

a fair Europe is worth building



ESCOOP

European social Cooperative

Perustaminen ja toiminnan kehittäminen



Arja Elonen

ESCOOP – European social Cooperative Perustaminen ja toiminnan kehittäminen

Tutkimus Euroopan ensimmäisen eurooppaosuuskunnan perustamisesta vuosien
2002-2007 välisenä aikana.

Arja Elonen opiskelee Lapin yliopistossa kauppatieteiden ja matkailun tiedekunnassa johtamista ja on palkattu tutkijaksi RAKET-Equal -projektiin tämän työn tekemistä varten.

Tutkimuksen teossa on avustanut Raffaello Tesi, joka toimii kansainvälisyyskoordinaattorina RAKET-Equal -projektissa.

Marraskuu 2007



Tämä julkaisu on toteutettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella.



Tiivistelmä

Euroopan ensimmäisen sosiaalisen eurooppaosuuskunnan (ESCOOP) perustajien kumppanuus alkoi jo edellisen EQUAL-ohjelmakauden aikana vuonna 2002. Yhteistyön tuloksena perustettiin Cooperativa Sociale Europea – sce Italiassa Mola di Barin kaupungissa. Osuuskunnassa odotetaan paljon yhteistyöltä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä.

Suomessa EQUAL-ohjelmalla on ollut suuri taloudellinen merkitys viimeisten kuuden vuoden aikana. EQUALin kautta on kanavoitu EU:n ja valtion rahoitusta yhteensä noin 150 miljoonaa euroa. Ohjelma päättyy kauteen 2000–2006 eikä uudella kaudella 2007–2013 ole vastaavaa itsenäistä ohjelmaa. On tullut aika dokumentoida toiminta.

Lähtökohtana tässä työssä on kiinnostus Euroopan laajuisen kehittäjäverkoston muotoutumista kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena on saattaa EQUAL-ohjelmasta saadut kokemukset muidenkin kuin niitä tuottaneiden kumppanuuksien käytettäväksi ja hyödyksi. Sosiopsykologisen näkökulman kautta selvitetään vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Lisäksi käytetään strategista näkökulmaa, koska strategisen johtamisen ja vuorovaikutusjohtamisen taidot ratkaisevat yhä enemmän oikeiden painopisteiden löytämisen. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään kyselyn avulla, millaisia ongelmia osuuskunnan toiminnassa esiintyy ja kuinka toimintaa voidaan kehittää?

Vastaajien mielestä kolme tärkeintä verkoston toimintaa heikentävää tekijää olivat kieli, etäisyys ja kulttuuri. Muina tekijöinä mainittiin epäselvyydet tavoitteista ja rooleista tai siitä, mitä kukin tarvitsee. Verkoston uudistamisessa nähtiin tärkeimmäksi tiivis yhteistyö. Tulevaisuudessa toiminta nähtiin laajana yhteisinä kansainvälisinä hankkeina. Huolta kannettiin siitä, kuinka saadaan ylläpidettyä jäsenten aktiivisuutta.

Toimenpide-ehdotuksena esitetään strategian kuvaaminen konkreettisessa ja havainnollisessa muodossa. EnnSTO-menetelmä on yksi varteen otettava vaihtoehto, koska sitä käytetään jo RAKET-Equalissa innostajana tulevaisuuden suunnittelussa ja mukautumisessa tulevaan hallitusti. Menestyksellisessä verkostoitumisessa, suhteiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa tarvitaan strategia.

Avainsanat: sosiaalinen yritystoiminta, yhteisötalous, osuuskunta, kumppanuus, verkosto.

Lukijalle

Historian kirjoittaminen on
sangen vaikea tehtävä. Ei koskaan
tiedä oikein varmaan, miten mikin
asia on tapahtunut, ja kirjoittaja
joutuu yhä enemmän kiipeliin
sikäli kuin asiapaperit lisääntyvät.
Kun jollakin tapahtumalla on vain
yksi ainoa todistaja, hyväksytään
todistus arvelematta. Tkaluudet
alkavat, kun kaksi tai useammat
kertovat saman asian, sillä heidän
todistuksensa ovat aina ristiriitaisia
ja sovittamattomia.

Tieteelliset syyt, joiden nojalla
jotakin todistusta pidetään toista
parempana, ovat joskus sangen
painavia, mutta eivät milloinkaan
niin painavia, että voittaisivat meidän
oman persoonallisen suhtautumisemme
asioihin, meidän omat
intohimomme. ennakoluulomme,
hyötymme taikka tuon tunnetun
kevytmielisyyden, joka on niin yleinen
kaikissa vakavissa miehissä.
Sen tähden esitämme tapahtumat
aina puolueellisesti taikka pintapuolisesti.

(Lainaus Nobelin kirjallisuuspalkinnon saaneen **Anatole Francen** teoksesta Pingviinien saari)
(ilmestynyt **1908 L'Ile des Pingouins**, suomennettu 1976).

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Kuvat ja taulukot

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen lähtökohtia	6
1.2 ESCOOPin haaste – sosiaalisten ja taloudellisten päämäärien toteuttaminen.....	8
1.3 Keskeiset käsitteet	11
1.4 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja tutkimuksen rakenne	12
2 VERKOSTOJEN SOSIO-PSYKOLOGINEN ULOTTUVUUS	15
2.1 Luottamus	15
2.2 Avoimuus ja tiedonkulku.....	16
2.3 Tietopääoma.....	17
2.4 Vastaajien arvioita osaamisesta, avoimuudesta ja luottamuksesta ESCOOPissa	18
3 ERILAISET KUMPPANUUDEN TASOT	24
3.1 Operatiivinen kumppanuus	25
3.2 Taktinen kumppanuus	25
3.3 Strateginen kumppanuus.....	25
3.4 Vastaajien arvioita kumppanuuden laadusta ESCOOPissa	27
4 ESCOOPIN JOHTAMINEN	29
4.1 Yleiskokous käyttää toimivaltaa	30
4.2 Strateginen näkökulma	32
4.3 Vastaajien mielipiteitä johtamisesta	33
5 POHDINTA.....	36
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset	36
5.2 Toimenpiteitä vaativat asiat	37
5.3 Jatkotutkimusaiheita.....	38
6 KIRJALLISUUS	40
LIITTEET	43
Liite 1. Kyselylomake	43
Liite 2. ESCOOPin perustaja- ja jäsenmaat.....	47
Liite 3. Eurooppaosuuskunnan jäsenet ja organisaatio.	48
Liite 4. Eurooppaosuuskunnan tietolähteitä.	50

KUVAT

Kuva 1. Vastausprosentti jäsenmaittain.	14
Kuva 2. Kumppaneiden ja oman osaamisen tärkeys.	19
Kuva 3. Aikomus hyödyntää jo olemassa olevaa verkostoa ESCOOPissa.	20
Kuva 4. Ajatusten vaihto kotimaassa ja kansainvälisesti kumppanien kanssa.	21
Kuva 5. Toiminnan helppous kansallisesti ja kansainvälisesti.	22
Kuva 6. Selkeä käsitys kunkin tarpeista.	23
Kuva 7. Henkilökohtaiset taidot kumppanuuden rakentamisessa ja kehittämisessä.	23
Kuva 8. Luottamuksen lisäämisen haasteet.	24
Kuva 9. Vastaajien organisaatioissa käytettäviä tunnuslukuja.	28
Kuva 10. Ohjausjärjestelmän tai tunnuslukujen käyttö vastaajien organisaatioissa.	29
Kuva 11. ESCOOPin organisaatiokaavio.	30
Kuva 12. Tiedossa partneristrategia ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet.	33
Kuva 13. Vision ja tavoitteen sisällön selkeys	34
Kuva 14. Strategisen fokuksen sisällön selkeys.	34
Kuva 15. Eettisen koodin selkeys.	35
Kuva 16. Roolien selkeys.	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Verkosto ja toimijat kehittämisverkostossa.	12
Taulukko 2. Erilaisten kumppanuuksien tiivistelmä.	26
Taulukko 3. Oma kumppanuus nyt ja jatkossa ESCOOPissa (%).	27
Taulukko 4. ESCOOPin kehittäminen.	36
Taulukko 5. Parannusehdotuksia.	37
Taulukko 6. ESCOOPin tulevaisuus viiden vuoden kuluttua.	37

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee ensimmäisen Eurooppaosuuskunnan syntyä ja alkuvaiheita. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan Euroopan unionin (EU) merkittävää roolia syntymisen taustalla sekä muita perustamisen mahdollistaneita tekijöitä. Ilmiötä tarkastellaan aikakaudellemme tyypillisenä verkostoitumisena, jonka systemaattinen tutkiminen ja jäsentäminen ovat vasta viime vuosina nousseet esiin. Tässä työssä verkostoitumista on selkeytetty kokoamalla keskeisiä käsitteitä ja terminologiaa yhteen alalukuun. Lopuksi selvitetään tutkimuksen monitieteellinen näkökulma ja tutkimuksen toteutus sekä rakenne.

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Tämän tutkimuksen taustalla on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama RAKET-Equal -projekti. Hanke on tavoiteohjelma 5:n mukainen **Equal-yhteisöaloite, jonka toimintalinjana on yrittäjyys ja teemana yhteisötalouden yrittäjyys**. Projekti aloitettiin 1.11.2004 ja se päättyy 31.12.2007. Equal toimii Euroopan työllisyysstrategian (EES) laajan kehyksen puitteissa ja yhdistää kansallisen tason innovaatiot kehittämiskumppanuuksien (Development Partnerships, DP) kautta kansainväliseen yhteistyöhön sekä hyvien käytäntöjen vaihtoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kumppanuuksien tulisi ottaa tehtäväkseen uusia innovaatioita, yhteistä kehittämistyötä ja tulosten kohdistettua levittämistä yhdessä muiden eurooppalaisten kumppaniensa kanssa. (Työministeriö 2005, 10.) Yhteistyötä varten RAKET-Equal -hanke teki monikansallisen Transational Cooperation Agreement, TCA-yhteistyösopimuksen, jossa määriteltiin kansainvälisen yhteistyöprojektin tavoitteet. RAKET-Equal -projektissa osion nimi on ESCO (European Social Cooperative).

Kumppaneina RAKET-Equal -hankkeessa ovat sekä Raahen seutukunnan (Raahen, Pyhäjoki, Ruukki, Siikajoki ja Vihanti) että Kemi–Tornion alueen (ml. Simo, Tervola ja Keminmaa) kehittämisskeskukset, Meri Lapin Yhteisötalous ry (vastaa kansainvälisyysosiota) ja Raahen Kansalaistaloyhdistys Jyty ry. Projektissa on palkattuna projektipäällikkö Raahessa (Ari Tokola) ja hankepäällikkö Kemissä (Jani Grönroos), hankekoordinaattorit (Maija Marjaniemi ja Satu Kujala), kansainvälisyyskoordinaattori (Raffaello Tesi) ja projektiavustajia.

Projektin kansainvälisen kumppanuuden rakentaminen alkoi jo vuonna 2002. Italialainen Elpendù - Consorzio fra Cooperative Sociali - osuuskuntien konsortio oli kumppanina edelliselläkin Equal-toimikaudella. Vuonna 2003 osalla henkilöistä oli selkeä näkemys, mihin yhteistyöllä voidaan pääs-

tä ja perusta toimivalle verkostolle luotiin. Silloisen osaprojektin tärkein tuote oli sosiaalisen eurooppayritys -lakiluonnoksen koostaminen sekä toimivan ja osallistuvan verkoston luominen (Projektisuunnitelma 2004, 35). Elpendun avustuksella löytyi Espanjasta Asociación de Profesionales por la integración en Castilla kumppaniksi. Projektin kansainvälisyyskoordinaattori Raffaello Tesi aloitti työt Kemissä maaliskuussa 2005, jonka jälkeen henkilöstö oli valmis matkustamaan ensimmäiselle vierailulle Espanjaan. Siellä allekirjoitettiin monikansallinen kumppanuussopimus virallisesti 15.4.2005. Suomea edusti Meri-Lapin Yhteisötalous ry. Sopimus hyväksyttiin 18.4.2005 Espanjassa, 13.5.2005 Suomessa ja 18.7.2005 Italiassa. Siinä määriteltiin yhteinen tavoite, aikataulu ja vastuualueet. Samalla aloitettiin maiden osuuskuntalakien vertailu.

Komissio toteutti vuonna 2002 laajan julkisen kuulemisen Euroopan osuustoimintayritysten keskuudessa (<http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/consultation/index.htm>). EU:n työllisyys-, sosiaali- ja terveys- ja kuluttajaneuvosto hyväksyi 3.6.2003 asetuksen eurooppa-osuuskunnasta (SCE), joka on täysin uusi eurooppalainen, ylikansallinen osuuskuntamuoto. Se perustuu asetukseen ja sitä täydentävään kansalliseen osuuskuntia, julkisia osakeyhtiöitä ja kauppakisteriä koskevaan sääntelyyn. Asetus ei kuitenkaan vaikuta kansallisia osuuskuntia koskevaan sääntelyyn vaan helpottaa osuuskuntien rakennejärjestelyjä yli valtioiden rajojen. Asetusta on valmisteltu 11 vuotta ja eurooppaosuuskuntamuoto vastaa suurelta osin vuonna 2001 hyväksyttyä Eurooppayhtiötä (SE).

Euroopan komission tiedonannossa neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle osuuskuntien edistämisestä Euroopassa (KOM/2004/0018) todetaan, että yritysmuotojen moninaisuus on tärkeä osa EU:n taloutta. Komissio tukee osuustoiminnan tehokasta edistämistä ja kehittämistä EU:ssa ja ehdokasmaissa. Kaikki osuuskunnat toimivat jäsentensä kaupallisten tai taloudellisten etujen mukaisesti, ja jotkin niistä omistavat toimintansa lisäksi yleisemmille sosiaalisille, yhteisöllisille tai ympäristötavoitteille. (<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0018:FI:HTML>.)

Eurooppaosuuskunta-asetuksessa on säännöksiä eurooppaosuuskunnan perustamisesta, vähimmäispääomasta (30 000 eur) ja kotipaikan siirtämisestä toiseen jäsenvaltioon sekä muun muassa jäsenistä, sijoittajista, jäsenten kokouksesta, toimielimistä, osuuksista, varojen jakamisesta, purkamisesta ja muuttamisesta kansalliseksi osuuskunnaksi. Eurooppayhtiöstä poiketen, eurooppaosuuskunnan voi perustaa myös viisi luonnollista henkilöä tai sama määrä luonnollisia henkilöitä ja oikeushenki-

loitä. Suomessa asetus Eurooppaosuuskunnasta (SCE) astui voimaan marraskuussa 2006. Asetusta on sovellettu sellaisenaan 18. päivä elokuuta 2006 alkaen kaikissa jäsenvaltioissa.

Heinäkuussa 2006 monikansallisessa yhteistyösopimuksessa määritellyt tavoitteet osuuskunnan perustamisesta saavutettiin RAKET-Equal -projektissa, kun Euroopan ensimmäinen sosiaalinen eurooppaosuuskunta. European Social Cooperative – Cooperativa Sociale Europea – sce (lyhennetty ESCOOP) perustettiin Italiassa Mola di Barin kaupungissa. Viisi suomalaista perustajajäsentä olivat: Kemi-Tornio alueen kehittämiskeskus, Raahen kaupunki (Raahen seutukunnan kehittämiskeskus), Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Pohjoinen yhteisötuki PYRY ry sekä Meri-Lapin Yhteisötalous ry. Muut jäsenet on mainittu liitteessä 3.

Eurooppalainen sosiaalinen osuuskunta perustettiin Euroopan neuvoston 22. heinäkuuta 2003 laatimaa asetusta (1435/2003) sekä Italian 8. marraskuuta 1991 laatimaa lakia noudattaen. Italiassa voimassa olevan lain mukaan Sosiaaliselle SCE-osuuskunnalle myönnettiin oikeus asemaan ”ONLUS - Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale” eli voittoa tavoittelematon yhteiskunnallisen hyödyn organisaatio (Non-profit social utility organization).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ESCOOP kehittämisverkostona. Tutkimuksessa kartoitetaan, kuinka verkosto toimii ja miten toimintaa voidaan kehittää edelleen. Lähtökohtana työssä on kiinnostus uudenlaiseen verkostomaiseen organisaatiomuotoon, jota lähestytään sosiopsykologisesta ja strategisesta näkökulmasta.

1.2 ESCOOPin haaste – sosiaalisten ja taloudellisten päämäärien toteuttaminen

Keski-ikään tulleen Euroopan unionin kuusi valtiota ja niiden 168 miljoonaa ihmistä on laajentunut sisältämään 27 valtiota ja 493 miljoonaa ihmistä. Globalisaation haasteet ja kiristynvä maailmanlaajuinen kilpailu pakottavat pohtimaan Euroopan **sosiaalista mallia ja sen kestävyyttä** osana yhä useampaa politiikkalohkoa. Tulevaisuudessa sosiaaliselle mallille tulee entistä tärkeämmäksi se miten EU:ssa ratkaistaan taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen tasapaino. (Kari & Saari 2007, 10.) Euroopan unioni on erikoislaatuinen kansainvälinen toimija siksi, että jäsenmaat ovat antaneet sille toimivaltaa tehdä lainsäädäntöä, joka suoraan sitoo niitä (Bruton 2007, 73). Yksimielisyyden löytäminen alkaa olla vaikeaa kaikkien jäsenmaan välillä. Kuitenkin **yksin toimimisen aika on ohi**. Merkittäviä tuloksia voi savuttaa vain olemalla osa jotain isompaa kokonaisuutta.

