirjoituksia", skenaarioita, joiden arvo ei määräydy niiden toteutumisen todennäköisyyksien vaan skenaarioiden kuvaamiin tapahtumainkulkuihin liitettävien arvostusten perusteella. Arvostukset määräytyvät subjektiivisesti tarkastelijan näkökulmasta. (Mannermaa 1993; Mannermaa 1999, 26.)

*Evolutionaarisessa* tulevaisuudentutkimuksessa korostuu ajatus, jonka mukaan voidaan ajatella, että yhteiskunnalliset ja taloudelliset systeemit ovat jatkuvasti epätasapainotilassa, käyvät läpi murrosvaiheita, osana luonnollista kehitystään. Ne ovat dynaamisia ja luonteeltaan epälineaarisia. Kehitystä ei voi johtaa suoraan ihmisten toiminnoista eikä se synny yleensä minkään yksilön tai ryhmän tietoisesta suunnittelusta tuloksena. Yhteiskunnallisten systeemien kehitys on emergenttiä tuottaen jatkuvasti laadullisesti uusia yhteiskunnallisia ominaisuuksia (Mannermaa 1999, 27–28, 179, 186.)

Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus viittaa ajatukseen, jonka mukaan tulevaisuudentutkimuksessa on hyödyllistä etsiä yhteiskunnallisesta kehityksestä evolutionaarisia prosesseja samoin kuin näihin prosesseihin mahdollisesti liittyviä yleisiä muutostrendejä. Koska murros on luonteeltaan ennakoimaton, tulevaisuudentutkimuksen on tyydyttävä etsimään murroksen merkkejä ja hahmottamaan murroksen seurauksena olevia mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja. (Mannermaa 1999, 26, 29, 31.)

5) Tulevaisuudentutkimukselta edellytetään, että se täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetettavat vaatimukset. Kuitenkin tulevaisuutta tutkittaessa on tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuskohteelta vaadittavaan olemassaolon edellytykseen suhtauduttava uudella tavalla. Koska tulevaisuutta ei vielä ole, se ei ole konkreettisesti läsnä aistein tutkittavaksi.

Godet (2000, 7) esittää tulevaisuudentutkimuksen täytettäväksi seuraavat vaatimukset:

- 1) tulevaisuudentutkimuksen on oltava tieteellisesti merkityksellistä (relevanssivaatimus),
- 2) johdonmukaista (koherenssivaatimus),
- 3) tieteellisesti uskottavaa (vakuuttavuusvaatimus),
- 4) merkityksellistä ja avointa (tieteellinen läpinäkyvyys),

- 5) tulevaisuudentutkimuksessa on osattava kysyä oikeat kysymykset, joiden vastauksissa tutkittava tulevaisuuden osa-alue, kehityskulku tai tilanne avautuu tutkijalle mahdollisimman laajasti.

Bell:n (1996, 172–173) mukaan tulevaisuudentutkimuksen on täytettävä seuraavat vaatimukset:

- 1) tulevaisuutta koskevien päätelmien on perustuttava todeksi osoitettuihin faktoihin ja empiirisesti ja teoreettisesti moitteettomiin oletuksiin
- 2) päätelmien on lisäksi oltava loogisesti johdonmukaisia ja muiden on voitava vahvistaa ne oletukset, joihin väitetyt tulevaisuutta koskevat otaksumat perustuvat. Samalla tulevaisuutta koskevia väittämiä ei voida osoittaa vääriksi tai oikeiksi pelkästään tarkastelemalla sitä, kuinka tällaiseen tietoon pohjautuvat ennusteet toteutuvat. (Kuusi & Gröhn 1998.)

*Tässä tutkimuksessa* mennyttä ja nykyhetkeä tarkastellaan tulevaisuuden elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden tarjoamien mahdollisuuksien kautta. Tutkimuksella pyritään selvittämään kunnallisten toimijoiden, asiantuntijoiden, nykyhetkessä olevia käsityksiä kuntayhteisön tulevaisuudesta, siihen liittyviä toiveita, uhkia ja mahdollisuuksia. Näistä käsityksistä voidaan vetää johtopäätöksiä siitä, kuinka nämä vaikuttavat toteutuvaan tulevaisuuteen. Lisäksi pyritään tarjoamaan aineksia tutkimuksen asiantuntijoille yhteiskunnalliseen keskusteluun ja inhimilliseen toimintaan.

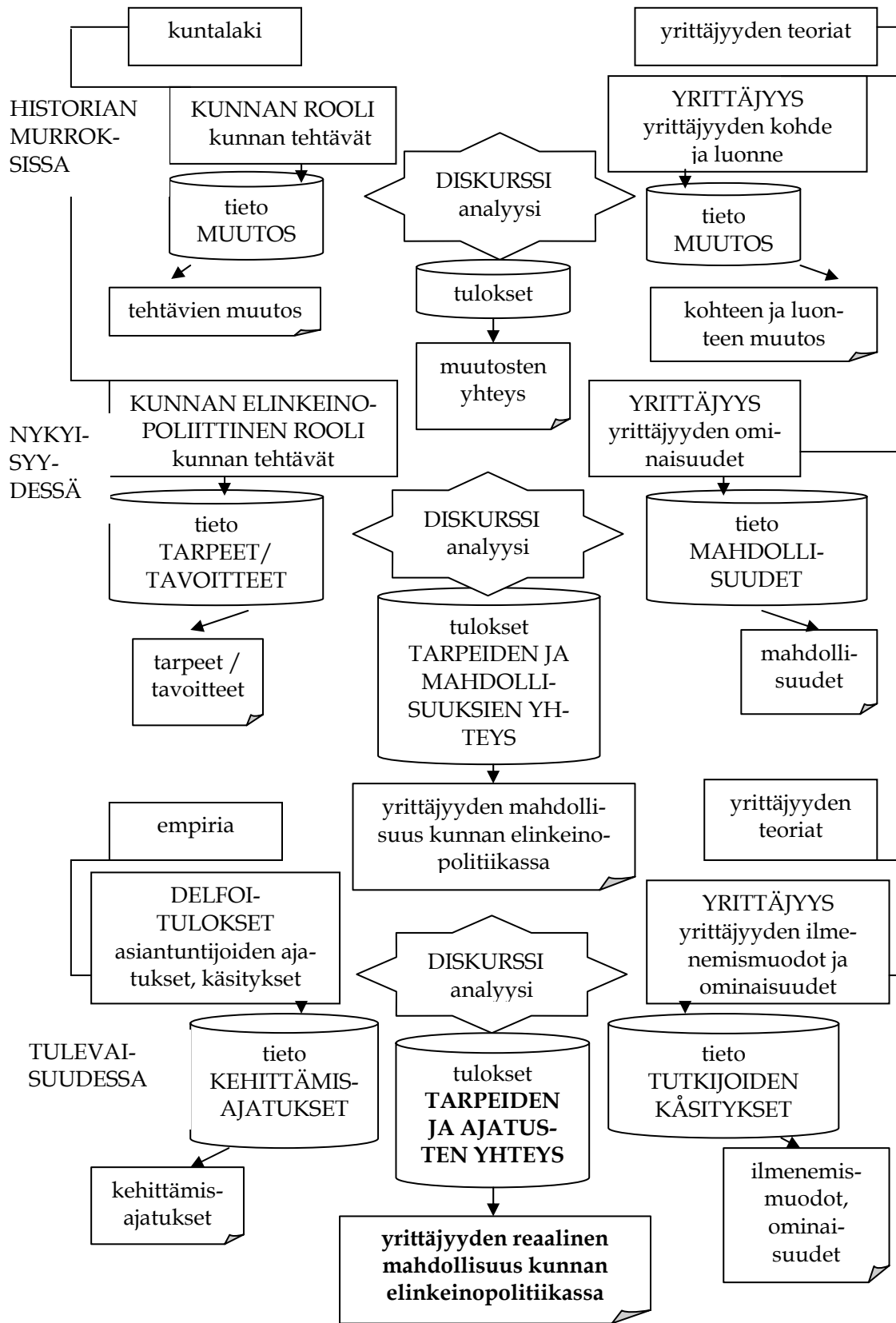
Tässä tutkimuksessa tulevaisuusnäkökulmasta sopivaksi tutkimuksen syntaksiksi eli menetelmälliseksi ratkaisuksi on valittu diskurssianalyysi, jota tuetaan Delfoi-kyselyllä. Diskurssianalyysi menetelmänä tukee tutkimuksen tekemisen päätarkoitusta, tutkittavien ilmiöiden yhteyden näkyväksi tekemistä ja uusien ideoiden ja ajatusten tuomista kunnallisten päättäjien keskusteluun. Delfoi-tekniikka tukee vaikuttamista. Tutkimuksen semantiikka eli sisällölliset kysymyksenasettelut ja problematisoinnit nousevat tutkijan kokemuksesta ja ennakkoaavistuksesta. Tutkimukseen liittyvä pragmatiikka eli se, millaiseksi toiminnan signaaleiksi, hyviksi päätöksiksi ja niiden kehotuksiksi tutkimusten tuloksia voidaan tulkita, riippuu asiantuntijoiden ymmärryksen ja tutkijan todellisuudesta nousevien tulkintojen kohtaamisesta

Lisäksi pohditaan päätöksenteon tulevaisuusvaikutuksia ja pyritään löytämään pienistä tapahtumista heikoista signaaleista – ja jopa ”ilmassa liikkuvista” ajatuksista sellaiset, joilla on mahdollisesti laajempaa merkitystä tulevaisuuden kannalta. Samalla tavoin ymmärrys nykyhetken todellisuudesta kasvaa, kun tulevaisuuden tarkastelukulmaksi valitaan tätä hetkeä (elinkeinopoliittinen rooli nykyisyydessä), nykyisyydessä käytävää keskustelua (yrittäjyyden mahdollisuudet nykyisyydessä), tehtäviä päätöksiä (asiantuntijoiden toiminta nykyisyydessä) ja toimintoja koskeva analyysi.

”Verrattuna suljettuun menneisyyteen tulevaisuuden keskeinen piirre on sen *avoimuus*: tulevaisuus on puu, jonka rönsyilevät haarat edustavat vaihtoehtoisia mahdollisia kehityspolkuja nykyisestä tulevaan. Näin ollen voidaankin

ehdottaa, että tulevaisuudentutkimuksen kohteena on todennäköisimmän kehityksen ennustamisen sijasta *koko* tulevaisuuspuun tutkiminen.” (Niiniluoto 1993, 15.) Tässä Delfoi-prosessissa ei paneuduta tulevaisuuksiin itseensä, vaan pyritään nostamaan esiin ristiriitoja tulevaisuuksien valintoja tekevien ajattelussa, siinä mihin tekijät uskovat ja mitä he toivovat. Samalla pyritään luomaan ”tulevaisuusaavistuksia” ajattelun pohjaksi. Delfoi-tekniikka esitellään luvussa 8. Kuviossa 6 (s. 54) on esitetty tutkimuksen toteutus.

Tutkimuksen tuloksena tavoitellaan puhumista uudella tavalla sekä oppimisen kautta mahdollisuutta erilaisten kunnallisten tulevaisuuksien luomiseen. Toivottavasti tällöin syvenee ymmärryksemme siitä, kuinka tulevaisuuksia koskevat pohdiskelut ja keskustelut voivat auttaa muuttamaan kuntien tulevaisuuksia. Samalla voimme oppia näkemään ja oivaltamaan entistä paremmin sen, kuinka kunta organisaationa muuntuu eräänä kuntalaisten keskeisenä välineenä hyvän elämän edellytysten luomisessa.



KUVIO 6 Tutkimuksen toteutus



## **4 ELINKEINOPOLITIIKAN TARPEET JA TAVOITTEET**

Tämän osan tarkoitus on tuottaa kokonaisnäkemyksiä siitä, miten kunnan rooli on kehittynyt lainsäädännön kehittymisen myötä, miten elinkeinopolitiikan tehtävät asemoituvat nykyisyydessä kunnan tehtäväkentässä ja millaisia uusia tarpeita elinkeinopolitiikalle on syntynyt kunnan roolin muutoksessa. Lopulta elinkeinopolitiikan nykyisyyden tarpeita peilataan kunnan tulevaisuudesta käytyyn keskusteluun. Kunta toimijana ja elinkeinopolitiikan toteuttajana hahmottuu kuntajärjestelmän kautta, kunnan tehtävät lainsäädännön ja kunnan ympäristön vaateiden avulla. Lopputuloksena tarkastelusta kunnan roolinmuutos liitetään aineistoksi 1. diskurssiin eli historiadiskurssiin ja elinkeinopolitiikan tarpeet aineistoksi 2. diskurssiin eli nykyisyysdiskurssiin ja taustaksi 3. diskurssiin eli tulevaisuusdiskurssiin. Tästä tarkastelusta syntyvät 1. ja 3. aineisto.

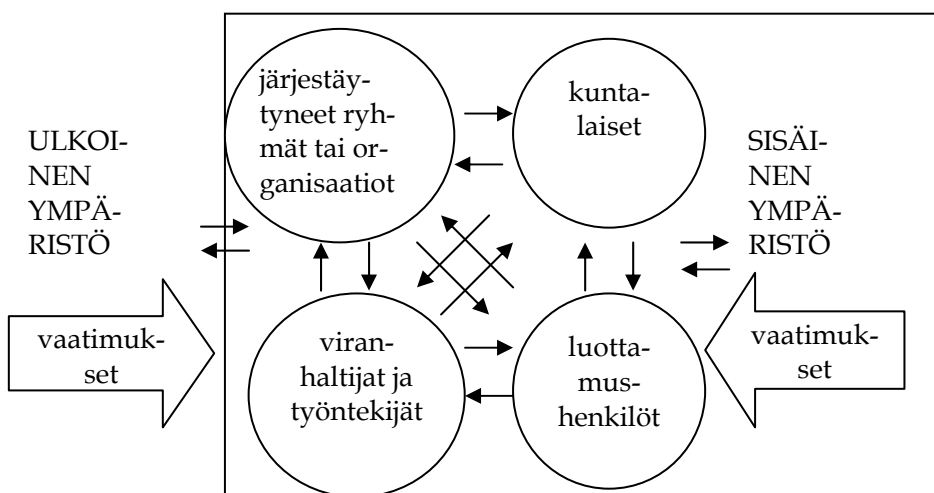
### **4.1 Kunta yhteiskunnassa**

Kunta on osa valtion organisaatiota ja kunnallishallinto osa julkista hallintoa (hallitusmuoto 50 §). Kuntajako on valtakunnan alueellinen perusjaotus, jonka pohjalle rakentuvat pääsäännön mukaan muut aluejaotukset. Kunta on alueyhteisö: sillä on rajoiltaan määrätty alue ja sen toiminta kohdistuu sen alueeseen. Kunta on myös pakkoyhteisö: jokainen on lain nojalla kuntansa jäsen. Kunnan hallinto perustuu jäsenten itsehallintoon. Ylin päätösvalta on luottamushenkilöillä, jotka kunnan jäsenet valitsevat välittömällä, suhteellisilla ja salaisilla vaaleilla. Kunnallisella itsehallinnolla on verotusoikeus, valta itse määrätä sen tuloveron suuruus, mikä kunnalle on sen menojen kattamiseksi laissa säädettyjen perusteiden mukaan suoritettava. (Hallintolaki 434/2003 1.1.2004; Hannus & Hallberg 1997, 28, 51-52, 59; Harjula & Prättälä 2004, 19, 33, 276-282; Suomen perustuslaki PeL 121 §; hallintosääntö KunL 50 §; johtosääntö KunL 16 §; asian ottaminen ylemmän toimielimen käsiteltäväksi KunL 51 §; talousarvio ja -suunnitelma KunL lis.

7.4.2000/353 65 §; valtuuston työjärjestys KunL 15 §; ks. myös KunL 70 § kunnanhallituksen velvollisuuksista.)

*Kunta poliittis-hallinnollisena järjestelmänä* on järjestelmä, jonka sisäinen ympäristö koostuu kunnan maantieteellisten rajojen sisällä olevista ilmiöistä, jotka eivät ole osa poliittis-hallinnollista järjestelmää ja ulkoinen ympäristö kunnan rajojen ulkopuolisista ilmiöistä. Poliittis-hallinnollisen järjestelmän pääasiallisina osioina voidaan erottaa kuntalaiset, järjestäytyneet ryhmät tai organisaatiot, luottamushenkilöt (valtuutetut KunL 10 § ja varavaltuutetut KunL 11§, kunnan toimielimiin valitut jäsenet KunL 17 §, kunnan kuntayhtymän toimielimiin valitsevat jäsenet KunL 81 § ja 86 § sekä muut kunnan luottamustoimiin valitut henkilöt KunL 77 §) ja viranhaltijat tai työntekijät (sekä heistä muodostuvat kuntaorganisaation osat, kansliat, virastot, laitoksen ym.) (KunL 32 §–36 §, 39 § ja 44 §; Harisalo ym. 1992, 33–35.) Kuviossa 7 on esitetty kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän rakenne.

Kunta ei ole vain poliittinen instituutio tai hallinnollinen järjestelmä, vaan kunta on myös jatkuvasti elävä ja muuttuva sosiaalinen instituutio, jonka puitteissa ihmiset voivat tehdä heitä itseään ja yhteisöään koskevia valintoja (Harisalo 1995, 12, 14). Perustuslaissa on säädetty yksilön oikeudesta (PeL 2.2 §) ja yhteiskunnan tehtävästä (PeL 14.3 §; kso myös PeL 20.2 §). Sen mukaan yksilöllä on oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen, kun taas julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon. (Ks. myös Myllymäki 2002.)



KUVIO 7 Kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän rakenne (Harisaloa ym. 1992, 35 mukaillen)

*Kuntalaisten* osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet perustuvat edustuksellisuuteen (KunL1.2 §) ja suoraan osallistumiseen (toimivallan siirto kunnan osaluueelle KunL 14 §, äänioikeus ja äänestys-oikeus KunL 26 §, KunL 27 §, aloiteoikeus KunL 28 §, tiedottaminen KunL 29 §, kunnallinen kansanäänestys KunL 30 § ja kansanäänestysaloite KunL 31 §, käsittelyn julkisuus KunL 57 §, kso

myös perustuslaki 14 § ja 12 § sekä hallintolain 41 §, maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999 7 §). ”Asukkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen muodot ja voimakkuus riippuvat poliittisesta ja hallinnollisesta kulttuurista, toiminnan avoimuudesta, valtuuston aloitteellisuudesta ja ennen kaikkea asukkaiden omasta aktiivisuudesta” (Hannus & Hallberg 2000, 251–252).

Järjestäytyneisiin ryhmiin tai organisaatioihin voidaan lukea poliittiset puolueet, etujärjestöt tai painostusryhmät, tiedotusvälineet ja yritykset. Yrittäjien mielipidettä, toiveita ja näkemyksiä kunnan suuntaan koordinoi yleisimmin paikallinen yrittäjyhdistys.

*Valtuusto* vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta (KunL 13.1 §). Se on kunnan ylin toimielin ja päätösvaltan käyttäjä. Valtuusto valitsee kunnanjohtajan, asettaa kunnanhallituksen ja tarkastuslautakunnan sekä voi lisäksi asettaa lautakuntia pysyväisluonteisten tehtävien hoitamista varten ja johtokuntia liiketäi muun laitoksen taikka tehtävien hoitamista varten. Valtuusto linjaa kunnan tulevaisuutta ja luo toiminnalle strategiaa. Kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta (KunL 23 §). Kunnanhallitus valmistelee valtuustossa käsiteltävät asiat (KunL 53 §), valvoo ja yhteensovittaa kunnan muiden toimielinten ja viranhaltijoiden toimintaa (KunL 50.1 § ja 51 § otto-oikeus), antaa kunnan hallintoa koskevia yleisohjeita, seuraa kunnan yleistä kehitystä, vastaa kunnan henkilöstöpolitiikasta jne. Kunnanhallitus voi ohjata elinkeinopoliittikkaa ja kehittää kuntien välistä yhteistoimintaa, vastata tiedottamisesta ja suhdetoiminnasta. (Hannus & Hallberg 2000, 223–225; Harjula & Prättälä 2004, 223–230, 599.)

Kunnanjohtajan lakisääteisenä tehtävänä on kunnanhallituksen alaisena johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa (KunL 24 §) Kunnanjohtajan tehtävät perustuvat lakiin, johtosäännön määräyksiin sekä valtuuston ja kunnanhallituksen päätöksiin. Kunnanjohtajalla on päävastuu asioiden valmistelusta ja esittelystä kunnanhallituksessa. (Hannus & Hallbeg 2000, 231; Harjula & Prättälä 2004, 230-239.) Henkilöstö on virkasuhteessa tai työso-pimussuhteessa kuntaan (KunL 44 §). Virkasuhde on luonteeltaan julkisoikeudellinen ja työsuhde yksityisoikeudellinen. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003, Palvelussuhdeturvalaki 1996, KunL lisäys 2000 44 a § ja 44 b §, KunL 45 § ja 46 §.)

## 4.2 Tutkimuskohteena kunta

Kunnan tehtäviä on Sandbergin & Ståhlbergin (1997, 28–31) mukaan tarkasteltu pääasiassa valtion näkökulmasta ja kuntakeskeisestä näkökulmasta.

*Valtion näkökulmasta* kuntien olemassaolo perustuu eduskunnan säätämiin lakeihin ja kunnanäkemyksessä korostuu kunnallishallinnon välineellisyys valtionhallinnon tarpeita ajatellen. Tällöin kuntien olemassaolo ei ole arvo sinänsä, vaan tärkeintä on palvelujen saatavuus ja kansalaisten yhdenvertaisuus, ei siis asukkaiden itsehallinto siten kuin siitä on perustuslaissa säädetty. *Kuntakeskeisen kunnanäkemyksen mukaan* kunnat ovat omaehtoisen kehityksen synnyttämiä paikallisyhteisöjä. Kunnallinen it-

sehallinto on yhteiskuntaa rakentava perusarvo, johon ei saa koskea ilman kunnan suostumusta. Tällöin korostetaan muun muassa kuntien yhteisöllisyyttä, sitä että kuntien hallinto perustuu kansalaisten itsehallintoon. (Sandberg & Ståhlberg 1997, 28-31.)

Viime vuosina kunnan talous on noussut keskeiseksi keskustelun aiheeksi ja toimintojen määrääjäksi. Harisalon (1987, 4-5) mukaan kuntatalouden ahdin-  
gon määrittelemiseksi kuntaa voidaan tarkastella järjestelmäteorian käsittein  
pienoisyhteiskuntana osana kansainvälistä taloutta. Tällöin nousevat näkyväksi  
kuntayhdyskunnassa toimivat erilaiset poliittiset aktorit kuten yksittäiset kun-  
talaiset, kansalaisryhmät, puolueet ja eturyhmät.

EU-jäsenyys on aiheuttanut Suomen paikallishallintojärjestelmälle suuria muutospaineita. Maakuntien ja kunkin alueen omien demokraattisten yhteisö-  
jen painoarvo on noussut yhteistyökumppanuuden myötä, sillä kuntien on to-  
teutettava suuri osa Brysselin määräyksistä: asetuksista ja direktiiveistä. (Sota-  
rauta1996, 39.) *Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjassa* (European Charter  
of Local Self-Government) korostetaan hyvin voimakkaasti kuntien oikeuksia  
paikallisesti sovellettaviin ratkaisuihin. Tämä subsidiariteetti eli läheisyysperi-  
aate perustuu ajatukseen, että paikallisesti sovelletut ratkaisut ovat tehokkaam-  
pia kuin ylhäältä valmiiksi annetut. (Harjula & Prättälä, 72-73; Sandberg &  
Ståhlberg 1997, 33, 34).

*Kansalaiset näkevät* kunnan ennen muuta keskeisenä hyvinvointia tuotta-  
vana ja takaavana palvelujärjestelmänä, itsehallinnollisena yhteisönä ja vallan  
areenana. Toisena keskeisenä perusteena kunnallishallinnon olemassaololle  
kuntalaiset näkevät sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteuttami-  
sen sekä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien väylänä toimimisen (Fennica  
2000, 9-18; Kettunen 1998, 18-19). *Poliittisesti ja poliitikkojen näkökulmasta* kunta  
voi näyttää tärkeältä vallasta ja voimasta käytävän kamppailun kentältä. Se on  
kamppailua siitä, kuka saa päättää tulevaisuudesta, yhteisistä asioista. (Kettu-  
nen 1998, 18.)

Jos autonomiaa korostetaan, kunnan tehtävä ymmärretään laajemmin kuin vain tek-  
nisluonteiseksi palvelutuotannoksi. Kunta on tällöin instituutio, jossa käydään arvo-  
keskustelua eli pohditaan yhteisin voimavaroin toteutettavien hankkeiden tavoitteita  
sekä niiden sopivaa tärkeysjärjestystä ja toteuttamisen tapoja. Kunnan keskeiseksi  
tehtäväksi ajatellaan toisin sanoen paikallisiin erityispiirteisiin soveltuvien yhteisten  
hankkeiden toteuttaminen. Voidaan kenties myös ajatella, että kuntalaiset tällöin  
mieltävät omaan kuntaansa kuulumisen tärkeäksi osaksi omaa identiteettiään ja  
kunnan yhteisöksi, jolla on oma paikkaan ja paikallisiin erityispiirteisiin pohjautuva  
identiteettinsä. (Sihvola 2000, 11.)

*Talouden näkökulmasta* kuntaa voidaan tarkastella mm. itsenäisenä taloudellise-  
na toimijana, osana valtion hallintoa tai osana alueellista elinkeinoelämää. Yh-  
teistä tarkastelussa on talouden kasvun vaade. Jäsenyys EU:ssa ja kiristynyt  
globaali talouskilpailu asettavat julkiselle taloudelle omat rajansa. Euroopan  
unionilla on kuntiin myös välillisiä vaikutuksia yritysten kilpailuympäristön  
muuttumisen ja julkishallinnon muutoksen kautta. Uusi kansainvälinen asetel-  
ma ei anna mahdollisuuksia julkisen talouden budjettialijäämään. Tämä heijas-  
tuu myös kuntien taloudelliseen tilanteeseen. (Sotarauta 1996, 39.)

EVA:n vuonna 1997 julkaiseman asenneselvityksen mukaan noin puolet kyselyyn vastanneista suomalaisista oli sitä mieltä, että ihmisten hyvinvoinnin jatkuminen voi perustua vain taloudelliseen kasvuun; noin kolmannes oli päinvastaista mieltä. Samanaikaisesti kymmenen viime vuoden ajan asennetutkimuksissa, joita on suoritettu kahden vuoden välein, 70 % vastaajista on ollut koko ajan sitä mieltä, että pyrkimällä jatkuvaan taloudelliseen kasvuun ihminen tuhoaa vähitellen luonnon ja lopulta myös itsensä! (Mannermaa 1998, 36)

Väyrysen mukaan Suomen taloudellisessa ja sosiaalisessa nykyhistoriassa on tapahtunut kolme suurta murrosta. Ensimmäisen hän liittää 1860-luvulla tapahtuneeseen teollisen kapitalismin läpimurtoon, toisen 1950–1960-luvuille, jolloin teollisuus loi pohjan suomalaisen hyvinvointivaltion perustamiselle sekä julkisen ja yksityisen palvelusektorin vahvistumiselle. Kolmas murros alkoi 1990-luvun lopulla ja sille on ominaista talouden ja yhteiskunnan kansainvälistyminen, markkinoiden ensisijaistuminen valtion kustannuksella sekä tietoteollisuuden läpimurto. (Väyrynen 1999, 3–5.)

Viitteitä kunnallistalouden ahdingosta on ollut havaittavissa jo 1970-luvulta lähtien (Harisalo 1987, 1). Kivistön (1998, 75–76) mukaan 1960-luvun lopulta alkanut väestön muutto maaseudulta kaupunkiseudulle ja pohjoisesta etelään on läheisesti yhteydessä talouden kasvuun ja rakenteelliseen muutokseen. Maaseudun autioituminen ja kasvukeskusten täyttyminen asetti uusia haasteita kunnille. 1990-luvulta lähtien kuntien talouden ongelmat ovat monimutkaistuneet, valtio on leikannut kuntaosuuksia ja samalla asettanut uusia velvoitteita. Eritoten terveys- ja sairaussektori on joutunut kustannuskriisiin. Kunnan talouden kuntoon saattaminen talouskriisin aikana oli mahdollista Pursiaisen (1997, 48) mukaan vain peruuttamalla ennestään ahtaalla eläneiltä yksilöiltä ja perheiltä turvaa ja etuja. ”Päätämisestä tuli sisällöltään traagista” (Pursiainen 1997, 49). Niemelän (2000, 12–13) mukaan nyt ollaan tilanteessa, jossa tarvitaan sellaista uutta, joka tunnistaa meneillään olevan muutoksen ja löytää siihen tepsivät lääkkeet. Kun, Castellsilaisittain, tuottavuus ja kilpailukyky ovat tietoon perustuvan globaalin talouden hallitsevia prosesseja, pyrkivät yritykset, alueet, maat ja kaikki talousyhteisöt kehittämään toimintaansa niin, että tuottavuus ja kilpailukyky paranevat (Niemelä 2000, 29).

Rautiaisen mukaan kunnan suoritusmittaus on ongelmallista, koska tulokset voivat riippua monista tekijöistä. Rautiaisen tutkimusaineistossa esimerkiksi kunnan asukasluku, työvoiman määrä ja yhteisöverotuoton absoluuttinen määrä korreloivat hyvin vahvasti (korrelaatio yli 0,9). Lisäksi toiminnan historiallinen kehitys vaikuttaa toimintatapoihin ja kustannuksiin. Toiminnan kehittämiseksi myös laadulle olisi oltava vertailukohtia tai arviointikriteerejä. Kunta voi kuitenkin vaikuttaa moniin olosuhdetekijöihin sekä tuloksellisuuteensa omilla toimillaan. (Rautiainen 2004, 96–99.) Hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden turvaamiseksi etsitään uusia linjauksia. Päälinjauksina keskusteluissa ovat olleet kuntaliitokset. Tutkimukset eivät kuitenkaan osoita kunnan koolla olevan merkitystä kunnan talouteen tai palvelujen laatuun. Esitetyillä keinoilla, kuntaliitoksilla, kilpailuttamisella ja palvelujen priorisoinnilla, on voitu ratkaista vain osa ongelmista. Ollaan tilanteessa, jossa päättäjien olisi uskallettava

nähdä ja nostaa keskusteluun uusia mahdollisuuksia vastata talouden tarpeisiin.

Kuntalaiset eivät näe palvelujen yksityistämistä kovinkaan hyvänä ratkaisuna. Vuoden 1996 mielipidemittauksesta siirtymä yksityistämistä vieroksuvaan suuntaan on sangen selvä. Myöskään vapaaehtois-, yhdistys- ja yrityspohjalta toimimisen lisääminen saa kuntalaisilta aiempaa vähemmän kannatusta. (Fennica 2000, 35–36.) ”Vaikka markkina-ajattelu sinänsä hyväksytään laajasti, kunnallishallinnossa markkinavoimille halutaan asettaa tietyt, verrattain tiukatkin sosiaaliset suitset” (Fennica 2000, 105). Kettusen mukaan yritysten kilpailu maailmantaloudessa luo paineita kunnille luoda yrityksille menestyksen edellytyksiä. ”Kuntien on omaa tulevaisuuttaan ajatellen profiloitava itsensä siten, että ne ovat jonkin tyyppin yrityksille soveliaita sijaintipaikkoja.” (Kettunen 1998, 35.)

Jokainen tiede lähestyy kuntaa oman kiinnostuksensa näkökulmista. Harisalon mukaan kunnallistiede luo teoriaa kunnasta, sen sisäisistä prosesseista ja rakenteista ja osoittaa kunnallishallinnon aseman ja merkityksen yhteiskunnassa. Kunnallistiede pyrkii selittämään ja tekemään ymmärrettäväksi ihmisten yhteisölliset valinnat ja niiden yhteiskunnalliset seuraukset ja vaikutukset. Sosiologia puolestaan tutkii yhteiskunnan ja yksilön välisiä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita ja niitä välittäviä tekijöitä kuten arvoja, luokkia ja normeja. Politologia etsii vastausta siihen, kuinka vallankäytön seurauksena erilaiset hyödyt ja haitat jakaantuvat yhteiskunnassa. (Harisalo ym.1992, 13–14.)

Tässä tutkimuksessa kuntaa tarkastellaan taloustieteen näkökulmasta asettamalla elinkeinopolitiikan tarpeet yrittäjyyden tarjoamien mahdollisuuksien rinnalle. Kuntaorganisaatio käsitetään järjestelmänä, jonka tulee käsittää ympäristönsä asettamat vaatimukset oikein pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja säilyäkseen kuntana. Kunta nähdään vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa olettaen, että ympäristö pystyy vaikuttamaan järjestelmän rakenteeseen ja päinvastoin. Järjestelmän rakenne ymmärretään poliittis-hallinnollisena rakenteena.

### **4.3 Kunnan rooli kehittyä lainsäädännön myötä**

Kunnallisen itsehallinnon perinteet ulottuvat pakanuuden aikoihin ja kaupunkien syntyvaiheisiin. 1400-luvun alussa luotiin kihlakunnan käräjälaitos, myöhemmin kihlakunnanoikeudet ja niiden ohella hallintopitäjät. Varhaisimpana säädöksenä tiedetään 1350-luvulla annettu Maunu Eerikinpojan kaupunkilaki. Tällöin kirkon itsehallinnon puitteissa hoidettiin monia nykyisin kunnallishallinnolle kuuluvia asioita, kuten opetustointia, sairaanhoitoa ja köyhäinhoitoa. 1540-luvulla kruunu otti maksaakseen nimismiehen palkan ja 1570-luvulla se alkoi määrätä nimismiehen viran haltijoista. Tällöin kansalaisten itsehallinto hallintopitäjissä väheni ja kansalaiset alkoivat etäännyä paikallisten asioiden hoidosta. 1600-luvun lopulla pitäjänkokoukset alkoivat sivuuttaa kihlakunnan-

käräjiä ja pitäjänkokousten asemaa paikallisena itsehallintoelimenä vahvistettiin 1650 lailla. Vuonna 1619 Axel Oxenstierna julkaisi laajahkon kaupunkihallintoa koskevan säännön, jota ei koskaan virallisesti vahvistettu. (Hannus & Hallberg 1997, 28–30; Harisalo ym. 1992, 21–26; ks. Heuru 2001.)

1800-luvulla sääty-yhteiskunnan ja merkantilismin murtuessa osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia avattiin laajoille väestöpiireille. Kunnallishallinnon nykyinen pohja luotiin vuoden 1865 asetuksella kunnallishallituksesta maalla (MkunA) ja vuoden 1873 asetuksella kunnallishallituksesta kaupungissa (KkunA). Kunnan tehtäväksi määrättiin yhteiset järjestys- ja talousasiat eli kaikki kunnan yhteistä hyötyä edistävät tehtävät. Vuonna 1898 uudessa MkunA:ssa säädettiin kunnallisverotuksen perusteista maalaiskunnissa sekä kuntien yhteisistä kuntakokouksista. (Hannus & Hallberg 1997, 28–30; Harisalo ym. 1992, 26–27; Hannus & Hallberg 2000, 13.)

Vuonna 1917 eduskunta hyväksyi ja vahvisti maalaiskunnan kunnallislain (MkunL), kaupunkien kunnallislain (KkunL) ja kunnallisen vaalilain (1917KvaaliL) sekä lain kansanäänestyksestä. Vuonna 1919 Suomen Hallitusmuotoon sisällytettiin säännös siitä, että kuntien hallinnon tulee perustua kansalaisten itsehallintoon. Vuoden 1920 ja 1930 laeilla säänneltiin edelleen kunnallishallintoa ja aloitettiin kuntien yhteistoiminta. Vuonna 1927 luotiin kaupunginhallitus- ja kaupunginjohtajajärjestelmä. Vuonna 1932 luotiin kuntainliittöjärjestelmä kuntien yhteistoiminnan perustaksi. (Hannus & Hallberg 1997, 31; Harisalo ym. 1992, 23–25; Hannus & Hallberg 2000, 13.)

Vuoden 1948 kunnallislaki kavensi kaupunkien ja maalaiskuntien välisiä hallinnollisia eroja. Vuoden 1976 kunnallislaki oli yhtenäistävä, samat säännökset koskivat sekä kaupunkeja että maalaiskuntia. Tällöin kunnallislaisissa kunnan toimiala jaettiin kahteen osaan, yleiseen ja erityistoimialaan. Vuoden 1995 kuntalaki toimii kunnallisoikeuden peruslakina, jonka oheen on laadittu kunnallishallintoa koskevia erityislakeja. Euroopan Neuvoston jäsenenä Suomi on sitoutunut (1.10.1991/1180) noudattamaan myös Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjaa vuodelta 1985. (Hannus & Hallberg 1997, 44 ja 62; Hannus & Hallberg 2000, 13; Harjula & Prättälä 2004, 39; Harisalo ym. 1992, 29.)

Samalla, kun valtiolta on säännelty kunnan roolia kuntalain kautta, se on järjestänyt omaa asemaansa kuntahallintoon nähden. Vuoden 1976 kunnallislain hengessä valtion valvonta oli alistamista, kunnat olivat valtion tiukassa ohjauksessa. Normipurku käynnistettiin vuonna 1986 ja vuonna 1993 toteutettiin merkittävä normiväljennys. Kunnan ja valtion suhteet ovat merkittävästi muuttuneet. Kuntien itsehallinnon asema on vahvistunut ja valtion ja kuntien yhteistyö lisääntynyt ja saanut uusia muotoja. Valtion valvonta on vuoden 1995 hengessä muuttumassa laillisuusvalvonnaksi, samalla kuntien oma vastuu tehtävien hoidossa on korostunut. Kunnat vastaavat jo kahdesta kolmasosasta julkisia palveluita (Hannus & Hallberg 1997, 34, 45, 57; Harjula & Prättälä 2004, 5; Harisalo ym. 1992, 139; ks. myös Heuru 2001.) Valtiovalta voi rahoituksellaan vaikuttaa kuntien mahdollisuuteen huolehtia palveluista, mutta ei määrätä siitä, miten kunnat rahojaan käyttävät. Taulukkoon 4 (s. 62) on koottu kunnan toimialan kehittyminen pääpiirteissään.

KUNNAN TOIMIALAN KEHITTYMINEN
käräjät kihlakunnanoikeudet, hallintopitäjät (seurakunnat: opetustoimi, sairaanhoito, köyhäinhoito) asetus kunnallishallituksesta maalla 1865 asetus kunnallishallituksesta kaupungissa 1873 <b>TOIMIALAN PERUSTEET</b> maalaiskunnan kunnallislaki, kaupunkien kunnallislaki, kunnallinen vaalilaki ja laki kansanäänestyksestä 1917 Suomen Hallitusmuoto 1919 <b>KANSALAISTEN ITSEHALLINTO</b> * kuntien yhteistoiminta (1920–30) Kunnallislaki 1948 ja 1976 <b>TOIMINNAN SÄÄTELY, PERUSTUSLAKI</b> * yleinen toimiala ja erityistoimiala * valtionvalvonta alistamista
<b>YLEISEN TOIMIALAN MÄÄRÄYTYMISPERUSTEIDEN SELKEYTYMINEN</b> * useat yleisen kunnallisoikeuden alaan kuuluneet säännöt kumoutuvat * itsehallinnollinen asema vahvistuu (1992) Kuntalaki 1995 <b>KUNNAN ITSEHALLINTO JA TEHTÄVÄT</b> * oma vastuu tehtävien hoidossa korostuu * eri aloja säätelevä lainsäädäntö väljenee * valtion valvonta laillisuusvalvontaa

#### 4.4 Kuntalaki (1995) määrittää kunnan roolia nykyisyydessä

"Suomi jakautuu kuntiin, joiden asukkaiden itsehallinto on turvattu perustuslaissa" (KunL 1 § 1 mom.). Kunnallinen itsehallinto ei ole täysin itsenäistä, vaan sitä rajoittaa valtion asianomaisten viranomaisten taholta itsehallintoon kohdistuva ohjaus ja valvonta (Hannus & Hallberg 1997, 57). "Kunnille ei saa antaa uusia tehtäviä tai velvollisuuksia taikka ottaa pois tehtäviä tai oikeuksia muuten kuin säätämällä siitä lailla" (KunL 2 § 1 mom.). "Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä" (KunL 2 § 2 mom.). Tehtävät, jotka kunnan eri lakeihin sisältyvien säännösten nojalla on hoidettava eli lakisääteiset tehtävät, ja tehtävät, jotka se omalla vallallaan voi ottaa hoidettavakseen eli vapaaehtoiset tehtävät, muodostavat kunnan toimialan. Vastaavasti kunnan toimiala on jaettu yleiseen ja erityistoimialaan. Kunnan erityistoimialaan kuuluvien asioiden joukko on ollut ja tulee olemaan jatkuvasti muutoksen alaisena. Tällöin erityistoimialan ja yleisen toimialan raja muuttuu. (Hannus & Hallberg 1997, 66–68; Harjula & Prättälä 2004, 39; kuvio 8.)

Kuntalain 1 §:n 3 mom:n mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Kunnallishallinnossa ylin päätös-



valta on kunnan jäsenten valitsemilla luottamushenkilöillä (KunL 1 § 2 mom.). Vaikka kunnallishallinnon järjestysmuoto ja tehtävät ovatkin laissa säännelty, se toimii ratkaisevalta osalta kunnan jäsenten ja heidän luottamushenkilöittensä oma-aloitteisuuden ja omavastuisuuden varassa (Hannus & Hallberg 1997, 28). Kuntalaki (1995) korostaa kunnan asukkaiden ja palvelujen käyttäjien suoria osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Kuntalaki (27.1 §) velvoittaa kunnanvaltuustot huolehtimaan siitä, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. (Hannus & Hallberg 2000, 222–224; Harjula & Prättälä 2004, 250–255; ks. myös KunL 27.2 §, 28 § ja 30 §, hallintomenettelylaki 598/1982, laki ympäristövaikutusten arvioinnista 468/1994, maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999, PeL 2.2 § ja 14.3 §.)

Kuntien toimialan rajoituksia on viime vuosina pyritty karsimaan, ja kuntien itsehallintoa laajentavia uudistuksia on toteutettu. Kunnan erityistoimiala on jatkuvasti laajentunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä, merkittävimpiä tehtäväryhminä opetus- ja sivistystoimi, terveyden- ja sairaanhoito, sosiaalihuolto, yhdyskuntasuunnittelu ja -rakentaminen, ympäristönsuojelu ja pelastustoimi. Kunnan tehtäviin yhä enenevässä määrin kuuluu elinkeinoelämän toimintaedellytysten luominen ja parantaminen. Tähän luetaan yritystoimintaa palveleva selvitys-, tutkimus- ja tiedotustoiminta, kaavoitus ja yhdyskuntatekniikan rakentaminen, riittävä asuntokanta, työvoiman saatavuuden turvaaminen yms. Myös liikenteen järjestäminen on katsottu kunnan toimialueeseen kuuluvaksi. (Hannus & Hallberg 1997, 68–69, 77–78, 80; Harjula & Prättälä 2004, 110–122.) Osa tehtävistä on toimeksianto- tai toimeksisaantitehtäviä, joiden suorittamisesta on tarkoin laissa säädelty. Lainsäädäntöä on kehitetty siten, että erityistoimialaan kuuluvien asioidenkin kohdalla se, miten asiat hoidetaan, jää entistä enemmän kuntien itsensä järjestettäväksi, kunhan ne tavoitteet, jotka säännöksillä on asetettu, tulevat saavutetuiksi. (Hannus & Hallberg 1997, 69–70, 88.) Kuviossa 8 on esitetty kunnan toimialat ja niiden muuttuminen.

KUNNAN TOIMIALA	
ERITYISTOIMIALA	YLEINEN TOIMIALA
<b>lakisääteiset tehtävät</b> opetus- ja sivistystoimi terveyden- ja sairaanhoito, sosiaalihuolto yhdyskuntasuunnittelu ja -rakentaminen ympäristönsuojelu ja pelastustoimi	<b>vapaaehtoiset tehtävät</b> liikunta- ja vaapaa-ajanvietto asuntotuotanto ja yhdyskuntatekniikan huolto <b>ELINKEINOTOIMI</b>

KUVIO 8 Kunnan toimialat

"Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta". (KunL 2 § 3 mom..) Maassamme voimassa olevan yhteiskuntajärjestyksen mukaan yleisenä periaatteena on hallinnon toisijaisuus. Kehitys on 1990-alkupuolelle johtanut valtion- ja kunnallishallinnon alan laajentumiseen. Viime vuosina on kuitenkin ilmennyt painetta hallinnon purkamiseen joiltakin osin ja hallinnon palvelusten taikka erilaisten avustavien

toimintojen määrästä ja tasosta tinkimiseen sekä niiden hoidon yksityistämiseen. Lainsäädännössä yksityistämisen mahdollistaminen on lisääntynyt 1980-luvulta lähtien. Yksityistämisen sääntely on toteutunut itseohjautuvasti ja yksityisten lainsäädäntöhankkeiden yhteydessä. Kunnanvaltuustolle on erityislainsäädännössä samoin kuin kuntalaissa uskottu ylin päätösvalta yksityistämisesä. Kansanterveysasetus (802/92) mahdollisti kunnallisen kansanterveystyön yksityistämisen ilman rajoituksia STVOL 4.1 §:n 4 kohdassa tarkoitetulla tavalla. Valtionosuusuudistus yhtäältä turvaa tapahtuneen yksityistämisen ja toisaalta mahdollistaa yksityistämiskehityksen jatkumisen. (Hannus & Hallberg 1997, 72–73 ja 89–90; Harjula & Prättälä 2004, 5, 105; Rasinmäki 1997, 472–474 ja 477.)

Kunnallishallinnon yksityistämisen normiperusta Suomessa on varsin hajanainen. Yleisen toimialan yksityistämisestä ei ollut säännelyä ennen kuntalain säätämistä, vaikka HM 51.2 §:n ja KunL 5 §:n katsottiin sallivan tietyissä rajoissa tehtävien siirron yksityisille. Kunnalla on itsehallintonsa perusteella valta kunnallistaa tietty tehtävä ja toisaalta valta siirtää tehtävä takaisin yhteisöjen, yksityisten ja elinkeinoelämän hoidettavaksi eli toteuttaa materiaalista yksityistämistä. Tältä osin on mahdollista myös organisatorinen yksityistäminen eli tehtävien siirto kunnan määräämisvallassa olevalle tai muulle kunnalliselle yksityisoikeudelliselle yhteisölle. Kuntalain uudistamisen tavoitteeksi asetettiin, että kunnan tulee itse voida ratkaista, millä tavoin palvelut tuotetaan. (KM 1993:33, 188)(Rasinmäki 1997, 483–484.)

Myös yksityisen sektorin toimintaperiaatteita on alettu soveltaa julkisyhteisöihin mm. kilpailuttamisen säätämällä pakolliseksi julkisista hankinnoista annetulla lailla sekä kuntalain konsernitilinpäätöstä ja kunnan tilintarkastuksen suorittamistapaa koskevien säännösten osalta. Lainsäädännön kehitystä Rasinmäki luonnehtii mahdollistavan ja kilpailuttavan kunnan markkinaorientoituneeksi suuntaukseksi. ”Suomessa kehitys on 1960-luvun kunnallistamisesta käänntynyt 1990-luvun funktionaaliseksi ja formaaliseksi yksityistämiseksi samalla, kun organisatorinen ja osittain myös materiaallinen yksityistäminen on lisääntynyt.” Kuitenkaan kunnallisten palvelujen ja osin tehtävien yksityistäminen ei ole merkinnyt kunnallishallinnon yksityistämistä, vaan ennemmin kunnallisen itsehallinnon vahvistumista organisatorisesta näkökulmasta. (Rasinmäki 1997, 477–478, 494–495.)

Palvelevassa hyvinvointiyhteiskunnassa yksilöllisten tarpeiden ja olosuhteiden vaikutus hyvinvointipalveluihin edellyttää lainsäädännön kahta tasoa, jotka ovat hahmotettavissa uusissa valtiosuuslaeissa, kuntalaissa, perusoikeussäännöksissä ja kuntia koskevissa erityislaeissa...Lainsäädännön perusosassa määritellään ennen kaikkea hyvinvoinnin päätöksenteosta, järjestämisvastuusta, rahoituksesta ja valvonnasta. Lainsäädännön toisella tasolla mahdollistetaan yksityiskohtainen jousto ja muunneltavuus erityisesti palvelujen tuottamisen osalta. Keinovalikoimassa on oltava tarpeen mukaan sopimusmenettely, tuotannon yksityistäminen, kilpailuttaminen, organisaatiomallien joustavoittaminen, tulos- ja laatu- ja laatu- ja ohjausmallit. (Rasinmäki 1997, 481.)

Suomi on sitoutunut noudattamaan Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjaa vuodelta 1985. Peruskirjassa painotetaan kunnallisen itsehallinnon suojaamista ja voimistamista. Peruskirjan hengessä kunnilla tulee olla oikeus ja mahdollisuus säännellä ja hoitaa merkittävää osaa julkisista tehtävistä omalla vastuullaan ja paikallisen väestön etujen mukaisesti. Pohjoismaisesta kunnalli-

sesta yhteistyöstä on annettu oma laki ja asetus vuonna 1979 ja solmittu Norjan, Ruotsin, Tanskan kanssa sopimus vuonna 1977. Sopimus lähialueyhteistyöstä Venäjän kanssa on vuodelta 1992. Euroopan neuvostossa tehty puiteyleissopimus paikallisten ja alueellisten viranomaisten yhteistyöstä yli valtakunnallisten rajojen astui voimaan vuonna 1990. (Hannus & Hallberg 1997, 85–87.)

Tässä tutkimuksessa kuntayhteisö hahmottuu kunnan roolimutoksessa toimialansa laissa säänneltyjen ja yleisten tehtävien suorittajana kuntalain kautta (Kuntalaki 17.3.1995/365, muutokset 22.12.1995/1647, 28.6.1996/486, 15.11.1996/844, 6.6.1997/544, 19.12.1997/1198, 15.1.1999/10, 26.3.1999/435, 21.5.1999/622, 7.4.2000/353, 5.5.2000/413, 1.2.2002/81, 11.4.2003/305, 27.6.2003/618, 5.12.2003/1034). Vaikka kunnallishallinnon järjestysmuoto ja tehtävät ovatkin laissa säänneltyt, se toimii ratkaisevalta osalta kunnan jäsenten ja heidän luottamushenkilöittensä oma-aloitteisuuden ja omavastuisuuden varassa (KunL 1 § 2 mom.). Kuntalaki nostaa keskeiseksi *toimijaksi aktiivisen, omaehtoisen asukkaan, kuntalaisen*.

Myös kunnan ympäristön nykyisyyttä tarkasteltaessa (luku 2) paikallisten toimijoiden oma-aloitteisuus ja idearikkaus nousevat keskeisiksi. Heidän on pystyttävä erottamaan keskeiset kehitysilmiot nykyisyydessä, jotta he voivat ymmärtää, mihin kehitys on menossa ja nähdä päätösten seuraukset tulevaisuuteen. Keskeisiä vaadittavia osaamisia ovat muutoksen hallinta, yhteistyön hallinta ja tulevaisuuden hallinta (kuviio 9). Tästä tekstin tulkinnasta nousevat esiin diskurssin ainekset, joita analysoin seuraavassa.

TARPEET		
muutoksen hallinta	yhteistyön hallinta	tulevaisuuden hallinta

KUVIO 9 Kunnan roolimutoksen luomat tarpeet

*Muutoksen hallinta:* Nyt voimassa oleva kuntalaki vuodelta 1995 laajensi entisestään kuntien omaa vastuuta taloutensa ja tehtäviensä hoidon järjestämisessä. Lailla pyrittiin väljentämään ja vähentämään kunnallishallinnon eri aloja säätelevää lainsäädäntöä ja valtionvalvonnasta kehittämään laillisuusvalvontaa. (Harjula & Prättälä 2004, 10; Taulukko 4, 62.) Erityistoimialaan kuuluvien tehtävien luonne on muuttunut valtiosuusjärjestelmän uudistumisen takia (Hannus & Hallberg 1997, 70). Myös kahdenkertaiseen liikekirjanpitoon siirtyminen vuonna 1997 (KunL 68 §) on lisännyt paineita ja antanut samalla mahdollisuuksia toimintojen uudelleen arviointiin. Kunnan toimialaan kuuluvien asioiden joukko on ollut ja tulee olemaan jatkuvasti muutoksen alaisena (Hannus & Hallberg 1997, 28 ja 67).

Kunta on poliittis-hallinnollisena toimijana kunnallislakien ja -asetusten hengessä luonut vahvan toimintakulttuurinsa, joka on perustunut tarkkaan vallan ja vastuun jakoon ja seurantaan (taulukko 4, 62). Jäykällä, tiukasti muodoista kiinnipitävällä toimintatavalla on pyritty turvaamaan edustuksellisen demokratian toteutuminen (KunL 1 § 2 mom.). Nyt kunta, uudessa roolissaan muu-

toksen haltijana, joutuu muuttamaan toimintakulttuuriaan selviytyäkseen sille kuntalaisia ja säännöksissä asetetuista tavoitteista.

*Yhteistyön hallinta:* Perustuslain 2 §:ssä määriteltyyn kansanvaltaisuuden periaatteeseen sisältyy yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen. Koko kunnan hallinnon perusoikeus, legitimitetti tulee asukkailta (KunL 1 §). Kunnan toimintojen alkuvoimana kuntalain mukaan voidaan siis pitää kuntalaisia. Asukkaiden oma-aloitteisuuden ja omavastuisuuden hyödyntäminen, heidän osallistumisensa omaehtoisina toimijoina kunnan alueen hyvinvoinnin rakentamiseen, perustuu vuorovaikutukseen asukkaiden ja kunnanhallinnon välillä. Kuntalaki sisältää aiempaa yksityiskohteisemmat säännökset kunnan asukkaiden suorista osallistumis- ja vaikuttamiskeinoista (KunL 26 § - 31 §). "Osallistuminen siis suhteuttaa kuntalaiset kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän muihin osiin, välittäviin ryhmiin, poliittisiin päättäjiin sekä kunnan henkilöstöön ja hallintoon" (Harisalo ym. 1992, 58). Tiedottamisvelvollisuus korostuu. Käyttäjädemokratian lisääminen edellyttää asukkaiden ja kunnan hallinnon vuoropuhelun, avoimuuden ja luottamuksen lisäämistä ja kehittämistä.

Kuntalaki korostaa mahdollisuutta käyttää kaikkien tehtävien hoitamisessa sekä julkisia että yksityisiä palvelusten tuottajia (KunL 2 § 3 mom.). Myös kuntien yhteistoimintaa koskevat säännökset on sisällytetty kuntalakiin (KunL 76 §). Kuntien yhteistyötä (KunL 76 § ja 3 § 2 mom.) voidaan toteuttaa kuntayhtymänä, perustamalla kuntien osakeyhtiöitä, osuuskuntia, yhdistyksiä ja säätiöitä. Kunnat voivat tehdä sopimuksen yhteisestä toimielimestä tai viranhoidosta sekä siirtää tehtävän sopimuksella toisen kunnan hoidettavaksi. Erityistoimialaankin kuuluvien asioiden kohdalla se, miten asiat hoidetaan, jää entistä enemmän kuntien itsensä järjestettäväksi, kunhan ne tavoitteet, jotka säännöksillä on asetettu, saavutetaan (Hannus & Hallberg 1997, 70). Erityisesti opetus- ja sivistystoimien, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä liikunta- ja vapaaajantoimen aloilla yritysten ja järjestöjen toiminta on korvannut kunnallista hallintoa (Hannus & Hallberg 1997, 73). Joitakin tehtäviä on annettu paikallisten ja maakunnallisten järjestöjen hoidettavaksi ja perustettu kunnallisia osakeyhtiöitä (KunL 13 §; Hannus & Hallberg 1997, 75, 79 ja 145). Nyt yhteistyötä edellyttävässä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kuntaorganisaatiolta edellytetään osaamista, jota vanhan hierarkkisen hallintokulttuurin mukainen toiminta ei edellyttänyt, uudenlaista yhteistyön hallintaa.

Kuntien aktiivisuus kansainväliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen on lisääntynyt Suomen liityttyä Euroopan Unioniin. Yhteistyö yli valtakunnallisten rajojen edellyttää kunnallisilta toimijoilta eri kulttuureihin pohjautuvan yhteistyön hallintaa. (Hannus & Hallberg 1997, 85-86.)

*Tulevaisuuden hallinta:* "Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan" (KunL 1 § 3. mom.). Tässä kohdin painotetaan perinteisen hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuutta (Hannus & Hallberg 1997, 64). Hyvinvointipalveluiden tuottamisen rinnalle kunta on saanut uudenlaisia tehtäviä, kehittämistehtäviä (Hannus & Hallberg 1997, 82). Kuntaorganisaatiolta edellytetään analyysikykyä siitä, minkälaisessa tulevaisuudessa kunta

tulee toimimaan ja miten toimintaympäristö, ennen kaikkea elinkeinopohja, muuttuu. Strateginen ajattelu, toimintalinjan hahmottaminen haluttuun tulevaisuuteen ja painopistealueiden valinta nousevat keskeiseksi.

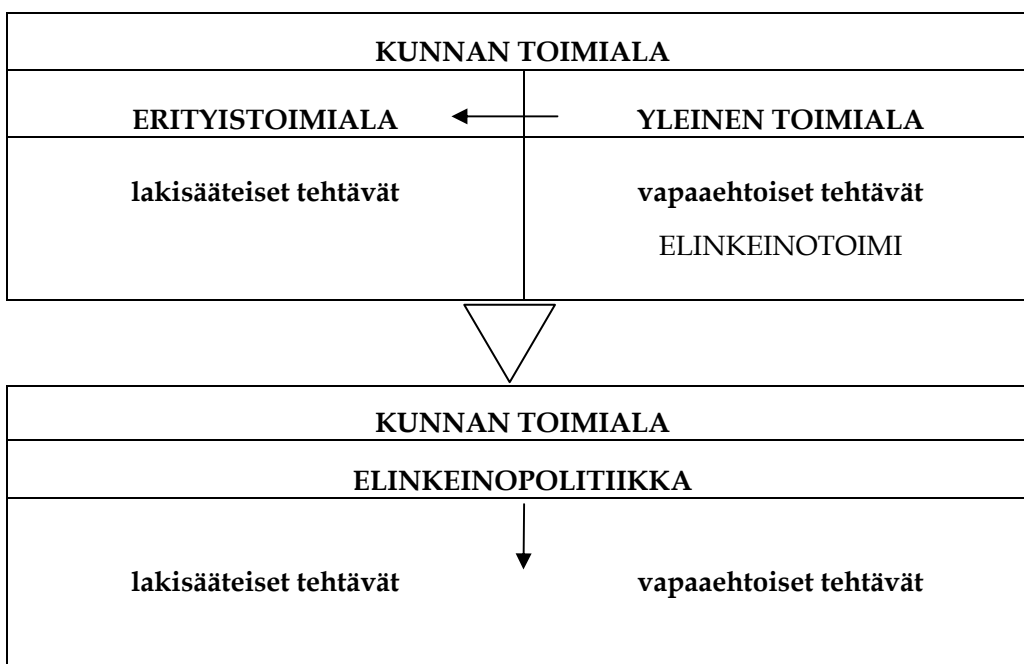
*Johtopäätös:* Kuntalaki (1995) tarkasteltaessa nykyisyyden ympäristön asettamia tarpeita vasten voidaan todeta, ettei laki aseta esteitä tarpeisiin vastaamiselle. Kuntalaki (1995) jopa edellyttää kunnallisilta päätöksentekijöiltä kykyä muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuusajatteluun. Kuntalaki (1995) antaa edellytykset, mutta jättää yhä enenevässä määrin vastuun kunnalle itselleen käytännöstä. Tästä tekstin tulkinnasta muodostuu 3. aineisto nykyisyysdiskurssiin.

