

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

KAUPUNKIORGANISAATION JA PAIKALLISEN YLIOPISTOYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS

Case-tutkimus Tampereen, Seinäjoen ja Porin kaupungeista

Kunta- ja aluejohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Helmikuu 2014

Ohjaajat: Jari Kolehmainen & Ilari Karppi

Maria Mäntylä

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelma

Tekijä:	Mäntylä, Maria
Tutkielman nimi:	Kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön vuorovaikutus. Case-tutkimus Tampereen, Seinäjoen ja Porin kaupungeista.
Pro gradu -tutkielma:	109 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2014
Avainsanat:	Kaupunkiorganisaatio, yliopistoyhteisö, vuorovaikutus, yhteistyö, verkosto, kumppanuus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmen kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön välistä vuorovaikutusta ja niiden yhteistyötapojen rakentumista. Tampereen, Seinäjoen ja Porin kaupungit toimivat tutkimuksessa empiirisinä kohdekaupungeina. Tutkimusasetelma muotoutuu kolmen eri teeman mukaisesti: voidaan pohtia, kuinka ja millaisten käytäntöjen myötä kaupunkiorganisaation ja paikallisten yliopistotoimijoiden vuorovaikutussuhteet rakentuvat. Lisäksi tarkastellaan sitä, millaisia odotuksia tai tarpeita kaupunkiorganisaatioilla ja yliopistoyhteisöillä on toisiaan kohtaan ja millaisten tekijöiden kautta osapuolten vuorovaikutussuhteet muuttuvat ajan kuluessa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka laajan haastatteluaineiston muodostavat keväällä 2013 suoritettut 33 teemahaastattelua. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin kaupunkiorganisaatioiden ja yliopistoyhteisöjen avainhenkilöille Tampereella, Seinäjoella ja Porissa.

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa suomalaisen yliopistojärjestelmän muutos kohti kilpailullisempaa toimintaa sekä yliopistojen roolin muuttuminen itsenäisemmäksi ja aktiivisemmaksi toimijaksi yhteiskunnassa. Tämä kehityskulku on tapahtunut uudistuneen yliopistolain ja yliopistojen rahoitusmallin myötä viime vuosien aikana. Tutkimuksen muita keskeisiä taustavaikuttajia ovat globalisaatio ja verkostoituvan tietoyhteiskunnan kehittyminen, jotka korostavat osaamisen ja uuden oppimisen merkitystä. Avainkysymykseksi tässä tutkimuksessa nouseekin, millä tavoin yliopistoyhteisöjen tietopääomaa osataan sijaintipaikkakunnilla hyödyntää ja näin ollen missä määrin kaupunkiorganisaatiot ja yliopistotoimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtöasetelma	1
1.2. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	3
1.3. Tutkimusaineisto, menetelmät ja prosessin eteneminen	4
2. YHTEISKUNNALLINEN KEHITYS JA KAUPUNGIN MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
2.1. Tietoyhteiskunnan kehittyminen	10
2.2. Kaupunkiorganisaatiot muutoksessa	13
2.3. Verkostot ja kumppanuudet	17
2.3.1. Verkostojen ja kumppanuuksien lähtökohtia	17
2.3.2. Strategiset verkostot ja strategiset kumppanuudet	24
3. SUOMALAINEN YLIOPISTOLAITOS JA SEN MUUTOKSET.....	29
3.1. Yliopistot tarkastelun kohteena	29
3.1.1. Yliopisto instituutiona	29
3.1.2. Tampereen yliopisto	31
3.1.3. Tampereen teknillinen yliopisto	33
3.2. Yliopistokeskukset tarkastelun kohteena	34
3.2.1. Yliopistokeskus instituutiona	34
3.2.2. Seinäjoen yliopistokeskus	37
3.2.3. Porin yliopistokeskus	39
3.3. Yliopistolaitokseen kohdistuvat muutokset Suomessa.....	42
3.3.1. Yleisiä muutostrendejä	42
3.3.2. Uuden yliopistolain taustaa ja sen sisällöstä	44
3.3.3. Yliopistojen uudistunut rahoitusmalli.....	48
3.4. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus	50
4. KAUPUNKIORGANISAATION JA YLIOPISTOYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS.....	55
4.1. Tampere	55
4.1.1. Kaupungin rahallinen tuki merkittävä lähtökohta yhteistyölle	55
4.1.2. Organisaatioiden yhteisenä toiveena yhteistyön strategisuus.....	58
4.1.3. Negatiiviset kokemukset yhteistyön hidastajana	63

4.2.	Seinäjoki	66
4.2.1.	Yhteistyön strategisuus toiminnan kulmakivenä Seinäjoella	66
4.2.2.	Koulutuksen vastattava alueen työelämätarpeisiin	70
4.2.3.	Yliopistolainsäädännön ja rahoitusmallin uudistukset yhteistyön haasteena ..	74
4.3.	Pori	77
4.3.1.	Henkinen tuki ja taloudellinen panos Porin yhteistyömuotojen ydin	77
4.3.2.	Strategisuuden lisääminen kehittämiskohteena	81
4.3.3.	Rakenteelliset uudistukset vuorovaikutuksen edistäjänä	85
5.	KOHDEKAUPUNKIEN ILMIÖIDEN YHTEENVETOA	88
5.1.	Vuorovaikutuksen kaksi kehää	88
5.2.	Yliopistoyhteisöjen yhteiskunnallinen osallistumisaktiivisuus.....	92
5.3.	Vuorovaikutuksen muutostekijät neljässä kategoriassa	94
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	97
	LÄHTEET	101
	LIITTEET	110
	LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset	110
	LIITE 2: Haastatellut henkilöt	112

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtöasetelma

Viime vuosien aikana toimintaympäristömme on muuttunut globalisaation aiheuttamien muutosten vuoksi nopeasti. Tämä edellyttää kaupungeilta yhä enenevässä määrin avointa ja monipuoliseen vuorovaikutukseen perustuvaa yhteistyötä alueen eri organisaatioiden kesken. Jotta suomalaiset kaupungit säilyisivät tulevaisuudessa kilpailukykyisinä ja elinvoimaisina, tarvitaan yhä useammin eri näkökulmista koostuvaa lähestymistapaa monimutkaistuvampia haasteita kohdattaessa. Tähän voidaan vastata kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisöjen yhteistyön ja resurssien yhdistämisen avulla, minkä myötä kaupunkiorganisaatioille saattaa avautua uudenlaisia ratkaisuvaihtoehtoja järjestää omaa toimintaansa aiempaa tehokkaammin.

Tämän tutkimuksen aiheena on kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön vuorovaikutus. Tampereen, Seinäjoen ja Porin kaupungit toimivat tutkimuksessa empiirisinä kohdekaupunkeina. Tutkimuksessa keskitytään tarkemmin näiden kohdekaupunkien kaupunkiorganisaation ja niissä toimivien yliopistovaikuttajien väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja yhteistyön erilaisiin muotoihin. Tutkimusasetelma muotoutuu kolmen eri teeman mukaisesti: voidaan ensinnäkin pohtia, kuinka ja millaisten käytäntöjen kautta kaupunkiorganisaation ja paikallisten yliopistotoimijoiden vuorovaikutussuhteet rakentuvat. Lisäksi voidaan kysyä konkreettisesti sitä, millaisia odotuksia tai tarpeita kaupunkiorganisaatiolla ja yliopistoyhteisöllä on toisiaan kohtaan, ja millaisten tekijöiden kautta osapuolten vuorovaikutussuhteet muuttuvat ajassa.

Suomalaisten kaupunkien näkökulmasta keskeisessä roolissa voidaan nähdä koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämisen korostaminen alueiden kilpailukykyyn ja hyvinvoinnin vahvistamisessa. Yliopistoyhteisöjen monenlaiset verkostosuhteet ja tietopääoma tulisi hyödyntää sijaintipaikkakunnilla nykyistä tehokkaammin ja yliopistoyhteisöt nähdä

kaupunkiorganisaatioiden tärkeänä strategisena kumppanina. Kaupunkiorganisaatiot ja yliopistoyhteisöt ovatkin kehittäneet monia erilaisia yhteistyömuotoja viime vuosien aikana.

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa suomalaisen yliopistojärjestelmän muutos kohti kilpailullisempaa toimintaa ja yliopistojen muuttuminen rooliltaan aktiivisemmaksi toimijaksi yhteiskunnassa. Tämä kehityskulku on tapahtunut yliopistolain ja yliopistojen rahoitusmallin uudistumisen myötä viime vuosien aikana. Tässä tutkimuksessa muutosta tarkastellaan erityisesti yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen käsitteen näkökulmasta. Tämän yliopistojen niin sanotun ”kolmannen tehtävän” lisäämisen vaatimus heijastui kesän 2005 lakimuutoksessa, jonka myötä yliopistojen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen edistäminen tuli olennaiseksi ja integroiduksi osaksi yliopistojen kahta aiempaa perustehtävää. (Laki 556/2005)

Tutkimuksen muita keskeisiä taustavaikuttajia ovat globalisaatio ja verkostoituvan tietoyhteiskunnan kehittyminen, jotka korostavat osaamisen ja uuden oppimisen merkitystä. Henkisestä pääomasta, tietämyksestä ja osaamisesta on muodostunut entistä merkittävämpiä tekijöitä kaikilla elämän alueilla. Organisaatioiden menestyminen kilpailun kiristyessä ja julkisyhteisön tehokkuus ovat yhä riippuvaisempia niiden kyvystä saada käyttöönsä korkeakoulutettua työvoimaa ja uusintaa henkilöstönsä ammattitaitoa jatkuvan koulutuksen avulla. (Kinnunen 2001, 6)

Tämän tutkimuksen aiheen valintaa tukee myös varsin vähäinen taustakirjallisuus aiheesta. Puhtaasti yliopistoyhteisön ja julkisen sektorin välisestä vuorovaikutuksesta ei ole juuri ollenkaan aiempaa tutkimustietoa. Sen sijaan yliopistojen ja elinkeinoelämän vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä on saatavilla runsaasti kansainvälistä lähdekirjallisuutta ja aihetta on käsitelty laajalti monien tutkijoiden taholta. (Ks. esim. Jongbloed, Enders & Salerno 2008; Kutinlahti & Kankaala 2004; Lester & Sotarauta 2007) Yliopistojen ja elinkeinoelämän vuorovaikutusta käsittelevä tutkimuskirjallisuus on rakentunut pääosin kolmoiskierremallin (*triple helix*) kaltaisen yhteistyön pohjalle. Kolmoiskierremallissa

yliopistojen ja yritysten lisäksi yhteistyössä on mukana keskeisenä osapuolena myös julkinen sektori. (Ks. Etzkowitz & Leydesdorff 1995, Etzkowitz & Leydesdorff 2000). Näistä lähtökohdista voidaan päätellä, että kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välisen yhteistyön tarkastelussa on tutkimuksellinen aukko, jota on mielenkiintoista tutkia ja täydentää tällä tutkimuksella.

1.2. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimuksessa tarkastellaan ilmiöitä sekä yleisellä tasolla että tapauskohtaisesti, kun tutkitaan Tampereen, Seinäjoen ja Porin kaupunkiorganisaation ja paikallisten yliopistotoimijoiden konkreettisia yhteistyömuotoja. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, minkälaisia toiveita ja odotuksia kaupunkiorganisaation edustajilla ja yliopistoyhteisön toimijoilla on toisiaan kohtaan. Kolmas teema käsittelee niitä tekijöitä ja mahdollisia ongelmakohtia, jotka muokkaavat osapuolten vuorovaikutussuhteita ajan kuluessa. Tällaisessa asetelmassa voidaan hyvin erottaa tutkimuksellinen jännite, kun on mahdollista verrata yhtäältä osapuolten eri odotuksia toisiaan kohtaan ja toisaalta taas odotusten ja konkreettisen yhteistyön ja yhteistoiminnan muotojen toteutumista.

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa ajankohtainen tilannekatsaus kolmen erilaisen kaupungin ja niissä vaikuttavien yliopistotoimijoiden vuorovaikutuksesta. Tavoitteena on tuottaa jäsenneltyä informaatiota siitä, millaiset ovat maakuntien keskuskaupunkien ja niiden paikallisten yliopistoyhteisöjen väliset suhteet, sekä kuinka ne rakentuvat käytännössä. Lisäksi halutaan selvittää, minkälaisia odotuksia juuri Tampereen, Seinäjoen ja Porin kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön osapuolilla on toisiaan kohtaan. Yhteistyötapojen kirjo on nykypäivänä valtavan monipuolinen, mutta tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tapauskohtaisesti, miten organisaatioiden vuorovaikutus toimii ja vertailemaan kaupunkikohtaisia tutkimustuloksia keskenään.

Tutkimuskysymys apukysymyksineen muotoutuu seuraavanlaisesti:

Päätutkimuskysymys:

- **Millä tavoin kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat rakentuneet?**

Apukysymykset:

1. **Millaisia konkreettisia yhteistyömuotoja kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön välillä voidaan havaita?**
2. **Millaisia odotuksia ja tarpeita osapuolilla on toisiaan tai yhteistyötä kohtaan?**
3. **Kuinka ja millaisten tekijöiden vuoksi osapuolten vuorovaikutussuhteet muuttuvat ajassa?**

1.3. Tutkimusaineisto, menetelmät ja prosessin eteneminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin ja aineistona käytettiin Tampereella, Seinäjoella ja Porissa tehtyjä kaupunkiorganisaation sekä yliopistoyhteisön avaintoimijoiden haastatteluja. Lisäaineistona hyödynnettiin yliopistoyhteisöjen ja kohdekaupunkien omia internet-sivustoja. Tutkimus toteutettiin osana Tampereen yliopiston ja Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistyksen yhteistä ITU-hanketta. Laaja tutkimusaineisto kerättiin *Innovaatioympäristöjen tutkimus- ja kehittämishankkeen* (ITU) puitteissa ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää.

Tampere, Seinäjoki ja Pori valikoituivat tämän tutkimuksen kohdekaupungeiksi sillä perusteella, että kolme case-kaupunkia antaa melko monipuolisen kuvan kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välisestä vuorovaikutussuhteesta. Kyseistä tutkimustyötä tehtiin Seinäjoen yliopistokeskuksen puitteissa, joten oli luonnollista, että tarkastelussa olevan Seinäjoen yliopistokeskuksen lisäksi mukaan haluttiin toinenkin suomalainen yliopistokeskus. Yliopistokeskusten tarkastelu vaati toisaalta

heijastepinnakseen perinteisen yliopiston ja kaupunkiorganisaation välisen suhteen tarkastelun. Tästä johtuen Tampereen kaupunki valittiin mukaan yhdeksi tutkimuksen casekohteeksi. Tampere, Seinäjoki ja Pori valikoituvat kohdekaupungeiksi osittain myös siitä syystä, että tämän tutkimuksen tekijälle tuttu Tampereen yliopisto on jokaisessa kohdekaupungeissa keskeinen osa yliopistoyhteisöä.

Kaupunkiorganisaatioille ja yliopistoyhteisöille kohdennettuja haastatteluja kertyi toukokuuhun 2013 mennessä yhteensä 33 kappaletta. Haastattelut tehtiin Tampereella, Seinäjoella ja Porissa yksilöhaastatteluina kevään 2013 aikana. Seinäjoella toteutettiin maaliskuun aikana kuusi haastattelua kaupunkiorganisaation edustajalle ja neljä yliopistokeskuksen toimijalle. Tampereella haastatteluja kertyi yhteensä viisi kaupunkiorganisaation toimijalle ja seitsemän Tampereen yliopiston ja teknillisen yliopiston edustajalle. Loput 11 haastattelua suoritettiin huhti- ja toukokuun aikana Porissa. Haastatteluista neljä tehtiin kaupunkiorganisaation ja seitsemän yliopistokeskuksen edustajille. Kohdekaupunkien haastateltaviksi henkilöiksi valittiin kunkin kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön johtotason tehtävissä toimivia avainhenkilöitä.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tehtiin päätös, että tutkimukseen haastateltaviksi pyritään saamaan jokaisesta kaupungista henkilöitä, jotka ovat kaupunkiorganisaatiossa ja yliopistoyhteisössä johtotehtävissä työskenteleviä ihmisiä ja joilla olisi mahdollisimman laaja tietämys näiden kahden organisaation välisestä vuorovaikutuksesta. Haastateltavien henkilöiden joukossa oli muun muassa Tampereen teknillisen yliopiston rehtori, Tampereen yliopiston apulaisrehtori, Tampereen yliopiston ja teknillisen yliopiston hallintojohtajat, Seinäjoen ja Porin yliopistokeskuksen tutkimusjohtajat, Seinäjoen ja Porin kaupunginjohtajat sekä apulaiskaupunginjohtajat.

Yhteydenotto kohdekaupunkien valittuihin avaintoimijoihin tapahtui pääosin sähköpostiviestillä, jossa esitettiin tutkimuksen aihe ja haastattelupyyntö. Ensimmäisen sähköpostiviestin jälkeen melko monelle toimijalle lähetettiin haastattelupyyntömuistutus,

johon melkein jokainen viimein vastasi. Ainoastaan kahdessa tapauksessa vastausta ei muistutussähköpostiin kuulunut viikon aikana, jolloin kyseisiin henkilöihin pyrittiin saamaan yhteys puhelimella. 33 ihmisen haastattelu-aikataulujen sopiminen aiheutti hieman haasteita ja aikatauluja oli välillä hankalaakin saada sopimaan yhteen, jos henkilöt eivät vastanneet haastattelupyyntöön ajoissa. Haastatteluiden aikataulut sovittiin lopulta kuitenkin kaikkien henkilöiden kanssa ilman suurempia vaikeuksia ja ne suoritettiin onnistuneesti yhtä ongelmattomasti lukuunottamatta. Ensimmäiset haastattelut alkoivat maaliskuun alussa ja viimeinen suoritettiin toukokuun puolivälissä. Haastatteluja kertyi loppujen lopuksi enemmän kuin oli etukäteen ajateltu, sillä aineiston haluttiin olevan kuitenkin tarpeeksi kattava ja jokaisen kohdekaupungin haastattelulukumääräksi haluttiin lähes samansuuruinen. Tästä syystä haastattelujen tekeminen ja niiden litterointi veivät aikaa hieman alkuperäistä suunnitelmaa enemmän. Tämä prosessi kesti kaiken kaikkiaan kesäkuun alkuun saakka.

Haastattelujen pituus oli keskimäärin noin 45 minuuttia. Lyhimmät haastattelusessiot kestivät noin 25 minuuttia ja pisimmät haastattelut melkein puolitoista tuntia. Vain yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastateltava henkilö oli hyvin harvoin Seinäjoen toimipisteellään ja kyseisen henkilön kalenteri oli kiireinen, eikä aikaa henkilökohtaiselle tapaamiselle yrityksistä huolimatta löytynyt. Lähes jokainen haastattelutilanne toteutettiin rauhallisessa tilassa, jossa melua tai muita häiriötekijöitä ei esiintynyt. Haastateltavat henkilöt ilmoittivat myönteisessä vastaussähköpostissa melkeinpä poikkeuksetta itse haastattelutilanteelle paikan, joka oli useimmiten haastateltavan henkilön oma työhuone tai työpaikan neuvottelutila. Muutamassa tapauksessa haastateltava oli tullut Porista työmatkalle Tampereelle, jolloin myös haastattelu suoritettiin samalla käynnillä. Tällöin haastattelu toteutettiin neuvotteluhuoneessa Tampereen yliopiston Pinni-rakennuksessa.

Jokainen haastattelu tallennettiin nauhurille ja ne pyrittiin litteroimaan sanatarkasti mahdollisimman pian aidon haastattelutilanteen päättymisen jälkeen. Puhtaaksikirjoitettua haastatteluaineistoa kertyi lopulta hieman alle 300 sivua ja sen voidaan katsoa olevan

erittäin riittoisa ja monipuolinen pro gradu -tutkielman tutkimusaineistoksi. Laajan aineiston sisällönanalyysissä lähtökohtana ja avainasemassa toimi analyysin systemaattisuus. Analyysin tehtävänä oli jäsentää, järjestää ja tiivistää kolmen kaupungin haastatteluaineistot tutkimuskysymysten osalta niin, ettei mitään olennaista jää pois. Lisäksi tarkoituksena oli samalla kirjata muistiin sellaisia teemoja, jotka eivät varsinaisesti alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin suoraan liittyneet, mutta toistuessaan useissa eri haastattelumateriaaleissa nousivat kuitenkin mielenkiintoisiksi ja huomionarvoisiksi ilmiöiksi.

Varsinainen sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla läpi litteroituja haastattelutekstejä kaupunkikohtaisesti ja koodaamalla ylös niitä kohtia, joissa haastateltavat puhuvat tutkimuskysymysten ydinteemoista. Ensimmäisellä lukukierroksella etsittiin Seinäjoen kaupungin haastatteluaineistosta tekstikohtia, jotka käsittelivät ensimmäistä tutkimuskysymystä. Kun Seinäjoen kaupungin litterointiaineistot oli luettu läpi ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta, siirryttiin seuraavaan tutkimuskysymykseen ja aloitettiin Seinäjoen litterointiaineistojen läpikäyminen alusta. Kolmannen lukukierroksen ja näin ollen kolmannen tutkimuskysymyksen aineistoerittelyn jälkeen siirryttiin Porin kaupungin materiaaleihin, ja toistettiin aineistoerittely samalla menetelmällä taas kolmeen otteeseen. Viimeisenä aineistoerittelyvaihe suoritettiin Tampereen kaupungin aineistolle jälleen samalla systemaattisella menetelmällä.

Jokaiselle tutkimuskysymykselle oli omat teemakohtaiset dokumentit sitaatteineen, joita lukemalla oli helppo hahmottaa eri haastateltavien esiintuomien näkökulmien samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia ja mahdollisia ristiriitaisuuksia. Aineiston analysointia ja tulkintaa tapahtui kuitenkin alusta lähtien jo varsinaisessa haastattelutilanteessa, aineiston puhtaaksikirjoittamisessa sekä lopuksi sisällönanalyysivaiheessa. Aineiston jatkuva analyysi onkin Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 136) mukaan yleinen menettelytapa, kun kyseessä on laaja laadullinen haastatteluaineisto.

Teemahaastattelun aihepiirit ja kysymykset rakennettiin tutkimuskysymysten aiheiden perusteella. Haastattelukysymykset oli muodostettu neljän teema-alueen mukaisesti (LIITE 1) ja kysymyksiä esitettiin useimmiten haastattelurungon osoittamassa järjestyksessä tai tilannekohtaisesti keskustelun edetessä tiettyihin teemoihin. Tavoitteena oli kerätä aikaresurssien puitteissa mahdollisimman kattava ja monipuolinen aineisto. Haastattelujen lopulliseen lukumäärään vaikutti lisäksi se, milloin aineisto alkaisi saturoitua. Vaikka jokaisen kaupungin haastattelumääräksi oli suunniteltu lähtökohtaisesti 11, oli tärkeää jatkuvasti arvioida aineiston laatua ja ottaa huomioon mahdolliset puutteet ja jatkoselvittelytarpeet.

Eskola ja Suoranta (1998) kääntävät saturaation termin aineiston kylläntymiseksi. Tämä merkitsee sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä haastattelujen lopullista lukumäärää etukäteen. Haastatteluja voidaan jatkaa niin kauan, kun haastattelut tuovat tutkimusongelman kannalta ratkaisevasti tuoreita näkökulmia. Aineiston katsotaan olevan tarpeeksi kattava silloin, kun samat teemat alkavat toistua haastatteluissa uudelleen ja uudelleen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182) Sovittujen 33 haastattelutapaamisen jälkeen ei kuitenkaan ollut enää tarvetta järjestää uusia haastatteluja, sillä aineisto alkoi vähitellen toistaa itseään ja näin saturoituminen oli alkanut. Lähes 300-sivuisen teemahaastatteluaineiston katsottiin olevan varsin kattava ja riittävän laaja pro gradu - tutkielmaa varten.

Hirsjärven ja kumppaneiden (2009, 164) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Pyrkimyksenä on saada esille odottamattomia asioita ja haastateltavien henkilöiden erilaisia uusia näkökulmia. Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa sen sijaan käytettiin tapaustutkimusta, ja tutkimuskohteina toimivat Tampereen, Seinäjoen ja Porin kaupungit. Tutkittavana ilmiönä toimi yhteistyön ja vuorovaikutuksen muotoutuminen, jota tarkasteltiin näiden kolmen kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön kautta.

Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 9–11) mukaan tapaustutkimukseen kuuluu usein monia eri tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus ei ole siis metodi, vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan hyödyntää erilaisia aineistoja sekä menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista aineistoa, jossa hyödynnettiin pääosin 300-sivuista haastatteluaineistoa sekä kaupunkien ja yliopistoyhteisöjen omia internet-sivustoja. Laine ym. (2007) jatkavat, että tapaustutkimuksessa kohde on yleensä tapahtumakulku tai ilmiö ja siinä tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia. Tapaustutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa informaatiota erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta. Tapaustutkimuksen punainen lanka rakentuu aina paikallisten tapahtumien, ilmiöiden, erityispiirteiden ja niitä ympäröivän maailman väliselle suhteelle. (Peltola 2007, 111)

2. YHTEISKUNNALLINEN KEHITYS JA KAUPUNGIN MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1. Tietoyhteiskunnan kehittyminen

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa puhutaan usein, että olemme siirtyneet teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnan aikakaudelle. Yhteiskunnan kehitystä on perinteisesti kuvattu peräkkäisinä kehitysvaiheina ja yleensä muutos on jaettu maatalous-, teollisuus- ja tietoyhteiskunnan kehitysvaiheisiin. Maatalousyhteiskunnan aikakaudella olennaista oli ruuan tuottaminen hengissä pysymisen turvaamiseksi. Työn luonne oli fyysistä ja tärkein menestystekijä oli ihmisen lihasvoima. Maatalousyhteiskunnan aikakausi vaihtui teollisuusyhteiskunnaksi, jolloin koneiden ja laitteiden merkitys kasvoi, työ automatisoitui ja toiminnoissa korostuivat rutiinit. Yhdeksi keskeisimmistä menestystekijöistä nousi erityisesti rutiinien kesto. Teollisuusyhteiskunnan nousu ei kuitenkaan hävittänyt maatalousyhteiskuntaa, mutta sen koneiden ja laitteiden mukana alkutuotanto muuttui olennaisesti ja sen työllistävä merkitys vähentyi. (Sotarauta & Kostiainen 2003, 11–12)

Sotarauta ja Kostiainen (2003) jatkavat, että nykypäivän tietoyhteiskunnassa informaatio ja tieto ovat nousseet yhä tärkeämpään asemaan. Varsin laajalle levinnyt käsitys korostaa, että tiedosta on tullut aiempaa merkittävämpi tuotannontekijä ja oppimisesta tärkeämpi prosessi. Myös tietotekniikan merkitys on voimistunut viime vuosina. Työnteko on luonteeltaan yhä enemmän ajattelemista ja keskeisimmäksi menestystekijäksi tietoyhteiskunnassa on noussut tiedon kerääminen, jalostaminen ja soveltaminen. Monien perinteisten teollisuusyritysten menestystekijäksi on noussut tuoreen tiedon luominen ja sen soveltaminen. (Sotarauta & Kostiainen 2003, 11–12)

Hautamäki (1996, 19) erittelee suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuneita rakenteellisia muutoksia. Taulukon 1. mukaan tämän päivän tietoyhteiskunnassa toistuvat useat maatalousyhteiskunnan ominaispiirteet, kuten yrittäjäyys, omatoimisuus ja luovuus. Tietoyhteiskunnan keskeisenä perusmetaforana toimii aivot, millä tarkoitetaan ihmisen kykyä luoda arvoja ja merkityksiä, hankkia ja käsitellä tietoa maailmasta ja suuntautua

tulevaisuuteen. Teollisuusyhteiskunnan aikakaudella kone oli mekaaninen laite, joka toisti samaa toimintoa jatkuvasti, mutta nyt tiedosta ja osaamisesta on muodostunut tietoyhteiskunnassa tärkein tuotannontekijä. Osaamisen ytimessä on ihmisen oppimiskyky, eli kyky omaksua koko ajan uusia asioita. Teollisen ajan investoinnit kohdistuivat pääosin tuotantovälineisiin ja kiinteistöihin, kun sen sijaan tietoyhteiskunnassa investoinnit kohdistuvat ennen kaikkea inhimilliseen pääomaan. Olennaiseksi toimijaksi muodostuu yrittäjä, olipa tämä sitten yksityinen tai sisäinen yrittäjä, ja perinteiset palkkatyösuhteet korvautuvat epätyypillisillä työsuhteilla, joissa palkan maksaa useimmiten asiakas.

Taulukko 1. Yhteiskunnan kehitysvaiheiden eroavuus

	MAATALOUSYHTEISKUNTA	TEOLLISUUSYHTEISKUNTA	TIETÖYHTEISKUNTA
Esikuvana	luonto	kone	aivot
Keskeiset tuotannontekijät	maa	työ ja pääoma	tieto ja osaaminen
Keskeinen toimija	maanviljelijä	palkkatyöläinen (maanviljely jatkuu supistuvana)	yrittäjä tai yrittäjän tapaan palkkatyötä tekevä (perinteinen palkkatyö jatkuu rinnalla)
Ominaisuudet	omavaraisuus luovuus luonnonmukaisuus itseohjautuvuus	solidaarisuus standardisaatio suunnitelmallisuus keskitetty ohjaus	omatoimisuus innovatiivisuus kestävä kasvu itseohjautuvuus

(Hautamäki 1996)

Siirryttyämme teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnan aikakaudelle, ovat yhteiskunnan ominaisuudet muuttuneet ratkaisevalla tavalla. Kansalaisten omatoimisuus on tullut ehdottoman tärkeäksi. Solidaarisuus yhteiskunnassa on säilynyt, mutta siihen liittyvästä henkilökohtaisesta passiivisuudesta ja tasaamisesta on siirrytty tietoyhteiskunnassa aktiivisuuteen ja kohtuullisten erojen hyväksymiseen. Myös kansalaisyhteiskunnan epäviralliset organisaatiot, kuten erilaiset järjestöt, ovat muodostuneet entistä tärkeämmiksi yhteiskunnallisiksi toimijoiksi tietoyhteiskunnassa. (Hautamäki 1996, 19)

Manuel Castells on yksi aikamme johtavista tietoyhteiskuntatutkijoista, joka kuvasi teoksessaan *The Rise of the Network Society* (1996) uutta yhteiskunnan taloudellista järjestystä termeillä informaationaalinen ja globaalinen korostaen näiden tekijöiden

yhteenkietoutumista. Globaalia informaationaalista yhteiskuntaa Castells kutsuu verkostoyhteiskunnaksi, jossa keskeisimmät toiminnot ja erilaiset prosessit organisoituvat entistä selkeämmin laajoissa verkostoissa. Castells kuvaa yhteiskunnallista muutosta toteamalla meidän siirtyneen paikkojen tilasta (*space of places*) virtojen tilaan (*space of flows*). Virtoja ovat esimerkiksi pääomavirrat, informaatiovirrat ja symbolivirrat sekä organisaatioiden välistä vuorovaikutusta kuvaavat virrat. Kehittyvä informaatioteknologia tekee mahdolliseksi erilaisten virtojen yhä nopeamman välittymisen pienentäen ajan ja paikan välistä suhdetta. (Castells 1996, 412)

Myös Kautosen ja Sotaraudan (1999) mukaan tietoyhteiskunnan oletetaan aiheuttavan laajoja muutoksia ajan ja paikan merkityksessä. Globaalien tietoverkkojen laajentumisen sekä informaatioteknologian kehittymisen on yhtäältä nähty hyödyttävän taloudellisesti syrjäisiä alueita synnyttämällä mahdollisuuden päästä myös periferia-alueilta kiinni keskuksissa sijaitsevaan tietopääomaan. Toisaalta on kuitenkin katsottu, että kehitys kohti tietoyhteiskuntaa hyödyttää erityisesti taloudellisesti kehittyneitä alueita ja kaupunkeja, joiden infrastruktuuri on kehittyneempi, informaation käsittelyyn liittyvien palvelujen kysyntä suurempi ja mahdollisuus hyödyntää verkostoja vahvempi. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että kehityksen uusi logiikka suosii vain yliopistokaupunkeja. Tietoyhteiskuntakehitys näyttääkin melko haasteelliselta sellaisten kaupunkiseutujen näkökulmasta, joilla ei ole omaa yliopistoa tai muita uutta tietoa luovia organisaatioita. (Kautonen & Sotarauda 1999, 75)

Amerikkalaistutkija Edward Blakely (1991, 230) alkoi hyvin varhaisessa vaiheessa korostaa tiedon merkitystä kaupunkien ja alueiden kehittämisessä. Hän on muun muassa todennut Hautamäen tapaan, että juuri tietovirrat ovat oman aikamme kehitysprosessien ytimessä, eivät tavara- tai pääomavirrat. Hän toteaa, että tiedon siirron ja hallinnan keskuksia ovat niitä instituutioita, jotka vaikuttavat ratkaisevasti uuden maailmanjärjestyksen muotoutumiseen.

Anttiroiko (2010, 32) jatkaa saman teeman parissa ja huomaa erään merkittävän nykykehitystä koskevan näkökohdan nousevan esiin Miles R. Fidelmanin (1994)

kirjoituksessa. Fidelman on todennut amerikkalaiseen kaupunkikehitykseen viitaten, että aikanaan kaupunkien menestystekijöitä olivat ensin rautatieyhteydet ja sitten osavaltioiden keskusten väliset hyvät moottoritiet. Kaupungit saattoivat syrjäytyä ja kuihtua pelkästään sen vuoksi, että ne jäivät liikenteen pääyhteyksien ulkopuolelle. Tiedon valtatiestä on muodostunut tietoyhteiskunnassa uusi yhteysverkosto, joka välittää digitaalisessa muodossa tietoa eri toimijoiden kesken. Se auttaa joustavoittamaan organisaatioiden toimintaa, synnyttää uusia symbolisia maisemia tietoverkoissa, vähentää liikenneongelmia suoraan ja välillisesti, tarjoaa uusia välineitä opetukseen ja opiskeluun ja toimii ennen kaikkea väylänä globaaleille markkinoille.

Tämän päivän tietoyhteiskunta on yhteiskuntamuodostuma, jossa tiedolla ja teknologialla eri muodoissaan ja erilaisine vaikutuksineen on tärkeä merkitys tuotannossa ja muilla yhteiskuntaelämän osa-alueilla. Tämä muutos on muokannut oleellisesti monien muiden tekijöiden lisäksi kunnallishallinnon toimintaympäristöä, sidosryhmäsuhteita ja toimintatapoja. Tietoyhteiskunnan käsite muodostui 1990-luvun yhteiskunnallisen keskustelun muotiaiheeksi joka puolella maailmaa, vaikka keskustelu syntyi ja levisi nopeimmin Yhdysvalloissa, Japanissa, Ranskassa ja muissa kehittyneissä teollisuusmaissa. Samalla on hyvä muistaa, että tietoyhteiskunnan käsite on 1990-luvulta lähtien saanut useita kilpailijoita. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Rynnänen & Siitonen 2007, 126) Tällaisia ovat muun muassa osaamisyhteiskunta, mediayhteiskunta, verkostoyhteiskunta, kohtaamisyhteiskunta, ekoälykäs yhteiskunta ja vuorovaikutusyhteiskunta (ks. esim. Malaska 1995, 33–34; Hintikka 1993, 65; Nokelainen & Komu 1996, 111).

2.2. Kaupunkiorganisaatiot muutoksessa

Suomalainen hyvinvointiyhteiskuntamme on lukuisten uudistusten keskellä ja näin ollen myös kunnallissektori saa osakseen uusia ulottuvuuksia. Kaupunkien toiminnan tehokkuus ja erityisesti taloudellisuus on kyseenalaistettu monissa yhteyksissä (ks. Valtionvarainministeriö 2010, 81–83). Kuntakentällä edellytetään monenlaisia kehittämistoimenpiteitä muun muassa kunta- ja palvelurakenteiden kehittämiseen sekä

palvelujen organisointiin, tuottamiseen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvissä asioissa. Kunnan eri toimintojen uudistumisen välttämättömyys on siis tänä päivänä tuttu ilmiö, jonka taustalla vaikuttaa merkittävästi globalisaatio ja verkostoitunut yhteiskunta. Globalisaatio on ehdottomasti yksi voimakkaimmin yhteiskuntakehitykseen vaikuttavista kehitystrendeistä ja sen voidaan todeta muuttavan kaupunkien toimintaympäristöä merkittäväällä tavalla. Ballin (1998, 120) näkemyksen mukaan globalisaatiota voidaan tänä päivänä käyttää selittämään lähestulkoon mitä tahansa ilmiöitä ja käsitteistä puhutaankin lukuisissa eri yhteyksissä.

Globalisaatio hahmotetaan Anttiroikon ym. (2007, 111) mukaan institutionaalisten rajojen eroosiota kuvaavalla prosessikäsitteellä. Se kuvaa näin ollen laajavaikutteista muutosprosessia, jossa yhtäältä yksittäisten toimijoiden ja alueyhteisöjen valtioiden rajoja ylittävät yhteydet ja keskinäisriippuvuus lisääntyvät ja jossa toisaalta alkaa muodostua eräänlainen uusi maailmanjärjestys. Globalisaation keskeinen vaikutus on se, että kunnat ja alueet joutuvat toimimaan ilman institutionaalisia pidäkkeitä markkinaperusteisten lainalaisuuksien puitteissa. Kaupungeista ja alueista on viime vuosikymmenien saatossa tullut jatkuvasti kehittämisorientoituneempia ja kansainvälisemmin orientoituneita yhteisöjä. (Anttiroiko ym. 2007 122–123)

Antikainen (2004, 52–54) kirjoittaa, että kaupungit pyrkivät säilymään kiristyvässä globaalissa kilpailussa ja hakevat kasvua erityisesti osaamisen ja erikoistumisen avulla. Tällöin yliopistot, tutkimus- ja osaamiskeskukset ja alueen ammattikorkeakoulut ovat keskeisimpiä toimijoita uudessa kasvussa. Uusien toimintamuotojen löytämistä voitaisiin edistää verkostoitumisen ja monipuolisten yhteistyösuhteiden avulla. Erityisesti elinkeinoelämässä on uusia tekemisen tapoja pyritty käyttämään hyödyksi jo monia vuosia. On hyödynnetty erilaisia yhteistyösuhteita ja otettu kehittämistoimintaan mukaan eri alan asiantuntijoita toimintojen tehostamistarkoituksessa.

Antikaisen (2004, 52–54) mukaan eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä on muodostunut uusi merkittävä kilpailutekijä kaupunkiseutujen kasvussa. Jotta kaupunkien kasvukehitys pysyisi yllä, se edellyttää eri toimijoiden vahvaa yhteistyötä sekä kaupunkiseutujen sisällä että myös niiden välillä. Keskeistä kaupungin kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä on toimiva yhteistyö alueen yritysten, tutkimus- ja koulutuslaitosten ja välittäjäorganisaatioiden (yksityisen ja julkisen sektorin) kesken. Pelkkä muodollinen yhteistyö ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan lisäksi sosiaalista pääomaa, luovuutta sekä organisaatiokapasiteettia, joiden avulla kyetään löytämään uusia hyödyllisiä yhteistyön muotoja toimijoiden välille. Antikainen toteaa Linnamaan tavoin, että panostaminen inhimilliseen pääomaan sekä sosiaaliset innovaatiot ovat yhä korostuvassa asemassa tänä päivänä. (Ks. Linnamaa 2003, 23)

Myös Anttiroiko ym. (2007, 166) kirjoittavat, että nopealla tempolla muuttuvissa ja kompleksisissa olosuhteissa alueen eri organisaatiot tulevat riippuvaisiksi toisistaan, sillä monimutkaisuutta ei voi hallita ainoastaan yksittäisten organisaatioiden omilla toimenpiteillä. Kompleksisuutta ei voi johtaa ilman muiden toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä, koska häiriöitä ja niiden syitä ei voida nähdä tarpeeksi ennakolta tai ehkäistä niiden syntyä yksipuolisella toiminnalla. (Anttiroiko ym. 2003, ks. myös Anttiroiko 2009, 283) Sotaraudan (2009, 21) näkemykset tulevaisuuden kehityksen hallittavuudesta pysyttelevät samoilla linjoilla edellisten kirjoittajien kanssa. Tulevaa kehitystä ei voi koskaan täysin ennakoita ja/tai ottaa sitä haltuun erilaisilla kehittämisohjelmilla ja -järjestelmillä. Alueiden kehittämisen katsotaan olevan perimmiltään strategista sopeutumista, sillä mikään kaupunki ei voi täysin muokata omaa toimintaansa tai toimintaympäristöään haluamansa kaltaiseksi. Globalisaatioon ja voimakkaassa nousussa olevaan tietoyhteiskuntaan sopeutuminen ei kuitenkaan saisi jäädä puhtaasti reaktiiviseksi, vaan parhaimmassa tapauksessa sopeutuminen on ennakoivaa ja strategisuuteen perustuvaa toimintaa.

Kuten on jo useasti todettu, suomalaisiin kaupunkeihin kohdistuu lukuisia uudistuspaineita globalisaation ja verkostoituvan tietoyhteiskunnan kehityksen edetessä. Tällöin innovaatiotoiminnan kannalta olennaisia sovellusalueita ovat kaupunkiorganisaation

sisäiset hallinnolliset tehtävät ja johtamistoiminnot, hallintasuhteet ja erityisesti demokraattisen hallinnan muodot sekä kaupunkien palvelujen järjestäminen. Lisäksi näihin voidaan liittää kuntien kehittämistoiminta ja kehittämisorientoituneet toimialat, kuten elinkeinopolitiikka. (Anttiroiko 2010, 114) Tällaisissa uudistusprosesseissa kaupunkiorganisaatioiden tulisi hyödyntää aikaisempaa tehokkaammin erilaisia verkostoja ja panostaa yhteistyöhön erityisesti yliopisto- ja korkeakoulutoimijoiden kanssa.

Sotarauta, Saarivirta ja Kolehmainen (2012, 17) toteavat, että erityisesti kaupunkien julkiset palveluinnovaatiot on nostettu yhdeksi keinoksi uudistaa julkisen sektorin toimintaa. He kuitenkin jatkavat, että käsitteen määrittely on edelleen varsin avoin ja jopa häilyvä. Yleisimmällä tasolla julkisilla palveluinnovaatioilla saatetaan tarkoittaa laajoja systeemisiä muutoksia, joita ovat esimerkiksi eri tahojen (esim. peruskunnat, kuntayhtymät, valtio) rooleihin perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon organisoinnissa, rahoituksessa ja konkreettisessa palveluiden tuotannossa kohdistuvat uudistukset. Laaja-alaiset ja järjestelmälliset uudistukset edellyttävät usein vahvaa keskushallinnon ohjaavaa roolia ja uudenlaista lainsäädäntöä. Kaupunkien innovaatioihin liittyvää toimintaa tarkasteltaessa on tärkeää muistaa, että kunnallista toimintaa, päätöksentekoa ja hallintoa ohjaavat aina sekä kuntalaki (365/1995) että erityislainsäädäntö (Perttilä, Orre, Koskinen & Rimpelä 2004, 9).

Yksi kaupunkien suurimmista ongelmista lienee kuitenkin siinä, että kaupunkiorganisaation ja sen järjestämien palvelujen kehittäminen ei ole jatkuvaa työtä tulevaisuuden hyväksi. Pitkien jähmeiden aikakausien jälkeen pinnalle nousee jonkinlainen äkillinen kansallinen uudistumispakko, jossa ratkaisujen etsintä lähtee pääosin rakenteista. Kuntaliitokset ja muut rakenteelliset uudistukset eivät kykene yksin ratkaisemaan kaupunkien edessä olevia suuria haasteita. Tämä perustuu oletukseen, että rakenteellisten uudistusten lisäksi kunnissa tarvitaan systemaattista innovaatiotoimintaa ja innovaatiokulttuurin upottamista osaksi kuntien rakennetta ja jokapäiväistä toimintaa. Nykyistä järjestelmällisempi innovaatiokäsitteistön käyttö saattaisi tarjota kunnille lähestymistapoja ja toimintamalleja oman toimintansa kehittämisessä. Hyvin toimiva innovaatiojärjestelmä voisi vahvistaa kuntien kykyä vastata paikallisiin tarpeisiin ja sopeutua muutoksiin strategisesti. Suurten

muutosten keskellä laadukas kunnallinen innovaatiotoiminta voitaisiin nähdä myös hyvän kunnan tunnusmerkkinä ja yhtenä valttina uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Sotarauta ym. 2012, 13)

Kaupunkiorganisaation kohtaamista muutoksista ja haasteista puhuttaessa on hyvä tässä vaiheessa tutkimusta erottaa toisistaan kaupunkiorganisaation ja toisaalta kaupungin käsitteet. Tutkimuksen haastatteluissa yliopistoyhteisön ja kaupunkiorganisaation toimijat puhuvat usein kahdesta eri asiasta: joko puhtaasti kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välisestä vuorovaikutuksesta, tai laajemmassa merkityksessä koko kaupunkiympäristön ja yliopistoyhteisön välillä olevasta vuorovaikutuksesta ja yhteistyön aiheuttamista aluetaloudellisista vaikutuksista. Näistä lähtökohdista voidaan todeta, että kaupunkiorganisaatiolla on ikään kuin eräänlainen kaksoisluonne, joka näyttäytyy yhtäältä kaupungin avaintoimijoiden muodostamana organisatorisena rakenteena, mutta toisaalta myös kokonaisvaltaisempana toimintaympäristönä. Tämä osoittaa sen, että kaupungin käsitteellä on monimuotoinen ja haastava luonne.

2.3. Verkostot ja kumppanuudet

2.3.1. Verkostojen ja kumppanuuksien lähtökohtia

Nykymaailmassa verkostojen ja kumppanuuksien rakentaminen on tärkeää alueiden kilpailukyvyn kannalta. Dynaamisessa toimintaympäristössä kilpaillaan yhä useammin integroidulla osaamisella (Stähle & Laento 2000, 25). Alueiden kehittämistyössä painotetaan tänä päivänä eri osajien osallistumista ja näiden sujuvan yhteistyön merkitystä. Aikaisempaa monipuolisempi toimijakenttä onkin onnistuneen aluekehittämisen avainteemoja. Yhteiskunnassa kilpailu kiristyy jatkuvasti, jolloin kaikessa toiminnassa korostuvat erityisesti taidot löytää uudenlaisia ratkaisuja ja kyky muuttaa ratkaisut käytännön elämään konkreettisiksi uudistuksiksi. Linnamaa ja Sotarauta (2000) toteavat osuvasti, että 1990-luvun alkupuolella verkostomaisesta toimintavasta tuli

kehittämistoiminnan taikasana, toimivan yhteistyön symboli ja yksi kehittämistoiminnan johtavista toimintaperiaatteista. Usein ajateltiin, että kaikkien mahdollisten ja mahdottomienkin ohjelmien, kehittämishankkeiden ja strategioiden toiveeksi nousi avaintoimijoiden keskinäisen verkostoitumisen kehittäminen.

Ståhle, Sotarauta ja Pöyhönen (2004, 5) kirjoittavat teoksessaan, että nykyään melkein kaikki kehittämisprosessit ja innovaatiot toteutetaan laajapohjaisessa verkostomaisessa yhteistyössä. Saavutukset edellyttävät monipuolisen asiantuntemuksen sekä erilaisten intressien, ihmisten ja organisaatioiden yhteensovittamista. Prosessien käynnistäminen voidaan nähdä laajana ja monimutkaisena tapahtumaketjuna, jossa on yhteensovitettava monenlaisia intressejä ja organisaatioita. Tällaisen monimutkaisuuden hallinta on kaikissa hankkeissa suuri haaste sekä johtamisen että tiedonkäsittelyn kannalta.

Verkostoille ominaisia piirteitä ovat niiden muodostuminen useista eri toimijoista ja toimijoiden omista tavoitteista, toimijoiden riippuvaisuus toisistaan sekä näiden väliset suhteet. Verkostoissa toimivat henkilöt ovat riippuvaisia toisistaan, sillä saavuttaakseen tavoitteensa he tarvitsevat toisten verkostossa toimivien hallussa olevia voimavaroja. Toimijoiden keskinäinen riippuvuus ei ole pysyvää, vaan se havaitaan ja se muuttuu jatkuvasti toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Toimijoiden ollessa yhteistyössä pitkään myös vuorovaikutukseen kehittyvät omat säännöt ja yhteistyömuodot saavat pysyvän muodon. (Klijn 1997, 30–32) Yksinkertaisimmillaan verkosto voidaan ymmärtää eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin tai resurssin ympärille (Linnamaa & Sotarauta 2000, 34).