Lissabonin strategiassa (maaliskuu 2000) asetettiin selkeä päämäärä, joka tulee saavuttaa vuoteen 2010 mennessä: ”Euroopan unionista on tultava maailman kilpailukykyisin ja dynaamisin tietoon perustuva talous, joka kykenee ylläpitämään kestäväää talouskasvua, luomaan uusia ja parempia työpaikkoja ja lisäämään sosiaalista yhteenkuuluvuutta”. Poliittisesti talous-, työllisyys- ja sosiaalipolitiikkalohkojen samanarvoisuus ja samanlinjaisuus tunnustetaan kasvupolitiikan osana. Matti Kari ja Juho Saari (2007, 99) pitävät talouspoliittista ulottuvuutta vahvimpana. Sen alueella tehdään konkreettisia päätöksiä, jotka vaikuttavat jäsenvaltioiden talouspolitiikkaan ja EU:n käytössä olevien resurssien kohdentamiseen. Työvoimapolitiikassa vaikuttavuus on vähäisempi, mutta joka tapauksessa tavoitteet ovat samanlaisia kuin talouspolitiikassa. Sosiaalipolitiikassa toiminta rajoittuu pitkälti tietojen vaihtoon ja yhteiseen oppimiseen. (Kari & Saari 2007, 100.)

Nizzan (joulukuu 2000), Tukholman (maaliskuussa 2001) ja Göteborgin (kesäkuu 2001) huippukouksissa todettiin julkisen politiikan tärkeä rooli yritysten yhteiskunnallisen vastuun edistämisessä ja luotaessa järjestelmiä sen varmistamiseksi. Vuonna 2001 Euroopan Unionin komission esittelemän tutkimustuloksen seurauksena julkaistiin Vihreä Kirja aiheesta corporate social responsibility eli **yritysten sosiaalisen vastuun** eurooppalaisten puitteiden edistäminen. Sosiaalinen/Yhteiskunnallinen vastuu määriteltiin seuraavasti: ”yritykset yhdistävät **vapaaehtoisesti** sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa” (http://ec.europa.eu/employment_social/firsttime_fi.html).

Euroopan Unionin komissio on määritellyt 2. heinäkuuta 2002 periaatteet, joiden pohjalta on mahdollista kehittää oma strategia yrityksen **sosiaalisen vastuun edistämiseksi** [KOM(2002) 347]. Brysselissä 9.2.2005 annetun Komission tiedonannon mukaan [KOM(2005) 33] Euroopan unionilla on sosiaalipoliittisen ohjelman täytäntöönpanoa varten useita välineitä: lainsäädäntö, työmarkkina-osapuolten vuoropuhelu, rahoitusvälineet, erityisesti Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Progress-ohjelman avoin koordinoitimenetelmä (AKM), jolla tuetaan jäsenvaltioiden pyrkimyksiä nykyai-kaistaa työllisyyteen ja sosiaaliseen suojeluun liittyviä järjestelmiä, sekä valtavirtaistamisen periaate. (<http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/n26034.htm> (5.7.2005.))

ECCOOPin syntyminen on osa aikakaudelle ominaista verkostoitumista. ESCOOP painottuu nimenomaan hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen kansainvälisellä ja kansallisella tasolla. Tavoitteena on nopea reagointi uusiin tilanteisiin. Lisäksi osuuskunnan tavoitteena on toimia Euroopan unioniin päin esittelijänä, osallistuen kehittämiseen ja toimien kanavana (ks. Taulukko 1). Kemi-Tornio alueen kehittämiskeskuksen näkökulmasta konkreettisiksi Eurooppaosuuskunnan tavoit-

teiksi luetellaan aluekeskusohjelmassa 2007-2010 mainitut uudet toimintamallit palvelualalla, esimerkiksi hyvinvointipalvelujen uudet tuotantotavat yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamien mahdollisuuksien myötä. Kunta- ja palvelurakennehanke edellyttävät uutta osaamista, johtuen palvelujen monimuotoisista ja tehostuvista tuotantotavoista ja -malleista, joissa apuna käytetään myös yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamia palveluita ja malleja. Tavoitteena on edistää yhteistyötä järjestöjen kesken ja järjestöjen sekä julkisen sektorin välillä, sekä edistää vapaaehtois- ja palvelutoimintaa. Lisäksi halutaan saada yhteistyökumppaneiden hyviä käytäntöjä eri alueilla/ maissa sekä uusia rahoitusmahdollisuuksia ja toimintatapoja.

Eurooppaosuuskunnan toiminnalla on myös haasteita Kemi-Tornio alueella kehittämiskeskuksen näkökulmasta, kuten toiminnan sisällön kytkeminen seudullisiin strategioihin ja omarahoitusosuuksien varmistaminen. Toiminnan tulisi olla alueellisesti kattavaa ja eri toimijoiden vuorovaikutuksen aikaansaaminen varmistaa yhdensuuntaisen toiminnan. Työkalun käyttäminen/ huomioiminen eri tahojen toiminnassa: ei saa jäädä ”yhden miehen” sodaksi. Eurooppaosuuskunnan toiminta vaatii Kemi-Tornio alueella yhteisen toimintasuunnitelman laatimista, jossa huomioitu myös tarvittavat resurssit ja yhteistyö Raahen seudulle.

Euroopan unionin komissio julkaisee ajoittain tarjouskilpailuja, joiden edellytysten täyttämiseksi hakijayhteisön täytyy täyttää ainakin yksi vaatimus: sillä on oltava edustus tai osakkaita useassa jäsenmaassa. Tämän tyyppistä suoraa rahoitusta Euroopan komissiosta on pystytty hyödyntämään Suomessa niukasti. Monen eri maan toimijoista koostuva eurooppalainen sosiaalinen osuuskunta voi hakea komission suoria rahoituksia jäsenosakkailleen. Sen vahvuutena on nopea reagointi sekä kumppaneiden toimintatapojen ja ympäristön tunteminen, jotka ovat edellytyksiä siihen, että voidaan vastata hyvin lyhyenkin aikaa avoinna oleviin komission julkaisemiin tarjouskilpailuihin.

Globalisaatio mahdollistaa paikallisen tason linkittymisen suoraan maailmanlaajuisiin verkostoihin jopa kansallisen tason ohi. Keskeiseksi alueellisen menestymisen konseptiksi onkin näyttänyt muodostuvan julkisen sektorin, yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden verkostomainen yhteistyö. (Nupponen 2001, 75; Niemi-Iilahti, Stenvall, Ståhlberg 2002, 52-54.) Alueellisten toimintatasojen välistä muutosta ja erityisesti paikallisen ja globaalin kietoutumista yhteen on kuvattu käsitteellä glocalisaatio (globalisaatio + lokalisaatio) - toiminnat tulevat yhä globaalimmiksi samalla kun paikallisuuden eli lokaalin tason merkitys kasvaa. Kyseessä on kahteen suuntaan vetävä, samanaikainen prosessi: globalisaatio vaikuttaa vahvasti paikallisuuteen samalla kun sen voidaan ajatella koostuvan lukuisista erilaisista paikallisuuksista. (Robertson 1995, 25-44.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Verkostonäkökulma on tuonut esimerkiksi alueelliseen kehittämiseen uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Sitä voidaan pitää laaja-alaisena sateenvarjomaisena kehityssuuntana, jossa verkostotalous on kytköksissä poliittisiin, sosiaalisiin ynnä muihin verkostoihin. **Verkostoitumisella** tarkoitetaan tässä työssä prosessia, jossa yhteistyöorganisaatioiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi.

Verkostolle ei ole olemassa yleispätevää määritelmää. Sotarauta & Linnamaa (1999, 33-34) määrittelevät **verkoston** eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Verkostosuhteiden syntyminen edellyttää esimerkiksi yrityksen, organisaation tai yksilön keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. Kuten Stoker (1997, 59) toteaa, yhteistyö ei tällöin perustu hierarkkisiin suhteisiin, vaan lojaalisuuden, solidaarisuuden, luottamuksen ja keskinäisen tuen luonnetuksiin yhteyksiin. Tällöin keskeiseksi huomion kohteeksi nousee aiempaa vakaampien ja tiiviimpien yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen monimutkaisten muodossa tai toisessa yhteisten tehtävien hoitamiseksi. Verkosto voi olla periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä.

ESCOOPista voidaan puhua kehittäjäverkostona Euroopassa. Linnamaa (1998) viittaa **kehittäjäverkosto**-käsitteen avulla niihin keskeisimpiin kehittämisen parissa toimijoihin, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti aluekehitykseen. Tällaiseen verkostoon voivat kuulua esimerkiksi kunnat, avainyritykset, yrittäjien etujärjestöt, oppi- ja tutkimuslaitokset, rahoituslaitokset, TE-keskukset ja kansalaisjärjestöt. Kehittäjäverkoston kiinteys ja verkostomaisuus voivat vaihdella suuresti alueittain. Kaikki verkoston jäsenet eivät kuitenkaan ole mukana kaikissa kehittämishankkeissa, vaan usein hankkeisiin osallistujat määräytyvät kulloinkin kyseessä olevan asian perusteella. Kehittäjäverkosto voidaan tulkita löyhästi organisoituneeksi strategiseksi verkostoksi. ESCOOP näyttäisi täyttävän kehittäjäverkoston tunnuspiirteet.

Olennaista on huomata, että vain osalla kehittäjäverkoston toimijoista on tehtävänä alueen kehittäminen. Osa verkoston toimijoista osallistuu sen toimintaan omien intressiensä kautta samalla vaikuttaen välillisesti seudun kehitykseen. Löyhän kehittäjäverkostosta tekee se, ettei sillä välttämättä ole vakiintunutta organisoitumisen muotoa tai sitä varten luotuja pysyviä foorumeja. Lisäksi kehittäjäverkosto organisoituu tavallisesti erilaisissa kokoonpanoissa erilaisten hankkeiden ympärillä.

Kehittäjäverkoston toimijoilla on yleensä erilaisia motivaatioita toimia osana verkostoa. (Kautosta (1993) mukaillen **verkoston** voidaan nähdä olevan kanava, kustannusten vähentäjä tai strateginen väline.

Taulukko 1. Verkosto ja toimijat kehittämisverkostossa (Kautosta 1993 soveltaen ja täydentäen).

Verkosto	Kehittäjäverkoston toimijoiden motiivit
Kanava	- uusien resurssien hankkiminen, - pääsy mukaan päätöksentekoprosesseihin, - oman toiminnan kannalta tärkeille informaation ja tiedon lähteille pääsy, - uusien johtamis-, suunnittelu- ja kehittämistaitojen oppiminen, - uuden teknologian saavuttaminen, - uusille markkinoille pääsy
Kustannusten vähentäjä	- kustannusten ja riskien jakaminen, - taloudellisten resurssien lisääminen, - mittakaavaetujen saavuttaminen, - investointikustannusten vähentäminen, - toimintojen koordinointi, - yhteishankintojen toteuttaminen
Strateginen väline	- yhteinen tahdonmuodostus, päätösten toimeenpano ja legitimointi - tuotekehitykseen kuluvan ajan pienentäminen, - markkinoille tulon helpottaminen, - kansainvälistyminen, - informaation vaihto, - erikoistuminen tai diversifioituminen - tuki kolmatta osapuolta vastaan.

Hakanen, Heino ja Sipilä (2007, 77) määrittelevät **kumppanuuden** (partnership) kahden yrityksen tai organisaation vakiintuneeksi ja tiiviiksi, usein virallistetuksi verkostosuhteeksi. Kumppanuudelle on luonteenomaista pitkäjänteisyys, tietoisuus, yhteisöllisyys ja luottamukseen perustuva tavoitteellinen yhteistyö.

1.4 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on osa RAKET-Equal -hankkeen kansainvälisyysosiota. Tutkimuksen tavoitteena on saattaa Equal-ohjelmasta saadut kokemukset, strategiset tulokset, menetelmät ja tuotteet muidenkin kuin niitä tuottaneiden kumppanuuksien käytettäväksi ja hyödyksi. Tutkimuksessa kuvataan ES-COOPin perustaminen ja perustamisen mahdollistaneita tekijöitä. Asiaa tarkastellaan uudenaikaisena kehittämistyötapanä, jossa verkostoidutaan Euroopan laajuisesti kehittäjäverkostoksi kansallisten asioiden kehittämiseksi yhdessä.

Tämän tutkimuksen näkökulma on monitieteinen. Sosiopsykologisen näkökulman kautta tutkimuksessa selvitetään vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Näkökulmaan on yhdistetty strateginen näkökulma, koska Euroopan yhdentyessä, toiminta globalisoituu ja talouspoliittinen keinovalikoima ja päätöksentekomekanismi muuttuvat. Strategisen johtamisen ja vuorovaikutusjohtamisen taidot ratkaisevat yhä enemmän sen, kuinka oikeat painopisteet löydetään.

Liiketaloudellista verkostotutkimusta sanotaan dominoivan kaksi tieteellistä suuntausta. Psykologis-sosiologisessa (Paasche, Pettersen & Solem 1993) suuntauksessa päähuomio kiinnitetään henkilöiden väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen verkostojen selittäjänä. Liiketoimi- tai transaktiosuh-teita ja strategista johtamista painottava suuntaus nostaa esiin yritysten väliset vaihdanta- ja sopeu-tumisprosessit verkostojen muodostumisen perustana. 1980-luvulla syntyneiden koulukuntien kum-paakin suuntausta edustavat tutkijat uskovat, että myös toisen koulukunnan painottamat ulottuvuu-det voivat olla mielenkiintoisia tai että monitieteellisyys analyyseissa on hyödyllistä ja perusteltua.

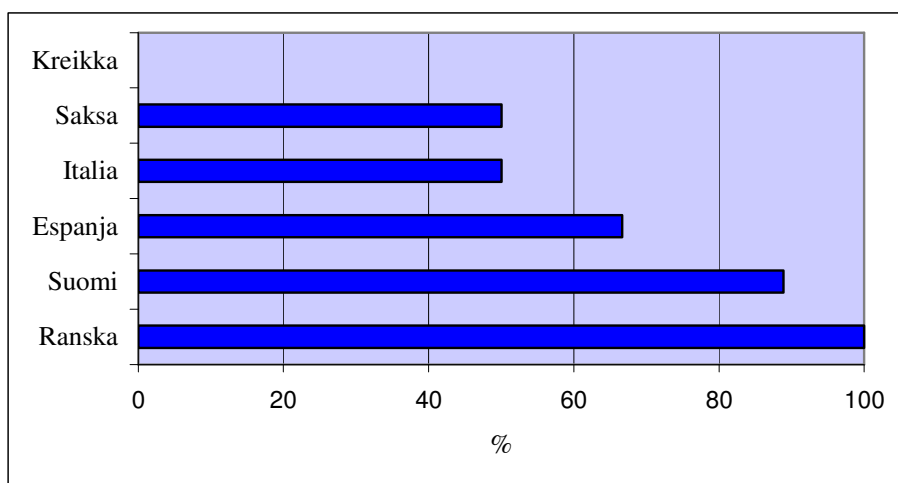
Tutkimuksen empiirinen osa sisältää kyselyn tulokset. Kyselyn avulla selvitetään, esiintyykö osuuskunnan toiminnassa ongelmia ja millaisia sekä kuinka toimintaa voidaan kehittää? Kirjalli-suudesta nousevien neljän teeman avulla selvitetään kyselylomakkeella, joka sisältää sekä vaihtoehto- että avoimia kysymyksiä, henkilöiden käsityksiä ilmiöstä: (1) verkoston tietopääoma: osaami-nen, luottamus, (2) toiminnan analysointi / laatu, (3) organisaation johtaminen, (4) erilaiset kump-panuudet ja lisäksi kehittämistoimenpiteet. Ihmisten erilaiset tavat havaita, ymmärtää, tulkita ja kä-sitteellistää todellisuutta ovat arvokkaita tutkimuskohteita. Käsitykset muodostuvat yksilöllisten tulkintojen ja kokemusten perusteella, niinpä jo kyselyn saatetekstissä korostettiin, ettei oikeiden tai väärin vastausten arvioiminen ole mahdollista. On vain erilaisia käsityksiä tietyistä ilmiöstä.

Kyselyn suorittaminen oli perusteltua sillä haastattelujen tekeminen 26 henkilölle eri puolella Eu-rooppaa olisi ollut tutkimuksen laajuuden huomioon ottaen liian aikaa vievää. Koska jokaiselle kui-tenkin haluttiin antaa mahdollisuus osallistua ja toimia informanttina, oli kysely paras vaihtoehto. Etuna on ennen kaikkea se, että voidaan esittää runsaasti kysymyksiä ja kaikille samassa muodossa. Lisäksi kukin voi antaa vastaukset itselle sopivana ajankohtana. (Valli 2001, 101-102.)

Aiheeseen perehtyminen ja tutkijan esiymmärryksen hankkiminen alkoi avoimilla haastatteluilla ESCOOPin Suomen toimipisteessä, Kemissä. Meri-Lapin Yhteisötalous ry ylläpitää ESCOOP - osuuskunnan Suomen sivuliikettä, joten puheenjohtajalla sekä kansainvälisyyskoordinaattorilla oli kaikki asiakirjat saatavilla ja he kertoivat alustavasti perustamisprosessista. Tämän tutkimuksen

luotettavuus toteutuu hyvin arkistoidun aineiston osalta, koska aineisto on huolella dokumentoitu, perustamisasiakirjat on päivätty ja allekirjoitettu (Liite 4).