#### 4.5 Elinkeinopolitiikan uusi asema ja tarpeet

"Julkiselle hallinnolle on taloustieteessä määritelty kolme keskeistä tehtävää, joilla ohjataan yhteiskunnan kehitystä: talouden vakaasta kehityksestä huolehtiminen, voimavarojen kohdentaminen ja sopivasta tulonjaosta huolehtiminen" (Harisalo ym. 1992, 139). Kuntien rooli talouden ohjauksessa on viime vuosina kasvanut. Julkinen valta huolehtii sellaisista hyödykkeistä, joita avoin sektori ei tuota, erityisesti infrastruktuuriin liittyvistä palveluista. Perinteisesti julkisen sektorin tehtäväksi onkin ymmärretty niiden tilanteiden paikallistaminen, joissa markkinat epäonnistuvat ja joissa kuntaa tarvitaan tuotannon järjestämiseen. Valtion normiohjausta valtionapu-uudistuksen yhteydessä purettiin, joten kuntien päätösvalta palvelujen käytön ohjauksessa ja kustannusten kattamisessa lisääntyi. (Harisalo ym. 1992, 140-141.) Myös kunnallista laskentatoimintaa uudistettiin 1990-luvulla ja peruskäsitteistö siirrettiin liike-elämän piiristä (KunL 65 § -70 §; ks. myös Näsi, Hokkanen & Latvanen 2001). Hallinnon toissijaisuusperiaatteen ja taloudellisuusajattelun myötä kunnallista palvelutuotantoa on uudistettu tulosajattelun mukaiseksi. Päämääränä on ollut, että kunnat voivat entistä itsenäisemmin ja tarkoituksenmukaisemmin kohdentaa resurssit asukkaiden kannalta keskeisiin toimintoihin. Ne voivat rakentaa erilaisia taloudellisia toimintamalleja: kehittää ostopalveluita ja yhteistyömuotoja ja siirtää kunnan osaamista poliittis-hallinnollisen hierarkian alta itsenäisiin tulosityksiköihin, kunnallisiin osakeyhtiöihin. (Harisalo ym. 1992, 147.)

Kunnan tehtäviksi tekstiä tulkittaessa nousevat markkinoiden "paikkaaminen", resursseista huolehtiminen ja niiden kohdentaminen sekä taloudellisten toimintamallien rakentaminen. Tehtävien kohteena näyttäytyy niin yksityinen kuin julkinenkin sektori kunnan alueella; julkinen sektori yksityisen sektorin "paikkaajana" ja yksityinen sektori kuntasektorin palvelujen tuottajana. Näin *kuntasektori osana julkista sektoria työntyy yksityiselle sektorille toimijaksi ja toimintaedellytysten luojaksi, yksityinen sektori kuntasektorille toimijaksi*. Yksityinen ja kuntasektori muodostavat toimintaverkon. Osana verkottunutta toimintarakennetta kuntaorganisaatio asettuu elinkeinopolitiikan kohteeksi. (Kuvio 10, 68.)

Nykyään elinkeinoelämän yleisten edellytysten luomista ja parantamista tarkoittavien toimenpiteiden on vakiintuneesti katsottu kuuluvan kunnan toimialaan. Ne ovat yleisen toimialan tehtäviä, joita kunta voi itsehallinnon nojalla itselleen ottaa. "Elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä parantavat itse asiassa kaikki ne toimenpiteet, jotka tarkoittavat kunnan hallinnon ja talouden hoitamista esiintyvien tarpeiden vaatimalla tavalla, suunnitelmallisesti ja vakaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti " (Hannus & Hallberg 1997, 77). Kunnilta odotetaan elinkeinotoiminnan yleisten edellytysten luomista ja kehittämistä. Oikeuskäytännössä tällaisille tukitoimille on suotu yhä joustavammat edellytykset.

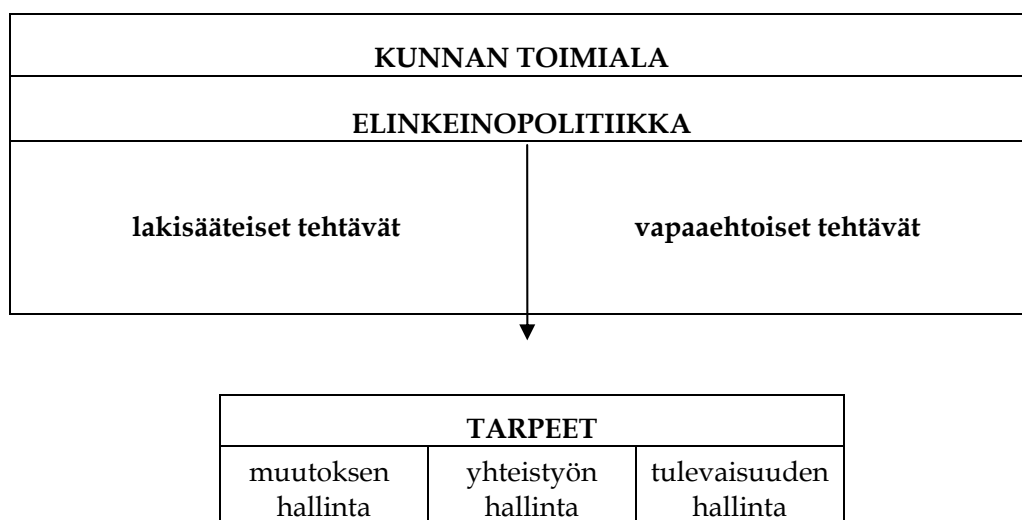


KUVIO 10 Kunnan toimialan muuttuminen

Kuntien erilaisuus on johtanut vapaaehtoisten tehtävien kohdalla ja erityisesti elinkeinopolitiikan hoidossa hyvin erilaisiin ratkaisuihin (Harisalo ym. 1992, 150). Suurissa kunnissa on yleensä oma elinkeinojohtaja, elinkeinoasiamies tai maaseutuasiamies, pienissä kunnissa tehtävät voivat kuulua kunnanhallitukselle ja käytännön toteuttajana olla kunnanjohtaja. Myös osakeyhtiömuotoisia kehittämissyhtiöitä on perustettu ja näiden hallintoon kutsuttu liike-elämän asiantuntijoita. EU:n myötä alueellinen yhteistyö on lisääntynyt.

*Johtopäätös:* Kunnan elinkeinopoliittinen rooli osana yleistä toimialaa on voimakkaasti muuttunut ja muuttumassa. Kunnan olemassaolon perustalle, alueen elinkeinoelämälle, on tullut uudenlaisia haasteita markkinoiden kylläisyyden ja toisaalta avautumisen myötä. Kunta kilpailee olemassaolonsa oikeutuksesta EU-kuntien joukossa kuin yritys yritysten joukossa. Palvelutuotantoa on pyritty sovittamaan ympäristön muutoksiin. "Asukkaiden ja muiden toimijoiden odotuksia joudutaan tyydyttämään niukkuuden lakien alaisina. . . Siksi tehtäväkenttää ja toimintatapoja joudutaan jatkuvasti rajaamaan ja arvioimaan uudelleen." (Harisalo ym. 1992, 149.) Kun kunta on tullut osaksi yksityistä sek-

toria, on yhteistyö kunnanhallinnon sisällä ja hallinnosta ulos saanut uudenlaisen merkityksen. Kunnanhallinto voidaan nähdä verkostona, jonka osana yksityinen sektori on. *Kuntaorganisaatio itse on asettunut elinkeinopolitiikan kohteeksi, joten kuntaorganisaation tarpeiden tyydyttämisestä on tullut osa elinkeinopolitiikan tavoitetta. Keskeisinä elinkeinopolitiikan tarpeina näyttäytyvät muutoksen hallinta, yhteistyön hallinta ja tulevaisuusajattelu.* (Kuvio 11.) Tästä tekstin tulkinnasta nousee elinkeinopolitiikan rooli nykyisyyden diskurssiin.



KUVIO 11 Elinkeinopolitiikan tarpeet

## 4.6 Tulevaisuuden suunta

Tulevaisuudentutkijoiden esiin piirtämä tulevaisuus (luku 1, 13–20) näyttää varsin samansuuntaiselta kuntalaista paljastuvan odotetun kuntayhteisön tulevaisuuden kanssa. Tutkijat näkevät kehittymisen markkinaehtoisena, kun taas kuntalaki mahdollistaa kunnan markkinaehtoisien toimintarakenteen ja edellyttää kunnalliselta palvelutuotannolta markkinaehtoista tehokkuutta. Teorioissa korostuu muutos niin kulttuurisessa, taloudellisessa kuin sosiaalisessakin elämässä, kuntalaki paljastaa kunnan roolin muutoksen haltijana. Teorioissa yksilö yksilöllisenä nousee keskeiseksi vaikuttajaksi ja vaikuttamisen kohteeksi, kuntalaki näkee kunnan roolin juuri itsenäisten, omaehtoisten kansalaisten toteuttamana. Teorioiden mukaan globalisoituminen ja yritysten kansainvälistyminen lisäävät yhteistyötä, verkottumista, ja tämä edellyttää viestinnän kehittymistä ja kehittämistä. Viestintävalmiuksien lisääntyminen puolestaan mahdollistaa yhteistyön kehittymisen ja kehittämisen. Kuntalaki näkee kunnan roolin verkostojen kutojana ja paikkaajana, ei-markkinaehtoisesti syntyvien tarpeiden tyydyttäjänä. Tästä tekstin tulkinnasta voidaan päätellä, että kunnan ympäristön tulevaisuus vahvistaa nykyisyyden ympäristön tarvevaateita. Muutoksen hallinta, yhteistyön hallinta ja tulevaisuuden hallinta tarpeina nostetaan jäsentämään tulevaisuusdiskurssia.

## 5 YRITTÄJYYS

Tämän osan tarkoitus on tuottaa yleisnäkemyksiä yrittäjyydestä ilmiönä. Ensin tarkastellaan yrittäjyydestä käytävää julkista keskustelua ja löydetään siitä yrittäjyydelle asetettuja odotuksia taustaksi horisonttiin. Toiseksi tarkastellaan yrittäjyyden ilmenemismuotoja ajassa, yrittäjyyden käsityksen kehittymistä yhteiskunnan murroksissa ja löydetään yrittäjyydelle rooli yhteiskunnallisena vaikuttajana ja vaikuttimena. Tästä syntyy tutkimuksen 2. aineisto. Kolmanneksi tarkastellaan yrittäjyyttä nykyisyydessä, yrittäjyyden käsitettä, sen ilmenemismuotoja sekä niitä ominaisuuksia ja piirteitä, joita teorioissa osoitetaan yrittäjyyteen kuuluvaksi ja joita suuri yleisö (ihmiset) liittävät yrittäjyyteen. Yrittäjyys mahdollisuutena löytyy tulkinnasta yhteiskunnan kontekstissa, kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation tradition ja käyttäytymisnormien muovajana. Tästä syntyy tutkimuksen 4. aineisto.

### 5.1 Odotuksia yrittäjyydelle – yrittäjyyspuhetta ajassa

Pienyritykset ja yrittäjyys alkoivat kiinnostaa kansalaisia ja tutkijoita 1980-luvulla. Kiinnostus Suomessa kasvoi 1990-luvulla, kun maasta hävisi vuoden 1989 lopusta 1993 loppuun mennessä noin 496 000 työpaikkaa. Kunnissa havahduttiin huomaamaan julkisen sektorin supistuminen ja alettiin ehkä aavistaa, että monessa kunnassa vain alueen sisällä syntyneet, paikallisten yrittäjien perustamat yritykset luovat työpaikkoja. (Havusela 2001, 1.)

Käsitteenä yrittäjyys on muovautunut kulloisenkin aikakauden arvojen ja menestysuskomusten mukaan. Yhteiskunnan teollistumisen vaiheiden murroskohdissa yrittäjyys on noussut näkyväksi. Tuolloin olosuhteet ovat muuttuneet ja vallitsevat järjestelmät murtuneet. Yrittäjyydessä on nähty uutta luova voima. (ks. Kyrö 1998.) 1990-luvun murroksessa yrittäjyyttä on yhteiskunnan taholta pyritty nostamaan esiin entistä voimallisemmin keinoin. Niin EU-yhteisön, kansallisella, alueellisella kuin paikallisella tasolla on panostettu yrittäjyyden edellytysten parantamiseen hankkeistuksilla. (Kyrö ym. 1999, 73–75.) Yrittäjyys-



dessä on nähty omaehtoinen selviytymisen malli ja mahdollisuus yhteiskunnan hyvinvointipalveluiden ylläpitämiseen.

Presidentti Halosen (2002, 7) mielestä olemme nyt siirtymässä luovempaan yhteiskuntaan. Hän arvioi yhteiskunnastamme puuttuvan noin 50 000 yritystä ja saman verran yrittäjiä olevan pian jäämässä eläkkeelle. Yrittäjyyden politiikkaohjelman (25.9.2003) päätavoite on yritteliäs yhteiskunta, yritteliäs Suomi (Luoma 2004, 8–10). EU:n komission tavoitteena on tehdä unionista vuoteen 2010 mennessä maailman kilpailukykyisin ja dynaamisin tietoon perustuva talous, jossa politiikka suhteuttaa yrittäjyyden työllisyyden hoitoon, yrittäjä markkinoihin ja sen kilpailumekanismeihin. ”Aidosti yritteliäälle yhteiskunnalle onkin ominaista korkea itsensä työllistäminen” (Routamaa 2004, 8). Yrittäjyydessä yhdistyvät visionäärinen ja rohkea näkemys kauas tulevaisuuteen ja arkinen tekeminen, jolla tätä visiota kohti kuljetaan (Heinonen 2003, 24).

Joseph Schumpeterin mukaan innovatiivisuus eli yrittäjyys on kaiken kehityksen muutosvoima, innovaatiot ovat talouden kehityksen syy, innovatiivinen yrittäjä on talouden aloitteellinen toimija (Lintunen 2003, 38–39). ”Yrittäjyys on supertuotannontekijä, joka mobilisoi liikkeelle osaamisen, luovuuden ja uutteruuden sekä muut tärkeät tuotannontekijät” (Koiranen, 2004. Teknologiayrittäjyys, liiketoimintaverkoston johtaminen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen -seminaarissa).

Rasinmäen mukaan oikeusjärjestyksen mahdollistaessa yksityistämisen eri hallinnon aloilla päätösvalta kunnallisten tehtävien hoidon edellyttämien palvelujen hankkimisesta yksityisiltä palvelujen tuottajilta on säädetty kunnille. ”Voimassa olevien säännösten nojalla kunnat voivat itse ratkaista, missä määrin on tarkoituksenmukaista kuntalaisen oikeudet ja edut turvaavasti siirtää suoritettavaa ja mekaanista työtä sekä julkisten tehtävien ja hyvinvointipalvelujen hoitoa lain nojalla yksityisten vastattavaksi” (Rasinmäki 1997, 493).

Yksityistämisellä julkinen valta on etsinyt keinoja talouden ongelmien ratkaisuun ja hallinnon tehottomuuteen. Tavoitteena on ollut toimivan markkinatalouden luominen julkisiin hankintoihin ja palveluihin sekä osaksi nykyisen toiminnan tehostaminen, rationalisoiminen ja kustannusten vähentäminen. Hyvinvointivaltiollisen hallintokäsityksen mukaisesti julkinen valta turvaa yksilön tarvitsemien palvelujen ja etuuksien perusjoukon lainsäädäntöteitse joko perustuslaissa tai tavallisessa laissa ja viime kädessä itse tuottaa ne, jollei muita palvelujen tuottajia ole saatavilla. Julkinen valta siis säätelee tavoitteista ja jättää keinovalikoiman kuntien päätettäväksi. Tämä tapojen ja keinojen joustavoittaminen on mahdollistanut funktionaalisen yksityistämisen eli yksityisten hyväksikäytön julkisten palvelujen tuotannon hoitamisessa. Palvelujen tuottamisen järjestämistä ulkopuolisen toimesta rajoittavat vain julkisuus-, salassapito-, vastuu- ja oikeusturvanäkökohdat. Toisaalta myös kuntalaisten tarpeet ohjaavat entistä enemmän kunnallista palvelutuotantoa. (Rasinmäki 1997, 489–491.) ”Yksityistämisen kautta julkisen hallinnon rinnalle muodostuu kasvava vyöhyke, jossa yksityiset hoitavat pääosin julkisen vallan käyttöä sisältämättömiä julkisia tehtäviä ja palveluja sekä muita tosiasiallisia tehtäviä” (Rasinmäki 1997, 492).

Koirasen & Pohjansaaren (1994, 7) mukaan suurissa yhteisöissä tavoitellaan yrittäjyydestä vastausta innovatiivisuuden, joustavuuden, laadun ja tuotavuuden ongelmiin ja moni kansalainen hakee yrittäjyydestä vastausta joko työllistymiseensä tai motivoituaakseen paremmin työhönsä. Nielsenin (2000, 157) mukaan sisäinen yrittäjyys strategiana voi helpottaa organisaation muuttamista markkinaehtoiseksi. Ruuskasen mukaan nykyisen taloudellisen epävakauden aikakaudella on korostettu entistä joustavampien tuotantomallien tarpeellisuutta talouskasvun ja kilpailukyvyn lähtökohtana. Tällöin keskustelussa on korostettu yrittäjyyden, pienten yritysten ja yritysverkostojen merkitystä. ”Erityisesti erilaisissa alue- ja maaseutuohjelmissa yritysten verkostoitumisen on myös odotettu helpottavan talouden keskittymiskehitystä: osana yhteistyöverkostoja pienetkin yritykset voisivat toimia kannattavasti ja kilpailukykyisesti keskusalueiden ulkopuolellakin”. (Ruuskanen 2000, 93.)

Yrittäjämönteisen ilmapiirin ja toimintaedellytysten luominen uusille yrittäjille on kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden sekä poliitikkojen aktiivikeskustelussa. Pohdittavana on, miten yhteiskunta voi edistää yrittäjyyttä, miten se voi omaksua yrittäjämäisiä toimintatapoja, miten se voi kasvattaa yrittäjämäisiä toimijoita ja miten yrittäjyys alueellisesti ja paikallisesti voi edistää ihmisten hyvinvointia (Kyrö, 1998).

Pääministeri Vanhasen (2003) mukaan Yrittäjyyden vahvistaminen on kansallinen tehtävä. Suomen Yrittäjät ry:n toimitusjohtaja Järventauksen (2000, 10) mukaan yrittäjyys on perustekijä, johon taloudellisen – ja siihen liittyen myös monen muun – lisäarvon tuottaminen yhteiskuntaan pohjautuu. Olemassa olevien yritysten turvaaminen on perusasia. Vähintään yhtä tärkeä on luoda ilmapiiri, jossa uudet pienet yritykset sikiävät ja kasvavat. (Nokkala 2002, 2.) Nuori sukupolvi kykenee miettimään myös uuden julkisyhteisövetoisen klusterimallin, joka tekee yhteiskunnasta tietoyhteiskuntayrittäjän (Lahti 2000, 10).

Hyrslyn tutkimuksen mukaan voiton tavoittelu ja individualistinen itsensä toteuttaminen ovat muodostumassa hyväksyttävämmäksi liike-elämässä. Yrittäjyys on noussut yhdeksi nykyajan iskusanoista. (Hyrsky 2001, 242.) Taulukkoon 5 on koottu keskustelusta nousseita odotuksia yrittäjyydelle.

#### TAULUKKO 5 Odotuksia yrittäjyydelle

##### ODOTUKSIA YRITTÄJYYDELLE :

- |   |   |
|---|---|
| * työpaikkojen luominen   | * muutosstrategia                             |
| * omaehtoinen selviytymisen malli   | * joustavuuden lisääntymien tuotantomalleissa |
| * yksityistäminen   | * toiminnan tehostaminen, rationalisoiminen   |
| * markkinatalouden luominen julkisiin hankintoihin ja kustannusten vähentäminen | * hyvinvoinnin turvaaminen                    |
| * työllistyminen  | * innovatiivisuuden lisääntyminen toiminnassa |
| * kilpailukyvyn lisääntyminen   |   |
| * työmotivaation lisääntyminen  |   |

## 5.2 Yrittäjyys yhteiskunnan muovaajana

Kyrön (1998) mukaan yrittäjyyden käsitys on kehittynyt yhteiskunnan murrosten myötä. Yrittäjyys tuli esiin feodaaliyhteiskunnan ja ammattikuntien murtuessa; tuolloin yrittäjyydellä alettiin kuvata maatalouden uusia työnjaon ja omistamisen muotoja. "Yrittäjä ja yrittäjyys liitettiin sellaisiin ominaisuuksiin kuin riskin otto, kysynnän ja tarjonnan ymmärtäminen ja tähän prosessiin liittyvien resurssien yhdistäminen ja koordinointi, innovoivuus, päätöksenteko ja tiedon soveltaminen" (Kyrö 1998, 132). Yrittäjyksen rinnalla kuvattiin makrotason yrittäjyyden prosessia, jossa talous ja hyvinvointi kehittyivät yrittäjämäisen toiminnan tuloksena ja yrittäjyys liittyi yhteiskunnan uudistamiseen. Yleinen elinkeinovapauslaki 1879 antoi oikeuden jokaiselle Suomen kansalaiselle harjoittaa sitä tai niitä elinkeinoja, jotka hän hyväksi näkee. Modernin tullessa näkyväksi 1900-luvulla teollistuminen kehittyi, uskottiin laajeneviin markkinoihin ja jatkuvaan kasvuun, rakennettiin hierarkioita ja kontrollijärjestelmiä. Yrittäjyys yhteiskunnan välineenä ja ilmiönä joutui väistymään, kansalaiset luovuttivat järjestelmille kollektiivisen oikeuden päättää heidän puolestaan. Yrittäjyys muuntui kuvaamaan yritystä, omistamista ja johtamista. Syntyi *ulkoisen yrittäjyyden käsite*. (Kyrö 1998, 18; ks. Kuratko ja Hodgetts 2001, 29–30; Suomen asetuskokoelma 1879.)

Postmodernin murroksessa vuosina 1970–1980 pienyritysten osuus työllistäjistä kasvoi. Myös julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöalueet lisääntyivät. Pitkälle yhteiskunnan tuottamien palveluiden varaan rakennettu hyvinvointiyhteiskuntamme, instituutioiden yhteiskunta joutui uudelleen arvioinnin kohteeksi ja alkoi etsiä yhteyttä yksilöön, yrittäjyyteen. Polarisoituvassa yhteiskunnassa paikallisuuden ja globaalisuuden korostuessa alettiin rakentaa uudenlaisia yrittäjyyteen nojaavia toimintatapoja, luoda uusia osaamisen ja työnteon muotoja. Näin yrittäjät tulivat osaksi kunnallista palvelutuotantoa ja yksityinen ja julkinen sektori alkoivat verkottua. (Kyrö 1998, 45; Kyrö ym. 1999, 19–24.)

Postmodernin työntyessä esiin myös yksilö nousi esille. Suhtautuminen yksilöön muuttui. Hallinnolle ominainen ohjaus ja holhous eivät vastanneet postmodernin ihmisen arvomaailmaa. Yksilöllistyneet yksilöt eivät olleet enää teollisuusyhteiskunnan "roolipelaajia" vaan itseään ja omaa maailmaansa ajattelevia. (Beck 1997, 95–98; Hautamäki 1996; ks. myös Toffler 1991, 306–307.) Yrittäjyyttä alettiin liittää useaan yhteyteen. Se nähtiin muutosagenttina, mahdollisuutena hyvinvointipalveluiden säilyttämiseen ja sitä alettiin tutkia yhteiskunnan kontekstissa eri tieteenalojen näkökulmasta. Yrittäjyys astui ulos pienyrityksestä ja siitä tuli organisaation toimintatavan muuttaja. Yrittäjyydestä löydettiin omaehtoisuus, selviytymisen malli, yrittäjästä muutosagenttius, traditioiden rikkoja, uusien toimintojen tuoja, dynaaminen uudistaja, riskin kantaja, kokonaisvaltainen toimija, ryhmän jäsen, epävarmuuden sietäjä ja oman tulevaisuuden rakentaja. Tällöin rakentui kolme erilaista yrittäjyyden muotoa: *ulkoinen yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys ja omaehtoinen yrittäjyys*. (Kyrö 1998, 19; 1999, 118.) Myös nainen alkoi tulla näkyväksi omanlaisenaan toimijana, *naisyrit-*

*täjänä*. 1980-luvulta lähtien naisyrittäjyys on voimakkaasti lisääntynyt. (Kuratko ja Hodgetts 2001, 618–627; Kyrö 1998; Lambing & Kuehl 2003, 35–47).

Postmodernin murroksesta selviäminen edellytti selviytymisstrategioiden rakentamista. Alettiin katsoa tulevaisuuteen ja luoda tulevaisuuden resursseja. Koulutus ja koulutusjärjestelmien uusiminen saivat keskeisen sijan: alettiin tuottaa yhteiskunnan tarvitsemia yrittäjyyskylöitä. Yrittäjyys vietiin opetus-suunnitelman perusteisiin, opettajien täydennyskoulutukseen ja tuotettiin yrittäjyys- ja yrittäjyyskasvatusaiheista opetusmateriaalia. (Koiranen & Peltonen 1995; Koiranen 1999.) *Yrittäjyyskasvatus* sai alkunsa taloustieteen disiplinaarisen yhteydessä ja sen sisällöistä kehittyi liiketalousperusteisia. Vähitellen myös yrittäjyyskasvatuksen pedagogian eli yrittäjyyskasvatuksen opin oppimisesta keskustelua alettiin käydä ja yrittäjyyskasvatus liittyy kasvatustieteisiin (Kyrö 1997; Gibb 1993). Rakentui *yrittäjämäinen pedagogia* (Remes 2003).

1990-luvun alussa laman pakottamina suuret yritykset ja yhteisöt alkoivat hakea innovatiivisuutta selvitäkseen kilpailukykyisinä. Otettiin toimintamallia ulkoisilta yrittäjiltä, etsittiin arvonalisää johtajien yrittäjämäisestä toiminnasta, synnytetään liiketoimintaa liiketoiminnan sisällä, järjestettiin organisaation resursseja uudelleen ja pyrittiin uudistamaan koko toimialaa. Tällöin alettiin puhua *yhteisöyrittäjyydestä*. (Thornberry 2003, 329–344.) Yrittäjyyden arvostus alkoi näkyä yhtäläillä Euroopan unionin hankkeiden suunnittelun taustalla kuin maamme yhteiskuntapoliittisessa keskustelussakin (Anttiroiko & Tiura 1997, I).

Niittykankaan (2003) mukaan Suomi on tai on siirtymässä innovaatiovoimaisen talouden vaiheeseen. Alue ja sen talous käsitteellistetään uudella tavalla – eri yksiköistä koostuvaksi ja toisiinsa kytkeytyväksi talousjärjestelmäksi sekä sisäsyntyiseen uudistumiseen ja oppimiseen kykeneväksi innovaatiojärjestelmäksi, ei yksinomaan erillisten toimijoiden joukoksi. Keskeistä ovat ihmisten ja organisaatioiden suhteet, yhteistyö ja työnjako, avainasemassa ovat yritykset, viime kädessä yksilöt. Arvo- ja asenneympäristö on yrittäjyyttä ja yrittäjiä arvostava. Julkisen ja yksityisen palvelutuotannon rajaa arvioidaan jatkuvasti uudelleen. Julkisen vallan tehtävänä nähdään vaikuttaminen yrittäjyyden yleisiin edellytyksiin yhteiskunnassa ja samalla liiketoimintamahdollisuuksien olemassaoloon pitkällä aikavälillä. Tällöin yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisen tavoitellaan talouden kilpailukykyyn parantamista ja kansalaisten hyvinvoinnin lisäämistä. Kilpailupolitiikan näkökulma on keskeisenä, yrittäjyys alueellisen kehityksen moottorina ja omatoimisuus moottorin polttoaineena. On rakentunut *yhteisöyrittäjyys*, rakennetaan *yrittäjyyskulttuuria* ja *yrittäjyysilmasto*. (Niittykangas 2003, 223–225, 233, 228–229, 250; ks. myös Väyrynen 1999.) Taulukon 6 (s. 75) on koottu yrittäjyyden kohteen ja luonteen kehittyminen pääpiirteissään.

TAULUKKO 6 Yrittäjyyden käsityksen ajassa muotoutuminen (Koironen & Peltonen 1995, Anttiroiko & Tiura 1997, I, Kyrö 1998, Koironen 1999, Niittykangas 2003, Thornberry 2003, 329-344)

	YRITTÄJYYDEN KOHDE JA LUONNE
I MURROS 1700- traditionaalinen murtuu	<b>Yrittäjä on yksilö ja yrittäjyys talouden prosessi</b> * menneisyyden murtaja, uusien omistamisen ja työnteon mallien kuvaaja, innovaattori, koordinoija, erityislaatuinen havainnoija, riskin kantaja ja tiedon soveltaja (Kyrö 1998) Yleinen elinkeinovapauslaki 1879
moderni ottaa vallan 1900-	<b>Yrittäjyys, omanlaisensa omistaminen ja työnteko yhdentyy pienyrityksessä</b> * yrittäjyys ponnistelee säilyäkseen modernin tarinassa ja piiloutuu pienyritykseen (Kyrö 1998)
II MURROS 1970- moderni murtuu	<b>Yrittäjyys organisaation toimintatavan muuttaja</b> * ulkoinen yrittäjyys * sisäinen yrittäjyys * omaehtoinen yrittäjyys * naisyrittäjyys (Kyrö 1998)
postmoderni näkyväksi 1980-	<b>Yrittäjyys kansantalouden prosessiin moottoriksi</b> * yksityisellä ja julkisella sektorilla toimijana ja vaikuttajana, yhteistyön luojana * yhteisöyrittäjyys (yrittävyys) * yrittäjyyskulttuuri * yrittäjyysilmasto (Koironen & Peltonen 1995; Anttiroiko & Tiura 1997; Koironen 1999; Niittykangas 2003; Thornberry 2003)

### 5.3 Yrittäjyyden käsite - yrittäjyyden muodot

Yrittäjyys käsitteenä on moninainen, arkikielessä sillä voidaan tarkoittaa mitä tahansa tavoitehakuista ja uurasta pyrkimystä suoriutua, niin varsinaista toimintaa kuin yrittämisen ideaa ja tarkoitusta. Perinteisesti yrittäjyys on liitetty pienyritysvaltaiseen maailmaan, sillä on tarkoitettu yksityistä organisoitua toimintaa. Yrittäjyys voidaan nähdä myös innovoinnin ja uusien yrityshakkeiden luonnin prosessina. Kuntayhteisössä yrittäjyys on ymmärretty useimmiten kunnallisen palvelun yksityistämisenä tai palvelun ostamisena yksityisiltä yrittäjiltä, myös yhteisöyrittäjyys käsitteenä on noussut esiin. (Anttiroiko & Tiura 1997, ii; Johannisson 1990; Heinonen 1999, 149; Kuratko & Hodgetts 2007, 47; Niittykangas 2003, 17, 20.)

*Ulkoinen yrittäjyys:* Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan omistajayrittäjyyttä. Tällöin yritys on juridisena eli oikeustoimikelpoisena toimijana, yrittäjä yrityksen omistajana. Omistajayrittäjyyteen liitetään ennen muuta taloudelliset

näkökohdat: taloudellisen riskin otto sekä taloudellisen voiton saaminen. Omistajayrittäjyydessä voidaan nähdä useita ilmenemismuotoja, esimerkkinä perheyrittäjyys, asiakas- ja alihankintayrittäjyys. Asiakasyrittäjyys edistää asiakkaiden integroitumista yrittäjämäisesti, asiakkaat toimivat yrityksen voimavaroina. (Anttiroiko & Tiura 1997, ii; Koironen 1993, 23–25; Koironen & Pohjansaari 1994; 18–20; Koironen & Tuunanen 1996; Lambing & Kuehl 2003, 51–57.)

*Sisäinen yrittäjyys*: Gifford Pinchot käytti termiä ensimmäisenä 1982 tarkoittaen sisäisten markkinoiden ja suhteellisen pienten itsenäisten yksikköjen luomista suuryrityksissä. (Nielsen ym. 1985, 181–189). Sisäisen yrittäjyyden käsite on muovautunut 1990-luvulla. Tällöin sisäisellä yrittäjyydellä alettiin kuvata yrittäjämäistä toimintaa toisen palveluksessa. Sisäiseen yrittäjyyteen viitataan englanninkielisessä kirjallisuudessa usealla eri termillä: intrapreneurship, internal entrepreneurship, corporate entrepreneurship, internal corporate entrepreneurship. Eri tutkijat määrittelevät termit eri tavoin käyttötarkoituksen mukaan. Heinonen on listannut eri tutkijoiden määrittelyjä. Hjorth & Koironen (1996, 223) sisällyttävät sisäiseen yrittäjyyteen sekä innovaatiot ja venture-toiminnan että organisaation strategisen uusiutumisen. Stopford & Baden-Fuller (1994, 521) pitävät sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuotoina organisaation muutoksen ja uusiutumisen sekä venture-toiminnan lisäksi toimialan kilpailusääntöjen ja toimintaedellytysten muuttamista schumpeterilaiseen (1934) tapaan. Nielsen, Peters ja Hisrich (1985, 181) liittävät sisäisen yrittäjyyden suuren organisaation sisäisiin markkinoihin: luodaan organisaation sisällä sisäisiä markkinatilanteita, parannetaan tai kehitetään sisäisiä palveluita, teknologiaa tai työskentelytapoja. (Heinonen 1999, 151–153).

"Ulkoinen yrittäjyys on varsinaista organisoitua yrittäjyyttä, kun taas sisäinen yrittäjyys on sitä muistuttava toimintatapa" (Anttiroiko & Tiura 1997, ii). "Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhteutumistapaa työyhteisön jäsenenä olipa työyhteisö yritys, virasto, koulu, laitos, yhdistys, järjestö tai mikä tahansa tarkoituksellinen yhteisö. Sitä voivat osoittaa yhtä hyvin omistaja kuin hänen palkollisensakin." (Koironen 1999.) Sisäinen yrittäjyys, yrittävyys, liitetään suurten yritysten ja organisaatioiden, yksityisten ja julkisten, dominoimaan maailmaan. Sisäisen yrittäjyyden käsitteessä kysymyksessä on uuden liiketoiminnan synnyn edistämisestä suurissa yrityksissä ja tavoista hallita toiminnan tuotoksia. (Niittykangas 2003, 23).

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä toimintaa, joka saa organisaation hyväksynnän ja voimavarat päämääränä innovatiiviset tulokset (Kuratko & Hodgetts 2007, 732). "Sisäinen yrittäjyys voidaankin nähdä verrattain selkeästi rajattuna käsitteenä sikäli, että se viittaa *yrittäjämäiseen tai yritteliäiseen toimintaan* julkisen tai yksityisen organisaation palveluksessa" (Anttiroiko & Tiura 1997, ii). "Yrittäjämäistä ihmistyyppiä leimaa sisäinen elämänhallinta: ihminen on oman onnensa seppä, hän kykenee luomaan itselleen haluttua todellisuutta, hän voi ja tahtoo ottaa vastuun selviytymisestään" (Koironen 1999). Heinonen (1999, 211) liittää yrittäjämäiseen toimintatapaan kunnallisen yksikön sisäisen yrittäjyyden toteutumisen kannalta oleellisia asioita. "Yrittäjämäinen toimintatapa on toimintaa, jonka avulla yksilö, ryhmä ja/ tai kunnallinen yksikkö paran-

taa kykyään aikaansaada, kehittää ja selviytyä menestyksekkäästi muutoksista ja innovaatioista, joihin sisältyy hyvin paljon epävarmuutta ja monimutkaisia tilanteita sekä näin toimimalla saamaan henkilökohtaista tyydytystä." Heinosen mukaan edelleen yrittäjämäinen toimintatapa määrittää toimintatavan ja sen vaikuttimet - sisäinen yrittäjyys liittyy toimintatavan olemassa olevaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Stevensonin & Sahlmanin (1986, 18) mukaan sisäisen yrittäjyyden ydin muodostuu mahdollisuuteen tarttumisesta. "Sisäinen yrittäjyys on eräänlainen ideologia tai oma arvomaailmansa, jonka arvot suuntaavat organisaation ajattelua ja toimintaa" (Koiranen & Pohjansaari 1994, 67). "Sisäisen yrittäjyyden luonteeseen kuuluu, että henkilöön/henkilöistöön syntyy voimakas organisaationaalinen sitoutuneisuus. Tämän ohella nousee sisäiseen yrittäjyyteen usein voimakas hankesitoutuneisuus. . . Johtajuuden haaste sisäisessä yrittäjyydessä on saada aikaan sitoutuneisuutta hankkeiden ja työyhteisön hyväksi. . . Sisäinen yrittäjyys kulttuurisena arvostaa sitoutumista toimintaan, ja sille on myös tyyppillistä lähteä palveltavan asiakkaan tarpeista." (Koiranen & Pohjansaari 1994, 120-121.) Sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan organisaation muuttumista dynaamisemmaksi, innovatiivisemmaksi ja tuottavammaksi, henkilöstön riskinottokyvyn lisäämistä ja markkinoilla olevien mahdollisuuksien hyödyntämistä (Koiranen 1993, 63).

*Omaehtoinen yrittäjyys:* Kyrö on tarkastellut sisäisen yrittäjyyden olemusta ottaen huomioon organisaation kollektiivisen luonteen. "Siirtyessään organisaatioon yrittäjyyden on kunnioitettava uuden asuinsijansa luonnetta. Näin yrittäjyys postmodernissa ajassa löytää uuden kodin, organisaation. Siitä muodostuu kollektiivisen, historiansa tuotteena muotoutuneen toimintatavan murtaja. Yrittäjyyskin saa silloin kollektiivisen luonteen." (Kyrö 1999, 117.) Kun sisäinen yrittäjyys saa kollektiivisen luonteen, erottuu yksilön yrittäjyys omakseen ja sitä aletaan kutsua omaehtoiseksi yrittäjyydeksi.

Kyrön (1999, 118) mukaan omaehtoinen yrittäjyys viittaa yksilön roolin muuttumiseen, työnjaon ja organisaatioistumisen tuotteena. Omaehtoista yrittäjyyttä hän kuvaa jokaiselle lankeavana uudenaikaisena postmodernin maailman toimintamallina. Tällöin jokainen joutuu yrittäjämäisesti etsimään paikkansa ja huolehtimaan osaamisestaan niin oppimisessa, sosiaalisessa elämässään kuin työelämässäänkin.

*Yhteisöyrittäjyys (Corporate entrepreneurship):* Yhteisöyrittäjyyteen sisällytetään yhteisön hanke (corporate venturing), sisäinen yrittäjyys (intrapreneuring), teollisuuden tehtävämurros ja koko teollisuuden kilpailullisten välineiden muuttaminen toiseksi (Frame-breaking change). Yhteisön hanke sisältää liiketoiminnan aloittamisen toisen sisällä. Sisäinen yrittäjyys on yritys siirtää ulkoisten yrittäjien käyttäytymismalli suureen yritykseen tai yhteisöön. Teollisuuden tehtävämurroksessa organisaation ja resurssien uudelleen järjestämisellä pyritään saamaan lisää taloudellista arvoa. Muuttamisen tavoitteessa pyritään luomaan yrityksen sisään uusi bisnes, palvelu, toimitussysteemi tai uusi arvoehdotus asiakkaille, uudistamaan organisaation resursseja vastaamaan uusia tarpeita ja luomaan uuden oppimiselle tilaa. (Thornberry 2003, 329-344.)

Yhteisöyrittäjyys on ”yhteisön vallankumous” (”corporate revolution”) antaen tilaa yrittäjämäiselle ajattelulle byrokraattisissa rakenteissa. Yhteisöyrittäjyys voidaan ymmärtää myös niinä tekijöinä yhteisössä, joilla sisäistä yrittäjyyttä mahdollistetaan. (Kuratko & Hodgetts 2007, 728.)

*Yrittävyys:* ks. yhteisöyrittäjyys

*Yrittäjyyskulttuuri:* Niittykankaan mukaan yrittäjyyskulttuurilla tarkoitetaan itsellistä elämäntapaa. Tällöin huomio on alueen sisäisissä resursseissa ja yritysten synnyssä, julkisella ja yksityisellä sektorilla on yhteishankkeita. Toimintaympäristö on yrityksille suotuisa, lähellä täydellisen kilpailun ideaalia, toimijoita on paljon ja markkinoiden merkitys keskeinen. (Niittykangas 2003, 190.) Kuratkon & Hodgetts’n mukaan yrittäjyyskulttuuria luonnehtivat sellaiset ominaispiirteet kuin matala johtamisen rakenne, moninaiset tiedon verkostot, tarvittavien resurssien lyhytaikainen käyttö tai vuokraus, pitkän ajan perspektiivi, ja strateginen orientaatio mahdollisuuden havaitsemisesta. (Kuratko & Hodgetts 2001, 503.)

Paikallinen yrittäjyyskulttuuri liittyy Johannissonin (1987, 33–35) mukaan kaikkiin yksilöihin liittyvien yrittäjäominaisuuksien muodostamaan järjestelmään, joka kannustaa yrittäjäkäyttäytymiseen. Oleellista hänen mukaansa on se, että yrittäjäominaisuudet voivat realisoitua muunkinlaisena käyttäytymisenä kuin yrittämisenä perinteisessä mielessä. (esim. Johannisson 1978, 183–187 ja 1984) (Niittykangas 2003, 196.)

*Yrittäjyysilmasto:* Johannissonin mukaan yrittäjät ilmasto on osa paikallista yrittäjäkulttuuria. Se kohdistuu yrittäjien uskomuksiin ja vuorovaikutukseen ja liittyy yritykseen yrittäjän kokemusten kautta, liittää yrityksen osaksi lähiyhteisöä ja vaikuttaa yrittäjän käyttäytymiseen (esim. Johannisson 1978, 183–187 ja 1984) (Niittykangas 2003, 196.)

## 5.4 Yrittäjyys tutkimuksissa

Eri tieteenalat tarkastelevat yrittäjyyttä omista näkökulmistaan. Voidaan tarkastella yrittäjän piirteitä, toimintaa ja aikaansaannoksia tai yrittäjyyttä tilaan kiinnittyvänä ilmiönä tai yrittäjyyden ja liiketoiminnan syntyä ja kehittymistä. Kuratko ja Hodgetts erottavat kaksi perusnäkökulmaa. Mikronäkökulma korostaa yksilön ja hänen toimintansa merkitystä liiketoiminnan synnylle ja kehitykselle, makronäkökulma yksilön ympäristön merkitystä liiketoiminnan synnylle ja kehitykselle. Yksilölähtöinen näkemys tarkastelee yrittäjyyttä yksilön ominaisuutena. Tällöin voidaan tarkastella yksilön piirteitä ja toimintaa yrittäjyyden taustalla tai ympäristöä ja yksilön elämäntilannetta kuvaavia ja omakohtaiseen yrittäjyyteen ohjaavia tekijöitä, yksilön ja ympäristön välistä vuorovaikutusta. Tarkastelunäkökulmat ovat toisiaan täydentäviä. (Kuratko & Hodgetts 2001, 34–40; Niittykangas 2003, 21, 75)

Ei edelleenkään tiedetä, miksi joku valitsee itsensä työllistämisen, siis ryhtyy yrittäjäksi, ja toinen valitsee palkkatyön toisen palveluksessa. Se tiedetään, että yrittäjäksi ryhtyminen edellyttää usean tekijän yhteisvaikutusta. Vaikutta-



viksi tekijöiksi mainitaan yksilö-, tausta- ja ympäristötekijät ja näiden yhdistelmät. Monet tutkijat (esim. Peter Drucker) uskovat, että yksilön persoonallisuuden piirteet eivät ole määrävänä tekijänä yrittäjyyteen ohjautumisessa, vaan kuka tahansa voi oppia yrittäjyyttä kasvuympäristössään tai opiskelemalla. Monet tutkijat taas uskovat myös, että yrittäjillä on erityiset persoonallisuuden piirteet, jotka eivät ole opittavissa. (Lambing & Kuehl 2003, 25–26.)

Niittykankaan mukaan yrittäjyystutkimuksessa voidaan erottaa eri koulukuntia sen mukaan, mitä asioita yrittäjyydessä korostetaan. Esimerkiksi Cunninghamin ja Lischeron (1991) mukaan voidaan erottaa neljä koulukuntaa, jotka antavat yrittäjyydelle sisältöä etsimällä vastausta kysymyksiin, minkälaisia yrittäjät ovat, mitä yrittäjät aikaansaavat ja mitä yrittäjät tekevät. Ensimmäinen, piirreteoreettinen koulukunta, kiinnittää huomiota yrittäjyyden piirteisiin joko korostamalla suuria persoonallisuuksia tai perinteistä piirreteoreettista näkemystä. Toinen, klassinen koulukunta, korostaa aikaansaannoksia. Kolmannessa, yrittäjyyden tekemisiin huomiota kiinnittävässä koulukunnassa on kaksi suuntaa: toinen korostaa liikkeenjohdollista osaamista (management) ja ihmisten johtamista (leadership) ja toinen, sisäisen yrittäjyyden koulukunta (yrittävyyden koulukunta) kiinnittää huomiota yrityksen sopeutumiseen ja joustavuuteen. Psykologiaan ja sosiologiaan tukeutuvat lähtökohdat korostavat yksilöön liittyviä tekijöitä yrittäjyyden taustalla, yksilön piirteitä ja toiminnan kautta hankittuja tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä. (Niittykangas 2003, 21–22, 90–91).

Niittykankaan mukaan piirreteoreettisen ajattelun voisi pelkistää näkemykseen, jonka mukaan yrittäjältä vaaditaan näkijän (the enterprise person) ja tekijän (the project champion) kykyä. Näkijän kykyyn liitetään piirteinä luovuus, visionäärisuus ja kyky tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina. Tekemiseen tarvitaan uskoa itseensä ja omiin kykyihin, rohkeutta, pitkäjänteisyyttä ja tavoitteellisuutta. Yrittäjyyteen yleisimmin liitettyjä piirteitä ovat suoriutumismotivaatio, kontrollipremissit, riskinottohalukkuus ja innovatiivisuus, toisin sanoen uusien ideoiden tuottamisen kyky. Innovatiivisuus liitetään yksilön ja ryhmän sekä organisaation toimintaan. Yrittäjyys muutosta aikaansaavana voimana toimii muutoksen käynnistäjänä ja talouden toiminnan tasapainottamiseen ja resurssien käytön tehostamiseen tähtäävänä voimana. (Niittykangas 2003, 20, 94, 97, 99–100.)

Niittykankaan listaamiin eri tutkijoiden näkemyksiin yrittäjyydestä sisältyy mm. innovatiivisuus ja luovuus, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, tavoitehakuisuus ja sinnikkyys (Homaday 1982, 26–27), näkemyksiin yrittäjästä innovaattori (Joseph Schumpeter 1883–1950), taloudellinen toimija, kaukonäköinen ja itseluottamusta omaava toimija (Richard Cantillon 1680?–1734) ja riippumattomuuden korostaja (Niittykangas, Storhammar & Tervo 1994, 57). (Niittykangas 2003, 18, 106.) Kuratkon ja Hodgetts'n yrittäjä on innovaattori tai kehittäjä, joka tunnistaa mahdollisuuksia ja tarttuu niihin. Hän on katalysaattori talouden muutokselle. Yrittäjyys on innovoinnin ja uuden toiminnan luonnin prosessi, jolla on neljä ulottuvuutta: yksilön, organisaation, ympäristön ja prosessin. (Kuratko & Hodgetts 2001, 45; 2003, 729). Lambing'n & Kuehl'n (2003,

109–110) mukaan yrittäjyys ja innovaatiot kulkevat käsi kädessä (ks. myös Hoy 2007).

Perinteisesti yrittäjyydellä on tarkoitettu yksityistä organisoitua toimintaa, jonka erityispiirteenä on innovatiivisuus. Innovatiivisuus liitetään läheisesti luovuuteen, uusien ideoiden tuottamisen kykyyn. Luovuuden osa-alueena erotetaan aloitteellisuus, ennakkoluulottomuus ja kyky vaihtaa näkökulmaa. Aloitteellinen henkilö tuottaa ideoita ja haluaa myös toteuttaa niitä. Ennakkoluuloton henkilö tuottaa vain itselleen ominaisia ajatuksia. Kykyä vaihtaa näkökulmaa tarvitaan luovassa ongelmanratkaisussa, uuden tavan tarkastella asioita löytämiseen. (Anttiroiko & Tiura 1997, ii; Niittykangas 2003, 100.) Koirasen mukaan yrittäjyys ei ole ura eikä ammatti. "Se on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työntekoon. Sitä luonnehtivat monet sukulaiskäsitteet: esimerkiksi aloitteellisuus, myönteinen työasenne, määrätietoisuus, menestymishalu, vastuun kantaminen, innovatiivisuus, riskinottohalukkuus, aktiivisuus, markkinointihenkisyys jne." (Koiranen 1999.)

Lambing ja Kuehl ovat koonneet yrittäjyystutkimuksista yrittäjyyden ominaispiirteitä. Niiden mukaan menestyäkseen yrittäjänä yksilöltä edellytetään normaalia suurempaa halua yrittää (passion for the business), sitkeyttä ja määrätietoisuutta (tenacity despite failure), itseluottamusta (confidence) ja kykyä hallita riskiä (management of risk). Hänen on siedettävä epäselvyyttä (tolerance for ambiguity), oltava aloitekykyinen ja omattava korkea suoriutumistarve (initiative and a need for achievement), kyettävä sopeutumaan ja pyrittävä täydellisyyteen (detail orientation and perfectionism) sekä havaittava muutos (perception of passing time). Hänen on omattava luovuutta (creativity) ja kykyä nähdä tilaisuuksia (ability to see the picture). Häntä motivoivat useat tekijät (motivating factors), esimerkiksi mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja vapaus päättää omasta elämästä. Menestyvät yrittäjät kokevat itsemääräämisoikeuden (self-determination) tärkeäksi. He uskovat menestyksen syntyvän oman toiminnan tuloksena ja näkevät muutoksen mahdollisuutena (seeing changes as opportunities). (Lambing & Kuehl 2003, 26–30.)

Kuratkon ja Hodgetts'n mukaan yrittäjyyttä voidaan luonnehtia joidenkin ominaisuuksien yhteisvaikutukseksi. Sellaisina he mainitsevat sisäisen kontrollin, suunnittelun ja päämäärän asettamisen, riskin ottamisen, innovoinnin, todellisuuden havaitsemisen, palautteen hyödyntämisen, päätöksenteon, inhimilliset yhteydet ja itsenäisyyden. 2000-luvun yrittäjä tarvitsee menestyäkseen erityisesti kekseliäisyyttä, luovuutta, visionäärisyyttä, itsenäistä ajattelukykyä, optimistisuutta, innovatiivisuutta, mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, kovaa työntekoa, riskin ottamista ja kykyä johtaa ihmisiä. (Kuratko & Hodgetts 2007, 119–120.)

Koiranen ja Hyrsky selvittivät monikansallisessa vuosina 1994–1995 toteuttamassaan tutkimuksessa suuren yleisön käsityksiä yrittäjyydestä ja yrittäjästä. Vastaajat olivat eri maissa monipuolinen kooste erilaisia ihmisiä 16–60-vuotiaita, kaikkiaan 627, joista suomalaisia 351. Vastaajat arvioivat yrittäjyyden sukulaiskäsitteitä asteikolla 1–7 siten, että 1 = sanoilla ei ole mitään yhteistä merkitystä ja 7 = sanat merkitsevät varsin tarkoin samaa asiaa. Tulokset ovat

suuntaa-antavia ja osoittavat yrittäjyyteen liitettävän lähimpinä sukulaiskäsitteinä aloitekyvyn, myönteisen työasenteen, työhalun, määrätietoisuuden, menestymishalun, vastuun kantamisen, halun ottaa riskejä, luovuuden, kekseliäisyyden ja aktiivisuuden. Yrittäjyyteen liitettiin etäisimpinä sukulaiskäsitteinä järjestelmällisyys, kovuus, itsekkyyys ja häikäilemättömyys. Yrittäjään liitettiin lähimpinä käsitteinä itseensä uskoja, tilaisuuteen tarttuja, riskin ottaja, vastuun ottaja, ahertaja, oman onnensa seppä, kehittäjä ja ammattilainen. Yrittäjää huo-noiten kuvasivat vallan tavoittelija, keinottelija, pyrkyri ja riistäjä. (Koiranen ja Peltonen 1995, 23–29.) Taulukkoon 7 on koottu yrittäjään liitetyjä sukulaiskäsitteitä/lähikäsitteitä ja taulukkoon 8 (s. 82) yrittäjyyteen liitetyjä piirteitä ja sukulaiskäsitteitä.

TAULUKKO 7 Yrittäjään liitetyjä lähikäsitteitä

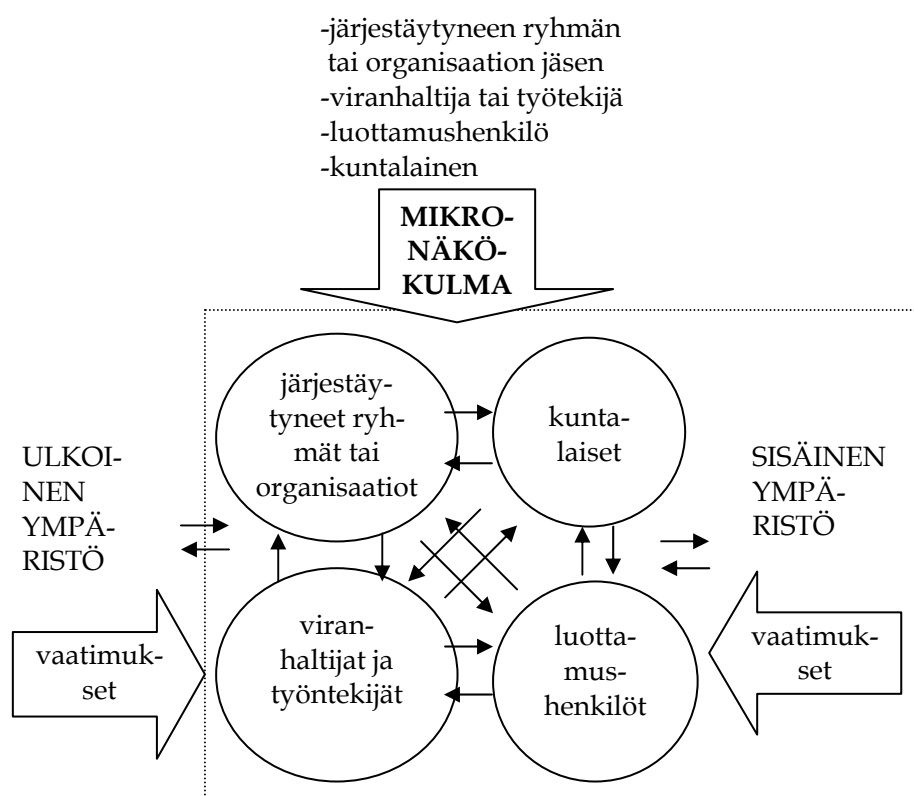
YRITTÄJÄN LÄHIKÄSITTEET			
tutkijoiden näkemyksiä (koottuna eri tutkijoiden tutkimuksista)	suuren yleisön näkemyksiä (Koiranen & Hyrsky 1997)	keski-arvo	hajonta
muutosta aikaansaava voima, innovaattori taloudellinen toimija, kaukonäköinen ja itseluottamusta omaava toimija käyttäytymisen ydin on uuden luomisessa eteenpäin vievät tarpeet	itseensä uskoja	6,18	1,12
	tilaisuuteen tarttuja	5,92	1,35
	riskin ottaja	5,88	1,31
	vastuun ottaja	5,86	1,43
	ahertaja	5,39	1,59
	oman onnensa seppä	5,29	1,69
	kehittäjä	5,28	1,40
	ammattilainen	5,26	1,58
	johtaja	5,21	1,58
	liikemies/-nainen	5,09	1,59
	uudistaja	4,98	1,47
	muutoksen moottori	4,92	1,53
	rakentaja	4,89	1,55
	raataja	4,87	1,64
	vaikuttaja	4,84	1,44
	puurtaja	4,62	1,89
	vallan tavoittelija	3,82	1,76
	keinottelija	3,36	1,94
pyrkyri	3,10	1,82	
riistäjä	2,82	1,86	

TAULUKKO 8 Yrittäjyyteen liitetyjä piirteitä

YRITTÄJYYTEEN LIITETTYJÄ PIIRTEITÄ - sukulaiskäsitteitä			
tutkijoiden näkemyksiä (koottuna eri tutkijoiden tutkimuksista)	suuren yleisön näkemyksiä (Koironen & Hyrsky 1997)	keski-arvo	hajonta
innovatiivisuus	aloitekyky	6,20	1,17
luovuus	myönteinen työasenne	6,05	1,28
aloitteellisuus	työhalu	6,03	1,26
ennakkoluulottomuus	määrätietoisuus	6,01	1,21
rohkeus	menestymishalu	5,98	1,20
aktiivisuus	vastuun kantaminen	5,93	1,45
vastuun kantaminen	halu ottaa riskejä	5,92	1,35
määrätietoisuus	luovuus	5,82	1,33
riskinottohalukkuus	kekseliäisyys	5,80	1,30
tavoitteellisuus, tavoitehakuisuus	aktiivisuus	5,79	1,35
visionäärisyys	tuloshakuisuus	5,74	1,30
menestymishalu	tavoitteellisuus	5,69	1,31
suoriutumismotivaatio, -tarve	työvireys	5,61	1,47
kontrollipremissit	työn tuloksellisuus	5,59	1,37
pitkäjänteisyys	tarmokkuus	5,58	1,39
sinnikkyys, sitkeys	työn kunnioittaminen	5,58	1,55
myönteinen työasenne	tuottavuus	5,57	1,32
markkinointihenkisyys	sitkeys	5,55	1,55
usko omiin	uutteruus	5,54	1,44
vaikutusmahdollisuuksiin	kunnianhimo	5,50	1,55
kyky vaihtaa näkökulmaa	ahkeruus	5,46	1,64
kyky tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä	itsenäisyys	5,45	1,56
taloudellisina mahdollisuuksina	rohkeus	5,43	1,44
kyky tunnistaa tilaisuuksia	tehokkuus	5,40	1,39
kyky havaita muutos	kokeilin halu	5,27	1,48
kyky sietää epäselvyyttä	jämäkkyys	5,26	1,45
kyky sopeutua	kilpailun halu	5,18	1,60
kyky hallita riskiä	toimeliaisuus	5,15	1,52
usko itseensä ja omiin kykyihin	kannattavuus	5,14	1,70
itseluottamus	töiden sujuminen	5,06	1,57
halu yrittää	vaikutushalu	5,01	1,58
	palveluhalu	4,89	1,96
	rahan tavoittelu	4,84	1,61
	taloudellisuus	4,76	1,72
	reippaus	4,71	1,58
	kunnostautuminen	4,56	1,82
	järjestelmällisyys	4,55	1,72
	kovuus	3,87	1,67
	itsekkyyys	3,15	1,79
	häikäilemättömyys	2,91	1,78

## 5.5 Yrittäjyys ja yrittäjämäisyys tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tarkastelussa on yrittäjyys yksilössä, yrittäjämäinen toimija, kaikissa tehtävissään kuntayhteisössä. Hän voi olla järjestäytyneen ryhmän tai organisaation jäsen, kunnan viranhaltija tai työntekijä, luottamushenkilö tai kuntalainen eli kunnan asukas. Yrittäjyyttä tarkastellaan taloustieteen näkökulmasta, yksilöä vuorovaikutuksessa mahdollisuuksien näkijänä ja todeksi tekijänä. Tällöin kiinnitetään huomiota yksilöiden toimintaan ja yrittäjämäisyyden siihen joko välittömästi tai välillisesti tuomaan taloudelliseen lisäarvoon. Yksilö ymmärretään kokonaisuutena ja yrittäjyyden ominaisuudet otetaan eri tieteenalojen tutkimuksista. *Yrittäjämäisyys ymmärretään asenteena ja toimintatapana, jonka yrittäjyyteen liitetyt piirteet (taulukko 8, 82) yksilössä ja yhteisössä aikaan saavat.* Yrittäjämäinen asenne ja toimintatapa ilmenevät yrittäjyyden eri muodoissa; ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Yrittäjyyden ilmeneminen eri muodoissaan edellyttää yrittäjämäistä asennetta ja toimintatapaa. Kuviossa 12 on esitetty tutkimuksen näkökulma yrittäjyyteen kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän rakenteessa.