Linnamaa ja Sotarauta (2000, 34) jatkavat verkoston käsitteen määrittelyä ja toteavat, että melko usein kuulee puhuttavan verkostosta vain uutena nimityksenä yhteistyölle. Vaikka verkostomainen toiminta pohjautuukin vahvasti yhteistyöhön, tästä ei ole kuitenkaan pelkästään kyse. Verkostoissa yhteistyön luonne on erityyppinen kuin esimerkiksi hierarkioissa tai markkinasuhteissa. Verkostojen eri määritelmissä yhteisenä ja oleellisena

tekijänä on melko tasapainoinen, pidemmän ajanjakson suhderakenne, joka rakentuu toisistaan riippuvaisten toimijoiden välille ja jonka puitteissa vuorovaikutus on keskeisessä roolissa (Klijn, Koppenjan & Termeer 1995, 439).

Verkostomalli liitetään tavallisesti markkinoiden ja hierarkioiden rinnalle kolmanneksi tavaksi järjestää sosiaalista ja taloudellista toimintaa. Verkoston piirteisiin voidaan lukea joustavuus ja moniytimisyys. (Thompson, Frances, Levacic & Mitchell 1991) Sotarauta ja Linnamaa (2003, 68) analysoivat verkostojen merkityksen kasvua ja toteavat, että taustalla vaikuttaa tuotantoprosessien ja yritysten toiminnan organisointitapojen muutos. Tällöin alkaa alueelliseen kehittämiseenkin hahmottua uudenlaisia piirteitä kehitysimpulssien liikkua erilaisella logiikalla kuin markkinoihin perustuvissa tai hierarkkisissa järjestelmissä. Verkostosuhteiden syntyminen edellyttää keskinäisen riippuvuuden ymmärtämistä ja sen hyväksymistä. Stokerin (1997, 59) mukaan yhteistyö ei näin ollen pohjautu hierarkkisiin valtasuhteisiin, vaan lojaalisuuden, solidaarisuuden, luottamuksen ja keskinäisen tuen sävyttämiin yhteyksiin.

Verkostoitumisen yhtenä vahvuutena voidaan nähdä kyky vaihtaa kokemuksia ja hyviä käytäntöjä erilaisista kehittämistoimenpiteistä. Tämä on erityisen tärkeää, jotta kehittämistoimenpiteissä tehdään mahdollisimman vähän samanlaisia virheitä kuin muualla ja samalla kyetään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa suuntaamaan resurssit tehokkaimmiksi ja toimivimmiksi havaittuihin käytäntöihin. Verkostoitumisen haasteena pidetään taas sitä, että hyvien ja toimivien yhteistyösuhteiden rakentaminen vie runsaasti aikaa ja henkilöresursseja. Kaikki yhteistyösuhteet eivät toimi yhtä mutkattomasti ja oikeiden kumppaneiden etsiminen, yhteisen kielen löytäminen ja luottamuksen rakentuminen vaativat kaikki pitkäjänteistä työtä. Toisena haasteena on verkostojen dynamiikan ylläpitäminen. Verkostojen muodostaminen ja ylläpito eivät ole itseisarvoja, vaan yhteistyöverkostojen on tarjottava kaikille osapuolille jonkinlaista lisäarvoa. (Viljamaa, Vesiluoma & Rantakoski 2008, 56)

Verkostomaiseen toimintaan liittyy läheisesti kumppanuuden käsite, jota pidetään Virkkalan (2000) mukaan yleisesti hyvän yhteistyön metaforana. Kumppanuuden käsite esiintyy usein niin EU:n kuin Suomenkin alueellisen kehittämisen asiakirjoissa (Virkkala 2002, 10). Kumppanuuden käsite kuuluu näin ollen keskeisenä osana suomalaiseen kehittämisselityksen välineistöön. Kumppanuudessa on kyse enemmänkin kahden toimijan välisestä syvällisemmästä yhteistyöstä. Engeström (2006) määrittelee kumppanuuden organisaatioiden väliseksi pitkäkestoiseksi liittoutumaksi, jonka avulla pyritään hallitsemaan kumppaniorganisaatioille merkittävä strateginen haaste. Haaste voi olla uusi monimutkainen tuoteryhmä, markkina-alue tai (varsinkin julkisella sektorilla) kompleksinen yhteiskunnallinen ongelma. Kumppanuudessa yhteistoiminnalla ei ole määräaika, vaan sen pitäisi kuulua keskeisenä osana organisaation yhteiseen perustehtävään ja siten mahdollisuuksien mukaan koko organisaation henkilöstölle. Kumppanuudessa kohteena oleva haaste onkin yleensä niin laaja ja monimuotoinen, että se tulisi luontevasti liittää kumppanuussuhteessa olevien organisaatioiden kokonaisstrategiaan. (Engeström 2006, 19–20)

Kumppanuuden käsite voidaan Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 77) mukaan määrittää kahden yrityksen tai organisaation verkostosuhteeksi, joka on vakiintunut ja tiivis sekä usein virallistettu esimerkiksi kirjallisella yhteistyösopimuksella. Kumppanuudelle on luonteenomaista toiminnan pitkäjänteisyys, yhteisöllisyys, tietoisuus sekä luottamukseen perustuva tavoitteellinen yhteistyö. Tämä Hakasen ym. määritelmä soveltuu tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen luontevasti, sillä tutkimuksessa käsitellään nimenomaan kahden eri organisaation (yliopistoyhteisön ja kaupunkiorganisaation) välistä kumppanuussuhdetta.

Karhio (2002, 124) nostaa esille kumppanuuteen liittyvän tasavertaisuusnäkökulman. Kumppanuudella tarkoitetaan aluekehittämisessä eri tahojen ja eri tasoisten välistä oikeaa ja tasavertaisuuteen perustuvaa yhdessä toimimista. Kumppanuuden avulla luodaan uusia toimimisen foorumeita, uusia malleja tehdä asioita ja uusia rajoja ylittäviä kokoonpanoja erilaisten asioiden yhteyteen. Kaiken toiminnan ehdottomana perustana toimivat yhteisesti

määritellyt tavoitteet. Onnistuneimmillaan kumppanuudessa pystytään hyödyntämään erilaiset ja tuoreet näkökulmat ymmärtää asioita ja synnyttämään edelleen uutta ajattelua. Erilaisuus toimii siten Karhion näkemyksen mukaan kumppanuuden yhtenä merkittävänä voimavarana.

Menestyksekkään kumppanuuden rakentumiseen tarvitaan toimijoiden yhteistä sitoutuneisuutta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen, korkeaa luottamusastetta, halua yhteistyöhön, osapuolten vastuullisuutta ja tarvittaessa vallalla olevien hallintorakenteiden muuttamista. Kumppanuus eri osapuolten välillä on ennen kaikkea prosessi, jonka tavoitteena on saavuttaa uudenlainen yhteisymmärrys, ymmärrys paikallisten innovaatioiden mahdollisuuksista ja synergiaetujen löytymisestä. Yhteisesti asetettujen päämäärien saavuttamisen ja koko paikallisen toiminnan prosessin tuloksena alueelle kasaantuu sosiaalista pääomaa. (Karhio 2002, 124–125)

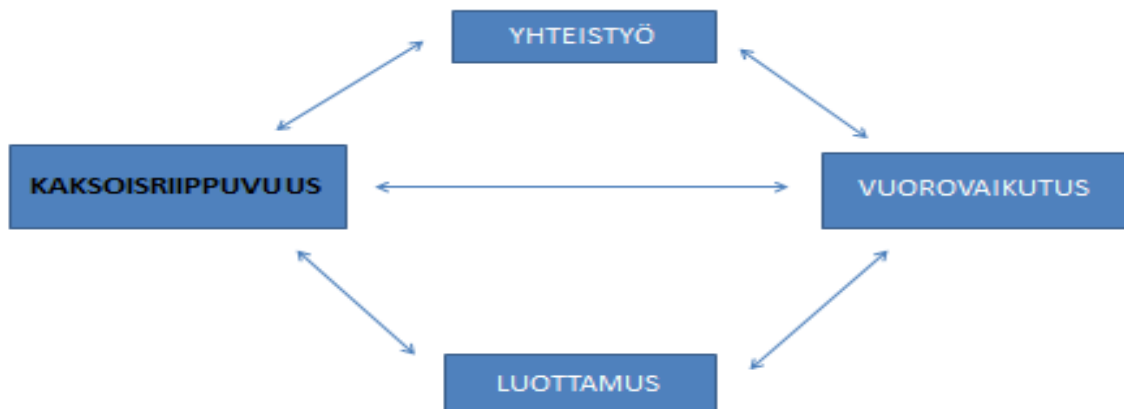
Ståhle ja Laento (2000, 26) käsittelevät teoksessaan kumppanuuden käsitettä laajasti ja katsovat käsitteen sisältävän tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen peruselementit. Jokainen elementti vaikuttaa aina kahteen muuhun ja siten nämä kolme peruselementtiä ovat jatkuvassa yhteydessä toisiinsa. Kumppanuudella tarkoitetaan yhteyttä, joka tekee mahdolliseksi tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen organisaatioiden välillä. Mitä enemmän toimijalla on tietopääomaa, sitä kiinnostavampana kumppani yleensä näyttäytyy. Mitä enemmän ja avoimemmin informaatiota itsestä toiselle annetaan, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet muodostuvat. Nämä seikat edellyttävät sitä, että jaettujen tietojen pohjalta ymmärretään mahdollisimman syvällisellä tasolla, millä tavalla kumppanit voivat toistensa toimintaa ja osaamista täydentää.

Kumppanuus mahdollistaa lisäarvon tuottamisen kaikille toimijoille. Lisäarvoa luodaan aina mahdollisuuksien ja riskien kentässä, johon liittyykin keskeisenä käsitteenä kirjoittajien kolmas peruselementti, luottamus. Kumppanuuden aikaansaannokset riippuvat suurelta

osin siitä, miten luottamukselliseksi kumppaneiden keskinäinen vuorovaikutussuhde muodostuu. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin ja sitä kautta myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. Mitä enemmän luottamusta ja tiedonvaihtoa vaaditaan, sitä suurempia ovat sekä kumppanuuden tuoton mahdollisuudet että riskit. (Ståhle & Laento 2000, 26–27)

Ståhle ja Laento (2000, 68) korostavat, ettei kumppanuuteen ole syytä ryhtyä, jos riippuvuus ei ole aitoa ja vain toinen osapuoli saa etuja yhteistyöstä. Molempia toimijoita vaaditaan noudattamaan tasavertaisuutta yhteistyösuhteessa silloinkin, kun kokonaisuuden kannalta tilanne ei ole täysin tasapainossa. Kaksoisriippuvuus, eli vapaaehtoinen vastavuoroisuus ei edellytä hierarkian poistamista, eikä se myöskään pakota epärealistiseen tasa-arvoajatteluun. Jollain toisella on hyvin usein enemmän asiantuntemusta kuin toisella toimijalla, hierarkkiset eroavaisuudet säilyvät eivätkä valta-asetelmat välttämättä poistu.

Myös Engeström (2006, 21) pitää tärkeänä kumppanuuden käsitettä määritellessään, että kumppanuus muodostuu yhdenvertaisista osapuolista, joilla on toisiaan täydentäviä kompetensseja ja resursseja. Kumppanuutta ei nähdä yhden osapuolen ylivalentana tai ylipäänsä hierarkian rakentamisena. Tästä seikasta huolimatta yhteistyössä on aina tärkeää tunnistaa se lähtökohta, jonka mukaan yhteistyö tuottaa lisäarvoa molemmille ja molemmat ovat siitä tasapuolisesti vastuussa. Tasavertaisuus kaksoisriippuvuudessa ei siis tarkoita arvoasetelman häviämistä, vaan sitä, että molempien osapuolien vaikutus on samansuuruinen. Kumpikaan ei hallitse tilannetta, vaan hakee aktiivisesti uutta yhteistä tulkintaa. (Ståhle & Laento 2000, 68)



Kuvio 1. Kaksoisriippuvuus ja siihen vaikuttavat tekijät (Ståhle & Laento 2000)

Kuviossa 1 pyritään hahmottamaan kumppanuussuhteessa olevien toimijoiden riippuvuussuhdetta, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Kaksoisriippuvuus määrittää Ståhlen ja Laennon (2000, 68–69) mukaan vuorovaikutuksen laadun ja suunnan ja on näin ollen perusehto luottamuksen rakentumiselle ja siten myös yhteistyön onnistumiselle. Olennaista kaksoisriippuvuudelle on molempien osapuolten tarve toisiaan kohtaan, jotta hyöty voidaan saavuttaa. Keskinäisriippuvuudelle on lisäksi ominaista se, että molemmat toimijat tiedostavat ja tunnustavat keskinäisen riippuvuuden hyödyn tuottamiseksi. Kuvion kaikki neljä osatekijää vaikuttavat toisiinsa, kun kumppanuutta pyritään rakentamaan.

Raunio (2000, 25) muistuttaa, ettei verkostomainen yhteistyö ole niin helppoa kuin voisi luulla. Rajojen määrittely saattaa olla erittäin ongelmallista, sillä verkostot voivat muodostua sekä virallisista että epävirallisista yhteyksistä ja niiden syvyys, sisältö sekä muoto vaihtelevat merkittävästi. Jos toimijan ulkoinen toimintaympäristö muodostuu hierarkia- ja markkinasuhteista, sitä ei voida toimintatavaltaan kutsua verkostoksi, vaikka toimintaympäristö rakenteeltaan verkkoa muistuttaisikin. Raunio korostaa, että verkoston

määrittely on aina tapauskohtaista ja näyttäytyy hyvin erilaisena yksilön, organisaation tai koko alueen näkökulmasta katsottuna.

Verkostoyhteiskuntaa voidaan luonnehtia tulevaisuuden toimintaympäristönä sinänsä melko haasteelliseksi, sillä se suosii niitä toimijoita, joilla on kyky nähdä mahdollisuudet, kyky tarttua mahdollisuuksiin sekä kyky luoda ja soveltaa uutta informaatiota. Sellaisten kaupunkiseutujen näkökulmasta, joilla ei ole omaa yliopistoa tai muita uutta tietoa luovia organisaatioita alueellaan, tilanne on usein erityisen haastava. Perinteisesti on ajateltu kaupunkiseudun ja sen erilaisten organisaatioiden materiaalistien voimavarojen ja niiden kehittämisen turvaavan alueelle vahvan strategisen aseman. Kehittyvän talouden kasvun dynamo on kuitenkin koko ajan yleisemmin nimenomaan inhimillinen pääoma, jonka avulla tuottavuutta voidaan nostaa aivan samalla tavalla kuin materiaalisien voimavarojen avulla. Inhimillisen pääoman merkittävimpiä osatekijöitä ovat tieto, osaaminen ja verkostoituminen. (Linnamaa 2003, 23)

2.3.2. Strategiset verkostot ja strategiset kumppanuudet

Verkostot ja kumppanuudet voidaan ymmärtää myös strategisina. Sotarauta ja Linnamaa (1999, 104) nostavat artikkelissaan esille strategisen verkoston käsitteen. Heidän mukaansa verkostosta tekee strategisen juuri pyrkimykset vaikuttaa kaupungin pitkän aikavälin kehitykseen. Strateginen verkosto on toimintatapa vahvemman kilpailuaseman saavuttamiseksi (Oinas & Packalén 1998, 70). Strategisena välineenä verkostoa voidaan pitää silloin, kun sen toiminnan motiivina on:

- yhteinen tahdonmuodostus, päätösten toimeenpano ja legitimointi
- tuotekehitykseen kuluvan ajan pienentäminen
- markkinoille tulon helpottaminen
- kansainvälistyminen
- informaation vaihto
- erikoistuminen tai diversifioituminen

- tuki kolmatta osapuolta vastaan.

(Sotarauta & Linnamaa 1999, 105)

Raunion (2000) mukaan verkoston käsitteen ohessa myös strategisuus nähdään melko joustavana ja usein dynaamisena käsitteenä, jonka merkitys muuttuu yhteistyöprosessin eri vaiheissa. Strategisuuteen ei ole mielekästä takertua hetkellisen tuokiokuvan näkökulmasta, vaan on tarkasteltava sen kasvua osana prosessia. Raunion (2000, 30) mukaan prosessissa voidaan erottaa kolme toisistaan ajalliselta merkitykseltään poikkeavaa vaihetta. Yhteistyösuhteen painotus voi olla ylläpitävä, strateginen tai potentiaalinen.

Strategisesti merkittävän yhteistyösuhteen taustalla on usein kaksi vaihetta, joiden kautta suhteen merkitys muodostuu strategiseksi. Alussa yhteistyösuhde voidaan nähdä potentiaalisena, eli käyttämättömänä mahdollisuutena, joka tiedostetaan ja jota mahdollisesti aktiivisesti pyritään viemään eteenpäin. Yhteistyösuhteen oikea lisäarvo on kuitenkin tässä vaiheessa vielä jäänyt saamatta ja toiveet ovat tulevaisuuteen asetetuissa päämäärissä joko tiedostettuina tai tiedostamattomina. Kun potentiaalista suhdetta ryhdytään käytännössä hyödyntämään, siitä tulee operatiivinen tai ylläpitävä, eli käytännön toimintaan painottuva. Suhteesta tulee strateginen vasta sitten, kun yhteistyötä syvennetään ja se tuottaa organisaation kannalta strategisesti merkittävää lisäarvoa. Strategisessa yhteistyösuhteessa tuotettu lisäarvo on merkittävää pitkántähtäimen toiminnan kannalta ja keskinäisriippuvuus ohjaa toimijoiden päämääriä samaan suuntaan. (Raunio 2000, 30)

Strategiseen verkostonäkökulmaan viitaten voidaan tarkastella Sotaraudan, Saarivirran ja Kolehmaisien (2012, 53) tekemiä havaintoja heidän tutkiessaan kuntatoimijoiden innovaatiotoimintaa. Kirjoittajat nostavat esille mielenkiintoisen huomion kuntatoimijoiden verkostoitumisesta: kuntien innovaatiotoiminnassa havaitaan käytettävän suurimmaksi osaksi kuntamaailman omaa sisäistä tietoa. Tutkijoiden havaintoa kuntien innovaatiojärjestelmän sisäänpäin kääntyneestä luonteesta vahvistaa se, että kaupunkien johtotehtävissä toimivien tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat pääosin kuntasektorin toimijoita. Yhteistyötä tehdään muiden kunnallisten toimijoiden, kuten muiden kuntien,

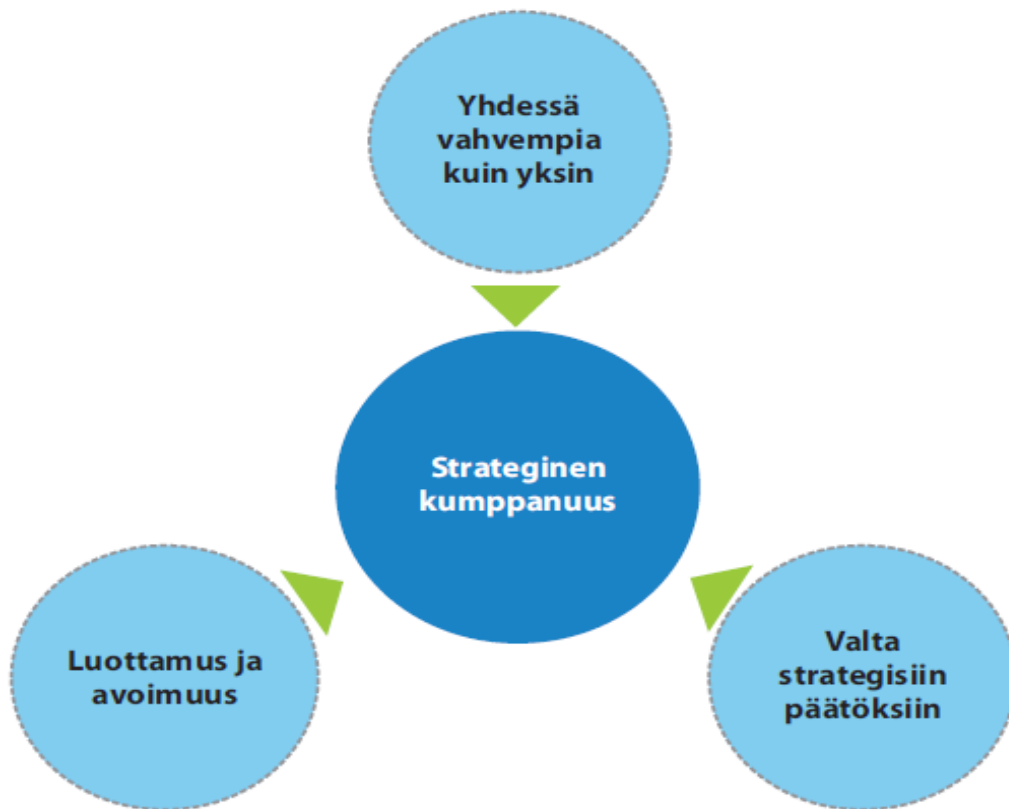
kuntainliittojen ja asiakkaiden kanssa, kun taas yhteistyö nimenomaan yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja muiden uutta informaatiota tuottavien organisaatioiden kanssa on melko vähäistä. Sotaraudan ja kumppaneiden tutkimustulosten valossa voidaan siis todeta, ettei yhteistyötä kuntasektorin ulkopuolisten toimijoiden, kuten yliopistoyhteisön kanssa nähdä kovin merkityksellisenä. Verkostoyhteistyö ei pääse näin ollen nousemaan strategiselle tasolle, jolloin verkostolla olisi tarkoitus vaikuttaa kaupungin pitkän aikavälin kehitykseen ja auttaa kaupunkia saavuttamaan vahvempi kilpailuasema.

Ståhle ja Laento (2000, 93–94) määrittelevät teoksessaan erilaisia kumppanuuksia. Yhtenä kumppanuuden muotona nostetaan esille tämän tutkimuksen kannalta oleellinen strategisen kumppanuuden käsite, jolla pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua. Kumppanit ovat aidossa riippuvuussuhteessa, sillä yhteys edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön. Tällaisessa tilanteessa kumppanussuhteet rakentuvat intensiivisiksi ja monimuotoisiksi ja vaativat yleensä paljon luottamusta toimiakseen. Strateginen kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sillä on samalla myös kaikista suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Kyseessä on ennen kaikkea yhteistyö, jonka avulla kumppaneilla on mahdollisuus saavuttaa täysin uusi osaamisen ja / tai tuottavuuden taso.

Strategisen kumppanuuden tai allianssin voi Lendrumin (2004, 21–23) mukaan myös määritellä tarkoittamaan menestyvän, pitkäaikaisen ja jatkuvasti parantuvan strategisen suhteen yhteistoiminnallista kehitystä, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, parhaisiin tapoihin, pysyvään kilpailuetuun ja hyötyihin kaikille kumppanuksille. Nämä ovat suhteita, joilla on erillinen ja positiivinen vaikutus myös kumppanuuden tai liittouman ulkopuolella. Tarvittavan ehdottoman luottamuksen takuuna on yhteinen näkemys menestymisen edellytyksistä, jossa win-win-tilanne on mahdollisia riskejä vahvempi houkutin.

Strategisen kumppanuuden perustavanlaatuinen lähtökohta on se, etteivät kumppanuuden osapuolet kykene yksin saavuttamaan sitä, mitä yhdessä toisen osapuolen kanssa voi olla mahdollista (Illman, Hokkanen, Pokela, Pursula, Luoma & Gilbert 2013, 14). Tästä syystä parhaimman kumppanin tunnistaminen onkin strategisen kumppanuuden onnistumiselle eräänlainen merkittävä alkuasetelma. Ståhle ja Laento (2000, 95) mainitsevat kolme kriteeriä, jotka organisaation tulisi täyttää, jotta strategisen kumppanin valintaan voidaan ryhtyä. Ensinnäkin organisaation oma tietopääoma on tiedostettava ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista on luotava visioita. Toinen kriteeri käsittelee organisaation toimintaympäristön pelisääntöjä, jotka on tunnettava ja toimintaympäristön eri osallistujien vahvuuksista ja heikkouksista on oltava tietoisia. Kolmanneksi, mahdollisten kumppanien tietopääomista on järjestettävä systemaattinen tietojenkeruu. Valitettavan usein heikoimmaksi lenkiksi muodostuu juuri oman tietopääoman tunteminen, jonka puutteita ei helposti tahdota myöntää.