Kyselylomakkeen (Liite 1) rakensi kansainvälisyyskoordinaattori Raffaello Tesi ja lähetti tiedon sen olemassaolosta ESCOOPin kotisivuilla jäsenorganisaation edustajille, johtoryhmän ja tarkastuskomitean jäsenille, sekä kansainvälisyyskoordinaattoreille ja muille työntekijöille, jotka ovat olleet aktiivisia ESCOOPin toiminnassa. Näin haluttiin saada esille toiminnasta muodostuneet mielipiteet ja kehittämis ehdotukset. Saatekirjeellinen tieto kyselyn olemassaolosta lähti 26 toimijalle: Italiaan 6, Ranskaa 1, Kreikkaan 2, Saksaan 2, Espanjaan 6 ja Suomeen 9. Vastauksia saapui 17 kappaletta. Yhtä lukuun ottamatta kaikista jäsenmaista palautui vähintään puolet kyselyistä. Vastausaika oli kaksi viikkoa. Vastausprosentti maittain näkyy kuvassa 1.



Kuva 1. Vastausprosentti jäsenmaittain.

Työ rakentuu seuraavasti: Aluksi selvitettiin avoimilla haastatteluilla, asiakirjojen ja dokumenttien avulla ESCOOPin syntymisen tausta, tehtävät ja perustamisen syyt. Kirjallisuudesta selvitettiin tutkimuksen kannalta relevantteja käsitteitä, kuten verkosto ja verkostoituminen. Sen jälkeen tarkastellaan tutkimusmenetelmät sekä käytetty aineisto. Luku kaksi käsittelee luottamuksen, avoimuuden ja osaamisen astetta sekä vastaajien mielipiteet niistä. Luku kolme käsittelee kumppanuuden tasoja Ståhlen ja Laennon (2000, 81-103) jaottelun mukaan. Luvun lopussa on vastaajien arviot kumppanuudesta ESCOOPissa. Luku neljä keskittyy johtamiseen. Luvussa kuvataan organisaation juridinen rakenne ja strateginen näkökulma sekä vastaajien arviot niistä. Luvussa viisi kuvataan tutkimuksen keskeiset tulokset, tuodaan esiin toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.

2 VERKOSTOJEN SOSIO-PSYKOLOGINEN ULOTTUVUUS

Verkostojen sosio-psykologinen ulottuvuus pitää sisällään erityisesti luottamuksen, sitoutumisen, ja avoimuuden yhteistyökumppaneiden kesken. Luottamus ja avoimuus ovat keskeiset tekijät vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Mitä enemmän ja avoimemmin tietoa, osaamista ja tietopääomaa jaetaan toiselle, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Luvussa tarkastellaan luottamusta, avoimuutta tiedon kulun kannalta ja tietopääomaa. Lopuksi tuodaan esiin vastaajien mielipiteet luottamuksen rakentumisesta ja kuinka tiivistä tai helppoa ajatusten vaihto on ollut viimeisen puolen vuoden aikana kumppanien kanssa. Lisäksi selvitetään yhteydenpitotapoja ja hankaluuksia toimintatavoissa.

2.1 Luottamus

Lappeenrannan teknillisen yliopiston professori Kirsimarja Blomqvist (2002) kuvaa väitöskirjassaan verkoston keskeisenä menestystekijänä luottamusta. Luottamus on keskeinen transaktiokustannusten alentaja ja yhteishyötyjen lisääjä. Samalla se on yksi vaikeimpia toimivan verkoston luomisen rakennusaineita. Ilman luottamusta erityisesti heikkosidoksiset verkostot ajautuvat sisäisiin erimielisyyksiin.

Luottamuksesta ja luotettavuudesta puhuttaessa on Luhmanin (1979, 1988) ja Seligmanin (1997,1998) mukaan erotettava toisistaan järjestelmään ja henkilöihin liittyvä luottamus. Järjestelmätason luottamuksen syntyminen edellyttää sitä, että verkostoon osallistumista harkitsevan yrityksen johdon on pystyttävä vakuuttautumaan ylipäättään sekä verkostoyhteistyön järkevyydestä että sen toimivuudesta. Koska verkostoissa yritysten keskinäiset riippuvuudet ovat usein epäsymmetriset, on yrittäjän pystyttävä luottamaan myös siihen, kumppanit toimivat henkilöinä sovitulla tavalla eivätkä lähde käyttämään yrityksen taloudellisesta asemasta, asiakassuhteista tai teknologisista innovaatioista saamaansa tietoa pelkästään omaksi edukseen. Toisaalta taas esimerkiksi Giddens (1991) on osoittanut, että henkilötason luottamuksen kehittyminen edellyttää tiettyä järjestelmää kohtaan tunnettavan luottamuksen olemassaoloa.

Ståhle ja Laento (2000, 52-53) korostavat, että luottamuksen tärkeän roolin tunnistaminen ei riitä vaan tarvitaan käytännön kykyä rakentaa luottamuksellisia suhteita. Kumppanuuden onnistumista eivät määritä pelkästään siihen osallistuvat ihmiset tai organisaatiot, vaan se, miten kumppanusten välinen suhde kyetään rakentamaan. Suhde, kytkös tai liitos on se peruselementti, jonka varassa

kumppanuus onnistuu tai epäonnistuu. Niinpä jokainen uusi kumppanuus on aina haaste siihen osallistuville ihmisille ja organisaatiolle: välttämättä aiemmissa kumppanuuksissa toteutunut skeema ei uudessa tilanteessa tuotakaan toivottua tulosta. Joskus kumppanusten välinen yhteys syntyy luonnostaan, asiat vain ikään kuin asettuvat kohdalleen ja henkilökemiatkin tuntuvat toimivan. Aina ei tilanne kuitenkaan ole näin helppo, ja siksi suhteen solmimisen taidon tuleekin olla tietoisesti hallittua toimintaa, eikä riippuvainen pelkästään hyvästä onnesta.

Kumppanuuksien onnistuminen ei riipu ensisijaisesti kumppanin ammatillisesta pätevyydestä tai ennalta määritellyistä yhteisen hyödyn mahdollisuuksista – vaikka nekin ovat luonnollisesti välttämättömiä kumppanuuden elementtejä. Mahdollisuudet voivat realisoitua jatkuvasti kasvavaksi lisäarvoksi vain, jos kumppanuus perustuu vahvoin kytköksiin kumppanusten toimijaverkostossa. Luottamus rakentuu ihmisten välillä, mutta se voi laajentua organisaatioiden väliseksi luottamusperustaksi. Sen rakentavat aina ihmiset, joiden kohtaamisessa, kumppanuuden mikrotasolla, kumppanuudet syntyvät. Vaikutukset kertaantuvat ”makrotasolla” eli kumppanuuden organisaatioissa ja rakenteissa.

2.2 Avoimuus ja tiedonkulku

Kumppanuuden syntymisen totuuden hetkissä on kysymys kahdenvälisistä kohtaamisista. Siinä tulee ilmi mitä ihminen osaa, miten hän kommunikoi ja mihin hän pyrkii. Sama pitää paikkansa organisaatiotasolla. Avoin kommunikointi tässä tilanteessa on luottamuksen rakentumisen perusedellytys. Arvoihin liittyvän viestin on oltava selkeä ja pelisäännöt tulee kumppanuuksilla olla yhteisesti hyväksyttävissä. Verkostossa toimivilta edellytetään sekä organisaatioiden sisäistä että keskinäistä kommunikointia. Keskinäinen kommunikointi mahdollistaa luottamuksen syntymisen, yhteisten arvojen välittymisen ja organisaatiorajojen ylittymisen. Haastavaa on se, että verkoston jäsenillä on entuudestaan omat käsitykset tiedonvaihdosta ja avoimuudesta. Verkoston norminmuodostusprosessin seurauksena selviää, kuinka yhtäläiset käsitykset jäsenille saadaan muodostettua tiedonvaihdon periaatteista.

Luottamuksen saavuttaminen jäsenten kesken on keskeinen edellytys sekä avoimelle tiedonkululle että yleensä ottaen koko verkoston onnistuneelle toiminnalle. Verkostoilla katsotaan olevan intensiivisemmät ja toimivammat informaatiokanavat ja niiden on katsottu omaavan enemmän lojaalisuutta ja luottamusta yritysten välillä kuin normaaleissa yritysten välisissä vaihdantasuhteissa.

Vaikka luottamus on se, mitä yhteistyökumppaneiden pitäisi keskenään saavuttaa, niin siitä huolimatta yritykset yleensä ottaen haluavat pitää verkostosta ulkopuolella sellaiset asiat, jotka eivät verkostoon suoranaisesti kuulu. Kullakin yrityksellä on omat strategiansa, tavoitteensa ja asiakkaansa ja vastaavasti verkostolla omansa. Täten verkostoissa voidaan puhua rajoitetusta, tarkoituksenmukaisesta tiedonvaihdosta, vaikka avoin tiedonvälitys on tärkeää verkoston toimivuuden kannalta. Yritykset eivät myöskään halua turhaa tietoa aika- ja muun resurssipulan vuoksi. Kaikkiaan verkostojen kasvua ohjaa tarve hallita verkostolle merkityksellisiä tietovirtoja. (Varamäki 2002.)

Edelleen Varamäen (2002) mukaan hyvin hallitut kommunikointiprosessit ovat tärkeitä myös verkoston oppimisen kannalta. Hiljaisen, prosesseihin sidotun tiedon ja osaamisen koodaaminen näkyväksi ja kaikille samalla tavoin ymmärrettäväksi on vain harvoin mahdollista. Verkosto, joka ei kykene oppimaan ja mukautumaan, ei myöskään menesty. Varamäen (2002) tutkimustulosten mukaan yritysten itsensä kokoamat verkostot kykenevät paremmin oppimisprosesseihin kuin ulkoapäin synnytettyt verkostot. Ulkoapäin synnytettyjen verkostojen suurin ongelma on sitoutumattomuus.

2.3 Tietopääoma

Yksi vaikeimmin tutkittavia teoreettisia kysymyksiä on se, miten Michael Polanyin jo 1940-luvulla alkaneen teoreettisen kehittelytyön tuloksen, hiljaisen tiedon, jakaminen voi toteutua. Uuden tiedon luomisessa korostuvat täsmällisen tiedon rinnalla taito ja tacit-tieto eli hiljainen, kokemuseräinen, piilevä, näkymätön tieto. Inhimillinen tiedonkäsittely on monimutkainen prosessi, johon kytkeytyvät teorian ja faktatiedon lisäksi intuitiivinen ja kokemuseräinen toiminta. Suuri osa ihmisten osaamisesta perustuu piilevään kokemuseräiseen tietoon, joka on hyvin persoonallista ja vaikeasti muotoiltavissa, koska sitä on vaikea ilmaista sanoilla tai muulla tavoin formaalisesti.

Yksilölliset käsitykset, intuitiiviset näkemykset ja vaistonvaraiset tuntemukset kuuluvat hiljaiseen tietoon. Tacit-tieto on syvällisesti kiinnittynyt yksilön toimintaan ja kokemuksiin sekä hänen arvoihinsa ja tunteisiinsa. Taitavuus edellyttää kaikkien näiden osa-alueiden hallintaa. Toisaalta on syvällisesti ymmärrettävä työstettävän asian luonne ja toisaalta on nähtävä millaiseen tilanteeseen ja kokonaisuuteen asia kuuluu. Hiljainen tieto on aina sidoksissa kontekstiinsa, sitä ei voida täydellisesti ymmärtää yhteydestään irrotettuna. Tiedonrakentamisprosessin keskeinen kysymys ja haaste koskevat nimenomaan hiljaista tietoa, joka on tärkeä, mutta joka kokemuksellisen olemuksensa vuoksi on käsitteellisesti vaikeasti lähestyttävissä. Tiedonrakennuksen kriittisin kysymys koskee Nonakan (1995) mukaan hiljaisen tiedon asemaa prosessissa.

Varamäki (2001) ja Vesalainen ym. (1996) korostavat, että jokainen organisaatio keskittyy siihen, minkä parhaiten osaa, ja täydentävää osaamista haetaan kumppaneilta ja siten muodostetaan kokonaispaketteja. Ståhle ja Grönroos (1999, 204) ymmärtävät tietopääoman inhimillisten tietojen ja taitojen tai piilevän osaamisen sekä erilaisten aineettomien pääomaerien lisäksi ominaisuudeksi tuottaa ideoita ja innovaatioita. Ståhle ja Laento (2000, 29) määrittelevät, että helpoimmin ymmärrettävä tietopääomaa on organisaatiossa toimivien henkilöiden osaaminen. Osa yrityksen käytettävissä olevista tiedoista on kuhunkin työntekijään sitoutunutta tietoa ja osaamista. Yksilösidonnaista tietopääomaa voidaan nimittää *inhimilliseksi pääomaksi*. Tosin tätä termiä on käytetty myös koko tietopääoman synonyymina (Lehtimäki 1996, 30). Henkilöstön osaaminen on tärkeä osa organisaation tietopääomaa ja vaikeasti hallittavissa, koska kukaan muu ei ole siihen omistusoikeutta. (Ståhle & Laento 2000, 30.) Ståhle ja Grönroos (1999, 160) muistuttavat, että tietopääoma voi olla yrityksen ainoa todellinen käyttöomaisuuserä.

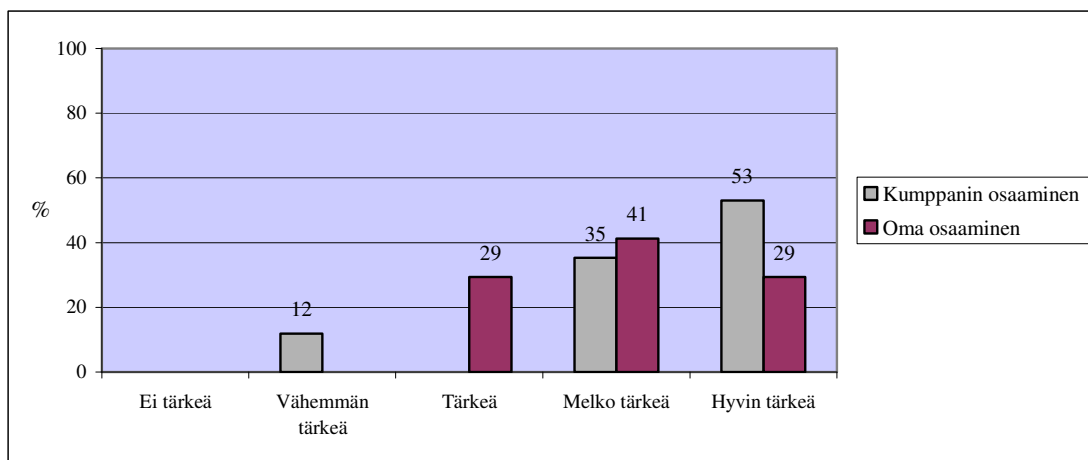
Yksilöiden osaaminen kartuttaa myös organisaation osaamista muodostaen erilaisia käytäntöjä, prosesseja tai järjestelmiä, jotka tallentavat ja kumuloivat jatkuvasti syntyvää uutta tietotaitoa. Organisaation osaaminen ilmenee esimerkiksi vakiintuneina projekti-, prosessi- tai tuotteistuskäytäntöinä ja on pysyvämpää sekä siten myös turvallisempaa tietopääomaa kuin yksilöiden kompetenssi. Niinpä ESCOOPin arvo perustuu organisaation yhteiseen suorituskyykyyn. Vaikka yksityiset ihmiset lähtisivät pois, organisaation yhteinen osaamisalusta säilyy. Vain yksilöiden ja organisaation jatkuvasta vuorovaikutuksesta syntyy kilpailuvoima. Yksilöt oppivat jatkuvasti ja koko organisaation suorituskyyky kasvaa, mutta organisaation kyvykkyys edellyttää aina enemmän kuin pelkästään yksilöiden osaamista (Ståhle & Laento 2000, 30-31 ja Ståhle & Grönroos 2000, 91).

2.4 Vastaaajien arvioita osaamisesta, avoimuudesta ja luottamuksesta ESCOOPissa

Tietämys kumppanin osaamisesta

Ståhlen ja Laennon (2000, 25) mukaan haluttuja kumppaneita ovat vain ne, joilla on jotain tuotavaa verkostoon. ESCOOPin osaamista kartoitettaessa vain vajaalla kolmanneksella oli selkeä käsitys kumppanien osaamisesta. 70 prosenttia ei tunnistanut kumppanien osaamista. Kuitenkin kiinnostus yksittäistä kumppania kohtaan tuotiin esille useasti.

Vastanneista lähes 90 prosenttia piti kumppanin osaamista hyvin tärkeänä ja vain 12 prosenttia näki sen vähemmän tärkeänä. Kaikki kokivat oman osaamisen vähintään tärkeänä. 70 prosenttia oli sitä mieltä, että oma osaaminen on melko tai hyvin tärkeää.



Kuva 2. Kumppaneiden ja oman osaamisen tärkeys.