KUVIO 12 Tutkimuksen näkökulma yrittäjyyteen kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän rakenteessa

## 5.6 Yrittäjyys mahdollisuutena

Tässä tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti löytämään yrittäjyyden mahdollisuudet kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttamisessa. Elinkeinopolitiikan hoito on organisoitu kunnissa eri tavoin, mm. osana kunnallista palvelutuotantoa, ostopalveluna kunnalliselta kehittämissyhtiöltä tai kuntien yhteistyöorganisaatiolta sekä verkostoyhteistyönä yksityisen sektorin kanssa. Tässä tutkimuksessa elinkeino-politiikan erilaiset organisointimahdollisuudet ovat taustaoletuksena ja huomio kohdistuu elinkeinopolitiikan tavoitteeseen ja tarpeeseen elinkeinoelämän toiminta-edellytysten luojana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä ja yrittäjyyteen tavoitteen toteutumisen mahdollistajana. Yrittäjyys on ilmiö, joka muuntuu mahdollisuudeksi ajassaan ja paikassaan.

Heinosen mukaan sisäinen yrittäjyys nähdään organisaatiossa vaihtoehtona hierarkkiselle, byrokraattiselle ja yksilön ulkopuolelta ohjatulle toiminnalle. Heinonen on tutkimuksessaan keskittynyt siihen, mitä sisäinen yrittäjyys prosessina tarkoittaa kunnallisessa yksikössä, mitä se toteutuakseen edellyttää ja miten se liittyy kunnallisen yksikön asiakaslähtöisyyden ja kilpailukyvyn toteuttamiseen. Hän on tarkastellut sisäistä yrittäjyyttä ensisijaisesti kunnallisen organisaation strategisen uusiutumisen ja muutoksen näkökulmasta. Heinosen tutkimuksessa tarkastelun pohjana on aikaisempiin tutkimuksiin perustuva kehikko, johon oli päädytty yhdistelemällä eri tutkijoiden käsityksiä sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä. Heinonen (1999, 170) mukaillen Guth – Gingsbergiä (1990, 7-8), Milleriä (1983, 771) ja Kuratkoa ym. (1990, 52) nimeää sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi ympäristön, johdon käyttäytymisen ja organisaation sekä menestymisen. Guth – Gingsbergin (1990, 8) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat johdon ominaisuudet, arvot, uskomukset ja visiot. (Heinonen 1999, 153-154, 174).

Heinosen tutkimuksen mukaan ympäristön vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen riippuu siitä, kuinka johto tulkitsee toimintaympäristön muutokset ja millaiset resurssit kunnallisella yksiköllä on vastata näihin muutoksiin. "Kunnallisen yksikön sisäinen pyrkimys resurssien hyödyntämiseen mahdollisuutena ja kilpailuedun lähteenä luo pohjan sisäiselle yrittäjyydelle vähentäen toimintaympäristön ja sen muutosten merkitystä. . . Äärimmäisen niukat resurssit antavat sisäiselle yrittäjyydelle epäsuotuisan kasvualustan haitaten sisäisen yrittäjyyden toteutumista." Edelleen Heinosen tutkimus paljastaa turvallisuuden ja luottamuksen tulevaisuuteen luovan sisäiselle yrittäjyydelle suotuisan kasvualustan. Myös organisaation menestymisen ja resurssien vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen on Heinosen tutkimuksen mukaan selkeä: organisaation menestyminen ja sen saama arvonnanto sekä riittävät resurssit lisäävät sisäistä yrittäjyyttä. Lisäksi tarvitaan yhteistä tavoitetta, ymmärrystä siitä, mihin ollaan pyrkimässä. Sisäinen yrittäjyys puolestaan vaikuttaa kunnallisen yksikön suorituskykyyn. Se edistää tehokkuutta, tuottavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Organisaatorakenteessa ja toimintatavoissa sisäistä yrittäjyyttä edistävät ennen kaikkea työntekijöiden luonnollinen yhdessä työskentely, löyhät tehtäväkuvat ja

joustavuus sekä yhdessä tapahtuvaan sisäiseen kehittämiseen varattu aika. (Heinonen 1999, 199–200, 244; Heinonen 2005; Nielsen 2000, 166.)

Nielsen (2000, 166) näkee sisäisen yrittäjyyden rauhallisena ja eettisenä uudistamisen strategiana kohti yksityistämistä. Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 22) mukaan sisäisestä yrittäjyydestä on mahdollista kehittää johtamisen ja johtajuuden strategia. "Yrittäjyys edistää elinkeinoelämän kehittymistä. Se uudistaa markkinoita ja rakenteita" (Koiranen 1993, 62).

Bird (1989, 3) määrittelee yrittäjyyden organisoinnin avulla toteutetuksi arvojen luomiseksi. Määritelmässään Bird korostaa sitä, ettei yrittäjä tee tuloksia yksin vaan toiminnallisessa järjestelmässä, jossa on mukana monia ihmisiä. (Anttiroiko & Tiura 1997, 20.) "Yrittäjä ei ole pelkästään 'oikeaa ainesta' oleva yksilö, vaan osa organisoitua yhteiskuntaa, jossa vallitsevat arvot vaikuttavat ratkaisevasti siihen, mitä muotoja yrittäjyys ja yrittäjämäinen toiminta saavat ja miten niihin suhtaudutaan" (Anttiroiko & Tiura 1997, v). "Yksilötasolla yrittäjyyden kehittyminen on valikoitumista ja kasvamista." (Koiranen 1993, 62) Riskin olemassaolo liittyy oleelliseen yrittäjyydestä esitettyihin määritelmiin. Toiminta epävarmuuden olosuhteissa on yksi yrittäjyyden tunnusmerkki. (Niittykangas 2003, 100)

"Yrittäjyys ajattelu- ja toimintatapana liittyy voimakkaasti johtamiseen. Voimme ajatella niinkin, että ulkoinen yrittäjyys tekee johtamisen välttämättömäksi. Johtaminen on hyvää silloin, kun se saa aikaan hyvän sisäisen yrittäjyyden. Yrittäjyyteen kuuluu uutteruuden ohella innovatiivisuus." (Koiranen 1993, 14.) "Innovaatio on uusien ideoiden, prosessien, tuotteiden ja palvelujen luomista, hyväksymistä ja käyttöönottamista. Innovointiin liittyy siten olennaisena osana kyky muuttua tai mukautua. . . Innovatiivisuuteen ja uuden omaksumiseen liittyy myös vanhoista tavoista poisoppiminen." (Koiranen & Pohjansaari 1994, 65; ks. myös Hoy 2007.) "Innovatiivinen yrittäjyys käy jatkuvaa sotaa organisaation rappeutumista ja byrokratisoitumista vastaan. Innovatiivinen ulkoinen yrittäjyys käy sotaa elinkeinoelämän näivettymistä ja tuottavuuden laskua vastaan." (Koiranen 1993, 62.)

Yrittäjyyden tietoisopin tärkeä klassikko Schumpeter näki yrittäjän tehtäväksi tuottaa aiempia parempia ratkaisuja, siis tuottaa uudisteita eli innovaatioita. Hän perusti koko oman suhdanneteoriansa yrittäjän ja yrittäjyyden varaan. Schumpeterilaisessa ajattelussa yrittäjä saa aikaan luovaa tuhoa uudistaessaan elinkeinoelämän rakenteita ja toimintaa. Tässä työssä yrittäjä laittaa itsensä likoon. Yrittäjyys on supertuotannon tekijä, joka uutta luovalla tavalla yhdistelee muita tuotannon tekijöitä. Yrittäjyys on luovaa, muutosherkkää, joustavaa, uutteraa sekä riskejä ja vastoinkäymisiä kaihtamatonta suhtautumista työn tekemiseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 9.)

Tutkimukset vahvistavat teorioiden antamaa suuntaa yrittäjyydestä vaikuttajana organisaatiossa. Koiranen & Pohjansaari (1994, 115) toteavat neljän organisaation (SOL Siivouspalvelu, Amer-Wilson, Yhtyneet-Paperitehtaat-Jämsänkoski, Kuopion yliopistollinen keskussairaala) työyhteisöjen sisäisen yrittäjyyden käytännön kokemusten perusteella, että sisäinen yrittäjyys on tuonut työhön lisää tavoitteellisuutta, lisännyt vapautta ja samalla omakohtaista vastuuta työstä ja sen tuloksista, laajentanut ja rikastanut työtehtäviä, parantanut työyhteisön innovatiivisuutta, arkiluovuutta ja tuottavuutta, edistänyt

markkinointihenkisyttä, joustavuutta ja laatu-tietoisuutta sekä lisännyt oma-toimisuutta. Mainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksesta työyhteisöt ovat aiempaa uusiutuvampia sekä kannattavampia ja niissä on yrittävä suhtautuminen työntekoon ja yhteisön menestymiseen.

Poliittis-hallinnollisen organisaation rakenne eroaa yritysorganisaation rakenteesta. Lainsäädäntö asettaa sille vaateita ja tavoitteita, joita yritysorganisaatiolla ei ole. Liitettäessä yrittäjyyttä kuntaorganisaatioon löytyvät yrittäjyyden mahdollisuudet eri tasoilla hyvin erilaisina. Anttiroiko ja Tiura (1997, 46-47) jakavat kuntasektorin sisäisen yrittäjyyden mallit kolmeen pääalueeseen: 1) poliittisen yrittäjyyden mallit, 2) hallinto- ja palveluhenkilöstön yrittäjyysmallit sekä 3) itsenäisen yrittäjyyden mallit. *Poliittinen yrittäjyys* vahvistaa yhdyskunnan jäsenten kykyä vaikuttaa yhdyskunnan toimintoihin, synnyttää uusia osallistumis- ja vaikuttamistapoja ja luo innovatiivisen ja myönteisen toimintapiirin. *Hallinto- ja palveluhenkilöstön yrittäjyys* synnyttää uusia toimintamalleja, tehostaa toimintaa ja luo yrittäjyysilmaston. *Itsenäinen sisäinen yrittäjyys* on tuettua yrittäjyyttä, jossa henkilö saa käyttöönsä tietyt kuntaorganisaation puitteet, mutta joutuu pitkälti oman aktiivisen toiminnan avulla 'tienaamaan oman työpaikkansa'.

Arvioitaessa yrittäjyyttä mahdollisuutena kuntaorganisaation elinkeinopolitiikassa tullaan mitä moninaisimpiin kunnan olemassaolon tarkoitusta ja tavoitetta koskeviin kysymyksiin. Kuntaorganisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä on rakennettu malleja, joiden avulla on pyritty ymmärtämään kuntaorganisaation mahdollisuutta muutokseen. Ulkoisen kontrollin ajatusmallilla hahmotetaan sosiaalisten organisaatioiden moniulotteista ja -muotoista ympäristöjärjestelmää, missä organisaatiot, ryhmät ja ryhmittymät hallitsemiensa panos- ja vaatimustekijöiden avulla voivat ja haluavat vaikuttaa kunnan käyttäytymiseen. (Anttiroiko 1994, 166-167, 188.)

Anttiroikon mukaan Pfefferin ja Salancikin resurssiriippuvuuden mallin lähtökohtana on se, että organisaatioiden on hankittava energiaa ja voimavaroja (resursseja) säilyäkseen elossa ja turvatakseen toimintansa jatkuvuuden. Organisaation jatkuvuutta voidaan selittää sen kyvyllä ja mahdollisuuksilla käsitellä ympäristön tilannetekijöitä ja kyvyllä turvata neuvottelujen ja sopimusten avulla tarvittavien resurssien saannin jatkuvuus. Ympäristön epävarmuuden käsittelykyky nousee keskeiseksi. "Pfefferin ja Salancikin mukaan organisaation toimiva johto vaikuttaa siihen, miten organisaatio muuttuneessa ympäristötilanteessa käyttäytyy ja millaiseksi sen rakenne muodostuu." (Anttiroiko 1994, 166-167, 188.)

Anttiroikon mukaan Hadley - Yougin responsiivisessa mallissa lähdetään siitä, että julkisten palvelujen organisaation on oltava synerginen, sen on tuotettava osiensa summan ylittävää positiivista yhteisvaikutusta. Tämä tarkoittaa matalaa hierarkiaa ja pohjautuu käyttäjä-/asiakaskeskeiseen ajatteluun ja on näin yrittäjyyttä kannustava. Responsiivisessa mallissa on kyse organisaation ja inhimillisen järjestelmän luovasta yhteensovittamistendenssistä. Responsiivinen malli on yrittäjämainen. (Anttiroiko 1994, 166-167, 188.)



Vaikkakaan yrittäjyys ei näissä malleissa nouse suoranaisesti tarkastelun kohteeksi, sisältyvät taloudellinen toiminta ja yksityinen sektori resurssien haltijana ja ympäristön tekijänä malleihin. Johdon käyttäytyminen nousee keskeiseksi. Yrittäjyys johdon käyttäytymisen vaikuttimena ilmenee yrittäjyyden teorioista. Näin yrittäjyys kiertyy mahdollisuudeksi kuntaorganisaation ulkoisissa sekä sisäisissä tekijöissä.

Omaehtoisen yrittäjyyden mahdollisuudet kuntayhteisössä koskettavat jokaista kuntalaista kulloisessakin roolissaan. Yrittäjyys kunnallisten toimijayksilöiden ominaisuutena vaikuttaa voimassa olevien säännösten puitteissa. Tarkasteltaessa yrittäjyyttä mahdollisuutena kunnallisen elinkeinopolitiikan kontekstissa on tarkasteltava kysymystä siitä, missä määrin kuntayhteisön toiminnan tehostamiselle markkinalähtöisesti asettaa rajansa julkisyhteisöjen välisten suhteiden sekä julkisyhteisöjen sisällä yhteisön osien keskinäisten suhteiden sääntely. Vuonna 1993 voimaantullut lainmuutos mahdollistaa johtavien viranhaltijoiden irtisanomisen yksilöimättömän luottamuspuolan perusteella. Tämä on askel yritysmäiseen suuntaan.

Tässä tarkastelussa yrittäjyys näyttäytyy mahdollisuutena julkissektorin uusiutumisessa, yhteiskunnan hyvinvoinnin ylläpitämissä ja kehittämisessä. Yrittäjyyden todetaan vaikuttavan myönteisesti niin yksilötasolla kuin yhteisössä monin eri tavoin.

#### *Yrittäjyys nousee esiin mahdollisuutena*

- talouden elvyttämiseen
- yksilöllisyyden kasvun mahdollistamiseen
- elinkeinoelämän kehittämisen edistämiseen
- markkinoiden ja rakenteiden uudistamiseen
- kuntaorganisaation sekä ulkoisissa että sisäisissä tekijöissä.

#### *Sisäinen yrittäjyys ilmenee*

- vaihtoehtona hierarkkiselle, byrokraattiselle ja yksilön ulkopuolelta ohjattulle toiminnalle
- muutoksen ja innovaatioiden mahdollistajana
- sisäisten markkinoiden luojana ja haltijana
- johtamisen ja johtajuuden strategiana
- työyhteisöjen uusiutumiskyvyn kasvattajana, kannattavuuden lisääjänä ja edesauttajana suhtautumisessa työntekoon ja menestymiseen.

Yksityinen sektori on maamme merkittävin työllistäjä ja sen osuus on nousussa. Pienten ja keskisuurten yritysten työllistävä vaikutus on suuri: niissä työskentelee yli 60 % yksityisen sektorin työvoimasta. Yrittäjyys on lisääntynyt myös maaseudun toimintatapana. Rakennemuutoksen ohjaamiseen ja työllistämiseen suunnatut toimenpiteet tähtäävät mikroyritysten lisäämiseen. Meneillään olevat yhteiskunnan trendit, vapautuminen ajan ja paikan ja riippuvuuksien kahleista, rajojen hämärtyminen sekä yksilön ja yksilöllisyyden korostaminen luovat pohjaa yrittäjyyden hyödyntämiselle. Tällä hetkellä yrittäjyys näyttäytyy tulevaisuuden resurssina: oppiaineena koulussa, hankkeiden suunnittelun taustalla, uusissa organisaatiomuodoissa ja synnyttämässä yhteistyöverkostoja. Yrittäjyys

löytyy kuntaorganisaatiosta eri muodoissaan: ulkoinen yrittäjyys kollektiivisena omistamisena, muutoksen johtamisena sekä talouden riskin kantajana, kunnan olemassaolosta vastaajana, omaehtoinen yrittäjyys yksilöiden uutena suhtautumistapana työntekoon, sisäinen yrittäjyys kollektiivisena organisaation asenteena ja toimintatapana ja yhteisöyrittäjyys yrittäjyyttä edistävinä toimenpiteinä.

Yrittäjyyden käsite on moninainen, eri yhteyksissä eri asioita kuvaava. Kun yrittäjyys muuntuu mahdollisuudeksi kulloisenkin sijansa mukaan, muodostuu mahdollisuuksista ilmaisullisesti rikas, monitasoinen ja kompleksinen aineisto. Aineistoa ei voida luettelomaisesti ja yksiselitteisesti esittää, vaan se muodostuu siitä tulkintojen kirjosta, millaisena yrittäjyys tunnustetaan

## 5.7 Yrittäjyys tilastoissa: yksityisen sektorin yritykset ja omistajayrittäjät

Tutkimuksen nykyisyydessä, vuosina 2001–2002, julkisen sektorin ja yksityisen sektorin merkitys työllistäjänä pysyi jokseenkin muuttumattomana. Tällöin pk-yritykset muodostivat suurimman osan Euroopan yrityskannasta. Suomessa pk-sektorin osuus on pienempi, mutta se kasvaa vuosi vuodelta. Tilastokeskuksen mukaan oli vuonna 2002 Suomessa 226 593 yritystä. Valtaosa yrityksistä (92,9 %) oli alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Yritysten liikevaihto oli noin 274 miljardia euroa, josta mikroyritysten osuus oli 16,7 % ja alle 250 henkeä työllistävien pk-yritysten osuus 52 %. Yksityinen sektori työllisti 1,3 miljoonaa työntekijää, josta mikroyritysten osuus oli 24,5 %, pk-yritysten osuus 61,5 %. (Taulukko 9.)

TAUKUKKO 9 Yritykset 2002 (Tilastokeskus 2004b)

	Yrityksiä		Henkilöstöä		Liikevaihtoa	
		%	1000	%	milj. €	%
Henkilöstön määrä	226 593	100	1 315	100	274 295	100
0 - 9	210 484	92,9	322	24,5	45 786	16,7
10- 49	13 237	5,8	256	19,4	44 464	16,2
50- 249	2 303	1,0	232	17,6	52 480	19,1
250- 499	310	0,1	110	8,3	25 749	9,4
500-	259	0,1	397	30,2	105 815	38,6

1990-luvun alun laman seurauksena yksityiseltä sektorilta poistui eniten työpaikkoja ja yrittäjien ja yrittäjäperheenjäsenten määrä väheni. Sen sijaan kuntasektorin työpaikat pysyivät lähes entisellään. Tilastokeskuksen mukaan tutkimuksen nykyisyyden aikana, vuosina 2001–2002, työllisten määrä ja jakautuminen työnantajittain on pysynyt jokseenkin samana. Myös yrittäjien ja yrittäjäperheenjäsenten määrä ja suhde palkansaajiin on pysynyt jokseenkin samana.

Tuolloin yksityiset työllistivät yli 70 % työllisistä, kunta lähes 21 % työllisistä ja yrittäjiä ja yrittäjäperheenjäseniä oli lähes 13 % työllisistä. (Taulukko 10.)

TAULUKKO 10 Työlliset työnantajan ja ammattijakauman mukaan (Tilastokeskus 2004c)

	1990	1995	2000	2001	2002	2003
	1000 henkeä					
Työnantaja						
Yksityinen	1793	1469	1692	1718	1723	1709
Kunta	482	463	486	497	498	507
Valtio	226	162	151	147	146	144
Tuntematon	3	5	6	5	5	6
Ammattiasema						
<b>Yrittäjät ja yrittäjäperheenjäsenet</b>	<b>388</b>	<b>325</b>	<b>319</b>	<b>307</b>	<b>304</b>	<b>304</b>
Palkansaajat	2116	1773	2016	2060	2068	2061
Tuntematon	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	2504	2098	2335	2367	2372	2365

## **6 I vaihe - menneisyys**

### **6.1 Kunnan rooli on kehittynyt lainsäädännön myötä, yrittäjyys yhteiskunnan murroksista**

Diskurssianalyysi on väylä sen tietämiseen, mikä on mahdollista ja käyttökelpoista ja kuinka siihen päästään, mutta sillä saadaan myös tiedollinen malli tutkittavan alueen diskurssin järjestyksestä ja meneillään olevista muutosprosesseista. Lähestyn tämän päivän ja huomisen yrittäjyyden mahdollisuuksia vastata kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttamisesta nouseviin tarpeisiin asettamalla ensimmäisen aineiston (luku 4.3, 60–62; taulukko 4, 62) eli kunnan roolin kehittymisen ja toisen aineiston (luku 5.2, 73–75; taulukko 6, 75) eli yrittäjyyden käsityksen ajassa muotoutumisen keskusteluun. Samalla, kun yrittäjyyden käsitys on muuttunut, ovat myös yrittäjyyden kohde ja luonne muuttuneet ja päinvastoin. Kunnallinen lainsäädäntö on ollut pitkälle joukon käytännön tarpeista lähteneiden muutosten, jo vallitsevan käytännön, kirjaamista laiksi. Samalla, kun kunnallinen lainsäädäntö on muovannut kunnan toimialan kehittymistä, se on muuttanut kunnan tehtäviä, kunnan roolia. Laista ilmenee myös lainsäätäjän tavoitteleva kunnan tulevaisuus. Yhteiskunnan murrokset, jotka Kyrö (1998) on tuonut esille, muodostavat tarkastelussa yrittäjyyden ja kunnallisen lainsäädännön kohtaantohetket. Historia luo taustaa ja mahdollistaa meneillään olevan muutosprosessin ymmärtämisen. Tarkastelu nostaa esiin kysymyksen, onko yrittäjyydellä ollut vaikutusta lainsäätäjän näkemyksiin vai lainsäätäjällä yrittäjyyden merkityksen muotoutumiseen ja yrittäjyyden hyödyntämiseen kunnallisten tehtävien toteuttamisessa. Tuloksena tästä historiallisesta tarkastelusta, ensimmäisestä diskurssista, saadaan yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttumisen yhteys kunnan roolin muuttumiseen.

## 6.2 I diskurssi - kunnan roolin ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen kohtaavat

Kuntien synty ajoittui pakanuuden aikoihin ja kaupunkien syntyvaiheisiin. Varhaisimpana säädöksenä tiedetään 1350-luvulla annettu Maunu Eerikinpojan kaupunkilaki. (Luku 4.3, 60.) Yrittäjyys tunnistettiin 1700-luvun alussa traditiionaalisen murtuessa. Tuolloin yrittäjyydellä alettiin kuvata maatalouden uusia työnjaon ja omistamisen muotoja. Ammattikuntien murtuessa yrittäjyydestä tuli yhteiskunnan uudistaja. (Luku 5.2, 73.) Kunnallista itsehallintoa toteutettiin aluksi käräjillä, jonne alueen asukkaat kokoontuivat päättämään yhteisistä asioista. Kunnallinen hallinto toteutui suoralla käyttäjädemokratialla, aktiivisten omaehtoisten asukkaiden toimesta. Seurakunnilla oli merkittävä rooli; ne vastasivat opetustoimesta, sairaanhoidosta ja köyhäinhoidosta. (Luku 4.3, 60.)

1800-luvulle tultaessa kunnallinen käyttäjädemokratia alkoi kaventua. Käräjät saivat väistyä kihlakunnanoikeuksien ja niiden ohella hallintopitäjien tieltä. Aktiivisen asukkaan väistyessä virkamiesvallan tieltä, yksilön yrittäjyys väistyi makrotason yrittäjyyden tieltä. (Luku 4.3, 61; luku 5.2, 73.) Vuoden 1865 asetuksessa kunnallishallituksesta maalla ja vuoden 1873 asetuksessa kunnallishallituksesta kaupungissa määritettiin kunnallisen toimialan perusteet. Tällöin kuntaorganisaation tehtäväkentäksi tuli maallisten asioiden hoito ja seurakunnat saivat pitäytyä kirkollisiin asioihin. Kunnan ja seurakunnan tiet yhteiskunnan hyvinvoinnin ylläpitäjänä erotettiin. (Luku 4.3, 61.)

Modernin ottaessa vallan 1900-luvulla yrittäjyys piiloutui pienyritykseen, yrittäjyys nähtiin omanlaisena omistamisen ja työnteon mallina (luku 5.2, 73). Kunnan toimialaa säätelemään tulivat uudet lait vuonna 1917: maalaiskunnan kunnallislaki ja kaupunkien kunnallislaki. Vaikkakin vuoden 1919 Suomen Hallitusmuodossa määritettiin kansalaisten itsehallinto, asukas kunnallisena vaikuttajana hävisi yhä syvemmälle byrokratian rattaisiin hallintoalamaiseksi. Vuosien 1948 ja 1976 lailla säänneltiin kunnan tehtäväkenttää ja tehtävien toteuttamistapaa yhä tarkemmin ja toteuttaminen alistettiin valtion valvontaan. Kunnan toimiala jaettiin yleiseen ja erityistoimialaan. (Luku 4.3, 61.) Aktiivinen, omaehtoinen asukas hävisi hallintoviranomaisten näkyvistä ja piiloutui yrittäjyyden kanssa pienyritykseen.

Modernin murtuessa 1970-luvulla yrittäjyys astui jälleen esiin yhteiskunnan uudistajana. Kysynnän alkaessa ohjata markkinoita joutui pitkälle yhteiskunnan tuottamien palvelujen varaan rakennettu hyvinvointiyhteiskuntamme uudelleenarvioinnin kohteeksi ja alkoi etsiä yhteyttä yksilöön, yrittäjyyteen. Alettiin rakentaa uudenlaisia yrittäjyyteen nojaavia toimintatapoja. Työllistämiseen tarvittiin joustavia muotoja ja organisaation toimintatapojen muuttajaksi yrittäjämäistä asennetta työn tekemiseen. Syntyvät käsitteet ulkoinen yrittäjyys, omaehtoinen yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys. Myös nainen alkoi tulla näkyväksi omanlaisenaan toimijana kaikissa yrittäjyyden muodoissa. (Luku 5.2, 73).

Postmodernin tullessa näkyväksi 1980-luvulla yksilö astui esiin ja yrittäjämäiset toimintatavat lisääntyivät (luku 5.2, 73), useat kunnallisoikeuden alaan

kuuluneet säännöt kumoutuivat ja kunnallisen itsehallinnon asema vahvistui (luku 4.3, 61). Yrittäjyys nähtiin alueen hyvinvoinnin ylläpidossa keskeisenä. Alettiin kouluttaa yrittäjämäisiä toimijoita. Suuret yritykset ja yhteisöt ottivat toimintamallia ulkoisilta yrittäjiltä ja etsivät arvonlisää johtajien yrittäjämäisestä toiminnasta, synnytettiin liiketoimintaa liiketoiminnan sisällä, järjestettiin organisaation resursseja uudelleen ja pyrittiin uudistamaan koko toimialaa. Syntyi yhteisöyrittäjyyden käsite. (Luku 5.2, 73–74). Vuonna 1995 säädettiin kuntalaki, joka korostaa kunnan omaa vastuuta tehtävien hoidossa ja talousajattelun keskeisyyttä. Valtion rooli alistajasta muuttui laillisuusvalvojaksi ja kuntien omaehtoisen toiminnan kannustajaksi. (Luku 4.3, 61.) Julkisen ja yksityisen palvelutuotannon raja alkoi muuttua. Julkisen vallan tehtäväksi nähtiin vaikuttaminen yrittäjyyden yleisiin edellytyksiin ja liiketoimintamahdollisuuksiin. Yrittäjyydestä muodostui alueellisen kehityksen moottori. Syntyivät käsitteet yrittäjyyskulttuuri ja yrittäjyysilmasto. (Luku 5.2, 74.) Taulukkoon 11 (s. 93) on koottu pääpiirteissään kunnan toimialan kehittyminen ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen yhteiskunnan murroksissa.

TAULUKKO 11 Kunnan toimialan kehittyminen ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen yhteiskunnan murroksissa

	YRITTÄJYYDEN KOHDE JA LUONNE	KUNNAN TOIMIALAN KEHITTYMINEN	
I MURROS  1700- traditio- naalinen murtuu     moderni ottaa vallan 1900-	<p><b>Yrittäjä yksilö ja yrittäjyys talouden prosessi</b> menneisyyden murtaja, uusien omistamisen ja työnteon mallien kuvaaja, innovaattori, koordinoija, erityislaatuinen havainnoija, riskin kantaja ja tiedon soveltaja (Kyrö 1998)</p> <p>Yleinen elinkeinovapauslaki 1879</p> <p><b>Yrittäjyys, omanlaisensa omistaminen ja työnteo yhdentyy pienyrityksessä</b> * yrittäjyys ponnistelee säilyäkseen modernin tarinassa ja piiloutuu pienyritykseen (Kyrö 1998)</p>	<p>käräjät kihlakunnanoikeudet, hallinto-pitäjät (seurakunnat: opetustoimi, sairaanhoito, köyhäinhoito), asetus kunnallishallituksesta maalla 1865, asetus kunnallishallituksesta kaupungissa 1873</p> <p><b>TOIMIALAN PERUSTEET</b> maalaiskunnan kunnallislaki, kaupunkien kunnallislaki, kunnallinen vaalilaki 1917, Suomen Hallitusmuoto 1919</p> <p><b>KANSALAISTEN ITSEHALLINTO</b> kuntien yhteistoiminta (1920-30)</p> <p>Kunnallislaki 1948 ja 1976</p> <p><b>TOIMINNAN SÄÄTELY, PERUSTUSLAKI</b> * yleinen toimiala ja erityistoimiala * valtionvalvonta alistamista</p>	ERIY- TYMI- NEN
II MURROS  1970- moderni murtuu -    post- moderni näkyväksi 1980-	<p><b>Yrittäjyys organisaation toimintatavan muuttaja</b></p> <p>* ulkoinen yrittäjyys, * sisäinen yrittäjyys * omaehtoinen yrittäjyys * naisyrittäjyys (Kyrö 1998)</p> <p><b>Yrittäjyys kansantalouden prosessiin moottoriksi</b> * yksityisellä ja julkisella sektorilla toimijana ja vaikuttajana, yhteistyön luojana * yhteisöyrittäjyys (yrittävyys) * yrittäjyyskulttuuri * yrittäjyysilmasto (Koironen &amp; Peltonen 1995, Anttiroiko &amp; Tiura 1997, Koironen 1999, Niittykangas 2003, Thornberry 2003)</p>	<p><b>YLEISEN TOIMIALAN MÄÄRÄYTYMISPERUSTEIDEN SELKEYTYMINEN</b> * useat yleisen kunnallisoikeuden alaan kuuluneet säännöt kumoutuvat * itsehallinnon asema vahvistuu (1992)</p> <p>Kuntalaki 1995</p> <p><b>KUNNAN ITSEHALLINTO JA TEHTÄVÄT</b> * oma vastuu tehtävien hoidossa korostuu * eri aloja säätelevä lainsäädäntö väljenee * valtion valvonta laillisuusvalvontaa</p>	INTE- GROI- TUMI- NEN

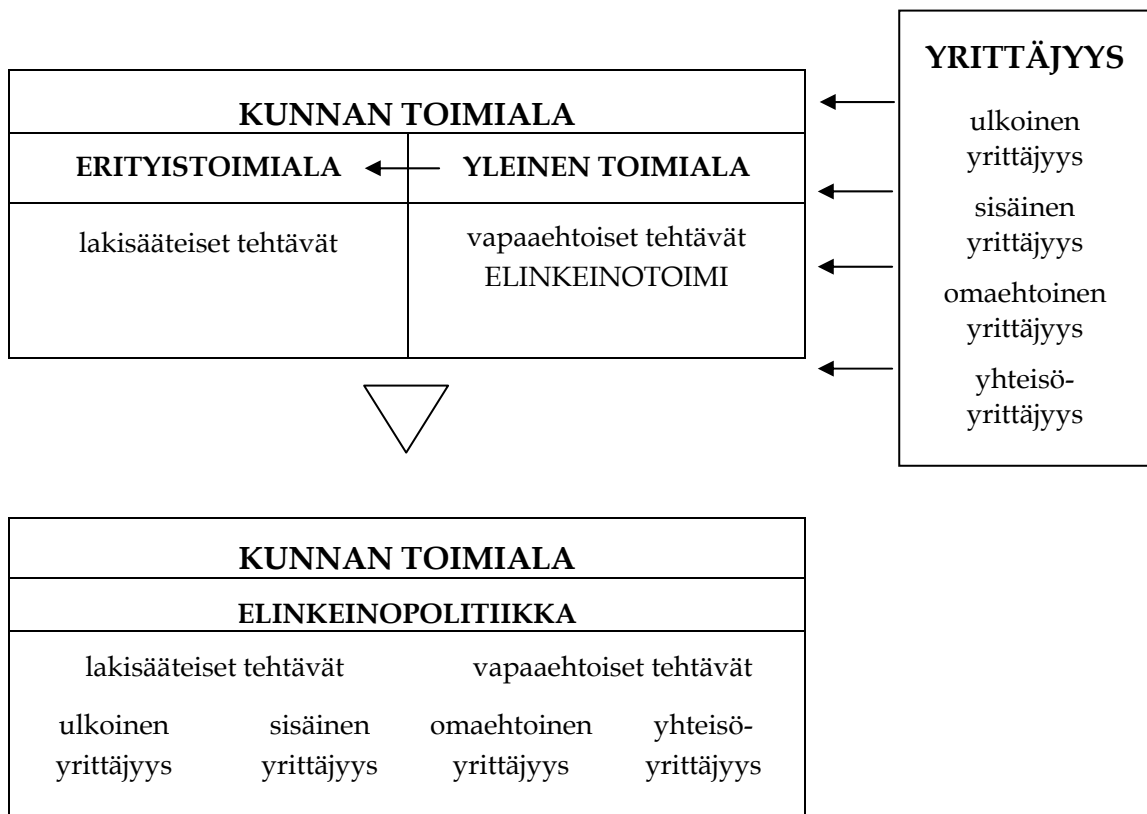
### 6.3 Diskurssin tulkintana kunnan roolin ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttumisen yhteys

Tämän diskurssin tuloksena tavoiteltiin tiedollista mallia kunnan roolin muuttumisen ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen, merkityksen, muuttumisen diskurssin järjestyksestä ja meneillään olevista muutosprosesseista. Keskustelun ensimmäisessä kohtaantohetkessä, ensimmäisessä murroksessa, yrittäjyys näytetään keskustelun suunnannäyttäjänä. Yrittäjyys luo pohjaa kunnan roolin kehittymiselle. Vasta vuoden 1865 ja 1873 asetuksilla kunnan rooli määrittyi lainsäädännön kautta. Tällöin kunnan rooli ottaa keskustelussa johdon ja alkaa muuntaa yrittäjyyden merkitystä. Kunnan rooli vahvistuu ja yrittäjyys taistelee säilyäkseen modernin tarinassa. Kunnan roolin ja yrittäjyyden välinen keskustelu häipyä näkyvistä.

Keskustelun toisessa kohtaantohetkessä, toisessa murroksessa, keskustelu nousee uudelleen esiin. Keskustelu käynnistyy kunnan roolista käsin. Nyt syntyy diskurssi todellisuuden ja yhteiskunnan selviytymisen välillä. Yhteiskunta etsii selviytymisen tarpeisiinsa ratkaisuja ja toimintamalleja yrittäjyydestä. Keskustelijat alkavat integroitua. Elinkeinopolitiikan rooli tulee näkyväksi ja alkaa etsiä sijaansa. Kuinka yrittäjämäinen toimija itse lainsäätäjä on ollut ja kuinka pitkälle tulevaisuuteen se on nähnyt, ei ilmene näin karkeasta tarkastelusta. Kun yrittäjyyden merkitys kulttuurin tuotteena on laajentunut ja täsmentynyt oman aikakautensa kulttuurin tuotteeksi, se on muovannut kunnallisen lainsäädännön kehittymistä aikakautensa tuotteena.

Kunnan toimialaa tarkastellessa (luku 4.5, 67-69; kuvio 10, 68) saatoimme todeta, kuinka kunnan elinkeinopolitiikka rooli on voimakkaasti muuttunut ja muuttumassa kunnan roolin talouden ohjauksen kasvaessa. Kuntaorganisaatio itse on asettunut elinkeinopolitiikan kohteeksi, joten kuntaorganisaation tarpeiden tyydyttämisestä on tullut osa elinkeinopolitiikan tavoitetta (kuvio 11, 69). Yrittäjyyttä tarkastellessa (luku 5.2, 73-74; taulukko 6, 75) saatoimme todeta, kuinka yrittäjyys kaikissa muodoissaan on alkanut vaikuttaa yhteisöissä, kunnan toiminta näyttää yrittäjämäistyvänä yrittäjyyden löytyessä vaikuttajana kuntaorganisaatiosta eri muodoissaan. Ulkoinen yrittäjyys vaikuttaa kunnallisissa yhtiöissä ja yhteistyöverkoissa kollektiivisena omistamisena, muutoksen johtamisena ja taloudellisen riskin kantajana sekä kunnan palvelusta vastaajana. Omaehtoinen yrittäjyys vaikuttaa aktiivisten omaehtoisten asukkaiden, yksilöiden, uutena suhtautumistapana. Sisäinen yrittäjyys vaikuttaa kollektiivisena organisaation asenteena ja toimintatapana. Yhteisöyrittäjyys vaikuttaa kaikkina yrittäjyyttä edistävinä toimenpiteinä eli elinkeinopolitiikan toteuttamisena. (Luku 4.4, 64; luku 5.3, 75-78.) Kuviossa 13 (s. 95) on esitetty kunnan roolin muuttuminen ja yrittäjyyden astuminen kuntaorganisaatioon.





KUVIO 13 Yrittäjyys kunnan toimialalla

## 7 II VAIHE - nykyisyys

### 7.1 Yrittäjyys elinkeinopolitiikan mahdollisuutena

Diskurssianalyysiin kohteena olevat tekstit on tuotettu tietyssä sosiaalisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa. Tekstejä ei yritetä nähdä irrallisina kontekstistaan. Kontekstin huomioiminen tarkoittaa, että analysoitavaa tarkastellaan tietyssä ajassa ja paikassa (Eskola & Suoranta 1998, 200; ks. myös Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 30). Tässä diskurssissa keskustelu käydään nykyisyydessä, vv. 2001–2002, ja paikkana on suomalainen yhteiskunta (luku 2.5, 36–40, kuvio 3, 38), missä siirtyminen innovaatiovetoisen talouden vaiheeseen on alkanut. Alue ja sen talous nähdään eri yksiköistä koostuvana ja toisiinsa kytkeytyvänä talous- ja innovaatiojärjestelmänä. Keskeistä ovat ihmisten ja organisaatioiden suhteet, yhteistyö ja työnjako, avainasemassa yritykset, viime kädessä yksilöt (kuvio 4, 40). Kilpailupolitiikan näkökulma on keskeisenä, yrittäjyys alueellisen kehityksen moottorina ja omatoimisuus moottorin polttoaineena. (Luku 5.2, 74.)

Menneisyysdiskurssi (luku 6.3, 94) paljasti kunnan yrittäjämäistyneenä toimijana, alueensa kehityksen koordinaattorina ja yhteistyön johtajana, missä yrittäjyys kaikissa muodoissaan vaikuttaa (kuvio 13, 95). Kunnanhallinto voidaan nähdä verkostona, jonka osana yksityinen sektori on. Kuntaorganisaatio itse osana verkostorakennetta on asettunut elinkeinopolitiikan kohteeksi, joten kuntaorganisaation tarpeiden tyydyttämisestä on tullut osa elinkeinopolitiikan tavoitetta. (Luku 4.5, 69.) Keskustelijana elinkeinopolitiikan tarpeet esiintyvät lainsäätäjän kunnan roolille asettaman muutosvaateen kautta (luku 4.4, 65–67). Elinkeinopolitiikka uudessa asemassaan (luku 4.5, 69; kuvio 11, 69) kunnan muuttuneen roolin sille langettaman tehtävän suorittajana ja kunnan olemassa olon perusteiden ylläpitäjänä ja kehittäjänä etsii tarpeisiin vastaamisen mahdollisuuksia ympäristön jatkuvassa muutoksessa. Tarpeina keskusteluun asettuvat muutoksen hallinta, yhteistyön hallinta ja tulevaisuuden hallinta.

Keskustelun toisena osapuolena yrittäjyyden mahdollisuudet löytyvät yrittäjyyden löytämisestä paikoista ja tavoista vaikuttaa elinkeinopolitiikan kohteeseen. Historian tarkastelussa (luku 6, 90–94) voimme todeta, kuinka yrittä-

juys on asettunut kuntaorganisaatioon eri muodoissaan: ulkoinen yrittäjyys kollektiivisena omistamisena, muutoksen johtamisena sekä taloudellisen riskin kantajana, kunnan olemassaolosta vastaajana, omaehtoinen yrittäjyys yksilöiden uutena suhtautumistapana työntekoon, sisäinen yrittäjyys kollektiivisena organisaation asenteena ja toimintatapana ja yhteisöyrittäjyys kaikkina yrittäjyyttä edistävinä toimenpiteinä.

Nykyisyyden diskurssissa keskustelevat kuntalain kautta elinkeinopolitiikan tarpeet ja yrittäjyyden teorioista nouseva yrittäjyyden mahdollisuus. Tuloksena tästä nykyisyyden tarkastelusta eli toisesta diskurssista saadaan yrittäjyyden mahdollisuus vastata elinkeinopolitiikan tarpeisiin: muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan.

## **7.2 II diskurssi - elinkeinopolitiikan tarpeet ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat**

Kuntalaki asettaa kuntaorganisaatiolle selkeän tavoitteen: asukkaidensa hyvinvoinnin ja kestäväen kehityksen edistäminen (1 § 3 mom.). Tavoitteille kuntalaki ei aseta mittareita, vaan antaa hyvinvoinnin määrittelyn kunnan tehtäväksi. Onnistumista mittaavat kunnan asukkaat eli asiakkaat. Tässä kuntalaki jättää kuntaorganisaation asukkaidensa armoille. Kun kunnan asukkaat voivat valita jaloillaan itselleen sopivan hyvinvoinnin, asettaa kuntalaki kunnat keskinäiseen kilpailuun asiakkaista. Kirjoittamaton osa säännöstöstä ohjaa kunnan toimintaa yrittäjämäiseen suuntaan ja sen asukkaita oma-aloitteisuuteen ja omavastuuteen. (Luku 4.4, 62-63.) Yrittäjyyden teorioissa juuri yksilö ja yksilöllisyys nousevat keskeisiksi. Yrittäjyys nähdään yksilöllisyyden kasvun mahdollistajana ja vaihtoehtona hierarkkiselle, byrokraattiselle ja yksilön ulkopuolelta ohjatulle toiminnalle. (Luku 5.3, 75-78; luku 5.6, 84.)

Kuntalaki painottaa hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuutta. Tässä korostuu haluttu tulevaisuus. Kuntayhteisön odotetaan määrittävän yksilöidensä kautta haluttua tulevaisuutta ja löytävän tapoja sen toteuttamiseksi. Kuntaorganisaatiolta edellytetään kykyä käsitellä ympäristönsä tilannetekijöitä, alueensa resurssien saannin turvaamista, hallintaa ja suuntaamista yhteisen halutun tulevaisuuden tekemiseen. (Luku 4.4, 62.) Yrittäjyysteorioissa sisäinen yrittäjyys nähdään muutoksen ja innovaatioiden mahdollistajana työyhteisössä. Se nähdään myös johtamisen ja johtajuuden strategiana sekä työyhteisöjen uusiutumiskyvyn kasvattajana ja edesauttajana suhtautumisessa työntekoon ja menestymiseen. (Luku 5.3, 75; luku 5.6, 84.)

Kuntalaki korostaa itsenäistä kuntatalouden hoitoa ja toiminnan tehokkuutta edellyttämällä liikekirjanpidon tasoista talouden seuranta. Tällä kuntalaki pakottaa kuntaorganisaation vertailukelpoiseksi muiden palveluiden tuottajien kanssa ja niiden rinnalle markkinaehtoiseksi toimijaksi. (Luku 4.5, 67.) Mahdollisuutena yrittäjyys nousee teorioista ja malleista, joita on rakennettu pyrittäessä ymmärtämään yhteiskunnan muutosta ja kuntaorganisaation mah-

dollisuutta vastata muutokseen. Yrittäjyys nousee esiin mahdollisuutena talouden elvyttämiseen, kannattavuuden lisäämiseen ja elinkeinoelämän kehittämisen edistämiseen sekä markkinoiden ja rakenteiden uudistamiseen kuntaorganisaation sekä ulkoisissa että sisäisissä tekijöissä. (Luku 5.6, 84–87.)

Kuntalaki ei nimeä yrittäjyyttä, vaan jättää ovet avoimeksi kaikille erilaisille toimintatavoille, jotka mahdollistavat hyvinvoinnin ylläpitämisen vaarantamatta demokratiaa (luku 4.4, 62–65). Kuntalaki antaa tilaa sille kehitykselle, joka on seurausta yhteiskunnan murroksesta ja postmodernin esiintulosta – antaa tilaa yrittäjyydelle mahdollisuutena (luku 5.2, 73). Yrittäjyyden vaikuttamiselle mahdollisuutena löydetään myös rajoitteita. Heinosen (1999) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat ympäristö, johdon käyttäytyminen, organisaatio ja menestyminen. Keskeisenä näyttäytyvät johdon ominaisuudet, arvot, uskomukset ja visiot. Myös turvallisuus, luottamus tulevaisuuteen, resurssien riittävyys, yhdessä työskentely, tehtäväkuvien löyhyys ja yhteinen kehittämiseen varattu aika ovat vaikuttavia. (Luku 5.6, 84.)

Vaikka kuntalaki määrittää kunnille yhteiset tavoitteet, ovat kunnat nykyisyydessä hyvin erilaisissa asemissa tehtäviensä suorittajina. Niinpä ulkoisista ja sisäisistä rajoitteista riippuen yrittäjyys mahdollisuutena vaikuttaa kussakin kunnassa omanlaisenaan. Tässä tutkimuksessa ei paneuduta kunta-kohtaiseen tarkasteluun, vaan elinkeinopolitiikan tarpeet löytyvät lainsäätäjän kunnan roolille asettaman muutosvaateen kautta (luku 4.5, 67–69). Yrittäjyyden teorioista nousevia mahdollisuuksia (luku 5.3, 75–78; luku 5.6, 84–88) tarkastellaan muutoksen hallintaa, yhteistyön hallintaa ja tulevaisuuden hallintaa vasten.

## **7.2.1 Muutoksen hallinnan tarve ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat**

Kuntien oman vastuun laajentuminen (Kuntalaki 1995) taloutensa ja tehtäviensä hoidon järjestämisessä edellyttää kuntaorganisaatiolta yrittäjämäistä toimintaa osana elinkeinoelämän kilpailua niukkuuden lakien alaisena. Palvelutuotantoa on pyrittävä sovittamaan ympäristön muutoksiin asukkaiden ja muiden toimijoiden odotuksia tyydyttäen. Kunta muutoksen haltijana, joutuu muuttamaan vanhaa, vahvaa, tiukasti muodoista kiinnipitävää toimintakulttuuriaan selviytyäkseen sille kuntalaissa ja säännöksissä asetetuista tavoitteista. (Luku 4.4, 65–66.)

Yrittäjyys on yritystoiminnan henkinen perusedellytys. Yrittäjyyteen kuuluu uutteruuden ohella innovatiivisuus, kyky luoda, hyväksyä ja ottaa käyttöön uusia ideoita, prosesseja, tuotteita ja palveluita sekä oppia pois vanhoista tavoista. (Luku 5.3, 76; luku 5.4, 78–80; luku 5.6, 85). Omaehtoinen yrittäjyys on uudenlainen postmodernin maailman toimintamalli, joka edesauttaa organisaation jäsenissä piilevän energian suuntaamista kohti uuden luomista. Yrittäjämäinen, aloitteellinen henkilö tuottaa ideoita ja haluaa myös toteuttaa niitä. (Luku 5.3, 77; luku 5.4, 80). Yrittäjämäinen toimintatapa on toimintaa, jonka avulla yksilö, ryhmä ja/tai kunnallinen yksikkö parantaa kykyään selviytyä menestyksekkäästi muutoksista. Sisäisen yrittäjyyden vaikutuksesta työyhteisöt ovat aiempaa uusiutuvampia, niissä on yrittävä suhtautuminen työntekoon ja

yhteisön menestymiseen. Sisäinen yrittäjyys kollektiivisena vaikuttajana organisaatiossa murtaa vanhaa toimintatapaa. Ulkoinen yrittäjä omaehtoisena, innovatiivisena toimijana ja osana verkostorakennetta kehittää jatkuvasti uusia, vaihtoehtoisia toimintatapoja myös julkisyhteisön palvelujen toteuttamiseen. (Luku 5.3, 75-77; luku 5.6, 86-88.) Yrittäjyys ajattelu- ja toimintatapana liittyy voimakkaasti johtamiseen, joka on hyvää saadessaan aikaan hyvän sisäisen yrittäjyyden (luku 5.6, 84). Yhteisöyrittäjyyteen kuuluva muuttamisen tavoite luo uusia sisäisiä bisneksiä, palveluita, toimitussysteemejä tai uusia arvoehdotuksia asiakkaille, uudistaa organisaation resursseja vastaamaan uusia tarpeita ja luo uuden oppimiselle tilaa (luku 5.3, 77).

*Johtopäätös:* Yrittäjyys kaikissa muodoissaan paljastuu tässä diskurssissa mahdollisuutena muutoksen hallintaan: ulkoinen yrittäjyys johtajana ja vaihtoehtojen luoja, sisäinen yrittäjyys vanhan toimintatavan murtajana ja muutoksen ilmapiirin luoja, omaehtoinen yrittäjyys muutoksen tunnustajana ja suuntaajana, voimavarojen haltijana ja sisällön tekijänä sekä yhteisöyrittäjyys muutokseen tarvittavien resurssien hankkijana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä ja voimavarojen suuntaajana.

## 7.2.2 Yhteistyön hallinnan tarve ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat

Kunnan toimintojen alkuvoimana kuntalain mukaan voidaan pitää kuntalaisia. Asukkaiden omaaloitteisuuden ja omavastuisuuden hyödyntäminen, heidän osallistumisensa omaehtoisina toimijoina kunnan alueen hyvinvoinnin rakentamiseen, perustuu vuorovaikutukseen asukkaiden ja kunnanhallinnon välillä. Kuntalaki sisältää aiempaa yksityiskohtaisemmat säännökset kunnan asukkaiden suorista osallistumis- ja vaikuttamiskeinoista. "Osallistuminen siis suhteuttaa kuntalaiset kunnan poliittis-hallinnollisen järjestelmän muihin osiin, välittäviin ryhmiin, poliittisiin päättäjiin sekä kunnan henkilöstöön ja hallintoon" (Harisalo ym. 1992, 58). Tiedottamisvelvollisuus korostuu. Käyttäjädemokratian lisääminen edellyttää asukkaiden ja kunnan hallinnon vuoropuhelun, avoimuuden ja luottamuksen lisäämistä ja kehittämistä. (Luku 4.4, 66.)

Schumpeterilaisessa ajattelussa yrittäjyys on supertuotannon tekijä, joka uutta luovalla tavalla yhdistelee muita tuotannon tekijöitä. Yrittäjä ei tee tuloksia yksin vaan toiminnallisessa järjestelmässä, jossa on mukana monia ihmisiä. (Luku 5.6, 85.) Sisäinen yrittäjyys organisaation toimintatapana ja asenteena edesauttaa yhteistyön mahdollisuuksien näkemistä ja mahdollisuuksien valintaa. Se luo toimintaympäristön ja yhteistyön ilmapiirin yrittäjämäisille omaehtoisille toimijoille, omaehtoisille yrittäjille. Sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä ottaa lähtökohdaksi palveltavan asiakkaan tarpeet. Tarpeiden tunnistaminen edellyttää asiakkaan läheisyyttä, yhteistyötä asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Ulkoinen yrittäjyys tarjoaa asiakkaan ja palvelun tuottajan saumatonta yhteistyötä, asiakasyrittäjyyttä. Asiakasyrittäjyys on tavallaan suhdemarkkinoinnin ja yrittäjyyden synteesi. Se edistää asiakkaiden integroitumista yrittäjämäisesti. Yhteisöyrittäjyys tarjoaa uuden arvoehdotuksen asiakkaille ja uudistaa organisaation resursseja vastaamaan uusia tarpeita. Yhteistyössä se

siirtää ulkoisen yrittäjyyden käyttäytymismallia kuntaorganisaatioon. (Luku 5.3, 75-78.)

Kuntaorganisaation henkilöasiakas on kunnan alueen asukas. Omaehtoisena, yrittäjämäisenä toimijana asukas pyrkii edistämään käyttäjädemokratian lisäämistä, asukkaiden ja kunnan hallinnon vuoropuhelua ja asiakkaan tarpeiden välittämistä kuntaorganisaation tietoon. Tämän hän tekee suoralla tiedottamisella, olemalla eri sidosryhmien toiminnassa tai kunnallis-hallinnollisen organisaation luottamusmieselimissä aktiivisena osallistujana ja vaikuttajana. Vuorovaikutus kuntaorganisaation ja asukkaiden välillä lisääntyy sekä kuntaorganisaation omaehtoisten yrittäjien kuin myös toisen osapuolen omaehtoisten, yrittäjämäisten asukkaiden toimesta. Yhteisöyrittäjyys mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden kuntaorganisaatiossa. Sisäinen yrittäjyys kuntaorganisaation toimintatapana liittyy omaehtoisen yrittäjyyden kuntaorganisaatioon ja tekee tilaa yhteistyön hedelmälliselle hyödyntämiselle. (Luku 5.3, 76-77; luku 5.6, 87.)

Kuntalaki korostaa mahdollisuutta käyttää kaikkien tehtävien hoitamisessa sekä julkisia että yksityisiä palveluntuottajia (KunL 2 § 3 mom.). Yksityiset palveluntuottajat, ulkoiset yrittäjät, pitävät yllä tervettä, toimintojen kehittämistä edistävää kilpailua ja tarjoavat vaihtoehtoja kunnallisten palvelujen järjestämiselle. Omaehtoisina toimijoina he pyrkivät hoitamaan asiakassuhdetta, edistämään vuorovaikutusta ja yhteistyötä kuntaorganisaation kanssa myös muilla, esimerkiksi vapaa-ajanvieton alueilla. (Luku 5.6, 86-87.)

Kuntien yhteistyötä (KunL 76 §) voidaan toteuttaa kuntayhtymänä tai perustamalla kuntien osakeyhtiöitä, osuuskuntia, yhdistyksiä ja säätiöitä. Kunnat voivat tehdä sopimuksen yhteisestä toimielimestä tai viranhoidosta sekä siirtää tehtävän sopimuksella toisen kunnan hoidettavaksi. Erityistoimialaankin kuuluvien asioidenkin kohdalla se, miten asiat hoidetaan, jää entistä enemmän kuntien itsensä järjestettäväksi, kunhan ne tavoitteet, jotka säännöksillä on asetettu, tulevat saavutetuiksi. (Luku 4.4, 63.)

Kuntaorganisaatio, ulkoisena yrittäjänä, osana yksityistä sektoria ja verkoston toimijana on osa elinkeinoelämää. Se toimii joustavien verkostorakenteiden osana tehden jatkuvasti omaa valintaa mahdollisista yhteistyökumppaneista ja asettumalla itse valinnan kohteeksi. Kuntaorganisaatiolta edellytetään uudenlaista yhteistyön hallintaa. (Luku 4.5, 67-69). Sisäinen yrittäjyys toimintatapana luo ilmapiirin avoimelle mahdollisuuksien tarkastelulle ja valinnalle, markkinaehtoisen toiminnan ymmärtämiselle ja hallinnalle. Yhteisöyrittäjyys mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden. Yhteisöyrittäjyyden tehtävämurroksella, organisaation ja resurssien uudelleen järjestämisellä pyritään saamaan lisää taloudellista arvoa. (Luku 5.3, 77-78).

*Johtopäätös:* Yrittäjyys löytyy tässä diskurssissa vastauksena yhteistyön hallinnan tarpeeseen: omaehtoinen yrittäjyys aktiivisten asukkaiden muodossa aktivaattorina ja sisällön tekijänä, ulkoinen yrittäjyys niin yksittäisenä kuin kollektiivisena johtajana, aktivaattorina, sisällön tekijänä ja uusien yhteistyömuotojen luoja, sisäinen yrittäjyys mahdollisuuksien näkijänä ja valitsijana ja ilmapiirin luoja, yhteisöyrittäjyys yhteistyön välineiden, resurssien, hankkijana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä sekä voimavarojen suuntaajana.