Kuviossa kaksi kuvataan strategiseen kumppanuuteen liittyviä eri näkökulmia. Illman ym. (2013, 14) toteavat, että strateginen kumppanuus luo uusia mahdollisuuksia, joita organisaatiot eivät yksin voisi saavuttaa kohtuullisella riskillä. Näin ollen voidaan yksinkertaistetusti sanoa, että organisaatiot ovat yhdessä vahvempia kuin yksin. Toinen näkökulma sen sijaan korostaa valtaa strategisiin päätöksiin. Tällä Illman ym. (2013) tarkoittavat sitä, että strategisen kumppanuuden päätöksenteko on osapuolten organisaatioissa riittävän korkealla tasolla: organisaatioiden johtohenkilöt ovat näkyvästi mukana kumppanuuden eri kehitysvaiheissa. Tämä kuvastaa myös osapuolten panosta yhteistyösuhteeseen ja suhteen strategiseen merkitykseen. Se mahdollistaa myös kumppanuuden jatkuvuuden tilanteissa, joissa strategisen kumppanuus kohtaa erilaisia haasteita. Kolmantena näkökulmana nostetaan esille yhteistyösuhteen luottamuksellisuus ja osapuolten vuorovaikutuksen avoimuus. On tärkeää muistaa, että vuorovaikutussuhteet syntyvät ja kehittyvät kuitenkin ihmisten välillä, vaikka puhutaan organisaatioiden välisestä strategisesta kumppanuudesta. Avaintoimijoiden valtuudet ja kyky viestiä toisilleen omista päämääristään ja lähtökohdistaan toimia kumppanuussuhteessa ovat strategisen kumppanuuden elinehto. (Illman ym. 2013, 14)



Kuvio 2. Näkökulmia strategiseen kumppanuuteen (Illman ym. 2013, 14)

3. SUOMALAINEN YLIOPISTOLAITOS JA SEN MUUTOKSET

3.1. Yliopistot tarkastelun kohteena

3.1.1. Yliopisto instituutiona

Yliopistoinstituutio on yksi maailman vanhimmista instituutioista. Yliopistoja on vuosien saatossa pidetty korkealaatuisen opetuksen, tieteen ja tutkimuksen tekijöinä. Yhteiskunnallisessa kehityksessä yliopistojen roolia voidaan kutsua merkittäväksi. Perinteisiltä yliopistoilta vaaditaan tänä päivänä kuitenkin huomattavaa uudistumiskapasiteettia toimintaympäristön erilaistuessa. Yliopistoihin kohdistuu kulttuurisia ja poliittisia muutospaineita, jolloin niiltä odotetaan pysyvyyden ohella kykyä omaksua uusia toimintatapoja ja sopeutua instituutioon yhteiskunnan kehityssuuntaan. (Sporn 1999) Suomalainen korkeakoululaitos on viime aikoina käynyt läpi useita merkittäviä yliopistojen rakenteellisen kehittämisen prosesseja sekä korkeakoululainsäädännön uudistuksen, joiden seurauksena koko korkeakoulujärjestelmän rakenteet ja dynamiikka ovat muuttuneet huomattavasti.

Yliopisto voidaan nähdä toiminnallisena ja hallinnollisena kokonaisuutena ainutlaatuisena, monimuotoisena ja myös monimutkaisena lukuisista eri syistä (ks. Becher & Kogan 1992; Birnbaum 1991; Clark 1983). Yliopiston toiminnot muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden, joka koostuu perus- ja soveltavasta tutkimuksesta, yliopiston monipuolisesta omiin toimintoihin ja ulkopuolisiin kohdistuvasta kehitystyöstä, eri koulutustasoilla (perus-, jatko- ja täydennyskoulutus) tapahtuvasta koulutuksellisesta toiminnasta, lukuisista asiantuntijatehtävistä sekä kasvavissa määrin kolmanteen tehtävään liittyvistä innovaatioiden hyödyntämistoiminnoista ja aluekehitystoiminnoista. On ilmeistä, että yliopistojen tehtävät ovat yhteiskunnan kehittyessä jatkuvasti monimuotoistuneet ja monipuolistuneet. (Jääskinen & Rantanen 2007, 28)

Husén (1996) määrittelee perinteisen länsimaisen yliopiston ominaisuuksia, jotka korostavat sen erillisyyttä muusta yhteiskunnasta. Ensinnäkin yliopistossa esiintyy melko tarkka raja teoreettisen tiedon ja käytännön välillä. Teorian tavoitteena on ymmärtää maailmaa, mutta ei saada aikaan muutoksia siinä. Toiseksi yliopisto pyrkii ylläpitämään autonomiaa ja etäisyyttä yhteiskuntaan. Kolmanneksi se on ollut sekä sosiaalisesti että älyllisesti elitistinen instituutio. Yliopisto on pyrkinyt olemaan instituutiona norsunluutorni, jonka tärkeimpänä tehtävänä on ollut totuuden etsiminen. Yliopistoa on luonnehdittu instituutiona hyvin konservatiiviseksi ja jäykäksi, mutta tiedon ja totuuden etsijänä se on voitu nähdä radikaalinakin. Ristiriita voidaan ymmärtää yliopistoille myönnetyllä itsemääräämisoikeudella. Ulkopuolelta tuleviin muutosyrityksiin on vastattu vastarinnalla, mutta hyödyn tavoittelulta ja omiin etuihin keskittymiseltä näyttävä muutosvastarinta johtuu Husénin mukaan halusta säilyttää vapaus tiedon etsimisessä. (Husén 1996, 6, 8–9)

Kaukonen ja Välimaa (2010, 13) edustavat Huséiniin nähden erilaista näkökulmaa ja sen sijaan korostavat yliopiston kehityksen olevan sidoksissa muun yhteiskunnan tilaan, tarpeisiin ja kysyntään. Yliopistot tuottavat yhteiskunnalle monenlaisia korkeakoulutukseen, tutkimukseen ja asiantuntemukseen liittyviä tietointensiivisiä palveluja. Vastineeksi yliopistot saavat monenlaisia resursseja, institutionaalisen aseman ja tietyn toimintavapauden yhteiskunnassa. Tätä vuorovaikutussuhdetta välittävät monet prosessit, jotka liittyvät lainsäädäntöön, yliopisto- ja tiedepolitiikan linjauksiin ja jatkuvaan resurssikilpailuun. Lisäksi arkipäiväinen vuorovaikutus opetuksessa, tutkimuksessa ja sosiaalisessa elämässä ilmentää hyvin yliopiston ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutussuhdetta. Yliopistot toimivat näin ollen taloudellisessa, poliittisessa ja henkisessä vaihtosuhteessa muun yhteiskunnan kanssa. Uudistuneessa yliopistolaisissa (558/2009) heijastuukin jossain määrin yliopistojen yhteiskuntasuhteessa tapahtuneet muutokset ja toisaalta tulevaisuuteen kohdistuvat odotukset. (Kaukonen & Välimaa 2010, 13)

Myös Suomen aluekehittämissstrategiassa 2020 on tunnistettu osaamisen merkityksen kasvu yhteiskunnassa. Alueellisen kehittämis- ja osaamispotentiaalin tehokas hyödyntäminen on lisännyt korkeakoulujen merkitystä alueellisessa kehittämistoiminnassa. Nykypäivänä yliopistot ja korkeakoulut toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään,

kansainvälisesti sekä alueellisten muiden toimijoiden ja erityisesti yksityisen sektorin kanssa. (TEM 2010, 21) Anttiroiko ja Leponiemi (2011, 27) korostavat, että yliopistojen mahdollisuudet edistää sijaintikaupunkinsa ja -alueensa kehitystä riippuvat ratkaisevasti siitä, millä tavoin ne ovat vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa.

Yliopistojen autonominen taloudellinen toimivalta ja sen vahvistaminen ovat olleet viime vuosien aikana kansainvälisesti keskeisiä korkeakoulupolitiikan tavoitteita. Niissä on ollut tarkoituksena muun muassa tukea ja kehittää yliopistojen ja muun yhteiskunnan välisiä vuorovaikutussuhteita. Kuten jo aikaisemmin todettiin, yliopistolaitos on volyymiltaan ja tehtäväkentältään laajentunut niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Laajentuneet ja yhä laajenevat kosketuspinnat toimintaympäristöön sekä uudet ja monipuolistuneet rahoituslähteet edellyttävät yliopistolta niiden omaa vahvistettua ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. (Jääskinen & Rantanen 2007, 12)

3.1.2. Tampereen yliopisto

Yksi ratkaisevimmasta ja pitkävaikutteisimmista tekijöistä Tampereen kaupungin kannalta oli yliopistolaitoksen saaminen kaupunkiin. Helsingissä toimi 1920-luvulla perustettu yksityinen Yhteiskunnallinen Korkeakoulu (YKK), jonka tarkoituksena oli antaa vähävaraisille ei-ylioppilaille mahdollisuus opiskella. Sotaraudan ja Viljamaan (2003, 30) mukaan sen siirtymiseen Helsingistä Tampereelle vuonna 1960 vaikuttivat sekä Helsingissä esiintyneet työntövoimat että Tampereella olevat vetovoimatekijät. Korkeakoulun rooli ”oikeiden yliopistojen” Helsingissä ei ollut erityisen voimakas ja toisaalta Tampereelle haluttiin kiivaasti oma yliopistoinstituutio. Ilman tamperelaisten omaa aktiivisuutta Yhteiskunnallista korkeakoulua tuskin olisi koskaan siirretty Tampereelle. Tampereen kaupungin intressinä oli tarjota opiskelumahdollisuus nuorelle väestölle ja samalla estää myös aivovuoto (*brain drain*). Erityisesti alkuaikoina kaupunki myös tuki yliopistoa taloudellisesti. Vuonna 1966 Yhteiskunnallisen korkeakoulun nimi muuttui Tampereen yliopistoksi ja vuonna 1974 se siirtyi muiden yliopistojen tapaan valtion ylläpitämäksi laitokseksi. (Sotarauda & Viljamaa 2003, 40)

Tampereen yliopistossa on tällä hetkellä yli 15 000 tutkinto-opiskelijaa, joista noin 600 on ulkomaalaisia. Vuoden 2011 alussa yliopiston kuusi tiedekuntaa ja lähes kolmekymmentä laitosta yhdistyi yhdeksäksi tieteenalayksiköksi. Tampereen yliopiston yhdeksän tieteenalayksikköä ovat lääketieteiden, biolääketieteellisen teknologian, terveystieteiden, informaatiotieteiden, kasvatustieteiden, kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden sekä viestinnän, median, ja teatterin yksiköt samoin kuin johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto järjestää lisäksi avointa yliopisto-opetusta, jossa on vuosittain yli 6 500 opiskelijaa. Toimintaa on lisäksi Porissa, Seinäjoella, Hämeenlinnassa Valkeakoskella ja Virroilla. (TaY:n verkkosivut; Tampereen kaupungin verkkosivut)

Tampereen yliopisto toimii Suomen suurimpana yhteiskuntatieteellisten ja hallinnon alojen kouluttajana. Tästä syystä yhteistyö valtion, kuntien, elinkeinoelämän ja kansalaisjärjestöjen kanssa on äärimmäisen olennaista. Tampereen yliopistolla on yhteistä tutkimusta ja koulutusta myös muiden korkeakoulujen, erityisesti Tampereen teknillisen yliopiston kanssa. Yliopisto tekee tiivistä tutkimusyhteistyötä lisäksi julkisen sektorin ja elinkeinoelämän kanssa. Yliopisto vastaa elinikäisen oppimisen haasteisiin omilla koulutusaloillaan järjestämällä lisäksi aikuiskoulutusta, joka vastaa työelämän tarpeisiin sekä ylläpitää ja uudistaa asiantuntijoiden osaamispohjaa. (TaY:n verkkosivut)

Tampereen yliopiston vuonna 2010 hyväksytyssä strategiassa korostetaan aktiivista yhteistyötä ja kumppanuuksia. Yhteistyön merkitys strategisten kumppanien ja sidosryhmien kanssa kasvaa jatkuvasti. Kumppanuuksien avulla voidaan nostaa koulutuksen ja tutkimuksen laatua ja osoittaa yliopiston vaikuttavuus. Kumppanuudet mahdollistavat yliopiston rahoituspohjan laajentamisen ja yliopisto pystyy asiantuntijuuden, koulutuksen ja tutkimuksen avulla hyödyttämään kumppaneitaan ja yhteisöjään. Yhteistyöstä on tarkoitus tehdä strategian mukaan aiempaa päämäärätietoisempaa ja järjestelmällisempää ja tavoitteena on sopia säännöllisestä yhteydenpidosta, yhteistyömuodoista ja tavoitteista. (TaY:n strategia, 11)

3.1.3. Tampereen teknillinen yliopisto

Tampereen teknillisenä yliopistona (TTY) toimiva TTY-säätiö keskittyy tekniikan ja arkkitehtuurin tieteelliseen tutkimukseen ja tähän tutkimukseen perustuvaan ylimpään opetukseen. Tutkimuksen infrastruktuurit ovat korkeatasoisia ja tutkimusympäristö TTY:llä mahdollistaa tieteellisten tavoitteiden saavuttamisen. TTY:llä on kansainvälisesti huomionarvoista infrastruktuuria kärkialoillaan, esimerkiksi Optoelektronikan (ORC) tutkimuskeskus on eräs Suomen parhaiten varustelluista akateemisista tutkimusyksiköistä, samoin Suomen johtava nanofotoniikan tutkimuskeskus. (TTY:n toimintakertomus 2012, 5)

Tampereen Hervannassa sijaitsevassa Tampereen teknillisessä yliopistossa opiskelee yhteensä noin 10 500 opiskelijaa, joista noin 1 500 on ulkomaalaisia tutkijoita tai opiskelijoita. TTY on Suomen ainoa tekniikkaan keskittyvä yliopisto, jossa on viisi tiedekuntaa: automaatio-, kone- ja materiaalitekniikka, luonnontieteet ja ympäristötekniikka, rakennettu ympäristö, teknis-taloudellinen sekä tieto- ja sähkötekniikan tiedekunta. TTY:n tieteellisessä toiminnassa yhdistyvät luonnontieteellinen, teknillinen ja liiketoimintaan liittyvä tutkimus. Yliopiston vahvuuksina pidetään perus- ja soveltavan tutkimuksen vuorovaikutusta, laajoja kansainvälisiä verkostoja sekä poikkiteknisiä ja monitieteisiä tutkimushankkeita. Kotimaassa tärkeimpiä yhteistyökumppaneita Tampereen teknilliselle yliopistolle ovat VTT, Aalto-yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto sekä Tampereen yliopisto. Syksyllä 2011 avattiin TTY:n ja Tampereen yliopiston monitieteinen opetuksen ja tutkimuksen yhteisyksikkö BioMediTech, joka vahvistaa osaamista biotieteissä ja lääketieteellisessä teknologiassa. (TTY:n verkkosivut, Tampereen kaupungin verkkosivut)

Tampereen teknillinen yliopisto on toinen säätiömuodon valinneista suomalaisista yliopistoista. TTY:n säätiömuotoinen toiminta käynnistyi 1. tammikuuta 2010, jolloin uusi yliopistolaki astui voimaan. Tampereen teknillisenä yliopistona toimivan TTY-säätiön perustajajäsenet ovat Suomen valtio, Teknologiateollisuus ry, Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö, Tekniikan Akateemiset ry, Tampereen Teknillinen Seura ry, Kunnallisneuvos

C.V. Åkerlundin säätiö, Tampereen kauppakamari ja Tampereen Kauppaseura ry. (TTY:n verkkosivut)

Itsenäinen säätiöyliopistomuoto edistää merkittävästi tutkimuksen ja koulutuksen kehittämistä Tampereen teknillisessä yliopistossa ja antaa hyvät lähtökohdat menestyä kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa. 137 miljoonan euron suuruisen säätiöpääoman tuottojen avulla TTY voi panostaa enemmän tutkimuksen ja koulutuksen uusiin avauksiin sekä laadun ja toiminnanohjauksen kehittämiseen. Tällä tavalla TTY varmistaa, että sen tutkimus ja koulutus palvelevat yhteiskuntaa parhaalla mahdollisella tavalla myös tulevaisuudessa. (TTY:n verkkosivut)

3.2. Yliopistokeskukset tarkastelun kohteena

3.2.1. Yliopistokeskus instituutiona

Yliopistokeskuskaupungin statuksen ovat Suomessa saaneet sellaiset kaupunkiseudut, joilla ei ole omaa itsenäistä yliopistoa, mutta jolle on kuitenkin haluttu rakentaa yliopistollisia toimintoja pääkampusten erillislaitosten ja yksiköiden muodossa. Yliopistokeskuksia sijaitsee Suomessa kuudella eri paikkakunnalla: Seinäjoella, Porissa, Lahdessa, Kokkolassa, Mikkelissä ja Kajaanissa. Nämä kaupungit sijaitsevat globaalien solmukohtien ulkopuolella ja kärsivät jo lähtökohtaisesti riittämättömästä koulutus- ja tutkimusinfrastruktuurista, teknologian- ja tutkimusensiirtoyksiköistä, teknologia- ja tieto-orientoituneista yrityksistä, paikallisen innovaatiojärjestelmän kattavuudesta ja kohdentumisesta (Kosonen 2004, 118).

Yliopistokeskukset saivat Suomessa vakiintuneen aseman sen jälkeen, kun yliopistokeskus-instituutio kirjattiin lakiin vuonna 2009. *”Yliopistossa voi olla myös muita kuin 1 momentissa tarkoitettuja yksiköitä. Yliopistoilla voi olla toisten yliopistojen kanssa yliopistokeskuksia tai muita yhteisiä yksiköitä sekä yhteisiä yksiköitä ammattikorkeakoulujen, tutkimuslaitosten tai muiden julkisten taikka yksityisten yhteisöjen tai säätiöiden kanssa.”* (Yliopistolaki,

558/2009, 27§). Yliopistokeskusten koordinoinnin rahoituksesta säädettiin erikseen vuonna 2012 Valtioneuvoston asetuksella: *”Opetus- ja kulttuuriministeriö päättää sopimuskauden alussa yliopistoja kuultuaan valtakunnallisten tehtävien perusteella määräytyvästä rahoitusosuudesta. Tähän rahoitusosuuteen kuuluvat toiminnot tai infrastruktuurit, joilla on erityistä valtakunnallista koulutus-, tutkimus- tai sivistyspoliittista merkitystä, Kansallis-kirjaston ja harjoittelukoulujen rahoitus sekä yliopistokeskusten koordinoinnin rahoitus.”* (181/2012 Valtioneuvoston asetus)

Yliopistokeskusten toiminnassa korostuu yliopistolakiin kirjattu tehtävä yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja alueellisesta vaikuttavuudesta. Osaamisperusteisessa taloudessa yliopistokeskukset voivat olla merkittäviä alueellisen kehityksen ja positiivisen muutoksen johtohahmoja. Keskeisiä alueen kilpailukykyä ja vetovoimaisuutta tukevia tekijöitä yliopistokeskuskaupungeissa ovat muun muassa alueen saama muuttovoitto, kuten esimerkiksi Porin kaupungin tapauksessa, koulutustason nousu, työpaikkakehitys, aluetalouden dynamiikka sekä alueen osaamisrakenne ja kasvava osaamispääoma.

Yliopistokeskuseudut kohtaavat Suomessa moninaisia ja ristiriitaisiakin kehittymishaasteita muuttuvassa yhteiskunnassa. Kati-Jasmin Kosonen (2004, 119) jaottelee nämä yliopistokeskuseutujen kohtaamat kehityshaasteet neljän tason mukaisesti:

- 1) Globaalitaso
- 2) Aluetaso
- 3) Organisaatiotaso
- 4) Yksilötaso

Globaalilla tasolla yliopistokeskuskaupungeille haasteita aiheuttaa koko maapallon kattava maailmanlaajuinen talous, kansainväliset pääomaliikkeet ja monikansalliset suuryritykset. Aluetasolla haasteita luovat sen sijaan muun muassa paikallisen tietämys- ja teknologiainfrastruktuurin taso ja toimivuus, kehittämisorganisaatioiden kyky auttaa alueella

olevia toimijoita linkittymään globaaleihin tietämysverkostoihin, kyky houkutella erilaisia virtoja alueelle sekä kyky linkittyä oikeisiin vuorovaikutusverkostoihin ja lisätä alueen kiinnostavuutta korkeasti koulutettujen osaajien houkuttelemiseksi. Organisaatiotasolla yliopistokeskuseudut kohtaavat ongelmia siinä, kuinka yritykset ja muut paikalliset toimijat kykenevät kehittämään omaa toimintaansa ”oppimalla uutta ja unohtamalla vanhaa”. Haasteita aiheuttaa myös se, onko kyvykkyyttä kannustaa kilpailukyvyyn kehittämiseen ja onnistutaanko linkittymään ”oikeisiin” tietämysverkostoihin. Yliopistokeskuseuduilla pitäisi samalla pyrkiä vahvistamaan osaamistasoon liittyvää uskottavuutta sekä organisaatioiden kykyä kehittää omaa houkuttelevuuttaan yhteistyökumppanina. Yksilötasolla yliopistokaupunkien haasteita aiheuttaa aktiivisten ja liikkuvien yksilöiden sitoutuminen yliopistokeskuseudulle. Lisäksi haasteita esiintyy oman osaamistason kasvattamisessa ja näin ”markkina-arvon” varmistamisessa sekä kyvyssä kehittää omaa houkuttelevuuttaan yhteistyökumppanina. (Kosonen 2004, 119–120)

Yliopistokeskuseutuja voidaan kutsua myös ”kolmannen kehän” yliopistokaupungeiksi, kun ytimessä ovat innovaatiopolitiikan näkökulmasta katsottuna suurimmat yliopistokaupungit. Tällaiset suuret kasvukeskukset ovat merkittäviä korkeaan teknologiaan pohjautuvan teollisuus- ja yritystoiminnan sijaintikaupunkeja. Seuraavalla tasolla ovat hitaammin kasvavat, perifeerisesti sijaitsevat pienehköt yliopistokaupungit, kuten Vaasa, Lappeenranta, Joensuu ja Kuopio. Kolmas kehä koostuu puolestaan luvun alussa mainituista yliopistokeskuskaupungeista, joissa on paikallisen tai alueellisen ammattikorkeakoulun lisäksi useampien muualla pääkampustaan pitävien yliopistojen ja korkeakoulujen yksiköitä ja laitoksia. (Kosonen 2004, 120)

Tyypillistä tällaisille pienille (Seinäjoki) ja keskisuurille (Lahti ja Pori) kolmannen kehän yliopistokeskuseuduille ovat usein muun muassa itsenäisen yliopiston puuttuminen, muu niukka tutkimus- ja koulutusinfrastruktuuri, ohut teknologiainfrastruktuuri, alhainen koulutustaso, alhainen T&K-taso, vähäinen TEKES-rahoitus ja perinteistä teollisuutta tai pienyritysvaltaisuutta. (Kosonen 2004, 120) Seinäjoen ja Porin kaltaiset ei-yliopistokaupungit ovat kuitenkin viimeisen kahdenkymmenen vuoden kuluessa

panostaneet voimakkaasti siihen, että näille paikkakunnalle saadaan yliopistollisia toimintoja. Kaupunkiorganisaatiot ovat tämän asian tukemiseksi käyttäneet monia eri vaikuttamisen välineitä, kuten toimintojen resursointia, mutta myös poliittista vaikuttamista aina kansallisella ja kansainväliselläkin tasolla. Samaa ovat tehneet tietysti myös Tampereen kaltaiset suuret kaupungit, mutta tällaisilla suuremmilla paikkakunnilla tilanne on usein helpompi, sillä olemassa oleviin itsenäisiin yliopistoihin ei perinteisesti ole kohdistunut kovinkaan suuria pienentämispaineita tai muita vakavia uhkakuvia. Tosin viime aikoina nyt myös pääkampukset ovat kohdanneet jonkin verran paineita koulutusalojen lakkauttamisten suhteen. Lakkauttamisuhkien lisäksi myös koulutusalojen yhdistäminen suuremmaksi kokonaisuudeksi on ollut nousussa pääkampuksilla.