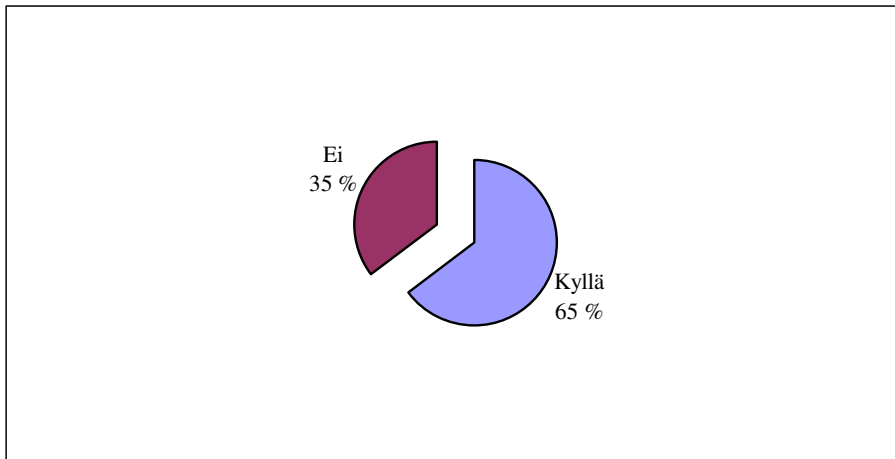
Kumppanille tarjottavia osaamiseen perustuvia palveluita

Vastaajat haluaisivat saada selville, mitä palveluita kukin jäsen tuottaa ja mitkä niistä kiinnostavat yhteisesti. Neljä vastaajista haluaisi jakaa kokemuksia omasta osaamisestaan ja käytännön työstään esimerkiksi sosiaalisin perustein tapahtuvasta työllistämisestä välityömarkkinoilla sekä järjestöllisestä palvelutuotannosta yleishyödyllisen ja liiketoiminnan rajamaastossa. Lisäksi halutaan tarjota kontakteja & kumppanuuksia, kokemuksia & ohjelmia erityisryhmille suunnatuista palveluiden tuottamisesta. Osa haluaisi yhdistää eri toimijoiden kiinnostuksen kohteet aluekehitystavoitteisiin ja löytää niihin ratkaisuja. Konkreettisesti ESCOOPille halutaan tarjota: EU-hanketoimintaosaamista, sisältöosaamista (hyvinvointi, teknologia ja sovellukset, media, ict, verkko-oppiminen), aikuisväestölle suunnattua koulutusta, kuten kielikursseja, verkostoitumiseen liittyvää koulutusta, lainsäädännöllistä koulutusta, tietotekniikkaa, psykologiaa ja arviointimenetelmiä, kuten EnnSTO.

Olemassa olevien verkostojen hyödyntäminen ESCOOPissa.

65 prosenttia vastaajista haluaa jakaa ESCOOPin kanssa omia kontakteja ja kumppanuuksia (Kuva 3). Kolmella vastaajalla on taustalla suppeaksi arvioitu verkosto ja neljä vastaajaa arvioi verkostonsa erittäin laajaksi. Yli puolet eli yhdeksän vastaajaa arvioi verkostonsa laajaksi. Vain kolmanneksella vastaajista ei ollut aikomusta hyödyntää jo olemassa olevaa verkostoa jatkossa ESCOOPin

toimintaan. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, onko omalla organisaatiolla taustalla asiakas- tai partneriverkosto.



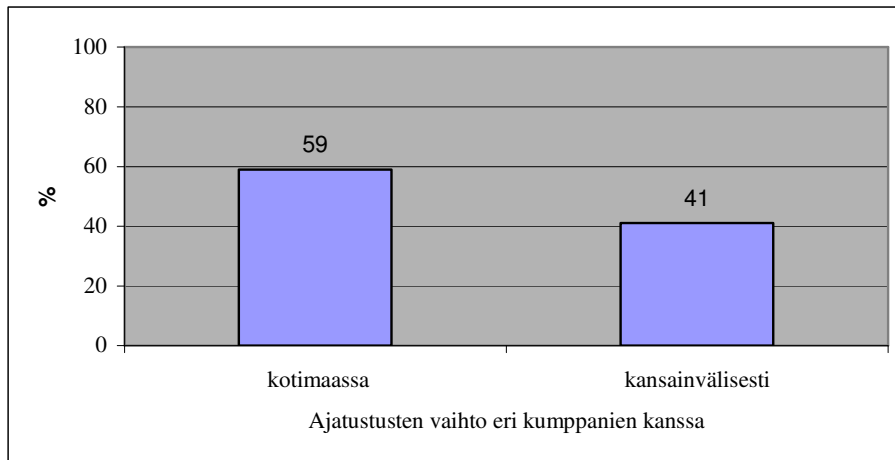
Kuva 3. Aikomus hyödyntää jo olemassa olevaa verkostoa ESCOOPiissa.

Olemassa olevia verkostoja halutaan hyödyntää mahdollisesti muissa Euroopan unionin kansainvälisissä projekteissa sekä käyttää kehittämiseen, tulevaisuuden suunnitteluun ja tiedottamiseen. Asiantuntija- ja koulutusverkostot tarjottiin käyttöön. Vastauksissa korostettiin, että eri sektoreilla toimivien verkostojen yhteen saattaminen on tärkeää tämän hetken yhdistyvässä Euroopassa, jotta synnytetäisiin sektorit ja toimialat ylittäviä monialaisia verkostoja. Tällä taataan monipuolisempia ja laadukkaampia rakenteita/työkaluja, joilla pureutua viime kädessä Eurooppalaisten hyvinvointiin.

Ajatusten vaihto kumppanien kanssa

EQUAL-opas kansainväliseen yhteistyöhön 2004-2008 neuvoo suoriin henkilökohtaisiin yhteydenottoihin, jotta asiat edistyvät tehokkaasti. Kuitenkin myös puhelinta on käytettävä ja täysin sähköpostin varaan ei pidä heittäytyä. (Työministeriö 2005, 94.) Yhteydenpitotapana ajatusten vaihdossa on yleisin (35 %) henkilökohtainen tapaaminen. Vasta toiseksi yleisin tapa on puhelin ja internetyhteys, joita molempia vastaajista vain viidennes käyttää. Tietotekniikan ja tietoliikenteen hyödyntäminen korostuu voimakkaasti verkostoitumisesta käytävässä keskustelussa. Kuitenkaan kriittisissä verkon suunnittelu- ja käynnistysvaiheissa teknologia ei voi korvata ihmisten välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta toisiin tutustumisen, luottamuksen ja sitoutumisen aikaansaajana. Näiden perusedellytysten luomiseen kannattaa uhrata aikaa, jotta verkosto menestyisi.

ESCOOPin toimijoista 59 prosenttia kertoo vaihtaneensa ajatuksia kotimaassaan muiden kumppanien kanssa viimeisen kokoontumiskerran jälkeen eli huhtikuun 2007 jälkeen. 41 prosenttia on ollut erakkona tai ei osaa sanoa. Kansainvälisesti ajatuksia on vaihtanut viimeisen kokoontumiskerran jälkeen 41 prosenttia vastaajista eli 59 prosenttia ei ole pitänyt yhteyttä.



Kuva 4. Ajatusten vaihto kotimaassa ja kansainvälisesti kumppanien kanssa.

Yhteydenpidon esteitä

Maan rajat ylittävän yhteydenpidon vähäistä määrää selitetään yhteisen kielen puuttumisella, toiminnan alkuvaiheella ja ettei tunneta kumppaneiden tarpeita sekä erilaisella lainsäädännöllä, mutta EQUAL-ohjelman antamia resursseja kansainvälisyyskoordinaattorin muodossa korostetaan. Vapaamuotoisessa tekstiosiossa tuodaan lisäksi esille tapaamisten tehottomuutta. Perusteluissa mainitaan valmistautumisen puute, viivästynyt päätöksenteko, yksilöllisyys ja byrokraattisuus.

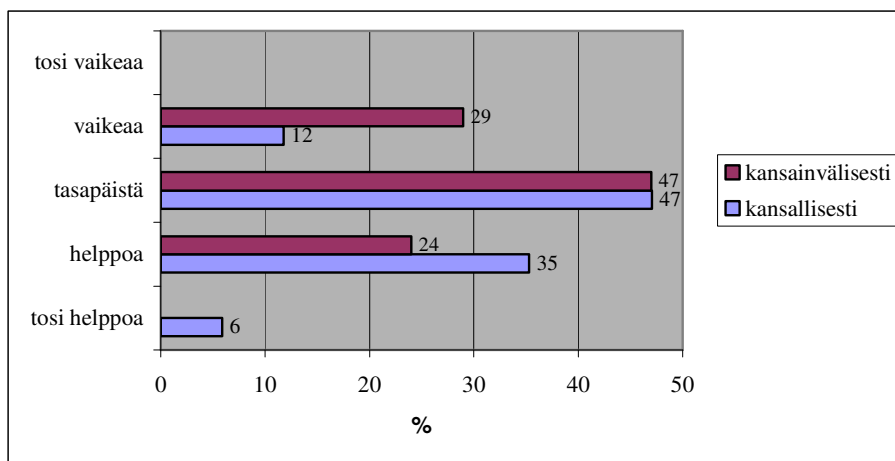
Kaikki sosiaaliset systeemit ovat riippuvaisia jäsenten välisestä kommunikaatiosta, ja jos kommunikaatiota ei ole tarpeeksi, systeemi ei voi olla toimiva. Kuten Varela ilmaisee: ”Ymmärtääkseen kokonaisuutta ja maailmaa meidän on osallistuttava kokonaisuuteen” (Varela & Johnson, 1976, s. 31). Jokainen verkostoon kuuluva yksilö vaikuttaa systeemiin ja sen uusiutumiseen, mutta samalla myös verkosto muuttaa yksilöä ja hänen vuorovaikutussuhteitaan jatkuvasti.

Myös Luhmannin mukaan kommunikaatio on systeemin perusta. Sosiaaliset systeemit käyttävät kommunikointia autopoieettisen uudistumisen menetelmänä, eli vain kommunikoimalla systeemi kykenee ylläpitämään ja monistamaan itseään. Kommunikaatiolla Luhmann viittaa toimintaan tai

tapahtumaan, ei niinkään käsiteltäviin asioihin. (Luhmann, 1986a, s. 174). Kommunikointi perustuu kontakteihin, joita vuorovaikutusverkosto rakentaa ja uudistaa koko ajan, ja jotka eivät voi olla olemassa verkoston ulkopuolella (Luhmann, 1990, s. 3, 14).

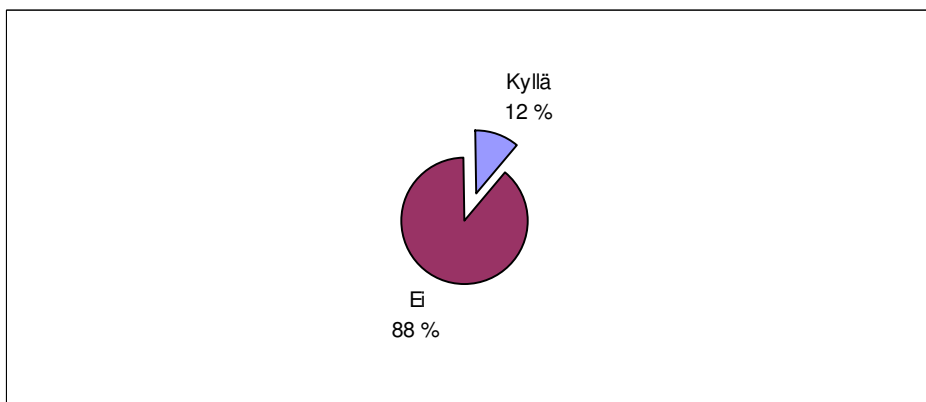
Vuorovaikutuksen toimivuus

Yli puolet vastaajista toimi kansainvälisesti myös ESCOOPin ulkopuolella. 47 prosentilla ei ollut muuta kansainvälistä toimintaa kuin ESCOOP. Vastaajista vain vajaa kolmannes piti kansainvälistä toimintaa vaikeana ja viidennes helppona. Lähes puolet vastaajista arvioi kansainvälisen toiminnan tosi helpon ja tosi vaikean puoliväliin (Kuva 5).



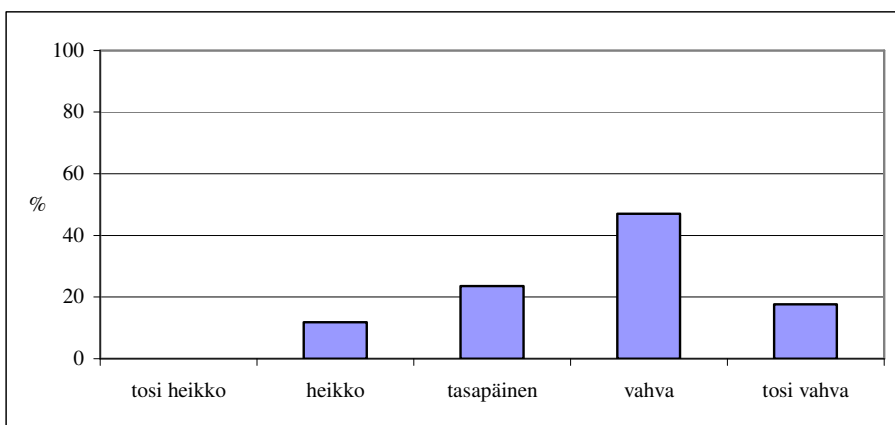
Kuva 5. Toiminnan helppous kansallisesti ja kansainvälisesti.

Ståhle ja Laento (2000, 67) pitävät vuorovaikutuksen toimivuutta varsin vaikeana tehtävänä. Suhteiden rakentamisen tekee epämääräiseksi ja vaikeasti hallittavaksi tunteet, asenteet ja muut persoonakohtaiset seikat. Tilanteet muuttuvat, ihmisten mielialat vaihtelevat ja tilanteiden tulkinnat muuttuvat. Jotta vuorovaikutus saataisiin mahdollisimman nopeasti turvalliselle perustalle, on erityisen tärkeää määritellä tarkoin kumppanusten roolit ajoissa. Roolien määrittäminen perustuu yhteisille tavoitteille, käytettävissä oleville resursseille ja kummankin intresseille. ESCOOPissa 12 prosenttia tunnisti toisten kumppanien tarpeita, mutta suurimmalla osalla eli 88 prosentilla ei ollut selkeää käsitystä siitä, mitä kukin kumppani tarvitsee.



Kuva 6. Selkeä käsitys kunkin tarpeista.

Yksilöiden tärkein kompetenssi kumppanuuksissa on suhteen rakentamisen taito. Yksilöiden ammatilliset kompetenssit tuottavat lisäarvoa kumppanuuksissa ainoastaan, jos yksilöiden väliset suhteet ovat luottamuksellisia. Vastaajista 65 prosenttia uskoi kykynsä kumppanuuden rakentamisessa ja kehittämisessä vahvaksi tai tosi vahvaksi. Noin kolmannes arvioi kykynsä heikoksi tai tasapäiseksi. Yksikään ei arvioinut kykyjään tosi heikoksi (Kuva 7). On muistettava, että yhteistyön tekeminen ja verkostoitumisen taito voidaan oppia koulutuksella.

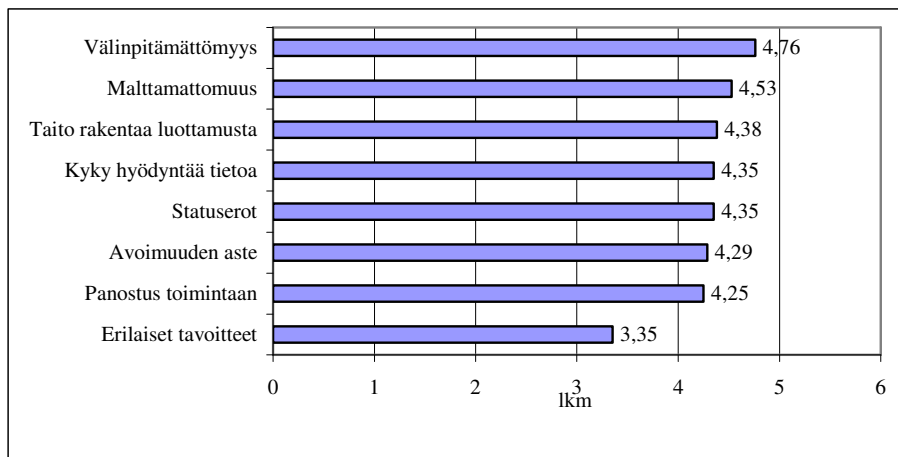


Kuva 7. Henkilökohtaiset taidot kumppanuuden rakentamisessa ja kehittämisessä.

Luottamuksen lisääminen

Luottamus ei synny itsestään ja sen syntymiseen voi olla monia esteitä. Kysyttäessä antamalla valmiit vaihtoehdot Ståhlen ja Laennon (2000, 69-71) esiintuomina luottamuksen esteinä, vastaukset jakaantuivat seuraavasti painotetun keskiarvon mukaan: tärkeimmäksi haasteeksi nähtiin välinpitä-

mättömyys ja malttamattomuus. Kuitenkin tulisi muistaa, etteivät vahvat kumppanuussuhteet rakennu hetkessä.



Kuva 8. Luottamuksen lisäämisen haasteet.

Vastaajat ehdottivat erilaisia keinoja luottamuksen lisäämiseksi. Runsaimmin ehdotukset koskivat tapaamisia ja yhdessä asioiden tekemistä, jotta opittaisiin tuntemaan toiset paremmin. Sekä on-line että fyysisissä tapaamisissa halutaan lisätä tietämystä kumppaneiden perustoiminnasta ja tavoitteista sekä kasvattaa yhteistä osaamista muun muassa opiskelemalla englantia. Lisäksi ehdotettiin yhteisiä ennakkointiprosesseja ja toimenpideohjelmia. Selkeä roolijako ja johtajuus mainitaan yhdeksi keinoksi luottamuksen lisäämiseksi. Verkoston avoimuus ja lisääntyvä tiedotus nähdään tärkeäksi.