### 7.2.3 Tulevaisuuden hallinnan tarve ja yrittäjyyden mahdollisuus kohtaavat

Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan (KunL 1 § 3 mom.). Tässä kohdin painotetaan perinteisen hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuutta. Hyvinvointipalveluiden tuottamisen rinnalle kunta on saanut uudenlaisia tehtäviä, kehittämistehtäviä. Kuntaorganisaatiolta edellytetään analyysikykyä siitä, minkälaisessa tulevaisuudessa kunta tulee toimimaan ja miten toimintaympäristö ja ennen kaikkea elinkeinopohja muuttuu. Strateginen ajattelu, toimintalinjan hahmottaminen haluttuun tulevaisuuteen ja painopistealueiden valinta nousevat keskeiseksi. (Luku 4.4, 66-67.)

Innovatiivinen johtaminen on käytäntö, jonka avulla manageriyhteiskunnasta tulee yrittäjyysyhteiskunta. Innovatiivinen yrittäjyys käy sotaa elinkeinoelämän näivettymistä ja tuottavuuden laskua vastaan (luku 5.6, 85). Yrittäjyys uudistaa markkinoita ja rakenteita (luku 5.6, 84, 87). Yrittäjämäistä ihmistyyppeä leimaa sisäinen elämänhallinta, hän kykenee luomaan itselleen haluttua todellisuutta (luku 5.3, 78). Yrittäjyyteen liitetään piirteinä visionäärisyys ja kyky tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina sekä pitkäjänteisyys (luku 5.4, 79). Sisäinen yrittäjyys on eräs tapa valjastaa organisaation jäsenissä piilevä energia kohti uuden luomista. Yhteisöyrittäjyys mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden, uudistaa organisaation resurssit ja vastaa uusiin tarpeisiin ja luo uuden oppimiselle tilaa. (Luku 5.3, 77-78.)

*Johtopäätös:* Yrittäjyys paljastuu tässä diskurssissa tulevaisuusajattelun osaajana, sen luoja ja ohjaajana: omaehtoinen yrittäjyys todellisuuden luoja, vastuun kantajana, resurssien haltijana, ulkoinen yrittäjyys aktivaattorina ja todellistajana, sisäinen yrittäjyys energian suuntaajana, yhteisöyrittäjyys tulevaisuuden hallinnan välineiden, resurssien, hankkijana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Taulukkoon 12 (s. 102) on koottu johtopäätöksistä diskurssissa esiin nouseva elinkeinopolitiikan tarpeen ja yrittäjyyden mahdollisuuksien kohtaanto.

TAULUKKO 12 Elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden mahdollisuuksien kohtaanto

ELINKEINO- POLITIIKAN TARVE	YRITTÄJYYDEN MAHDOLLISUUS			
	Omaehtoinen yrittäjyys	Ulkoinen yrittäjyys	Sisäinen yrittä- jyys	Yhteisö- yrittäjyys
Muutoksen hallinta	*tunnistaja *suuntaaja *voimavarojen haltija *sisällön tekijä	*johtaja *vaihtoehtojen luoja	*vanhan mur- taja *ilmapiirin luoja	*resurssien hank- kija, ylläpitäjä ja kehittäjä, voima- varojen suuntaaja
Yhteistyön hallinta	*aktivaattori *sisällön tekijä	*johtaja *aktivaattori *sisällön tekijä *uusien yhteis- työmuotojen luoja	*mahdollisuuk- sien näkijä ja valitsija *ilmapiirin luoja	*resurssien hank- kija, ylläpitäjä ja kehittäjä, voimavarojen suuntaaja
Tulevaisuu- den hallinta	*todellisuus- den luoja *vastuun kantaja *resurssien haltija	*aktivaattori *todellistaja	*energian suuntaaja	*resurssien hank- kija, ylläpitäjä ja kehittäjä, voima- varojen suuntaaja

### 7.3 Diskurssin tulkintana yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka

Tarkasteltaessa yrittäjyyttä mahdollisuutena vastata elinkeinopolitiikan tarpeeseen, muutoksen, yhteistyön ja tulevaisuuden hallintaan näyttäytyi yrittäjyys kaikissa muodoissaan sijaansa jo löytäneenä ja edelleen etsivänä elinkeinoelämän eri osatekijöissä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Missä määrin yrittäjyys vaikuttaa muutokseen ja muutos yrittäjyyteen, löytääkö yrittäjyys uusia muotoja ja sijoja, ovatko jo löytyneet sijat ja vaikutukset pysyviä, ei ilmene tästä tarkastelusta. Yrittäjyys on sidoksissa ympäristöönsä ja muuntuu oman aikakautensa kulttuurin tuotteena.

Elinkeinopolitiikan rooli määräytyy kuntalain kunnalle asettamista tavoitteista ja ympäristön vaateista tavoitteiden toteuttamisessa, yrittäjyys suorittaa tehtävänsä muutosagenttina ja uusien toimintatapojen luojana. Yrittäjyyden asetuttua kuntaorganisaatioon eri muodoissaan paljastui kuntaorganisaatio tässä tutkimuksessa yrittäjämäisten toimintatapojen etsijänä niin kuntaorganisaation sisäisissä kuin ulkoisissa toiminnoissa. Elinkeinopolitiikan voimavaroina näyttäytyvät aktiiviset, omaehtoiset asukkaat, yrittäjämäiset toimijat yksittäisi-



nä toimijoina, osana sidosryhmien toimintaa ja poliittis-hallinnollisen organisaation jäsenenä. Yrittäjyys ohjaa muutosta, yhteistyötä ja tulevaisuusajattelua eri muodoissaan: omaehtoisena, ulkoisena, sisäisenä ja yhteisöyrittäjyytenä. (Luku 5.5, 83). *Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka paljastuu kokonaisuudeksi, missä yrittäjyys toimii mahdollisuutena kunnan suorittaessa sille langennutta tehtävää.*

### 7.3.1 Kunta yrittäjämäisenä toimijana

Kehitys kunnallisten palveluiden tuottamisessa enenevässä määrin yhteistyössä eri tahojen kanssa liiketoiminnan periaatteita hyväksikäyttäen on johtanut yrittäjyyden asettumiseen kuntaorganisaatioon ja kuntasektorin tulemiseen osaksi yksityistä sektoria. Hallinnon toissijaisuuden periaate on väistymässä, kunnan erityistoimiala on jatkuvasti laajentunut. Myös yleinen toimiala on laajentunut erityistoimialaa tukevilla tehtävillä. Kun elinkeinopolitiikan tavoitteena ymmärretään elinkeinoelämän toimintaedellytysten luominen kunnan alueella, on kuntaorganisaatio itse tullut elinkeinopolitiikan toimenpiteiden kohteeksi.

*Kunta yhteisöyrittäjänä*, elinkeinopolitiikan tehtävän suorittajana ja siitä vastaajana hankkii, ylläpitää ja kehittää muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan tarvittavat resurssit ja suuntaa voimavaroja. Tehtävässään se edesauttaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka edistävät yrittäjyyttä organisaatiossa. Se tekee tilaa omaehtoiselle yrittäjyydelle. *Kunta ulkoisena yrittäjänä*, verkostorakenteisena toimijana on muutoksen johtaja ja vaihtoehtojen luoja, yhteistyön johtaja, aktivaattori, sisällön tekijä ja uusien yhteistyömuotojen luoja ja tulevaisuuden aktivaattori ja todellistaja. *Kunnan toimialat yrittäjämäisinä* ovat verkottuneet toisiaan tukeviksi, yhteistä tulevaisuutta rakentaviksi.

### 7.3.2 Asukkaat yrittäjämäisinä toimijoina

Perustuslain (2.2 §) mukaan yksilöillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen. Kunnan toimintojen alkuvoimana kuntalain (1.2 §, 29 §, 39 §, 31 §, 57 §) mukaan voidaan pitää kuntalaisia. Kunta toimii ratkaisevalta osalta kunnan jäsenten ja heidän luottamushenkilöittensä omaaloitteisuuden ja omavastuisuuden varassa. Asukkaiden omaaloitteisuuden ja omavastuisuuden hyödyntäminen, heidän osallistumisensa omaehtoisina toimijoina kunnan alueen hyvinvoinnin rakentamiseen perustuu vuorovaikutukseen asukkaiden ja kunnan hallinnon välillä. (Luku 4.1, 56; luku 7.2.2, 100.)

*Asukkaat omaehtoisina yrittäjinä* ovat muutoksen tunnistajia ja suuntaajia, voimavarojen haltijoita ja sisällön tekijöitä. Asukkaat ovat yhteistyön aktivaattoreita, omaehtoisia toimijoita ja pyrkivät edistämään käyttäjädemokratian lisäämistä, asukkaiden ja kunnan hallinnon vuoropuhelua ja asiakkaan tarpeiden välittämistä kuntaorganisaation tietoon. Asukkaat ovat tulevaisuuden todellisuuden luoja ja vastuun kantajia sekä resurssien haltijoita.

### 7.3.3 Järjestäytyneet ryhmät ja organisaatiot yrittäjämäisinä toimijoina

Järjestäytyneet ryhmät tai organisaatiot muodostuvat asukkaiden vapaaehtoisesta yhteenliittymisestä heille tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa järjestäytyneitä ryhmiä edustaa paikallinen yrittäjyhdistyksen ja sen mielipiteen muodostajina toimivat yrittäjyhdistyksen hallituksen jäsenet. Kun yrittäjyhdistyksen jäsenenä ovat pääsääntöisesti yksityiset yritykset, yrittäjyhdistyksen hallituksen jäsenet ovat yritystään edustavia ulkoisia yrittäjiä.

*Järjestäytyneet ryhmät yrittäjämäisinä toimijoina* pitävät sisällään ulkoisen yrittäjyyden tunnusmerkit. Ulkoiset yrittäjät toimivat muutoksessa johtajina ja toiminnallisten vaihtoehtojen luojina. Ulkoiset yrittäjät ovat yhteistyössä johtajia, aktiivaattoreita ja sisällön tekijöitä sekä uusien yhteistyömuotojen luoja ja rakenteiden uudistajia. Ulkoiset yrittäjät, visionääriset taloudellisten mahdollisuuksien tunnustajat tekevät kunnan tulevaisuutta todeksi.

### 7.3.4 Luottamushenkilöt yrittäjämäisinä toimijoina

Luottamusmiesorganisaatio muodostuu kunnan asukkaista. Valtuusto, kunnan ylimpänä toimielimenä ja päätösvallan käyttäjänä vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta (KunL 13.1). Se linjaa kunnan tulevaisuutta ja luo toiminnalle strategiaa. Kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta (KunL 53 §), valvoo ja yhteensovittaa kunnan muiden toimielinten ja viranhaltijoiden toimintaa (KunL 50.1 § ja 51 §), antaa kunnan hallintoa koskevia yleisohjeita, seuraa kunnan yleistä kehitystä, vastaa kunnan henkilöstöpolitiikasta jne. Kunnanhallitus voi ohjata elinkeinopolitiikkaa ja vastata tiedottamisesta ja suhdetoiminnasta. (Hannus & Hallberg 2000, 223–225; luku 4.1, 57.) Kunnanhallituksen toiminta valtuuston strategisten linjausten ylimpänä toteuttajana ja kunnan taloudesta huolehtivana muovaa kunnan todellisuutta kohti tulevaisuutta. Luottamusmiehet ovat kunnan asukkaita, yksilöitä, jotka toimiessaan kunnan toimielimessä toteuttavat yhdessä heille lain ja kunnan johtosäännön sekä valtuuston määräämiä tehtäviä.

*Luottamushenkilöt yrittäjämäisinä toimijoina*, omaehtoisina yrittäjinä toimivat muutoksen tunnustajina ja suuntaajina, voimavarojen haltijoina sekä sisällön tekijöinä. Luottamushenkilöt ovat yhteistyön aktiivaattoreita ja sisällön tekijöitä. Luottamushenkilöt tekevät tulevaisuuden todellisuutta, kantavat vastuuta ja hallitsevat resursseja. Luottamushenkilöt tuovat omaehtoisen yrittäjyyden kuntaorganisaatioon. Kunta yhteisöyrittäjänä, yrittäjyyttä edistävien toimenpiteiden tekijänä tekee tilaa omaehtoiselle yrittäjyydelle. Organisaatiossa omaehtoinen yrittäjyys saa kollektiivisen luonteen ja muuntuu sisäiseksi yrittäjyydeksi. Sisäinen yrittäjyys organisaation toimintatapana ja asenteena muutoksessa murtaa vanhaa toimintamallia, edesauttaa yhteistyön mahdollisuuksien näkemistä ja mahdollisuuksien valintaa ja luo yhteistyön ilmapiirin sekä suuntaa tulevaisuuden voimavaroja.

### 7.3.5 Kunnanjohtaja ja henkilöstö yrittäjämäisinä toimijoina

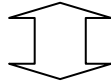
Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa (KunL 24 §). Hänellä on päävastuu asioiden valmistelusta ja esittelystä kunnanhallituksessa. *Kunnanjohtaja yrittäjämäisenä toimijana*, omaehtoisena yrittäjänä asioita valmistellessaan tunnistaa muutoksen ja suuntaa sitä, hän on muutoksen voimavarana ja sisällön tekijänä. Yhteistyössä kunnanjohtaja toimii käynnistäjänä ja sisällön tekijä. Asioiden valmistelijana kunnanjohtaja on edelläkävijä, "edelläajattelijä", hän luo tulevaisuuden todellisuudelle pohjaa. Ylimpänä kunnan viranhaltijana, toiminnan johtajana, kunnanjohtaja on tulevaisuuden resurssien haltija. Tehtävässään yrittäjämäisenä johtajana hän saa aikaan hyvän sisäisen yrittäjyyden.

*Henkilöstö yrittäjämäisenä toimijana*, omaehtoisina yrittäjinä tunnistaa ja suuntaa muutosta, omaa voimavaroja muutokseen ja tekee sille sisältöä. Henkilöstö on yhteistyön "kädet" ja sisällön tekijä. Henkilöstö on tulevaisuuden resurssi, tulevaisuuden todellisuuden tekijä ja vastuun kantaja.

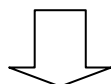
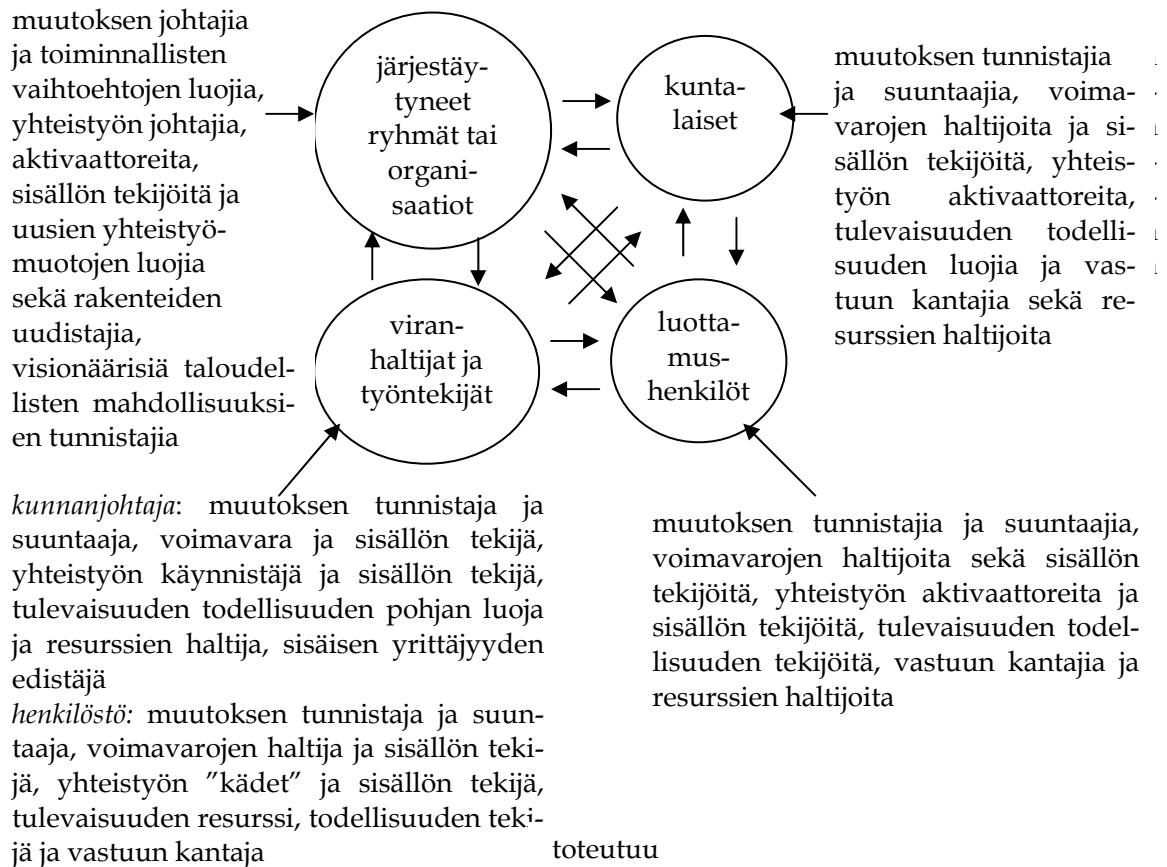
Kuviossa 14 (s. 106) on kuvattu yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka: kuntaorganisaatio yrittäjämäisenä ja poliittis-hallinnollinen organisaatio yrittäjämäisenä.

## KUNTAORGANISAATIO YRITTÄJÄMÄISENÄ

resurssien hankkija, ylläpitäjä ja kehittäjä, voimavarojen suuntaaja  
yrittäjyyttä edistävien toimenpiteiden edesauttaja  
omaehtoisen yrittäjyyden tilan tekijä  
muutoksen johtaja ja vaihtoehtojen luoja  
yhteistyön johtaja, aktivaattori, sisällön tekijä ja uusien yhteistyömuotojen luoja  
tulevaisuuden aktivaattori ja todellistaja



## POLIITTIS-HALLINNOLLINEN ORGANISAATIO YRITTÄJÄMÄISENÄ



## MUUTOKSEN HALLINTA, YHTEISTYÖN HALLINTA JA TULEVAISUUDEN HALLINTA

KUVIO 14 Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka

## 8 III VAIHE - TULEVAISUUS

Luvun tarkoituksena on esittää Delfoi-kyselyn toteutus ja tulokset sekä tulosten tulkintana vastaajien näkemykset yrittäjyyden mahdollisuudesta vastata elinkeinopolitiikan tarpeeseen tulevaisuudessa. Kunnan roolin muutos ja siitä aiheutuvat elinkeinopolitiikan tarpeet tuodaan kyselyyn nykyisyyden diskurssin tuloksista. Tarpeet asetetaan tulevaisuudentutkimuksen näkökulmaan, kalenterivuoteen 2012, tulevaisuuden aihioiksi. Aihioilla tarkoitetaan tässä nykyisyydessä olevia tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näitä aihioita vasten löydetään tulevaisuuden mahdollisuuksia. Mahdollisuuksista syntyy tutkimuksen 6. aineisto.

Tulevaisuusdiskurssissa keskustelevat vastaajien näkemykset mahdollisuuksista ja yrittäjyyden teorioista nousevat yrittäjyyden muodot ja ominaisuudet/piirteet. Tutkija toimii diskurssien tulkitsijana ja johtopäätösten tekijänä. Tuloksena tästä tulevaisuuden tarkastelusta, kolmannesta diskurssista, saadaan yrittäjyyden reaalinen mahdollisuus vastata elinkeinopolitiikan tarpeisiin: muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan.

### 8.1 Kysely Delfoi-tekniikalla ja III diskurssi

Methodinen ratkaisu tarkoittaa tutkimusongelman ja tutkimustekniikan sovittamista toisiinsa (Sneck 1993, 35). Tulevaisuustutkimuksen menetelmän valinta riippuu ennen kaikkea aiheesta, projektin tavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista. Käytössä tulee olla jokin työskentelyä eteenpäin vievä ja jäsentävä kehikko, kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen metodi. (Mannermaa 1999, 42) Tässä tutkimuksessa kunnalliset päätöksentekijät tuotiin keskusteluun Delfoi-kyselytekniikan avulla. Tällä pyrittiin sen tietämiseen, näyttäytyykö yrittäjyys mahdollisuutena tulevaisuuden toiminnasta päätettäessä, tulevaisuuden valintoja tehtäessä ja vastattaessa muutoksen hallinnan, yhteistyön hallinnan ja tulevaisuuden hallinnan tarpeeseen. Lisäksi pyrittiin myös arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuomiseen suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Päätöksentekijöiden

ajatukset ja ymmärrys pyrittiin erottamaan rooliodotuksista kuten myös henkilöitymisestä, pyrittiin siis anonyymiyteen. Lisäksi haluttiin huomioida erilaiset tulevaisuusnäkökulmat.

Delfoi-tekniikka (myös delphitekniikka tai delfitekniikka) on yksi tulevaisuudentutkimuksen omista menetelmistä. Se kehitettiin 1950-luvun alussa strategiaan tarkoituksiin, mutta jo varhain sitä hyödynnettiin myös tulevaisuuden taloustutkimukseen. Delfoi-tekniikkaa on käytetty varsin laajasti myös tieteellisen tutkimuksen ulkopuolella mm. barometrien tekemiseen. Delfoi-tekniikka soveltuu erityisesti asiantuntijoiden mielipiteiden keräämiseen ja jatkojalostamiseen. Aluksi menetelmän avulla pyrittiin asiantuntijaryhmän mielipiteiden yksimielisyyteen, myöhemmin yksimielisyyden tavoitteesta on luovuttu. (Kuusi 1993, 135; Mannermaa 1993, 25; Metsämuuronen 2000, 53; Sneek 1993, 37; Uotila, Mannermaa & Mäkelä 1995.)

Delfoi-tekniikkaa voidaan luonnehtia ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaan ryhmää kokonaisuutena tehokkaasti käsittelemään mutkikasta ongelmaa. Delfoi puolustaa paikkaansa myös silloin, jos yksilöitä ei kyetä saamaan tai haluta saada saman pöydän ääreen (Mannermaa 1999, 153). Tässä tutkimuksessa haluttiin ennen muuta asioiden keskustelemaan, ei henkilöiden. Niinpä kysely itsessään toteutettiin postikyselynä ja anonyyminä, ennakko- ja jälkikeskustelu saman pöydän ääressä.

Delfoi-tekniikka on Kuusen (1999) mielestä ensisijaisesti tulevaisuuden tekemisen eikä ennakkoinnin väline. Se on myös yksi monista asiantuntijoiden kannanottojen keruumenetelmistä, joilla on pyritty arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia. Delfoi-tekniikka on käyttökelpoista esimerkiksi, jos ennusteongelma on sellainen, ettei sitä voi tarkastella analyyttisillä tekniikoilla ja/tai ongelma on kompleksinen ja/tai laaja sekä asiantuntijoiden koulutus ja kokemus poikkeavat toisistaan. Koska tiedon esittäjän psyykkiset ominaisuudet, arvot ja intressit vaikuttavat hänen esittämiinsä arvioihin, asiantuntijatiedon käytön tulee tässä mielessä aina olla hermeneuttista.

Tässä tutkimuksessa asiantuntijoina toimivat kunnalliset päätöksentekijät. Heidän mielipiteitään kerättiin tutkimuksen aineistoksi, mutta myös tutkimukseen vastaajille itselleen tulevaisuuden tekemiseen. Tutkimusongelma oli kompleksinen, kunnallinen todellisuus on jatkuvassa muutoksessa ja kunnallisten toimijoiden koulutus ja kokemus poikkeavat suuresti toisistaan. Lisäksi tutkijan motivaation perustana oleva ongelma, halu tietää, mitä pitäisi tietää, oli avoin ja sitä oli vaikea asettaa mihinkään analyyttisen tekniikan raamiin.

Delfoi-menetelmän kolme keskeistä piirrettä ovat anonymiteetti, argumenttien iteraatio (monta kierrosta) ja palaute (Kuusi 1996). Anonyymissä argumentoinnissa argumentit keskustelevat, eivät henkilöt. Anonyymiydellä pyritään siihen, että asiantuntijat esittäisivät aitoja mielipiteitään ja käsityksiään tutkimuksen aihepiiristä. Tämä mahdollistaa asiantuntijalle irtautumisen rooliodotuksista, kannanottojen vapaan muodostamisen ja muuttamisen sekä tasa-arvoisen ennakkointijärjestelmän tuottamisen. Delfoi-kysely on prosessi, joka voi pitää sisällään useita kyselykierroksia ja niitä voidaan täydentää esimerkiksi

haastatteluilla. Asiantuntijoiden tulevaisuutta koskevia käsityksiä ei hyväksytä sellaisenaan vaan ne nostetaan jatkokeskusteluun. Delfoi-prosessi on vuorovaikutteinen.

Bell'n (1996a, 262-263) mukaan Delfoi-metodi on tutkimus- ja kommunikaatioprosessi, joka pitää sisällään vähintään kahdeksan vaihetta:

- 1 tutkimuskohteen, jonka mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuksia tarkastellaan, valinta,
- 2 kyselyn laatiminen,
- 3 tutkittavan ryhmän valinta useimmiten tutkittavan aiheen asiantuntijoista,
- 4 asiantuntijoiden mielipiteiden kartoitus lähtötilanteessa, ensimmäinen kyselykierros,
- 5 lähtötilanteen mielipiteiden organisointi ja yhteenveto,
- 6 keskustelu ja yhteenveto tuloksista vastaajille,
- 7 mielipiteiden uudelleen mittaus, toinen kyselykierros, vastaajien saatua tietoa ja mahdollisesti muutettua mieliteitään toisten vastaajien mielipiteiden vaikutuksesta ja
- 8 analyysi ja tulkinta toisen kierroksen vastauksista, tiedon esittäminen ja raportin kirjoittaminen.

Miten prosessi kulloinkin etenee, on määrittelykysymys. Tällä tutkimuksella ei pyritty täydelliseen Delfoi-prosessiin, vaan mielipiteiden kertaluonteiseen kartoittamiseen tutkimushetkellä. Tähän tutkimukseen sisällytettiin yksi kyselykierros ja lisäksi käytiin ennako- ja/tai jälkikeskustelua. Prosessin vuorovaikutteisuus ja prosessimaisuus, jotka syntyvät kyselystä ja keskustelusta, mahdollistivat kuitenkin monipuolisen palautteen ja loivat pohjaa prosessin jatkumiselle.

Tällä Delfoi-prosessilla ei tavoiteltu asiantuntijaryhmien konsensusta, mutta sillä pyrittiin luomaan kuvaa siitä, miten ja millaisia tulevaisuuksia voi muodostua. Tässä Delfoi-prosessissa kvantitatiivinen selitti ja teki yhteisymmärrettäväksi kvalitatiivista. Tällä pyrittiin tulosten mahdollisimman suureen yksiselitteisyyteen ja siihen, että tuloksia voidaan käyttää päätöksenteon perustana. Asiantuntija-arvioiden sisältämää tietoa lähestyttiin tarkastelemalla sen suhdetta tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksien toivottavuuteen ja todennäköisyyteen. Tarkastelunäkökulmaksi valittiin sivulta seuraavan näkökulma, tulevaisuuden tekijän näkökulma, uhkiin varautuvan näkökulma tai mahdollisuuksiin tarttuvan näkökulma. Näkökulmavalinnalla pyrittiin tulevaisuutta koskevien päätösten lähtökohtien tunnistamiseen.

*Delfoi-menetelmä perustuu subjektiiviseen tietoon.* Tässä tutkimuksessa tiedon kantajina olivat ihmiset, kunnalliset toimijat, joiden mielipiteisiin ja asiantuntemukseen sisältyvää subjektiivista tietoa pyrittiin tieteellisesti käsittelemään. Tämän tutkimuksen Delfoi-aineistolla ei pyritty tilastolliseen edustavuuteen, vaan etsittiin tutkittavan alueen kannalta keskeisiä tulevaisuusnäkemystyyppejä jatkokeskustelun pohjaksi.

Tämän tutkimuksen Delfoi-prosessi rakentui seuraavista vaiheista:

- 1 tutkimuskohteen valinta,
- 2 kyselyn laatiminen,
- 3 tutkittavan ryhmän valinta,
- 4 mahdollinen alkukeskustelu,
- 5 ensimmäinen kyselykierros,
- 6 analyysi ja tulkinta vastauksista,
- 7 mahdollinen jälkikeskustelu ja yhteenveto tuloksista vastaajille ja
- 8 tiedon esittäminen ja raportin kirjoittaminen.

### 8.1.1 Tutkimuskohteen valinta

*Tutkimuskysymyksen raja:* Kyselytutkimuksen peruskysymys palveli koko tutkimuksen tavoitetta: kunnan roolin muutoksen mukanaan tuomien uusien tarpeiden ja yrittäjyyden mahdollisuuksien esiin nostamista. Tulevaisuusdiskursiin ilmiöiden kohtaamisajaksi valittiin kalenterivuosi 2012 ja kohtaamispaikaksi kunkin vastaajan oma kunnallinen toimintaympäristö. Peruskysymys oli millaisena kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttajat näkevät kunnan roolin muuttumisen ja mahdollisuudet vastata muutoksiin. Vastaajia pyydettiin arvioimaan muutoksen suuntaa ja tarvetta seuraavan kymmenen vuoden aikana, nykyisyydestä tulevaisuuteen.

*Aiheet, teemat, osiot:*

- 1 muutos alueen toimijoiden toimintatavoissa,
- 2 mahdollisuudet elinkeinopolitiikan tarpeissa; tärkeimmät vaikuttavat tekijät kunnassa, toimenpiteet / panostukset / osaamiset, joita tarvitaan lisää ja
- 3 toimijoiden logiikka, tulevan toiminnan luonne.

*Argumentit:*

- sisällölliset argumentit nostettiin 1. ja 2. diskurssin aineistosta tutkijan valitsemana (tulkitsemana) pääkriteerinä toimija – yksilökeskeisyys
- proxiargumentit (Kuusi 1996) perustuivat panelistien asiantuntijuuteen ja nousivat kyselyn vastauksista keskusteluun.

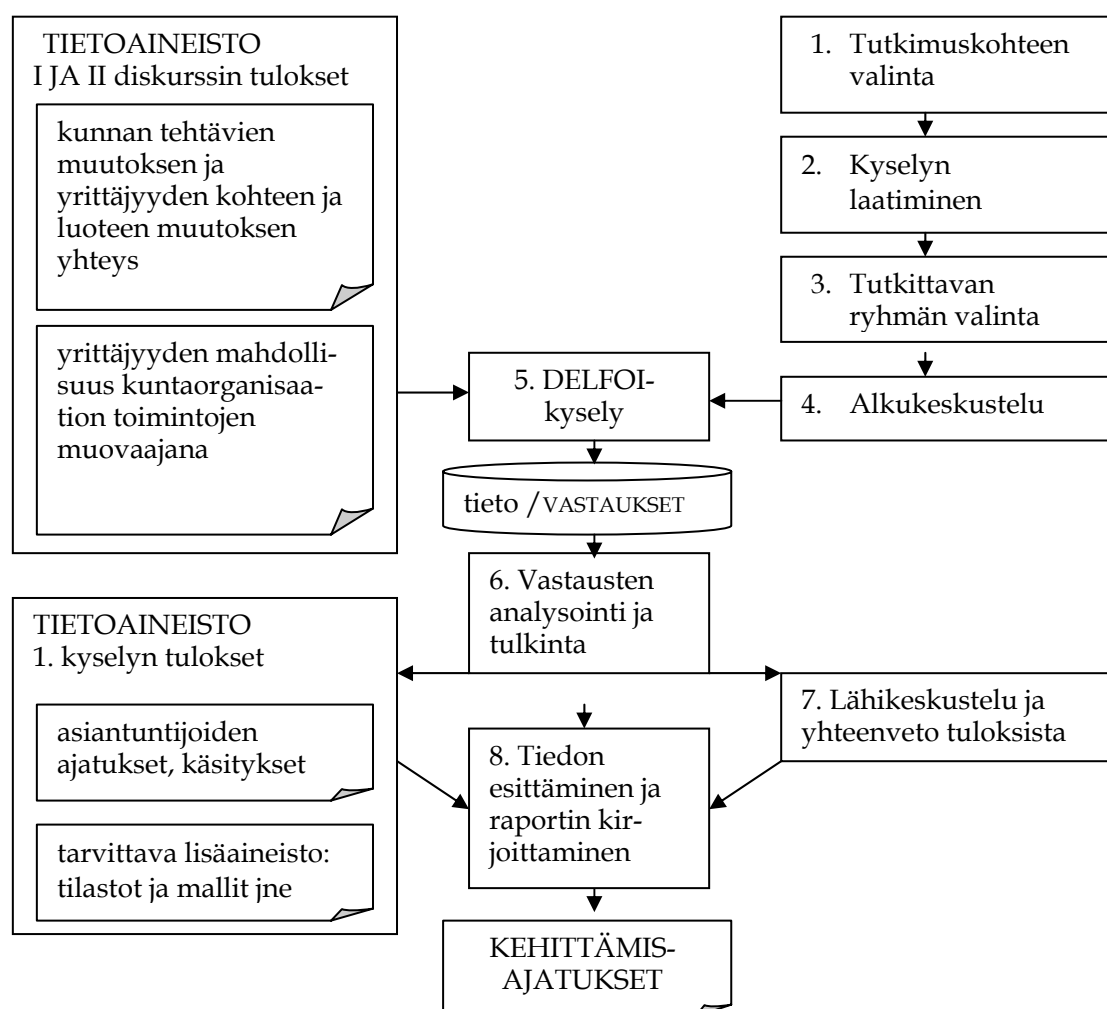
*Kyselykierros:*

- toteutettiin vuoden 2002 jälkipuoliskolla,
- lähetettiin pääasiassa paperilla postitse (sis. palautuskuoren) tai sähköpostin liitteenä (palautus samoin) tai jakeluna yhteisessä palaverissa ja
- kyselyä ennakoivat toimenpiteet tehtiin kuntakohtaisesti kunnan koordinaattorin välityksellä tai yhteisessä keskustelussa vastaajien kanssa.

Nykyisyysdiskurssin tuloksena löytyi teoreettinen yhteys elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden tarjoamien mahdollisuuksien välillä – löytyi yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Tällöin yhteys tuli näkyväksi kolmea tarvetta – yhteistyön hallintaa, muutoksen hallintaa ja tulevaisuusajattelua – vasten. Yrittä-



yyys määrittyi yksilön ominaisuudeksi yrittäjyyden kaikissa muodoissa: ulkoisessa, sisäisessä, omaehtoisessa ja yhteisöyrittäjyydessä. Se ilmeni yrittäjämäisessä toimijassa innovatiivisuutena, luovuutena, aloitteellisuutena, ennakkolullottomuutena, rohkeutena, aktiivisuutena, vastuun kantamisena, määrätietoisuutena, riskinottohalukkuutena, tavoitteellisuutena, visionäärisyytenä, kyknä tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina, menestymis- haluna, suoriutumismotivaationa, pitkäjänteisyytenä, sinnikkyyttenä, myönteisenä työasenteena, markkinointihenkisyytenä, uskona omiin vaikutusmahdollisuuksiin, uskona itseensä ja omiin kykyihinsä, kontrollipremisseinä, kyknä sopeutua erilaisiin tilanteisiin, kyknä toimia vaistonvaraisesti, kyknä vaihtaa näkökulmaa, muutosta aikaansaavana voimana, työhaluna, palveluhaluna, vaikutushaluna, taloudellisuutena ja kekseliäisyytenä. Yrittäjämäinen elinkeinopoliittikka tulevaisuudessa on ainakin osaksi nykyisyyden valintojen tulosta. Siksi tällä tutkimuksen Delfoi-prosessilla haluttiin nostaa tulevaisuuden tekijöiden näkemykset esiin ja tuoda ne suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Kuviossa 15 on kuvattu Delfoi-prosessi.



KUVIO 15 Delfoi-prosessi

## 8.1.2 Kyselyn laatiminen

Muuttujien eli tutkittavien teemojen ja kysymysten valinta kysymyslomakkeeseen tapahtui 1. ja 2. diskurssin aineistosta tutkijan valitsemana (tulkitsemana). Kyselyn loppuun lisättiin neljä lisäväittämää, jotka perustuivat yrittäjyyden ja hallinnon logiikan eroihin.

Kysymykset jakautuivat kolmeen osaan:

1. Määrämuotoiset väitteet (osa 1 ja 3), joilla pyrittiin kartoittamaan elinkeinopoliitiikan toimijoiden näkemystä muutoksesta poliittis-hallinnollisen organisaation toimijoiden asenteissa ja toimintatavoissa nykytilaan verrattuna vuonna 2012 vastaajan kunnassa: millaista muutosta vastaajat pitävät todennäköisenä ja millaista toivottavana. Muutoksen kohteina eroteltiin kunta organisaationa, kunnanjohtaja, johtoryhmä, kunnan henkilöstö, alueen yrittäjät, kunnan luottamushenkilöt ja lopulta kunnan asukkaat. Tiedolla uskon ja toivon erosta tavoiteltiin jatkokeskusteluun aihetta ja sisältöä. Osan 1 ja 3 väitteiden todennäköisyyttä ja toivottavuutta vastaajat arvioivat viisiportaisella sekä omaa asiantuntijuuttaan neljäportaisella asteikolla.

Arvioikaa seuraavia väitteitä muutoksista kuntanne toiminnassa ja toimintaympäristössä seuraavan 10 vuoden aikana. Ympyröikää mielipidettänne vastaava käsitys esitetystä väitteestä: 1) kuinka todennäköisenä pidätte väitteen toteutumista, 2) kuinka toivottava väitteen toteutuminen on mielestänne ja 3) kuinka suureksi arvioitte asiantuntemuksenne tämän asian kohdalla.

toteutumisen todennäköisyys: 2 = samaa mieltä, 1 = jokseenkin samaa mieltä, 0 = en osaa sanoa, -1 = jokseenkin eri mieltä, -2 = eri mieltä

toteutumisen toivottavuus: 2 = erittäin toivottavaa, 1 = jokseenkin toivottavaa, 0 = yhdentekevää, -1 = jokseenkin ei-toivottavaa, -2 = erittäin ei toivottavaa

oma asiantuntijuus: 0 = ei lainkaan asiantuntija, 1 = jonkin verran asiantuntija, 2 = melko asiantuntija, 3 = asiantuntija

### VÄITETTY TULEVAISUUSKUVA:

Nykytilaan verrattuna **vuonna 2012** kunnassamme

1. Kuntamme palvelut ovat lisääntyneet
2. Kuntamme palvelut ovat monipuolistuneet
3. Kuntamme taloudellinen itsenäisyys on lisääntynyt
4. Kunnanjohtajan merkitys on kasvanut
5. Kunnanjohtajan oma-aloitteisuuden merkitys on lisääntynyt
6. Johtoryhmän merkitys on kasvanut
7. Johtoryhmän oma-aloitteisuuden merkitys on lisääntynyt
8. Kuntaorganisaation eri sektoreiden taloudellinen itsenäisyys on lisääntynyt
9. Kuntaorganisaation eri sektoreiden toiminnallinen itsenäisyys on lisääntynyt
10. Kunnan henkilöstön taloudellinen itsenäisyys vastuualueellaan on lisääntynyt
11. Kunnan henkilöstön toiminnallinen itsenäisyys on lisääntynyt
12. Kunnan henkilöstön oma-aloitteisuuden merkitys on kasvanut
13. Yrittäjien aktiivisuus kunnallisten palvelujen tuottamisessa on lisääntynyt

14. Kuntaorganisaatio on madaltunut
15. Kunnan toimintojen yksityistäminen on lisääntynyt
16. Kunnalliset yritykset ovat lisääntyneet
17. Yhteistyö kunnan ja yksityisen sektorin välillä on lisääntynyt
18. Kolmannen sektorin tuottamat palvelut ovat lisääntyneet
19. Ylikunnalliset yritykset ovat lisääntyneet
20. Kunnan vastuu alueen kaikesta palvelutarjonnasta on lisääntynyt
21. Asukkaiden aktiivisuus kunnan toimintoihin on lisääntynyt
22. Yksityinen sektorin osuus kunnan palveluista on lisääntynyt
23. Yritysten määrä kunnan alueella on lisääntynyt
24. Yritteliäisyys kunnan luottamushenkilöiden toimintatapana on lisääntynyt
25. Yritteliäisyys kunnan henkilöstön toimintatapana on lisääntynyt
26. Yritteliäisyys asukkaiden toimintatapana on lisääntynyt

Vastaajia pyydettiin valitsemaan näkökulma ennen vastaamista:

Ympyröikää ennen vastaamistanne seuraavista neljästä sopivin näkökulma, josta tarkastelette muutosta: 1) sivulta seuraajan näkökulma, 2) tulevaisuuden tekijän näkökulma, 3) uhkiin varautuvan näkökulma, 4) mahdollisuuksiin tarttuvan näkökulma.

Näkökulmalla on merkitystä vastausten tulkinnessa.

2. Toisen osan kysymykset olivat avoimia ja niillä pyrittiin kartoittamaan vastaajien näkemyksiä mahdollisuuksista vastata toisen diskurssin paljastamiin elinkeinopolitiikan tarpeisiin: muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan. Vastauksista haluttiin esiin tietoa siitä, näkevätkö vastaajat yrittäjyyden mahdollisuutena ja jos näkevät, millaisena mahdollisuutena. Kukin tarve perusteltiin alkutiedolla.

*Mahdollisuuksia muutoksen hallinnassa:*

Kuntien oma vastuu taloutensa ja tehtäviensä hoidon järjestämisessä on laajentunut (Kuntalaki 1995). Tämä edellyttää kuntaorganisaatiolta uudenlaista toimintaa osana elinkeinoelämän kilpailua ja niukkuuden lakien alaisena. Palvelutuotanto on sovitettava ympäristön muutoksiin asukkaiden ja muiden toimijoiden odotuksia tyydyttävä. Kunta muutoksen haltijana joutuu muuttamaan vanhaa, vahvaa, tiukasti muodoista kiinnipitävää toimintakulttuuriaan selviytyäkseen sille kuntalaisia ja säännöksissä asetetuista tavoitteista.

Mielestäni tärkeimpiä muutoksen hallintaan vaikuttavia tekijöitä kunnassamme ovat:\_\_\_\_\_

Mielestäni muutoksen hallinta edellyttäisi kunnaltamme lisää seuraavia toimenpiteitä / panostuksia / osaamisia:\_\_\_\_\_

*Mahdollisuuksia yhteistyön hallinnassa:*

Kunnan toimintojen alkuvoimana voidaan pitää kuntalaisia. Kuntalaki sisältää aiempaa yksityiskohtaisemmat säännökset kunnan asukkaiden suorista osallistumis- ja vaikuttamiskeinoista. Käyttäjädemokratian lisääminen edellyttää asukkaiden ja kunnan hallinnon vuoropuhelun, avoimuuden ja luottamuksen lisäämistä ja kehittämistä.

Kuntalaki korostaa mahdollisuutta käyttää kaikkien tehtävien hoitamisessa sekä julkisia että yksityisiä palvelusten tuottajia (2§ 3 mom.). Kuntien yhteistyötä (76 §) voidaan toteuttaa kuntayhtymänä, perustamalla kuntien osakeyhtiötä, osuuskuntia, yhdistyksiä ja säätiöitä. Kunnat voivat tehdä sopimuksen yhteisestä toimielimestä tai viranhoidosta sekä siirtää tehtävän sopimuksella toisen kunnan hoidettavaksi.

Nyt yhteistyötä edellyttävässä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kuntaorganisaatiolta edellytetään osaamista, jota vanhan hierarkkisen hallintokulttuurin mukainen toiminta ei edellyttänyt, uudenlaista yhteistyön hallintaa.

Mielestäni tärkeimpiä yhteistyön hallintaan vaikuttavia tekijöitä kunnassamme ovat:\_\_\_

Mielestäni yhteistyön hallinta edellyttäisi kunnaltamme lisää seuraavia toimenpiteitä / panostuksia / osaamisia:\_\_\_

#### *Mahdollisuuksia tulevaisuuden hallinnassa*

Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan. Tässä kohdin painotetaan perinteisen hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuutta. Hyvinvointipalveluiden tuottamisen rinnalle kunta on saanut uudenlaisia tehtäviä, kehittämistehtäviä. Kuntaorganisaatiolta edellytetään analyysikykyä siitä, minkälaisessa tulevaisuudessa kunta tulee toimimaan ja miten toimintaympäristö, ennen kaikkea elinkeinopohja muuttuu. Strateginen ajattelu, toimintalinjan hahmottaminen haluttuun tulevaisuuteen ja painopistealueiden valinta nousevat keskeiseksi.

Mielestäni tärkeimpiä tulevaisuuden hallintaan vaikuttavia tekijöitä kunnassamme ovat:\_\_\_

Mielestäni tulevaisuuden hallinta edellyttäisi kunnaltamme lisää seuraavia toimenpiteitä / panostuksia / osaamisia:\_\_\_

3. Kolmannen osan kysymykset sisälsivät neljä (4) väitettä kunnan tulevaisuuskuvausta vuonna 2012. Näillä väitteillä pyrittiin kartoittamaan toimijoiden loogiikkaa, tulevan toiminnan luonnetta. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin osassa 1.

Arvioi kunnan tulevaisuutta vuonna 2012 seuraavien väittämien valossa:

1. Toiminta on vahvasti normien ja säädösten rajaamaa
2. Toimintaa rajoittavat vahvasti käytettävissä olevat resurssit
3. Toiminta on samanlaista kuin vastaavissa maamme kunnissa
4. Toiminta on samanlaista kuin 1990-luvulla

### **8.1.3 Tutkittavan ryhmän valinta**

Tutkimuskuntien valinta tapahtui tarvelähtöisesti. Tutkija valitsi oman asuinkuntansa Laukaan ja sen kanssa elinkeinopoliittisessa yhteistyössä olevia kuntia: Jyväskylän maalaiskunnan, Muuramen ja Uraisen. Nämä neljä kuntaa muodostivat tutkimuksen peruskunnat. Tällä tutkija pyrki varmistamaan sen, että tutkimusmenetelmän edellyttämä tutkijan tuntemus tutkittavasta alueesta toteutuu. Koska peruskunnat sijaitsivat kasvukeskuksen ympärillä Keski-Suomessa, vertailukunniksi valittiin kaksi kuntaa maaseudulta eri puolilta Suomea. Ne olivat Tuupovaara Pohjois-Karjalasta ja Ala-Härmä Etelä-Pohjanmaalta. Asiantuntijoina eli vastaajina kussakin kunnassa toimivat kunnanhallituksen jäsenet, johtavat viranhaltijat sekä paikallisen yrittäjäyhdistyksen (Suomen Yrittäjien jäsenjärjestö-

jen) hallituksen jäsenet, yhteensä 176 kpl. Vastaajat edustivat kolmea neljästä hallinnollisen organisaation toimijaryhmästä.

Tutkimuksen nykyvaiheen päättyessä 31.12.2002 tutkimuskunnissa asui yhteensä 68 865 asukasta, 1,32 % koko maan väestöstä, ja asumistiheys oli keskimäärin 27 asukasta/maakm<sup>2</sup>, kun koko maassa asui 17,1 asukasta/maakm<sup>2</sup>. Tutkimuskunnista kolme oli tiheimmin asuttuja ja kolme harvemmin asuttuja verrattuna maan keskimääräiseen asukastiheyteen. Tiheimmin asuttu oli Jyväskylän maalaiskunta, jossa asukkaita oli 74,5 asukasta/maakm<sup>2</sup> ja harvimmin asuttu Tuupovaara, jossa asukkaita oli vain 3,6 asukasta/maakm<sup>2</sup>. (Taulukko 13.)

TAULUKKO 13 Suomen pinta-ala ja asukastiheys kunnittain 1.1.2003 (Tilastokeskus 2004d)

Nro	Kunta	Asukasluku 31.12.2002	Maata km <sup>2</sup>	Vettä km <sup>2</sup> ei meriä	Yht. km <sup>2</sup>	Asukkaita/ maakm <sup>2</sup>
	<b>Koko maa</b>	<b>5 206 295</b>	<b>304 472,54</b>	<b>33 671,99</b>	<b>338 144,53</b>	<b>17,1</b>
004	Alahärmä	4 929	352,35	1,76	354,11	14,0
180	Jyväskylän mlk	33 485	449,29	85,05	534,34	74,5
410	Laukaa	16 756	652,14	173,31	825,45	25,7
500	Muurame	8 407	147,05	46,72	193,77	57,2
856	Tuupovaara	2 177	604,79	56,55	661,34	3,6
892	Uurainen	3 111	349,50	23,16	372,66	8,9

Peruskunnissa asui 31.12.2001 61 004 asukasta, 31.12.2002 61 759 asukasta, vertailukunnissa 31.12.2001 7147 asukasta ja 31.12.2002 7106 asukasta. Ennusteen mukaan peruskuntien väestömäärä kasvaa aina vuoteen 2020 saakka (1833 asukasta) 2,97 %, sen sijaan vertailukuntien väestön ennustetaan vähenevän jopa (1002 asukasta) 14,10 %. Samaan aikaan koko maan väestön ennustetaan kasvavan (87 018 asukasta) 1,67 %. (Taulukko 14.)

TAULUKKO 14 Asukasluku kunnittain vuosina 2001–2003 ja ennuste vuosille 2010, 2020, 2030 (päivitetty 1.10.2001) (Tilastokeskus 2004e)

Kunta	Asukasluku 31.12.2001	Asukasluku 31.12.2002	Asukasluku 31.12.2003	Väestöennuste		
				2010	2020	2030
Alahärmä	4 930	4 929	4 913	43 760	3 991	3 719
Jyväskylän mlk	32 994	33 485	33 820	35 412	36 721	36 724
Laukaa	16 634	16 756	16 929	16 828	16 915	16 754
Muurame	8 264	8 407	8 510	9 449	10 175	10 407
Tuupovaara	2 217	2 177	2 176	2 036	1 843	1 691
Uurainen	3 112	3 111	3 078	3 231	3 268	3 258

Tutkimuksen nykyisyyden aikana vuosina 2001–2002 kaikkien tutkimuskuntien tulot asukasta kohden (verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet) nousivat kuten Suomen kunnissa yleensä. Viidessä kunnassa verotulot asukasta kohden ylittivät käyttötalouden valtionosuudet asukasta kohden ja vain kahdessa käyttötalouden valtionosuudet olivat verotuloja suuremmat. Käyttötalouden valtionosuudet sisälsivät kuntakohtaiset opetus- ja kulttuuritoimen valtionosuudet,

työllistämistuet sekä muut tuet. Valtio osuudellaan tasasi kuntien tuloeroja asukasta kohden tehokkaasti. Vaikka vertailukuntien verotulot asukasta kohden olivat peruskuntia alhaisemmat, niiden tulot asukasta kohden olivat peruskuntien tuloja asukasta kohden korkeammat. Poikkeuksena peruskuntien joukossa oli Uurainen, jonka verotulot olivat tutkimuskunnista alhaisimmat. (Taulukko 15.)

TAULUKKO 15 Kuntien verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet vuosina 1997–2002 €/asukas (Tilastokeskus 2003)

Maakunta /Kunta	Vero- tulot 2002	Käyttö- talouden valt.os. 2002	Vero- tulot + käyttöt. valt.os. 2002	Vero- tulot 2001	Käyttö- talouden valt.os. 2001	Vero- tulot + käyttöt. valt.os. 2001	Verotulot +käyttötalouden valtionosuudet €/as.			
							2000	1999	1998	1997
<b>Yhteensä</b>	<b>2705</b>	<b>1047</b>	<b>3,752</b>	<b>2,715</b>	<b>983</b>	<b>3698</b>	<b>3393</b>	<b>3201</b>	<b>3140</b>	<b>3014</b>
Pohjois- Karjala	2168	1694	3862	2,125	1584	3709	3354	3257	3225	3095
<b>Tuupo- vaara</b>	<b>2042</b>	<b>2131</b>	<b>4174</b>	<b>2,153</b>	<b>1941</b>	<b>4094</b>	<b>3899</b>	<b>3747</b>	<b>3761</b>	<b>3711</b>
Keski- Suomi	2424	1310	3734	2,388	1198	3586	3219	3153	3121	2980
<b>Jyvä- skylän mlk</b>	<b>2457</b>	<b>1184</b>	<b>3641</b>	<b>2,208</b>	<b>1008</b>	<b>3216</b>	<b>2893</b>	<b>2874</b>	<b>2867</b>	<b>2606</b>
<b>Laukaa</b>	<b>2169</b>	<b>1463</b>	<b>3633</b>	<b>2,119</b>	<b>1375</b>	<b>3494</b>	<b>3093</b>	<b>3055</b>	<b>2986</b>	<b>2848</b>
<b>Muurame</b>	<b>2459</b>	<b>1151</b>	<b>3610</b>	<b>2,306</b>	<b>1066</b>	<b>3372</b>	<b>2942</b>	<b>2876</b>	<b>2785</b>	<b>2659</b>
<b>Uurainen</b>	<b>1834</b>	<b>1929</b>	<b>3764</b>	<b>1,783</b>	<b>1838</b>	<b>3621</b>	<b>3103</b>	<b>2998</b>	<b>3027</b>	<b>3024</b>
Etelä- Pohjanmaa	2120	1668	3788	2,051	1558	3609	3235	3140	3081	2984
<b>Alahärmä</b>	<b>2160</b>	<b>1922</b>	<b>4083</b>	<b>1,998</b>	<b>1879</b>	<b>3877</b>	<b>3327</b>	<b>3212</b>	<b>3176</b>	<b>3206</b>

Tutkimuksen kohteena olevat kunnat olivat rakenteeltaan erilaisia, kuten kunnat Suomessa yleensä. Peruskunnat sijaitsivat kasvukeskuksen ympärillä ja edustivat niin sanottuja kehittyviä alueita, joissa väestön määrän ennustettiin kasvavan, kun taas vertailukuntien tulevaisuuden suuntana näytti olevan taantuminen eli väestön määrän väheneminen. Kuntien väestömäärän eroista tai väestömäärän kehittymisennusteista huolimatta kuntien tulot asukasta kohden nykyisyydessä olivat tasaisessa kehityksessä valtion käyttötalouden valtionosuuden ansiosta.

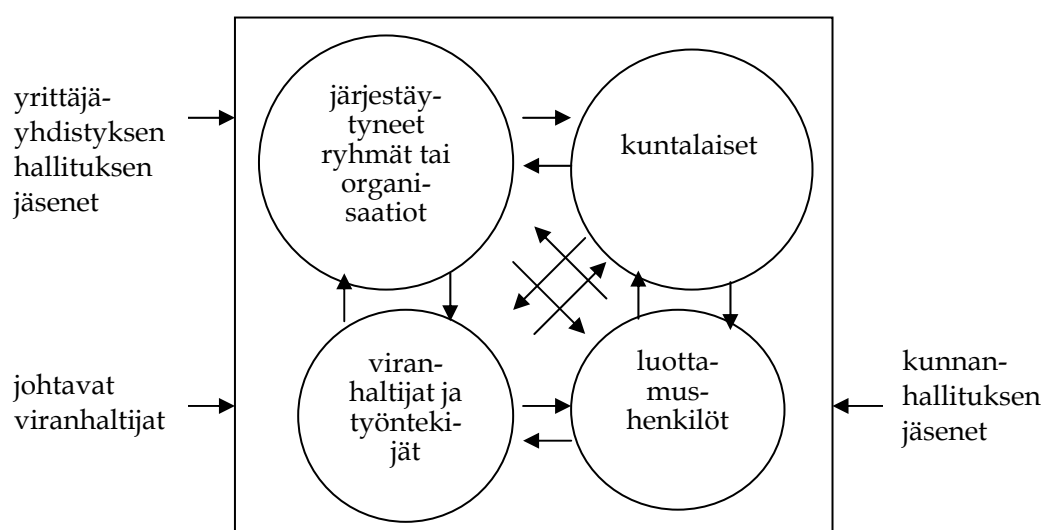
*Asiantuntijoiden valinta:* Asiantuntijoiksi eli kyselyyn vastaajiksi kustakin kunnasta valittiin edustajat niistä poliittis-hallinnollisen organisaation osista, jotka osallistuvat kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttamiseen. Kuntalaisten ei katsottu ainakaan vielä yksittäisinä kuntalaisina suoraan vaikuttavan elinkeinopolitiiseen päätöksentekoon, joten heitä ei otettu tutkimukseen erillisenä ryhmänä.

Tässä tutkimuksessa asiantuntijoina olivat kunnallisen elinkeinopolitiikan vaikuttajat/tekijät (kuvio 16, 117):

1. kunnanhallituksen jäsenet,
2. johtavat viranhaltijat (johtoryhmän jäsenet) sekä
3. paikallisen yrittäjäyhdistyksen hallituksen jäsenet,

koska

1. he tuntevat menneisyydestä johdettuja pysyvyyksiä (oman kunnan toimintakulttuurin tuntemus),
2. heidän tehtävänsä on vaikuttaa, he ovat tiedon käyttäjiä,
3. he kykenevät erittelemään (tai heidän tulisi kyetä) ja muodostamaan kokonaiskuvan tulevaisuutta määrävistä tekijöistä alueellaan sekä
4. heidän kyvystään muodostaa kokonaiskuva riippuu alueen tulevaisuus.



KUVIO 16 Tutkimuksen asiantuntijat

#### 8.1.4 Alkukeskustelu

Alkukeskustelu käytiin yhdessä kunnassa kunnanhallituksen edustajien kanssa. Keskustelussa luodattiin tutkijoiden tulevaisuusnäkemyksiä. Samalla jaettiin kyselylomakkeet vastaajille.

#### 8.1.5 Ensimmäinen kyselykierros - prosessin eteneminen käytännössä

Asiantuntijoita oli 176 kpl ja vastauksia saatiin 83 kpl eli 47,2 % Vastausaktiivisuus vaihteli kunnittain. Perusjoukossa asiantuntijoita oli 123 kpl ja vastauksia saatiin 64 kpl. Perusjoukon vastausaktiivisuus oli 52,03 %. Vertailujoukossa asiantuntijoita oli 53 kpl ja vastauksia saatiin 19 kpl. Vertailujoukon vastausaktiivisuus oli 35,85 %.

Kyselylomakkeet toimitettiin kuntakohtaisesti pääosin paperimuotoisena joko postitse tai yhteyshenkilön välityksellä tai jaettiin alkukeskustelun yhteydessä ja osaksi sähköpostin liitteenä. Laukaan vastausprosentti (60,5 %) ja osuus vastauksista (27,7 %) oli suurin. Tuupovaaran vastausprosentti (31,8 %) ja osuus vastauksista (9,6 %) oli pienin. (Taulukko 16, 118.)