3.2.2. Seinäjoen yliopistokeskus

Yliopistotoimintaa on ollut Seinäjoella vuodesta 1981 lähtien, jolloin Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskukseksi (TYT) aloitti siellä toimintansa. Yliopistoyhteistyön kehittäminen alkoi Seinäjoella 1990-luvun alkupuolella ja vuonna 1994 (osana osaamiskeskusohjelman laadintaprosessia) allekirjoitettiin ensimmäinen yliopistojen aiesopimus yhteistyöstä. Sopimuksen tavoitteena oli vahvistaa yrittäjyyttä koskevaa tutkimustyötä Etelä-Pohjanmaalla. Yhteistyö syveni tutkimusohjelman laatimiseen vuonna 1998. Epanet-korkeakouluverkostosta muodostui viittä suomalaista yliopistoa, Seinäjoen ammattikorkeakoulua ja maakunnan toimijoita yhdistävä kehittämishanke, joka sai taloudellista tukea opetusministeriöltä. Epanet-yhteistyön kautta aikaansaatu tutkimus muodostaa tällä hetkellä vankan pohjan Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkimustoiminnalle. (Helander, Ahola, Huttunen, Lahtinen, Okko, Suomalainen, Virtanen, Holm & Mustonen 2009, 67)

Seinäjoen yliopistokeskus perustettiin 5.11.2003 viiden yliopiston yhteistyösopimuksella ja koordinoivaksi yliopistoksi valittiin Tampereen yliopisto (Helander ym. 2009, 67). Yliopistokeskuksen toiminnassa ovat mukana Tampereen, Helsingin ja Vaasan yliopistot, Tampereen teknillinen yliopisto sekä Sibelius-Akatemia, joka on ainut Seinäjoella toimiva taideyliopisto. Lisäksi yhteistyössä on mukana Turun yliopiston tutkimusryhmä. Näiden

viiden yliopiston lähes kaksikymmentä laitosta osallistuvat Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintaan ja ovat tietopohjana alueelliselle tutkimukselle, koulutukselle ja kehittämistyölle. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus 2012, 8)

Tutkijoita Seinäjoen yliopistokeskuksessa työskentelee yhteensä noin 90, joista yli puolet tekee töitä Etelä-Pohjanmaalla ja loppuosa yhteistyöyliopistojen emokampuksen toimitiloissa. Tutkimusryhmiä on yliopistokeskuksessa 20 ja ryhmien työtä johtaa professori tai tutkimusjohtaja/-päällikkö. Hallintomallina Seinäjoen yliopistokeskuksessa toimii konsortio ja ylintä päätäntävaltaa käyttää rehtorikokous. Seinäjoen yliopistokeskuksen toiminta- ja taloussuunnitelmassa todetaan, että vuonna 2013 jatketaan yliopistokeskuksen tutkimusstrategian toteuttamista. Strategiassa on kolme päätavoitetta, joita ovat tutkimuksen korkea laatu, yhteistyön innostavuus ja vuorovaikutteisuus sekä vahvat tutkimustoiminnan rakenteet. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2013, 3)

Yliopistojen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja alueellisen vaikuttavuuden edistäminen kuuluu keskeisenä osana Seinäjoen yliopistokeskuksen tehtäviin. Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisessa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2011–2016 (2011a, 28) on suomalaisille yliopistokeskuksille määritelty tehtäväksi myös, että niillä on oltava tiivis kytkentä emoyliopistojen toimintaan. Yliopistokeskusten toimintaedellytykset turvataan suuntaamalla toimintaa korkeakoulujen osaamista täydentävään, alueiden tarpeita palvelemaan aikuiskoulutukseen sekä tutkimustoimintaan. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2013, 2)

Seinäjoen yliopistokeskuksen toiminta on siis suunnattu sellaisille aloille, joilla on vahva kytkentä alueen omaan elinkeino- ja työelämään. Tutkimusta, kehittämistyötä ja aikuiskoulutusta tehdään Seinäjoella neljällä painopistealueella, joita ovat

- Tuoteprosessit ja tuotannon järjestelmät
- Liiketoimintaosaaminen
- Elintarvikkeet ja hyvinvointi

- Alueet ja kulttuuri

Painopistealueilla edistetään monitieteellistä työtä, tutkimustyön suunnittelua ja työn tekemistä ryhmissä. Tutkimusryhmien toiminnalla ja tutkijoiden keskinäisellä vuorovaikutuksella pyritään vahvistamaan tutkimustyön laatua. Vaikuttavuutta lisätään tiivistämällä yhteistyötä työelämän ja alueen yritysten kanssa. Ajankohtaisena asiana tulee Seinäjoella olemaan yrityskumppanuuksien tavoitteellinen laajentaminen. Pyrkimyksenä on erityisesti kasvuvaiheessa olevien yritysten saaminen mukaan yhteistyöverkostoon ja niiden toiminnan edistäminen tutkimuksen avulla. (Seinäjoen yliopistokeskuksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2013, 3)

3.2.3. Porin yliopistokeskus

Porin yliopistokeskuksen perustamisvaiheet ajoittuvat vuoteen 1983, jolloin Tampereen teknillinen korkeakoulu käynnisti pienimuotoisen tutkimus- ja koulutustoiminnan Porissa. Turun kauppakorkeakoulu aloitti Porissa vuonna 1997 yo-merkonomeille ja tradenomeille suunnatun tutkintokoulutuksen ja vuonna 2001 Turun yliopisto käynnisti tutkintoon johtavan koulutuksen perustamalla Kulttuurituotannon ja maisematutkimuksen laitoksen. Viimeisimpänä toimintansa aloitti vuonna 2004 Porissa Taideteollinen korkeakoulu ja Tampereen yliopisto. (Helander ym. 2009, 55)

2003 vuoden alussa Porin korkeakouluyksikön nimi muutettiin Porin yliopistokeskukseksi ja uusi hallintomalli astui voimaan. Kymmenen vuotta myöhemmin vuonna 2013 yliopistokeskus on noin 4 300 opiskelijan, 200 asiantuntijan ja neljän yliopiston verkostomaisesti toimiva monitieteinen tiede- ja taideyhteisö. Porin yliopistokeskuksessa toimivat Aalto-yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston, Tampereen yliopiston ja Turun yliopiston etäyksiköt. Hallintomallina on konsortio, jonka ylimpänä päättävänä elimenä toimii Seinäjoen yliopistokeskuksen tapaan rehtorikokous. Tampereen teknillinen yliopisto toimii Porin yliopistokeskuksessa koordinaativastuussa. (Porin yliopistokeskuksen verkkosivut)

Porin yliopistokeskuksen yhteydessä toimivat myös Turun yliopiston alainen Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus ja Turun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, joka järjestää koulutustaan hajautetusti Porin opetusterveyskeskuksessa ja Satakunnan keskussairaalassa. Länsi-Suomen kesäyliopisto toimii myös Porin yliopistokeskuksen tiloissa. Porin yliopistokeskuksen tehtäväksi mainitaan yliopistokeskuksen omilla verkkosivuilla erityisesti maakunnan väestön koulutus- ja osaamistason nostaminen. Tehtävänsä yliopistokeskus toteuttaa tutkimuksen ja siihen perustuvan opetuksen sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja alueellisen vaikuttavuuden keinoin. (Aro 2011, 2)

Verkostomaiseen yhteistyöhön pohjautuva tutkimustoiminta kuuluu Porin yliopistokeskuksen tärkeimpiin vahvuusalueisiin. Porin yliopistokeskuksen tutkimusstrategiassa määritellään ne tutkimuksen painoalat, joihin tutkimusyhteistyö jatkossa kohdennetaan. Yliopistokeskuksen monitieteisen tutkimuksen neljä painoalaa ovat ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksen tutkimus, teknologialähtöiset palvelut ja käyttäjälähtöinen suunnittelu, hyvinvoinnin tutkimus sekä johtamisen ja turvallisuus- ja organisaatiokulttuurin tutkimus. (Porin yliopistokeskuksen verkkosivut)

Porin kaupunkiseudun asema on kohentunut alueellisen kehityksen näkökulmasta parempaan suuntaan 2000-luvun aikana. Positiivisin todennettavissa oleva muutosta aiheuttava tekijä liittyy myönteiseen työllisyyskehitykseen, mutta keskeisessä välineellisessä roolissa on osaamisrakenteen vahvistuminen ennen muuta korkeakoulujen ansiosta. Porin yliopistokeskuksen ja alueen ammattikorkeakoulujen merkitys korostuu Porin, Porin kaupunkiseudun ja Satakunnan nykyisessä ja tulevassa kehityksessä. Porin yliopistokeskuksen toiminnan kerrannaisvaikutukset heijastuvat positiivisesti monella eri tavalla alueen yleiseen kehittymiseen ja kehittämisedellytyksiin. Porin yliopistokeskuksen toiminta on mainio esimerkki siitä, miten yliopistojen niin sanottu kolmas tehtävä alueellisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta parhaimmillaan toteutuu. Porin yliopistokeskuksen rooli tieto-, innovaatio- ja osaamisperustaisessa kehityksen alueellisena kärkenä ja linkkinä emoyliopistojen muodostamiin verkostojen solmupisteisiin on korostunut viime vuosina huomattavasti. (Aro 2011, 2)

Porin muuttotase on kääntynyt positiiviseksi ja joka toinen kaupunkiin muuttava on 15–24 -vuotias nuori tai vaihtoehtoisesti opiskelija. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä ja osuus jatkavat kasvuaan Satakunnan alueella. (Porin kaupungin verkkosivut) Taulukosta kaksi voidaan huomata Porin tilanteen muutos suhteessa aikaisempaan kehitykseen. Pori on saanut muuttovoittoa kaikista väestöryhmistä yhtäjaksoisesti vuoden 2007 jälkeen. Merkittävä huomio on se, että muuttovoitot painottuvat pääosin nuoriin ikäluokkiin (15–24 -vuotiaat) ja opiskelijoihin. Kyse on väestöryhmistä, joista tuli kolmen aikaisemman vuosikymmenen aikana suurimmat inhimillisen pääoman muuttotappiot. (Aro 2011, 3)

Taulukko 2. Porin muuttotase kuntien välisessä muuttoliikkeessä koko väestön ja nuorten ikäryhmien kohdalla vuosina 1990–2011 (luvuissa ei huomioitu maahanmuuttoa).

Alue	1990–1994	1995–1999	2000–2004	2005–2009	2010–2011	YHTEENSÄ
Kaikki ikäryhmät	– 818	– 1 053	– 256	237	292	– 1 598
Nuoret (15–24 v.)	– 193	– 117	194	281	307	472

Lähde: Tilastokeskus, kuntien välinen muuttoliike iän mukaan.

3.3. Yliopistolaitokseen kohdistuvat muutokset Suomessa

3.3.1. Yleisiä muutostrendejä

Suomi on valinnut menestysstrategiakseen panostuksen tietoon ja osaamiseen parantaakseen kilpailukykyä ja lisätäkseen hyvinvointia. Tästä johtuen moderni kasvustrategiamme perustuu yhä voimakkaammin koulutukseen, tutkimukseen ja kiristyvään kansainväliseen kilpailuun. Tieteen uusiutumiskyky yhdessä teknologiakehityksen kanssa voidaan nähdä avainasemassa osaamisen, kilpailukyvyn ja tuottavuuden kehittämisessä. (OKM 2011b, 12) Yliopistoyhteisöjen odotetaan siis edistävän suomalaisten alueiden taloudellista, yhteiskunnallista ja kulttuurista kehitystä, mutta samaan aikaan muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa tarpeen kehittää yliopistojen toimintaa huomattavissa määrin. Alueen käsite tässä yhteydessä voidaan määritellä niin, että se on ympäristö, johon yliopistojen toiminnan vaikutukset ulottuvat.

Voidaan todeta, että erityisesti yliopistojen autonomiaan kohdistuvat tarpeet muuttavat luonnettaan jatkuvan muutoksen keskellä olevassa toimintaympäristössämme. Samalla kun yliopistojen akateemisen autonomian merkitys säilyy keskeisenä tutkimuksen ja opetuksen sisällön ja laadun varmistamisessa, uudessa taloudellisessa ja hallinnollisessa ympäristössä toimiminen edellyttää suurempaa institutionaalista ja taloudellista itsenäisyyttä. Lisääntyvä kilpailu sekä kotimaassa että kansainvälisesti edellyttävät yliopistoilta nopealiikkeisyyttä ja joustavuutta, mikä voi toteutua vain itsenäisten ja laajojen toiminnallisten valtuuksien avulla. Vastaavasti yliopiston sisäisessä johtamisessa tulisi olla mahdollisuus allokoida resursseja joustavamalla ja tavoitteellisemmalla otteella yliopiston kokonaisstrategian ja muuttuvien olosuhteiden määrittämällä tavalla. Tällöin hallintomallit, jotka on luotu yleisiin julkisen hallinnon tarpeisiin, saattavat muodostua toiminnan esteiksi ja uudenlaisessa tilanteessa yliopistolaitokselta edellytettävien tehtävien ja tavoitteiden toteuttamisen rajoituksiksi. (Jääskinen & Rantanen 2007, 30)

Kompleksisuuden hallinta edellyttää Kankaalan ja kumppaneiden (2004) mukaan yliopistojen johtamisessa erityisesti strategisen otteen lisäämistä. Tämä tarkoittaa aikaisempaa selkeämpiä valintoja voimavarojen hankinnassa, suuntaamisessa ja niiden käytössä. Strategisen toiminnan vahvistaminen ei yliopistojen johtamisessa ole kuitenkaan helppo ja suoraviivainen tapahtuma. (Kankaala, Kaukonen, Kutinlahti, Lemola, Nieminen & Välimaa 2004, 126)

Tietoyhteiskunnan aikakaudella instituutiot ja toimijat ovat lisääntyneet, erikoistuneet mutta osittain myös samankaltaistuneet keskenään. Tutkimukseen, konsultointiin, koulutukseen ja muihin asiantuntijapalveluihin liittyvistä uusista yrityksistä ja organisaatioista on tullut tietoyhteiskunnan kasvavilla markkinoilla yliopistoyhteisöjen kilpailijoita tai vaihtoehtoisesti mahdollisia yhteistyökumppaneita. Tutkimukseen ja muuhun tietotyöhön liittyvä kilpailu vaikuttaa yliopistojen tulevaisuuteen ja haastaa ne toimintansa ja yhteiskuntasuhteensa kehittämiseen. (Kankaala ym. 2004, 71)

Suomalaista korkeakoulupoliittista lainsäädäntöä on 1980-luvulta aina 2000-luvulle asti leimannut kaksi merkittävää tavoitetta. Yliopistojen toimintavaltaa on haluttu lisätä suhteessa valtiovaltaan eli antaa yliopistoille enemmän autonomiaa. Tätä on tuettu yliopistojen rehtoreiden, dekaanien ja laitosjohtajien vallan vahvistamisella sekä yliopistojen taloudellisten toimintamahdollisuuksien parantamisella. Toinen pitkäaikainen tavoite on ollut saada yliopistoyhteisöt palvelemaan tehokkaammin suomalaisen yhteiskunnan ja talouselämän tarpeita sekä tutkimuksessa että opetuksessa. (Kaukonen & Välimaa 2010, 15.)

Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen on edennyt viime vuosina korkeakoulujen omien kehittämislinjausten pohjalta. Yliopistojen määrä on vähentynyt 20 yliopistosta 16 yliopistoon. Yliopistoja ja ammattikorkeakouluja kehitetään Suomessa niiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden erilaisina ja toisiaan täydentävinä kokonaisuuksina, jotka perustuvat toisistaan poikkeaviin tutkintoihin, tutkintonimikkeisiin ja tehtäviin. Korkeakoulutuksen rahoitusmalleja on sen sijaan ollut tarkoitus kehittää siten, että ne kannustavat yliopistoyhteisöjä entistä enemmän yhteistyöhön ja työnjakoon ulkoisten sidosryhmien kanssa. (OKM 2011a, 28)

Rakenteiden vahvistamisen ja toimintojen keskittämisen suurempiin yksiköihin ja kokonaisuuksiin on arvioitu Kaukosen ja Välimaan (2010, 19) mukaan parantavan sekä toiminnan tieteellistä laatua että yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopistojen rakenteellisen kehittämisen katsotaan ilmentävän laajempaa politiikkaohjauksen muutosta, jossa korkeakoulu- ja tiedepolitiikka nähdään innovaatiopolitiikan tärkeinä osina. Tietointensiivisessä nykytaloudessa yksityisen sektorin, alueiden ja valtioiden menestyksen nähdään perustuvan innovaatioiden kiihtyvään virtaan ja tieteellisen tiedon entistä nopeampaan hyödyntämiseen. Tältä pohjalta tiedettä, tutkimusta ja yliopistolaitosta on alettu tarkastella kansallisen innovaatiojärjestelmän kiinteinä osina, joiden tehtävänä on edistää kansallista kilpailukykyä ja talouden kasvua. Tätä painotusta ilmentää esimerkiksi yliopistojen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävä, jonka tulkitaan tarkoittavan ennen kaikkea alueellisen taloudellisen kasvun edistämistä. (Lyytinen, Marttila, Ylijoki & Kaukonen 2010, 23)

Kinnunen (2001) analysoi yliopistojen roolia ja tehtäviä ja nostaa esille yksityisen ja julkisen sektorin sekä yliopistoyhteisöjen vuorovaikutuksen olevan alueiden taloudellisen kehityksen ehto. Hän toteaa, etteivät yliopistojen tehtävät rajaudu perinteisesti ainoastaan väestön yleisen sivistyksen ylläpitoon, tiedonmuodostukseen tai ammattilaisten kouluttamiseen. Näiden merkittävien tehtävien rinnalla yliopistojen eri laitoksista on tulossa entistä kiinteämmin yritysten ja julkisyhteisöjen kehityslaboratorioita, uuden taitotiedon sekä teknologian siirtäjiä. Elinkeinoelämän ja korkeakoulujen vuorovaikutuksesta on muodostunut vakaan taloudellisen kehityksen välttämätön ehto. (Kinnunen 2001, 7)

3.3.2. Uuden yliopistolain taustaa ja sen sisällöstä

Valtioneuvoston kanslian raportissa (Brunila 2004, 31–32) ehdotettiin painokkaasti jo vuonna 2004, että yliopistot tarvitsevat taloudellisesti ja hallinnollisesti lisää itsenäisyyttä menestyäkseen kansainvälisessä kilpailussa. Raportissa todettiin, että suuri osa maailman huippuyliopistoista on taloudellisesti suhteellisen itsenäisiä. Sen sijaan keskushallintojohtoiset yliopistot, joiden toiminta on sidottu tiukkoihin vuosibudjetteihin,

eivät menesty yhtä hyvin. Vaarana nähtiin, että Suomen jähmeä korkeakoulujärjestelmä estää suomalaisten yliopistojen kehittymisen maailman parhaimpien yliopistojen joukkoon niilläkin aloilla, joilla Suomessa on olemassa kansainvälisen tason huippuosaamista pitkän koulutusperinteen, korkeatasoisen tutkimuksen tai yritysmaailman synnyttämänä.

Raportissa todettiin lisäksi, että taloudellisen itsehallinnon puute heikentää yliopistojen kykyä toteuttaa myös perustehtäviään. Kyse ei ole vain huippuosaamisen edistämisestä, vaan dynaamisen tutkimus- ja tiedeilmapiirin luomisesta, millä on välittömiä vaikutuksia perusopetuksen ja -tutkimuksen tasoon. Yliopistojen taloudellista itsehallintoa ja rahoituksen kannustavuutta vahvistamalla voidaan kansainvälisen huipun saavuttamiseksi ja siellä pysymiseksi luoda olennaisesti nykyistä paremmat edellytykset. Tämän lisäksi julkisen tutkimusrahoituksen ja rakenteellisten ratkaisujen tuli raportin mukaan edistää selvästi määrätietoisemmin osaamiskeskittymien syntymistä ja niiden kansainvälistä verkottumista. Nämä seikat edellyttävät tiiviimpää yhteistyötä julkisten tutkimusrahoittajien, yliopistojen, tutkimuslaitosten, ministeriöiden ja yksityisen sektorin välillä, sekä selvästi määriteltyjä tavoitteita ja pitkän aikavälin kehittämistoimenpiteitä. (Brunila 2004, 32)

Vuoden 2004 taustoituksen jälkeen suomalainen yliopistolaitos onkin muuttunut kiihtyvällä tahdilla, mikä on aiheuttanut monia muutoksia. Tammikuun alussa 2010 astui voimaan uusi yliopistolaki, jonka mukaan *”yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa varmistetaan korkea kansainvälinen taso eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.”* (Yliopistolaki 558/2009, 2§)

Suomessa yliopistojen hallinnon kehittämisessä on seurattu merkittävien kilpailijavaltioiden harjoittamaa korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaa (Niinikoski 2011, 190). Yliopistot irrotettiin

valtio-organisaatiosta osana tätä yleisempää eurooppalaista korkeakoulupoliittista kehitystä, kun eduskunta vuonna 2009 hyväksyi uudistetun yliopistolain ja yliopistoille annettiin itsenäisen oikeushenkilön asema joko julkisoikeudellisina laitoksina tai säätiöinä. Kun yliopistot uuden lain myötä erotettiin suorasta valtion linjaorganisaatio-ohjauksesta, samanaikaisesti ikään kuin vastapainona haluttiin vahvistaa yliopisto-organisaatioiden ulkoista ohjausta, jonka katsottiin toteutuvan yliopistoyhteisön ulkopuolisten hallitusjäsenten kautta. Lakiuudistuksella haluttiin turvata yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen itsenäisyys. (Niinikoski, Lunabba, Raivio, Lehti & Pessala 2012, 8, 24)

Taloudellinen itsenäisyys voidaan Jääskisen ja Rantasen (2007, 42) mukaan ymmärtää yliopistojen toimivallaksi muun muassa rahoituksen ja eri rahoituslähteiden käyttämisessä ja saamisessa. Yliopiston hallinnollisella autonomialla he puolestaan tarkoittavat sitä, että yliopisto on oikeudellisesti riippumaton valtion keskitetystä hallinto-organisaatiosta siten, että yliopiston omat toimielimet huolehtivat yliopiston sisäisiä tai omia asioita koskevasta päätöksenteosta. Niinikoski ym. (2012) jatkavat, että yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman turvaamisen yhteydessä yliopistoista tehtiin työnantajia ja niiden palvelussuhteiden sääntely järjestettiin työoikeudelliselta pohjalta. Yliopistojen hallinnolliseen ja taloudelliseen asemaan liittyvien uudistusten on katsottu edistävän vahvempien ja itsenäisempien yliopistojen syntymistä. Tämä puolestaan edistää toivon mukaan niiden kansainvälisen kilpailukykyyn vahvistumista. (Niinikoski ym. 2012, 8)

Yliopistouudistuksen tavoitteena on parantaa yliopistojen toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tavoitteena on, että yliopistot kykenevät paremmin:

- reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin
- monipuolistamaan rahoituspohjaansa
- kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta
- tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa
- kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategiaan painoaloihinsa
- vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta

- vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä.