3 ERILAISET KUMPPANUUDEN TASOT

Verkostoitunut toiminta kahden tai useamman osapuolen välillä on aina jonkinasteista kumppanuutta. Kumppanuudet ovat verkostomalleja, joissa keskeistä on molemminpuolinen hyöty. Tässä luvussa käsitellään kumppanuuden eri tasoja verkostoitumisessa. Asiaa lähestytään Ståhlen ja Laennon (2000, 11) mukaan korostamalla verkosto-osapuolten keskinäisen sitoutumisen syvyyttä, luottamuksen astetta ja toiminnan strategista luonnetta. Tekstissä kumppanuus tarkoittaa sekä ulkoisia partnerisuhteita että sisäistä toimintakulttuuria. Kummassakin toimijoina ovat aina ihmiset, joiden varaan kumppanuus rakentuu ja joiden taitoihin se perustuu. Kolme eritasoista kumppanuutta ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus.

3.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivista kumppanuutta voidaan kutsua yhteistyön mekaaniseksi hallinnaksi. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokuksiminen omaan ydinliiketoimintaan. Pyritään mahdollisimman automaattiseen toimintaan, joka ei vaadi yhteyden synnyttämisen jälkeen enää erityisresursseja tai räätälöintiä. Yhteydet perustuvat selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty kunkin osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopimuksissa. Luottamus syntyy, jos kumppanit kykenevät molemmat omalta osaltaan toimimaan täsmällisesti sopimusten mukaisesti.

Osaaminen ilmenee tuotteena tai selkeästi määriteltynä palveluna. Kumppanuus perustuu tavaran tai palvelun vaihtoon perustuvien toimintojen kautta. Yhteyden perustana on selkeästi määritelty hyöty, joka on laskettavissa riittävän luotettavasti. Kumppanuuden lisäarvo tulee siitä, miten hyvin yhteistyö tuottaa säästöä ja vapauttaa resursseja oman liiketoiminnan fokuksitumiseen.

3.2 Taktinen kumppanuus

Taktisessa kumppanuudessa korostuvat puolestaan avoimuus, yhdessä oppiminen, tietopääoman integrointi sekä verkostosuhteitten kompleksisuus. Taktisen kumppanuuden orgaaninen luonne rakentuu tavoitteeseen yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä, mutta myös yhdistää toimintakulttuureja. Tietopääoma on taktisessa kumppanuudessa toimintaprosessien ja toimintakulttuurin muodossa. Kumppanuussuhde puolestaan syntyy dialogin tuloksena ajan kuluessa, jolloin luottamus lisääntyy asteittain. Taktinen kumppanuus vaatii jo huomattavasti enemmän luottamusta ja riskinottoa kaikkien osapuolten taholta kuin operatiivinen kumppanuus. Toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittavissa, mikä tekee kumppanuuden johtamisesta vaativaa.

3.3 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus luo uutta hyödyntämällä olemassa olevia resursseja innovatiivisesti. Yhteistyösuhdetta kuvaavat avoimuus, luottamus sekä ennakkoluulottomuus. Strategisen kumppanuuden dynaaminen luonne edellyttää, että kumppanuussuhteella pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat itselleen merkittävää strategista etua. Keskinäiset suhteet muodostuvat intensiivisiksi ja monimuotoisiksi ja vaativat paljon luottamusta. Yhteinen tietopääoma saattaa aluksi olla potentiaalista - eli piillä ikään kuin mahdollisuuksien kentässä, joka realisoituu vain, jos yhteinen aaltopituus ja keskinäinen luottamus saavutetaan.

Strateginen kumppanuus on myös erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sillä on myös kaikin suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Voidaan puhua yhteistyöstä, jonka avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen ja/tai tuottavuuden tasolle. Strategiset kumppanuussuhteet ovat dynaamisen ympäristön kriittinen kilpailutekijä. Toiminnan organisointitapa on voimakkaasti verkostomainen eli yhteyksiä on äärimmäisen runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Toiminta vaatii perinteisten johtamistapojen radikaalia uudistamista ja kaikissa tapauksissa aina ylimmän johdon vahvaa sitoutumista

Seuraavassa taulukossa 2 on yhteenveto ydinpiirteistä eri kumppanuussuhteissa. Jaottelua on käytetty kyselyssä kartoitettaessa kumppanuuden tavoitetasoja.

Taulukko 2. Erilaisten kumppanuuksien tiivistelmä (Ståhle & Laento 2000, 103).

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	Alentaa kustannuksia Keskittyä omaan ydinbisnekseen	Yhdistää prosesseja Oppia tehokkaampia toimintatapoja	Tuottaa merkittävää strategista etua - tuoteinnovaatio - bisnesinnovaatio
Tietopääoma	Määritelty tuote tai palvelu (explicit)	Ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja kulttuurina (tacit)	Vaatii ydinosaamisen ja aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen Uudenoppiminen	Mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	Sopimus	Dialogi Yhteistyö	Yhteinen aaltopituus - yhteys - innovatiivisuus - luottamus

EU:n kontekstissa (Neuvoston asetus (EY) N:o 1260/1999, 4. luku, artikla 8.1.) kumppanuus viittaa kumppanuusperiaatteeseen, joka tarkoittaa hallinto- ja päätöksentekojärjestelmää, jolla rakennerahasto-ohjelmia toteutetaan. Periaate liittyy demokratisointiin, pyrkimykseen sisällyttää ohjelmien suunnitteluun ja toteuttamiseen mahdollisimman laaja joukko erilaisia kansalaisia ja toimijoita, ku-

ten alue- ja paikallisviranomaiset sekä muut toimivaltaiset julkiset viranomaiset, talouselämän osapuolet ja työmarkkinaosapuolet sekä muut tässä yhteydessä toimivaltaiset elimet. Kumppanuusperiaatteen yhteydessä on eritelty vertikaalinen ja horisontaalinen kumppanuus. Vertikaalinen kumppanuus on hallinnon eri tasojen, toisin sanoen komission, jäsenmaiden ja alueiden välistä yhteistyötä. Horisontaalinen puolestaan on alueellisten toimijoiden kesken tapahtuvaa yhteistyötä, joka yhdistää yhteiskunnan eri piirit, julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin. (Bennington & Geddes 2001, 2; Virkkala 2000, 18.)

3.4 Vastaajien arvioita kumppanuuden laadusta ESCOOPissa

Tällä hetkellä kumppanuutensa arvioi strategiseksi noin kolmannes vastaajista ja tulevaisuudessa siihen pyrkii 47 prosenttia. Operatiiviseen kumppanuuksiin tyytyväisiä on vajaa kolmannes. Kuusi prosenttia vastaajista ei osaa määrittellä kumppanuuden laatua vielä, mutta pyrkii jatkossa jollekin kolmesta tasosta. Kaikki vastaajat tavoittelevat kuitenkin jotain kolmesta tasosta jatkossa.

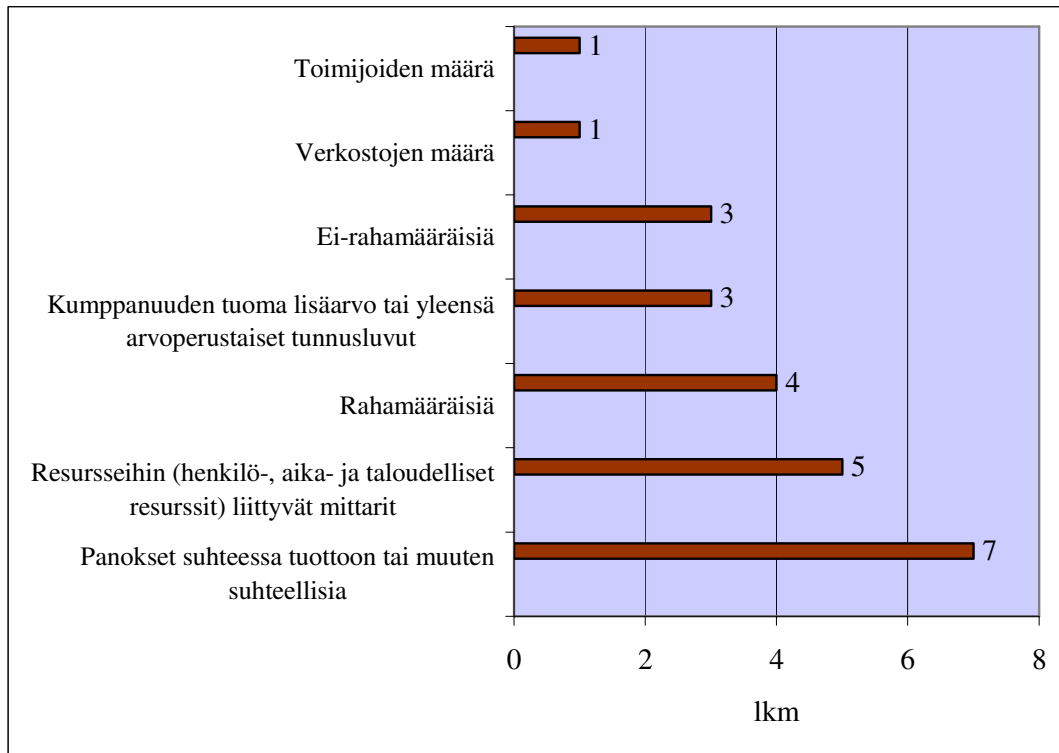
Taulukko 3. Oma kumppanuus nyt ja jatkossa ESCOOPissa (%).

Kumppanuus	Nyt	Jatkossa
operatiivinen kumppanuus	24	29
taktinen kumppanuus	35	24
strateginen kumppanuus	35	47
EOS	6	0

Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa pyrkii kumppanuudessa strategiselle tasolle.

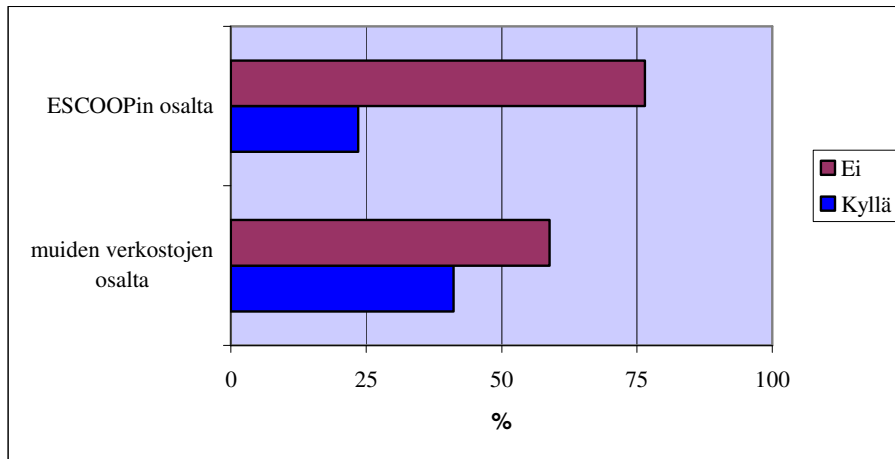
ESCOOPin olemassaoloon ja toimintaan oltiin tyytyväisiä. Lähes 60 prosenttia kertoi toiminnan vastanneen odotuksia, mutta 40 prosenttia ei kokenut odotusten täyttyneen. Toisaalta kaikki eivät olleet edes tutustuneet ESCOOPin sivustoon internetissä. 76 prosentille ne olivat tuttuja. Sama määrä oli tyytyväisiä yhteiseen foorumiin, mutta 18 prosenttia ei ollut ja kuusi prosenttia ei osannut sanoa. Vapaamuotoisesta vastauksesta kävi ilmi, että kaikilla ei ole koodia sivuille. Sivustot haluttaisiin kaikille jäsenmaiden kielille, jolloin lukeminen helpottuu. Kuitenkin Euroopan unionissa on 23 virallista kieltä, joten yhden yhteisen kielen – englannin – hallitseminen helpottaa toimintaa. Lisäksi haluttaisiin ilmoitus sähköpostiin aina, kun sivustolle tulee uusia asioita tai kommentteja. Osa kantoi huolta sivuston kohtalosta Equal-ohjelman päättymisen jälkeen.

Vastaajien organisaatioissa 41 prosentilla oli käytössä kumppanuusverkoston rakennetta seuraavia ohjausjärjestelmiä tai tunnuslukuja, mutta vain viidennes käytti niitä ESCOOPin seurantaan. Yli puolet organisaatioista ei käyttäneet ohjausjärjestelmiä tai tunnuslukuja kumppanuusverkoston seuraamiseen. Tunnuslukuina vastaajat antoivat seuraavanlaisia:



Kuva 9. Vastaajien organisaatioissa käytettäviä tunnuslukuja.

Sosiaalisessa yritystoiminnassa kumppanuudet tulisi nähdä toimintojen ydinelementteinä. Kumppanuudet ovat monimuotoisia ja kompleksisia verkostoja ja tapahtumasarjoja, joissa pyritään joustaviin toimintatapoihin ja vahvaan luottamukseen, minkä pohjalta byrokratiaa ja jäykkiä kontrollisysteemejä kyetään vähentämään. Moniulotteisuuden vuoksi strateginen selkeys ja toimintaa ohjaavat periaatteet muodostuvatkin hyvin tärkeiksi. Ståhle ja Laento (2000, 105) kutsuvat näitä verkon pauloiksi, joiden avulla kumppanuussuhteiden hallittu ja samalla joustava johtaminen on mahdollista. Partneristrategian ohjaus ei ole mahdollista ilman arviointijärjestelmiä ja mittaristoa. Verkostoissaakin pätee vanha sanonta: jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä.



Kuva 10. Ohjausjärjestelmän tai tunnuslukujen käyttö vastaajien organisaatioissa.

Erilaisia kumppanuuksia tarkasteltaessa on olennaista ymmärtää verkoston ansainta- ja toimintalogiikka. Tavoitellaanko kumppanuudessa ydintoimintojen laajentamista vai puolustamista? Vai onko tavoitteena luoda uutta toimintaa uusien innovaatioiden avulla yhdistämällä osaamista? Kumppanuuden luonne ja siihen liittyvät mahdollisuudet ja riskit muuttuvat kumppanuuden tavoitteiden mukaan. Kumppanuuden perustyökaluja on kolme, kuten aiemmin on tuotu esiin. Ensinnäkin tarvitaan tietopääoma muodossa tai toisessa. Jos ei ole mitään annettavaa, on mahdotonta toimia kumppanina. Toiseksi kumppanuuteen tarvitaan aina luottamusta, joka on suhteen tärkein perusta. Kolmanneksi, kumppanuuden tavoite on aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen. Koska kumppanuuksiin pitää aina panostaa voimavaroja, niihin sisältyy paitsi ansainnan myös menettämisen mahdollisuus. Erityyppiset kumppanuudet vaativat eri määrän luottamusta ja tietopääoman – osaamisen – integrointia. Kaikkien kolmen ulottuvuuden merkitys lisääntyy samassa suhteessa: mitä suuremmat ansainnan mahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman integrointia. (Stähle & Laento 2000, 76-77.)

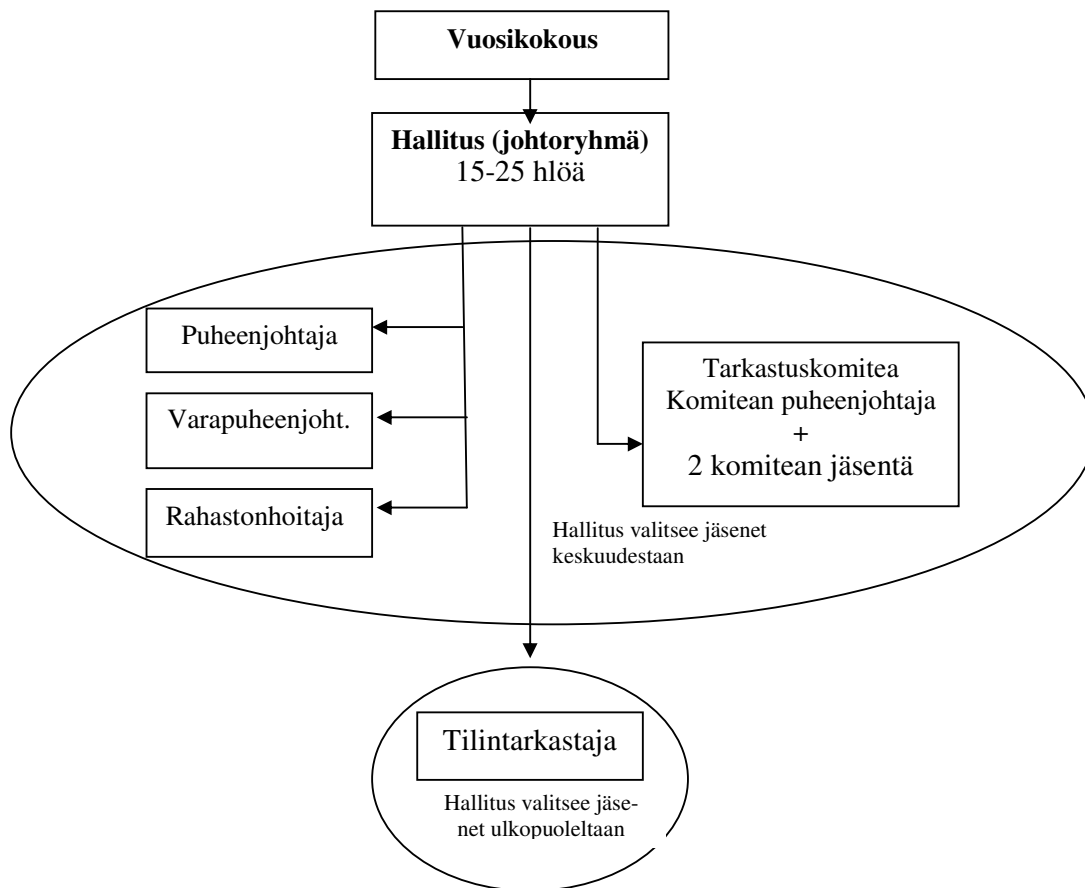
4 ESCOOPIN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka ESCOOPin johtaminen on juridisesti organisoitu. Omaa henkilökuntaa ei vielä ole ja aluksi ESCOOP toimii yhteistyön julkisivuna ulospäin. Strategisen verkoston rakenne ja kulttuuri syntyvät vasta verkoston kehittyessä. Luvun lopussa käsitellään strategista näkökulmaa ja selvitetään vastaajien mielipiteet asiasta.