TAULUKKO 16 Vastausaktiivisuus kunnittain

	kunnanhallitus ja johtavat viranhaltijat	yrittäjät	kyse-lyjä kpl	vas- tauk- sia kpl	vas- taus- % %	osuus vastauk- sista %
Alahärmä	paperimuotoisena alkukeskustelun yhteydessä	sähköpostin liitteenä	31	11	35,5	13,3
Jyväskylän maalais-kunta	paperimuotoisena yhteyshenkilön välityksellä	paperimuotoisena postitse	29	16	55,2	19,3
Laukaa	paperimuotoisena postitse	paperimuotoisena postitse sekä osaksi sähköpos-tin liitteenä	38	23	60,5	27,7
Muurame	paperimuotoisena yhteyshenkilön välityksellä	paperimuotoisena yhteyshenkilön välityksellä	33	15	45,5	18,1
Tuupovaara	paperimuotoisena yhteyshenkilön välityksellä	paperimuotoisena yhteyshenkilön välityksellä	22	8	31,8	9,6
Uurainen	paperimuotoisena postitse	paperimuotoisena postitse	23	10	43,5	12,0
yhteensä			176	83	47,2	100,0

Vastaajista oli miehiä 60 (72,3 %) ja naisia 23 (27,7 %). Perusjoukon vastaajista oli miehiä 49 (76,6 %) ja naisia 15 (23,4 %). Vertailujoukon vastaajista oli miehiä 11 (57,9 %) ja naisia 8 (42,1 %). Vertailujoukko oli huomattavasti naisvaltaisempi kuin perusjoukko. (Taulukko 17.)

TAULUKKO 17 Vastaajien jakautuminen sukupuolen mukaan

Sukupuoli	Yhteensä	Yhteen-sä%	Perus-joukko	Perus-joukko %	Vertailu-joukko	Vertailu-joukko %
Mies	60	72,3	49	76,6	11	57,9
Nainen	23	27,7	15	23,4	8	42,1
Yhteensä	83	100,0	64	100,0	19	100,0

Perusjoukon vastaajista enemmistö eli 37 (57,8 %) oli yli 50-vuotiaita, heistä yli 60-vuotiaita 3 ja 50–59-vuotiaita 34. Perusjoukon vastaajista oli 40–49-vuotiaita 21 (32,8 %), 30–39-vuotiaita 3 (4,7 %) ja 20–29-vuotiaita 2 (3,1 %). Yksi vastaajista ei ollut merkinnyt ikäänsä. (Taulukko 18, 119.)



TAUKUKKO 18 Vastaajien ikäjakauma

Ikä vuotta	Määrä	%
yli 60	3	4,7
50 - 59	34	53,1
40 - 49	21	32,8
30 - 39	3	4,7
20 - 29	2	3,1
Tieto puuttui	1	1,6
Yhteensä	64	100,0

Vastaajista oli työssä yksityisellä sektorilla 15 (18,1 %), kuntaorganisaatiossa 29 (34,9 %), valtion hallinnossa 4 (4,8 %), yrittäjiä 31 (37,3 %) ja muita (kolmannella sektorilla, työtön, eläkkeellä tai muualla) 4 (4,8 %) (taulukko 19).

TAUKUKKO 19 Vastaajat työnantajittain

kunta	työssä								yhteensä
	yksityisellä sektorilla	kuntaorganisaatiossa	valtion hallinnossa	kolmannella sektorilla	työtön	eläkkeellä	yrittäjä	muu	
Alahärmä	2	2					7		11
Jyväskylän mlk	1	8	1			1	5		16
Laukaa	2	9	1	1			9	1	23
Muurame	6	3					6		15
Tuupovaara	1	3			1		3		8
Uurainen	3	4	2				1		10
Yhteensä	15	29	4	1	1	1	31	1	83

### 8.1.6 Analyysi ja tulkinta vastauksista

Vastauksista toisen osan avointen kysymysten tekstimuotoiset vastaukset syötettiin Word-tekstinkäsittelyohjelmaan kysymyskohtaisesti. Vastauksista nousi tutkijan tulkitsemana esiin yrittäjyyden muodot ja ominaisuudet, joiden mukaan kysymyskohtaiset vastaukset ryhmiteltiin. Ryhmitellyt vastaukset muodostivat tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston, jota tutkija tulkitsi. Proxiargumentit (Kuusi 1999) perustuivat panelistien asiantuntijuuteen ja nousivat kyselyn vastauksista keskusteluun. Näitä argumentteja ei esitellä tässä tutkimuksessa.

Ensimmäisen ja kolmannen osan määrämuotoisten väitteiden vastaukset syötettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan, josta tulostettiin histogrammit tulkinnan avuksi. SPSS-tiedostot siirrettiin Exel-tilastokalkulaattoriin, josta vastaukset tulostettiin taulukkomuotoisena. Nämä vastaukset muodostivat tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston, jota tutkija käytti kvalitatiivisen aineiston tulkinnan tukena.

Sivulta seuraajan näkökulman valitsi 6 (7,2 %), tulevaisuuden tekijän näkökulman 24 (28,9 %), uhkiin varautuvan näkökulman 2 (2,4 %) ja mahdoli-

suuksiin tarttuvan näkökulman 18 (21,7 %). Perusjoukosta eniten oli valittu tulevaisuuden tekijän näkökulmaa (32,8 %), toiseksi mahdollisuuksiin tarttuvan näkökulmaa (21,9 %) ja vertailujoukosta eniten mahdollisuuksiin tarttuvan näkökulmaa (22,2 %), toiseksi tulevaisuuden tekijän näkökulmaa (16,7 %). Valinnan teki 50 vastaajaa (60,2 %), 33 (39,8 %) ei tehnyt valintaa lainkaan. (Taulukko 20.) Valinnan tehneiden vähyydestä johtuen näkökulma jätettiin huomioimatta vastauksia tarkasteltaessa.

TAUKUKKO 20 Vastaajien näkökulmavalinnat

Näkökulma	Kaikki vastaajat		Perusjoukko		Vertailujoukko	
	Määrä	% vastauksista	Määrä	% vastauksista	Määrä	% vastauksista
sivulta seuraajan	6	7,2	4	6,3	2	11,1
tulevaisuuden tekijän	24	28,9	21	32,8	3	16,7
uhkiin varautuvan	2	2,4	1	1,6	1	5,6
mahdollisuuksiin tarttuvan	18	21,7	14	21,9	4	22,2
valintoja yhteensä	50	60,2	40	62,5	10	55,6
tieto puuttuu	33	39,8	24	37,5	8	44,4
	83	100,0	64	100,0	18	100,0

### 8.1.6.1 I osa - määrämuotoiset väitteet

Muutos poliittishallinnollisessa organisaatiossa ja poliittishallinnollisen organisaation toimijoiden asenteissa ja toimintatavoissa vuoteen 2012 mennessä:

Arviointiasteikko: lisääntyy ka 0.1-0.9 = jonkin verran, ka 1.0-2 = paljon, vähenee ka -0.1--0.9 = jonkin verran, ka -1.0--2 = paljon

#### **Muutos kuntaorganisaatiossa (taulukko 21, 121):**

*Todennäköinen muutos kuntaorganisaatissa:*

1. Kunnan palvelut lisääntyvät ja monipuolistuvat sekä organisaatio madaltuu jonkin verran.
2. Kunnalliset yritykset lisääntyvät jonkin verran.
3. Ylikunnalliset yritykset lisääntyvät paljon.
4. Taloudellinen itsenäisyys vähenee jonkin verran.
5. Kunnan vastuu alueen kaikesta palvelutarjonnasta pysyy entisellään.
6. Kuntaorganisaation eri sektoreiden taloudellinen ja toiminnallinen itsenäisyys lisääntyy jonkin verran.

*Toivottu muutos kuntaorganisaatiossa:*

1. Kunnan palvelut lisääntyvät ja monipuolistuvat sekä organisaatio madaltuu paljon.
2. Kunnalliset yritykset lisääntyvät jonkin verran.
3. Ylikunnalliset yritykset lisääntyvät paljon.
4. Taloudellinen itsenäisyys lisääntyy paljon.
5. Kunnan vastuu alueen kaikesta palvelutarjonnasta lisääntyy jonkin verran.
6. Kuntaorganisaation eri sektoreiden taloudellinen ja toiminnallinen itsenäisyys lisääntyy jonkin verran.

TAULUKKO 21 Muutos kuntaorganisaatiossa vuoteen 2012 mennessä

Muutoksen sisältö	Todennäköinen muutoksen määrä	Toivottu muutoksen määrä
1. Kunnan palvelut lisääntyvät ja monipuolistuvat sekä organisaatio madaltuu	jonkin verran	paljon
2. Kunnalliset yritykset lisääntyvät	jonkin verran	jonkin verran
3. Ylikunnalliset yritykset lisääntyvät	paljon	paljon
4. Taloudellinen itsenäisyys lisääntyy	vähenee jonkin verran	paljon
5. Kunnan vastuu alueen palvelutarjonnasta lisääntyy	pysyy entisellään	jonkin verran
6. Kuntaorganisaation eri sektoreiden taloudellinen ja toiminnallinen itsenäisyys lisääntyy	jonkin verran	jonkin verran

*Kuntaorganisaatio* muuttuu vastaajien mielestä toivottuun suuntaan, joskin todennäköinen muutos on toivottua vähäisempää. Ainoastaan taloudellisen itsenäisyyden uskotaan jonkin verran vähentyvän, vaikka sen toivottaisiin lisääntyvän paljon, ja kunnan vastuun alueen kaikesta palvelutarjonnasta uskotaan pysyvän ennallaan vaikka, sen toivottaisiin hiukan lisääntyvän. Peruskunnissa pidetään todennäköisempänä ja myös toivottavampana kunnan palvelujen lisääntymistä ja monipuolistumista kuin vertailukunnissa. Vertailukunnissa kunnan vastuun lisääntymistä alueen kaikesta palvelutarjonnasta pidetään jopa hiukan epätoivottavana.

*Tulkinta 1:* Vastaajien mielestä vuoteen 2012 mennessä kunnan palvelut lisääntyvät ja monipuolistuvat. Tämä edellyttää resurssien ja toimintojen järjestämistä uudelleen. Vastaajien mielestä myös organisaatiota järjestetään uudelleen organisaatiota madaltamalla. Yhteisöyrittäjyyteen sisältyvään teollisuuden tehtävämurrokseen sisältyy juuri organisaation ja resurssien uudelleen järjestäminen taloudellisen lisäarvon saamiseksi (luku 5.3, 77).

*Johtopäätös 1:* Tulevaisuudessa, vuonna 2012, yhteisöyrittäjyys kuntaorganisaatiossa on lisääntynyt. Se ilmenee lisääntyneinä ja monipuolistuneina kunnan palveluina ja madaltuneena organisaationa.

*Tulkinta 2:* Vastaajien mielestä vuoteen 2012 mennessä kunnalliset ja ylikunnalliset yritykset lisääntyvät. Tämä edellyttää kunnan tai kuntien yhdessä omistamien yritysten perustamista. Ulkoisella yrittäjyydellä tarkoitetaan juuri omistajayrittäjyyttä (luku 5.3, 75.) Toisaalta vastaajien mielestä vuoteen 2012 mennessä kuntaorganisaation taloudellinen itsenäisyys vähenee ja kunnan vastuu alueen palvelutarjonnasta pysyy entisellään. Sen sijaan kuntaorganisaation eri sektoreiden taloudellinen ja toiminnallinen itsenäisyys lisääntyy. Omistajayrittäjyyteen liitetään ennen muuta taloudelliset näkökohdat (luku 5.3, 75). Yhteisöyrittäjyyteen sisältyvä sisäinen yrittäjyys on yritys siirtää ulkoisten yrittäjien käyttäytymismalli suureen yritykseen tai yhteisöön (luku 5.3, 77).

*Johtopäätös 2:* Tulevaisuudessa, vuonna 2012, ulkoinen yrittäjyys sekä yhteisöyrittäjyys kuntaorganisaatiossa ovat lisääntyneet. Osa palveluista on siirretty kunnan tai kuntien yhdessä omistamien yritysten tuottamiksi. Kuntaorganisaatiolle jäävien palveluiden osalta vastuu sekä tuottamisesta että taloudesta on siirtynyt kuntaorganisaation eri sektoreille, sektorit ovat itsenäistyneet ja niille on siirretty ulkoisen yrittäjyyden käyttäytymismallia.

***Yhteenveto johtopäätöksistä: tulevaisuuden kuntaorganisaatio on yritysmäinen***

Tulevaisuudessa, vuonna 2012, ulkoinen yrittäjyys ja yhteisöyrittäjyys kuntaorganisaatiossa ovat lisääntyneet. Se ilmenee lisääntyneinä ja monipuolistuneina kunnan palveluina ja madaltuneena organisaationa. Osa palveluista on siirretty kunnan tai kuntien yhdessä omistamien yritysten tuottamiksi. Kuntaorganisaatiolle jäävien palveluiden osalta vastuu sekä tuottamisesta että taloudesta on siirtynyt kuntaorganisaation eri sektoreille, sektorit ovat itsenäistyneet ja niille on siirretty ulkoisen yrittäjyyden käyttäytymismallia.

Tulevaisuudessa vuonna 2012 kuntaorganisaatio on yritysmäinen. Se ilmenee yksityisen sektorin olemisena mukana kunnan toiminnassa, toisaalta kunta on yksityisellä sektorilla toimijana. Myös kolmas sektori on aktivoitunut palveluiden tuottajana. Toiminta on responsiivisen mallin mukaista. Siihen sisältyvät taloudellinen toiminta ja yksityinen sektori resurssien haltijana ja ympäristön tekijänä. Yrittäjyys on kiertynyt mahdollisuudeksi kuntaorganisaation ulkoisissa ja sisäisissä tekijöissä.

**Muutos poliittis-hallinnollisessa organisaatiossa (taulukko 22, 124):**

*Todennäköinen muutos poliittis-hallinnollisessa organisaatiossa:*

1. Yritteliäisyys kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana lisääntyy jonkin verran.
2. Kunnanjohtajan merkitys kasvaa jonkin verran ja oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy paljon.
3. Johtoryhmän merkitys kasvaa jonkin verran ja oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy paljon.

4. Henkilöstön taloudellinen itsenäisyys vastuu-alueellaan ja toiminnallinen itsenäisyys lisääntyvät jonkin verran ja oma-aloitteisuuden merkitys kasvaa jonkin verran.
5. Kolmannen sektorin tuottamat palvelut lisääntyvät jonkin verran.
6. Yrittäjien aktiivisuus kunnallisten palvelujen tuottamisessa, kunnan toimintojen yksityistäminen ja yksityisen sektorin osuus kunnan palveluista lisääntyvät paljon. Yritysten määrä ja yhteistyö kunnan ja yksityisen sektorin välillä lisääntyvät paljon.
7. Asukkaiden aktiivisuus kunnan toimintoihin lisääntyy jonkin verran.

*Toivottu muutos kunnan poliittis-hallinnollisessa organisaatiossa:*

1. Yritteliäisyys kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana lisääntyy paljon.
2. Kunnanjohtajan merkitys kasvaa jonkin verran ja oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy paljon.
3. Johtoryhmän merkitys kasvaa jonkin verran ja oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy paljon.
4. Henkilöstön taloudellinen itsenäisyys vastuualueellaan lisääntyy jonkin verran, toiminnallinen itsenäisyys lisääntyy paljon ja oma-aloitteisuuden merkitys kasvaa paljon.
5. Kolmannen sektorin tuottamat palvelut lisääntyvät paljon.
6. Yrittäjien aktiivisuus kunnallisten palvelujen tuottamisessa, kunnan toimintojen yksityistäminen ja yksityisen sektorin osuus kunnan palveluista lisääntyvät paljon. Yritysten määrä ja yhteistyö kunnan ja yksityisen sektorin välillä lisääntyvät paljon.
7. Asukkaiden aktiivisuus kunnan toimintoihin lisääntyy paljon.

TAULUKKO 22 Muutos kunnan poliittishallinnollisessa organisaatiossa vuoteen 2012 mennessä

Muutoksen sisältö	Todennäköinen muutoksen määrä	Toivottu muutoksen määrä
1. Yritteliäisyys kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana lisääntyy	jonkin verran	paljon
2. Kunnanjohtajan merkitys kasvaa ja oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy	jonkin verran paljon	jonkin verran paljon
3. Johtoryhmän merkitys kasvaa ja oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy	jonkin verran paljon	jonkin verran paljon
4. Henkilöstön taloudellinen itsenäisyys vastuualueellaan ja toiminnallinen itsenäisyys lisääntyvät, oma-aloitteisuuden merkitys kasvaa	jonkin verran jonkin verran	jonkin verran paljon
5. Kolmannen sektorin tuottamat palvelut lisääntyvät	jonkin verran	paljon
6. Yrittäjien aktiivisuus kunnallisten palvelujen tuottamisessa, kunnan toimintojen yksityistäminen ja yksityisen sektorin osuus kunnan palveluista lisääntyvät Yritysten määrä ja yhteistyö kunnan ja yksityisen sektorin välillä lisääntyvät	paljon paljon	paljon paljon
7. Asukkaiden aktiivisuus kunnan toimintoihin lisääntyy	jonkin verran	paljon

*Poliittis-hallinnollinen organisaatio* muuttuu vastaajien mielestä toivottuun suuntaan. Johtoryhmän merkityksen toivotaan kasvavan ja oma-aloitteisuuden merkityksen lisääntyvän todennäköisenä pidettyä muutosta enemmän. Samoin henkilöstön toiminnallisen itsenäisyyden toivottaisiin lisääntyvän ja oma-aloitteisuuden merkityksen kasvavan todennäköisenä kasvuna pidettyä enemmän. Yrittäjien aktiivisuuden, kunnan toimintojen yksityistämisen, yksityisen sektorin osuuden ja yhteistyön kunnan ja yksityisen sektorin välillä sekä uskotaan että toivotaan lisääntyvän paljon. Myös yritysten määrän kunnan alueella sekä uskotaan että toivotaan lisääntyvän paljon.

*Tulkinta 3:* Vastaajien mielestä vuoteen 2012 mennessä yritteliäisyys kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana on lisääntynyt. Myös asukkaiden aktiivisuus kunnan toimintoihin lisääntyy. Kyrön mukaan omaehtoinen yrittäjyys on yksilön yrittäjyyttä. Omaehtoinen yrittäjä etsii yrittäjämäisesti paikkansa ja huolehtii osaamisestaan niin oppimisessa, sosiaalisessa elämässä kuin työelämässä. (Luku 5.3, 77). Heinosen mukaan yrittäjämäinen toimintatapa on toimintaa, jonka avulla yksilö, ryhmä ja/tai kunnallinen yksikkö parantaa kykyään aikaansaada, kehittää ja selviytyä menestyksekkäästi muutoksista ja innovaatioista. Heinosen mukaan edelleen sisäinen yrittäjyys liittyy toimintatavan olemassa olevaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Luku 5.3, 77.)

*Johtopäätös 3:* Tulevaisuudessa vuonna 2012 poliittis-hallinnollisissa organisaatioissa omaehtoinen yrittäjyys on lisääntynyt kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana. Myös sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt ja liittyy omaehtoisen yrittäjyyden toimintatapana kunnan organisaatioon.

*Tulkinta 4:* Vastaajien mielestä vuoteen 2012 mennessä henkilöstön taloudellinen itsenäisyys vastualueellaan ja toiminnallinen itsenäisyys lisääntyvät. Samalla oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy. Sisäinen yrittäjyys viittaa yrittäjämäiseen tai yritteliääseen toimintaan julkisen tai yksityisen organisaation palveluksessa (Anttiroiko & Tiura 1997, ii). Koirasen (1999) mukaan yrittäjämäinen ihmistyyppi voi ja tahtoo ottaa vastuun selviytymisestään. Hänen mukaansa sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan henkilöstön riskinottokyvyn lisäämistä (Koiranen 1993, 63). Yhteisöyrittäjyydessä sisäinen yrittäjyys on yritys siirtää ulkoisten yrittäjien toimintamalli suureen yritykseen tai yhteisöön (Niittykangas 2003). (Luku 5.3, 77–78).

*Johtopäätös 4:* Tulevaisuudessa vuonna 2012 poliittis-hallinnollisessa organisaatiossa yhteisöyrittäjyys on lisääntynyt ja se on lisännyt sisäistä yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys ilmenee henkilöstön taloudellisena ja toiminnallisena itsenäisyytenä sekä oma-aloitteisuuden merkityksen lisääntymisenä.

*Tulkinta 5:* Vastaajien mielestä vuoteen 2012 mennessä johtoryhmän ja kunnanjohtajan merkitys kasvaa ja oma-aloitteisuuden merkitys lisääntyy. Koirasen (1993, 14) mukaan yrittäjyys ajattelu- ja toimintatapana liittyy voimakkaasti johtamiseen. Johtaminen on hänen mukaansa hyvää silloin, kun se saa aikaan hyvän sisäisen yrittäjyyden. Ympäristön muutoksista selviytymisessä keskeistä on johdon kyky tulkita toimintaympäristön muutoksia, epävarmuuden käsittelykyky on keskeistä (Heinonen 1999, 170–174.) Organisaation toimiva johto vaikuttaa siihen, miten organisaatio muuttuneessa ympäristötilanteessa käyttäytyy ja millaiseksi rakenne muodostuu. Responsiivinen malli on yritysmäinen ja ajattelu on yrittäjyyttä kannustavaa. (Luku 5.6, 84–86.)

*Johtopäätös 5:* Tulevaisuudessa vuoteen 2012 mennessä sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt johdon käyttäytymismallina. Sisäinen yrittäjyys ilmenee johdon oma-aloitteisuutena. Myös yhteisöyrittäjyys on lisääntynyt. Johdon vaikutus organisaation käyttäytymiseen ja rakenteen muodostumiseen on lisääntynyt johdon merkityksen lisääntyessä. Organisaatio on yrittäjämäistynyt.

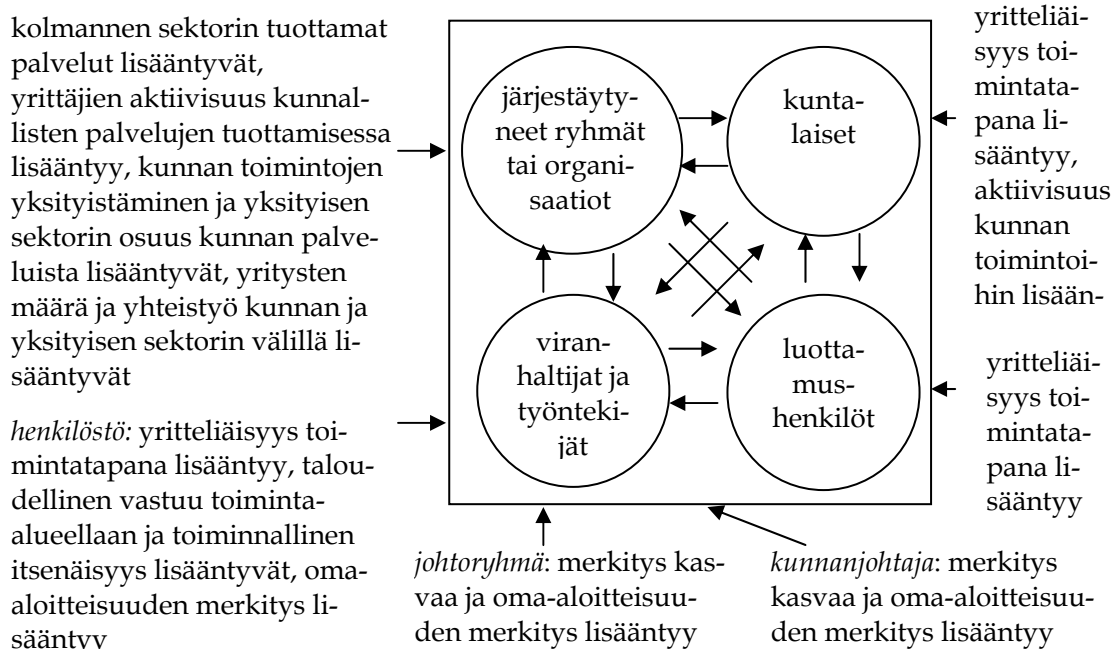
*Tulkinta 6:* Vastaajien mielestä vuoteen 2012 mennessä kolmannen sektorin tuottamat palvelut lisääntyvät, yrittäjien aktiivisuus kunnallisten palvelujen tuottamisessa, kunnan toimintojen yksityistäminen ja yksityisen sektorin osuus kunnan palveluista lisääntyvät. Myös yritysten määrä ja yhteistyö kunnan ja yksityisen sektorin välillä lisääntyvät.

*Johtopäätös 6:* Tulevaisuudessa vuonna 2012 kuntaorganisaatio on yritysmäinen. Se ilmenee yksityisen sektorin olemisena mukana kunnan toiminnassa, toisaalta

kunta on yksityisellä sektorilla toimijana. Myös kolmas sektori on aktivoitunut palveluiden tuottajana. Toiminta on responsiivisen mallin mukaista. Siihen sisältyvät taloudellinen toiminta ja yksityinen sektori resurssien haltijana ja ympäristön tekijänä. Kuntaorganisaation jatkuvuus on turvattu ja se selittyy kuntaorganisaation kyvyllä ja mahdollisuuksilla käsitellä ympäristön tilannetekijöitä ja kyvyllä turvata neuvottelujen ja sopimusten avulla tarvittavien resurssien saannin jatkuvuus. Yrittäjyys on kiertynyt mahdollisuudeksi kuntaorganisaation ulkoisissa ja sisäisissä tekijöissä.

***Yhteenveto johtopäätöksistä: tulevaisuuden poliittis-hallinnollinen organisaatio on yrittäjämäinen***

Tulevaisuudessa, vuonna 2012, poliittis-hallinnollisissa organisaatioissa omaehtoinen yrittäjyys on lisääntynyt kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana. Sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt ja liittyy omaehtoisen yrittäjyyden toimintatapana kunnan organisaatioon. Yhteisöyrittäjyys on lisääntynyt ja se on lisännyt sisäistä yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys ilmenee henkilöstön taloudellisena ja toiminnallisena itsenäisyytenä sekä omaaloitteisuuden merkityksen lisääntymisenä. Sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt myös johdon käyttäytymismallina. Se ilmenee johdon omaaloitteisuutena. Johdon vaikutus organisaation käyttäytymiseen ja rakenteen muodostumiseen on lisääntynyt johdon merkityksen lisääntyessä. Poliittis-hallinnollinen organisaatio on yrittäjämäistynyt. (Kuvio 17.)



KUVIO 17 Muutos poliittis-hallinnollisen organisaation toimijoiden asenteissa ja toimintatavoissa vuoteen 2012 mennessä



### 8.1.6.2 II osa - avoimet kysymykset

Toisen osan avoimien kysymysten vastauksissa muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuudenhallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat nostivat esiin kolme tekijää ennen muita: asenteet, yhteistyön ja tietotaidon. Näitä tekijöitä ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa, vaan ne nostetaan esiin jatkokeskusteluun. Tässä tulkinnassa vastaajien näkemykset asetettiin diskurssiin yrittäjyyden muotojen ja ominaisuuksien kanssa.

#### **Muutoksen hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät:**

*Tulkinta 1:* Yrittäjät toimijoina ja perheyrittäjyyden osaamisen haltijoina.

”perheyrittäjyyden huippuosaaminen => tunnettuus” (5)  
 ”yrittäjät” (13)

Yrittäjistä kollektiivisesti puhuttaessa tarkoitetaan yksityisen sektorin yritysten omistajia. (Vrt. Suomen Yrittäjät ry.) Omistajayrittäjyys on ulkoista yrittäjyyttä. Perheyrittäjyys on yksi ulkoisen yrittäjyyden ilmenemismuoto. (Luku 5.3, 75.)

*Johtopäätös 1:* Muutoksen hallintaan vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät ulkoisen yrittäjyyden. Se ilmenee ulkoisten yrittäjien osaamisena ja tunnettuuden tekijänä.

*Tulkinta 2:* Palvelutuotteita suunniteltaessa ja tarjottaessa asiakkaiden mielipiteiden, odotusten ja tarpeiden huomioiminen eli kuntaorganisaation asiakaslähtöisyys. Kunnan vetovoimaisuus.

”asiakaslähtöinen tuotetarjonta” (59)  
 ”kysyntä ja tarjonta” (20)  
 ”kansalaisten mielipiteet” (13)  
 ”palvelujen käyttäjien odotukset ja arvostus” (61)  
 ”markkinointi asiakaslähtöisesti” (59)  
 ”palveluja tuotetaan asukkaita varten, on löydettävä ne toimintamallit, joilla palvelujen saatavuus ja laatu parhaiten turvataan” (50)  
 ”kunnan yleinen ilme - olemmeko vetovoimainen kylä...” (76)

Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan (KunL 1 § 2 mom.) Asukkaat ovat kuntansa palvelujen käyttäjiä, asiakkaita. Kunnan vetovoimaisuudella tarkoitetaan kunnan houkuttavuutta asumisen ja yrittämisen ympäristönä, palvelujen ja kunnan markkinointi asiakaslähtöisesti edellyttää markkinointihenkisyyttä. Tutkijat liittävät markkinointihenkisyyden yrittäjyyden piirteisiin (luku 5.4, 80). Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 120-121) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä lähtea palveltavan asiakkaan tarpeista (luku 5.3, 77). Yrittäjyys organisaatiossa ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä (luku 5.3, 76).

*Johtopäätös 2:* Muutoksen hallintaan vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät sisäisen yrittäjyyden kuntaorganisaatiossa. Se ilmenee asiakaslähtöisyytenä ja markkinointihenkisyytenä.

*Tulkinta 3:* Kuntalaisten kyvykkyys ja yrittäjyys.

”ihmisten kyvykkyys ja yrittäjyys => kilpailukykyinen elinkeinorakenne” (5)

Tässä vastaajien tulkittiin tarkoittavan kaikkien kunnan asukkaiden, yksilöiden, kyvykkyyttä ja yrittäjyyttä. Omaehtoinen yrittäjyys on yksilön yrittäjyyttä, uudenlainen toimintamalli, jossa jokainen joutuu yrittäjämäisesti etsimään paikkansa ja huolehtimaan osaamisestaan niin oppimisessa, sosiaalisessa elämässä kuin työelämässäkin (luku 5.3, 77).

*Johtopäätös 3:* Muutoksen hallintaan vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät omaehtoisen yrittäjyyden. Se ilmenee kuntalaisissa kyvykkyyttenä ja yrittäjyytenä.

*Tulkinta 4:* Kunnan palvelujen osittainen yksityistäminen jo tapahtuneena hyvänä toimenpiteenä ja vaihtoehtona päätettäessä nykyisistä ja tulevista palvelujen tuottamisen tavoista.

”kunta on myöskin uskaltanut yksityistää muutamia ‘perinteisesti’ kunnalle kuuluvia tehtäviä” (10)

”palveluja yksityistettävä, esim. huoltomies/talonmiespalvelut, pesula-toiminta, ruokahuoltoa osittain...” (49)

”omasta palvelutuotannosta luopuminen asteittain, omistuksen keventäminen” (27)

”riittävät kriittiset peruspalvelut kunnan omana tuotantona...lopun hankintoina ulkoa” (71)

””tutkia eri vaihtoehdot palvelutuotannon ylläpitämiseksi...yksityinen - kuntayhtymä jne.” (52)

”työpaikkojen vapauduttua tehtävien ja palveluiden tuottaminen tarkasteltava myös yksityisesti tuotettuna palveluna...” (51)

Kunnan oma toiminta yrittäjyyden arvostajana ja edistäjänä. Kunnan toimenpiteet yhteistyöverkoston muodostajana ja yrittäjyyskasvatuksen tarjoajana.

”kunnan pitäisi ruveta ymmärtämään yritysten tärkeyden kunnassa...” (17)

”yrittäjämäinen avoin kunta, jossa tällä hetkellä asiat on hyvin” (10)

”kunnassamme on myöskin jo lukiossa yrityskasvatusta, jossa mukana niin kunta kuin paikalliset yrityksetkin” (10)

”yrittäjämäinen ajattelu on monille kirosana” (33)

”yhteistyöverkkojen muodostaminen yritysten, koulutusorganisaatioiden ja kunnan kesken” (68)

Palvelujen yksityistämällä kunta järjestää organisaatiotaan ja resurssejaan uudelleen, mutta samalla rakentaa uudenlaista yhteistyötä yksityisten toimijoiden ja kunnan välille. Kiinteinä yhteistyön moottoreina ja osapuolina kunnalliset toimijat joutuvat omaksuma ulkoisten yrittäjien käyttäytymismallia. Yrittäjyys organisaatiossa ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä (luku 5.3, 76). Yhteisöyrittäjyydellä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, joilla mahdollistetaan sisäistä yrittä-

yyttä organisaatiossa. Siihen sisältyvät yritys siirtää ulkoisten yrittäjien käytäytymismalli suureen yritykseen tai yhteisöön ja organisaation ja resurssien uudelleenjärjestäminen, jolla pyritään saamaan lisää taloudellista arvoa. (Luku 5.3, 77.)

*Johtopäätös 4:* Muutoksen hallintaan vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät yhteisöyrittäjyyden kuntaorganisaatiossa. Se ilmenee kunnan palvelujen lisääntyvänä yksityistämisenä ja yrittäjyyden arvostamisena ja edistämisenä.

*Tulkinta 5:* Toimijoiden ominaisuudet ja piirteet: ennakkoluulottomuus, positiivinen työasenne, muutosmyönteisyys, joustavuus, aktiivisuus, avoimuus, rohkeus ja luovuus sekä yrittäjyys. Lisäksi merkittävänä nähtiin kyky sopeutua taloudellisen tilanteen muuttumiseen, rohkea kokeilunhalu sekä kyky nähdä tulevaisuuteen.

- "ennakkoluulottomuus" ((67)
- "positiivinen vire" (37)
- "muutosilmapiirin hyväksyminen" (65)
- "muutosmyönteinen asennoituminen" (39)
- "nopea sopeutuminen taloudellisen tilanteen muuttumiseen" (41)
- "kunnan oma aktiivisuus palvelutuotannon järjestämisessä uudella tavalla" (1)
- "valmius: asenteellinen, rakenteellinen, toiminnallinen -> kyky nähdä tulevaisuuteen" (34)
- "rohkeaa kokeilunhalua ja henkilöstön tietotaidot aidosti käyttöön..." (44)
- "avoimuus" (5)
- "avoimuus ja keskustelun avaaminen - keskustelun ylläpito" (67)
- "vaihtoehtojen punninta ja avoin keskustelu" (12)
- "yrittäjyys" (5)

Ennakkoluulottomuutta odotettiin erityisesti päättäjiltä ratkaisujen etsimisessä.

- "...päättäjätason ennakkoluulottomuutta" (1)
- "ennakkoluulottomien ratkaisujen etsiminen" (27)

Henkilöstöllä nähtiin merkittävänä myönteinen työasenne ja muutosmyönteisyys sekä aktiivisuus.

- "henkilöstö on valmis kohtaamaan haasteita" (37)
- "virkamiesten aktiivisuus" (30)

Luottamusmiesorganisaatiolla nähtiin merkittävänä muutosmyönteisyys, joustavuus ja nopeus päätöksenteossa, avoimuus sekä luovuus.

- "vanha luottamusmiesorganisaatio vanhanakin kykenemätön joustaviin ja nopeisiin päätöksiin" (56)
- "avoimuuden lisääntyminen luottamushenkilöhallinnossa" (77)
- "miten 'voimakkaita' ja kehityssuuntautuneita, luovia luottamushenkilöitä hallintoon saadaan" (9)

Tutkijoiden mukaan yrittäjyyteen liitetään piirteitä mm. ennakkoluulottomuus, myönteinen työasenne, kyky vaihtaa näkökulmaa ja sopeutua erilaisiin

tilanteisiin, aktiivisuus, rohkeus ja luovuus. Suuri yleisö liittää yrittäjyyteen myös taloudellisuuden. (Taulukko 8, 82.) Vastaajien mielestä etenkin päättäjät tarvitsevat ennakkoluulottomuutta, henkilöstö myönteistä työasennetta, muutosten myönteisyyttä ja aktiivisuutta, luottamusmiesorganisaatio muutosten myönteisyyttä, joustavuutta ja luovuutta. Yrittäjyys organisaatiossa ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä, yrittäjämäisenä tai yritteliäänä toimintana organisaation palveluksessa. Kuntaorganisaation palveluksessa toimijoina ja päätöksentekijöinä ovat luottamusmiehet omassa tehtävässään, viranhaltijat ja henkilöstö toimivaltuuksiensa puitteissa.

*Johtopäätös 5:* Muutoksen hallintaan vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät yrittäjyyden ominaisuuksia ja piirteitä, jotka kuntaorganisaatiossa ilmenevät sisäisenä yrittäjyytenä; ennakkoluulottomuutena, positiivisena työasenteena, muutosten myönteisyytenä, joustavuutena, aktiivisuutena, rohkeutena ja luovuutena, kykyä sopeutua taloudellisen tilanteen muuttumiseen, kokeilunhaluna, kykyä nähdä tulevaisuuteen. Piirteet ilmenevät etenkin päättäjien ennakkoluulottomuutena, henkilöstön myönteisenä työasenteena, muutosten myönteisyytenä ja aktiivisuutena, luottamusmiesorganisaation muutosten myönteisyytenä, joustavuutena ja luovuutena.

***Yhteenveto johtopäätöksistä:*** Muutoksen hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät yrittäjyyden eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin vaikuttavina tekijöinä he näkivät ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen: ennakkoluulottomuus, positiivinen työasenne, muutosten myönteisyys, joustavuus, aktiivisuus, rohkeus ja luovuus, kyky sopeutua taloudellisen tilanteen muuttumiseen, kokeilunhalu ja kyky nähdä tulevaisuuteen.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmenee toiveena yksityisen sektorin osallistumisesta aktiivisemmin kunnan toimintaan. Yrittäjät itsessään näyttävät mahdollisuutena, perheyrittäjyyden osaaminen myönteisenä imagotekijänä. *Sisäinen yrittäjyys* ilmenee asiakaslähtöisyytenä ja markkinointihenkisyytenä. *Omaehtoinen yrittäjyys* ilmenee kuntalaisissa kyvykkyytenä ja yrittäjyytenä. *Yhteisöyrittäjyys* ilmenee kunnan palvelujen lisääntyvänä yksityistämisenä ja yrittäjyyden arvostamisena ja edistämisenä. *Piirteet* ilmenevät etenkin päättäjien ennakkoluulottomuutena, henkilöstön myönteisenä työasenteena, muutosten myönteisyytenä ja aktiivisuutena, luottamusmiesorganisaation muutosten myönteisyytenä, joustavuutena ja luovuutena.

**Muutoksen hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää seuraavia panostuksia / toimenpiteitä / osaamisia:**

*Tulkinta 1:* Yksityistä sektoria yhteistyöhön palveluista päätettäessä, suunniteltaessa ja tuotettaessa, lisää yrittäjiä, erityisesti perheyrittäjiä.

”yksityinen sektori mukaan kaikille hallinnon aloille” (82)

”luottamustoimiin lisää yrittäjiä” (59)

”kunnan ja yrittäjien keskeinen positiivinen vuorovaikutus avainasemassa” (8)

"yrittäjyyden kannustaminen (tilat + ohjaus + starttirahoitus + verkottuminen)" (52)  
 "perheyrittäjyyden edistäminen" (5)

*Johtopäätös 1:* Vastaajien mielestä muutoksen hallintaan tarvittaisiin lisää ulkoista yrittäjyyttä. Se ilmeni omistajayrittäjien osallistumisena kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation toimintaan: luottamusmiehinä, palveluiden tuottajina sekä positiivisina vuorovaikuttajina.

*Tulkinta 2:* Kuntaorganisaation toimintaan yrittäjämäisyyttä, yrittäjäasennetta ja -henkeä ja asiakaslähtöisyyttä.

"yrittäjämäistä toimintaa kuntaorganisaation toimintaan" (1)  
 "uteliaisuus uuteen, yrittäjämäinen toimintatapa henkilöstöllä" (39)  
 "yrittäjäasennetta" (59)  
 "yrittäjähenkeä" (13)  
 "...ymmärrettävä kenelle palveluja teemme ja kuka ne maksaa" (70)  
 "...kuntalaisten viihtyvyyden huomioimista" (15)

Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäistä toimintaa suuryrityksessä tai organisaatiossa. Se on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa toisen palveluksessa (luku 5.3, 76.) Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 120–121) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä lähteä palveluttavan asiakkaan tarpeista (luku 5.3, 75). Yrittäjän käyttäytymisen ydin on uuden luomisessa (luku 5.4, 79–80).

*Johtopäätös 2:* Muutoksen hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää sisäistä yrittäjyyttä. Se ilmeni yrittäjähenkenä ja yrittäjäasenteena: yrittäjämäisenä toimintana, uteliaisuutena uuteen ja asiakaslähtöisyytenä.

*Tulkinta 3:* Toimenpiteitä, jotka edistävät henkilöstön yrittäjämäistymistä: koulutusta, motivointia uuden oppimiseen, tilaisuuksien luomista, tulostuon antamista.

"yrittäjyys myönteiseen henkeen koko organisaatiossa" (19)  
 "henkilöstön motivointi..." (78)  
 "...yrittäjämäiseen ajatteluun tarvitaan koko organisaation läpikäyvä koulutusta..." (33)  
 "kaikki tittelinkipeät virkamiehet ja viranhaltijat yrittäjiksi vastaamaan omista teoistaan" (70)  
 "sisäisen yrittäjyyden asenteen iskostaminen kunnan päättäjien ja virkamiesten toimintaan" (14)  
 "kunnan henkilöstön saattaminen enempi tulostuulliseksi ja henkilöstön motiivointi ajattelemaan ja toimimaan yrittäjämäisesti" (7)  
 "kyvykkyyden puolella korostetaan luovuutta, oppimista ja innostamista uuteen sekä henkisiä, inhimillisiä voimavaroja" (5)

Uusien tulolähteiden etsimistä ja asiakaslähtöisyyttä: panostusta asukastytyväisyyteen palvelujen määrää ja laatua parantamalla.

- "...uusien tulolähteiden etsiminen" (35)  
 "kunnan olisi jopa hiukan aggressiivisestikin markkinoitava itseensä, jotta kuntaan saataisiin halutunlainen väestöpohja - tulevaisuudessa kunnat kilpailevat asukkaista kuten yritykset nykyään työntekijöistä" (10)  
 "ympäristöön, kunnallistekniikkaan (kadut, valot) panostaminen, jotta myös muut kuin lapsiperheet viihtyisivät kunnassa ... hyvät veronmaksajat jäisivät kuntaan lasten kasvettua isoiksi" (6)  
 "kaavoitus saatava ajan tasalle, jolloin tontit ...ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa" (77)  
 "kaavoitus- ja tonttipolitiikan tehostamista" (76)  
 "teollisuusmaata/työpaikka-alueita harkittava lisää ..." (38)  
 "kilpailukykyinen, monipuolinen asuntotarjonta" (5)

Uusien asukkaiden saamista kunnan imagoa kohottamalla ja tuomalla kuntaa esille.

- "muuttoliike on saatava kääntymään kunnalle positiiviseksi" (50)  
 "vetovoimatekijöistä laadukkaampia" (5)  
 "harkittu panostaminen kunnan houkuttelevuuden lisäämiseksi" (47)  
 "panostusta kunnan esille tuomiseen" (44)  
 "kuntaimagon kohottaminen" (50)  
 "kotitalouksien ostovoiman siirtymistä naapurikuntiin hillittävä" (38)  
 "tosiasioille perustuvaa, selkeää ja myönteistä imagoa markkinoidaan erityisesti tulevaisuuteen ja tavoitteisiin suuntautuneena" (5)

Muutosvastarinnan poistamista, uusien toimintamallien etsimistä palveluiden tuottamiseen, yrittäjien lisäämistä luottamustoimissa ja elinkeinopolitiikan tärkeiden korostamista.

- "muutosvastarinnan poistoa" (42)  
 "...määritellään kohtuulliseksi katsottavat lait huomioiden palvelut ja vasta sitten kuka/mikä sen parhaiten/edullisimmin tuottaa" (16)  
 "uudenlainen organisointi: mitä kunta - mitä yrittäjät ..." (16)  
 "elinkeinopolitiikka entistä tärkeämpi" (58)  
 "yhteistä keskustelua enemmän kolmannen sektorin ja yritysten kanssa" (68)  
 "yhteinen 'palaveria' kunnan ja yrittäjien välillä" (26)  
 "kunnanvirkaileijoiden jalkautumista yrittäjien pariin ajoittain" (30)  
 "virkamiesten ja yrittäjien yhteen suuntaan toimimista..." (15)  
 "yhteistyö koulun ja paikallisen elinkeinoelämän kanssa monipuolistuu" (5)  
 "lisääntyvä yhteistyö yksityisen sektorin kanssa palvelujen tuottamisessa" (1)

Kunnallisten palveluiden yksityistämistä.

- "tiettyjä tehtäviä on ulkoistettava" (9)  
 "ulkoistaminen, harkiten" (34)  
 "kunnan olisi vielä rohkeammin yksityistettävä ja aluksi tuettavakin vaikka vahvasikin, jotta yritys pääsee alkuun" (10)

Yhteisöyrittäjyyteen sisällytetään kaikki ne tekijät, jotka edistävät yrittäjyyttä organisaatiossa, mm. sisäinen yrittäjyys ja teollisuuden tehtävämurros. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yritystä siirtää ulkoisten yrittäjien käyttäytymismalli suureen yritykseen tai yhteisöön. Organisaation tehtävämurroksessa pyritään organisaation ja resurssien uudelleen järjestämisellä saamaan lisää taloudellista arvoa. (Luku 5.3, 75.) Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 120-121) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä lähteä palveltavan asiakkaan tarpeista (lu-

ku 5.3, 77). Tutkijat liittävät asiakaslähtöisyyden, markkinointihenkisyyden ja muutosmyönteisyyden yrittäjyyden piirteisiin (taulukko 8, 82).

*Johtopäätös 3:* Vastaajien mielestä muutoksen hallinta edellyttäisi lisää yhteisöyrittäjyyttä: sisäistä yrittäjyyttä ja organisaation tehtävämurrosta. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi henkilöstön toiminnan yrittäjämäistymistä lisäävinä toimenpiteinä: koulutuksena, motivointina uuden oppimiseen, tilaisuuksien luomisena ja tulosvastuun antamisena. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi myös asiakaslähtöisyyden, markkinointihenkisyyden ja muutosmyönteisyyden lisäämisellä sekä elinkeinopolitiikan korostamisena. Teollisuuden tehtävämurros ilmenisi uusien toimintamallien etsimisellä, ulkoisten yrittäjien lisäämisellä luottamustoimiin sekä palveluiden tuottamiseen.

*Tulkinta 4:* Ominaisuuksina ja piirteinä avoimuutta,

”avoimuutta” (67, 37, 46, 12, 44, 52, 59, 51)

motivoituneisuutta ja halua etsiä poikkeavia toimintatapoja ja käyttää lisääntyntä itsenäisyyttä,

”motivaatiota” (73)

”...virkamiesten ja LM:n halu” (16)

”lisää halua etsiä poikkeavia toimintatapoja ja käyttää oikein lisääntyntä itsenäisyyttä” (27)

ennakkoluulottomuutta uudensuoihin ratkaisuihin

”ennakkoluulottomuutta” (36, 42)

”ennakkoluulottomuutta uudensuoihin ratkaisuihin (51)

ja rohkeutta uudistuksiin, jotka tekevät organisaation tehokkaammaksi, tuottavat säästöä ja jopa omasta tuotannosta ostopalveluun siirtymiseen.

”rohkeutta” (42, 51))

”rohkeutta organisatorisiin uudistuksiin, kokeiluihin” (35)

”on uskallettava tehdä uudistuksia, jos niiltä tulee selvää säästöä” (40)

”uskaltaa arvioida kunnan omaa palvelutuotanto-organisaatiota ja sen uudelleen järjestämistä tehokkaammin - aikaan sopivaksi” (52)

”rohkeutta ostaa jotain, mitä itse ei kannata yksin toteuttaa” (44)

Tutkijat liittävät yrittäjyyteen piirteinä suoriutumismotivaation, ennakkoluulottomuuden, rohkeuden ja kyvyn tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina ja toimia muutosta aikaansaavana voimana (taulukko 8, 82). Vastaajat liittävät nämä piirteet kuntaorganisaation toimijoihin, päättäjiin, uusin toimintamallien etsijöihin, säästöjen etsijöihin. Koirasen (1999) mukaan sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa työyhteisön jäsenenä (luku 5.3, 76).

*Johtopäätös 4:* Muutoksen hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyden ominaisuuksia ja piirteitä, jotka kuntaorganisaatiossa ilmenisivät sisäisenä

yrittäjyytenä; suoriutumismotivaationa, ennakkoluulottomuutena, rohkeutena, kykynä tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina ja toimia muutosta aikaansaavana voimana.

**Yhteenvedo johtopäätöksistä:** Muutoksen hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää ulkoista, sisäistä ja yhteisöyrittäjyyttä sekä yrittäjyyteen liitettyjä piirteitä: suoriutumismotivaation, ennakkoluulottomuuden, rohkeuden ja kyvyn tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina ja toimia muutosta aikaansaavana voimana.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmenisi omistajayrittäjien osallistumisena kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation toimintaan: luottamusmiehinä, palveluiden tuottajina sekä positiivisina vuorovaikuttajina. *Sisäinen yrittäjyys* ilmenisi yrittäjähengenä ja yrittäjäasenteena: yrittäjämäisenä toimintana, uteliaisuutena uuteen ja asiakaslähtöisyytenä. *Yhteisöyrittäjyys* ilmenisi sisäisenä yrittäjyytenä ja organisaation tehtävämurroksena. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi henkilöstön toiminnan yrittäjämäistymistä lisäävinä toimenpiteinä: koulutuksena, motivoituna uuden oppimiseen, tilaisuuksien luomisena ja tulosvastuun antamisena. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi myös asiakaslähtöisyyden, markkinointihenkisyyden ja muutosmyönteisyyden lisäämisellä sekä elinkeinopolitiikan korostamisena. Teollisuuden tehtävämurros ilmenisi uusien toimintamallien etsimisellä, ulkoisten yrittäjien lisäämisellä luottamustoimiin sekä palveluiden tuottamiseen.

### **Yhteistyön hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät:**

*Tulkinta 1:* Yrittäjien ja yrittäjäjärjestön aktiivinen rooli muutosmoottorina, yhteistyökumppanina ja ilmapiirin luojana,

”...ehkä yrittäjäjärjestö voisi parhaimmillaan olla muutosprosessin alullepaneva voima” (18)

”edelleen korostuu kunnan ja yrittäjien yhteistyö...” (8)

”kunnan ja yrittäjien yhteistyö tiivistynyt” (35)

”harjoittelijat yrityksissä” (21)

”koulutuksen mukaan yksityisen sektorin toimijat” (21)

”hyvä yritysilmapiiiri” (48)

yksityisen sektorin kehittyneisyys.

”yksityisiä yhtiöitä lisää” (80)

”on monipuolinen, eettisesti korkeatasoinen ja kehittävä yritystoiminta” (5)

”monipuolinen elinkeinorakenne” (5)

Yrittäjistä kollektiivisesti puhuttaessa tarkoitetaan yksityisen sektorin yritysten omistajia. Omistajayrittäjyys on ulkoista yrittäjyyttä. (Luku 5.3, 75.)

*Johtopäätös 1:* Mahdollisuutena vastata yhteistyön hallintaan vastaajat näkivät ulkoisen yrittäjyyden. Se ilmenee ulkoisten yrittäjien aktiivisena roolina muutosmoottorina, yhteistyökumppanina ja ilmapiirin luojana, yksityisen sektorin kehittyneisyyden ylläpitäjänä ja yrittäjäjärjestönsä toimijoina.



*Tulkinta 2:* Kuntalaisista, yrityksistä ja kunnista löytyvä henki.

”henki, mikä löytyy kuntalaisista, yrityksistä ja kunnista” (10)

Tässä vastaajien tulkitaan tarkoittavan hengellä yksilöiden asennetta kuntalaisina, työyhteisönsä jäsenenä yrityksissä ja kuntaorganisaatiossa. Yrittäjyys yhdistetään myös yrittäjähengen. Koirasen (1999) mukaan yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Omaehtoinen yrittäjyys on yksilön yrittäjyyttä, se on kuntalaiselle mahdollinen toimintamalli. Organisaatiossa, niin yritys- kuin kuntaorganisaatiossa, omaehtoinen yrittäjyys saa kollektiivisen luonteen ja sitä kutsutaan sisäiseksi yrittäjyydeksi. (Luku 5.3, 77.)

*Johtopäätös 2:* Mahdollisuutena vastata yhteistyön hallintaan vastaajat näkivät omaehtoisen ja sisäisen yrittäjyyden. Omaehtoinen yrittäjyys ilmenee kuntalaisissa yrittäjämäisenä asenteena, sisäinen yrittäjyys yrityksissä ja kuntaorganisaatiossa kollektiivisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana.

*Tulkinta 3:* Asiakslähtöisyys palvelujen tuottamisessa.

”kunnalla on oltava selkeä käsitys omien kuntalaisten palvelujen tarpeesta” (50)

Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 120–121) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä lähteä palveltavan asiakkaan tarpeista. Sisäinen yrittäjyys liittyy asiakaslähtöisen toimintatavan kuntaorganisaatioon. (Luku 5.3, 77.)

*Johtopäätös 3:* Mahdollisuutena vastata yhteistyön hallintaan vastaajat näkivät sisäisen yrittäjyyden. Se ilmenee asiakaslähtöisenä toimintatapana.

*Tulkinta 4:* Seuraavat toimenpiteet:

Kunnallisten palvelujen yksityistäminen.

”toimintojen ulkoistaminen aina kun se osoittautuu järkeväksi” (39)

”harkittu, mutta ennakkoluuloton palvelutuotannon uudelleen järjestäminen mm. yksityistä sektoria hyödyntämällä” (46)

”mitä hyötyä on kuntien perustamista yhtiöistä, kun samat päättäjät hoitavat asiat, kunta ostakoon palvelut, jos ei itse pysty tuottamaan niitä taloudellisesti” (13)

”onko kunnallinen yhtiö oikea yhtiö...mikä on todellinen yrittäjäriski” (71)

Asukkaiden kannustamisen kunnan päätöksentekoon ja rahaa itsenäiseen ”asioiden” hoitamiseen.

”asukkaita tulisi laajemmin kannustaa kunnan päätöksentekoon...” (77)

”kyläläisille ja ahneille omaa rahaa joidenkin asioiden hoitamiseksi alueellaan. Ehkä tehokkaampaa ja aktivoivempaa kuin nykyinen järjestelmä” (80)

Toimenpiteet yrittäjyyden edistämiseksi ja yritysmuotoisuuden lisäämiseksi.

"yrittäjyyden edistäminen" (5)

"perusrakenteet ja yrittämisen perusedellytykset ovat kunnossa" (5)

"elinkeinoilmasto" (5)

"on joskus jopa havaittavissa yritystoiminnan väheksymistä" (33)

Palvelujen tarpeen tunnistaminen, asiakaslähtöisyys.

"palveluiden tarve" (83)

"kankeiden toimintojen rasvaus ja oman kunnan yrittäjien ja asukkaiden huomioon ottaminen" (15)

Organisaation madaltaminen ja ostopalveluiden lisääminen.

"kunnan muuttuminen pelkästä hallinto/suoritusorganisaatiosta osto-organisaation suuntaan on alkanut" (38)

"hallinnon keveys" (69)

Kunnan esille tuominen.

"näkyvyyden nostaminen" (5)

"kuntakuva" (5)

Vastaajien mielestä kuntaorganisaatioon saadaan lisää tehokkuutta palveluja yksityistämällä, käyttämällä yksityistä sektoria apuna ja organisaatiota madaltamalla. Myös kuntalaiset halutaan resurssiksi, aktiiviseksi toimijoiksi ja päätöksentekoon. Yhteisöyrittäjyyteen luetaan kaikki ne tekijät, jotka edistävät yrittäjyyttä organisaatiossa. Siihen sisältyvässä teollisuuden tehtävämurroksessa organisaation ja resurssien uudelleen järjestämiselle pyritään saamaan lisää taloudellista arvoa. (Luku 5.3, 77.) Vastaajien mielestä yhteistyön hallintaan vastataan tuomalla kuntaa esille, kuntamarkkinoinnilla ja palvelujen tarpeen tunnistamisella ja huomioon ottamisella, asiakaslähtöisyydellä. Tutkijat liittävät markkinahenkisyyden yrittäjyyden piirteisiin (taulukko 8, 82). Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 120–121) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä lähteä palveluttavan asiakkaan tarpeista (luku 5.3, 77). Yrittäjyys kuntaorganisaatiossa ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä, toimenpiteet sen mahdollistamiseksi sisältyvät yhteisöyrittäjyyteen (luku 5.3, 78).

*Johtopäätös 4:* Mahdollisuutena vastata yhteistyön hallintaan vastaajat näkivät yhteisöyrittäjyyden. Se ilmenee teollisuuden tehtävämurroksena: palvelutuotannon osittaisena yksityistämisenä, yksityistä sektoria apuna käyttämisenä, organisaation madaltamisena, kuntalaisten aktivoimisena toimijoiksi ja päätöksentekoon. Se ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä: markkinointihenkisyyden ja asiakaslähtöisyyden lisäämisellä.

*Tulkinta 5: Toimijoiden ominaisuudet/piirteet: yrittäjäyys ja asenteet yleisesti,*

*"yrittäjäyys" (59)  
"asenteet" (64)*

aktiivisuus kehittämissotteissa, johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden aktiivisuus kunnasta ulospäin ja kuntalaisten aktiivisuus,

*"...aktiivinen yhteistyöhakuinen ote kunnan kehittämisessä" (5)  
"johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden aktiivisuus kunnasta ulospäin" (47)  
"kuntalaisten aktiivisuus" (41)*

avoimuus yleisesti, päätöksenteon avoimuus etenkin kuntalaisia kohtaan,

*"avoimuus" (83, 67, 24, 16)  
"avoin päätöksentekomenettely kuntalaisia kohtaan" (54)  
"pätöksenteon läpinäkyvyys" (67)  
"tiedonkulku avointa ja faktoihin perustuvaa; tietoa kuntalaisille ei tunteella /"mutu"-tiedolla tehtäviä päätöksiä" (20)*

ennakkoluulottomuus yhteistyössä kunnan sisällä ja kuntayhteistyössä,

*"ennakkoluuloton toiminta yli keinotekkoisten rajojen" (12)  
"ennakkoluulottomuus kuntayhteistyötä kohtaan" (58)*

muutosmyönteisyyden asenteissa ja toimintatavoissa,

*"muutosvastarinta" (61)  
"pidättäytyään vanhoissa totutuissa toimintamalleissa" (24)  
"edelleen kyse on niukkenevista resursseista ja vanhaan toimintatapaan mieltymisestä" (33)  
"muutosvastarinta on aktiivista joka suhteessa" (33)*

sitkeys,

*"sitkeys" (59)*

motivoituneisuus henkilöstössä.

*"motivoitunut ja osaava henkilöstö" (37)*

Tutkijoiden mukaan yrittäjäyteen liitetään piirteenä mm. aktiivisuus, ennakkoluulottomuus, muutosmyönteisyys asenteissa ja toimintatavoissa, sitkeys ja motivoituneisuus (taulukko 8, 82). Vastaajien mielestä tarvitaan aktiivisuutta kehittämissotteissa, johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden aktiivisuutta kunnasta ulospäin ja kuntalaisten aktiivisuutta. Heidän mielestään muutosvastarinta, vanhoihin toimintamalleihin mieltyminen ja niissä pidättäytyminen ovat esteenä yhteistyön hallinnan tarpeeseen vastaamiselle.