(OKM verkkosivut)

Näiden tavoitteiden ja uudistusten katsottiin olevan opetusministeriön, yliopistojen rehtoreiden ja muun johdon mukaan ”parasta mitä suomalaiselle yliopistolle on tapahtunut sitten niiden perustamisen” (Jakonen & Tilli 2011, 9). Yliopistolakimuutos herätti akateemisella rintamalla kuitenkin laajaa vastustusta. Mediassa kaikista näkyvimmissä roolissa olivat mielenosoitukset ja Helsingin yliopiston valtaus helmikuussa ja maaliskuussa 2009. Toinen lähestulkoon yhtä näkyvä vastustuksen muoto oli julkisuudessa käyty keskustelu, jossa monet kiinnittävät huomiota lakiuudistuksen ongelmiin ja pyrkivät valottamaan sen todellisia pyrkimyksiä oman näkemyksensä mukaan ja vaatien lain jäädyttämistä. (Kaukonen & Välimaa 2010, 18) Eri mieltä oltiin muun muassa siitä, miten lain mahdollistama ulkopuolinen rahoitus vaikuttaisi tutkimuksen painotuksiin. Monien tutkijoiden mukaan ulkopuolinen rahoitus kallistaisi tutkimuksen siihen suuntaan, jossa tutkimusresursseja on runsaasti käytettävissä. (YLE uutiset 16.2.2009) Näihin kommentteihin yliopistojen johtotasolla on julkisuudessa tiukasti vastattu, ettei rahoituksella voi ”ostaa” mieleistään tutkimustulosta tai muulla tavalla vaikuttaa yliopiston toimintaan. Suurlahjoittajat ilmoittivat tiedotteissaan kuitenkin useasti, kuinka rahalahjoitusten toivotaan tukevan erinäisiä asioita maakunnassa ja sen kehityksessä. (Jakonen & Tilli 2011, 14)

Uudistuneessa yliopistolaissa keskeisiä muutoksia ovat siis yliopistojen juridisen aseman muutos, uudistuneet rahoitusperusteet sekä toiminnassa esiintyvät muutossuunnat. Suurimmat tämän hetken muutospaineet näyttävät Anttiroikon ja Leponiemen (2011) mukaan kohdistuvan yritysyhteistyön lisäämiseen, yliopistojen toiminnan tehostamiseen ja kansainvälistymiseen. Näihin on pyritty vastaamaan rakenneuudistuksilla ja yliopistojen toimintakäytäntöjä suoraviivaistamalla. Lisäksi yliopistojen toimintakulttuurissa ja toimintakäytännöissä on yleisemmin tapahtunut dynaamisuutta ja yrittäjämäisyyttä lisääviä muutoksia, jotka ovat osaltaan luoneet uusia puitteita myös tutkimustulosten kaupallistamiselle ja innovaatiotoiminnalle. (Anttiroiko & Leponiemi 2011, 28)

3.3.3. Yliopistojen uudistunut rahoitusmalli

Yliopistojen lakisääteiseen toimintaan kohdistettavasta rahoituksesta ja sen laskentakriteereistä säädettiin tammikuussa 2010 voimaan tulleella uudella yliopistolalla (558/2009) ja sen nojalla annetuilla asetuksilla (770/2009, 771/2009). Yliopistolain uudistuksen yhteydessä hallituksen lähtökohtana oli, että sopimuskaudella 2010–2012 yliopistojen väliset rahoitussuhteet eivät olennaisesti muutu, vaikka laadun ja vaikuttavuuden merkitystä rahoitusmallissa korostettiin. Aiempaan rahoitusmalliin verrattuna tutkimuksen painoarvoa nostettiin suhteessa koulutukseen. Erillinen tuloksellisuusrahoitus ja erikseen haettava hankerahoitus sen sijaan poistettiin uudesta rahoitusmallista. Rahoitus kohdennetaan yliopistoille yhtenä kokonaisuutena, jonka sisäisestä jakamisesta yliopistolla on oikeus päättää itse tarkoituksenmukaiseksi katsomallaan tavalla omien rahoituskriteeriensä mukaisesti. (OKM 2011b, 9)

Oikeushenkilöys on tuonut yliopistoyhteisöille täyden taloudellisen vastuun, mikä korostaa strategisen johtamisen merkitystä yliopistoissa. Uudistuksella on pyritty vahvistamaan julkisoikeudellisia laitoksina toimivien yliopistojen hallitusten yhteiskuntasuhteita, vaikutusmahdollisuuksia ja taloudellista osaamista. Yliopistojen hallintoa ja johtamista on uudistettu ja vahvistettu siitä syystä, että yliopistot pystyvät vastaamaan nykyistä itsenäisemmin ja paremmin uuden taloudellisen aseman tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (OKM verkkosivut, yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen)

Yliopistojen rahoitusta uudistettiin vuoden 2013 alusta lähtien. Uusi rahoitusmalli korostaa laatua, vaikuttavuutta, tuloksellisuutta ja kansainvälistymistä. Perusrahoituksesta 75% määräytyy toiminnan laajuuden, laadun ja vaikuttavuuden perusteella ja 25% muiden koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteiden perusteella. Valtio myöntää rahoitusta yliopistoille erityisesti suoritettujen tutkintojen ja opintopisteiden sekä tieteellisten julkaisujen ja kilpaillun tutkimusrahoituksen perusteella. Rahoitusmalli perustuu opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen työryhmän yksimieliseen ehdotukseen. (Yliopistojen rahoitusmalli, OKM tiedote 19.4.2012)

Opetusministeriön budjettirahoitus muodostaa yliopistojen toiminnan rahoituksellisen perustan, mutta sen osuus yliopistojen laitosten budjeteista on vähentynyt ja ulkopuolisen rahoituksen osuus vastaavasti lisääntynyt. Valtion rahoituksella hoidetaan yliopiston ydintehtävät: tutkintoon johtava koulutus, tutkimuksen perusedellytykset ja näiden kautta toteutuva yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus (Yliopistojen rahoitusmallimuistio). Vahvemman taloudellisen autonomian arvioitiin sekä laajentavan yliopistojen toimintavapauksia että lisäävän ulkopuolisten sidosryhmien merkitystä yliopistojen toiminnassa. Merkittävin sidosryhmä yliopistokentän ulkopuolella ovatkin erilaiset rahoittajatahot, sillä yliopiston toimintoja rahoitetaan yhä useammista rahoituslähteistä. Ulkopuolisen rahoituksen kasvu merkitsee sekä yritysten kanssa tehtävän yhteistyön ja yritysrahoituksen lisääntymistä että kilpaillun tutkimusrahoituksen (erityisesti Tekes ja Suomen Akatemia) painoarvon kasvua yliopistojen rahoitusrakenteessa. (Marttila & Aittola 2010, 94)

Uuden rahoitusmallin tavoitteena on olla läpinäkyvä ja selkeä. Rahoitusmalli turvaa kaikkien yliopistojen toimintaedellytykset ja luo ennustettavuutta yksittäisen yliopiston seuraavien vuosien rahoitustasolle. Rahoituskriteerit ovat lähes aina tuotosmittareita. Tasapainoa ja ennustettavuutta rahoitukseen tuo kolmen vuoden keskiarvojen käyttö laskentaprosessissa. Mallin ohjausvaikutusta pyrittiin selkeyttämään sillä, että yliopistojen perustehtäville, koulutukselle ja tutkimukselle, määriteltiin vain muutama olennainen rahoituskriteeri. Yliopistojen niin kutsuttu kolmas tehtävä, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, toteutuu näiden lakisääteisten tehtävien kautta ja se on läpäisyperiaatteella rahoitusmallissa mukana. (OKM 2011b, 33)

3.4. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus

Yliopistojen merkitys yhteiskunnallisessa kehityksessä on noussut vahvasti esille Suomessa ja muissa kehittyneissä valtioissa. Yliopistojen on yleisesti todettu olevan yksi tietoyhteiskunnan merkittävimmistä voimavaroista. Ei siis ole liioiteltua sanoa, että yliopistoilla on läpi historian ollut merkittävä rooli yhteiskunnallisessa kehityksessä. Tutkimuksen ja koulutuksen yhteiskunnallisista ja taloudellisista vaikutuksista on käyty keskustelua monien vuosikymmenien ajan. Vaikka yliopistojen rooli yhteiskunnallisessa kehityksessä onkin ollut sekä tutkimus- että julkisen hallinnon kehittämisagendalla jo pitkään, yliopistojen yhteiskunnallisten kytkösten analysointi vilkastui ja muuttui järjestelmällisemmäksi 1990-luvulla. Vilkastunut keskustelu korostaa samalla sitä, että yliopistojen tulisi ottaa aiempaa strategisempi ote omaan rooliinsa yhteiskunnassa. (Ritsilä, Nieminen & Sotara 2007, 13)

Yliopistojen yhteiskunnallisen roolin vahvistamiseksi ja selkeyttämiseksi yliopistolaki (645/1997) muutettiin yliopistojen tehtäviä koskevan 4 pykälän osalta siten, että lakiin lisättiin vuonna 2004 annetulla lainmuutoksella (715/2004) säännös, joka velvoittaa yliopistoja tehtäviään hoitaessaan toimimaan vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa sekä edistämään tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopistojen perustehtävinä säilyivät edelleenkin tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva ylin opetus, mutta yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja tutkimustulosten tuotteistaminen innovaatioiksi markkinoille samoin kuin muu tutkimustulosten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistäminen tulivat kuitenkin olennaiseksi ja integroiduksi osaksi yliopistojen kahta perustehtävää. Näin yliopistojen perinteisten opetus- ja tutkimustehtävien rinnalle nostettiin niin sanottu kolmas tehtävä, jota kutsutaan myös yhteiskunnalliseksi vuorovaikutukseksi. Kyse ei ole uudesta ilmiöstä, sillä yliopistot ovat vaikuttaneet voimakkaasti lähiympäristönsä kehitykseen kautta vuosisatojen. Yliopistojen yhteiskunnallinen vuorovaikutus on lakisääteinen tehtävä, mutta sen luonteesta ollaan montaa mieltä ja käsitteen määrittelystä käydään jatkuvaa keskustelua. (Vanttaja 2008, 47)

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen käsitteestä käytetään monia eri ilmaisuja. Joissain yhteyksissä siitä puhutaan yliopistojen kolmantena tehtävänä, jonka sisältö on monella tapaa epäselvä ja monitulkintainen. Joidenkin käsitysten mukaan kolmannella tehtävällä tarkoitetaan ”laajasti määriteltynä yliopistojen yhteiskunnallista palvelutoimintaa” (Kankaala ym. 2004, 11). Erään määritelmän mukaan kolmannella tehtävällä tarkoitetaan taas sitä, että yliopistojen edellytetään olevan osa kansallista innovaatiojärjestelmää ja edistävän kansantalouden kasvua ja kilpailukykyä (Häyrinen-Alestalo & Peltola 2006, 276). Kankaala ym. (2004, 11) kuitenkin jatkavat, että huolimatta käsitteen epämääräisyydestä ja monimielisyydestä on selvä asia, ettei yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen katsota olevan pelkästään markkinoille suunnattujen palvelujen joukko. Se nähdään myös tapana tarkastella yliopistojen toimintaa taloudellisten ja yhteiskunnallisten vaikutusten näkökulmasta.

Ritsilä ym. (2007, 12) toteavat myös käsitteen olevan luonteeltaan monimuotoinen ja hankalasti todennettavissa oleva, mikä tekee sen tutkimisesta ja arvioinnista haasteellista. Riippuen asiayhteydestä ja painotuksesta sitä kutsutaan milloin kolmanneksi tehtäväksi, yhteiskunnalliseksi vuorovaikutukseksi tai palvelutehtäväksi. Erityisesti termi ”kolmas tehtävä” luo tutkijoiden mukaan mielikuvan siitä, että on olemassa jokin kolmas, opetus- ja tutkimustehtävästä täysin erillinen tehtäväkokonaisuus. Tästä ei kuitenkaan ole kyse, vaan yliopistollisen tutkimuksen ja koulutuksen rooleista ja vaikutuksista yhteiskunnassa. Ritsilä ym. (2007, 16) päätyvätkin käyttämään raportissaan kolmannen tehtävän sijaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen käsitettä. Vuorovaikutuksen käsitteen avulla halutaan korostaa myös sitä, että uusi tieto ja osaaminen eivät sellaisenaan saa aikaan uusia kehityspolkuja tai muutoksia yhteiskunnassa. Tästä päätellen voidaan todeta, että yliopistot ja korkeakoulut ovat kiinteä osa yhteiskuntaa eivätkä siitä erillään toimivia instituutioita.

Yhden tulkinnan mukaan yliopistojen yhteiskunnallinen vuorovaikutus voidaan ymmärtää koko yliopistolaitoksen syntyyn ja kehitykseen sisäänrakennettuna pyrkimyksenä. Yliopistoyhteisöjen toimintaan kohdistuu lukuisten intressiryhmien odotuksia ja yhteiskunnallista tehtävää voidaankin tarkastella monista eri näkökulmista.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus yhdistetään tyypillisesti korkeakoulujen palvelutehtävään tiedon tuottajana ja tiedon välittäjänä yhteiskunnan ja yritysten tarpeisiin. (Ilmavirta, Salminen, Ikävalko, Kaisto, Myllykangas, Pekkarinen, Seppälä & Apajalahti 2013, 13) Käytännössä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteuttaminen edellyttää, että yliopistoyhteisöt ovat vuorovaikutuksessa ja vastuussa aiempaa suuremmalle joukolle sidosryhmiä, joiden odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin yliopistojen odotetaan asiantuntemuksellaan vastaavan ja joille myös yliopiston laadusta on tullut tärkeä kysymys (ks. esim. Benneworth & Jongbloed 2010; Harvey & Green 1993).

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus voidaan käsittää Heinosen ja Raevaaran (2012, 3) mukaan vajavaisena ja sen toteuttaminen jää valitettavan usein pelkiksi hienolta kuulostaviksi lauseiksi yliopistojen strategiapöytäkirjoihin. Yksittäisen tutkijan on hankala toteuttaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävää, kun osaaminen ja kannustimet puuttuvat. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laiminlyönti saattaa kostautua yliopistoille resurssien niukentumisena ja vaikutusmahdollisuuksien kaventumisena. Tähän ongelmaan Heinonen ja Raevaara ehdottavat tiedeviestintää yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen yhtenä työkaluna. Tiedeviestinnällä on merkittävä rooli tiedeyhteisöjen ja yliopistojen julkisen kuvan muodostumisessa ja näin ollen tutkimuksen ja tieteen uskottavuuden määrittämisessä. Nykyisessä järjestelmässä tiedeviestintää on pyritty keskittämään palvelulähtöiseksi tiedottamiseksi ja projekteiksi ”tieteen tuomiseksi julkisuuteen”, mutta alemmat organisaatiot, kuten laitokset, yksiköt ja tutkimusyhteisöt, eivät ole resursoineet tiedeviestintää käytännössä ollenkaan. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen täyttäminen jääkin pahimmassa tapauksessa yksittäisten aktiivisten tutkijoiden tai tiedetoimittajien vastuulle. Keskitetty tieteen tiedotus on myös melko jäykkä ja yksipuolinen tapa osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun eikä lisää yksittäisen tutkijan tiedeviestintävalmiuksia. (Heinonen & Raevaara 2012, 3)

Yliopistoilla on sekä kansallinen että alueellinen tehtävä, mikä on voimassa myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta. Ilmavirta ym. (2013) toteavat, että monilla yliopistoilla yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja alueellinen vaikuttavuus tulevat vahvimmin

esiin yliopistokeskustoiminnan kautta. Yliopistokeskukset mahdollistavat aktiivisen aluekehittämistoiminnan ja usein yliopistokeskuksen yhteistyö alueen muiden organisaatioiden kanssa on tiivistä. Samalla ne voivat hyödyntää emoyliopistojen osaamista ja yhteyksiä alueidensa kehittämiseksi. (Ilmavirta ym. 2013, 57)

Yliopistojen vastuu ja tehtävä sijaintialueidensa kehittämisessä onkin viime aikoina korostunut voimakkaasti. Useiden yliopistojen strategisena tavoitteena on olla kansainvälisesti ja kansallisesti kilpailukykyisiä. Alueelliset roolit tulisi nähdä sopusoinnussa kansallisten ja kansainvälisten roolien kanssa ja parhaimmillaan yliopistot toimisivat kansallisten ja kansainvälisten verkostojen alueellisina solmukohtina. Tiedekorkeakoulujen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kriittiseksi menestystekijäksi nousee Ritsilän ym. (2007) mukaan keskushallinnon ja yliopistokohtaisten tavoitteiden yhteensovittaminen. Yliopistoilla on omat missionsa ja strategiansa, mutta samalla ne ovat osa kansallista korkeakoulujärjestelmää, jolla on omat kansalliset pyrkimyksensä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arvioinnin tulee huomioida sekä yliopistokohtaiset että kansalliset tavoitteet ja tarpeet. Niiden yhteensovittaminen vaatii tiivistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä keskushallinnon ja yliopistoyhteisöjen välillä. (Ritsilä ym. 2007, 8)

Yliopistojen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen painottaminen on saanut aikaan jonkin verran asennemuutoksia yliopistojen sisällä. Vaikka yliopistojen kaksi perustehtävää, tiedeperustainen tutkimus ja opetus, säilyvät niiden tärkeimpinä toimintoina jatkossakin, alueiden, yritysten ja julkisyhteisöjen merkitys strategisina kumppaneina on ymmärretty entistä laajemmin. Tämä on vähentänyt merkittävästi tiedeyhteisöjen osittain hyvin nihkeääkin suhtautumista varsinaisen yliopistoyhteisön ulkopuoliseen ”touhuiluun”. Yliopistojen näkemysten muutoksen motiivina toimii luonnollisesti osittain se, että tutkimustoiminta on kasvavassa määrin toteutettava ulkopuolisella täydentävällä rahoituksella. Juuri tällaista rahoitusta on kehittämisorganisaatioiden ja yritysten päätösvallassa. (Kinnunen, Eskelinen, Lehto & Karjalainen-Jurvelin 2004, 33)

Richard K. Lester ja Markku Sotarauta (2007, 31) pohtivat yliopistojen erilaisia rooleja yhteiskunnassa ja toteavat yliopistojen ja muun yhteiskunnan vuorovaikutuksen olevan kahdensuuntaista. Yhteiskunnan taloudellisessa kehityksessä yliopistoilla ei ole vain yhtä oikeaa tapaa ja keinoa vaikuttaa alueiden, teknologian ja yritysten kehittymiseen. Heidän mukaansa yliopistojen rooli pitäisi nähdä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, eikä painotta perinteistä suoraviivaista teknologian ja osaamisen siirtoa.

Käytännössä yliopistoyhteisöt ja muu yhteiskunta soveltavat yhteistyössään lukuisia yhteistyötapoja. Yliopistot avautuvat monilla eri tavoilla muulle yhteiskunnalle ja muut organisaatiot ovat valmiita panostamaan aikaa ja muita voimavaroja vuorovaikutukseen. Ritsilän ym. (2007, 36–37) mukaan vuorovaikutustilanteet yliopistoyhteisöjen ja muun yhteiskunnan välillä voidaan jaotella kolmeksi perusmalliksi, joita ovat:

- 1) klassinen malli
- 2) tiiviiseen yhteistyöhön perustuva malli
- 3) yhdistelmämalli

Klassisen vuorovaikutuksen mallissa yliopisto tuottaa yleisesti kaikkien saataville osaavaa työvoimaa ja erilaisia tutkimustuloksia, jotka esitellään kirjojen, artikkelien tai seminaarien muodossa. Yritysten ja muiden organisaatioiden toimijat ja voivat poimia tarjonnasta ainoastaan sen mitä he tarvitsevat. Tällainen vuorovaikutus perustuu lähinnä heikkoihin sidoksiin toimijoiden välillä. Monet haluaisivat nähdä yliopistot sellaisessa vuorovaikutuksessa yritysten ja muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa, joka perustuu aiempaa vahvemmin yhdessä tekemiseen, kuten yhdessä toteutettuihin projekteihin tai yhteisiin tutkimuslaitoksiin. Tällaista vuorovaikutusta kutsutaan tiiviiseen yhteistyöhön perustavaksi malliksi. Yhdistelmämalli sen sijaan on näiden kahden edellä mainitun vuorovaikutusmallin yhdistelmä. (Ritsilä ym. 2007, 37)

4. KAUPUNKIORGANISAATION JA YLIOPISTOYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS

4.1. Tampere

4.1.1. Kaupungin rahallinen tuki merkittävä lähtökohta yhteistyölle

Tampere on Pirkanmaan maakunnan menestyksekkäs maakuntakeskus ja Suomen kolmanneksi suurin kaupunki, jossa asuu yli 217 400 ihmistä (virallinen väestötieto 31.12.2012). Kaupungin hyvästä imagosta kertoo se, että Taloustutkimus Oy:n teettämässä muuttohalukkuus-tutkimuksissa Tampere on 2000-luvulla sijoittunut toistuvasti ensimmäiselle sijalle ihmisten muuttohalukkuutta kysyttäessä (Taloustutkimus Oy:n verkkosivut). Positiiviseen muuttohalukkuuteen vaikuttaa osaltaan kaupungissa toimivat Tampereen yliopisto sekä Tampereen teknillinen yliopisto.

Tampereen kaupungin ja tamperelaisen yliopistoyhteisön välisiä yhteistyömuotoja kartoittaessa voidaan huomata sama ilmiö aineiston perusteella kuin Seinäjoen ja Porinkin tapauksissa: Tampereen kaupunkiorganisaatio on ollut alusta asti vahvasti myötävaikuttamassa yliopistojen syntyyn monin eri resurssein. Aineistosta nousee esiin kaupungin merkittävä panos ensinnäkin kaavoituksellisissa asioissa. Kaupunkiorganisaatio on mahdollistanut kaavoitusratkaisullaan laajojen yliopistokiinteistöjen järjestämisen tietyille alueille. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että ilman kaupungin mahdollistamaa valtavaa ja monipuolista tukipohjaa ei yliopistollisille toiminnoille olisi ollut edellytyksiä 1960-luvulla, kun Tampereen yliopisto kaupunkiin siirrettiin. Kaupungin aktiivinen osallistuminen yliopistoyhteisön saamiseen alueelle on ollut merkittävä ja tärkeä edellytys, jotta Tamperetta voidaan tänä päivänä kutsua elinvoimaiseksi ja nuorekkaaksi yliopistokaupungiksi.

”Tampereen yliopisto ja Tampereen kaupunki tietysti on ollu historiallisissa naimisissa keskenään yliopiston perustamisesta lähtien, eli Tampereen yliopistoa ei olisi ollu ilman kaupungin aktiivista vaikuttamista silloin runsas 50 vuotta sitten. [...] ...mut tää pitää niinku tietää kun puhutaan, niin se on sellanen

lähtökohta, et kaupunki on ollut aktiivinen vaikuttaja.” (Tampereen yliopistoyhteisön edustaja)

Tampereen kaupunkiorganisaatio ja yliopistoyhteisö tekevät yhteistyötä monella eri tavalla. Aineiston perusteella kaikkein merkittävin yhteistyömuoto yliopistoyhteisön näkökulmasta on kaupungin antama taloudellinen tuki yliopistoille. Taloudellinen panos ilmenee parhaiten yliopistojen saamien lahjoitusprofessuurien ja uusien hankkeiden käynnistämisen muodossa. Kaupunkiorganisaatio rahoittaa joko kokonaan tai osittain Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston lahjoitusprofessoreja ja lisäksi sellaisia tutkimushankkeita, jotka ovat kaupunkiorganisaation oman strategian kannalta merkittäviä kokonaisuuksia.

Lahjoitusprofessuurien pelkän rahoittamisen lisäksi kaupunkiorganisaatiolla ja Tampereen yliopistoilla on lukuisia isoja yhteisiä kehittämisohjelmia. Haastattelumateriaaleissa mainitaan Tampereella käynnissä olevista yhteishankkeista muun muassa Avoin Tampere -ohjelma ja TOP School -hanke, joissa yliopistoilla on asiantuntijarooli sekä edustus hankkeiden ohjausryhmissä. TOP School –hanke on koulutoimen kehittämishanke, jonka tavoitteena on nostaa Tampereen kaupungin koulujen ja oppilaitosten oppimisympäristöt kansallisesti ja kansainvälisesti merkittäviksi mallikohteiksi. Hankkeen tarkoituksena on synnyttää laadukkaita, vaikuttavuudeltaan toisiaan tukevia hankkeita, jotka keskittyvät oppimisympäristöjen kehittämiseen laajassa merkityksessä (tilat, yhteisöt, toimintatavat, välineet). Yhteisten hankkeiden lisäksi Tampereen kaupunkiorganisaatiolla on ollut esimerkiksi isoissa hallinnollisissa uudistuksissaan tarve toiminnan arviointitutkimuksille, jotka kaupunkiorganisaatio on tilannut pääsääntöisesti yliopistoyhteisöltä.

Organisaatioiden avaintoimijoiden osallistuminen ristiin toistensa ohjausryhmiin, johtokuntien kokouksiin ja palavereihin koetaan aineiston mukaan parhaaksi tavaksi toteuttaa konkreettista yhteistyötä. Tällöin molempien organisaatioiden keskeiset edustajat kohtaavat toisensa henkilökohtaisesti saman pöydän ääressä ja samalla voidaan välttyä epäselvyyksiltä ja väärinymmärryksiltä. Kaupunkiorganisaation toimijat tapaavat yliopistoyhteisön edustajia säännöllisesti yhteishankkeidensa ohjausryhmissä ja muissa

vaihtelevissa kokoonpanoissa aiheesta ja tilanteesta riippuen. Yhtenä merkittävänä ja ajankohtaisena yhteistyömuotona aineistosta nousee esille useasti Tampereen kaupunkiorganisaation ja yliopistojen yhteinen hankevalmistelu valtion ja kaupunkiseutujen väliseen kasvusopimusmenettelyyn sekä Innovatiiviset kaupungit (INKA) -ohjelmaan. 2014 vuoden alussa käynnistyvän INKA-ohjelman tavoitteena on vahvistaa kansainvälisesti vetovoimaisten innovaatiokeskittymien syntymistä Suomeen. Ohjelma haastaa kaupunkiseutuja luomaan uudenlaisia osaamiseen pohjautuvia liiketoiminnan kehitysympäristöjä ja edelläkävijämarkkinoita. Tampereen yliopistoyhteisöjen osaaminen ja asiantuntijuus pyrittiin hyödyntämään tehokkaasti ottamalla yliopistojen ydinosajat mukaan vahvasti valmisteluprosessiin Tampereen kaupungin pyrkiessä mukaan työ- ja elinkeinoministeriön innovaatiokeskittymäohjelmaan. Aineiston mukaan INKA-ohjelman hakupapereiden yhteinen valmisteluprosessi tiivisti osapuolten välisiä yhteistyösuhteita ja vuorovaikutuksella saavutettiin merkittävää lisäarvoa hakemusten sisällön osalta.