4.1 Yleiskokous käyttää toimivaltaa

Tutkimusten mukaan 30-70 prosenttia verkostoitumishankkeista epäonnistuu (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 5). Tärkeimmäksi yksittäiseksi epäonnistumisen syyksi on osoittautunut verkostojen johtamisen ja organisoinnin puutteet. Verkostoitumisen muotoja, malleja ja toimintatapoja ei tunneta riittävästi. Yritysten välinen tiivis vuorovaikutus vaatii johtajilta ja henkilöstöltä uusia ajattelutapoja ja asenteita, joiden kehittyminen voi olla pitkä ja tuskallinen prosessi. (Hakanen 1998, 3.)

SCE:n rakenne määritetään viittaamalla johtamis- ja hallintojärjestelmiin, joita on vaadittu osakeyhtiöiltä viime aikoina myös Italian lakiuudistuksessa. Näin yksittäisille osuuskunnille jätetään valinnanvaraa muodostaa osuuskunnan hallintoelimet yksi- tai kaksitasoisen järjestelmän mukaisesti.



Kuva 11. ESCOOPin organisaatiokaavio.

ESCOOPin organisaation rakenne on yksitasoinen järjestelmä: Sosiaalisen SCE –osuuskunnan toimielimet ovat Artikla 17 mukaan yleiskokous (vuosikokous) ja sisäinen hallitus, josta muodostetaan tarkastusvaliokunta. Yleiskokous pidetään ainakin kerran kalenterivuoden aikana osuuskunnan virallisen toimipaikan tiloissa tai muualla Italiassa tai jossakin muussa valtiossa, jossa on sosiaalisen SCE – osuuskunnan osakkaita. Hallitus tai tarkastuskomitea voi kutsua yleiskokouksen koolle milloin tahansa. Mikäli tarkastuskomitea esittää pyynnön yleiskokouksen kokoon kutsumisesta, hallituksen tulee kutsua kokous koolle.

Hallintoelinten jäsenet voivat toimia tehtävässään enintään kuuden vuoden ajan, mutta heidät voidaan toimikauden päättyessä nimittää uudelleen. Tarkastuskomiteaan sovelletaan Italiassa voimassa olevan siviililain hallintotarkastussäädösten 2409-octiesdecies – artiklaa.

Komitea koostuu hallintovirkamiehistä, jotka täyttävät perustamiskirjan kunniallisuuteen ja ammatillisuuteen liittyvät vaatimukset sekä artikkelin 2409-septiesdecies riippumattomuusvaatimukset. Jäsenet eivät saa olla henkilöitä, jotka ovat toimeenpanevan komitean jäseniä, joilla on hallussaan valtakirjoja tai jotka suorittavat erityisiä tehtäviä ja jotka harjoittavat, edes muodollisesti, sitä tarkistavan tai sen tarkistettavan yrityksen tai yhtiön hallintaan liittyviä tehtäviä. Ainakin yksi hallinnon tarkastuskomitean jäsen tulee valita tilintarkastajarekisteriin kirjautuneiden henkilöiden joukosta. Hallinnon tarkastuskomitea valitsee jäsenten määränemmistöllä komitean puheenjohtajan, valvoo yrityksen organisaatorakenteen, sisäisen tarkastusjärjestelmän sekä hallintojärjestelmän ja kirjanpidon sopivuutta, sekä hallinnollisten tietojen esitystavan oikeaoppisuutta.

Hallintoelimiä muodostettaessa noudatetaan kansallisia normeja. SCE:n hallintoelimiin valittavien henkilöiden tulee täyttää myös jäsenmaassa kansalliset kyseisiä toimia koskevat vaatimukset. Ainoa poikkeus koskee tapausta, jossa puolet johtokunnan jäsenistä on henkilöstön nimeämiä. Tällöin osuuskunnan kokous valitsee puheenjohtajan. Hallintoelinten toimintaa koskevissa säädöksissä määritetään, että osuuskunnan kokous tekee päätöksiä, joihin sille on annettu valtuudet SCE:n säännöissä tai sen sääntömääräisen kotipaikan jäsenvaltion lainsäädännössä ja jotka sillä on eurooppa-osuuskuntien henkilöstöedustusta koskevan direktiivin 2003/72/EY mukaisesti. Osuuskunnan kokous päättää myös asioista, joissa SCE:n sääntömääräisen kotipaikan jäsenvaltion lainsäädännön mukaan osuuskunnan kokous on toimivaltainen. Sanotun kuitenkin rajoittamatta asetuksen soveltamista, osuuskunnan kokouksen järjestäytyminen, kulku ja äänestysmenettely määräytyvät SCE:n sääntömääräisen kotipaikan jäsenvaltion osuuskuntia koskevan lainsäädännön mukaan. Kokouksiin voivat osallistua ja kokouksessa esityslistalle otetuissa asioissa äänestää kaikki äänioikeutetut jäse-

net, kun taas yrityksen hallintoelimiin kuuluvat jäsenet ja muiden arvopapereiden kuin osuuksien ja debentuurien omistajat voivat osallistua osuuskunnan kokouksiin ilman äänioikeutta. Jos SCE:n säännöt sallivat, äänestys voi tapahtua myös kirjeitse tai sähköisiä viestimiä käyttäen.

4.2 Strateginen näkökulma

Hakanen ym. (2007, 80) muistuttavat, että strategisen työskentelyn perimmäinen tarkoitus ei ole strategian luominen vaan yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen, kilpailuetujen luominen. Strategiatyön tavoitteina ovat oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen. Kuitenkin ihmiset kaipaavat suuntaa toiminnalleen, joten yhteistyön onnistumiseksi verkon päämäärien yhteensopivuudella on suuri merkitys. Osapuolilla voi olla omia päämääriä ja yhteistyöhanke edustaa pientä päämäärien leikkauskohta-asetelmaa. Onnistuakseen yhteistyö tarvitsee tietyn vähimmäismäärän yhteisiä toiminnallisia päämääriä ja paljon keskinäistä yhteisymmärrystä (Doz 1988). Yhteistyöprosessissa osapuolten päämäärät on saatava suhteellisen varhain lähestymään toisiaan. Toimiessaan kehittäjäverkostona, ESCOOP on strateginen väline (ks. Taulukko 1). Sen tavoitteena on vastata toimintaympäristön muutoksen tuomiin vaatimuksiin. Yhteistyö rakennetaan siten, että osapuolten yhteisenä strategisena tavoitteena on saada hanke onnistumaan. Toisiaan täydentävistä päämääristä tulee yhteinen ajava voima yhteistyössä.

Hakasen (1998, 30-31) mukaan yhteistyössä voidaan erottaa toisistaan intressiristiriidat ja mielipideristiriidat. Intressiristiriidat johtuvat yleensä aina päämäärien yhteensoveltumattomuudesta, mistä syystä yhteistyön osapuolten ja itse yhteistyöhankeen päämäärien määrittely on kriittinen tekijä yhteistyön tulevalle ristiriitapotentiaalille. Olennaista tulevalle yhteistyöhankeen menestymiselle on yhteistyön päämäärän määrittely – ei liian laveasti eikä liian kapeasti. Vain omien strategisten tavoitteiden selvittäminen ei riitä. Vähintään yhtä tärkeää on selvittää toisten osapuolten tarpeet ja tavoitteet. Tällöin voidaan arvioida yhteistyön onnistumiselle tärkeää yhteensopivuutta.

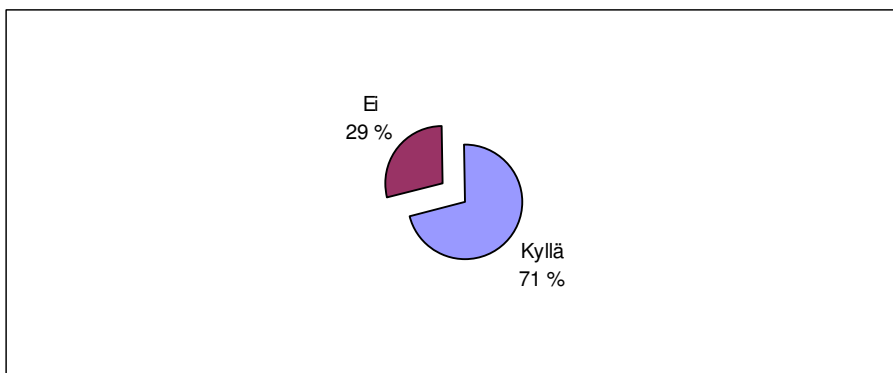
Organisatorisessa yhteensopivuudessa toisen organisaation kulttuuria tulee ymmärtää ja hyväksyä, koska muutoin kulttuurierot voivat tuhota yhteistyön. Erilaiset menettelytavat, taidot ja resurssit sekä historia voivat aiheuttaa ongelmia yhteistyössä. Yhteistyössä, jossa kumppaneilla on hyvin erilaiset rakenteet ja järjestelmät, pitää investoida enemmän keskinäisten rajapintojen johtamiseen. Jos erot ovat merkittäviä, kannattaa yhteistyössä edetä vähitellen.

Gloaalissa, nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä toimivan yrityksen strategiatyölle on olennaista tilanneherkkyys ja joustavuus. Ympäristön tiivis seuranta on kaiken lähtökohtana. Strategiatyö on jatkuvaa ja sen tekemisessä painottuvat eri aikoina eri osa-alueet tilanteiden mukaan. Strategia tulisi kuvata konkreettisesti ja havainnollisesti muodossa esimerkiksi strategiakartan avulla. RAKET-Equal -hankkeessa on käytetty EnnSTO-menetelmää, jonka avulla tulevaisuutta voi suunnitella ja rakentaa hausalla tavalla. Lähtökohtana menestyksellisessä verkostoitumisessa, verkostosuhteiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa on aina oltava yrityksen strategia. Kaikkien yrityksen verkostosuhteiden pitää lopulta perustua siihen. Verkostosuhteeseen ei voi päätyä mukaan vain sattuman kautta. pelkkä verkostoitumishanke tai vastaava ei luo kestävä perustaa onnistumiselle verkostosuhteissa.

4.3 Vastaajien mielipiteitä johtamisesta

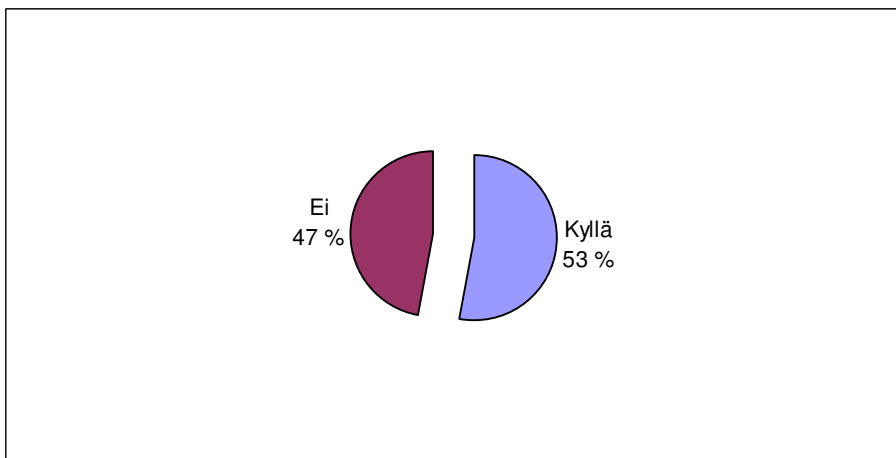
Kyselyn mukaan ESCOOPin toimijat ovat lähes 60 prosenttisesti tyytyväisiä organisaationsa valtasuhteisiin. Kolmannes ei ole tyytyväinen ja kuusi prosenttia ei osaa sanoa. Tyytymättömyyttä aiheuttaa se, että kiinnostuksen kohteet ovat erilaisia ja se voi johtaa jotkut partnerit päätöksentekoon, johon muut eivät yhdy ja se taas vähentää kiinnostusta ja osallisuutta. Teknisesti valtasuhteita pidetään hyvänä, mutta tietoisuutta niistä ei välttämättä riittävänä. Riippuvuussuhde kolmannen ja julkisen sektorin organisaatioiden kesken saattaa ”vääntää” valtarakenteita. Eräissä vastauksessa muistutetaan, että kukaan ei toimi ESCOOPissa päätoimisesti vaan kullakin on ainoastaan rooli siellä. Kun strateginen-taktinen-operatiivinen -tasot tunnistetaan, ongelmat poistuvat.

Kyselyyn vastanneista 71 prosenttia tiesi partneristrategian ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet. Noin kolmanneksella ne eivät ole tiedossa.



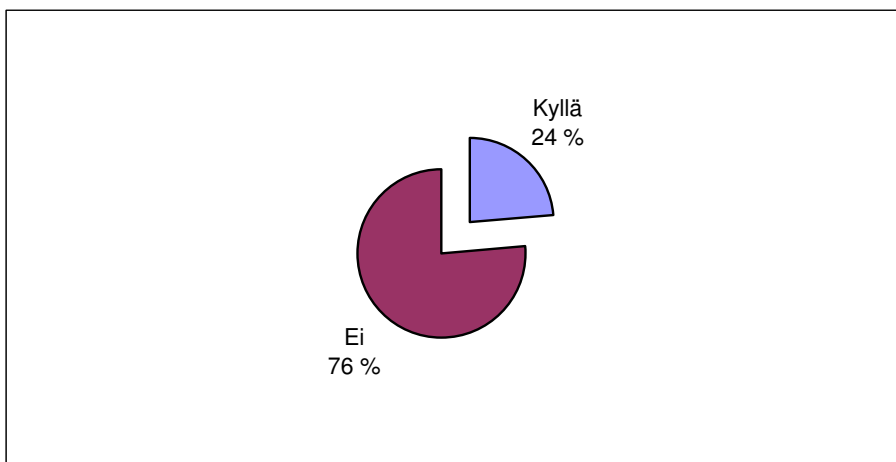
Kuva 12. Tiedossa partneristrategia ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet.

Kysymyksellä, ”onko ESCOOPissa mielestänne seuraavien neljän asian kohdalla selkeä sisältö?”, haluttiin mielipiteet johtamista koskevista asioista. On tärkeä tietää, mihin ollaan menossa (visio). Vastaajista noin puolet piti visiota ja tavoitetta selkeänä.



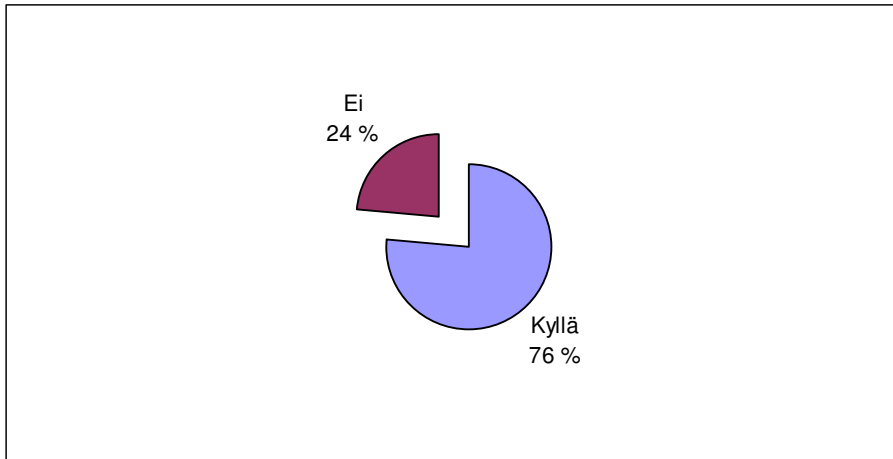
Kuva 13. Vision ja tavoitteen sisällön selkeys

Tavoitteen saavuttamiseksi on osattava valita oikea tapa (strategia). Vain 24 prosenttia on sitä mieltä, että tavoitteen saavuttamiseksi valittu tapa on selkeä sisällöltään.