*Johtopäätös 5:* Mahdollisuutena vastata yhteistyön hallintaan vastaajat näkivät yrittäjyyden yleisesti ja yrittäjyyden ominaisuuksia ja piirteitä, jotka kuntaorganisaatiossa ilmenevät sisäisenä yrittäjyytenä: aktiivisuutena, ennakkoluulottomuutena, muutosmyönteisyytenä, sitkeytenä ja motivoituneisuutena. Piirteet ilmenevät etenkin johtavien viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden ja kunta-laisten aktiivisuutena ja henkilöstön motivoituneisuutena.

***Yhteenveto johtopäätöksistä:*** Yhteistyön hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät yrittäjyyden eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin vaikuttavina piirteinä he näkivät yrittäjyyden ja ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen: aktiivisuuden, ennakkoluulottomuuden, myönteisyyden asenteissa ja toimintatavoissa, sitkeyden ja motivoituneisuuden.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmenee ulkoisten yrittäjien aktiivisena roolina muutosmoottorina, yhteistyökumppanina ja ilmapiirin luojana, yksityisen sektorin kehittyneisyyden ylläpitäjänä ja yrittäjäjärjestönsä toimijoina. *Sisäinen yrittäjyys* ilmenee kollektiivisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana yrityksissä ja kuntaorganisaatiossa, asiakaslähtöisyytenä. *Omaehtoinen yrittäjyys* ilmenee kuntalaisissa yrittäjämäisenä asenteena. *Yhteisöyrittäjyys* ilmenee teollisuuden tehtävämurroksena: palvelutuotannon osittaisena yksityistämisenä, yksityisen sektorin apuna käyttämisenä, organisaation madaltamisena, kuntalaisten aktivoimisena toimijoiksi ja päätöksentekoon. Se ilmenee sisäisenä yrittäjyytenä: markkinointihenkisyyden ja asiakaslähtöisyyden lisäämisenä. *Piirteet* ilmenevät etenkin johtavien viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden ja kuntalaisten aktiivisuutena ja henkilöstön motivoituneisuutena.

### **Yhteistyön hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää:**

*Tulkinta 1:* Seutuyhtiöitä, osakeyhtiöitä ja kolmatta sektoria palveluiden tuottamiseen.

”yhteisiä seutuyhtiöitä” (83)

”osakeyhtiöitä - yhdistyksiä palvelujen tuottamiseen” (60)

Tässä vastaajien tulkittiin tarkoittavan seutuyhtiöillä usean kunnan yhdessä omistamia osakeyhtiöitä ja osakeyhtiöllä oman kunnan omistamia osakeyhtiöitä, jotka ovat perustetut tiettyjen palveluiden tuottamiseen toiminta-alueellaan ja mahdollisesti myös tarjoamaan palvelujaan yli omistajakuntien rajojen. Yhdistyksillä tulkittiin tarkoitetun kunnan alueella jo toimivia tai tietyn palvelun tuottamista varten perustettavia yhdistyksiä, joissa toimijoina ovat oman kunnan asukkaat. Vastaajien tulkittiin haluavan vaihtoehtoisia, itsenäisempiä ja yritysmäisempiä tapoja palveluiden tuottamiseen, lisää ulkoisen yrittäjyyden ajattelu- ja käyttäytymismallia kunnan toimintaan.

*Johtopäätös 1:* Yhteistyön hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää ulkoista yrittäjyyttä. Se ilmenisi ulkoisen yrittäjyyden ajattelu- ja käyttäytymismallin

lisäämisenä kunnan toimintaan, vaihtoehtoisten, itsenäisempien ja yritysmäisempien palveluiden tuottamistapojen järjestämisenä, perustamalla usean kunnan yhteisiä seutuyhtiöitä ja oman kunnan omistamia osakeyhtiöitä palvelujen tuottamiseen sekä antamalla palvelujen tuottamista jo olevan tai perustettavan yhdistyksen tehtäväksi.

*Tulkinta 2:* Aktiivisempaa otetta yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, yhteistyötahojen hyödyntämistä ja rohkeutta ottaa palautetta omasta toiminnasta ja hyödyntää palautetta.

”hyödynnetään ystävyyskuntatoimintaa elinkeinoelämässä” (5)

”vuorovaikutus yksityisen sektorin kanssa” (46)

”virkamiesten jatkuva hakeutumista kunnan yritys- ja vaikuttajatahojen kanssa yhteistyöhön” (15)

”rohkeammin kysyttävä mielipiteitä eri asioista monilta eri tahoilta ja myöskin annettava palautetta siitä, mitä joku päätös on aikaan saanut ja mitä voitaisiin tehdä, jos on mennyt pieleen” (10)

Sisäisen yrittäjyyden ydin muodostuu mahdollisuuteen tarttumisesta. Sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan henkilöstön riskinottokyvyn lisäämistä ja markkinoilla olevien mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Luku 5.3, 77.) Tutkijat liittävät aktiivisuuden ja rohkeuden yrittäjyyden piirteisiin (taulukko 8, 82).

*Johtopäätös 2:* Vastaajien mielestä yhteistyön hallinta edellyttäisi lisää sisäistä yrittäjyyttä. Se ilmeni etenkin virkamiesten aktiivisuutena yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, hyödyntämällä markkinoilla olevia mahdollisuuksia: ystävyyskuntatoimintaa ja yksityistä sektoria sekä rohkeutena ottaa palautetta ja hyödyntää sitä.

*Tulkinta 3:* Asukkaiden aktiivisuutta.

”asukkaiden pitäisi olla aktiivisempia kuntaan päin...” (17)

Tutkijat ja suuri yleisö liittävät aktiivisuuden yrittäjyyden piirteisiin (taulukko 8, 82). Omaehtoinen yrittäjyys on yksilön yrittäjyyttä, jokaiselle yksilölle, asukkaalle, mahdollinen toimintamalli (luku 5.3, 77).

*Johtopäätös 3:* Vastaajien mielestä yhteistyön hallinta edellyttäisi lisää omaehtoista yrittäjyyttä. Se ilmeni asukkaiden aktiivisuutena ”kuntaan päin”.

*Tulkinta 4:* Toimenpiteitä:

viranhaltijoiden ja luottamusmiesten keskustelua toimialansa yritysten kanssa, yrittäjätilaisuuksien ja tutustumismatkojen järjestämistä,

”sektoriviranhaltijoiden ja luottamusmiesten tulisi tavata ja keskustella toimialaansa sivuavia ja/tai sillä toimivia yrityksiä” (33)

”yrittäjätilaisuuksia ja tutustumismatkoja” (30)

muutosmyönteisyyttä: uusien toimintamallien ideointia ja asennemuutosta,

*"uusien mallien ideointia" (34)*

*"selkäyttimeen menevää asennemuutosta" (34)*

yrittäjävetoisuuden ja yrittäjämäisten toimintamallien käyttöönottoa sekä yrittäjävetoisuuden lisäämistä,

*"uuden yrittäjävetoisen ajattelumallin sisäänajoa pikimmiten" (70)*

*"yrittäjämäisten toimintatapojen sisään viemistä kunnan organisaatioon" (14)*

*"yrittäjävetoisuuden lisäämistä käytännön ratkaisuihin" (41)*

*"osaamisen kehittämistä ja yrittäjyysajattelun opettamista kunnan luottamushenkilöille ja myös kunnan virkamiehille..." (18)*

*"ylläpidetään hyvää elinkeinoilmastoa" (5)*

*"säilytetään yrittäjyyttä kannustava, innostava ilmapiiri" (5)*

*"kunnan tunnettava toiminnot ja yritykset" (21)*

asukkaiden kuulemista suunnittelussa ja päätöksenteossa,

*"interaktiivisuutta kuntalaisten kanssa" (80)*

*"kuntalaisten aloitteisiin tulisi suhtautua vakavasti aina" (32)*

*"kyläkuntien yleissuunnittelua, asutus ja elinkeinoelämä huomioiden" (43)*

*"myös kuntalaisten entistä parempi mielipiteiden huomioon ottaminen ja erilaisten vaihtoehtojen esittäminen myös heille" (49)*

kunnan imagon ylläpitoa ja profilointia palvelujen tuottajana,

*"säilytetään ...hyvä, yritysystävällinen imago" (5)*

*"ylläpidetään hyvää yrityskunnan mainetta ja me-henkeä" (5)*

*"kunnan tarkkaa profilointia palvelujen tuottajana" (1)*

valtuuksien ja vastuun uusjakoa virkamiehille sekä joustoja.

*"virkamiesten valtuuksien lisäämistä" (1)*

*"vastuun antoa ja ottamista" (3)*

*"joustoja" (65)*

Vastaajien mielestä kunnan toimijoiden, viranhaltijoiden ja luottamusmiesten, tulisi lisätä toimenpiteitä, joilla saadaan aikaan yrittäjävetoisuuden ja yrittäjämäisten toimintamallien käyttöönottoa ja yrittäjävetoisuutta. Yhteisöyrittäjyys sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka tähtäävät yrittäjyyden edellytysten luontiin ja yrittäjämäisen toimintatavan kannustamiseen (luku 5.3, 77-78). Vastaajien mielestä tarvitaan lisää muutosmyönteisyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja markkinointihenkisyyttä. Tutkijat liittävät muutosmyönteisyyden ja markkinointihenkisyyden yrittäjyyden ominaisuuksiin (taulukko 8, 82). Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 120-121) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä lähteä palveltavan asiakkaan tarpeista (luku 5.3, 77). Vastaajien mielestä tarvitaan myös virkamiesten itsenäisempää toimintaa sekä joustoja. Koirasen (1993, 63) mukaan sisäisellä yrittäjyydellä tavoitellaan mm. henkilöstön riskinottokyvyn lisäämistä (luku 5.3, 77). Yrittäjämäinen ihmistyyppi haluaa Koirasen (1999) mukaan ottaa vastuun selviytymisestään (luku 5.3, 76).

*Johtopäätös 4:* Vastaajien mielestä yhteistyön hallinta edellyttäisi lisää yhteisöyrittäjyyttä. Se ilmenisi lisäämisenä toimenpiteitä, joilla aikaansaadaan yrittäjävetoisuuden ja yrittäjämäisten toimintamallien käyttöönottoa ja yrittäjävetoisuutta, muutosmyönteisyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja markkinointihenkisyyttä, virkamiesten itsenäisempää toimintaa sekä joustoja.

*Tulkinta 5:* Ominaisuuksia/piirteitä:

aloitteellisuutta eri tason toimijoihin ja aloitteellista ja aktiivista otetta yhteistyöhön

"enemmän aloitteellisuutta, suhteessa EU, maakuntaliitto, pol.puolueet/ 3.sektori" (77)  
 "aloitteellinen ja aktiivinen ote yhteistyön rakentamisessa..." (50)

ennakkoluulottomuutta ja avarakatseisuutta,

"ennakkoluulottomuutta" (36, 51)  
 "avoimempaa ja ennakkoluulotonta suhtautumista myös yksityisiin palvelun tarjoajiin..." (75)  
 "avarakatseisuutta luottamushenkilöiltä" (37)

rohkeutta ja joustavuutta,

"rohkeutta" (51, 55)  
 "joustavuutta päätöksenteossa" (12)

oikeaa asennetta ja halua kantaa vastuuta.

"asenteiden muutosta...asenteet ovat järkyttävän vanhanaikaisia" (9)  
 "oikea asenne" (73)  
 "...halua kantaa vastuuta" (32)

Vastaajien mielestä tarvitaan lisää aloitteellisuutta ja aktiivisuutta, ennakkoluulottomuutta, avarakatseisuutta, rohkeutta ja joustavuutta, oikeaa asennetta ja halua kantaa vastuuta. Tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen aloitteellisuuden, aktiivisuuden, myönteisen työasenteen ja vastuun kantamisen. Tutkijat liittävät yrittäjyyteen myös ennakkoluulottomuuden ja rohkeuden sekä kyvyn sopeutua erilaisiin tilanteisiin, joustavuuden. (Taulukko 8, 82.)

*Johtopäätös 5:* Yhteistyön hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyden ominaisuuksia ja piirteitä, jotka kuntaorganisaatiossa ilmenisivät sisäisenä yrittäjyytenä: aloitteellisuutena ja aktiivisuutena, ennakkoluulottomuutena, avarakatseisuutena, rohkeutena ja joustavuutena, oikeana asenteena ja haluna kantaa vastuuta.

*Yhteenveto johtopäätöksistä:* Yhteistyön hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyttä kaikissa muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin se edellyttäisi vastaajien mielestä yrittäjyyden

ominaisuuksina aloitteellisuutta, aktiivisuutta, ennakkoluulottomuutta, avarakatseisuutta, rohkeutta ja joustavuutta, oikeaa asennetta, halua kantaa vastuuta.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmeni ulkoisen yrittäjyyden ajattelu- ja käyttäytymismallin lisäämisenä kunnan toimintaan, vaihtoehtoisten, itsenäisempien ja yritysmäisempien palveluiden tuottamistapojen järjestämisenä perustamalla usean kunnan yhteisiä seutuyhtiöitä ja oman kunnan omistamia osakeyhtiöitä palvelujen tuottamiseen sekä antamalla palvelujen tuottamista jo olevan tai perustettavan yhdistyksen tehtäväksi. *Sisäinen yrittäjyys* ilmeni etenkin virkamiesten aktiivisuutena yhteistyössä eri toimijoiden kanssa hyödyntämällä markkinoilla olevia mahdollisuuksia: ystävyyskuntatoimintaa ja yksityistä sektoria sekä rohkeutena ottaa palautetta ja hyödyntää sitä. *Omaehtoinen yrittäjyys* ilmeni asukkaiden aktiivisuutena ”kuntaan päin”. *Yhteisöyrittäjyys* ilmeni niiden toimenpiteiden lisäämisenä, joilla saadaan aikaan yrittäjävetoisuuden ja yrittäjämäisten toimintamallien käyttöönottoa ja yrittäjävetoisuutta, muutosmyönteisyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja markkinointihenkisyyttä, virkamiesten itsenäisempää toimintaa sekä joustoja.

### **Tulevaisuuden hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät:**

*Tulkinta 1:* Alueen yritysten osaaminen tulevaisuuden visioinnissa ja kärkiyritysten innovatiivisuus.

”kunnan kokoon nähden paljon yrityksiä, jotka joutuvat visioimaan tulevaisuutta pakostakin...” (10)  
 ”toimivien yrittäjien ’kotiinpäinveto’” (16)  
 ”yritysten kehittyminen ja uusien syntyminen...” (75)  
 ”kärkiyritysten innovatiivisuus” (59)

Yrittäjistä kollektiivisesti puhuttaessa tarkoitetaan yksityisen sektorin yritysten omistajia. Omistajayrittäjyys on ulkoista yrittäjyyttä. (Luku 5.3, 75.) Yritysten sen sijaan tulkitaan tarkoittavan erikokoisia ja yritysmuotoisia yrityksiä, joista osaa luonnehtii omistajayrittäjyys.

*Johtopäätös 1:* Tulevaisuuden hallintaan vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät ulkoisen yrittäjyyden, joka ilmenee resurssina tulevaisuuden visioinnissa ja innovatiivisuuden lähteenä.

*Tulkinta 2:* Päätöksentekijöiden kyky nähdä tulevaisuuteen.

”todellisten näkijöiden puute” (16)  
 ”päätöksenteon näköalattomuus ja sirpaleisuus...” (32)  
 ”nähdä se, että mihin kunnalla on mahdollisuudet kehittyä ja suunnata toimenpiteet...” (18)

Tutkijat liittävät yrittäjyyden ominaisuuksiin visionäärisyyden, kyvyn nähdä tulevaisuuteen (taulukko 8, 82). Kuntaorganisaatiossa se liitetään sisäiseen yrittäjyyteen (luku 5.3, 76).



*Johtopäätös 2:* Tulevaisuuden hallintaan vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät sisäisen yrittäjyyden, joka ilmenee visionäärisyytenä, kykynä nähdä tulevaisuuteen.

*Tulkinta 3:* Seuraavat toimenpiteet:

Vision rakentaminen,

- "pitää löytää visio...mitä halutaan olla kuntana..." (76)
- "visiot ja onko niitä" (19)
- "positiivisen tulevaisuuden vision rakentaminen ja ylläpitäminen" (55)

yrittäjyyden edellytysten luominen, pienyrittäjyyden tukeminen ja myönteinen asennoituminen yrittäjiä kohtaan,

- "luoda edellytykset yritystoiminnalle" (44)
- "pienyrittäjyyden tukeminen" (52)
- "olemassa olevien yritysten toimintaedellytysten tukeminen/takaaminen ja kehittäminen" (52)
- "olemassa olevien yritysten toimintaedellytysten turvaaminen sekä uusien yritysten 'houkuttelemisen' ja saaminen kuntaan" (51)
- "olemassa olevien yritysten kunnassa pysyminen ja uusien pienyrittäjien kannustaminen" (49)
- "teollisuuden ja yrittäjyyden lisääminen kunnassa takaa kunnan kehittymisen, eikä mikään muu" (7)
- "...liikekeskusmahdollisuus" (59)
- "myönteinen asenne yrittäjiä kohtaan" (14)

elinkeinorakenteen kehittäminen pk-yrityksiin perustuvaksi, elinkeinoyhteistyön ja yrittäjävetoisuuden lisääminen kuntaorganisaatiossa, elinkeinopolitiikan dynaamisuus ja työllisyyspolitiikka,

- "elinkeinorakenteen kehitys" (61)
- "pk-yrityksiin perustuva vahva elinkeinorakenne aiheuttaa sen, että dramaattiset ja äkilliset muutokset eivät ole mahdollisia..." (35)
- "laadukasta matkailua...turisteille sienet, joita ei itse kerätä" (21)
- "elinkeino yhteistyö..." (39)
- "tulevaisuudessa toimivassa järjestelmässä ajatusmaailman pitää pohjautua mahdollisimman kevyeen yläpään koneistoon ja keskittää palvelujen tuottaminen yrittäjävetoiseen toimintaan..." (70)
- "elinkeinorakenteen muutos (maataloudessa työskentelevien määrän väheneminen) vaikuttaa kylien elinvoimaisuuteen -> koko kunnan väestömuutokseen" (75)
- "dynaaminen elinkeinopolitiikka" (60)
- "elinkeino politiikan lisäksi työllisyyspolitiikkaa" (77)

asuinympäristön kehittäminen elinvoimaiseksi ja asukkaita aktivoivaksi, asukkaiden houkuttelu erityisesti maa- ja kaavoituspolitiikan keinoin, asukkaiden viihtyvyyteen ja palveluiden tasoon panostaminen,

- "perustan luominen niin, että ihmiset tulevat ja viihtyvät kunnassamme ja näin alueelle saadaan imua, työvoimaa ja nostetta" (7)
- "viihtyvyyteen ja sen alan palveluihin tulee erityisesti paneutua..." (80)
- "saadaan asukkaita, yrityksiä uusia ja entiset pärjäävät" (44)
- "palvelut pitää olla hyvät, että voimme kilpailla hyvistä asukkaista" (44)

”palvelujen tason säilyminen” (61)

”radikaali asukkaiden houkuttelu monipuolisella ja yksilöllisellä tonttitarjonnalla on ainoa mahdollisuus” (27)

”maa- ja kaavoituspolitiikka eli tulisi huomioida ja etsiä kunnan koko alueelta sopivat paikat asutukselle ja elinkeinoelämälle” (43)

”asuntomessut merkitsevät onnistuessaan tiedotusvoittoa, joka voidaan hyödyntää seuraavien 10 vuoden ajan lisääntyneenä kysyntänä” (38)

”eri väestöryhmien arvostaminen ja tukeminen” (77)

”ympäristö” (83)

”elinvoimainen ympäristö (yritykset, kansalaisten aktiivisuus” (37)

”kunta tulee toimimaan erilaisten mahdollisuuksien takaajana, vaikka vain pienillä rahallisilla panostuksilla” (80)

kunnan itsenäisyys.

”kunnan itsenäisyyden tulevaisuus” (46)

Tutkijat liittävät yrittäjyyteen visionäärisyyden ja asiakaslähtöisyyden (taulukko 8, 82). Kuntayhteisössä ne liitetään sisäiseen yrittäjyyteen (luku 5.3, 76). Yhteisöyrittäjyyteen kuuluvat kaikki ne tekijät organisaatiossa, jotka edistävät sisäistä yrittäjyyttä (luku 5.3, 77). Elinkeinoyhteistyön ja yrittäjävetoisuuden lisäämisellä kuntaorganisaatiossa tulkitaan vastaajien tarkoittavan kunnallisten palveluiden tuottamisen osittaista yksityistämistä, ulkoisen yrittäjyyden lisäämistä perinteiselle kunnan toiminta-alueelle. Elinkeinorakenteen kehittämällä pk-yrityksiin perustuvaksi, elinkeinopolitiikan dynaamisuudella, työllisyyspolitiikalla ja kunnan itsenäisyydellä tulkitaan vastaajien tarkoittavan kunnan alueen tarkastelemista toiminnallisena kokonaisuutena, kuntakonsernina, verkostona, jossa yksityinen ja kuntasektori löytävät paikkansa markkinaehtoisesti ja ulkoisen yrittäjyyden toimintamalli on siirretty kuntaorganisaatioon. Yhteisöyrittäjyyteen sisällytetään kaikki ne tekijät, jotka edistävät yrittäjyyttä organisaatiossa, mm. sisäinen yrittäjyys ja teollisuuden tehtävämurros. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yritystä siirtää ulkoisten yrittäjien käyttäytymismalli suureen yritykseen tai yhteisöön. Organisaation tehtävämurroksessa pyritään organisaation ja resurssien uudelleen järjestämisellä saamaan lisää taloudellista arvoa. (Luku 5.3 77–78.)

*Johtopäätös 3:* Vastaajien mielestä tulevaisuuden hallinta edellyttää yhteisöyrittäjyyttä. Yhteisöyrittäjyys ilmenee toimenpiteinä, jotka edistävät sisäistä yrittäjyyttä: myönteistä asennoitumista yrittäjiä kohtaan ja asiakaslähtöisyyttä niin, että asuinympäristö kehittyy asukkaille viihtyisäksi ja asukkaita houkuttavaksi, asukkaat aktivoituvat ja palvelutaso paranee. Yhteisöyrittäjyys ilmenee myös teollisuuden tehtävämurroksena: yrittäjyyden edellytyksien lisääntymisenä, kunnallisten palveluiden osittaisena yksityistämisenä, kunnan alueen näkemisenä toiminnallisena kokonaisuutena, kuntakonsernina, verkostona, jossa yksityinen ja kuntasektori löytävät paikkansa markkinaehtoisesti.

*Tulkinta 4: Ominaisuudet/piirteet:*

Yrittäjyys,

”yrittäjyys” (59)

nopeus ja joustavuus.

”nopea ja joustava päätöksenteko” (49)

Tässä nopeudella ja joustavuudella päätöksenteossa tulkitaan tarkoitettavan kykyä vastata nopeasti ja joustavasti muutoksen tuomiin vaateisiin. Tutkijat liittävät yrittäjyyden piirteisiin kyvyn sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja toimia vaistonvaraisesti sekä vaihtaa näkökulmaa (taulukko 8, 82).

*Johtopäätös 4:* Vastaajat näkevät tulevaisuuden hallintaan vaikuttavina ominaisuudet, jotka kuntayhteisössä liitetään sisäiseen yrittäjyyteen: yrittäjyyden itsessään ja erityisesti kyvyn vastata nopeasti ja joustavasti muutoksen tuomiin vaateisiin.

***Yhteenveto johtopäätöksistä:*** Tulevaisuuden hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät yrittäjyyden eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin vaikuttavina tekijöinä he näkivät ominaisuuksina ja piirteinä yrittäjyyteen liitetyt piirteet: kyvyn vastata nopeasti ja joustavasti muutoksen tuomiin vaateisiin.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmenee resurssina tulevaisuuden visioinnissa ja innovatiivisuuden lähteenä. *Sisäinen yrittäjyys* ilmenee visionäärisyytenä, kykynä nähdä tulevaisuuteen. *Yhteisöyrittäjyys* ilmenee toimenpiteinä, jotka edistävät sisäistä yrittäjyyttä: myönteistä asennoitumista yrittäjiä kohtaan ja asiakaslähtöisyyttä niin, että asuinympäristö kehittyy asukkaille viihtyisäksi ja asukkaita houkuttavaksi, asukkaat aktivoituvat ja palvelutaso paranee. Yhteisöyrittäjyys ilmenee myös teollisuuden tehtävämurroksena: yrittäjyyden edellytyksien lisääntymisenä, kunnallisten palveluiden osittaisena yksityistämisenä, kunnan alueen näkemisenä toiminnallisena kokonaisuutena, kuntakonsernina, verkostona, jossa yksityinen ja kuntasektori löytävät paikkansa markkinaehtoisesti.

### **Tulevaisuuden hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää:**

*Tulkinta 1:* Yritysten toiminnan tukemista ja kehittämistä sekä edellytysten luomista uusille yrityksille ja niiden ylläpitämistä,

”olemassa olevien yritysten toimintaedellytysten tukeminen/takaaminen ja kehittäminen” (52)

”yritysten kehittämisedellytykset on turvattava siltä osin kuin kunta voi niihin vaikuttaa” (50)

”yritystoiminnan kehittämiseen tehtävät toimenpiteet” (59)

”pienyrittäjyyden tukeminen” (52)

”...mahdollisuuksia yrityksille tulla kuntaan” (71)

”aktiivisempi toiminta yritysten hankkimiseksi kuntaan” (7)  
 ”kunnan johto on saatava kiinnostumaan kaikista yrityksistä...”(9)

elinkeinopolitiikkaan panostamista, sen linjaamista ja muuttamista.

”aktiivista elinkeinopolitiikkaa” (73)  
 ”elinkeinopolitiikan muutos” (60)  
 ”yhä suurempaa panostusta elinkeinopolitiikkaan” (58)  
 ”selkeät elinkeinopoliittiset linjaukset” (51)

Tässä vastaajien tulkitaan tarkoittavan yritysten toiminnalla omistajayrittäjien toimintaa ja uusilla yrityksillä yksityiselle sektorille perustettavia yrityksiä.

*Johtopäätös 1:* Vastaajien mielestä tulevaisuuden hallinta edellyttäisi lisää ulkoista yrittäjyyttä. Se ilmeni ulkoisten yrittäjien määrän lisääntymisenä kunnan alueella kunnan panostaessa elinkeinopolitiikkaan, tukiessa yritysten toimintaa ja kehittäessä, luodessa ja ylläpitäessä toimintaedellytyksiä uusille yrityksille.

*Tulkinta 2:* Johtamiseen mallia yritysmaailmasta, aktiivisuutta ja yhteistyön rakentamista seudullisesti, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.

”enemmän ’yritysjohtamista’ ja ajattelua” (78)  
 ”kunnanjohtajan aktivoitava ja etsittävä yhteistyö - uustoiminnalle mahdollisuuksia - jalkautuminen toimistosta” (21)  
 ”yhteistyö yrittäjien ja kolmannen sektorin kanssa” (13)  
 ”yhteistyötä seudullisesti ja yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa” (46)

Tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen ominaisuutena aktiivisuuden ja luovuuden, tutkijat innovatiivisuuden sekä suuri yleisö kekseliäisyyden (taulukko 8, 82). Näitä ominaisuuksia tarvitaan uusien yhteistyön rakenteiden näkemisessä ja tekemisessä. Organisaatiossa nämä ominaisuudet liitetään sisäiseen yrittäjyyteen (luku 5.3, 76).

*Johtopäätös 2:* Vastaajien mielestä tulevaisuuden hallinta edellyttäisi lisää sisäistä yrittäjyyttä. Se ilmeni johtamisessa aktiivisuutena ja uusien yhteistyön rakenteiden näkemisenä ja tekemisenä.

*Tulkinta 3:* Seuraavia toimenpiteitä:

Kunnallisten palveluiden lisääntyvää yksityistämistä,

”lisääntyvää yksityisen sektorin käyttöä palvelujen tuottamisessa” (1)  
 ”kunnan palveluita voitaisiin yksityistää yhä enemmän” (49)

uusien yhteistyömuotojen kehittämistä ennakkoluulottomasti ja kuntakäsityksen muuttamista yritysmäiseen suuntaan,

”seutu- ja elinkeinoyhteistyön kehittäminen edelleen monipuolistamalla toimintatapoja ennakkoluulottomasti” (39)

"miellettäisiin kunta yritykseksi, jossa toimintamallina, että jos kunnalla menee hyvin, niin meilläkin menee" (10)  
 "...vain innovatiiviset kunnat tulevaisuudessa pärjäävät ja ei-innovatiiviset kunnat kuihtuvat menestyvien kuntien lähiöksi (kyliksi)" (18)

kuntalaisten huomioimista palveluja suunniteltaessa, kehitettäessä ja tarjottaessa: tarjottaessa erilaisia toiminnan ja viihtymisen palveluja, elinympäristöä ja liikenneyhteyksiä,

"investointeja ihmisiin, kuntalaisiin" (77)  
 "kuntalaiset ovat valmiita maksamaan laadusta" (80)  
 "omaperäisten ratkaisujen etsimistä, yksilöllisten vaihtoehtojen tarjoamista" (27)  
 "palvelutuotannon monipuolistamista" (27)  
 "kuntalaisten ja heidän vanhempiansa yhteisten toimintojen löytäminen, ei erottaminen" (15)  
 "viihtyvyyteen ja sen alan palveluihin tulee erityisesti paneutua" (80)  
 "tontteja yrityksille ja asujille" (76)  
 "ympäristön ja ihmisen tasapainoinen vuorovaikutus; mallikunnaksi tämän teeman ympärille" (50)  
 "kunnan keskustaajaman kehittäminen ja "kasvojen kohotusleikkaus" (47)  
 "järjestetään kampanja..., jossa haastetaan yksityiset kilpasille keskustassa pihojen hoidossa..." (44)  
 "...tie kunnolla hoidetuksi ja korjatuksi...jotta työmatkat sujuvat turvallisesti" (44)

perustamalla tulevaisuuden suunnittelu ja rakentaminen asukkaiden tarpeita vastaavaksi, asukkaiden aktivoiminen tarjoamalla toiminnalle mahdollisuuksia ja hankkeita tukemalla,

"tulevaisuuden strategian pitää palvella alueen olemassa olevia asukkaita ja pitää kiinni heistä, juurruttaa heihin uskoa oman kunnan elinvoimaisuudesta <-> uusien asukkaiden kiinnostus" (75)  
 "kuntalaisten toiveiden ja odotusten pohjalta laadittu pitkän aikavälin ...'tulevaisuussuunnitelma'..." (55)  
 "hyvien hankkeiden tukeminen" (52)  
 "kunta tulee toimimaan erilaisten mahdollisuuksien takaajana, vaikka vain pienillä rahallisilla panostuksilla" (80)

kunnan vahvuuksien löytämistä, rakentamista ja esille tuomista,

"tulee lopettaa tasainen kurjuuden jakaminen ja miettiä eri kuntaosoiden luonnolliset vahvuudet...tutkimalla väestöpohja ja elinkeinoelämän eri sektoreiden edustettavuus..." (45)  
 "kunnasta on saatava uskottava ja kiinnostava tulevaisuuden vaihtoehto" (50)  
 "meidän on saatava profiloitua selkeästi kuntamme vahvuudet ja niihin panostettava" (50)  
 "kuntaa on kehitettävä tunnetuksi laajemmin Suomessa..." (76)  
 "kunnan imagoa voisi eriyttää ja samalla myös nostaa" (49)  
 "markkinointi" (60)

kunnan henkilöstön arvostamista ja yrittäjäysajattelun opettamista,

" kunnan pitäisi antaa arvoa työntekijöilleen ja opettaa heille hieman yritysajattelua" (16)

asenteiden muuttamista.

"asennemuutos" (9)

Yhteisöyrittäjyyteen sisältyvä sisäinen yrittäjyys on yritys siirtää ulkoisten yrittäjien käyttäytymismalli suureen yritykseen tai yhteisöön ja teollisuuden tehtävämurros organisaation ja resurssien uudelleen järjestämistä, jolla pyritään saamaan lisää taloudellista arvoa. Yhteisöyrittäjyyteen kuuluvalla muuttamisen tavoitteella pyritään luomaan yrityksen sisään uusi bisnes, palvelu, toimitussysteemi tai uusi arvoehdotus asiakkaille, uudistamaan organisaation resurssia vastaamaan uusia tarpeita ja luomaan uuden oppimiselle tilaa. Yhteisöyrittäjyys ymmärretään myös yhteisön niinä tekijöinä, joilla sisäistä yrittäjyyttä mahdollistetaan. (Luku 5.3, 77–78.) Tutkijat ja yleisö liittävät aktiivisuuden ja markkinointihenkisyyden yrittäjyyden ominaisuuksiin (taulukko 8, 82). Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 120–121) mukaan sisäiselle yrittäjyydelle on tyypillistä lähteä palveltavan asiakkaan tarpeista (luku 5.3, 77). Yrittäjyys kuntaorganisaatiossa näyttäytyy sisäisenä yrittäjyytenä, asukkaissa, yksilöissä omaehtoisena yrittäjyytenä (luku 5.3, 76–77).

*Johtopäätös 3:* Tulevaisuuden hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yhteisöyrittäjyyttä: sisäistä yrittäjyyttä ja teollisuuden tehtävämurrosta. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi asiakaslähtöisyytenä: kuntalaisten huomioimisena palveluja, elinympäristöä ja liikenneyhteyksiä suunniteltaessa, kehitettäessä ja tarjottaessa, perustamalla tulevaisuuden suunnittelu ja rakentaminen asukkaiden tarpeita vastaavaksi, asukkaiden aktivoimisena tarjoamalla toiminnalle mahdollisuuksia ja hankkeita tukemalla. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi myös markkinointihenkisyytenä: kunnan vahvuuksien löytämisenä, rakentamisena ja esille tuomisenä sekä henkilöstön yrittäjyysajatteluna ja kuntakäsityksen muuttumisena yritysmäiseen suuntaan. Teollisuuden tehtävämurros ilmenisi uusien yhteistyömuotojen kehittymisenä ennakkoluulottomasti, kunnallisten palveluiden lisääntyvänä yksityistämisenä ja panostuksina elinkeinopolitiikkaan, sen linjaamisena ja muuttamisena.

*Tulkinta 4:* Ominaisuuksia/piirteitä:

avoimuutta keskusteluun ja toimintaan,

”keskustelua avoimesti” (67)

”avointa keskustelua” (27)

”toiminta vielä avoimemmaksi” (10)

rohkeutta tulevaisuuden suunnitteluun ja tekemiseen ja

”rohkeutta päättäjien ajatella realistisesti tulevaisuutta ...” (70)

”rohkeaa otetta omien tavoitteiden saavuttamiseksi” (1)

”tavoitteellisuus eri tasoille” (81)

kykyä ennakointiin.

”kykyä ennakoida tuleva kehitys” (46)

Tutkijat liittävät yrittäjyyden piirteisiin rohkeuden, tavoitteellisuuden, visionäärisyyden ja kyvyn tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina (taulukko 8, 82). Yrittäjyys organisaatiossa näyttäytyy sisäisenä yrittäjyytenä (luku 5.3, 76).

*Johtopäätös 4:* Tulevaisuuden hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyden ominaisuuksia ja piirteitä, jotka kuntaorganisaatiossa ilmenisivät sisäisenä yrittäjyytenä: rohkeutta, tavoitteellisuutta, visionäärisyyttä ja kykyä tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina.

**Yhteenvedo johtopäätöksistä:** Tulevaisuuden hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää ulkoista, sisäistä ja yhteisöyrittäjyyttä. Samoin se edellyttäisi ominaisuuksia ja piirteitä, jotka liitetään yrittäjyyteen: rohkeutta, tavoitteellisuutta, visionäärisyyttä ja kykyä tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmeni ulkoisten yrittäjien määrän lisääntymisenä kunnan alueella, kun kunta panostaisi elinkeinopolitiikkaan ja tukisi yritysten toimintaa sekä kehittäisi, loisi ja ylläpitäisi toimintaedellytyksiä uusille yrityksille. *Sisäinen yrittäjyys* ilmeni johtamisessa aktiivisuutena ja uusien yhteistyön rakenteiden näkemisenä ja tekemisenä. *Yhteisöyrittäjyys* ilmeni sisäisenä yrittäjyytenä ja teollisuuden tehtävämurroksena. Sisäinen yrittäjyys ilmeni asiakaslähtöisyytenä: kuntalaisten huomioimisena palveluja, elinympäristöä ja liikenneyhteyksiä suunniteltaessa, kehitettäessä ja tarjottaessa, perustamalla tulevaisuuden suunnittelu ja rakentaminen asukkaiden tarpeita vastaavaksi, asukkaiden aktivoimisena tarjoamalla toiminnalle mahdollisuuksia ja hankkeita tukemalla. Sisäinen yrittäjyys ilmeni myös markkinointihenkisyytenä: kunnan vahvuuksien löytämisenä, rakentamisena ja esille tuomisena sekä henkilöstön yrittäjyysajatteluna ja kuntakäsityksen muuttumisena yritysmäiseen suuntaan. Teollisuuden tehtävämurros ilmeni uusien yhteistyömuotojen kehittymisenä ennakkoluulottomasti, kunnallisten palveluiden lisääntyvänä yksityistämisenä ja panostuksina elinkeinopolitiikkaan, sen linjaamisena ja muuttamisena.

### 8.1.6.3 III osa - määrämuotoiset väitteet

Tällä Delfoi-kyselyllä pyrittiin sen tietämiseen, millaisena kunnalliset elinkeinopolitiikan toteuttajat näkevät kunnan roolin muuttumisen ja mahdollisuudet vastata muutoksiin. Kyselyssä kolmannen osan teemana oli toimijoiden logiikka. Tämän osan tulosten tulkinnalla pyrittiin saamaan tietoa toimijoiden yrittäjämäisyydestä nykyisyydessä pohjaksi jatkokeskusteluun. Kolmannen osan tuloksia ei esitetä tämän tutkimuksen yhteydessä.

### 8.1.7 Jälkikeskustelu ja yhteenvedo vastauksista

Jälkikeskustelu käytiin neljässä kunnassa kyselyyn vastaajien kanssa. Yhdessä kunnassa jälkikeskustelu oli valtuuston kokouksen yhteydessä, muissa kunnissa erillisenä tilaisuutena. Keskustelussa esitettiin kyseisen kunnan vastausten

tulokset. Eroa todennäköisen ja toivotun tulevaisuuden välillä käsiteltiin otsikolla ”uskosta toivoon” eli miten päästä todennäköisestä toivottuun tulevaisuuteen.

## 8.2 Tulosten tulkintana elinkeinopolitiikan tulevaisuus

Delfoi-kyselyn tulosten tulkintana saatiin vastaajien näkemykset yrittäjyyden mahdollisuudesta vastata muutoksen hallinnan, yhteistyön hallinnan ja tulevaisuuden hallinnan tarpeeseen. Toisen osan avointen kysymysten vastaukset muodostivat tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston. Tulevaisuusdiskurssi oli sisällä kyselyssä, se toteutui erillisenä jokaisen vastaajan kohdalla hänen vastatessa kyselyyn. Tutkimuksessa tulevaisuuden näkökulma tarkoitti nykyisyyden kartoittamista tulevaisuuden näkökulmasta. Havainnoinnin kohteina olivat sekä menneisyys että nykyhetki. Tulevaisuus löytyi nykyisyydestä aikomuksina, elinkeinopolitiikan tekijöiden näkemyksinä tutkijan tulkitsemana. Ensimmäisen osan määrämuotoisten kysymysten vastaukset muodostivat tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston, jota tutkija käytti kvalitatiivisen aineiston tulkinnan tukena. Tästä aineistosta nousi tulkintana elinkeinopolitiikan tekijöiden tulevaisuus, yritysmäinen organisaatio ja yrittäjämäiset toimijat.

### 8.2.1 Elinkeinopolitiikan tekijöiden tulevaisuus vuonna 2012

*Tulevaisuuden kuntaorganisaatio on yritysmäinen*

Tulevaisuudessa, vuonna 2012, ulkoinen yrittäjyys ja yhteisöyrittäjyys kuntaorganisaatiossa ovat lisääntyneet. Se ilmenee lisääntyneinä ja monipuolistuneina kunnan palveluina ja madaltuneena organisaationa. Osa palveluista on siirretty kunnan tai kuntien yhdessä omistamien yritysten tuottamiksi. Kuntaorganisaatiolle jäävien palveluiden osalta vastuu sekä tuottamisesta että taloudesta on siirtynyt kuntaorganisaation eri sektoreille, sektorit ovat itsenäistyneet, niille on siirretty ulkoisen yrittäjyyden käyttäytymismallia.

Tulevaisuudessa vuonna 2012 kuntaorganisaatio on yritysmäinen. Se ilmenee yksityisen sektorin olemisena mukana kunnan toiminnassa, toisaalta kunta on yksityisellä sektorilla toimijana. Myös kolmas sektori on aktivoitunut palveluiden tuottajana. Toiminta on responsiivisen mallin mukaista. Siihen sisältyvät taloudellinen toiminta ja yksityinen sektori resurssien haltijana ja ympäristön tekijänä. Yrittäjyys on kiertynyt mahdollisuudeksi kuntaorganisaation ulkoisissa ja sisäisissä tekijöissä.

*Tulevaisuuden poliittis-hallinnollinen organisaatio on yrittäjämäinen*

Tulevaisuudessa, vuonna 2012, poliittis-hallinnollisissa organisaatiossa omaehtoinen yrittäjyys on lisääntynyt kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana. Sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt ja liittyy omaeh-



toisen yrittäjyyden toimintatapana kunnan organisaatioon. Yhteisöyrittäjyys on lisääntynyt ja se on lisännyt sisäistä yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys ilmenee henkilöstön taloudellisena ja toiminnallisena itsenäisyytenä sekä oma-aloitteisuuden merkityksen lisääntymisenä. Sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt myös johdon käyttäytymismallina. Se ilmenee johdon oma-aloitteisuutena. Johdon vaikutus organisaation käyttäytymiseen ja rakenteen muodostumiseen on lisääntynyt johdon merkityksen lisääntyessä. Poliittis-hallinnollinen organisaatio on yrittäjämäistynyt.

## 8.2.2 Kohti tulevaisuutta eli vuotta 2012 - yrittäjyyden mahdollisuus ja elinkeinopolitiikan tarpeet kohtaavat (liite 1)

Kunnan roolia tarkasteltaessa saatoimme todeta, kuinka kuntasektori osana julkista sektoria työntyi yksityiselle sektorille toimijaksi ja toimintaedellytysten luoja. Yksityinen ja kuntasektori muodostivat toimintaverkon. Osana verkotunutta toimintarakennetta kuntaorganisaatio asettui itse elinkeinopolitiikan kohteeksi. (Luku 4.5, 67–69; kuvio 10, 68; kuvio 11, 69.) Kunnan toiminta näyttäytyi nykyisyydessä yrittäjämäistyvänä, yrittäjyys oli vaikuttajana kuntaorganisaatiosta eri muodoissaan (luku 6.3, 94.) Elinkeinopolitiikan tekijöiden, Delfoi-kyselyyn vastaajien, mielestä tulevaisuuden kuntaorganisaatio on nykyistä yritysmäisempi ja poliittis-hallinnollinen organisaatio yrittäjämäisempi (luku 8.2.1, 150–151). Kuntaorganisaatio elinkeinopolitiikan toimenpiteiden kohteena muuntui elinkeinopolitiikan päätöksin ja toimenpitein. Osan 2 tulosten tulkintana yrittäjyys näyttäytyi resurssina, vastaajana elinkeinopolitiikan tarpeisiin: muutoksen hallinnan, yhteistyön hallinnan ja tulevaisuuden hallinnan tarpeeseen. Tulosten tulkintana näyttäytyi myös yrittäjyyden luonne.

### *Yrittäjyyden vastaus muutoksen hallinnan tarpeeseen*

Muutoksen hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät yrittäjyyden eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin vaikuttavina tekijöinä he näkivät ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen: ennakkoluulottomuus, positiivinen työasenne, muutosmyönteisyys, joustavuus, aktiivisuus, rohkeus ja luovuus, kyky sopeutua taloudellisen tilanteen muuttumiseen, kokeilunhalu ja kyky nähdä tulevaisuuteen.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmeni toiveena yksityisen sektorin osallistumisesta aktiivisemmin kunnan toimintaan. Yrittäjät itsessään näyttäytyivät mahdollisuutena, perheyrittäjyyden osaaminen myönteisenä imago-tekijänä. *Sisäinen yrittäjyys* ilmeni asiakaslähtöisyytenä ja markkinointihenkisyytenä. *Omaehtoinen yrittäjyys* ilmeni kuntalaisissa kyvykkyytenä ja yrittäjyytenä. *Yhteisöyrittäjyys* ilmeni kunnan palvelujen lisääntyvänä yksityistämisenä ja yrittäjyyden arvostamisena ja edistämisenä. *Piirteet* ilmenivät etenkin päättäjien ennakkoluulottomuutena, henkilöstön myönteisenä työasenteena, muutosmyönteisyytenä ja aktiivisuutena, luottamusmiesorganisaation muutosmyönteisyytenä, joustavuutena ja luovuutena.

*Yrittäjyyden vastaus yhteistyön hallinnan tarpeeseen*

Yhteistyön hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät yrittäjyyden eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin vaikuttavina tekijöinä he näkivät yrittäjyyden ja ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen: aktiivisuus, ennakkoluolettomuus, myönteisyys asenteissa ja toimintatavoissa, sitkeys ja motivoituneisuus.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmeni ulkoisten yrittäjien aktiivisena roolina muutosmoottorina, yhteistyökumppanina ja ilmapiirin luojana, yksityisen sektorin kehittyneisyyden ylläpitäjänä ja yrittäjäjärjestönsä toimijoina. *Sisäinen yrittäjyys* ilmeni kollektiivisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana yrityksissä ja kuntaorganisaatioissa, asiakaslähtöisyytenä. *Omaehtoinen yrittäjyys* ilmeni kuntalaisissa yrittäjämäisenä asenteena. *Yhteisöyrittäjyys* ilmeni teollisuuden tehtävämurroksena: palvelutuotannon osittaisena yksityistämisenä, käyttämisenä yksityistä sektoria apuna, organisaation madaltamisena, kuntalaisten aktivoimisena toimijoiksi ja päätöksentekoon. Se ilmeni sisäisenä yrittäjyytenä: markkinointihenkisyyden ja asiakaslähtöisyyden lisäämisenä. *Piirteet* ilmenivät etenkin johtavien viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden ja kuntalaisten aktiivisuutena ja henkilöstön motivoituneisuutena.

*Yrittäjyyden vastaus tulevaisuuden hallinnan tarpeeseen*

Tulevaisuuden hallintaan vaikuttavina tekijöinä vastaajat näkivät yrittäjyyden eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin vaikuttavina tekijöinä he näkivät ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen: kyvyn vastata nopeasti ja joustavasti muutoksen tuomiin vaateisiin.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmeni resurssina tulevaisuuden visioinnissa ja innovatiivisuuden lähteenä. *Sisäinen yrittäjyys* ilmeni visionäärisyytenä, kykynä nähdä tulevaisuuteen. *Yhteisöyrittäjyys* ilmeni toimenpiteinä, jotka edistävät sisäistä yrittäjyyttä: myönteistä asennoitumista yrittäjiä kohtaan ja asiakaslähtöisyyttä niin, että asuinympäristö kehittyy asukkaille viihtyisäksi ja asukkaita houkuttavaksi, asukkaat aktivoituvat ja palvelutaso paranee. *Yhteisöyrittäjyys* ilmeni myös teollisuuden tehtävämurroksena: yrittäjyyden edellytyksien lisäämisenä, kunnallisten palveluiden osittaisena yksityistämisenä, kunnan alueen näkemisenä toiminnallisena kokonaisuutena, kuntakonsernina, verkostona, jossa yksityinen ja kuntasektori löytävät paikkansa markkinaehtoisesti.

### **8.2.3 Vastaaminen elinkeinopolitiikan tarpeisiin edellyttäisi lisää yrittäjyyttä (liite 2)**

Vastaajien mielestä matkalla tulevaisuuteen nykyisyyden yrittäjyys ei riitä. Elinkeinopolitiikan tarpeet edellyttäisivät lisää yrittäjyyttä eri muodoissaan.

*Muutoksen hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyttä*

Muutoksen hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää ulkoista, sisäistä ja yhteisöyrittäjyyttä sekä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen: suoriutumismotivaatiota, ennakkoluulottomuutta, rohkeutta ja kykyä tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina ja toimia muutosta aikaansaavana voimana.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmenisi omistajayrittäjien osallistumisena kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation toimintaan: luottamusmiehinä, palveluiden tuottajina sekä positiivisina vuorovaikuttajina. *Sisäinen yrittäjyys* ilmenisi yrittäjähengenä ja yrittäjäasenteena: yrittäjämäisenä toimintana, uteliaisuutena uuteen ja asiakaslähtöisyytenä. *Yhteisöyrittäjyys* ilmenisi sisäisenä yrittäjyytenä ja organisaation tehtävämurroksena. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi henkilöstön toiminnan yrittäjämäistymistä lisäävinä toimenpiteinä: koulutuksena, motivointina uuden oppimiseen, tilaisuuksien luomisena ja tulosvastuun antamisena. Sisäinen yrittäjyys ilmenisi myös asiakaslähtöisyyden, markkinointihenkisyyden ja muutosmyönteisyyden lisäämisenä sekä elinkeinopolitiikan korostamisena. Teollisuuden tehtävämurros ilmenisi uusien toimintamallien etsimisenä, ulkoisten yrittäjien lisäämisenä luottamustoimiin sekä palveluiden tuottamiseen.

*Yhteistyön hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyttä*

Yhteistyön hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyttä kaikissa muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Samoin se edellyttäisi ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittävät yrittäjyyteen: aloitteellisuutta, aktiivisuutta, ennakkoluulottomuutta, avoimisuutta, rohkeutta ja joustavuutta, oikeaa asennetta ja halua kantaa vastuuta.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmenisi ulkoisen yrittäjyyden ajattelu- ja käyttäytymismallin lisäämisenä kunnan toimintaan, vaihtoehtoisten, itsenäisempien ja yritysmäisempien palveluiden tuottamistapojen järjestämisenä perustamalla usean kunnan yhteisiä seutuyhtiöitä ja oman kunnan omistamia osakeyhtiöitä palvelujen tuottamiseen sekä antamalla palvelujen tuottamista jo olevan tai perustettavan yhdistyksen tehtäväksi. *Sisäinen yrittäjyys* ilmenisi etenkin virkamiesten aktiivisuutena yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, hyödyntämällä markkinoilla olevia mahdollisuuksia: ystävyyskuntatoimintaa ja yksityistä sektoria, sekä rohkeutena ottaa palautetta ja hyödyntää sitä. *Omaehtoinen yrittäjyys* ilmenisi asukkaiden aktiivisuutena ”kuntaan päin”. *Yhteisöyrittäjyys* ilmenisi niiden toimenpiteiden lisäämisenä, joilla aikaansaadaan yrittäjävetoisuuden ja yrittäjämäisten toimintamallien käyttöönottoa ja yrittäjävetoisuutta, muutosmyönteisyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja markkinointihenkisyyttä, virkamiesten itsenäisempää toimintaa sekä joustoja.

### *Tulevaisuuden hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää yrittäjyyttä*

Tulevaisuuden hallinta edellyttäisi vastaajien mielestä lisää ulkoista, sisäistä ja yhteisöyrittäjyyttä sekä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tutkijat ja suuri yleisö liittää yrittäjyteen: rohkeutta, tavoitteellisuutta, visionäärisyyttä ja kykyä tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina.

*Ulkoinen yrittäjyys* ilmeni ulkoisten yrittäjien määrän lisääntymisenä kunnan alueella, kun kunta panostaisi elinkeinopolitiikkaan, tukisi yritysten toimintaa ja kehittäisi, loisi ja ylläpitäisi toimintaedellytyksiä uusille yrityksille. *Sisäinen yrittäjyys* ilmeni johtamisessa aktiivisuutena ja uusien yhteistyön rakenteiden näkemisenä ja tekemisenä. *Yhteisöyrittäjyys* ilmeni sisäisenä yrittäjyytenä ja teollisuuden tehtävämurroksena. Sisäinen yrittäjyys ilmeni asiakaslähtöisyytenä: kuntalaisten huomioimisena palveluja, elinympäristöä ja liikenneyhteyksiä suunniteltaessa, kehitettäessä ja tarjottaessa perustamalla tulevaisuuden suunnittelu ja rakentaminen asukkaiden tarpeita vastaavaksi, asukkaiden aktivoimisena tarjoamalla toiminnalle mahdollisuuksia ja hankkeita tukevilla. Sisäinen yrittäjyys ilmeni myös markkinointihenkisyytenä: kunnan vahvuuksien löytämisenä, rakentamisena ja esille tuomisena sekä henkilöstön yrittäjyysajatteluna ja kuntakäsityksen muuttumisena yritysmäiseen suuntaan. Teollisuuden tehtävämurros ilmeni uusien yhteistyömuotojen kehittymisenä ennakkoluulottomasti, kunnallisten palveluiden lisääntyvänä yksityistämisenä ja panostuksina elinkeinopolitiikkaan, sen linjaamisena ja muuttamisena.

### **8.3 Yrittäjyyden muotojen ilmeneminen tulevaisuuden kunnassa**

Tulevaisuusdiskurssin tuloksena yrittäjyys näyttäytyi mahdollisuutena vastattaessa elinkeinopolitiikan tarpeisiin: muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan. Yrittäjyys näyttäytyi mahdollisuutena eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Tuloksena saatiin vastaus myös yrittäjyyden mahdollisuuden luonteeseen. Nykyisyyden yrittäjyys ei kuitenkaan riittänyt matkalla kohti tulevaisuutta. Tarvittiin lisää yrittäjyyttä eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Tuloksena saatiin vastaus myös yrittäjyyden lisätarpeen luonteeseen, siihen, mitä piti edistää, jotta vastaajien näkemään todennäköiseen tulevaisuuteen päästiin. Todennäköisen tulevaisuuden ja toivotun tulevaisuuden ero nostettiin jatkokeskusteluun kysymyksenä: "Uskosta toivoon?". Sitä ei esitetty tämän tutkimuksen yhteydessä.

*Tulevaisuudessa vuonna 2012 yrittäjyyden vaikutus on lisääntynyt nykyisyyteen vuosiin 2001–2002 verrattuna; yhteisöyrittäjyyden toimenpiteillä kohti toivottua tulevaisuutta*

Enemmän kuin nykyisyydessä on tehty henkilöstön toiminnan yrittäjämäistymistä edistäviä toimenpiteitä: koulutusta, motivointia uuden oppimiseen, luotu tilaisuuksia ja annettu tulosvastuuta. On lisätty yrittäjyystävällisyyttä, asiakaslähtöisyyttä, markkinointihenkisyyttä ja muutosmyönteisyyttä, virkamiesten itsenäisempää toimintaa, joustoja sekä korostettu ja linjattu elinkeinopolitiikkaa ja panostettu siihen. On lisätty yrittäjävetoisuutta ja otettu käyttöön uusia yrittäjämäisiä toimintamalleja, lisätty ulkoisia yrittäjiä luottamustoimiin ja palveluiden tuottamiseen. Tulevaisuuden suunnittelu on perustettu asukkaiden tarpeita vastaavaksi, asukkaita on aktivoitu: tarjottu toiminnalle mahdollisuuksia ja tuettu hankkeita. Kunnan vahvuudet on löydetty ja kuntakäsitys muutettu yrittäjämäiseen suuntaan.

*Ulkoisen yrittäjyyden ilmeneminen tulevaisuudessa*

Enemmän kuin nykyisyydessä omistajayrittäjät osallistuvat kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation toimintaan: luottamusmiehinä, palveluiden tuottajina sekä positiivisina vuorovaikuttajina. Kunta toimii ulkoisen yrittäjyyden ajattelu- ja käyttäytymismallilla, palveluiden tuottamiseen on vaihtoehtoisia tapoja, jotka ovat itsenäisempiä ja yritysmäisempiä, mm. usean kunnan yhteisiä seutuyhtiöitä ja oman kunnan omistamia osakeyhtiötä sekä yhdistyksiä. Ulkoisten yrittäjien määrä kunnan alueella on kasvanut.

*Sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen tulevaisuudessa*

Enemmän kuin nykyisyydessä kuntaorganisaatiossa on yrittäjyyshenkeä ja yrittäjyysasennetta: toiminta on yrittäjämäistä, ollaan uteliaita uuteen ja asiakaslähtöisiä, johtaminen on aktiivista, uusien yhteistyön rakenteiden näkemistä ja tekemistä. Kuntakäsitys on yritysmäinen. Omaehtoiselle yrittäjyydelle on tilaa.

*Omaehtoisien yrittäjyyden ilmeneminen tulevaisuudessa*

Enemmän kuin nykyisyydessä asukkaat ovat aktiivisia kuntaan päin, virkamiehet ovat aktiivisia yhteistyössä ja hyödyntävät markkinoilla olevia mahdollisuuksia sekä ottavat rohkeasti palautetta ja hyödyntävät sitä. Henkilöstö ajattelee yrittäjämäisesti.

## 9 YHTEENVETO JA POHDINTAA

### 9.1 Mitä diskurssit tuottivat

Tutkimuksen avulla haluttiin jäsentää kunnan elinkeinopolitiikan muutostarpeita ja etsiä yrittäjyydestä mahdollisuuksia ja toimintatapoja muutoksen hyödyntämiseen elinkeinopolitiikan toteuttamisessa. Päämäärään pyrittiin kolmen diskurssin avulla. Sosiologian diskurssikäsitteen (Luukka 1995, 48) mukaan diskurssi on tapa hahmottaa tietoa ja sosiaalisia käytänteitä ja kuvauksen kohteena on yhteisö (luku 3.1, 45). Tässä tutkimuksessa kohteena oli kuntayhteisö, jota hahmotettiin elinkeinopolitiikan kontekstissa. Kuntayhteisö käsitettiin sellaisena kuin diskurssi sen paljasti. Tutkimuksen tieto muodostui kahdesta ilmiöstä: kunnan roolista ja yrittäjyydestä. Puhujina tutkimuksessa olivat lainsäädäntö ja yrittäjyyden teorioista ja elinkeinopolitiikan tekijöiden näkemyksistä nouseva mahdollisuus, tuloksijana tutkija. Ilmiöitä tarkasteltiin tulevaisuuksien tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimus oli luonteeltaan hermeneuttinen, siinä tarkkailijan omat kokemukset tutkittavissa ilmiöissä toimivat tutkimuksen motiivina ja diskursiivisena ulottuvuutena. Tutkija toimi tutkittavassa sosiaalisessa todellisuudessa. Henkilökohtainen todellisuus tutkimuksen alussa objektivoitui tutkimuksen edetessä. Tutkimus toimi näin myös oppimisprosessina. Tutkimuksen avulla tavoiteltiin elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden mahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Tulokseksi saatiin yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka.