”Sitten innovaatiopolitiikkaa on tehty, kun on kutsuttu koolle keskusteluihin, niin kyllä siellä rehtorit on kiitettävästi osallistuneet kun on tehty kasvusopimuksia tai innovaatiopolitiikkaa tuonne Helsinkiin päin tääkin talvi, niin yliopistot on olleet siinä hyvinkin mukana ja tuoneet siihen lisäarvoa siihen käsittelyyn. Ei tää pelkästään välitöntä rahan pyytämistä oo ollut.” (Tampereen kaupunkiorganisaation edustaja)

”Nyt tehdään sellasta kasvusopimusta, joka tehdään siis valtion ja isojen kaupunkiseutujen kesken, niin siinä me ollaan oltu valmistelussa vahvasti mukana, kaupunki on turvautunut meihin, että minkälaisia tutkimuksen näkökulmia haluttaisiin tässä eteenpäin viedä, et kyllähän tää koko suomalainen yhteiskunta kietoutuu tähän osaamisen ympärille.” (Tampereen yliopistoyhteisön edustaja)

Ylätasolla osapuolten tapaamisia on noin 3-4 kertaa vuodessa, kun yliopistojen rehtorit vararehtoreineen sekä Tampereen pormestari ja apulaispormestarit kokoontuvat. Niin kutsutuissa rehtori-pormestari-kokouksissa on tarkoitus käydä pääosin strategisen tason linjakeskustelua, joissa pyritään muodostamaan ajankohtainen tilannekatsaus: mitä asioita kaupunkiorganisaatiossa tapahtuu ja mitä yliopistoissa tapahtuu. Strateginen näkökulma on näissä johtotason kokouksissa avainasemassa. Lisäksi keskustellaan usein erityisesti siitä, jos kaupunkiorganisaatio lähtee rahoittamaan jotain isompaa hanketta. Tämän tutkimuksen muiden kohdekaupunkien tapaan osapuolten välistä konkreettista yhteistyötä ja

henkilökohtaisia kohtaamisia tapahtuu hyvin usein ja arkipäiväisesti yliopistoyhteisön ja kaupunkiorganisaation avaintoimijoiden ristikkäisissä kokousosallistumisten muodossa.

4.1.2. Organisaatioiden yhteisenä toiveena yhteistyön strategisuus

Tampereen kaupunkiorganisaation odotukset yhteistyöhön kohdistuvat suurelta osin siihen, että toiminta olisi järjestelmällisempää ja tavoitteet olisivat tarkemmin määritelty nimenomaan strategisella tasolla. Aineiston perusteella tämänhetkinen yliopistoyhteistyö on monipuolista ja hyväksi koettua, mutta pohdintaa aiheuttaa se, miten yhteistyö saataisiin vietyä vieläkin systemaattisemmaksi. Tämä toive ei ole suoraan yliopistoyhteisölle kohdistettu, vaan itsessään organisaatioiden yhteistyön kehittämistä ja edistämistä varten.

Strategialähtöiseen yhteistyöhön latautuu kaupunkiorganisaation taholta paljon odotuksia ja kehittämistä. Molempien organisaatioiden omista strategioista toivotaan poimittavan tarkemmin yhteneviä kohtia, joiden pohjalta löydettäisiin lisää tarkoituksenmukaisia yhteistyön mahdollisuuksia. Kaupunkiorganisaation toimijoille tehdyistä haastatteluista nousee esiin jokseenkin yllättävä tarve jäsentää paremmin myös heidän omaa yliopistoyhteistyöhön liittyvää toimintaansa, jotta yhteistyömahdollisuudet ja erityisesti sen painopisteet saataisiin selkeämmin näkyville ja tätä kautta toimintaan lisää vaikuttavuutta. Tätä aineiston hieman negatiivista löydöstä tukee myös Tampereen uuden kaupunkistrategian huomio, jossa Tampereen yhdeksi heikkoudeksi mainitaan määrätietoisuuden puute suurten hankkeiden ja uudistusten läpiviemisessä (Tampereen kaupunkistrategia 2025, 4). Yhteistyöhön pitäisi kaupunkiorganisaation näkökulmasta saada satunnaisen yhteistyön tekemisen sijaan nykyistä enemmän jäntevyyttä ja varmistaa esimerkiksi tutkimusyhteistyön jatkuvuus strategisten linjausten avulla.

”Meillä, periaatteessa kaupungin sisällä mallit, täällä sisällä meidän pitäis tietää paremmin et mitä jo tehdään yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa esim. ja että me niin ku pystyttäis niitä hyödyntämään. Tähän meillä ei oo niin ku riittävän hyvää mallia toistaiseksi. Meidän pitäis täällä sisällä miettiä sitä koordinaatiota, ottaa haltuun. Silloin helpottuis tavallaan se yhteydenpitokin sinne, voitais sinne korkeakoulumaailman suuntaan...” (Tampereen kaupunkiorganisaation edustaja)

Vuorovaikutuksen ja yhteydenottojen strategisuuden puute heijastuu myös kaupunkiorganisaation edustajien toiveissa ”yhden luukun periaatteesta”. Aineistosta nousee esiin muutamaan otteeseen yliopistoyhteisön puolelta tulevat ”rönsyilevät yhteydenotot”. Yhteydenottoja tulee yliopistoyhteisöstä eriaikaisesti monelta eri taholta, ja ne tavoittavat useita eri kaupunkiorganisaation edustajia. Monelta yliopistoyhteisön toimijalta tulevat toiveet koskevat muun muassa uusia professuureja ja niiden rahoitusta. Nämä ehdotukset toivotaan koottavan yliopistoyhteisön päässä yhdeksi järjestelmällisemmäksi kokonaisuudeksi ja vain yhden nimetyn henkilön välittävän yliopiston viestin eteenpäin. Vuorovaikutukseen ja yhteydenottoihin toivotaan kokonaisuudessaan organisoidumpaa järjestelmää ja selkeää toimintamallia, jota kaikki myös noudattaisivat.

”Vois toivoa, että tulis tällänen, ku on usein esityksiä monenlaisista professuureista ym. niin tavallaan toivois, kun niitä tulee eriaikaisesti ja eri tahoilta, niin ne täytyy koota ja panna järjestykseen.” (Tampereen kaupunkiorganisaation edustaja)

Kun yliopistoyhteisön edustajat arvioivat omia odotuksiaan ja tarpeitaan kaupunkiorganisaatioita kohtaan, voidaan heidänkin mukaansa yhteistyön strategisuuden kehittämisessä nähdä runsaasti kehitettävää ja parannettavaa. Yhteistyö osapuolten välillä on aineiston perusteella ollut suurimmaksi osaksi projekti- ja yksilövetoista, eikä toimintaa ole osattu viedä strategiselle tasolle ja muodostaa isoa kokonaiskuvaa. Yhteistyö tulisi kuitenkin rakentaa tulevaisuuteen suuntautuvalla otteella eikä tavoitella yhteistyön avulla lyhyen aikavälin ”pikavoittoja”. Systemaattisuuden puute ja siitä aiheutuva tehottomuus nousevat aineistosta esille yliopistoyhteisön toimijoiden valtavana kehittämiskohteenä ja toiveena osapuolten välistä yhteistyötä kohtaan.

Kaupunkiorganisaation aito toive ja jopa vaatimus on, että yliopistoyhteisön edustajat Tampereella toimisivat aktiivisina yhteiskunnallisina toimijoina ja osallistuisivat julkiseen keskusteluun. Yhteiskunnalliseen osallistumiseen toivotaan lisää aktiivisuutta, sillä yliopistoyhteisöjen edustajilla katsotaan olevan velvollisuus osallistua julkiseen keskusteluun siltä osin kuin se palvelee todenmukaisen kaupunkikuvan luomista ja sen edistämistä. Kaupunkiorganisaation kannalta julkista keskustelua tulisi olla jatkuvasti ja erityisesti silloin,

kun tiedeyhteisössä huomataan, että mediassa esitetään toistuvasti vääriä väitteitä. Nykypäivänä moniin yhteiskunnallisiin asioihin liittyy olennaisesti myös poliittinen ulottuvuus, jonka ei kuitenkaan toivota vaikuttavan tai hankaloittavan yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumista.

Kehittämistä katsotaan kaupunkiorganisaation näkökulmasta olevan lisäksi organisaatioiden välisissä tutkimuksellisissa asioissa ja niihin liittyvässä käytännön yhteistyössä. Käytännönläheisemmät tutkimushankkeet ovat aineiston perusteella kaupunkiorganisaation kannalta merkittävä toive ja merkittävä kehittämiskohde, kun kaupunkiorganisaatio teettää yliopistoille esimerkiksi tilaustutkimuksia. Odotuksia latautuu siihen, millä tavoin teoria ja käytäntö saadaan kytkettyä yhteen niin, että se hyödyttää molempia osapuolia aidosti eikä tutkimusyhteistyö jää liian teoreettiselle tasolle. Tutkimustiedon jäsentäminen kaupunkiorganisaation päätöksenteon ja päätöksentekokulttuurin tarpeita varten on huomioonotettava asia tutkimusyhteistyössä. Tieteen toivotaan tulevan lähemmäs käytännön työelämää, sillä ratkaisevaa on kuitenkin se, miten tutkimustulokset saadaan linkitettyä konkreettiseen toimintaan ja esimerkiksi palvelujärjestelmään.

”Varmaan... tutkimuspuolella että olis sitä kytkentää enemmän käytäntöön. Olis kokemusta ja ymmärrystä siitä, et miten ne asiat pitää esittää. Meidän puolella, et ehkä semmosen tutkimuksellisen osaamisen vahvistaminen kuntaorganisaation sisällä.” (Tampereen kaupunkiorganisaation edustaja)

Yhdeksi merkittäväksi näkökulmaksi voidaan kaupunkiorganisaation taholta nostaa kysymys yliopistojen vaikutuksesta Tampereen kaupungin vetovoimaisuuteen. Haastattelumateriaaleista käy selkeästi ilmi, kuinka kaupunkiorganisaation toimijat tunnustavat yliopistoyhteisön tuoman huomattavan imagohyödyn Tampereelle. Aineiston mukaan kaupungin toimijat kokevat ehdottoman tärkeänä, että yliopistojen vetovoimaisuus säilyy tulevaisuudessa ja tamperelaiset yliopistot menestyvät kansainvälisessä kilpailussa. Kaupunkiorganisaatio pitää hyödyllisenä ensinnäkin akateemisen yhteisön kautta saatuja kansainvälisiä kontakteja, jotka vaikuttavat Tampereen tunnettavuuteen maailmalla. Tampereen kaupunginvaltuuston viime elokuussa hyväksytyssä kaupunkistrategiassa 2025 (19.8.2013) mainitaankin kaupungin vahvuuksiksi Tampereen korkeatasoinen ja

monipuolinen koulutustarjonta, huipputeknologiaa hyödyntävä osaaminen sekä hyvä imago asuinkaupunkina (Tampereen kaupunkistrategia 2025, 4).

”...strategiamielessä Tampereen kaupungillakin aina halutaan korostaa että on niin ku tosi tärkeä juttu et meillä on hyvätasoiset yliopistot ja yleensä ollaan yliopistokaupunki, ja on ammattikorkeakoulua, on ammatillisia oppilaitoksia jotka ovat tämän meidän koulutus- ja tutkimuskentän kokonaisuudessa tärkeä voimavara kaupungille. Halutaan niillä, et mitä kaupungilla on mahdollisuuksissa, pitää huolta, että se jatkuisikin.” (Tampereen kaupunkiorganisaation edustaja)

Yliopistot toimivat Tampereen valtavina vetonauloina houkutellen joka vuosi tuhansia uusia opiskelijoita kaupunkiin. Tampereen yliopiston yhtenä vahvuutena pidetään vapaata sivuaineoikeutta, mikä kasvattaa yliopiston suosiota opiskelemaan hakevien keskuudessa. Haastateltavien mukaan kaupunki koetaan itsessään myös ympäristönä viihtyisänä, opiskelijoiden asumiskustannukset ovat järkevissä puitteissa ja vapaa-ajan aktiviteetteja on runsaasti. Kaupunkiorganisaation näkökulmasta on ehdottoman tärkeää, että kaupungin kaksi yliopistoa pysyvät houkuttelevina, tarjoavat mielenkiintoisia opintokokonaisuuksia ja vetävät opiskelijoita puoleensa. Myös Tampereen kaupunkistrategiassa painotetaan Tampereen säilymistä tulevaisuudessa Suomen houkuttelevimpana opiskelijakaupunkina (Tampereen kaupunkistrategia 2025, 8).

”Kovasti ollaan tietoisia siitä, että yliopistot molemmat on tärkeitä sidosryhmiä. Niiden merkitys on tän aluetalouden näkökulmasta kovin suuri. Siksi niiden kans miehellään on yhteistyössä.” (Tampereen kaupunkiorganisaation edustaja)

Aineiston mukaan yliopistoyhteisön läsnäolo kaupungissa on todella merkittävä jo siitä syystä, että kokonaisuudessaan yhteensä noin 25 500 opiskelijaa ja 4 200 työntekijää muodostavat todella laajan joukon, jolla on merkittäviä aluetaloudellisia vaikutuksia. Tampereen yliopistoyhteisö ja yliopisto-opiskelijat koetaan kaupungin näkökulmasta tärkeänä sidosryhmänä, jonka kanssa yhteistyötä halutaan kehittää muun muassa opiskelijayhteistyön tasolla. Opiskelijoille tarjotaan opinnäytetöiden aiheita ja työharjoittelumahdollisuuksia kaupunkikonsernissa. Rehtori-pormestari -tason keskusteluissa ovat säännöllisesti esillä myös opiskelijoiden asumisjärjestelyt ja kansainvälisten opiskelijoiden kotoutumiseen liittyvät asiat. Yliopistoyhteisö nähdään

monella tavalla yhtenä Tampereen menestyksen kivijaloista – ei pelkästään siitä syystä, että yliopistot ovat Tampereella vetovoimaisia ja houkuttelevat alueelle opiskelijoita, vaan myös sen vuoksi, että yliopistoyhteisöllä on ollut Tampereella aktiivinen kehittäjän rooli elinkeinoelämässä ja julkisella sektorilla.

Yliopistoyhteisön edustajien haastatteluaineistosta voidaan havaita usein toistuva teema. Yliopistoyhteisön toimijat kokevat yliopistojen akateemisen vapauden ymmärtämisen ja säilyttämisen ensisijaisen tärkeänä tehtävänä kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen vapaus tarkoittaa itsenäistä ajattelua ja vastuuta oman näkemyksen rakentamisessa. Se edellyttää täydellistä riippumattomuutta taloudellisista tukijoista ja muiden yhteistyötahojen toiveista tai ohjailuista. Osapuolilla tulee olla selkeät roolit yhteistyössä. Kaupungin tehtäväksi koetaan ennen kaikkea tutkimuksen ja koulutuksen mahdollistaminen sekä puitteiden luominen. Yliopistotoimijoiden merkittävänä toiveena ja viestinä kaupunkiorganisaation edustajille voidaankin nostaa esiin työrauhan antaminen yliopistotoimijoille.

”Tää riippumattomuus yliopiston puolelta on äärettömän tärkeä ettei synny mielikuvaa että tässä ollaan niinku kaupungin etäispää. Ei se voi niinkään mennä.” (Tampereen yliopistoyhteisön edustaja)

”Meidän pitää muistaa olla tiukkoja tästä tieteen vapaudesta ja itsellisyys autonomisuus kun on olemassa, ettei aleta tässä niinku aivan puudeleiksi kaupungin suuntaan.” (Tampereen yliopistoyhteisön edustaja)

Molemmipuoliseen aktiivisuuteen toivotaan yliopistoyhteisön sekä kaupunkiorganisaation taholta lisää volyyymia. Kaupunkiorganisaation ja yliopistojen yhteistyöhön voisi saada huomattavasti lisää tehokkuutta, kun toimijoiden keskinäiseen informaatiovaihtoon panostettaisiin nykyistä enemmän ja etsittäisiin oman organisaation ongelmakohtiin aktiivisesti ratkaisuvaihtoehtoja yhteistyökumppanin avustuksella. Yliopistoyhteisön haastatellut henkilöt toteavat, että kaupunkiorganisaation toimijoilta voisi tulla aloitteita enemmän niissä asioissa, joissa he katsovat tarvitsevansa tiedeyhteisössä olevaa asiantuntijuutta. Eräs yliopistoyhteisön edustaja ehdottaakin, että yhteistyön ei tulisi rajoittua pelkästään rahalliseen tukeen, kuten on perinteisesti pääasiallisesti ollut, vaan yhteistyö voisi laajentua pelkän rahoittamisen sijaan yhteiskehittämisen (*co-creation*)

hyödyntämiseen. Yhteiskehittämisen avulla pystyttäisiin tavoittelemaan entistä laajempia synergiaetuja, kun ratkaistaan aitoja käytännön ongelmia yhdessä. Samalla yliopistoyhteisön haastateltavat kuitenkin lisäävät, että myös heidän olisi syytä tuoda omaa osaamistaan enemmänkin esille ja tarjota kaupunkiorganisaation toimijoille ongelmatilanteissa ainulaatuista tietotaitoaan.

”Musta siinä on pikkasen tämmöstä, yhteistyön tekemisen osaamisen vajetta molemmilla puolilla, että me ei niinku, että yliopisto on sillai omariittainen ja ikään kuin, että jos me tarvitaan tutkimuskohteita tai kumppaneita, niin me hoidetaan ne ite. Kaupunki ei oo tottunut käyttämään tutkimustietoa hyväkseen, mitä me voitais tarjota. Että kaupungilta puuttuu hyvin paljon sellasta... Meiltä puuttuu sellasta tota, valmius ottaa yhteyttä puolin ja toisin, yliopisto ja kaupunki. Sillon ku me voitais tarjota jotain, ja kaupungilla on tiedontarvetta tai osaamisen tarvetta, että ne ottais yhteyttä yliopistoon.” (Tampereen yliopistoyhteisön edustaja)

4.1.3. Negatiiviset kokemukset yhteistyön hidastajana

Aineiston perusteella Tampereen kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen aiheutuu muutoksia selkeästi eniten tutkimuksellisesta yhteistyöstä saaduista kokemuksista. Kaupunkiorganisaation näkökulmasta yliopistojen kanssa tehtävää yhteistyötä vähentävät tutkimushanketasolla erityisesti sellaiset kokemukset, joissa yhteisten tutkimushankkeiden varsinaiset tulokset ja kehittämisideat jäävät liian teoreettisiksi ilman riittävää käytännön näkökulmaa kaupunkiorganisaation toimintaan. Tällaiset negatiiviset kokemukset hidastavat merkittävästi toimijoiden keskinäistä yhteistyötä. Kaupunkiorganisaation taholla koetaan, ettei yliopistoyhteisön kanssa tehdyistä tutkimushankkeista saada sen toimintaan ja palveluihin tarpeeksi konkreettista hyötyä tai käytännöllisiä kehittämis ehdotuksia. Vastaavasti onnistuneet tutkimushankkeet ja positiiviset kokemukset tutkimusyhteistyöstä lisäävät ja aktivoivat Tampereen kaupungin ja yliopistoyhteisön välistä vuorovaikutusta.

”Kyllähän tietysti, että jokainen, jos puhutaan nyt pelkästään tästä tutkimusyhteistyöstä, et me tilataan joku selvitys, ja jos sen tulokset jää kovin teoreettiselle tasolle vailla käytännön kytkentää, niin sen seuraavan tutkimuksen tilaamiseen on jo aika paljon korkeampi kynnys. Jos ei siitä saada siihen tekemiseen hyötyä, ja sitten pitäis miettiä että missäs siinä niin ku on... Ja taas

toistepäin, että jos on hyviä kokemuksia siitä yhteistyöstä, niin totta kai se ruokkii sitä!” (Tampereen kaupunkiorganisaation edustaja)

Tarkasteltaessa Tampereen yliopistoyhteisön edustajille tehtyjä haastatteluja voidaan havaita muunlaisestakin kuin tutkimuksellisesta yhteistyöstä aiheutuneita negatiivisia yhteistyökokemuksia. Yliopistoyhteisön edustajan mukaan eräässä yhteishankkeessa yliopiston toimintaa pyrittiin jossain määrin ohjailemaan ja neuvomaan kaupungin puolelta liikaa. Tällaisilla negatiivisilla kokemuksilla saattaa olla suuriakin vaikutuksia yhteistyön intensiteettiin ja tulevaisuuden strategiaan yhteissuunnitelmiin. Huonot kokemukset saattavat joissakin tapauksissa aiheuttaa jopa vakavia epäilyjä toimijoiden motiiveista, jolloin yhteistyön luottamusaste ja sen johdannaisena kumppanuussuhde kärsivät merkittävästi. Yhteistyön toimivuuden yhtenä kulmakivenä pidetään kuitenkin lähtökohtaisesti luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta.

”Huonoja kokemuksia on eri syistä, missä kaupunki on ollut aktiivisesti mukana ja yrittänyt saada aikaan yhteistyötä yliopistojen välillä ja sit se on kariutunut jostain syystä. Paitsi se BMT. Joku vuosi yritettiin yhteistä kauppakorkeakoulua, ja siinä oli kaikennäköisiä ongelmia, eikä sitä sitten syntynyt. Niistä molemmat yliopistot varmaan koki, että kaupunki jollain tavalla meni siitä omasta roolistaan pois. [...] Meni niinku yliopistojen tontille ja meni ja sanoi et teidän pitää tehdä nyt näin. Vaikka se teki sen niinku hienovaraisesti ja kaikkien taitojen ja sääntöjen mukaan ja yritti olla kauheen rakentava ja diplomaattinen ja näin pois päin. Mut ehkä yliopistot molemmatkin koki, et mikä täs nyt on kaupungille niin kauheen tärkeä ja miks se on nyt niin aktiivinen.” (Tampereen yliopistoyhteisön edustaja)

Tampereella nostetaan esille yhteiskunnallisten olosuhteiden muutokset yhtenä merkittävänä muutostekijänä kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön vuorovaikutuksessa. Kaupunkiorganisaation edustajan näkemyksen mukaan ensinnäkin kunnallinen päätöksenteko Tampereella on muuttunut keskustelevammaksi ja läpinäkyvämmäksi, mikä on johtanut samalla yliopistoyhteisön parempaan huomioimiseen. Vuorovaikutuksen tehostumiseen on lisäksi vaikuttanut demokratianäkökulman korostuminen kaupunkiorganisaation toiminnoissa. Molempien organisaatiotoimijoiden mukaan alueellinen kehittämistyö, kaupungin elinvoima ja sen kilpailukyky ovat nykypäivänä merkittävämmässä roolissa kuin aikaisemmin ja näiden asioiden turvaamiseksi osapuolten on tehtävä yhteistyötä. Kaupungin elinvoimaisuuden ja kilpailukykyyn säilyttäminen kuuluu

molempien toimijoiden ensisijaisiin intresseihin. Yhteisten päämäärien saavuttamiseksi onkin järkevää toimia yhteistyössä, jolloin molempien organisaatioiden resursseja yhdistämällä voidaan saada aikaiseksi lisää vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja monitieteisiä uusia ratkaisuja kompleksisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Aineistosta voidaan päätellä, että osaamisen ja tiedon merkityksen kasvu yhteiskunnassa aiheuttaa toimijoiden vuorovaikutuksessa muutoksen myös riippuvuussuhteiden osalta. Osapuolten keskinäinen riippuvuus on muuttunut yhteiskunnallisen kehityksen myötä kaksisuuntaiseksi, eikä toimijoiden yhteistyö perustu enää perinteisen mallin mukaisesti ainoastaan yliopistoyhteisön tarpeille kaupunkiorganisaatiota kohtaan. Osapuolten yhteistyö on aineiston perusteella ollut pääosin sitä, että yliopistoyhteisö on ollut aktiivinen yhteistyön suhteen ja se on ollut ainoastaan rahoituksen hakemista omille tutkimushankkeilleen. Nyt voidaan huomata uutena ilmiönä, että myös kaupunkiorganisaatio on huomannut tarvitsevänsä yliopistoyhteisöä omien strategisten pyrkimystensä saavuttamisessa.