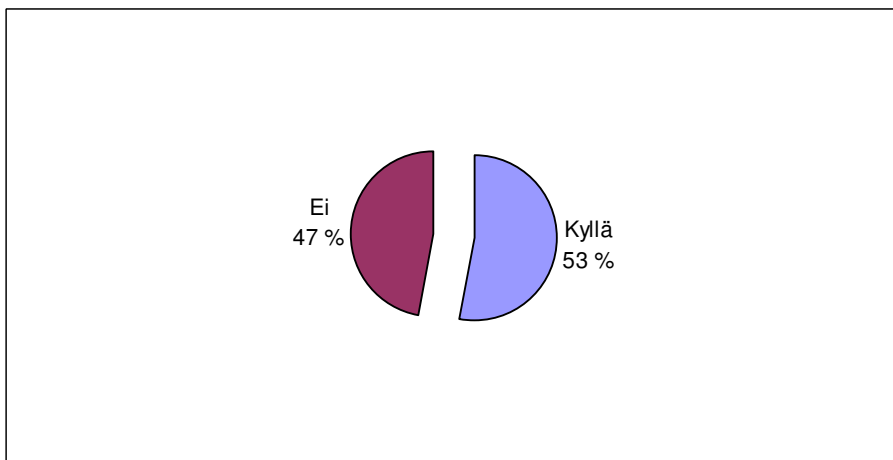
Kuva 14. Strategisen fokuksen sisällön selkeys.

Eettinen koodi on käsitys siitä, miten aiotaan toimia – eli käsitys oikeasta ja väärästä, hyväksytyistä ja ei-hyväksytyistä toimintatavoista. Lähes 80 prosenttia pitää sitä selkeänä, mutta viidennes ei tunnista sisällön selkeyttä.



Kuva 15. Eettisen koodin selkeys.

Roolien avulla on lisäksi kyettävä sijoittamaan itsensä suhteessa muihin ja miten se eroaa tai liittyy muihin saman alan toimijoihin. Roolit olivat selkeät hieman yli puolelle vastaajista ja vastaavasti vajaa puolet ei pitänyt niitä selkeänä.



Kuva 16. Roolien selkeys.

Vastaajien mielestä voimakkaimmin selvennystä vaatisi strateginen fokus, sen jälkeen visio ja tavoite. Hakanen (2007, 86) korostaa, että yleinen ongelma yrityksissä on, etteivät strateginen työskentely ja operatiivinen toiminta kohtaa toisiaan. Yksi onnistuneen strategiatyön ongelmista on löytää keinot, joilla strategiat saadaan toteutettua. Viestintä on olennainen osa strategian toimeenpanoa. Jotta kukin voi soveltaa strategiaa työssään, hänen pitää tuntea sen sisältö ja liittymät omaan työhön.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli dokumentoida ESCOOPin perustaminen ja sen toiminnan alkuvaiheet. Vaiheet ovat edenneet verkoston suunnittelusta rakentamiseen ja kehittäminen on käynnissä. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tuloksista tehdään keskeiset toimenpide-ehdotukset. Tutkimuksen aikana nousi esiin muutamia jatkotutkimusaihteita, jotka on kirjattu luvun lopuksi.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Verkoston uudistamisessa nähtiin tärkeimmäksi tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus. Toisaalta eräs vastaaja mietti, onko vielä tarvetta uudistumiselle. Ehdotettiin myös toiminnan strategian luomista, joka vahvistaa ja uudistaa. Suurin osa vastaajista mainitsi kohtaamisen, tapaamisen, yhdessä tekemisen, kumppanuuden tärkeiksi. Yksi konkreettinen ehdotus tuotiin esiin Nettlehden perustamiseksi. Sen avulla halutaan varmistaa säännöllinen tiedottaminen.

Taulukko 4. ESCOOPin kehittäminen.

- Tarvitaan paljon enemmän yhteistä kehittämistyötä, keskustelua myös kansallisesti.
- Työvälineiden kehittäminen verkostossa, esim. EnnSTO ja liiketoimintamalli
- ESCOOP-nettilehti x-kertaa vuodessa ilmestyvä.
- Yhteisen projektin toteuttaminen, työtä
- Toimivien toimipisteiden rakentaminen kuhunkin maahan hankkeissa.
- Suomen ESCOOP tarvitsee vahvan kansallisen toimijan, jossa ainakin yksi henkilö oma-aloitteisesti keskittyy pelkästään toiminnan kehittämiseen sekä hallitsee useamman kielen ja ymmärtää erilaisia kulttuurien tapoja toimia.

Vastaajien mielestä **kolme tärkeintä** verkoston **toimintaa heikentävää** tekijää olivat kieli, etäisyys ja kulttuuri. Muina tekijöinä mainittiin epäselvyydet tavoitteista ja rooleista tai siitä, mitä kukin tarvitsee. Osa koki, ettei yhteydenottoihin reagoida tai kommunikointi ei onnistu. Edelleen mainittiin erilaiset intressit alueellisessa kehittämisessä, mentaliteetti, organisaatioiden erilaisuus (työn mahdollisuudet) ja vaihtelevat resurssit osallistua verkon ylläpitämiseen, kumppaneiden toimintaa ei tunneta, erilainen kansallinen lainsäädäntö, perusrahoituksen puute, luottamus ja tietämättömyys

EU- projektien hakemisesta. Osa mielipiteistä johtuu selkeästi siitä, että toiminta on vasta käynnistymässä, mutta päällimmäisenä vapaamuotoisista vastauksista voi vetää sen johtopäätöksen, että kumppaneista ollaan kiinnostuneita ja halutaan tietää enemmän.

Parannusehdotukset tuotiin esiin seuraavasti. (Taulukko 5).

Taulukko 5. Parannusehdotuksia.

- Ylläpidon ja tiedottamisen varmistaminen Equal-ohjelman jälkeen
- Avainkoodit sivuille pääsemiseksi
- Enemmän kielivaihtoehtoja sivuille
- That the different pages can be consulted in the language of each partner
- Kansallisella tasolla aktiivisuuden lisääntyminen. Kansallisesti halutaan oma pelkästään ESCOOPin toimintaan keskittynyt toimipiste.

Tulevaisuus nähtiin erittäin positiivisessa valossa. (Taulukko 6).

Taulukko 6. ESCOOPin tulevaisuus viiden vuoden kuluttua.

- ESCOOP on kv-toimintaan taktinen, mahdollistava organisaatio.
- Toimiva ja vaikuttava työkalu kansainvälisessä ja kansallisessa kehittämisessä
- Toiminta laajentunut ja on saatu rakennettua muutama yhteinen kv hanke.
- On tärkeää kehittää yhdessä uusia toimintoja
- ESCOOP voi hyvin Etelä- ja Keski-Euroopassa.
- Yhteiset tarpeet tunnistetaan

5.2 Toimenpiteitä vaativat asiat

Kehittämisessä on pitkälti kyse eri yksiköissä ja organisaatioissa toimivien ihmisten välisestä yhteistyöstä. Usein kehittämisessä piiloudutaan ”yhteisen tahdon”, yleisen kehittämisretoriikan tai erilaisten organisaatioiden taakse: puhutaan esimerkiksi tiedonkulun ongelmista, luottamuksesta, sitoutumisesta tai lisäarvosta ikään kuin organisaatiolaatikat tai organisaatiot kokonaisuutena aihe-

uttaisivat yhteistoimintaprosessien heikkoudet, eivätkä ihmiset näiden laatikkojen takana ja sisällä. Kiinnittämällä huomio yhteistoiminnan laatuun, verkostojen johtamiseen ja myös yksilöiden kykyyn toimia osana verkostoja voidaan luoda kilpailuetua.

Verkostoissa tarvittavat henkilökohtaiset taidot ja ihmisten välisen kanssakäymisen konseptit edellyttävät peruskielitaitoa englannin kielessä. Yhteistyö- ja neuvottelutaitoja tarvitaan, samoin kuin innostusta asiaan. Jokaisen pitäisi ymmärtää mihin laajempiin tavoitteisiin toiminta tähtää ja mitkä ovat henkilökohtaiset, paikalliset ja valtakunnalliset (EU) tavoitteet. Toimiminen edellyttää positii- vista henkistä ilmapiiriä, ystävien kanssa toimimista, jossa henkilökemioiden on sovittava yhteen. ESCOOPissa ei tuotu voimakkaasti esiin niitä organisaatioissa yleisesti olevia ongelmia, joihin suomalaisissa tutkimuksissa on totuttu, kuten rahan puute, työajan puute (=liikaa töitä), ainainen kiire tai kansainvälistymisen tavoitteet eivät ole vielä konkretisoituneet organisaatioissa toiminnan tasolle. Näitä vaihtoehtoja ei myöskään tarjottu valmiina vastausvaihtoehtoina.

Teknisesti verkot ovat helppoja tehdä: PC, internet, videoneuvottelu, sähköposti tai chat, mutta pelkkä ”tekninen” verkko ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan ihmisten välistä kommunikointia ”face to face”, henkilökohtaista opetusta, tapaamisia, yhteistä vapaa-aikaa. Vasta henkilökohtaisten tapaamisten jälkeen yhteistyö verkon kauttakkin alkaa toimia. Jatkuvuus tulisi turvata riittävän ajoissa. Henkilöt vaihtavat tehtäviään, lähtevät pois, ja kuinka verkon silloin käy?

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus lähestyy aihetta tietystä näkökulmastaan, joten eri näkökulmasta tarkastelu tuo kenties uutta tietoa esiin. Esimerkiksi Jukka Vesalainen (2002) on rakentanut seikkaperäisen mallin yritysten kahdenvälisten suhteiden analysoimisesta ja kehittämisestä kirjassaan *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Lähtökohtana tarkastelulle on transaktiokustannuslähestymistapaan läheisesti liittyvä näkemys verkostoista markkinaehtoisten liiketoimintasuhteiden ja hierarkkisten ja vertikaalisesti integroituneiden organisatorakenteiden välimuotona. Tämä kahden yrityksen välisen suhteen tarkastelu jaetaan ensin organisatoriseen ja liiketoiminnalliseen riippuvuusnäkökulmaan eli sidoksisuuteen. Sekä organisatorinen että liiketoiminnallinen sidoksisuus jaetaan edelleen alaulottuvuuksiin.

Kristian Möller, Arto Rajala ja Senja Svahn kuvaavat kirjassaan - *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti* - kolme täysin toisistaan poikkeavaa liiketoimintaverkon syntytilannetta. Tilanteet edellyttävät kehittäjiltään erilaista valmiutta ja toimintamallia sen mukaan, onko kyseessä perusliiketoiminnan kehittäminen, liiketoimintaa uudistava verkon kehittäminen vai uutta liiketoimintaa kehittävän verkon kehittäminen.

Mielenkiintoisen katsontakannan tarjoaa myös Latour (1987), joka kytkee tiedon paikallisuuden omaan verkostoajatteluunsa; paikallista on se, mikä on toimijaverkon sisällä. Latourin toimijaverkosto on foucault’lainen jatkuvan taistelun tila. Tiedon paikallisuus ei tämän mukaan ensisijaisesti ole kognitiivista tai kulttuurista, vaan strategista. Toimijaverkon strategisuus perustuu sen sisältä päin lähtevään pyrkimykseen vaikuttaa toimintaympäristöön kääntämällä uusia toimijoita oman verkoston piiriin yhä laajemman vaikutusvallan saavuttamiseksi. (Latour 1987, 229.) Paikallinen tieto on tässä tapauksessa verkoston sisällä vallitseva ymmärrys siitä, että kannattaa toimia yhdessä ja paikallisuus puolestaan on jatkuvaa strategista kamppailua.

Ehdottomasti kiinnostavin jatkotutkimusaihe on seurantatutkimuksen tekeminen ESCOOPista ja katsoa, miten verkostoyrityksen toiminta kehittyy ja jalostuu eteenpäin. Nähtäväksi jää, ottaako joku verkostossa toiminnan vakiintuessa veturiyrityksen (Jarillon 1988, 32) roolin, ja huolehtii verkoston kehittämisestä ja toimivuudesta. Veturiyritys luo vision koko verkostolle, tehokkaat järjestelmät, rakentaa luottamuksen ja vastavuoroisuuden ilmapiiriin, sekä panostaa partnereiden valintaan (Lorenzon & Baden-Fuller 1995).

Koska verkostoyrittäjyys on todennäköisesti jatkossa entistä yleisempi tapa toimia, voisi muutaman vuoden kuluttua tutkia, onko ESCOOP ensimmäisenä sosiaalisena eurooppaosuuskuntana saanut seuraajia ja minkä verran. Myös sosiaalinen pääoma resurssina, jota toimijat voivat hyödyntää, on mielenkiintoinen, mutta laaja tutkimuskokonaisuus.

6 KIRJALLISUUS

- Bennington John & Geddes Mike 2001. Introduction. Social exclusion, partnership and local governance - new problems, new policy discourses in the European Union. Teoksessa: Geddes, Mike & Bennington John (ed.) 2001. Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union. New Forms of Local Social Governance? 1-14. Routledge. London.
- Blomqvist Kirsimarja 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.
- Bruton John 2007. How globalization will impact the future of EU/U.S. economy. Vital Speeches of the Day; Jun 2007; 73, 6.
- Doz, Yves.L. 1988. Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues. International Studies of Management and Organization 17:4, 31-57.
- Euroopan komission työllisyyden ja sosiaaliasioiden pääosaston sivut. Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Luettu 6.11.2007. (http://ec.europa.eu/employment_social/firsttime_fi.html).
- Giddens Anthony 1991. Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge.
- Hakanen Matti, Heinonen Upi & Sipilä Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hakanen Matti 1998. Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen. ESR-julkaisut 24/98. Euroopan sosiaalirahasto. Tavoite 4 –ohjelma. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Jarillo Josê Carlos 1988. On strategic networks. Strategic Management Journal. Vol. 9, 31-41.
- Kari Matti & Saari Juho 2007. Sosiaalinen Eurooppa - Euroopan unionin sosiaalipolitiikka. Eurooppa-tiedotus. Ulkoasiainministeriö. Helsinki.
- Kautonen Mika 1993. Paikallinen toimintaympäristö - verkostotalouden ydin. Terra 105 (1), 23-30.
- Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle osuuskuntien edistämisestä Euroopassa. Luettu 6.11.2007. (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0018:FI:HTML>).
- Lehtimäki Jorma 1996. Tietointensiivisten organisaatioiden yleispiirteet. Kirjassa Lehtimäki J. (toim.) Tietointensiivisyys organisaatioiden ominaispiirteenä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskusteluja ja raportteja 9. Turku.

- Linnamaa Reija & Sotarauta Markku 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Senten julkaisuja 7/2000. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Lorenzoni Giovanni & Baden-Fuller 1995. Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37(3), 146-163.
- Luhmann Niklas 1988. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In Gambetta, D. ed. *Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford.
- Luhmann Niklas 1982. *The differentiation of society*. New York: Columbia University Press.
- Luhmann Niklas 1979. *Trust and Power*. Chichester.
- Möller Kristian, Rajala Arto & Svahn Senja 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. *Teknologiaateollisuuden julkaisuja* 11/2004. Tampere.
- Niemi-Ilahti Anita, Stenvall Jari & Ståhlberg Krister 2002. Iskukykyisempi Suomi: suomalaisen aluehallinnon kokonaisarviointi ja kehittämislinjauksia, 52-54. Sisäasiainministeriön julkaisuja 12/2002. Sisäasiainministeriö. Helsinki.
- Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hiro 1995. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nupponen Matti 2001. Elinkeinopoliittikka muutosten virroissa - keskittyvän ja eriytyvän kehityksen haasteet ja kehittämistyö. Teoksessa: Sotarauta Markku & Kaija Majoinen (toim.) 2001. *Kunnat virtaavassa maailmassa - kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa*, 75-95. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Paasche Thor, Pettersen Arve & Solem Oval 1993. Verkostoteoria - eräs kriittinen näkemys. *Avainsektori* 2/1993-1/1994, 71-87. Artikkelin perustuu elokuussa Mikkelissä pidetyssä kansainvälisessä konferenssissa *The Development and the Strategies of SMEs in the 1990s*.
- Robertson Roland 1995. Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. Teoksessa: Featherstone Mike, Lash Scott & Robertson Roland (ed.) 1995, 25-44. *Global Modernities*. Sage. London.
- Seligman Adam B. 1998. Trust and Sociability: On the Limits of Confidence and Role Expectations. *American Journal of Economics and Sociology*. Vol. 57 (4), 391-404.
- Seligman Adam B. 1997. *The Problems of Trust*. New Jersey N.J.
- Sotarauta Markku & Linnamaa Reija 1999. Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Teoksessa Siirilä (toim.) *Kaupunkipoliittikan aika*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tiedonantoja 41/1999. Tampere.

- Stoker Gerry 1997. Regime Theory and Urban Politics. Teoksessa Judge & Stoker & Wolman (toim.) *Theories of Urban Politics*. 54-71. Sage Publications.
- Ståhle Pirja & Laento Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY. Porvoo.
- Ståhle Pirjo & Grönroos Mauri 2000. Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice. WSOY. Vantaa.
- Ståhle Pirjo & Grönroos Mauri 1999. Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo.
- Valli Raine 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.), Ikku-noita tutkimusmetodeihin I - metodin valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 100-112. Chydenius-instituutin julkaisuja 2. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Varamäki Elina 2001. Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. The Prerequisites for Successfull Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Acta Wasaensia, 92. University of Vaasa. Vaasa.
- Vesalainen Jukka 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-julkaisuja 9. Helsinki.
- Vesalainen Jukka, Varamäki Elina & Pihkala Timo 1996. Dimensions of Virtual Organization. Proceedings of the University of Vaasa, Discussion Papers 208. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Virkkala Seija 2000. Suomalainen sovellutus yhteisöaluepolitiikan kumppanuusperiaatteesta - innovatiivista alueellista kehittämistä? Teoksessa: Kurki Sami & Reija Linnamaa & Sotarauta Markku (toim.) 2000, 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen, 14-33. Seinäjoen 1. aluekehitysseminaarin julkaisu. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Senten julkaisu 5/2000. Tampereen yliopisto. Tampere.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Hyvä ESCOOPin jäsen

Eurooppalainen sosiaalinen osuuskunta (ESCOOP) on perustettu – kiitos kaikkien jäsenten! Nyt on aika käyttää hetki toiminnan kehittämiseen tämän kyselyn avulla. Vastauksenne tulevat jatkossa toimimaan tukena kehittämistyössä sekä yhteisen keskustelun pohjana kumppanuuden jatkumiseksi. On erittäin tärkeää, että vastaatte aikataulun puitteissa eli 19.lokakuuta mennessä. Siten kaikilla on tasapuolinen vaikuttamismahdollisuus. Avullanne tutkimus valmistuu RAKET-Equal -projektin loppuseminaariin ja on kaikkien jäsenten saatavilla.