Tutkimuksessa kunnan roolin ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen menneisyys ja tulevaisuus kohtasivat nykyisyydessä, vuosina 2001–2002. Ajanvuossa kunnan yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka näyttäytyi historiallisena kehityspolkuna, jossa 1800-luvulta lähtien eri vaiheiden kautta kunnan tehtäviin tuli vähitellen mukaan elinkeinotoimi ja yrittäjyyden edistäminen. Tulevaisuuden elinkeinopolitiikka piirtyi pyrkimyksenä kohti yritysmäistä kuntaorganisaatiota ja yrittäjämäistä poliittis-hallinnollista organisaatiota. Nykyisyydessä elinkeinopolitiikka sai laajennetun roolin, se etsi sijaansa kunnan tehtäväkentässä kuntaorganisaation asettuessa itse elinkeinopolitiikan kohteeksi.

Tutkimus avasi kunnallisen elinkeinopolitiikan kehityspolun tulevaisuuksien tutkimuksen näkökulmaan. Se rakensi kunnallisen elinkeinopolitiikan tulevaisuuden menneisyyden ja nykyisyyden aihioista. *Tutkimus mallinsi ja toteutti uuden tavan hahmottaa kunnallista päätöksentekoa. Se tarjosi tieteen tekniikkana avuksi käytännön ongelmaan ja tulevaisuuksien tutkimuksen menetelmän päätöksenteon työkaluksi.*

Tutkimuksen tuloksena yrittäjyys paljastui yksilön ominaisuudeksi, joka sai muotonsa ajassaan ja paikassaan. Se näyttäytyi niiden ihmisten asenteena ja suhtautumistapana, jotka kunnan elinkeinopolitiikan päätöksiä tekevät. Päätösten tekijät, poliittis-hallinnollisen organisaation jäsenet, olivat tutkimuksessa asiantuntijoina. Heidän ajatuksistaan mahdollisuudesta vastata tulevaisuuden elinkeinopolitiikan tarpeisiin rakentui toimenpidesilta, joka jatkoi historian kehityspolkua kohti tulevaisuutta. *Samalla, kun asiantuntijat rakensivat toimenpidesiltaa, he rakensivat itseään toimijoina ja toiminnalleen tavoitteen, yritysmäisen kuntaorganisaation ja yrittäjämäisen kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation.*

### 9.1.1 Ensimmäinen diskurssi - menneisyys

Diskurssilla saatiin tiedollinen malli tutkittavan alueen diskurssin järjestyksestä ja meneillään olevista muutosprosesseista (luku 3.1, 43). Ensimmäisenä tarkastelun kohteena oli kunnan roolin ja yrittäjyyden kehittyminen yhteiskunnan murroksissa. *Tästä analyysistä tavoiteltiin pohjaa tämän päivän tapahtumien ymmärtämiselle, ymmärrystä tutkittavista ilmiöistä tapahtumahetkellä.* Ensimmäinen tietoinen muodostui lainsäädännön kunnalle määräämistä tehtävistä, kunnan roolista. Roolinmuutos hahmottui kunnallisen lainsäädännön kehittymisen kautta. Kehityksen tuloksena kunnan rooli näyttäytyi tässä päivässä yhä voimistuvana, itsenäistyvänä ja jatkuvasti muuttuvana. Kuntalaki löytyi tarkastelussa jo tapahtuneen kehityksen kirjaajana ja ikään kuin koontina, toimi yhteiskunnan muutoksen tulkkina. (Luku 4.3, 60–62; taulukko 4, 62.)

Toisena tietoineksena oli yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen yhteiskunnan murroksissa. Tietoinen muotoutui tarkastelemalla yrittäjyyden käsityksen muotoutumista ajassa. Tarkastelusta esiin nousseena yrittäjyys näyttäytyi organisaation toimintatavan muuttajana ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Se paljastui muuntuneena tähän aikaan ja ongelmiin osana kansantalouden prosessia. Yrittäjyyteen liitettiin yhteiskunnan selviytymisen mahdollisuus. (Luku 5.2, 73–75; taulukko 6, 75.)

Diskurssi toteutettiin tarkastelemalla kuntalain kunnalle määräämien tehtävien muuttumista, kunnan roolin kehittymistä ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttumista yhteiskunnan murroksissa. Diskurssi nosti esiin ajan tarpeet, joihin yhteiskunta on etsinyt vastausta lainsäädännöllä. Yrittäjyys näyttäytyi mahdollisuutena murroksesta selviytymiseen ja käytänteiden luoja, yrittäjämäinen toiminta yhteiskunnan kehittymisen taustalla. Keskustelijoille löytyi yhteys toisiinsa vaikuttavina. 1700-luvulla yrittäjyys oli edesauttajana kunnan roolin kehittymisessä. Yrittäjyys vaikutti ensisijaisesti yksilöiden kautta. Lainsäädännön kehittymisen myötä 1900-luvulla tapahtui eriytyminen modernin tapaan, kunnan rooli nousi suunnan näyttäjäksi ja yrittäjyys piiloutui pienyri-

tykseen. 1970-luvulla keskustelijoiden asemat muuttuivat jälleen yrittäjyyden noustessa mahdollisuudeksi hyvinvointipalvelujen säilyttämiseen ja organisaatioon toimintatavan muuttajaksi. Lainsäätö, joka oli työntänyt modernin aikana yrittäjyyden piiloon, alkoi integroida yrittäjyyttä kuntaorganisaatioon. (Luku 6.2, 91–92; taulukko 11, 93.)

Tutkimuksen kohteena kuntayhteisö hahmottui diskurssin kautta. Kunnan rooli paljastui historiallisena kehityskulkuna, jossa 1800-luvulta lähtien eri vaiheiden kautta kunnan tehtäviin on tullut vähitellen elinkeinotoimi ja yrittäjyyden edistäminen. Kuntayhteisön toiminta näyttäytyi tässä päivässä yrittäjämäistyvänä, yrittäjäisyys löytyi vaikuttajana kuntaorganisaatiosta, kuntaorganisaatio linkittyi osaksi yksityistä sektoria ja verkostomaiseksi toimijaksi. *Tuloksena elinkeinopolitiikka löytyi etsimässä uutta sijaansa kunnan toimialan osana kuntaorganisaation asettuessa itse elinkeinopolitiikan kohteeksi.* (Luku 6.3, 94; kuvio 13, 95).

### 9.1.2 Toinen diskurssi - nykyisyys

Toisella diskurssilla pyrittiin tutkimaan, löytyykö yhteys kunnallisen elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden luomien mahdollisuuksien välillä sekä millainen mahdollisesti löytyvä yhteys on. Puhujina tässä diskurssissa olivat lainsäädäntö sekä yrittäjyyden teorioista nouseva mahdollisuus. Diskurssin avulla tavoiteltiin tarpeiden ja mahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Ensimmäinen tietoaines muodostui kuntalain (1995) kunnalle määräämistä tehtävistä ja tehtävien elinkeinopolitiikalle asettamista tavoitteista ja tarpeista. Diskurssin kohteena oleva kuntayhteisö otettiin sellaisena, millaisena ensimmäinen diskurssi sen paljasti (luku 6.3, 94; luku 9.1.1, 158). Kuntaorganisaatio löytyi osana elinkeinoelämää ja ympäristön muutokseen vastaajana, yrittäjämäistyvänä toimijana. Elinkeinopolitiikka näyttäytyi etsimässä uutta sijaansa kunnan toimialan osana kuntaorganisaation asettuessa itse elinkeinopolitiikan kohteeksi. Elinkeinopolitiikan kohteen, kuntaorganisaation, tarpeet (luku 4.4, 65) muuntuivat näin myös elinkeinopolitiikan tarpeiksi.

Tuloksena tarvetarkastelussa *ensimmäisenä tarpeena löytyi muutoksen hallinta.* Kunta, uudessa roolissaan muutoksen haltijana, joutuu muuttamaan toimintakulttuuriaan selviytyäkseen sille kuntalaissa ja säännöksissä asetetuista tavoitteista. *Toisena tarpeena löytyi yhteistyön hallinta.* Yhteistyötä edellyttävässä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kuntaorganisaatiolta edellytetään uudenlaista yhteistyön hallintaa. Kansainvälisen toiminnan lisääntyminen edellyttää myös eri kulttuureihin pohjautuvan yhteistyön hallintaa. *Kolmantena tarpeena löytyi tulevaisuusajattelu.* Kuntalaki painottaa hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuutta. Kuntaorganisaatiolta edellytetään analyysikykyä siitä, millaisessa tulevaisuudessa kunta tulee toimimaan ja miten toimintaympäristö, ennen kaikkea elinkeinopohja, muuttuu. Strateginen ajattelu, toimintalinjan hahmottaminen haluttuun tulevaisuuteen ja painopistealueiden valinta, nousee keskeiseksi. Nämä kolme keskeistä tarvetta muodostivat tietoaineksen diskurssiin. (Luku 4.4, 65–67.)



Toinen tietoinen muodostui yrittäjyyden teorioista löydetyistä mahdollisuuksista kunnan tehtävien toteuttamiselle. Yrittäjyys näyttäytyi ennen muuta yksilötaason ominaisuutena ja mahdollisuutena kulloisenkin sijansa mukaan sekä kuntaorganisaation ulkoisissa että sisäisissä tekijöissä. Yrittäjyyden mahdollisuudet, sellaisena kuin yrittäjysteoriat ne tarjosivat, muodostivat ilmaisullisesti rikkaan, monitasoisen ja kompleksisen aineiston. Mahdollisuus itsessään oli jo tulkintaa. Aineistoa ei voitu luettelonomaisesti ja yksiselitteisesti esittää, vaan se muodostui siitä tulkintojen kirjosta, millaisena yrittäjyys tunnustetaan. (Luku 5.3, 75–78; luku 5.6, 84–88.) Tämä aineisto oli myös tuotettu tutkijan todellisuudesta, joten tutkijan omat merkityshehdotukset näkyivät tulkinnassa.

Diskurssi toteutettiin tarkastelemalla tulkintoja yrittäjyydestä kolmea tarvetta vasten. Mahdollisuudeksi yrittäjyys muotoutui diskurssissa, kontekstissaan. Diskurssi on väylä sen tietämiseen, mikä on mahdollista (luku 3.1, 45). Tässä diskurssi paljasti yhteyden elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden mahdollisuuksien välillä. (Luku 7.2, 97–101.)

*Yrittäjyys paljastui mahdollisuutena muutoksen hallintaan:* ulkoinen yrittäjyys johtajana ja vaihtoehtojen luojana; sisäinen yrittäjyys vanhan toimintatavan murtajana ja muutoksen ilmapiirin luojana; omaehtoinen yrittäjyys muutoksen tunnustajana ja suuntaajana, voimavarojen haltijana ja sisällön tekijänä; yhteisöyrittäjyys muutokseen tarvittavien resurssien hankkijana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä ja voimavarojen suuntaajana. (Luku 7.2.1, 98–99.)

*Yrittäjyys paljastui mahdollisuutena yhteistyön hallintaan:* ulkoinen yrittäjyys niin yksittäisenä kuin kollektiivisena johtajana, aktivaattorina, sisällön tekijänä ja uusien yhteistyömuotojen luojana; sisäinen yrittäjyys mahdollisuuksien näkijänä ja valitsijana ja ilmapiirin luojana; omaehtoinen yrittäjyys aktiivisten asukkaiden muodossa aktivaattorina ja sisällön tekijänä; yhteisöyrittäjyys yhteistyön välineiden, resurssien, hankkijana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä sekä voimavarojen suuntaajana. (Luku 7.2.2, 99–100.)

*Yrittäjyys paljastui mahdollisuutena tulevaisuuden hallintaan, tulevaisuusajattelun osaajana, sen luojana ja ohjaajana:* ulkoinen yrittäjyys aktivaattorina ja todellistajana; sisäinen yrittäjyys voimavarojen suuntaajana; omaehtoinen yrittäjyys todellisuuden luojana, vastuun kantajana ja resurssien haltijana; yhteisöyrittäjyys tulevaisuuden hallinnan välineiden, resurssien, hankkijana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä. (Luku 7.2.3, 101; taulukko 12, 102.)

*Tuloksena yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka löytyi kokonaisuutena, jossa yrittäjyys toimii mahdollisuutena kunnan suorittaessa sille langennutta tehtävää; kunta yrittäjämäisenä toimijana (luku 7.3.1, 103), asukkaat yrittäjämäisinä toimijoina (luku 7.3.2, 103), järjestäytyneet ryhmät ja organisaatiot yrittäjämäisinä toimijoina (luku 7.3.3, 104), luottamushenkilöt yrittäjämäisinä toimijoina (luku 7.3.4, 104) ja kunnanjohtaja ja henkilöstö yrittäjämäisinä toimijoina (luku 7.3.5, 105). (Kuvio 14, 106.)*

### 9.1.3 Kolmas diskurssi – tulevaisuus

Tulevaisuus muovautuu ainakin osaksi tämän päivän päätöksillä ja päätökset siitä ymmärryksestä, joka päättäjillä on. Tässä tutkimuksessa kunnalliset elin-

keinopolitiikan tekijät tuotiin keskusteluun Delfoi-kyselytekniikan avulla. Tällä pyrittiin sen tietämiseen, näyttäytykö yrittäjyys mahdollisuutena tulevaisuuden toiminnasta päätettäessä, tulevaisuuden valintoja tehtäessä ja, jos näyttäytyy, millaisena mahdollisuutena. Elinkeinopolitiikan tarpeet tuotiin keskusteluun nykyisyyden diskurssista ja asetettiin tulevaisuuden näkökulmaan, kalenterivuoteen 2012, tulevaisuuden aihioiksi, nykyisyydessä tulevaisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tässä tulevaisuusdiskurssissa keskustelivat vastaajien näkemykset mahdollisuuksista ja yrittäjyyden teorioista nousevat yrittäjyyden muodot ja ominaisuudet/piirteet. Tutkija toimi diskurssin tulkitsijana ja johtopäätösten tekijänä. Havainnoinnin kohteina olivat sekä menneisyys että nykyhetki. Tulevaisuus löytyi nykyisyydestä aihioina, elinkeinopolitiikan tekijöiden näkemyksinä tutkijan tulkitsemana. Tuloksena saatiin yritysmäinen kuntaorganisaatio ja yrittäjämäinen poliittis-hallinnollinen organisaatio.

*Tulevaisuuden kuntaorganisaatio on yritysmäinen* (luku 8.2.1, 150–151). Tulevaisuudessa, vuonna 2012, ulkoinen yrittäjyys ja yhteisöyrittäjyys ovat lisääntyneet. Se ilmenee lisääntyneinä ja monipuolistuneina kunnan palveluina ja madaltuneena organisaationa. Osa palveluista on siirretty kunnan tai kuntien yhdessä omistamien yritysten tuottamiksi. Kuntaorganisaatiolle jäävien palveluiden osalta vastuu sekä tuottamisesta että taloudesta on siirtynyt kuntaorganisaation eri sektoreille, sektorit ovat itsenäistyneet, niille on siirretty ulkoisen yrittäjyyden käyttäytymismallia. Yksityinen sektori on mukana kunnan toiminnassa, toisaalta kunta on yksityisellä sektorilla toimijana. Myös kolmas sektori on aktivoitunut palveluiden tuottajana. Toiminta on responsiivisen mallin mukaista. Siihen sisältyvät taloudellinen toiminta ja yksityinen sektori resurssien haltijana ja ympäristön tekijänä. Yrittäjyys on kiertynyt mahdollisuudeksi kuntaorganisaation ulkoisissa ja sisäisissä tekijöissä.

*Tulevaisuuden poliittis-hallinnollinen organisaatio on yrittäjämäinen* (luku 8.2.1, 151). Tulevaisuudessa, vuonna 2012, poliittis-hallinnollisissa organisaatioissa omaehtoinen yrittäjyys on lisääntynyt kunnan henkilöstön, luottamushenkilöiden ja asukkaiden toimintatapana. Sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt ja liittyy omaehtoisen yrittäjyyden toimintatapana kunnan organisaatioon. Yhteisöyrittäjyys on lisääntynyt ja se on lisännyt sisäistä yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys ilmenee henkilöstön taloudellisena ja toiminnallisena itsenäisyytenä sekä omaaloitteisuuden merkityksen lisääntymisenä. Sisäinen yrittäjyys on lisääntynyt myös johdon käyttäytymismallina. Se ilmenee johdon omaaloitteisuutena. Johdon vaikutus organisaation käyttäytymiseen ja rakenteen muodostumiseen on lisääntynyt johdon merkityksen lisääntyessä. Poliittis-hallinnollinen organisaatio on yrittäjämäistynyt.

*Tulevaisuusdiskurssin tuloksena* matkalla tulevaisuuteen, yritysmäiseen kuntaorganisaatioon ja yrittäjämäiseen poliittis-hallinnolliseen organisaatioon, *yrittäjyys näyttäytyi mahdollisuutena vastattaessa elinkeinopolitiikan tarpeisiin; muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan.* Yrittäjyys näyttäytyi mahdollisuutena eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Tuloksena saatiin vastaus myös yrittäjyyden mahdollisuuden luonteeseen. (Luku 8.2.2, 151–152.)

*Nykyisyyden yrittäjyys ei kuitenkaan riittänyt matkalla tulevaisuuteen, tarvittiin lisää yrittäjyyttä eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. Tuloksena saatiin vastaus myös yrittäjyyden lisätarpeen luonteen, siihen, mitä piti edistää, jotta vastaajien näkemään todennäköiseen tulevaisuuteen päästiin. Nykyisyydestä tulevaisuuteen, vuosina 2002–2012, enemmän kuin nykyisyydessä tehtiin henkilöstön toiminnan yrittäjämäistymistä edistäviä toimenpiteitä: koulutusta ja motivointia uuden oppimiseen, tilaisuuksien luomista ja tulostavasti antamista. Lisättiin yrittäjävastavuutta, asiakaslähtöisyyttä, markkinointihenkisyyttä ja muutosmyönteisyyttä, virkamiesten itsenäisempää toimintaa, joustoja sekä korostettiin ja linjattiin elinkeinopolitiikkaa ja panostettiin siihen. Lisättiin yrittäjävetoisuutta ja otettiin käyttöön uusia yrittäjämäisiä toimintamalleja, lisättiin ulkoisia yrittäjiä luottamustoimiin ja palveluiden tuottamiseen. Tulevaisuuden suunnittelu perustettiin asukkaiden tarpeita vastaavaksi, asukkaita aktivoitiin; tarjottiin toiminnalle mahdollisuuksia ja tuettiin hankkeita. Löydettiin kunnan vahvuudet ja kuntakäsitys muutettiin yrittäjämäiseen suuntaan. (Luku 8.2.3, 152–154.)*

*Ulkoisen yrittäjyyden ilmeneminen tulevaisuudessa: Enemmän kuin nykyisyydessä omistajayrittäjät osallistuvat kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation toimintaan: luottamusmiehinä, palveluiden tuottajina sekä positiivisina vuorovaikuttajina. Kunta toimii ulkoisen yrittäjyyden ajattelu- ja käyttäytymismallilla, palveluiden tuottamiseen on vaihtoehtoisia tapoja, jotka ovat itsenäisempiä ja yritysmäisempiä, mm. usean kunnan yhteisiä seutuyhtiöitä ja oman kunnan omistamia osakeyhtiötä sekä yhdistyksiä. Ulkoisten yrittäjien määrä kunnan alueella on kasvanut. (Luku 8.3, 155.)*

*Sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen tulevaisuudessa: Enemmän kuin nykyisyydessä kuntaorganisaatiossa on yrittäjyyshenkeä ja yrittäjyysasennetta; toiminta on yrittäjämäistä, ollaan uteliaita uuteen ja asiakaslähtöisiä, johtaminen on aktiivista, uusien yhteistyön rakenteiden näkemistä ja tekemistä. Kuntakäsitys on yritysmäinen. Omaehtoiselle yrittäjyydelle on tilaa. (Luku 8.3, 155.)*

*Omaehtoinen yrittäjyyden ilmeneminen tulevaisuudessa: Enemmän kuin nykyisyydessä asukkaat ovat aktiivisia kuntaan päin, virkamiehet ovat aktiivisia yhteistyössä ja hyödyntävät markkinoilla olevia mahdollisuuksia sekä ottavat rohkeasti palautetta ja hyödyntävät sitä. Henkilöstö ajattelee yrittäjämäisesti. (Luku 8.3, 155.)*

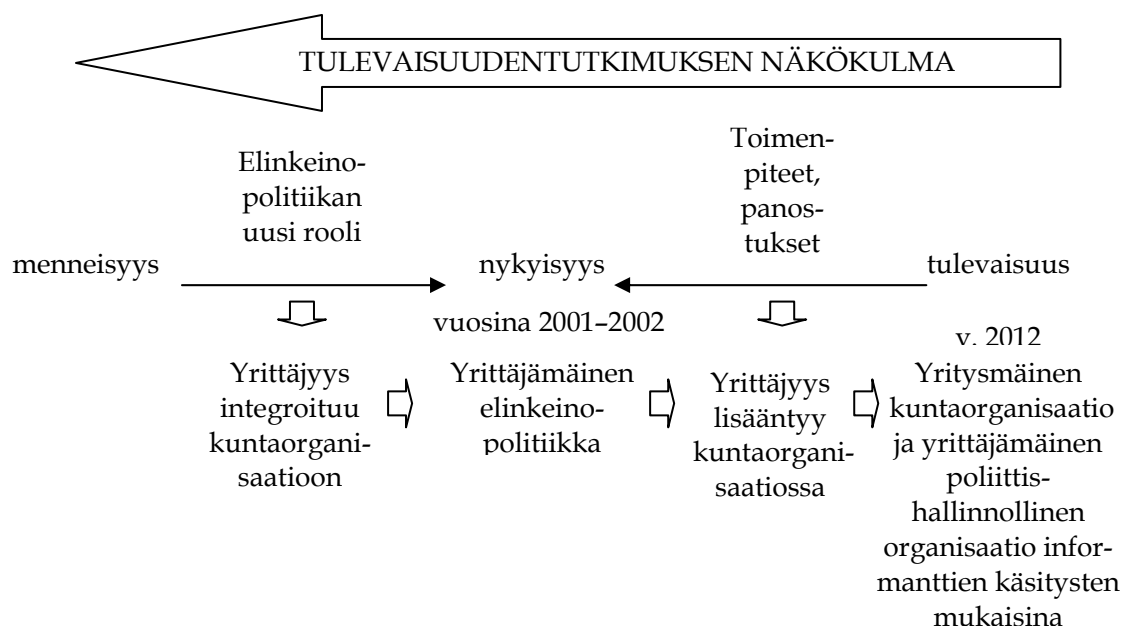
#### **9.1.4 Tulevaisuuden ajanvuo kohtasi menneisyyden ajanvuon nykyisyydessä**

Tutkimuksessa tarkasteltiin julkisessa organisaatiossa, kunnassa, sekä sisäsyn-tyisestä että ulkosyntyisestä tapahtunutta roolin muutosta ja yhteiskunnassa yrittäjyyden kohteen ja luonteen muutosta. Muutosta ajassa tarkasteltiin tulevaisuuksien tutkimuksen näkökulmasta. Tulevaisuusnäkökulmalla tässä tarkoi-tettiin pyrkimystä nähdä historian muutoksissa nykyisyyden aihioita ja nykyisyydessä tulevaisuuden aihioita. Tulevaisuuden ajanvuo asetettiin yhteen menneisyyden ajanvuon kanssa nykyisyydessä. Tutkimus eteni prosessuaalisesti kolmessa vaiheessa: menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. (Kuvio 18, 163.)

Menneisyysdiskurssilla tavoiteltiin pohjaa nykyisyyden tapahtumien ymmärtämiselle, ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tapahtumahetkellä. Diskurssi nosti esiin ajan tarpeet, joihin yhteiskunta etsi vastausta lainsäädännöllä. Lainsäädäntö, joka oli työntänyt modernina aikana yrittäjyyden piiloon, alkoi integroida yrittäjyyttä kuntaorganisaatioon. Kuntaorganisaatio näyttäytyi nykyisyydessä yrittäjämäistyvänä, yrittäjyys löytyi vaikuttajana kuntaorganisaatiosta, kuntaorganisaatio linkittyi osaksi yksityistä sektoria ja verkostomaiseksi toimijaksi. *Tuloksena elinkeinopolitiikka löytyi etsimässä uutta sijaansa kunnan toimialan osana kuntaorganisaation asettuessa itse elinkeinopolitiikan kohteeksi.*

Nykyisyysdiskurssilla pyrittiin tutkimaan, löytyykö yhteys kunnallisen elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden luomien mahdollisuuksien välillä sekä millainen mahdollisesti löytyvä yhteys on. Diskurssin avulla tavoiteltiin tarpeiden ja mahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Kuntayhteisö otettiin sellaisena, millaisena ensimmäisen diskurssi sen paljasti. Diskurssi toteutettiin tarkastelemalla tulkintoja yrittäjyydestä kolmea tarvetta vasten. Yrittäjyys paljastui mahdollisuutena muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan. *Elinkeinopolitiikka löytyi kokonaisuutena, jossa yrittäjyys toimii mahdollisuutena kunnan suorittaessa sille langennutta tehtävää: kunta yrittäjämäisenä toimijana, asukkaat yrittäjämäisinä toimijoina, järjestäytyneet ryhmät ja organisaatiot yrittäjämäisinä toimijoina, luottamushenkilöt yrittäjämäisinä toimijoina ja kunnanjohtaja ja henkilöstö yrittäjämäisinä toimijoina. Löytyi yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka.*

Tulevaisuusdiskurssilla pyrittiin sen tietämiseen, näyttäytyykö yrittäjyys mahdollisuutena tulevaisuuden toiminnasta päätettäessä, tulevaisuuden valintoja tehtäessä ja, jos näyttäytyy, millaisena mahdollisuutena. Havainnoinnin kohteina olivat sekä menneisyys että nykyhetki. Matkalla tulevaisuuteen yrittäjyys näyttäytyi mahdollisuutena vastattaessa elinkeinopolitiikan tarpeisiin: muutoksen hallintaan, yhteistyön hallintaan ja tulevaisuuden hallintaan. Nykyisyyden yrittäjyys ei kuitenkaan riittänyt, tarvittiin lisää yrittäjyyttä eri muodoissaan: ulkoisena, sisäisenä, omaehtoisena ja yhteisöyrittäjyytenä. *Tuloksena löytyi yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka pyrkimässä kohti yritysmäistä kuntaorganisaatiota ja yrittäjämäistä poliittis-hallinnollista organisaatiota.*



KUVIO 18 Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka tulevaisuudentutkimuksen näkökulmassa

## 9.2 Tutkimuksen arviointi

### *Tutkimuksen tieto*

Tutkimuksen ensimmäisen osan aineisto pohjasi kunnallisen lainsäädännön kehittymiseen. Laki itsessään, sellaisena kuin se on kirjoitettu, edusti luotettavuutta. Toisena aineistona yrittäjyyden kehittyminen yhteiskunnan murroksissa on tiedettä, joka itsessään edusti metakäsitystä yhteiskunnasta ja sitä voitiin käyttää luotettavana keskustelijana. Kolmantena aineistona elinkeinopolitiikan tarpeet löytyivät kuntalaista yhteiskunnan muutosta vasten. Tarve muutokseen todennettiin tarkastelemalla kuntaa osana EU-yhteisöä, Brysselin määräysten, asetusten ja direktiivien toteuttajana. Vaikuttavana tekijänä kunnan uusi asema EU-yhteisössä perustui myös lakiin. Kuntalaki todettiin kirjoitetun vallitsevasta käytännöstä, mutta kirjoittamattomien osien ohjaavan yhtä lailla kunnan toimintaa. Jotta tällä tutkimuksella olisi merkitystä jatkon kannalta, oli varmistuttava löydösten ajankohtaisuus vielä tulevaisuudessakin. Tämä tehtiin tarkastelemalla tulevaisuutta tulevaisuuden tutkijoiden näkemyksistä (luku 2.1, 20–26) tulevan kehityksen suunnasta ja siihen vaikuttavista kolmesta tekijästä: globalisaatio (luku 2.1.1, 22–23), verkostoituminen (luku 2.1.2, 23–24) ja teknologian kehitys (luku 2.1.3, 24–26). Tarkastelu vahvisti kuntalaista nykytarpeina esiin nousseiden muutoksen hallinnan, yhteistyön hallinnan ja tulevaisuuden hallinnan keskeisyyttä.

Yrittäjyyden on todettu muovautuvan kulloisenkin sijan mukaan. Asukasmäärien ja kuntien tulojen eli verotulojen ja käyttötalouden valtionosuuksi-

en tarkastelusta kävi ilmi, että sijojen luojat, kunnat, tarkasteltavien suhteen poikkeavat suuresti toisistaan (luku 2.2, 26–29). Tässä tutkimuksessa ei menty kuntakohtaisuuteen vaan pitäydyttiin karkeassa tarkastelussa ja jätettiin kuntien erilaisuus taustaoletukseksi. Kuntakohtaisessa keskustelussa tausta voitiin nostaa esiin tarkastelupohjaksi ja saada tarkempaa tulosta toimenpiteiden pohjaksi. Heinosen (1999) tutkimuksessa yrittäjyyden vaikuttamisen rajoitteina listatut tekijät eli ympäristö, johdon käyttäytyminen, organisaatio ja menestyminen (luku 5.6, 84) ovat myös kuntakohtaisia. Tässä tutkimuksessa esitetty tarpeiden ja mahdollisuuksien kohtaanto toimii suunnan antajana ja pohjana kuntakohtaiselle tarkastelulle.

Neljäntenä tietoa-aineistona yrittäjyyden mahdollisuudet sellaisena, kuin yrittäjysteorioiden tarjoavat, muodostivat ilmaisullisesti rikkaan, monitasoisen ja kompleksisen aineiston. Yrittäjyys näytti ennen muuta yksilötason ominaisuutena ja mahdollisuutena kulloisenkin sijansa mukaan. Mahdollisuus itsessään on jo tulkintaa, johon tutkija sijoittaessaan sen diskurssiin lisää oman merkityshehdotuksensa. Viidentenä tietoa-aineistona olivat yrittäjyyden muodot ja ominaisuudet/piirteet sellaisena, kuin yrittäjysteorioiden tarjosivat. Kuntalaki edusti normistojen osalta faktaa, samalla kun yrittäjyyden teorit edustivat parasta käytettävissä olevaa todellisuuden mallinnusta yrittäjyyden olemuksesta, ominaisuuksista ja mahdollisuuksista.

Tutkimuksen kuudes aineisto, kunnallisen elinkeinopolitiikan tekijöiden ajatukset ja ymmärrys mahdollisuudesta vastata elinkeinopolitiikan tarpeisiin, koottiin Delfoi-kyselytekniikalla. Tiedon kantajina olivat ihmiset, kunnalliset toimijat, joiden mielipiteisiin ja asiantuntemukseen sisältyvää subjektiivista tietoa käsiteltiin tieteellisesti. Tulkitsijana toimi tutkija. Tulevaisuutta kuvattiin subjektiivisella todennäköisyydellä. Se muodostui kunnallisten toimijoiden henkilökohtaisesta uskon voimakkuudesta asiantilan vallitsemiseen ja mahdolliseen esiintymiseen. Subjektiivinen todellisuus on kertatapahtumien todellisuutta ja tilannesidonnainen ja henkilön ominaisuuksista riippuva, eikä sen loogisesta konsistenssista voi olla varmoja. Kunnallinen päätöksenteko, valinnat, ovat aina arvosidonnaisia.

Vaikeutena tutkimuksessa oli tutkittavien ilmiöiden laajuus, mikä oli tiedossa jo tutkimukseen ryhdyttäessä, mutta konkretisoitui tutkimuksen edetessä. Kunnan roolitarkastelua ei rajattu esimerkiksi yhteen tulosityksikköön tai tiettyyn sektoriin, vaan se otettiin massiivisena kokonaisuutena, sellaisena kuin kuntalaki sen määrittää. Samoin yrittäjyys keskustelijana otettiin kaikissa muodoissaan siitä tulkintojen kirjosta, jollaisena yrittäjyys tunnustetaan.

*Tulevaisuudentutkimuksen vaatimukset* (luku 3.3, 51–52):

*Tieteellinen merkityksellisyys (relevanssivaatimus):* Tutkimuksen asetelma, tulevaisuuksien tutkimuksen näkökulma yhdistettynä yrittäjyyden tutkimukseen, oli uutta. Tutkimuksessa kaksi erilaista ilmiötä, kunnan rooli ja yrittäjyys, asetettiin ensimmäistä kertaa keskusteluun.

*Johdonmukaisuus (koherenssi vaatimus):* Tutkimuksen kolme diskurssia muodostivat ajallisen jatkumon, menneisyys ja tulevaisuus kohtasivat nykyisyydessä. Tutkittava ilmiö, kunnan rooli, muuntui ajassa ja siirtyi seuraavaan keskusteluun sellaisena, millaisena edellinen diskurssi sen paljasti.

*Tieteellinen uskottavuus (vakuuttavuusvaatimus):* Tutkimuksen menetelmä, diskurssianalyysi, tuki tutkimuksen tekemisen päätarkoitusta, tutkittavien ilmiöiden yhteyden näkyväksi tekemistä ja uusien ideoiden ja ajatusten tuomista kunnallisten päättäjien keskusteluun; Delfoi-tekniikka tuki vaikuttamista.

*Merkityksellisyys ja avoimuus (tieteellinen läpinäkyvyys):* Tutkimus lähti tutkijan omasta tarpeesta tietää, jotta voisi ymmärtää ja toimia paremmin tutkimuksen todellisuudessa. Se tarjosi tutkijalle ja tutkimukseen osallistujille uuden tavan ajatella ja jäsentää päätöksissä tarvittavaa taustatietoa sekä tekniikan uudeksi kommunikaatiomuodoksi. Se asetti taloustieteellisen tutkimuksen palvelemaan käytännön ongelmaa, auttamaan kunnallisia elinkeinopolitiikan tekijöitä tulevaisuutta koskevien valintojen tekemisessä. Ilmiöt avattiin syntysijastaan, elinkeinopolitiikan tehtävät kuntalaista ja yrittäjyys ilmiönä yhteiskunnan kontekstissa ja vaikuttajana. Muutoksen ketju tehtiin näkyväksi ajassa ja paikassa, taustassaan kuntayhteisössä.

*Oikeat kysymykset:* Tutkimuksen kysymykset asetettiin vastattavaksi kuntakohtaisesti. Tutkimuksessa kyselyyn vastaajina, asiantuntijoina, olivat kunnalliset elinkeinopolitiikan vaikuttajat, jotka tunsivat oman kunnan toimintakulttuurin, jotka vaikuttamistehtävässään olivat tiedon kerääjiä, jotka kykenivät tai heidän olisi tullut kyetä erittelemään ja muodostamaan kokonaiskuva tulevaisuutta määräävistä tekijöistä alueellaan ja joiden kyvystä muodostaa kokonaiskuva riippuu alueen tulevaisuus. Asiantuntijoilta kysyttiin mielipidettä heidän oman toimintansa sisällön ja luonteen muuttumiseen ja muuttumisen tarpeeseen: mitä he pitivät todennäköisenä ja mitä toivottavana.

*Tulevaisuutta koskevien päätelmien on perustuttava todeksi osoitettuun faktoihin ja empiirisesti ja teoreettisesti moitteettomiin oletuksiin:* Tutkimuksen tuloksena yritysmäinen kuntaorganisaatio ja yrittäjämäinen poliittis-hallinnollinen organisaatio perustuivat nykyisyydessä tulevaisuudesta päättävien aikomuksiin ja ajatuksiin. Ne asetettiin diskurssiin yrittäjyyden teorioista nousevien yrittäjyyden ominaisuuksien kanssa. Taustana kuntayhteisö paljastui toimialansa laissa säänneltyjen ja yleisten tehtävien suorittajana kuntalain kautta. Kuntalaki edusti normistojen osalta faktaa ja yrittäjyyden teorian parasta käytettävissä olevaa todellisuuden mallinnusta yrittäjyyden olemuksesta, ominaisuuksista ja mahdollisuuksista.

*Päätelmien on oltava loogisesti johdonmukaisia ja muiden on voitava vahvistaa ne oletukset, joihin väitetyt tulevaisuutta koskevat otaksumat perustuvat:* Päätelmät nykyisyyden aikomuksista tulkittiin tehtäviksi toimenpiteiksi ja niiden seurauksiksi. Seurauksista piirtyi tulevaisuuskuva tutkimuksen tulokseksi. Päätelyketju kirjoitettiin auki, päätelyn lähde oli näkyvässä. Kohteelle muodostuvien vastaajien antamien merkitysten on kuitenkin syytä olettaa vaihtelevan tilaneyhteydestä riippuen eikä niitä voida pitää aina samoina. Vastausten tulkinta tutkijan todellisuuden läpi sisälsi myös merkitysehtotukset ajassaan ja paikassaan.

*Tutkimus tehtävänsä suorittajana*

Malaskan (2000) mukaan tulevaisuudentutkimuksen perustehtävä on pyrkiä ymmärtämään tulevaa kehitystä nykyisyydessä sekä yhteiskunnalle että yksittäiselle ihmiselle mielekkäällä tavalla (luku 3.3, 49). Tämän tutkimuksen tavoite syntyi tutkijan omasta tarpeesta ymmärtää kuntatodellisuutta ja tarjota ”kansamatkustajille” näköala tulevaisuuden tekemiseen.

Tieteellisen tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena (Malaska 2000) on kuvailla inhimillisen elämän ydinteemoja ja mielenkiinnon kohteita tulevaisuuden näkökulmasta, tarkastella tärkeimpiä kehityssuuntia ja aikomuksia, jotka ovat antaneet tai antavat häivähdyksiä tulevaan todellisuuteen, muodostaa mahdollisia vaihtoehtoisia inhimillisten organisaatioiden tapahtumien ja päätösten ketjuja ja tehdä arvioita erilaisista tulevaisuuden vaihtoehtoista arvojen muutoksen ja muuttuvien tosiasioiden pohjalta. Tulevaisuudentutkimuksen tehtäväksi voidaan katsoa myös tiedonalan metodologisen kyvyn edistäminen siitä näkökulmasta, miten parhaalla mahdollisella tavalla pystytään esittämään tulevaisuutta koskevia olennaisia kysymyksiä ja löytämään niihin vastauksia. (Luku 3.3, 49–50.)

Tässä tutkimuksessa ydinteemana, mielenkiinnon kohteena, oli kunnallinen elinkeinopolitiikka. Elinkeinopolitiikan tulevaisuus johdettiin nykyisyyden aihioista, nykyisyysdiskurssista ja tulevaisuuden tekijöiden ajatuksista ja aikomuksista, joiden ymmärtämistä menneisyys pohjusti. Tulevaisuus perustui tietoon nykyhetken ja menneisyyden yhteiskunnallisista tiloista nykyisyys- ja menneisyysdiskurssin osoittamana sekä vallalla olevista voimista: globaalistumisesta, verkostoitumisesta ja teknologian kehityksestä, sekä päämäärän asetteiluista: kuntalain kunnalle asettamista vaateista ja kunnallisten elinkeinopolitiikan tekijöiden näkemyksistä mahdollisuudesta vastata vaateisiin.

*Tutkimuksen hyödyllisyysvaatimus*

Tulevaisuudentutkijan perustehtäväksi voidaan katsoa yhteiskuntaan vaikuttaminen siten, että sosiaalisesta toiminnasta ja päätöksenteosta tulee yhä mielekkäämpää, vastuullisempaa ja tehokkaampaa ja että se perustuu yhä laajalaisempaan ja merkityksellisempään tietoon (Kuusi & Gröhn 1998). Tulevaisuus avautuu meille nykyhetkellä ja menneisyydessä tehtyjen päätösten ja valintojen tuloksena. Voimme vaikuttaa tulevaisuuteen teoillamme ja valinnoillamme. Sen vuoksi on tärkeää tietää, mikä on mahdollista, mikä todennäköistä ja mikä toivottavaa. (Luku 3.3, 50.)

Tutkimuksen kohteet, kunnan roolin ja yrittäjyyden kohteen ja luonteen muuttuminen, ovat ilmiöitä, jotka eivät ole tarkasti tutkittavissa eivätkä mitattavissa määrällisesti. Siksi oli tärkeää tuoda muutos ajassa näkyväksi ja asettaa tulevaisuudentutkimuksen näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa ei pyritty koko ”tulevaisuuspuun” esittämiseen vaan pyrittiin mahdollisimman tarkasti kuvaamaan yksi mahdollinen tulevaisuus käyttäen tulevaisuudentekijöiden omaa tehtävää, elinkeinopolitiikan tarpeisiin vastaamista, ja heidän omaa ympäristöä, kunnallista todellisuutta, ja heidän omia ajatuksia. Yrittäjyys tarkasteltavaksi



mahdollisuudeksi nousi nykyisyyden keskustelusta ja siitä tutkijan oletuksesta, että vaikka yrittäjyydestä puhutaan paljon, sen todellista luonnetta ei ymmärretä eikä sen vaikutuksia pystytä ennakoimaan.

Tutkimuksessa nostettiin esiin ristiriitoja tulevaisuuksien valintoja tekevien ajattelussa, siinä mihin tekijät uskovat ja mitä he toivovat. Samalla pyrittiin luomaan "tulevaisuusaavistuksia" ajattelun pohjaksi. Tuloksella tavoiteltiin puhumista uudella tavalla, oppimisen kautta mahdollisuutta erilaisten kunnallisten tulevaisuuksien luomiseen. Ymmärrys nykyhetken todellisuudesta kasvoi, kun tulevaisuuden tarkastelukulmaksi valittiin analyysi tästä hetkestä (elinkeinopoliittisesta roolista nykyisyydessä), nykyisyydessä käytävästä keskustelusta (yrittäjyyden mahdollisuuksista nykyisyydessä), tehtävistä päätöksistä (asiantuntijoiden toiminnasta nykyisyydessä) ja toiminnoista.

Tutkijan semantiikka eli sisällölliset kysymyksenasettelut ja problematisoinnit nousivat tutkijan kokemuksesta ja ennakkoaavistuksesta. Tutkimukseen liittyvä pragmatiikka eli se millaiseksi toiminnan signaaliksi, hyväksi päätöksiksi ja niiden kehoituksiksi tutkimusten tuloksia voidaan tulkita, riippuu asiantuntijoiden ymmärryksen ja tutkijan todellisuudesta nousevien tulkintojen kohtaamisesta.

### 9.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

"Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta viitataan tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyviin tekijöihin. Validiteettia eli mittausten pätevyyttä arvioitaessa selvitetään, onko tutkimusmenetelmissä mitattu juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteettia arvioitaessa selvitetään mittausten pysyvyyttä eli virheettömyyttä." (Erätuuli, Leino & Yliluoma 1996, 100.)

Tiedon lähteenä kuntalaki ja yrittäjyyden teorit edustivat luotettavuutta. Niitä ei myöskään ymmärretty todellisuuden heijastuksina, todellisuudesta välittömästi kertovina tekstikatkelmina. Ne tematisoitiin tarkasteluhetken kulttuurissa, yhteiskunnan murroksissa ja nykyisyydessä, tuotetuiksi kulttuurituotteiksi. Tekstit sijoitettiin osaksi sosiaalista toimintaa, vallitsevaa yhteiskuntaa ja yhteiskunnan muutosta ja osaksi sosiaalisen todellisuuden rakentamista. Tekstit ovat syntyneet aikansa todellisuutta vasten. Ne toivat mukanaan lainsäädännön, lainsäätäjän ja yrittäjyyden tutkijoiden näkökulman. Tutkija lukijana lisäsi oman merkitysehdotuksensa. Yhteiskunnan muutoksen suuntaa taustana tulkinnalle tarkasteltiin tulevaisuuden tutkijoiden näkemyksistä ja tilastojen avulla. Tarkasteluissa yhteiskunnan muutos näyttäytyi samansuuntaisena kunta-laista esiin nousseen muutoksen kanssa. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että tutkimuksen tulos, vaikkakin aineisto muodostuu tulkinnasta, on luotettava ja että samaan tulokseen olisi päätenyt toinenkin tutkija.

Voidaan todeta, että yksilö yrittäjyyden välittäjänä, kuntaorganisaation toimijana, nousi keskeiseksi muutosta hallittaessa, yhteistyötä edistettäessä ja tulevaisuutta hallittaessa. Tämän tutkimuksen tuloksena löydettiin vastaus tut-

kimuskysymyksiin, yhteys elinkeinopolitiikan tarpeiden ja yrittäjyyden tarjoamien mahdollisuuksien välillä, yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka todellistui käytännön mahdollisuudeksi asiantuntijoiden, kunnallisen elinkeinopolitiikan tekijöiden, ajatuksissa ja ymmärryksessä. Se näyttäytyi toimenpidesiltana tulevaisuuteen, vuoteen 2012, ja toimenpiteiden tuloksena kuntaorganisaatio muuntui yritysmäiseksi ja poliittis-hallinnollinen organisaatio yrittäjämäiseksi.

Laadullisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ei voida arvioida tilastollisin perustein. Yleistettävyyttä arvioitaessa on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen, ja että tapaus on mahdollisimman hyvin kuvattu ja aineisto järkevästi koottu. Yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasetelmat. (Eskola ym. 1998, 65–68.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto muodostui kuudesta tapauksesta, kuuden kunnan vastaajien ajatuksista. Jokainen tapaus koottiin mahdollisimman samalla tavalla. Tulosten yleistettävyyden lisäämiseksi aineistot yhdistettiin analyysiin.

## 9.4 Tutkimuksen ajankohtaisuus - pohdintaa

### Onko tutkimuksen tulos ajankohtainen?

*Tutkimuksen nykyisyyden jälkeen kunnan ulkoinen ympäristö on jatkanut muuttumista odotettuun suuntaan. Globalistuminen, verkostoituminen ja teknologian kehittyminen ovat vauhdittuneet. Globalisoituminen näyttäytyy sekä poliittisena että taloudellisena muutoksena. Talous ottaa ja ohjaa, ja kansallisvaltiot menettävät valtaa. Globaalit keksintöjen, työn, tavaroiden, palvelujen ja pääoman markkinat ovat pääosin informaatioteknologian mahdollistamat. Yksilöllistyminen, yksilöllisyyden korostuminen ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Jokaisen ihmisen ajatellaan olevan vastuussa omasta elämästään. Työelämästä on tullut joustavaa ja riskialtista. Tämä on lisännyt epävarmuutta. Myös vallitseva tapa, jolla tiede ja teknologia dominoivat jokapäiväistä elämää, on lähteenä epävarmuudelle. Toisaalta yksilöllisyys on luonut ja luo myös uusia mahdollisuuksia, kun kehitetään koulutusta, työtä ja yksilön arkea, kansalaisuutta. Taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen muutos ovat muokanneet koulutusjärjestelmien luonnetta ja rakenteita. (Lauder 2006, 21, 25, 30–32, toim. Lauder, Bown & Halsey; ks. Kivelä 2006, 3, toim. Bruun & Kivelä; ks. myös Hallipelto 2008, 33–34.)*

Näyttää siltä, että koulutusinstituutioidenkin tulee sisältää ja tarjota samoja elementtejä, kuin mitä suurissa yrityksissä on: yksilöllisyyttä, joustoja ja yrittäjyyttä. Esimerkiksi Jyväskylän yliopiston yrittäjyysstrategiassa (2006) lähtökohtana on, että koko yliopistoyhteisö oivaltaa yrittäjyyden laajuuden ja monitahoisuuden. Yrittäjyyskulttuurin odotetaan edistävän yrittäjyyttä, lujittavan yhteistyösuhteita ja lisäävän yliopiston kilpailukykyä alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Yrittäjyysstrategiassa painotetaan yhteistyön merkitystä ympäröivän elinkeinoelämän kanssa. *Yliopisto nähdään yrittäjyysympäristönä ja toimijana yhteistyöverkostoissa.* Myös yksityinen sektori (Suomen Yrittäjät)

painottaa koulutuspolitiikan tärkeyttä; koulutuspalvelujen saatavuutta, saavutettavuutta ja korkeaa laatua. Yrittäjät näkevät koulutuspolitiikan kiinteänä osana elinkeinopolitiikkaa ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisena. (Suomen Yrittäjät 2008.)

Haverin ja Pehk'n mukaan on tapahtumassa institutionaalisten rajojen murros. *Kunnat ovat verkostoituneet mitä moninaisimmilla tavoilla.* Myös osakeyhtiömallit ovat yleistyneet. Kunnan toimintojen hallinta on pirstoutunut. Hierarkioiden hallinnan sijaan kunnassa tarvitaan nyt verkostohallintaa. Tämä tarkoittaa ennen muuta yhteistyön hallintaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. On alettu puhua verkostokunnista. Tällöin ymmärretään kunta toimijana osana erilaisten organisaatioiden ja yhteisöjen verkostoa (Haveri & Pehk 2007; Haveri ym. 2003). Myös yksityinen sektori näkee yhteistyön kasvavan merkityksen. Suomen Yrittäjien mielestä kuntien on keskityttävä palveluiden järjestämiseen niiden tuottamisen sijasta. Kuntien liikelaitostoiminnan yrittäjät kokevat uhkana markkinoiden toimivuudelle. (Suomen Yrittäjät 2008; vrt. Kotaja 2008, 190.)

Linnan & Pihkalan (2000) mukaan kuntien verkostojensa hyödyntäminen on vielä puutteellista. Kunnan palveluiden yksityistäminen ei johda toimivaan yhteistyöhön vaan perustuu useimmiten yksittäisiin ostopalvelusopimuksiin. Ostopalveluiden osuus kuntien budjetista on jo noin 20–40 %. Muutosta tapahtuu kuitenkin koko ajan, kuntien rooli on muuttumassa palvelujen tuottajasta niiden turvaajaksi. Vaikkakin kunnat tällä hetkellä näyttävät olevan kiinnostuneita ulkoistamisesta ja yhteistyöstä vain siitä saatavien taloudellisten hyötyjen perusteella, on niissä alettu ymmärtää laajemman yhteistyön mahdollisuudet ja sen vaatimat osaamistarpeet.

*Alueellistuminen on lisääntynyt.* Suomen aluehallintoa muuttaneen aluehallinto 2000 -uudistuksen (1997) yksi kohteista oli maakuntapohjaiseen aluejakoon siirtyminen. Toisena kohteena oli lääninhallintouudistus, jossa kaksitoista läänää yhdistettiin kuudeksi lääniksi. Kolmantena kohteena perustettiin uusi alueviranomaisen eli työvoima- ja elinkeinokeskukset elinkeino- ja työvoima-asioiden edistämistä ja koordinoitua varten. (Stenvall ym. 2000, 10.) Alueellistumista ovat lisänneet myös kuntaliitokset. Vuoden 2008 alussa kuntia oli enää 415. Vuoden 2009 alussa toteutuu 32 kuntaliitosta, joissa on mukana 99 kuntaa. Ensi vuoden alussa kuntien määrä on enää 348. (Valtiovarainministeriö 2008a.) Tutkimuskunnista Tuupovaara liittyi Joensuun kaupunkiin 2005 vuoden alussa ja Jyväskylän maalaiskunta ja Jyväskylän kaupunki yhdistyvät vuoden 2009 alusta. Suomen Yrittäjät haluavat muuttaa koko aluepolitiikan yrityslähtöiseksi. Tällöin kaikkien aluepoliittisten toimien tavoitteena olisi yritysten toimintaedellytysten parantaminen. (Suomen Yrittäjät 2008; ks. Kuntajakolaki 1996/1997; Laki seutuyhteistyökokeilusta 28.6.2002/560; Laki seutuvaltuustokokeilusta 30.1.2004/62; Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kuntajakolain 25 §:n muuttamisesta, HE 107/2008.)

*Julkinen sektori on jatkanut markkinaehtoistumista.* Suomen Yrittäjät kysyi keväällä 2007 jäseniltään julkisen sektorin elinkeinotoiminnasta. Kysely ei ollut tieteelliset kriteerit täyttävä, mutta sen tuloksia voidaan pitää suuntaa näyttävi-

nä. Vastaajista yli 52 prosenttia nimesi julkisen elinkeinotoiminnan harjoittajan kilpailijakseen. Julkisen sektorin kilpailevia toimijoita nimettiin teollisuuden, rakentamisen, kaupan, majoitus- ja ravitsemustoiminnan, kuljetuksen, varastoinnin ja tietoliikenteen, kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelujen, koulutuksen, terveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen toimialoilla. Nimetyistä kaksi kolmasosaa oli kuntien ja yksi kolmasosa valtion määräysvallassa. Nimettyjen julkisen sektorin toimijoiden palvelujen ja toimijoiden määrän katsottiin lisääntyneen viimeisen kolmen vuoden aikana. Vain terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa, rakentamisessa ja koulutuksessa julkisen sektorin toimijoiden elinkeinotoiminnan katsottiin pysyneen ennallaan. (Hietala, 2007.) Toisaalta vain osa kunnan palveluista voidaan tuottaa markkinamekanismien puitteissa eikä vapaita markkinoitakaan vielä ole. Kunnan uutena tehtävänä onkin markkinoiden suunnitteleminen, luominen ja ylläpitäminen sekä valvominen ja puolustaminen. (Hallipelto 2008, 25.)

*Teknologia on kehittynyt.* Tilastojen mukaan vuodesta 2002 vuoteen 2006 vanha tietoliikenneteknologia on väistynyt uuden tieltä. Kun vuonna 2002 kiinteä puhelinliittymä oli vielä 52,4 prosentilla väestöstä, vuonna 2006 se oli enää 36,2 prosentilla. Samaan aikaan matkapuhelinliittymien määrä on noussut 868 kappaleesta 1076 kappaleeseen tuhatta asukasta kohden. Laajakaistaliittymät ovat lisääntyneet vuoden 2002 46 kappaleesta vuoden 2006 270 kappaleeseen tuhatta asukasta kohden. (Taulukko 23.)

TAULUKKO 23 Tietoliikenne vuosina 2002–2006 (Tilastokeskus 2007b)

	Yksikkö	2002	2003	2004	2005	2006
Kiinteät puhelinliittymät	1 000	I 2726	2568	2390	2140	1909
Matkapuhelinliittymät	1 000	4517	4747	4999	5385	5679
Laajakaistaliittymät	1 000	I 237	472	785	1211	1427
Kiinteät puhelinliittymät	kpl/1000 as.	I 524	492	456	407	362
Matkapuhelinliittymät	kpl/1000 as.	868	909	955	1025	1076
Laajakaistaliittymät	kpl/1000 as.	I 46	90	150	230	270
I viivan eri puolilla olevat tiedot eivät ole täysin verrannollisia						

Vuonna 2002 Internet-yhteys oli 41 prosentilla kotitalouksissa ja vuonna 2006 jo 64 prosentilla. Vuodesta 2005 alkaen myös Internet-puhelinliittymät ovat olleet mahdollisia ja vuonna 2006 niitä oli jo 25 prosentilla kotitalouksista. (Taulukko 24, 171.)

TAULUKKO 24 Kotitalouksien tietotekninen laitevaranto (Tilastokeskus 2008a)

Laite	2002	2003	2004	2005	2006
	% kotitalouksista				
Kotitietokone	55	59	63	66	71
Kannettava tietokone	..	12	16	21	29
Kirjoitin	45	46	48	51	53
Tallentava CD-/DVD-asema	..	..	..	43	51
Internet-yhteys	41	45	49	57	64
Laajakaistayhteys <sup>1)</sup>	14	16	26	42	55
Internet-puhelinliittymä	..	..	..	17	25

1) Vuonna 2002 ml. ISDN.

Tutkimuksen nykyisyyden jälkeen myös kunnan sisäinen ympäristö on jatkanut muutumista odotettuun suuntaan. Tutkimuksen nykyisyyden jälkeen vuoteen 2006 mennessä väestö on kasvanut ja ikääntynyt. Vuonna 2001 ennustettiin Suomen väestön kasvun taittuvan vuodesta 2030 alkaen. Vuonna 2005 väestön ennustetaan kasvavan vielä 2030-luvulla ja kasvun taittuvan vasta vuonna 2040, mutta tällöinkin yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä yhä lisääntyvän. (Luku 2.2.1, 26; taulukko 1, 27; taulukko 25; ks. Turkkila 2006, 12.)

Kunnan henkilöstö on eläköitynyt vuodesta 2002 vuoteen 2006 (luku 2.2.2, 27). Samana aikana kuntien taloudellinen itsenäisyys on vähentynyt. Kuntien verotulot ovat kasvaneet vähemmän kuin kuntien käyttötalouden valtionosuudet. Kunnat ovat toisin sanoen joutuneet kattamaan kasvavia menojaan entistä enemmän valtion osuuksilla. (Luku 2.2.3, 28–29; taulukko 3, 29.) Kuntien menojen muutos näkyy etenkin kuntien sosiaali- ja terveystoimen käyttökustannuksien nousuna. Vuonna 2006 mainitut kustannukset olivat 6,0 % suuremmat kuin edellisenä vuonna. (Luku 2.2.3, 28.) Kuntien valtionosuusjärjestelmä uudistuu vuoden 2010 alusta (Kuntaliitto 2008c).

TAULUKKO 25 Väestöennuste (Tilastokeskus 2005)

	Yksikkö	2010	2020	2030	2040
Väkiluku	1000	5310	5412	5443	5367
0–14 v.	%	16	16	16	15
15–64 v.	%	66	61	58	58
65– v.	%	17	23	26	27

Yrittäjyys tilastoissa osoittaa yritysten määrän ja niiden merkityksen työllistäjinä kasvaneen. Tutkimuksen nykyisyyden (vuosien 2001–2002) jälkeen yksityinen sektorin yritysten määrä on kasvanut ja niiden merkitys työpaikkojen luojana lisääntynyt. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2006 250 378 yritystä, 23 785 yritystä enemmän kuin vuonna 2002. Alle 10 henkeä työllistävien mikroyritysten osuus nousi vuoden 2002 92,9 %:sta vuoden 2006 93,2 %:iin. Yksityinen sektori työllisti vuonna 2006 1,38 miljoonaa työntekijää, 80 000 enemmän kuin vuonna 2002. Vuonna 2006 mikroyritysten osuus työllistäjänä oli 24,9 %, mikä oli 0,4 %

enemmän kuin vuonna 2002. Vastaavana aikana pk-yritysten osuus työllistäjänä nousi 61,5 %:sta 61,9 %:iin. (Taulukko 26.)

TAULUKKO 26 Yritykset 2006 ja muutos vuosina 2002–2006 (Tilastokeskus 2008b)

Toimiala	Yrityksiä		muutos 2002–2006		Henkilöstöä		muutos 2002–2006	
		%		%	1 000	%	1000	%
Kaikki toimialat	250 378	100	23 785	100	1 378	100	63	100
Henkilöstön määrä								
0–9	233 305	93,2	22 821	9,7	344	24,9	22	6,4
10–49	14 088	5,6	851	6	271	19,7	15	5,5
50–249	2 373	0,9	70	2,9	239	17,3	7	2,9
250–499	341	0,1	31	9,1	118	8,6	8	6,8
500–	271	0,1	12	4,4	406	29,5	9	2,2

Tutkimuksen nykyisyyden jälkeen tulevaisuuden näkökulmassa näyttäytyy myös demokratian järjestelmän muuttuminen (Ks. Beck 2006). Mannermaan (2006) mukaan *tulevaisuudessa demokratian järjestelmä monimuotoistuu*. Tapahtuu siirtyminen enemmistöjen demokratiasta vähemmistöjen demokratiaksi. Ihmiset ryhmittyvät eri tavoin ammatin, elämäntyylin, kulttuurin tai harrastuksen mukaan. Yksi henkilö voi kuulua useampaan pienryhmään ja ”roolittua” kulloiseenkin tilanteeseen. Nämä ryhmät voivat olla osaksi virtuaalisia. Globalisaatiosta ja lokalisaatiosta yhdistyy globalisaatiokehitys. Muutosten seurauksena sosiaalisten järjestelmien eriytyminen ja kompleksisuus kasvavat. (Mannermaa 2006, 1–2.) Hamm näkee globalisaatiossa myös demokratiaa edistäviä tekijöitä. Se tuo esiin demokratian ongelmia ja auttaa ratkaisemaan niitä demokraattisella tavalla. (Hamm 2006, 106; vrt. Kuntaliitto 2008a.) Maailmankansalaisuus tuo mukanaan uusia henkisiä, kulttuurisia, eettisiä, poliittisia ja oikeudellisia merkityksiä ja käytänteitä (Anderson 2006, 27). Naiset muuntuvat hiljaisista yhteiskunnan rakentajista näkyviksi tulevaisuusorientoituneiksi johtajiksi yritysmaailmaan ja politiikkaan (Masini 2006, 132).

*Tutkimuksen nykyisyyden jälkeen odotukset yrittäjyydelle ovat lisääntyneet.* Eduskunnan puhemies Sauli Niinistön mukaan yrittäjyydellä on ollut tärkeä rooli suomalaisen talousihmeen toteutumisessa. Hallitusohjelmassa yrittäjyyden edistäminen ja yrittäjän elämän helpottaminen on otettu huomioon. Niinistön mukaan suomalaisen talouselämän perusta on edelleenkin perheyrityksissä. Hän nimesi Keski-Suomen koko Euroopan johtavaksi yrittäjyysmaakunnaksi. (Niinistö 2008.) Yrittäjät on otettu mukaan myös kuntatasolla alueen kehittämiseen. Esimerkiksi Hankasalmen kunta ja sen alueella toimivat yrittäjät ovat asettaneet yhteisen päämäärän rakentaa Hankasalmosta varteenotettava ja suosittu matkailukeskus (Kantonen 2007, 28). Mikkeli hakee yritysyrityksillä tehokkuutta ja parempaa rahallista tulosta. Se yhtiöittää kuntatekniset palvelunsa. (Kauppinen 2008, 31.)

Heinonen painottaa sisäistä yrittäjyyttä todellisena vaihtoehtona kuntaorganisaatiossa. Hänen mukaansa yksityinen ja julkinen sektori toimivat toisiinsa kietoutuneena osin samoilla alueilla, osin toisiaan täydentäen. Yrittäjämäiset piirteet kuntaorganisaatiossa eivät suoranaisesti tarkoita liiketoiminnan korostumista tai kunnallisen toiminnan yksityistämistä. ”Kyse on ennen muuta tavasta tehdä työtä toisin”. (Heinonen 2004, 11.) Sneck ym. (2008, 14, 26) mukaan tulevaisuudessa innovaatiotoiminnasta muodostuu keskeinen kuntien selviytymisen mahdollisuus. Tällöin on saatava yksityisten yritysten innovaatiokapasiteetti käyttöön. Sneck ennakoi kuntajohtoista kilpailuttamisyhteiskuntaa, jossa kunta johtaa verkostonsa innovaatiokapasiteettia säilyttäen vastuun itsellään. Yhteistyöyritykset nähdään tällöin innovaatiokapasiteetin tuottajina ja innovaatioiden kehittämisen rahoittajina. Valmisteilla olevassa sosiaali- ja terveystalouden palvelujärjestelmän innovaatioihin keskittyvässä ohjelmassa keskitytään erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön tehostamiseen (Valtiovarainministeriö 2008a).

Valtioneuvosto käynnisti vuonna 2005 Paras-hankkeen kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi. Hankkeella tavoitellaan julkisen sektorin palvelujen tehostamista ja parantamista sekä niiden rakenteellisen ja taloudellisen perustan varmistamista tulevaisuudessa. Vuonna 2007 astui voimaan kunta- ja palvelurakenneuudistusta ohjaava lainsäädäntö. Siihen sisältyvä puitelaki (voimaan 23.2.2007) määrittelee kuntien uudistuksen tavoitteet, luo uudistukselle edellytykset ja määrittelee uudistuksen aikataulun. Uudistettu kuntajakolaki täsmentää kuntajaon kehittämisen tavoitteet ja kannustaa väestöpohjaltaan entistä suurempien kuntien muodostamiseen. Kuntarakennetta vahvistamalla tavoitellaan elinvoimaista ja toimintakykyistä sekä eheää kuntarakennetta. Kunta- ja palvelurakenneuudistuksen ensimmäinen kuntakohtainen neuvottelukierros on käyty ja suurin osa osallistuneista kunnista on jo palauttanut toimeenpanosuunnitelmat ja selvitykset. Toista neuvottelukierrosta käydään syksyn 2008 ja alkukevään 2009 aikana 17 kunnan ja kahden yhteistoiminta-alueen kanssa. (Hallipelto 2008, 35; Hirvikorpi 2006; Kuntaliitto 2007c; Valtiovarainministeriö 2008a; Valtiovarainministeriö 2008b.)

Mykkäsen (2008) mukaan tulevan (2009–2012) valtuustokauden haasteena on peruspalvelujen järjestäminen kuntaa laajemmalla alueella. Paras-hanke ei hänen mielestään nykyeväillä tuo siihen vastausta. Hallipelto lisää kuntien tuleviin tehtäviin alueen julkisten palvelujen markkinoiden toimintaedellytysten luomisen ja takaamisen sekä markkinaesteiden minimoimisen. Keskustelu palvelujen tuottamistavoista jatkuu. Palveluja voidaan järjestää mm. tilaaja-tuottajamallilla, PPP-mallilla eli julkisen ja yksityisen kumppanuus -mallilla, ostopalveluna, omana tuotantona ja yksityistämällä. (Hallipelto 2008, 73–75, 84, 89, 91; ks. myös Sisäasiainministeriö 2007.)

*Kunnan elinkeinopolitiikka on saanut keskeisen aseman.* Sen strateginen tavoite on vahvistaa paikallistalouden kilpailukykyä ja sitä kautta kunnallisten palvelujen tuottamisessa tarvittavia resursseja. Tällöin kunta toimii elinkeinopolitiikassa mahdollistajan roolissa ja kunnan ja yritysten yhteistyö keskeisenä voimavarana. Tämä edellyttää kunnalta aktiivista toimintaa yrittäjyyden edistämi-

sessä, yritysten toimintaedellytysten kehittämässä ja yritysten uudistumisen tukemisessa. (Kuntaliitto 2007c; Sahrman 2006,14.)

*Tutkimuksen ajankohtaisuus näyttää säilyneen.* Tutkimuksen horisontissa luvussa 2 tarkastellut kunnan ulkoinen ja sisäinen ympäristö piirtyivät aikansa puheesta taustaksi aikansa tapahtumille, tutkimuksen nykyisyydelle vuosien 2001 ja 2002. Kunnan ympäristössä näyttäytyi jatkuva muutos, missä enenevässä määrin emergentit ilmiöt vaikuttivat. Myös tulevaisuus piirtyi tutkimuksen nykyisyyden keskustelusta. Vuonna 2008 voimme todeta, että kunnan ympäristö on jatkanut muuttumista ennakoituun suuntaan. Globaalistuminen, tekniikan kehittyminen ja verkostoituminen ovat tulleet entistä näkyvämmiksi. Henkilöstön eläköityminen ja väestön ikääntyminen ovat "käsissä". Yritykset ovat nousseet näkyviksi yhteiskunnan työllisyyden ja talouden moottoreina. Yrittäjyyteen kohdistetut odotukset ovat vahvistuneet ja moninaistuneet. Kunta itsessään on markkinaehtoistunut. Yksilöiden rooli on vahvistunut. Horisonttiin on ilmestynyt myös demokratiajärjestelmän muuttuminen. Tämä on nostanut ja nostaa edelleen yksilön entistä vahvemmin vaikuttamisen keskiöön. Kunnan elinkeinopolitiikan haasteina muutoksen hallinta, yhteistyön hallinta ja tulevaisuuden hallinta näyttävät ainakin yhtä ajankohtaisilta kuin vuosina 2001 ja 2002.

## Pohdintaa

Mitä pitäisi tietää, että voisi ymmärtää, mitä pitäisi tietää voidakseen toimia kunnallisena päätöksentekijänä?

- 1 Kunnan toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Muutos on kiihtyvä ja sitä edistävät mm. globaalistuminen, verkostoituminen ja tekniikan kehittyminen.
- 2 Kun yksilöiden merkitysmaailmat eroavat toisistaan, keskustelu ei kohtaa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan tekniikkaa avuksi ohjaamaan keskustelua.
- 3 Tulevaisuuksien tutkimuksen näkökulma antaa mahdollisuuden hahmottaa muutoksen virtoja ja nähdä nykyisyydessä piileviä tulevaisuuden aihioita.
- 4 "Tulevaisuudella on suunta": yritysmäinen kuntaorganisaatio ja yrittäjämäinen poliittis-hallinnollinen organisaatio.
- 5 Kunnalla on rooli, joka ei ole pysyvä, vaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa etsii sijaansa. Kunnalla on roolin mukanaan tuomia tehtäviä. Tehtävien hoito edellyttää muutoksen hallinnan, yhteistyön hallinnan ja tulevaisuuden hallinnan taitoja.
- 6 Kunnan elinkeinopolitiikalla on rooli ja sen mukanaan tuomia tarpeita ja tavoitteita. Kuntaorganisaatio itse on elinkeinopolitiikan kohteena.
- 7 Yrittäjyys on asenne ja suhtautumistapa, joka tarjoaa mahdollisuuden vastata elinkeinopolitiikan tarpeisiin. Se mahdollistaa muutoksen hallinnan, yhteistyön hallinnan ja tulevaisuuden hallinnan.



- 8 Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka liittää yrittäjyyden kaikissa muodoissaan mahdollisuudeksi kuntaorganisaatioon.

## 9.5 Uusia tutkimuksen kohteita

Tutkimus nosti vaikuttamisen keskiöön yrittäjämäisen yksilön, aktiivisen, omaehtoisen toimijan. Tulevaisuudessa yksilön rooli vahvistuu. Yhä enenevässä määrin yksilöiden ryhmät, vähemmistöt, näyttävät käyttävän valtaa. On oletettavaa, että kunnan poliittis-hallinnollinen rakenne demokratian kantajana muuntuu. Tarvitaan tutkimusta, joka auttaa kunnallisia toimijoita selviytymään muutoksessa. *Tulevaisuuksien tutkimus näkökulmana ja Delfoi menetelmänä tarjoavat mahdollisuuden demokratiajärjestelmän muutokseen vaikuttavien ilmiöiden näkyväksi tekemiseen ja muutoksen ohjaamiseen.*

Odotukset yrityksille yhteiskunnallisen vastuun kantajina ovat lisääntyneet ja lisääntyvät. Yritykset ovat myös alkaneet aktiivisesti osallistua yhteiskunnan kehityksen ohjaamiseen. Taulukon 12 (s. 102) tarpeiden ja mahdollisuuksien kohtaanto on voimistunut. Yhteiskunnan ongelmista on tulossa enenevässä määrin yritysten ongelmia. Kysymys on koko maan talouden ja hyvinvoinnin perustasta. Tilanteessa, jossa koko demokratiajärjestelmä on muuttumassa, enemmistön demokratia ei enää kannata, vastuun tunteminen siirtyy yksilölle. Sekä vastuun että vallan antaminen ja ottaminen edellyttävät paneutumista tehtävään. Heinosen (2005) mukaan vastuun kantamista edesauttaa henkinen omistajuus. Koirasen (2007) mukaan vastuullisuuden tavoin yritteliäisyys on sekä tulos- että prosessikriteeri hyvälle omistajuudelle. Hänen mukaansa ihminen voi olla yritteliäs omistaja myös toisen palveluksessa. Tällöin ihminen on oman työnsä henkinen omistaja. (Koiranen 2007b.) *Tarvitaan tutkimusta, joka edesauttaa sekä yrityksiä että kunnan toimijoita muuttuvassa demokratiajärjestelmässä yhteiskunnallisen vastuun kantajina ja jakajina hyödyntämään omistajuuden lähteille.*

Kaikista palveluiden kehittämistarpeista, -puheista ja -hankkeista huolimatta kunnat hyödyntävät vielä tänäkin päivänä yksityisiä palveluja pääasiassa vain ostopalvelusopimuksin, alihankintana. Toimittajaverkottumisesta kunnan ja yksityisten toimijoiden välillä voidaan tuskin puhua. Paras-hankkeella on kyllä puututtu palvelujen tuottamiseen rakenteisiin, mutta palvelujen sisältöjen kehittämiseen sillä ei ole ollut näkyvää vaikutusta. Kuitenkin palvelujen tarve ei kasva ainoastaan määrällisesti, se kasvaa myös laadullisesti ja sisällöllisesti. Samalla kuntien rooli on muuttumassa palvelujen tuottajasta niiden turvaajaksi ja odotukset yksityiselle sektorille lisääntyvät. Yksityinen sektori nähdään kuntayhteistyössä innovaatioiden tuottajana ja kehittäjänä sekä kehityksen rahoittajana. Tällöin verkostohallinnasta tulee entistä merkittävämpi osa kuntien toimintaa ja johtamista.

Verkostoyrittäjyys kuten muukin yrittäjyys toteutuakseen edellyttää yrittäjältä motivaatiota yrittää. Yrittäjyyteen motivoivia tekijöitä on useita ja niitä on tutkittu. Sen sijaan ei ole tutkittu toimivien yrittäjien motivaatiota kuntayhteistyöhön eikä motivaatiotekijöiden muutosta kuntayhteistyössä. (Ks. Hankin-

talaki 348/2007; Haveri ym. 2003; Haveri & Pehk 2007; Koiranen 2007a; Linna ym. 2008; Valtiovarainministeriö 2007.) *Tarvitaan tutkimusta, joka auttaa tunnistamaan yksityisen sektorin esteitä ja löytämään motivaatiotekijöitä hyvinvointipalvelujen kehittämiseen kuntayhteistyössä. Tarvitaan myös tutkimusta, joka auttaa hierarkioiden murtuessa yhteistyön hallintaa julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välillä. Lisäksi tarvitaan tutkimusta, joka tarkastelee kriittisesti Paras-hankkeen ja muiden kuntien kehittämishankkeiden ja ehdotusten tavoitteita, toimenpiteitä ja tuloksia.*

## SUMMARY

### **Entrepreneurial industrial policy. A three-phase discourse analytical study of the roles and functions of municipal industrial policy**

The study aimed at analysing the needs for change in the field of municipal industrial policy and investigating entrepreneurship to see the opportunities and ways for deriving benefit from change that it offers for industrial policy. Three discourses were applied as a method for reaching this goal. *The object of the discourse was the municipal unit as it appears in the context of industrial policy. The municipal unit was conceived as it was revealed by the analysis. The information discussed concerned two phenomena: the role of the municipality and entrepreneurship. Legislation and the potential derived from theories of entrepreneurship and the views of those who carry out industrial policy were the speakers of the study; the researcher was the interpreter.* The phenomena were discussed from the point of view of future studies. The analysis was hermeneutic by nature. The experience of the researcher served as a motive and a discursive dimension in the study. The researcher worked within the social framework that was analysed. In the process of the investigation her personal experience gained more objectivity. Thus, the investigation turned out to be a learning process as well. *The research was carried out in order to stimulate the interaction of the needs of municipal industrial policy and the opportunities offered by entrepreneurship. Entrepreneurial industrial policy emerged from this interaction as a result.*

The time-span in which the role of the municipality encountered the object and nature of entrepreneurship were the years 2001 and 2002, the present of the investigation. In the flow of time the entrepreneurial industrial policy of a municipality takes the form of a trend that started in the 19<sup>th</sup> century and gradually through various stages produced the relevant administrative organs for carrying out industrial policy and promoting entrepreneurship. *The future of municipal industrial policy was outlined as a tendency towards a business-like organisation of the municipality, and entrepreneurial orientation of the political and administrative structures. At the present time municipal industrial policy was given an extended role; it was looking for its place among the functions of the municipality, and municipal organization itself was regarded as an object of municipal industrial policy.*

In the framework of future studies the investigation shed light on the future trends of municipal industrial policy as well. The future was built from the materials of the past and present. *In the process of research a new model of municipal decision-making was created and implemented. Science was offered as a technique for solving a practical problem, and the study method of possible futures was introduced as a tool for making decisions.*

The analysis revealed entrepreneurship to be a personal quality that obtains a certain form depending on the time and place. It was demonstrated in the attitude of the people that make decisions concerning the industrial policy of a municipality. The decision-makers, those involved in the administrative organ, were the specialists in the study. Their ideas concerning the possibilities

to meet the future demands of industrial policy were the building blocks for a bridge of practical measures that continued the historical trends towards the future. *While constructing the bridge of practical measures, the specialists were also constructing themselves as actors and constructing a goal for their actions, a business-like municipal organization and an entrepreneurial political and administrative organization of the municipality.*

The discourse on the past enabled us to construct an informative model of the order of the local discourse and the on-going changes. The first object of investigation was the role of the municipality and the changes of entrepreneurship during social crises. This *analysis was carried out to give a background for today's events, to gain insight into the phenomena that were taking place at the moment of the investigation.* The first set of information consisted of the functions of the municipality defined by legislation, the role of the municipality. A change of the role was indicated by the development of the laws concerning the municipality. As a result of this development, today the role of the municipality is growing in importance and independence and is in constant change. The development that has already taken place is documented in the Act of Municipality (Kuntalaki), which functions as an interpreter of the social change that has taken place so far.

A second set of information concerns the change of the object and nature of entrepreneurship in social crises. Information on this subject was gathered by analysing the understanding of entrepreneurship at different times. Entrepreneurship as it was represented in the present study could be characterised as a factor promoting change in the functions of an organization – as external, internal (intrapreneurship), self-oriented or corporate (organisational) entrepreneurship. For the present time and the actual problems entrepreneurship was converted into a part of the process of national economy. The chance of the society to survive was connected with entrepreneurship.

The discourse was carried out by investigating the change of the municipal functions defined by the law, the development of the role of the municipality and the change of the object and nature of entrepreneurship in social crises. The discourse brought up those needs of the time that the society has attempted to solve through legislation. Entrepreneurship has been considered a means of surviving a crisis and as a creator of practises; entrepreneurial actions have been regarded as a factor that enables the development of the society. The participants of the discourse were linked with each other and made an impact on each other. At the present time, the functions of a municipal unit are characterized by entrepreneurial features; entrepreneurship could be shown to be an influential factor of the municipal organization. The municipality as an organization was connected to the private sector as a part of a net of actors. *As a result of this, municipal industrial policy was demonstrated to be an element of the municipal organization that is seeking a new place among the functions of the municipality, while the municipal organization itself is becoming an object of industrial policy.*

The discourse on the present was analysed in order to see if there exists a connection between the needs of municipal industrial policy and the opportunities created by entrepreneurship, and what this connection is like if it does exist.

The speakers of this discourse were the legislation, on one hand, and the potential based on the theories of entrepreneurship, on the other. The interaction of the needs and the potential was the goal of the discourse. The first set of information consisted of the functions of the municipality defined by the Act of Municipality (1995) and the goals and challenges these functions set for municipal industrial policy. The municipal unit was defined as it was revealed by the first discourse.

In the analysis of needs, three important functions were outlined: *the managing of change, the managing of collaboration and the managing of the future*. The informative discourse consisted of these three central needs. A second set of information consisted of *the potential that the theories of entrepreneurship offer for carrying out municipal functions*. Entrepreneurship was seen above all as a personal feature and opportunity according to its place both among the external and the internal factors of the municipal organization. *The discourse was carried out by analysing the interpretations of entrepreneurship against the background of the three needs*. It was in the discourse, in the context, that entrepreneurship was seen as a potential. *It was the discourse that revealed the connection between the needs of municipal industrial policy and the potential created by entrepreneurship*.

*Entrepreneurship was discovered as an opportunity to manage the change*: external entrepreneurship as the leader and creator of alternatives; internal entrepreneurship (intrapreneurship) as the breaker of old fashions and creator of a new atmosphere; self-oriented entrepreneurship as the recognizer and director of change, as the controller of resources and the producer of contents; corporate (organisational) entrepreneurship as the obtainer, maintainer and developer as well as the director of the resources necessary for change.

*Entrepreneurship was discovered as an opportunity to manage co-operation*: external entrepreneurship both as an individual and a collective director, an activator, a producer of contents and a creator of new forms of co-operation; internal entrepreneurship (intrapreneurship) as the seer and selector of opportunities, as the creator of an atmosphere; self-oriented entrepreneurship in the form of active inhabitants as an activator and a producer of contents; corporate entrepreneurship as the obtainer, maintainer and developer of the tools for co-operation and as the director of resources.

*Entrepreneurship was discovered as an opportunity to manage the future, as a specialist of thinking about the future, creating and directing the future*: external entrepreneurship as the activator and realizer, internal entrepreneurship (intrapreneurship) as the director of resources, self-oriented entrepreneurship as the creator of the future and the one responsible for the future and the owner of the resources; corporate (organisational) entrepreneurship as the obtainer, maintainer and developer of the tools and resources for managing the future.

*As a result of the process municipal industrial policy was found as an entity in which entrepreneurship is a resource that adds to the potential of the municipality in taking care of its function*; the municipality can be seen as a business-like actor, the inhabitants, the organizations and groups as well as the appointed representatives and even the municipal manager can be seen as entrepreneurial actors.

For *the discourse on the future* the factors influencing the industrial policy of a municipality were brought under discussion with the method of a Delphi-questionnaire. The questionnaire was applied in order to find out if entrepreneurship is interpreted as a potential while making decisions for the future, making choices for the future - and if so, what kind of potential it is considered to offer. The challenges of industrial policy were introduced on the basis of the discourse on the present time, and they were then discussed from the point of view of the future, namely the year 2012, as sketches for the future, such factors of the present that will eventually influence the future. The participants of the discourse on the future were, on the one hand, the views of the interviewed as for the potential offered by entrepreneurship, and, on the other, the forms and features/qualities of entrepreneurship derived from the relevant theories. The task of the investigator was to interpret the discourse and draw the conclusions. Both the past and the present were the object of observation. The future was found in the present as schemes to be developed, as the ideas of those who carry out municipal industrial policy, as interpreted by the investigator. *The outcome of the discourse on the future was an municipal industrial policy that tends to develop the municipality into a business-like organization and favour an entrepreneurial orientation in the political and administrative structures.*

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Gaudeamus Kirja. Yliopistokustannus University Press Finland. Helsinki.
- Alasuutari, P. & Ruuska, P. 1999. POST-PATRIA? Globalisaation kulttuuri Suomessa. Sitran julkaisu nro 224. Vastapaino. Tampere.
- Amara, R. 1981. How to tell Good Work from Bad. *Futurist* Vol. XV No. 2, 63–71.
- Anderson, W. 2006. Global Citizenship and the New Cosmopolitans. Teoksessa Mannermaa, M., Dator, J. & Tiihonen, P. (toim.) 2006. Democracy and Futures. Committee for the Future Parliament of Finland. 27–37.
- Anttiroiko, A. (toim.) 1994. Kunnallishallinto & politiikan taloustiede, Uusi poliittinen taloustiede kuntien hallinnon, talouden ja ympäristösuhteiden analyysikehyksenä. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisu-sarja 1/1994. Tampere.
- Anttiroiko, A. & Tiura, M. 1997. Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 35/1997. Tampere.
- Beck, U. 1997. *The Reinvention of Politics. Rethinking Modernity in the Global Social Order.* Polity Press. Cambridge.
- Beck, U. 1999. Mitä globalisaatio on? Virhekäsityksiä ja poliittisia vastauksia. Suomentanut Tapani Hietaniemi. Vastapaino. Tampere.
- Beck, U. 2004. *What Is Globalization? Alkuperäinen teos Was ist Globalisierung? 1997.* Englanniksi kääntänyt Patrick Camiller. Polity Press. Cambridge.
- Beck, U. 2006. *Power in the Global Age. A new global political economy. Alkuperäinen teos Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter: Neue weltpolitische Ökonomie.* Englanniksi kääntänyt Kathleen Cross. Polity Press. Cambridge.
- Bell, W. 1996a. *Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era. Volume 1. History, Purposes, and Knowledge.* Transaction. New Brunswick and London.
- Bell, W. 1996b. *Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era. Volume 2. Values, Objectivity, and the Good Society.* Transaction. New Brunswick and London.
- Bird, B. 1989. *Entrepreneurial behaviour.* Scott, Foresman and Company. Glenview. London.
- Bruun, S. & Kivelä, T. (toim.) 2006. *Katsaus kuntien toimintaympäristön muutokseen 2006.* Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Castells, M. 1996a. *The Information Age. Economy, Society and Culture. Vol. I. The Rise of the Network Society.* Oxford.
- Castells, M. 1996b. *The Rise of the Network Society.* Blackwell. Oxford.
- Cunningham, J. Barton & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 1, 45–61.

- Dator, J. 1996. Futures Studies as Applied Knowledge. Teoksessa Slaughter, R. (toim.). *New Thinking for a New Millennium*. Routledge. London & New York, 103-115.
- Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1996. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä, 2.p. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, M., Kaurinkoski, T. & Turtia, K. (toim.) 1994. *Sivistyssanakirja*. Informaatiokirjakauppa. Keuruu.
- Fairclough, N. 1992. *Discourse and Social Change*. Polity Press. Cambridge
- Fennica-tutkimusryhmä 2000. Kansalaismielipide ja kunnat. Ilmapuntari 2000. Kunnallisan Kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 38. Helsinki.
- Futura 1999. Nro 2/99. Heikot signaalit. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki.
- Gibb, A. 1993. The Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and Its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business Journal* 11:3.
- Giddens, A. 1995. Teoksessa Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. *Nykyajan jäljillä: refleksiivinen modernisaatio*. Vastapaino. Tampere.
- Godet, M. 2000. How to be rigorous with scenario planning. *Foresight* Vol. 2 No. 1, 5-9.
- Hallipelto, A. 2008. Paras tuottakoon! Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat. Kunnallisan Kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 68. Helsinki.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kuntajakolain 25 §:n muuttamisesta (HE 107/2008). [Http://www.eduskunta.fi/valtiopaivaasiat/he+157/1999#](http://www.eduskunta.fi/valtiopaivaasiat/he+157/1999#). Luettu 10.11.2008.
- Halonen, T. 2002. Tasavallan Presidentti toivoo yrittäjille itseluottamusta. *Haastattelu, Yrittäjä* no 3/2002, 6-10.
- Hannus, A. & Hallberg, P. 1997. Kuntalaki, 2. p. Werner Söderström Lakitieto. Helsinki.
- Hannus, A. & Hallberg, P. 2000. Kuntalaki, 3. p. Werner Söderström Lakitieto. Helsinki.
- Hamm, B. 2006. Democracy in the Light of Globalization. Teoksessa Mannermaa, M., Dator, J. & Tiihonen, P. (toim.) 2006. *Democracy and Futures*. Committee for the Future Parliament of Finland, 100-112.
- Harisalo, R. 1987. Kunnallistalouden ahdinko ja sen perusulottuvuudet. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 4/1987. Tampere.
- Harisalo, R. 1995. Kunnallishallinnon innovatiivisuus: Tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Tampere.
- Harisalo, R., Rajala, T. & Ståhlberg, K. 1992. *Kunnallispolitiikka*. Valtion painatuskeskus. Helsinki.



- Harjula, H. & Prättälä, K. 2004. Kuntalaki. Taustat ja tulkinnat. 5. uud. p. Talentum, Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- Hautamäki, A. (toim.) 1996. Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa: tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Suomen itäisenäisyyden juhlarahasto. Helsinki.
- Haveri, A., Laamanen, E. & Majoinen, K. 2003. Kuntarakenne murroksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 155. Helsinki.
- Haveri, A. & Pehk, T. 2007. Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. Kunnallisan Kehittämissäätö. Sähköinen julkaisu. [Www.kaks.fi](http://www.kaks.fi). Luettu 10.11.2008.
- Havusela, R. 1999. Kulttuuri yrittäjyyden kehto. Vaasa Universitas Wasaensis. Acta Wasaensia Business administration. Acta Wasaensia-sarjan julkaisu no 66.
- Heinonen, J. 2003. Haastattelu, Yrittäjä no 2/2003, 24.
- Heinonen, J. 2004. Sisäinen yrittäjyys on todellinen vaihtoehto. Artikkelissa Pekka Rinne. Arjen juhlaa! Polemiikki no 1/2004, 11.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja / Series A-5:1999. Turku.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisan kehittämissäätön tutkimusjulkaisut, nro 48. [Www.polemiikki.fi/files/1119-TutkJulk48\\_net.pdf](http://www.polemiikki.fi/files/1119-TutkJulk48_net.pdf). Luettu 10.11.2008.
- Hernesniemi, H., Lammi, M. & Ylä-Anttila, P. 1995. Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA). Sarja B105. Helsinki.
- Heuru, K. 2001. Itsehallinnon aika. Kunnallisan Kehittämissäätö. Polemia-sarjan julkaisu nro 40. Helsinki.
- Hietala, H. 2007. Julkisen sektorin elinkeinotoiminta. Muistio kyselyn tuloksista. Suomen Yrittäjät. [Www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi).
- Hirvikorpi, H. 2006. Paras tuoreeltaan tulkittuna. Kunnallisan Kehittämissäätö KAKS. [Www.polemiikki.fi/files/1125-Parastuoreeltaantulkittuna.pdf](http://www.polemiikki.fi/files/1125-Parastuoreeltaantulkittuna.pdf). Luettu 10.11.2008.
- Hjorth, D. & Koiranen, M. 1996. Intrapreneurship - Committed and Interactive Individuals as the Driving Force of Corporate Renewal. A Constructivist View. Teoksessa Growth through Networks. Recent Research in European Entrepreneurship - RENT VIII Conference Proceedings (toim.) Antti J. Hahti. Tampereen yliopisto. Series C: Conference Proceedings and Occasional Papers 4, 206-228.
- Hoy, F. 2007. Nurturing the Interpreneur. Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS) Issue 1, Volume 1, 1007. 4-18. [Www.jyu.fi/econ/ejfbs](http://www.jyu.fi/econ/ejfbs).
- Hyrsky, K. 2001. Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland: An Exploratory Study. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics 10. Jyväskylä.

- Johannisson, B. 1990. Community entrepreneurs -cases and conceptualization. *Entrepreneurship and Regional Development* 2: 71-88.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. Tampere.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2002. Diskurssianalyysi liikkeessä. 1. p. 1999. Vastapaino. Tampere.
- Johnstone, B. 2002. *Discourse Analysis*. Blackwell. Oxford.
- Jyväskylän yliopisto. Yrittäjyysstrategia. [Www.jyu.fi/strategia](http://www.jyu.fi/strategia). Luettu 26.6.2006.
- Järventaus, J. 2000. Vapaa markkinatalous on ainoa vaihtoehto. Haastattelu, *Yrittäjä* no 6/2000, 10-11.
- Kamppinen, M. 2001a. Aika, teknologia ja kulttuuri. *Tieteessä tapahtuu* 2/2001.
- Kamppinen, M. 2001b. Tulevat ajat ja teknologia. *Esseitä elämänrytmistä*. Suomalaisen Kirjallisuuden seura. Helsinki.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2003. *Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovelluksia*. Suomalaisuuden Kirjallisuuden Seura. Helsinki.
- Kamppinen, M., Raivola, P., Jokinen, P. & Karlsson H. 1995. Riskit yhteiskunnassa. Maallikot ja asiantuntijat päätösten tekijöinä. *Gaudeamus*. Helsinki.
- Kanttonen, P. 2007. Hankasalmi rakentaa matkailubrändiä. Artikkel, *Keski-Suomen Yrittäjä* no 4/2007, 28-29.
- Kauppinen, K. 2008. Mikkelin yhtiöittää kuntatekniset palvelunsa. Artikkel, *Kuntateknikka* no 4/2008, 31-32.
- Kettunen, P. 1998. Elinkeinopolitiikan taito. *Kunnallisan Kehittämissäätö*. Polemia-sarjan julkaisu nro 30. Helsinki.
- Kivelä, S ja Mannermaa, M. 1999. Kuntien tulevaisuus. *Kunta-alan tulevaisuusbarometri 1999*. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Kivistö, T. 1998. Joutilaisuusyhteiskunta. *Kunnallisan kehittämissäätö*. Polemia-sarjan julkaisu nro 32. Helsinki.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä: ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. *TT-Kustannustieto*. Tampere.
- Koiranen, M. 1999. Yrittäjyys on yleissivistystä. Teoksessa Honka, J., Lampinen, L., Ruohotie, P. & Harra, K (toim.). *Matti Peltonen, näkijä ja tekijä*. OKKAsäätö. Helsinki, 58-66.
- Koiranen, M. 2007a. Family's Collective Motivation to Business Ownership: A Review of Alternative Theoretical Approaches. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS) Issue 2, Volume 1, 2007, 118-136*. [Www.jyu.fi/econ/ejfs](http://www.jyu.fi/econ/ejfs).
- Koiranen, M. 2007b. Hyvä omistajuus. *Konetuumat*. Valkeakoski.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjyyskasvatus. *Konetuumat*. Valkeakoski.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. *Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. *Konetuumat*. Valkeakoski.
- Koiranen, M. & Tuunanen, M. 1996. *Asiakasyrittäjyys*. *Konetuumat*. Valkeakoski.
- Kosonen, P. 1999. Sosiaalipolitiikka ja maapalloistuminen: vastauksista kysymykseen. Teoksessa Kosonen, P. & Simpura, J. (toim.). *Sosiaalipolitiikka*

- globalisoituvassa maailmassa. Sosiaalipoliittinen yhdistys. Gaudeamus. Helsinki.
- Kostiainen, J. 1999. Kaupuniseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.). Kaupunkien kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. ACTA nro 106. Suomen kuntaliitto. Helsinki, 41–74.
- Kotaja, S. 2008. Keskipohjalaisyritykset toimintaympäristönsä ja sen hyvinvoinnin rakentajina. Diskurssianalyttinen näkökulma. Jyväskylä Studies in Business and Economics 68. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos 2008. Henkilöstö ikäluokittain ja keski-iat 1975–2007. [Www.kuntatyöntantajat.fi](http://www.kuntatyöntantajat.fi). Luettu 16.1.2008.
- Kuntaliitto 2000. Kuntaliiton alue- ja elinkeinokehitys -yksikön toimintasuunnitelma vuodelle 2000. [Www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Luettu 1.2.2000.
- Kuntaliitto 2007a. Peruspalvelubudjetti. Kuntien verotulot vuosina 2005–2011, mrd. €. <http://www.kuntaliitto.fi/tilastot>, 13.9.2007.
- Kuntaliitto 2007b. Peruspalvelubudjetti. Kuntien ja kuntayhtymien bruttomenot, mrd. €. <http://www.kuntaliitto.fi/tilastot>, 13.9.2007.
- Kuntaliitto 2007c. Elinvoimainen kunta kasvun ja työllisyyden edistäjänä. Kuntaliiton elinkeinopolitiikan linjaukset 2007+. [Www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Luettu 16.1.2008.
- Kuntaliitto 2008a. Kuntien menot ja tulot. [Www.kunnat.net](http://www.kunnat.net). Luettu 16.1.2008
- Kuntaliitto 2008b. Tulevaisuustyö. Tiedote. [Www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;348;22176](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;22176). Luettu 10.11.2008.
- Kuntaliitto 2008c. Valtionosuudet, verotus ja maksut. Tiedote. [Www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;347;93745;120694;121861#Valtionosuudet](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;347;93745;120694;121861#Valtionosuudet), verotus. Luettu 10.11.2008.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. 2001. Entrepreneurship. A contemporary Approach. Fifth edition. South-Western. Thomas Learning. Ohio.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. 2007. Entrepreneurship. Theory, Process, Practice. Seventh Edition. Thomson. South-Western. Transcontinental. Louisville.
- Kuusi, O. 1993. Delfoi-tekniikka tulevaisuuden tekemisen välineenä. Teoksessa Vapaavuori, M. (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta? Kommunikatiivinen tulevaisuudentutkimus Suomessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5. Helsinki, 132–140.
- Kuusi, O. 1996. Asiantuntijoiden jalostaminen tulevaisuudentutkimuksessa. Tulevaisuudentutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5, 132–140.
- Kuusi, O. 1999. Expertise in the future use of generic technologies epistemic and methodological considerations concerning Delphi studies. Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Kuusi, O. 2000. Teoksessa (toim.) Stevenson, T., Masini, E. B., Rubin, A. & Lehmann-Chadha, M.. The Quest for the Futures a Methodology Seminar in Futures Studies. Finland Futures Research Centre. Turku.
- Kuusi, O. & Gröhn, L. 1998. Oppimiskyky tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdista – vastauksia Lauri Gröhnin kysymyksiin. Futura Vol. 17 Issue 3, 66–76.

- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. School of Business and Economics, University of Jyväskylä.
- Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. WSOY. Helsinki.
- Kyrö, P. 1999. Yrittäjyys, talous ja kestävä kehitys. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Kyrö, P., Nurmi, K. E. & Tikkanen, T. (toim.) 1999. Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa. Yliopistopaino. Helsinki.
- Lahti, A. 2000. Yrittäjien sukupolvenvaihdos kova haaste. Artikkelit, Yrittäjä no 6/2000, 20–21.
- Lambing, P. & Kuehl, C. 2003. Entrepreneurship. Third Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
- Lauder, H., Brown, P., Dillaboug, J. & Halsey, A. H. (toim.) 2006. Education, Globalization & Social Change. University Press. Oxford.
- Lemola, T. (toim.) 2000. Näkökulmia teknologiaan. Gaudeamus. Helsinki.
- Linna, P. & Pihkala, T. 2008. Kilpailutus ja toimittajayhteistyö kunnissa. Kunnallisanalan kehittämissäätö. Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 5. Helsinki.
- Lintunen, L. 2003. Innovaation toteuttajat. Haastattelu, Yrittäjä no 2/2003, 38–40.
- Littunen, H. 1990. Kuntien elinkeinopolitiikka. Sisäasiainministeriö, aluepoliittinen osasto. Aluepoliittisia tutkimuksia ja selvityksiä sarjan julkaisu n:o 13. Helsinki.
- Luoma, R. 2003. Yrittäjyyden politiikkaohjelma. Haastattelu, Yrittäjän maailma no 4/2003, 41–42.
- Luoma, R. 2004. Tavoitteena yritteliäs yhteiskunta. Haastattelu, Yrittäjä no 1/2004, 8–10.
- Luostarinen, H. & Väliverronen, E. 1991. Tekstinsyöjät: yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta. Vastapaino. Tampere.
- Luukka, M. 1995. Puhuttua ja kirjoitettua tiedettä: funktionaalinen ja yhteisöllinen näkökulma tieteen kielen interpersonaalisiin piirteisiin. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Majala, M. 1998. Käsityönopetus matkalla ajassa. Kasvatustieteen syventävien opintojen tutkielma. Helsingin yliopisto. Käsityönopettajan koulutuslinja. Helsinki.
- Malaska, P. 1993. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. Teoksessa (toim.) Vapaavuori, M. 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Kommunikatiivinen tulevaisuudentutkimus Suomessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5. Painatuskeskus. Helsinki, 6–12.
- Mannermaa, M. 1993. Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana. Teoksessa (toim.) Vapaavuori, M. 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Kommunikatiivinen tulevaisuudentutkimus Suomessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5. Painatuskeskus. Helsinki, 19–33.
- Mannermaa, M. 1998. Kvanttihyppy tulevaisuuteen? Otava. Helsinki.

- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY. Porvoo.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. 2. p. WSOY. Porvoo.
- Mannermaa, M. 2006. Teoksessa Mannermaa, M., Dator, J. & Tiihonen, P. (toim.) 2006. Democracy and Futures. Committee for the Future Parliament of Finland.
- Masini, E. 1993. Why Futures Studies? Grey Seal. London.
- Masterman, L. 1991. Medioita oppimassa: mediakasvatuksen perusteet. Kansan sivistysliitto. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Mykkänen, A. 2008. Kuntien haasteena peruspalvelut ja kansanvalta. Kunnallissalan Kehittämissätiön tiedote. [Www.kaks.fi/](http://www.kaks.fi/). Luettu 24.9.2008.
- Myllymäki, Arvo 2002. Kuntien kujanjuoksu. Kunnallissalan Kehittämissätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 45. Helsinki.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. 1990: Megatrendit 2000. Kohti uutta vuosituhatta. Suomentanut Seppo Ainamo. Werner Söderström. Helsinki.
- Nielsen Richard P. 2000: Intrapreneurship as a peaceful and ethical transition strategy toward privat...Journal of Business Ethics. May 2000: 25, 2; ABI/INFORM Global.
- Nielsen, R., Peters, M. & Hisrich, R. 1985. Intrapreneurship Strategy for Internal Markets Corporate, Non-profit and Government Institution Cases. Strategic Management Journal, Vol. 6, 181-189.
- Niemelä, S. 2000. Tulisielu. Verkostoajan aluekehittäjä. Kunnallissalan Kehittämissätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 39. Helsinki.
- Niiniluoto, I. 1993. Teoksessa Vapaavuori, M. (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta? Kommunikatiivinen tulevaisuudentutkimus Suomessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5. Painatuskeskus. Helsinki, 13-18.
- Niiniluoto, I. (toim.) 2000. Maailman henkinen tila ja tulevaisuus. Otava. Helsinki.
- Niinistö, S. 2008. Juhlapuhe Keski-Suomen maakunnallisessa yrittäjäjuhlassa 26.1.2008.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 134/2003.
- Nokkala, J. 2002. Yrittäjäyys ylös yhteiskunnassa yhteistyöllä. Artikkelit, Keski-suomalainen 8.6.2002, 2.
- Nokso-Koivisto, P. 2002. Julkiset toimijat verkostoitumisessa erilaisten verkostoaktivaattorien kokemina. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 133/2002.
- Näsi, S., Hokkanen, A. & Latvanen, J. 2001. Johdon laskentatoimen hyväksikäyttö ja kehittämistarpeet erilaisissa kunnallisissa toimintayksiköissä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 125/2001.

- Ollila, M-R. 1999. Maapalloistumisen arvot. Teoksessa Kosonen, P. & Simpura, J. (toim.). Sosiaalipolitiikka globalisoituvassa maailmassa. Sosiaalipoliittinen yhdistys. Gaudeamus. Helsinki.
- Pursiainen, T. 1997. Kunnallisten käytäntöjen etiikka. Kunnallisan Kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 24. Helsinki.
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kopion yliopisto, taloustieteen laitos. Kuopio.
- Rahkonen, K. 2000. Teknoutopiat, teknokritiikki, teknorealismi. Teoksessa Lemola, T. (toim.). Näkökulmia teknologiaan. Gaudeamus. Helsinki, 36-61.
- Rantamäki, P. 1999. Teksti on aina enemmän kuin siinä on näkyvissä. Jyväskylän yliopisto, Suomen kielen laitos. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä.
- Rasinmäki, J. 1997. Yksityistäminen kunnallishallinnossa. Hallinto-oikeudellinen tutkimus yksityistämisen oikeudellisista taustoista, edellytyksistä, rajoituksista, muodoista ja vaikutuksista. Kauppakaari, Lakimiesliiton Kustannus.
- Rautiainen, A. 2004. Kuntien suorituksen mittaus ja tuloksellisuuskäsitteistö: arviointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, julkaisu N:0 140/2004.
- Remes, L. 2003. Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos.
- Routamaa, V. 2004. Yrittäjyyspolitiikka sivuraiteella. Haastattelu. Yrittäjä no 2/2004, 8-10.
- Rubin, A. 2000. Teoksessa Stevenson, T., Masini, E., B., Rubin, A. & Lehmann-Chadha, M. (toim.) 2000. The Quest for the Futures a Methodology Seminar in Futures Studies. Finland Futures Research Centre. Turku.
- Ruuskanen, P. 2000. Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi 42. Jyväskylän yliopisto, 92-.
- Sahrman, K. 2006. Aluekehityksen ja elinkeinopolitiikan muutokset. Teoksessa Bruun, S. & Kivelä, T. (toim.). Katsaus kuntien toimintaympäristön muutokseen 2006. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 14.
- Sandberg, S. & Ståhlberg, K. 1997. Kuntalaisten kunta ja valtio. Kunnallisan Kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 25. Helsinki.
- Sihvola, J. 2000. Yksilönä yhteisössä. Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään. Kunnallisan Kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 37. Helsinki.
- Sisäasiainministeriö 2007. PARAS-hankkeen internetsivut. [Www.intermin.fi/intermin/hankkeet/paras/home.nsf/pages/indexfin](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/paras/home.nsf/pages/indexfin). Luettu 10.11.2008.
- Sneck, T. 1993. Mistä tulee, mihin menee vai meneekö suomalainen tulevaisuudentutkimus? Teoksessa Vapaavuori, M. (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta? Kommunikatiivinen tulevaisuudentutkimus Suomessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5. Painatuskeskus. Helsinki, 34-48.

- Sneck, T., Hannula, P., Sandberg, J & Taivassalo, V. 2008. Kohti kuntajohtoista kilpailuttamisysteiskuntaa. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 8. Helsinki.
- Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyksien hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tulevaisuuden tutkimusseura, Finnpublishers.
- Sotarauta, M. (toim.) 1999. Kaupunkien kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. ACTA nro 106. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Stenvall, J. & Harisalo, R. 2000. Aluehallinto 2000 -uudistuksen arviointi. Uutta ideaa etsimässä. Tampereen yliopisto. Hallintotiede 2000 A 21.
- Stevenson, H. & Sahlman, W. 1986. Importance of Entrepreneurship in Economic Development. Teoksessa Hisrich R., D. (toim.). Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital. Lexington books. Lexington, Massachusetts, 3-26.
- Stevenson, T., Masini, E. B., Rubin, A. & Lehmann-Chadha, M. (toim.) 2000. The Quest for the Futures a Methodology Seminar in Futures Studies. Finland Futures Research Centre. Turku.
- Stopford, J. & Baden-Fuller, C. 1994. Creating Corporate Entrepreneurship. Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 7, 521-526.
- Stubbs, M. 1993. Discourse Analysis. Basil Blackwell. Oxford.
- Suomen perustuslaki 2000.
- Suomen Yrittäjät 2008. Suomen yrittäjien linjaukset alueiden kehittämiseksi. [Www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi). Luettu 17.4.2008.
- Talvitie, J. 2000. Kunta vai maakunta? Globalisaatio ja regionalismi. Kunnallisalan Kehittämissäätiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 36. Helsinki.
- Thornberry, N. E. 2003. Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. The Journal of Management Development; 2003; 22, 4; ABI/INFORM Global pg. 329-344 (2003).
- Tilastokeskus 2001a. Kunnallinen henkilöstörekisteri 1999. [Http://kuntaliitto.fi](http://kuntaliitto.fi). Luettu 20.11.2001.
- Tilastokeskus 2001b. Väestötilastot, ennuste. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 21.12.2001.
- Tilastokeskus 2003. Kuntien verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 21.11.2003.
- Tilastokeskus 2004a. Väestötilastot. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 12.5.2004.
- Tilastokeskus 2004b. Yritys- ja toimipaikkarekisteri. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 19.3.2004.
- Tilastokeskus 2004c. Työvoimatutkimus. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 17.3.2004.
- Tilastokeskus 2004d. Suomen pinta-ala ja asukastiheys kunnittain 1.1.2003. Maanmittauslaitos. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 20.9.2004.
- Tilastokeskus 2004e. Asukasluvu kunnittain. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 20.9.2004.
- Tilastokeskus 2005. Väestötilastot. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 21.2.2005.
- Tilastokeskus 2007a. Peruspalvelubudjetti. [Www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi). Luettu 13.9.2007.

- Tilastokeskus 2007b. Tiede- ja teknologiatilastot. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 14.12.2007.
- Tilastokeskus 2007c. Työvoimatutkimus. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 16.5.2007.
- Tilastokeskus 2008a. Kansantalouden tilinpito. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 4.1.2008.
- Tilastokeskus 2008b. Kansantalouden tilinpito. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 14.3.2008.
- Tilastokeskus 2008c. Kuntien verotulot ja käyttötalouden valtionosuudet. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 15.1.2008.
- Tilastokeskus 2008d. Suomen väestö 2006. [Www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi). Luettu 15.1.2008.
- Toffler, A. 1991. Suuri käänne. Suomentanut Heikki Eskelinen. Otava. Helsinki.
- Tohmo, T. 2002. Kulttuuri ja aluetalous – vaikutukset ja käyttäjien kokema hyöty. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, julkaisu N:o 13/2002.
- Turkkila, J. 2006. Kuntien talouden kehitys. Teoksessa Bruun, S. & Kivelä, T. (toim.) 2006. Katsaus kuntien toimintaympäristön muutokseen 2006. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 11–13.
- Uotila T., Mannermaa, M. & Mäkelä, K. 1995. Sivistyksen tulevaisuusbarometri 1995. Opetusministeriön suunnittelusihteeristön keskustelumuuistoita 23.
- Valanta José, 2001. Kuntien strategiatyö vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Suomen kuntaliitto – Mediatiedotteet, 20.9.2001.  
[Http://kuntaliitto.fi/lehdisto/010920c.htm](http://kuntaliitto.fi/lehdisto/010920c.htm). Luettu 22.9.2001.
- Valtioneuvosto 1999. Paavo Lipposen II hallituksen ohjelma. [Www.vn.fi/vn/suomi/vn141f.htm](http://www.vn.fi/vn/suomi/vn141f.htm). Luettu 3.7.2001.
- Valtiovarainministeriö 2003. Valtio ja kunnallisen toiminnan rahoitus. Työryhmäraportti 14.2.2003. [Www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu 15.4.2004.
- Valtiovarainministeriö 2007. Miten voidaan edistää yksityisen palvelutuotannon roolia julkisessa palvelutuotannossa. Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittämisosasto, 7/2006. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö 2008a. Valtiovarainministeriön tiedote 146/2008 25.9.2008. Uusi kuntaneuvottelukierros käynnistynyt PARAS-hankkeessa. [Www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20080925Uusi\\_ku/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20080925Uusi_ku/name.jsp). Luettu 10.11.2008.
- Valtiovarainministeriö 2008b. Valtiovarainministeriön julkaisut 2008. Tekesin valmisteleva sosiaali- ja terveystaloustaloustieteiden tutkimusohjelma. Luettu 10.11.2008.
- Valtiovarainministeriö 2008c. Peruspalvelubudjettitarkastelu 2009. Valtiovarainministeriön julkaisuja 34a/2008. [Www.vm.fi/julkaisut](http://www.vm.fi/julkaisut).
- Vanhanen, M. 2003. Yrittäjyyden vahvistaminen on kansallinen tehtävä. Haastattelu, Yrittäjä no 6/2003, 7–11.
- Vapaavuori, M. (toim.) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Kommunikatiivinen tulevaisuudentutkimus Suomessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5. Painatuskeskus. Helsinki.



- Viherä, M. 1999. Ihminen tietoyhteiskunnassa – kansalaisten viestintävalmiudet kansalaisyhteiskunnan mahdollistajana. Turun Kauppakorkeakoulu, Sarja / Series A-1:1999. Turku.
- Väyrynen, Raimo 1998: Globalisaatio. Uhka vai mahdollisuus? Atena Kustannus. Jyväskylä.
- Väyrynen, R. (toim.) 1999: Suomi avoimessa maailmassa. Globalisaatio ja sen vaikutukset. Sitra 223. Taloustieto.
- Väyrynen, R. 2001. Globalisaatio ja Suomen poliittinen järjestelmä. Sitra 222. Taloustieto.

## **Lainsäädäntö**

- Hallintolaki 6.6.2003/434. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Hallintomenettelylaki 598/1982. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Hankintalaki 348/2007. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Kansanterveysasetus 21.8.1992/802. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Kuntajakolaki 11.12.1997/1196. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Kuntalaki 17.3.1995/365. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Kuntien valtionosuuslaki 20.12.1996/1147. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kunta- ja palvelurakennemuutostuksesta 9.2.2007/169. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 10 ja 26 §:n muuttamisesta 22.12.1995/1647. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 45 §:n muuttamisesta 28.6.1996/486. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 15.11.1996/844. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 52 §:n muuttamisesta 6.6.1997/544. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 5 §:n muuttamisesta 19.12.1997/1198. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 15.1.1999/10. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 26.3.1999/435. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 21.5.1999/622. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 65 ja 86 §:n muuttamisesta 7.4.2000/353. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 5.5.2000/413. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 1.2.2002/81. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 11.4.2003/305. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 7 §:n kumoamisesta 27.6.2003/618. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 52 ja 71 §:n muuttamisesta 5.12.2003/1034. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain 50 §:n muuttamisesta 23.6.2005/496. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 29.6.2006/578. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 27.4.2007/519. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki kuntalain muuttamisesta 21.12.2007/1375. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki seutuyhteistyökokeilusta 28.6.2002/560. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki seutuvaltuustokokeilusta 30.1.2004/62. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Laki ympäristövaikutusten arviointimenettelystä 10.6.1994/468. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Suomen Perustuslaki (PeL) 11.6.1999/731. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).
- Valtioneuvoston asetus kunnallistalouden ja -hallinnon neuvottelukunnasta. 17.1.2008/28. [Www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## LIITTEET

### LIITE 1 Yrittäjyyden ilmeneminen elinkeinopolitiikan resurssina

Tekijä	Muutoksen hallinta	Yhteistyön hallinta	Tulevaisuuden hallinta
Ulkoinen yrittäjyys	yksityisen sektorin aktiivisena osallistumisena kunnan toimintaan, yrittäjät mahdollisuutena, perheyrittäjyyden osaaminen imagotekijänä	yrittäjät aktiivisena muutosmoottorina, yhteistyökumppanina ja ilmapiirin luoja, yksityisen sektorin kehittyneisyyden ylläpitäjänä ja yrittäjäjärjestönsä toimijoina	resurssina tulevaisuuden visioinnissa ja innovatiivisuuden lähteenä
Sisäinen yrittäjyys	asiakaslähtöisyytenä, markkinointihenkisyytenä	kollektiivisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana, yrityksissä ja kuntaorganisaatiossa, asiakaslähtöisyytenä	visionäärisyytenä, kykynä nähdä tulevaisuuteen
Omaehtoinen yrittäjyys	kuntalaisten kyvykkyytenä ja yrittäjyytenä	kuntalaisissa yrittäjämäisenä asenteena	
Yhteisöyrittäjyys	teollisuuden tehtävämurroksena; kunnan palvelujen yksityistämisenä	teollisuuden tehtävämurroksena; palvelutuotannon osittaisena yksityistämisenä, käyttämisenä yksityistä sektoria apuna, organisaation madaltamisena, kuntalaisten aktivoimisena toimijoiksi ja päätöksentekoon	teollisuuden tehtävämurroksena; yrittäjyyden edellytyksien lisääntymisenä, kunnallisten palveluiden osittaisena yksityistämisenä, kunnan alueen näkemisenä toiminnallisena kokonaisuutena, kuntakonsernina, verkostona, jossa yksityinen ja kunta-sektori löytävät paikkansa markkinaehtoisesti
	sisäisenä yrittäjyytenä; yrittäjyyden arvostamisena ja edistämisenä	sisäisenä yrittäjyytenä; markkinointihenkisyyden ja asiakaslähtöisyyden lisäämisenä	sisäisenä yrittäjyytenä; myönteisenä asennoitumisena yrittäjiä kohtaan ja asiakaslähtöisyytenä
Ominaisuudet /piirteet	ennakkoluulottomuus, positiivinen työasenne, muutosmyönteisyys, joustavuus, aktiivisuus, rohkeus, luovuus, kyky sopeutua taloudellisen tilanteen muuttamiseen, kokeilunhalu, kyky nähdä tulevaisuuteen	aktiivisuus, ennakkoluulottomuus, myönteisyys asenteissa ja toimintatavoissa, sitkeys ja motivoituneisuus	kyky vastata nopeasti ja joustavasti muutoksen tuomiin vaateisiin

**LIITE 2** Yrittäjyyden lisätarpeen ilmeneminen elinkeinopolitiikan resurssina edellyttäisi lisää yrittäjyyttä: panostuksina/toimenpiteinä/osaamisina

Tarve	Muutoksen hallinta	Yhteistyön hallinta	Tulevaisuuden hallinta
Ulkoinen yrittäjyys	omistajayrittäjien osallistumisena kunnan poliittis-hallinnollisen organisaation toimintaan; luottamusmiehinä, palveluiden tuottajina sekä positiivisina vuorovaikuttajina	ulkoisen yrittäjyyden ajatelu- ja käyttäytymismallin lisääntymisenä; vaihtoehtoisina, itsenäisempinä ja yritysmäisempinä palveluiden tuottamistapoina	yrittäjien määrän lisääntymisenä kunnan alueella
Sisäinen yrittäjyys	yrittäjähengenä ja yrittäjäasenteena; yrittäjämäisenä toimintana, uteliaisuutena uuteen ja asiakaslähtöisyytenä	virkamiesten aktiivisuutena yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, rohkeutena ottaa ja hyödyntää palautetta	johtamisessa aktiivisuutena ja uusien yhteistyön rakenteiden näkemisenä ja tekemisenä
Omaehtoinen yrittäjyys		asukkaiden aktiivisuutena "kuntaan päin"	
Yhteisöyrittäjyys	teollisuuden tehtävämurroksena; uusien toimintamallien etsimisenä, ulkoisten yrittäjien lisäämisenä luottamustoimiin sekä palveluiden tuottamiseen  sisäisenä yrittäjyytenä; henkilöstön toiminnan yrittäjämäistymisenä, koulutuksena, motivointina uuden oppimiseen, tilaisuuksien luomisena ja tulosvastuun antamisena, asiakaslähtöisyytenä, markkinointihenkisyytenä ja muutosten myönteisyytenä sekä elinkeinopolitiikan korostamisena	sisäisenä yrittäjyytenä; yrittäjävetoisuuden ja yrittäjämäisten toimintamallien käyttöönottona ja yrittäjäystävällisyytenä, muutosmyönteisyytenä, asiakaslähtöisyytenä ja markkinointihenkisyytenä, virkamiesten itsenäisempänä toimintana sekä joustoina	teollisuuden tehtävämurroksena; uusien yhteistyömuotojen kehittymisenä ennakkoluulottomasti, kunnallisten palveluiden lisääntyvänä yksityistämisenä ja panostuksina elinkeinopolitiikkaan, sen linjaamisena ja muuttamisena  sisäisenä yrittäjyytenä; asiakaslähtöisyytenä, markkinointihenkisyytenä
Ominaisuudet /piirteet	suoriutumismotivaatio, ennakkoluulottomuus, rohkeus ja kyky tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina ja toimia muutosta aikaansaavana voimana	aloitteellisuus, aktiivisuus, ennakkoluulottomuus, avarakatseisuus, rohkeus ja joustavuus, oikea asenne ja halu kantaa vastuuta	rohkeus, tavoitteellisuus, visionäärisyys ja kyky tunnistaa tapahtumia ja ilmiöitä taloudellisina mahdollisuuksina