Tutkimus toteutetaan Suomessa, RAKET-Equal -projektissa, osana ESCOOPin syntyprosessin kuvausta. Tavoitteena on sekä koota ESCOOPin toiminnan kehittämistä hidastavia tekijöitä että selvittää vastausten avulla miten toimintaa voidaan kehittää jatkossa. Vastauksenne ovat siis mielipiteitä eikä oikeita vastauksia ole olemassa. Suurin osa lomakkeen kysymyksistä on melko nopeita vastata, mutta osa kysymyksistä vaatii tarkempaa pohdintaa. Kysymykset ovat luonteeltaan sellaisia, että jokaisen jäsenen tulisi aika ajoin pysähtyä miettimään niitä. Antamianne vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta edelleen. Odotamme siis vastauksianne 19.10.2007 mennessä. Tutkimuksesta vastaavat

RAKET-Equalin hankepäällikkö Jani Grönroos (jani.gronroos@kemi.fi) ja kansainvälisyyskoordinaattori Raffaello Tesi (raffaello.tesi@merilyhty.fi) sekä

Lapin yliopistosta Kauppatieteiden ja matkailun tiedekunnasta Arja Elonen (aelonen@ulapland.fi).

KYSYMYKSET

Kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan tai klikatkaa valitsemaanne vaihtoehtoa. Jos kysymykseen on mahdotonta vastata, ohittakaa kysymys. Muistakaa, että **kysymme mielipidettänne**, emme tarkista osaamistanne.

Vastaajan kotimaa?

☐ Espanja, ☐ Italia, ☐ Kreikka, ☐ Ranska, ☐ Saksa, ☐ Suomi.

A VERKOSTON TIETOPÄÄOMA

Tietopääomaan määritellään kuuluvaksi kolme pääaluetta: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus (Ståhle & Laento: Strateginen kumppanuus, 2000, 29 ja Ståhle & Grönroos: Dynamic intellectual capital: knowledge management in theory and practice, 2000).

1. Onko ESCOOPissa kaikilla selkeä rooli siitä, mitä kukin osaa?
2. Kuinka oleellisenä osana näette kumppaneiden osaamisen?
3. Onko ESCOOPissa kaikilla selkeä rooli siitä, mitä kukin tarvitsee?
4. Mitä oman organisaationne osaamisaluetta erityisesti haluaisitte tarjota ESCOOPille?
5. Kuinka oleellisenä osana näette oman osaamisenne?
6. Onko omalla organisaatiollanne taustalla laaja asiakas- ja partneriverkosto?
7. Toimitteko kansainvälisesti myös ESCOOPin ulkopuolella?
8. Aiotteko hyödyntää mahdollisesti jo olemassa olevaa verkostoa jatkossa ESCOOPin toimintaan? 9. Miten? _____

B TOIMINNAN ANALYSOINTI / LAATU

10. Käytetäänkö organisaatiossanne ohjausjärjestelmää tai tunnuslukuja kumppanuusverkoston rakenteesta muiden verkostojen osalta?
11. Käytetäänkö organisaatiossanne ohjausjärjestelmää tai tunnuslukuja kumppanuusverkoston rakenteesta ESCOOPin osalta?
12. Mitä tunnuslukuja seuraavista organisaatiossanne käytetään:

- | | |
|---|--|
| 1 | kumppanuuden tuoma lisäarvo tai yleensä arvoperustaiset tunnusluvut, |
| 2 | resursseihin liittyvät mittarit (henkilö-, aika- ja taloudelliset resurssit) liittyvät mittarit, |
| 3 | panokset suhteessa tuottoon tai muuten suhteellisia, |
| 4 | ei-rahamääräisiä |
| 5 | rahamääräisiä |
| 6 | jokin muu |

13. Verkostona ESCOOP itsessään on pelkkä mahdollisuus. Kuinka ajattelette realisoivanne näitä mahdollisuuksia?

C LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN

14. Koetteko kumppaninne edelleen yhtä luotettavina kuin toimintaa aloitettaessa ESCOOPissa?

15. Koetteko, että luottamus kumppaneita kohtaan on vähentynyt / pysynyt ennallaan / kasvanut
16. Onko teillä ehdotuksia luottamuksen lisäämiseksi?
17. Mikä mielestänne heikentää verkoston toimintaa? Mainitse yhdestä kolmeen mielestäsi tärkeintä.
18. Mikä mielestänne uudistaa verkostoa? Mainitse yhdestä kolme mielestäsi tärkeintä.

D ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN

19. On tärkeä tietää, mihin ollaan menossa (visio). Tavoitteen saavuttamiseksi on osattava valita oikea tapa (strategia). On oltava käsitys, miten aiotaan toimia – eli on oltava käsitys oikeasta ja väärästä, hyväksytyistä ja ei-hyväksytyistä toimintatavoista (eettinen koodi). Lisäksi on kyettävä sijoittamaan itsensä suhteessa muihin: miten se eroaa tai liittyy muihin saman alan toimijoihin (rooli). Onko ESCOOPissa mielestänne seuraavien neljän asian kohdalla selkeä sisältö:

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | visio ja tavoite |
| 2 | strateginen fokus |
| 3 | eettinen koodi |
| 4 | rooli |

20. Mikä seikka edellä olevista neljästä kaipaasi voimakkaimmin selvennystä?

21. Minkä näette tärkeimpänä haasteena toiminnan kehittämisessä? (laita tärkeysjärjestykseen 1 (tärkein, 8 vähiten tärkeä)

- Statuserot
- Erilainen kyky hyödyntää tietoa
- Välinpitämättömyys
- Erilainen panostus toimintaan
- Erilaiset tavoitteet
- Erilainen avoimuuden aste toisiaan kohtaan
- Malttamattomuus kumppanuuden rakentumisessa
- Taito rakentaa luottamusta henkilöiden kohtaamisissa

22. Ovatko valtasuhteet mielestänne tasapainossa?

23. Mikäli eivät ole, perustele mielipiteesi.

24. Oletteko vaihtanut ajatuksia ESCOOPin kumppanien kanssa viimeisen yhteisen kokoontumisen jälkeen huhtikuussa kotimaassa.

25. Oletteko vaihtanut ajatuksia ESCOOPin kumppanien kanssa viimeisen yhteisen kokoontumisen jälkeen huhtikuussa kansainvälisesti.

26. Tapahtuiko ajatusten vaihto tapaamalla

- 1 henkilökohtaisesti TAPAAMALLA
- 2 Internetin kautta
- 3 puhelimitse?

27. Kuinka vahvana näette henkilökohtaiset taidot kumppanuuden rakentamisessa ja kehittämisessä?

28. Onko mielestänne ollut helppoa 1 2 3 4 5 vaikeaa toimia ESCOOPissa kansainvälisesti?

29. Miksi näin?

30. Onko mielestänne ollut helppoa 1 2 3 4 5 vaikeaa toimia ESCOOPissa kansallisesti?

31. Miksi näin?

32. Mitkä tekijät tekevät ESCOOPin niin vetovoimaiseksi, että saivat Teidät liittymään jäseneksi?

E ERILAISET KUMPPANUUDET

33. Onko teillä tiedossanne partneristrategia ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet?

34. Onko organisaatorakenne selkeä?

35. Ovatko vastuut määritelty selkeästi?

36. Onko oma kumppanuutenne ESCOOPissa tällä hetkellä pääsääntöisesti:

- 1 operatiivinen kumppanuus = sopimus, jossa esimerkiksi taloudellinen lisäarvo
- 2 taktinen kumppanuus = yhteistyötä ja dialogia
- 3 strateginen kumppanuus = yhteinen aaltopituus (yhteys, innovatiivisuus ja luottamus)

37. Mihin rooliin pyritte jatkossa ESCOOPissa?

- 1 operatiiviseksi toimijaksi = toimintaa, jossa esimerkiksi taloudellinen lisäarvo
- 2 taktiseksi toimijaksi = toimintaa, jossa yhteistyötä ja dialogia
- 3 strategiseksi toimijaksi = toimintaa, jossa yhteinen aaltopituus, innovatiivisuus ja luottamus

38. Onko ESCOOPin olemassaolo ja toiminta tähän saakka vastannut odotuksianne?

39. Oletteko tutustuneet ESCOOPin sivustoon Internetissä (www.escoop.eu/forum/)?

40. Oletteko tyytyväinen edellä mainittuun yhteiseen foorumiin?

41. Parannusehdotuksia?

42. Mitä muuta haluaisitte tuoda esiin ESCOOPin kehittämiseksi?

43. Millaisena näette ESCOPIN toiminnan viiden vuoden kuluttua?

Suurkiitos vastauksistanne.

Liite 2. ESCOOPin perustaja- ja jäsenmaat



Liite 3. Eurooppaosuuskunnan jäsenet ja organisaatio. (lähde Raffaello Tesi 11.11.2007)**Perustajajäsenet (7.7.2006)**

1. Meri-Lapin Yhteisötalous ry - Kemi
<http://www.merilyhty.fi/>
2. Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu
<http://www.tokem.fi/>
3. Pohjoinen Yhteisötuki PYRY - Raahe
4. Kemi-Tornio alueen Kehittämiskeskus
<http://www.kemi-tornioregion.fi/>
5. Raahen kaupunki
<http://www.raahe.fi/>
6. Elpendù - sosialisten osuuskuntien konsortio - Mola di Bari, Italia
<http://www.elpendu.it/>
7. Mosconi Consulting oy - Rooma, Italia
<http://www.mosconi-consulting.eu/>
8. Mola di Barin kunta, Italia
<http://www.comune.moladibari.ba.it/>
9. Romano Mosconi, asiantuntija, Rooma, Italia
10. Castilla-La Manchan lääni, Espanja
<http://www.jccm.es/>

Muut jäsenet (liittymispäivä)

11. Ammattihenkilöiden Yhdistys Integroitua kohtaan, Guadalajara, Espanja
<http://www.apintegracion.org/>
12. Savoir et Compétence yhdistys, Strasbourg, Ranska (24.11.2006)
<http://www.savoir-competence.com/>
13. Hannoverin ammattipisto (vapaaehtoinen jäsen), Saksa (24.11.2006)
<http://www.vhs-hannover.de/>
14. Sosiaalinen solidarius ry (Civil no-profit society) - Trikala, Kreikka (24.11.2006)
15. DIAPLOUS - Sosiaalinen osuuskunta - Ateena, Kreikka

Johtoryhmä

1. Paolo Tanese (Elpendù) - Puheenjohtaja
2. Jani Grönroos (Meri-Lapin Yhteisötalous ry) - Varapuheenjohtaja
3. Juan Manuel Gutiérrez de la Torre Alonso (Sopeutumisammattiharjoittajien yhdistys) - Ra-
hastonhoitaja
4. Nicola Berlen (Mola di Barin kunta) - jäsen
5. Romano Mosconi - jäsen
6. Rodolfo Vaccarelli (Mola di Barin kunta) - jäsen
7. Ilmo Arvela (Raahen kaupunki) - jäsen
8. Jukka Kujala (Kemi-Tornio alueen Kehittämiskeskus) - jäsen
9. Riitta Käyhkö (Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu) - jäsen
10. Ari Tokola (PYRY ry) - jäsen
11. Guadalupe Martín Gonzáles (Castilla-La Manchan lääni) - jäsen
12. Ángeles González López (Castilla-La Manchan lääni) - jäsen
13. Maria Isabel Gálvez Suárez (Castilla-La Manchan lääni) - jäsen
14. José Luís Ruiz Calvo (Castilla-La Manchan lääni) - jäsen

Tarkastuskomitea

1. Ann-Marie Turja (Meri-Lapin Työvoimatoimisto) - puheenjohtaja
2. Francesco Faustino (Mola di Barin kunta) - jäsen
3. Francisco Javier Honorato Sebastián Delgado (Castilla-La Manchan lääni) – jäsen

Toimipaikat Suomessa, Italiassa ja Espanjassa:

Sankarikatu, 10 94100 KEMI puh. +358 40 51 94 840 faksi +358 16 25 98 14 s-posti: escoop- finland@escoop.eu	Via R. Canudo, 12 70042 MOLA DI BARI puh. +39 (0)80 47 37 580 faksi +39 (0) 80 47 31 042 s-posti: escoop- italy@escoop.eu	CL Hellin, 47 02002 ALBACETE puh. +34 94 92 13 442 faksi +34 94 92 07 289 s-posti: escoop- spain@escoop.eu
---	---	--

Liite 4. Eurooppaosuuskunnan tietolähteitä. (lähde Raffaello Tesi 11.11.2007)

Lainsäädäntö

- Suomen hallituksen säädös (*Eurooppaosuuskuntalaki.pdf*):
- Eurooppaosuuskunnan perussääntö (*Eurooppaosuuskunnan perussääntö.pdf*):
(yhteenvedo säännöistä)
- Neuvoston asetus (EY) N:o 1435/2003, annettu 22 päivänä heinäkuuta 2003, eurooppaosuuskunnan (SCE) säännöistä (*Eurooppaosuuskunta - neuvoston asetus.pdf*):

http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fi&type_doc=Regulation&an_doc=2003&nu_doc=1435

- Neuvoston direktiivi 2003/72/EY, annettu 22 päivänä heinäkuuta 2003, eurooppaosuuskunnan sääntöjen täydentämisestä henkilöstöedustuksen osalta (*Eurooppaosuuskunta - neuvoston direktiivi.pdf*):

http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fi&type_doc=Directive&an_doc=2003&nu_doc=72

- Eurooppaosuuskunnan (SCE) säännöt: henkilöstöedustus (*SCE - henkilöstöedustus.pdf*):
- Säädös hallinnon tarkastuskomiteasta (Italian siviililaki): *Hallinnon tarkastuskomitea.pdf*

Muut lainsäädäntöön liittyvät asiakirjat

ESCOOP -asiakirjat

Perustamisasiakirjat ja säännöt

- ESCOOPin memorandum of incorporation (*Memorandum of incorporation.doc*)
- ESCOOPin statuuksi (*statute in Finnish.doc*)
- ESCOOPin säännöt: suomenkielinen luonnos (*säännöt - luonnos.doc*)
- ESCOOPin säännöt: englanninkielinen kielentarkastettu versio (*Escoop Internal Regulation - proofread version.doc*)

Muut asiakirjat

- Englanninkieliset kalvot ESCOOPista ja ESCOOPin jäsenistä (*ESCOOP Presentation_24.05.07_ver2.ppt*)
- Suomenkieliset kalvot ESCOOPista ja ESCOOPin jäsenistä (*ESCOOP esitys 18.1.07.ppt*)

- ESCOOPin rekisteriotteet: ESCOOPin Italian rekisteriote (*Italian rekisteriote - suomen käännös.pdf*), ESCOOP sivuliike Suomessa (*ESCOOP sivuliike - rekisteriote.pdf*)
- Käännökset Suomen organisaatioiden asiakirjoista (rekisteriotteet, pöytäkirjat, jne.) ESCOOPiin liittymistä varten (alikansio Suomen organisaatiojen käännökset)
- Liittymispaketti uusille jäsenille (Package for new members.zip)

ESCO -projektiin liittyvät asiakirjat (*ESCO* -kansio)

Sopimus, aikataulut, pöytäkirjat

- TCA sopimus englanninkielinen virallinen versio (*ESCO Transnational Cooperation Agreement.pdf*) ja suomenkielinen käännös (*ESCO_TCA_suomeksi.pdf*). Sisältää myös kuvat partnerista
- ESCOn aikataulu (*ESCO_Transnational Timing.xls*)
- ESCOn puitteissa järjestettiin 9 kansainvälistä tapahtumaa (7 varsinaista ja 2 ylimääräistä). Ohjelmat ja liittyvät asiakirjat löytyy *ESCO* kansioista

Lainsäädäntöjen vertailu

- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sosiaalisista yrityksistä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi (*Hallituksen esitys sosiaalisen yrityksen laiksi.pdf*)
- Summary table of Finnish law concerning co-operatives (*Mosconi - Member State laws on cooperatives.pdf*), Romano Mosconin tekemä
- Italian yhteisötalous: tilanne ja lainsäädäntö (*YhteisotalItalia.pdf*), lähde: <http://www.maaseutuplus.fi/files/download/SocialEconItaly.pdf> (luettu 9.11.2007)
- Suomen osuuskuntalaki: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011488>
- Laki sosiaalisista yrityksistä: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20031351>

Internet

- RaKeT-Equal projektin sivut 31.12.2007 saakka:
- ESCOOP -eurooppaosuuskunta: <http://www.escoop.eu>