4.2. Seinäjoki

4.2.1. Yhteistyön strategisuus toiminnan kulmakivenä Seinäjoella

Seinäjoki on Etelä-Pohjanmaan maakunnan keskus ja yksi Suomen voimakkaimmin kasvavista kaupunkikeskuksista. Seinäjoella on yhteensä noin 60 000 asukasta ja yhdeksän kunnan muodostamalla Seinäjoen kaupunkiseudulla asukkaita on noin 150 000 (Seinäjoen kaupungin verkkosivut). Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Seinäjoen kaupungin väkiluku tulee olemaan vuonna 2020 jo noin 66 000 asukasta. Kaupungin voimakas kasvu ja mittavat panostukset koulutukseen ja kehittämiseen ovat avanneet uudenlaisia mahdollisuuksia koko maakunnalle. Seinäjoen kaupunginvaltuuston elokuussa 2013 hyväksymässä kaupunkistrategiassa korostetaan yhtenä strategisena valintana Seinäjoen kaupungin ja alueen osaamisorganisaatioiden yhteistyötä. Kaupunki painottaa Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä muiden korkeakoulutoimijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä toiminnan vaikuttavuutta alueen yritysten menestykseen ja kasvuun liittyen. (Seinäjoen kaupunkistrategia 2013–2020, 13)

Seinäjoen kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistokeskuksen välistä yhteistyötä tarkasteltaessa lähes jokaisessa haastattelussa nousee esiin strategisen toimintamallin ansioksi luettava yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus. Strateginen lähestymistapa on ollut alusta asti näiden kahden organisaation yhteistyön ehdottomana kulmakivenä, jonka pohjalta alueen elinvoimaisuutta on lähdetty yhdessä tukemaan ja edistämään. Yliopistokeskuksen toiminta on strategisesti kohdistettu aloille, joilla on voimakas kytkentä alueen omaan elinkeino- ja työelämään. Yliopistoyksiköiden ja Seinäjoen kaupungin omista strategia-asiakirjoista on poimittu yhtenevät kiinnostuskohdat, joiden perusteella jokaisen yksikön ja kaupunkiorganisaation välille on rakennettu räätälöidysti yhteinen visio ja tunnistettu yhteistyön mahdollisuudet. Strategista pelisilmää hyödyntämällä on pyritty toimintojen pitkäjänteiseen kehittämistyöhön.

Seinäjoen yliopistokeskuksen viisi eri yliopistoyksikköä ovat kukin solmineet oman erillisen yhteistyösopimuksensa kaupunkiorganisaation kanssa. Niissä on sovittu rahoituksesta ja yhteistyön teemoista. Käytännössä toiminta perustuu siihen, että on haluttu antaa tilaa luovuudelle ja uusille löydöksille. Yhteistyösopimukset eivät ole millään tavalla sitovia asiakirjoja, vaan enemmänkin pitkäjänteiseen toimintaan pohjautuvia sopimuksia. Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti ja Seinäjoen kaupunki ovat sopineet yhteistyösopimuksessaan kahdesta pääteemasta, joilla yhteistyötä toteutetaan. Sopimuksen pääteemoihin on kirjattu alueen elintarvikeketjun kilpailukyvyyn kehittäminen tutkimuksen keinoin sekä Seinäjoen kaupungin ja ympäröivän maaseudun vuorovaikutuksen edistäminen ja niiden yhteisintressien sovittaminen. Näiden pääteemojen pohjalta pyritään käynnistämään tutkimushankkeita, joissa Seinäjoen kaupunki on mukana tietyllä rahoitusosuudella.

Aineiston perusteella yhteistyötä organisaatioiden välillä toteutetaan Seinäjoella selvästi eniten taloudellisen tuen muodossa. Tutkimushankkeiden ja lahjoitusprofessuurien rahoituksen merkittävyys kerää haastatteluissa eniten mainintoja, mutta kaupunkiorganisaatio on rahallisten panostusten lisäksi mukana yliopistoyksiköiden toiminnassa olemalla edustettuna myös yksiköiden johtokunnissa, neuvottelukunnissa ja hankkeiden ohjausryhmissä. Kokouksiin osallistumisen avulla kaupunkiorganisaation edustajat ovat jatkuvasti tietoisia, mitkä tutkimus- ja kehittämisteemat ovat milloinkin ajankohtaisia ja pääsevät tätä kautta käsiksi yliopistoyhteisön akateemiseen osaamiseen. Positiivisena huomiona voidaan haastattelumateriaalin perusteella lisäksi todeta, että yliopistoyhteisön edustajat antavat myönteistä palautetta kaupunkiorganisaation toimijoilta tulevista useista sisällöllisistä aloitteista tutkimuksellisiin asioihin liittyen. Vuorovaikutuksen voidaan näin ollen tulkita olevan interaktiivista toimijoiden välillä. Epanet-lahjoitusprofessuurit ja siihen liittyvät eri kokoukset ja ohjausryhmät näyttäisivät toimivan kaupunkiorganisaation käytännön osaamisen ja yliopistoyhteisön tieteellisen tiedon yhdistävänä siltana.

”Tätä ei voi niinku yleistää, mutta taas mä vetoan siihen kaupunkisuunnittelun professuuriin, ku sitähän on nyt siitä ensimmäistä viisvuotiskaudesta runsas vuosi jäljellä, niin kyllähän se on aktivoittanut meitä puolin ja toisin ja tavallaan täällä on keksitty tai niinku mietitty sellasia uusiakin prosesseja, lähinnä suunnitteluprosesseja...” (Seinäjoen kaupunkiorganisaation edustaja)

Haastatteluissa usein esille noussut lahjoitusprofessori-yhteistyö kuuluu yliopistokeskuksen saamaan taloudellisen tuen muotoihin. Seinäjoen kaupunki toimii yhtenä merkittävänä Epanet-lahjoitusprofessuurien rahoittajana. Yliopistokeskuksen Epanet-lahjoitusprofessoreihin on kerätty vuosina 2001–2012 lähes 12 miljoonaa euroa. Samaan aikaan Epanet-lahjoitusprofessorit ovat tutkimusryhmineen toteuttaneet maakuntaa hyödyttäviä jatkohankkeita yhdessä elinkeinoelämän ja kehittämisorganisaatioiden kanssa noin 22,3 miljoonalla. (Epanet-tiedote 8/2013) Seinäjoen kaupunkiorganisaation toimijat ovat aineiston mukaan sitä mieltä, että Epanet-lahjoitusprofessuurien avulla alueen tieteellisen tutkimustoiminnan vireytyminen, ylläpitäminen ja tietotuotannon rakenteiden selkiytyminen on koettu erittäin hyväksi. Haastatteluissa mainitaan, että kaupunkiorganisaation omaa osaamista voidaan aina jollain tasolla kartuttaa kun ollaan yhteistyössä yliopistoyhteisön kanssa. Lahjoitusprofessuurien ja niiden ympärille kietoutuvien tutkijaryhmien avulla päästään kehittämään alueen julkisen palvelutuotannon ja yliopistollisen tutkimuksen ja opetuksen välistä yhteistyötä.

Lahjoitusprofessuurien ohessa osapuolten yhteiset tutkimushankkeet ja hankevalmistelut lukeutuvat toimijoiden konkreettisiin yhteistyömuotoihin. Yliopistokeskuksen ja Seinäjoen kaupunkiorganisaation yhteishankkeiden kautta molemmat osapuolet hyötyvät, sillä kaupunkiorganisaatio pääsee uuden informaation äärelle ja voi samalla välittää omaa tietotarvettaan tutkimuksiin. Kaupunkiorganisaatio saa lisäksi uusia elementtejä oman osaamisen ja toiminnan kehittämiseen yhteisten tutkimushankkeiden myötä. Vastaavasti kaupunkiorganisaatio tarjoaa yliopistoyhteisön käyttöön aidon tutkimusympäristön ja käytännön näkökulmaa tieteelliseen tutkimustoimintaan. Monissa haastatteluissa nousee esiin myös INKA- ja kasvusopimushakemusten yhteinen laatimisprosessi, jonka aikana kaupunkiorganisaatio ja yliopistokeskus toimivat erittäin tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutus koettiin hyödylliseksi molempien osapuolten kannalta.

Kaupunkiorganisaatio ja yliopistokeskus toteuttavat yhteistyötä myös opiskelijatasolla. Seinäjoen kaupunki tarjoaa organisaatiostaan yliopistokeskuksen opiskelijoille tutkintoon mahdollisesti kuuluvan työharjoittelupaikan tai mielenkiintoisia opinnäytetyöaiheita.

Kaupunki saa opiskelijarekrytointiprosessista monenlaisia hyötyjä, se voi muun muassa hyödyntää opiskelijoista saatavaa edullista työvoimaa. Samaan aikaan opiskelijat saavat kuitenkin arvokasta työkokemusta omalta opiskelualaltaan. Positiivisena lisänä kaupunkiorganisaation keskuudessa mainittiin opiskelijaväestön alueelle tuoma nuorekas ilmapiiri ja kulttuurinen monipuolisuus, jotka haastateltavien mukaan edistävät Seinäjoen kaupunkikuvaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisessa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2011–2016 on määritelty, että yliopistokeskuksilla tulee olla tiivis kytkentä emoyliopistojen toimintaan (OKM 2011a, 29). Seinäjoella tehdyistä haastatteluista käy selkeästi ilmi emoyliopistojen vuorovaikutussuhteiden merkittävyys. Seinäjoella järjestetään vähintään kerran vuodessa yhteinen tapaaminen emoyliopistojen rehtoreiden, Seinäjoen kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen kesken. Haastateltavat kokevat ehdottoman tärkeäksi osoittaa emoyliopistojen ylimmälle johdolle, että Seinäjoella tehtävä alueellinen koulutus- ja tutkimustyö on tarkoituksenmukaista ja merkittävää toimintaa, josta ei haluta luopua.

Seinäjoen yliopistokeskuksen yksi julkilausutuista tehtävistä onkin, että yliopistojen yhteiskunnallinen ja alueellinen vaikuttaminen voimistuisi Seinäjoen yliopistokeskuksen avulla. Vaikuttavuutta edistetään yhteiskunnallisesti merkittävällä ja tieteellisesti laadukkaalla tutkimuksella ja tutkimukseen perustuvalla aikuiskoulutuksella, ja tämä halutaan osoittaa myös pääkampusten johdolle. Haastatteluista nousee esille, että sekä kaupunkiorganisaatiossa että yliopistoyhteisössä ymmärretään se lähtökohta, ettei yliopistoyksiköitä ole sijoitettu paikkakunnalle pelkästään emoyliopistojen ”hyvää hyvyttä”. Hajasijoitettuihin yliopistoyksiköihin kohdistuu usein helpommin pienentämisspaineita kuin perinteisiin yliopistoihin, sillä yhteiskunnan taloudellinen tilanne on tänä päivänä melko heikolla pohjalla. On siis kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön keskuudessa selvä, ettei emoyliopistojen etäyksiköitä pidetä yliopistokeskuskaupungeissa itsestäänselvyytenä. Kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen toimijat pitävät aineiston mukaan tärkeänä,

että emoyliopistoihin ylläpidetään kontakteja, jotta pääkampuksilla ollaan tietoisia yliopistokeskuksen toiminnasta ja millaista tutkimusta alueen yksiköissä tehdään.

”Meille on tärkeää et myös emoyliopisto voi hyvin ja kokee sen hyödylliseksi tän yhteistyön. Sitä ei missään nimessä unohdeta, koska muuten se on lorun loppu.”
(Seinäjoen kaupunkiorganisaation edustaja)

Yliopistokeskuksen kanssa tehtävä yhteistyö koetaan aineiston mukaan kaupunkiorganisaation näkökulmasta ehdottomasti yhdeksi alueen menestys- ja kilpailutekijäksi. Yliopistokeskuksen sijaitseminen paikkakunnalla nähdään Seinäjoella tärkeänä imagonkohentajana, jota halutaan tukea kaupunkiorganisaation positiivisilla kannanotoilla ja konkreettisesti myös mittavilla rahapanostuksilla ja opiskelijoiden tukemisella. Kaupunkiorganisaatio voi uusia työntekijöitä hakiessaan käyttää hyväkseen yliopistoyhteisön tuomaa imagohyötyä kaupungin valttikorttina. Seinäjoen kaupunki tarjoaa aktiivisen yhteistyön tutkimuksen, opetuksen ja koulutuksen instituution, Seinäjoen yliopistokeskuksen kanssa.

4.2.2. Koulutuksen vastattava alueen työelämatarpeisiin

Kaupunkiorganisaation toimijat korostavat haastatteluissa, että yliopistokeskuksessa toteutettavan koulutuksen ja tutkimuksen tulee vastata alueen työelämatarpeisiin ja alueellisiin erityispiirteisiin. Kaupunkiorganisaation ensisijaisena tavoitteena on pyrkiä yliopistoyhteisön kanssa yhä enemmän sellaisiin yhteistyömuotoihin, jotka selvästi johtavat kasvuun ja ovat tarkoituksenmukaisia molemmille osapuolille. Globaalin kilpailun lisääntyessä osaavan työvoiman houkuttelu alueelle ja rekrytointinäkökulman huomioiminen ovat aineiston perusteella tärkeitä tekijöitä, joihin tulee yliopistokeskusyhteistyössä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Kaupunkiorganisaation kannalta merkittävänä asiana nähdään etenkin työpaikkojen ja uusien menestyvien yritysten syntyminen alueelle, jotka työllistävät ja joiden kautta saadaan kaupungille verotuloja ja muita aluetaloutta edistäviä tekijöitä.

”Sitten tullaan näihin rekrytointimahdollisuuksiin, et mitä enemmän ollaan mukana kehittämishankkeissa ja opetus- ja tutkimustyössä, niin sitä enemmän siinä liikkuu tulevia ammattilaisia, ja sitä suurempi mahdollisuus on heidän kanssaan yhteistyössä suorittaa rekrytoitumista ja osoittaa mielenkiintoinen työpaikka täällä meillä. Kun meillä on entistä elävämpi yhteistyö yliopiston kanssa, niin se itsessään, näin oletan, toimii tulevaisuudessa rekrytointivalttina. Kaupunki voi rekrytoidessaan todeta, että me tarjotaan elävä yhteistyö tutkimukseen, opetukseen, jatkokoulutusmahdollisuuksia, että meillä on yhteistyötä kilpailutekijänä, et se on jatkossa entistä tärkeempi.” (Seinäjoen kaupunkiorganisaation edustaja)

Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Seinäjoen kaupungin ja Tampereen yliopiston sosiaalityön opetus- ja tutkimuskeskus -yhteishanke. Hankkeen tavoitteena on edistää sosiaalityön opiskelijoiden käytännön osaamista Seinäjoen kaupungin kokeneiden ja pätevien ammattilaisten ohjauksessa sekä lisätä yliopistokoulutuksen ja työelämän vuorovaikutusta. Sosiaalityön opetus- ja tutkimuskeskuskonseptia on valmisteltu vuosien 2012–2013 aikana ja rahoitettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella. Toimintamallin avulla pyritään hyödyntämään lakisääteisen kunnallispalvelun ja sosiaalityön ammatin välistä yhteistyötä sekä siihen liittyvää tutkimusta. Sosiaalityön opetus- ja tutkimuskeskus luo hyvää vuorovaikutusympäristöä käytännön opetuksen, harjoittelun ja tutkielmatöiden onnistumiselle. Sosiaalityötä kehitetään Seinäjoella osana uudistuvien kuntapalveluiden kokonaisuutta ja tavoitteena on vahvistaa tutkimustiedon välittymistä sosiaalityöntekijöiden osaamiseen, palvelujen ja palvelurakenteen kehittämiseen. Alueklinikkatoiminnan on tarkoitus vakiintua käytännön työelämäyhteistyömuodoksi yliopistoyhteisön ja kaupungin välillä. Yhteistyömalliin latautuu Seinäjoen kaupunkiorganisaation näkökulmasta runsaasti odotuksia ja kaupunkiorganisaatiossa toivotaankin lisää samankaltaisia yhteistyökonsepteja muihinkin oppiaineisiin.

Seinäjoen kaupunkiorganisaation edustajien keskuudessa yhtenä erittäin olennaisena ja tärkeänä asiana pidetään sitä, että yhteistyö yliopistokeskuksen kanssa säilyy samalla tasolla kuin tähänkin asti. Yliopistollisen koulutuksen ja tutkimuksen jatkuvuutta Seinäjoella pidetään kaupunkiorganisaation näkökulmasta äärettömän merkittävänä ja toiveena on, ettei yliopistollisia toimintoja lakkauteta kaupungissa. Tästä syystä yliopistokeskuksessa

toimivien yliopistoyksiköiden pääkampusten johtoon halutaan pitää tiiviit vuorovaikutussuhteet, kuten edellisessäkin luvussa korostettiin. Emoyliopistojen päättäjille on tarkoituksena osoittaa hajasijoitetun alueellisen tutkimustoiminnan olevan merkittävää Seinäjoen kaupungille ja maakunnan kehittymiselle, vaikka se vie melko paljon emoyliopiston resursseja muilta pääkampuksen toiminnoilta.

Yliopistoyhteisön edustajat toivovat yhteistyön myös jatkuvan vähintään samantasoisena kuin tähänkin asti ja antavat lisäksi kiitosta erityisesti kaupunkiorganisaation onnistuneesta strategisesta toimintalogiikasta organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Aineistosta nousee useaan otteeseen esiin yliopistotoimijoiden odotukset siitä, että yhteistyön strategisuus ja pitkäjänteinen kehittämissuunnitelma alueen hyväksi säilyvät tulevaisuudessakin. Kaupunkiorganisaatio saa positiivista palautetta yliopistokeskuksen toimintaan sijoitetusta suuresta taloudellisesta tuesta. Yliopistoyhteisössä koetaan huomattavana etuna, että rahallisten panostusten strateginen investointiluonne ymmärretään kaupunkiorganisaatiossa. Eräänä uhkakuvana yliopistoyhteisön toimijoille näyttäytyy kuitenkin samalla se, että kaupungin poliittisissa elimissä kyseenalaistettaisiin yliopistokeskukselle suunnatusta rahallisesta tuesta saadut hyödyt. Kaupunkiorganisaation toimijat eivät ymmärrä yliopistoyhteisön pitkäjänteistä kehittämissuunnitelmaa, mikäli yliopistoyhteisön tukemisen sijaan ryhdytään tavoittelemaan konkreettisempia ja välittömämpiä etuja muista investointikohteista. Näihin organisaatioiden yhteistyön tämänhetkisiin positiivisiin ilmiöihin toivotaan jatkuvuutta ja että yhteistyössä mentäisiin vieläkin ”isommalla lusikalla”.

Aineiston perusteella sekä yliopistoyhteisön että kaupunkiorganisaation edustajien keskuudessa koetaan, että organisaatioiden väliseen yhteistyöhön osallistuva toimijajoukko on liian pieni. Yliopistotoimijoiden mukaan yliopistoyhteisön kanssa tehtävä yhteistyö ja vuorovaikutus on melko vierasta ja tuntematonta kaupunkiorganisaation toimijoiden keskuudessa. Lisäksi aineistosta käy ilmi, että organisaatioiden toimintatapoja tuntevia henkilöitä on molemmissa organisaatioissa liian niukasti. Yhteistyöhön osallistuvan joukon pienuus on melko luonnollista ja tyypillistä pienelle kaupungille, mutta koko maakunnan

eduksi tarkoitettu yhteistyö saattaa huomattavasti kärsiä jos ydinjoukon pienuudesta johtuen yhteistyöhankkeisiin osallistuu useimmiten yhdet ja samat henkilöt. Verkostoituminen nähdään yliopistoyhteisön näkökulmasta ehdottomasti tavoittelemisen arvoisena ja parannettavana asiana toimijoiden yhteistyössä. Seinäjoella koetaan kansallisen ja erityisesti kansainvälisen tason verkostoitumisessa ja uusien kumppanuussuhteiden luomisessa olevan runsaasti tehostamisen varaa. Yhteistyöhön saadaan yliopistoyhteisön toimijoiden mukaan lisää volyyymia ja uusia ulottuvuuksia, kun eri alojen osaajat ovat mukana ideoimassa ja toteuttamassa yhteisiä suunnitelmia.

”Ehkä tavallaan jos jotain kehitettävää on, niin tämä vuorovaikutus on aika polarisoitunutta. Varmaan meidän puolelta voi luetella kaks tai kolme ihmistä ja kaupungin puolelta kans ne kaks kolme ihmistä. Rohkenisin väittää, että 90% kaupungin ja meidän välisestä vuorovaikutuksesta menee tätä kautta. Varmaan jos vois kehittää, niin tulis sitte rihmastoja enemmän.” (Seinäjoen yliopistoyhteisön edustaja)

Yliopistoyhteisön edustajat toteavat organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen olevan ehdottomasti investointi, jonka suhteen toivotaan lisää tehokkuutta ja tuottavuutta. Organisaatioiden konkreettinen ja kasvokkain tapahtuva yhteistyö tapahtuu pääosin yleensä kokouksien ja seminaarien muodossa. Näihin kohtaamisiin kuluu työaikaa jatkuvasti enemmän. Haastateltavien mukaan toimijoiden ajankäyttöön ja konkreettisten tulosten aikaansaamiseen täytyy kuitenkin kiinnittää huomiota enemmän ja pyrkiä yhteistyössä jatkuvasti parempaan suorituskykyyn sekä vaikuttavuuteen. Isojen ja tärkeiden asiakokonaisuuksien erottaminen epäoleellisista seikoista näyttäytyy molempien organisaatioiden edustajien mukaan keskeisenä tarpeena yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämisen näkökulmasta.

4.2.3. Yliopistolainsäädännön ja rahoitusmallin uudistukset yhteistyön haasteena

Muutoksia Seinäjoen kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen välisessä yhteistyössä aiheuttaa aineiston perusteella selvästi eniten vuoden 2010 alussa voimaan tulleen yliopistolain ja rahoitusmallin uudistuminen. Yliopistolaissa mainitaan yliopistojen tehtäväksi ”vapaaan tutkimuksen sekä tieteellisen ja taiteellisen sivistyksen edistäminen, tutkimukseen perustuvan ylimmän opetuksen antaminen sekä opiskelijoiden kasvattaminen palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee lain mukaan edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta”. (Yliopistolaki 558/2009) Lainsäädännön uudistuminen muutoksen aiheuttajana yhteistyössä nousee esille nimenomaan yliopistojen kolmannen tehtävän, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja uudistuneen rahoitusmallin osalta, jotka koetaan erityisesti yliopistoyhteisön keskuudessa ristiriitaiseksi asiaksi.

Aineiston perusteella yliopistoyhteisön toimijat kokevat yliopistolain yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suhteessa yliopistojen uuteen rahoitusmalliin ongelmalliseksi. Seinäjoen yliopistokeskusedustajien näkemyksen mukaan yliopistojen uudistuneen rahoitusmallin kriteerit eivät ole ihanteellisia yliopistokeskuksen alueelliseen kehittämistoimintaan nähden: uudessa rahoitusmallissa ei ole huomioitu yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteuttamista, koska sille ei ole omia indikaattoreita, joiden pohjalta rahoitusta jaetaan. Yliopistoyhteisön toimijat pohtivat, miten motivoida tekemään sellaista työtä, josta ei suoraan palkita? Yliopistoyhteisön edustajien mukaan tutkijoiden omaan aktiivisuuteen perustuva systeemi, jossa ei ole ulkoisia kannustimia, ei kykene kovin kauan vastaamaan yhteiskunnan asettamiin haasteisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön perusrahoituksessa tai Suomen Akatemian rahoituksessa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävää ei huomioida, vaan uudistettu rahoitusmalli perustuu suurelta osin yliopiston suoritteisiin.

”Ainut hämäryys tässä on se, että kun yliopistolaissa on maininta tästä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, niin se on yliopistojen tehtäväksi annettu mutta se ei oo tulosindikaattori. Et miksi sitä ei mitata mitenkään? Nyt eletään sellasella hämärällä alueella. Meidän yliopiston sisällä tää tehtävä nähdään tärkeänä, mutta kun sitä ei OKM taloudellisesti mitenkään palkitse, niin se elää

yliopistojen johdon viisauden varassa. Mut mä uskon että tämä tilanne tulee muuttumaan.” (Seinäjoen yliopistoyhteisön edustaja)

Erään haastateltavan mukaan hämmentäväksi tilanteen tekee yliopistoyhteisön näkökulmasta se, että toisaalta yliopiston autonomian lisääminen nosti kumppanuudet ja sidosryhmät merkittävään rooliin kun yliopistolaisissa mainitaan yhteydestä ympäröivään yhteiskuntaan, mutta yliopistojen tulosoheutusjärjestelmän ei nähdä antavan siihen kuitenkaan minkäänlaisia resursseja. Rahoitusmallin uudistamisen tavoitteina oli laadun, vaikuttavuuden, tuloksellisuuden ja kansainvälistymisen korostaminen, mutta suoritteisiin perustuvassa rahoitusjärjestelmässä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen käsitteen ei arvioida saavan erityisempää painoarvoa. Haasteltava korostaa, että uudessa yliopistolaisissa panostetaan pääasiallisesti tutkimukseen ja tutkimusjulkaisujen määrään, mikä ei ainakaan helpota tai kannusta vuorovaikutukseen kaupunkiorganisaation tai muiden sidosryhmien kanssa. Yliopistolainsäädännön uudistuminen vähentää aineiston perusteella yliopistoyhteisön toimijoiden mukaan huomattavasti kannustimia harjoittaa sisällöllistä vuorovaikutusta kaupunkiorganisaation ja alueen muiden toimijoiden kanssa.

Yliopistolainsäädännön ja rahoitusmallin uudistumisen lisäksi organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen vaikuttavat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Erityisesti kaupunkiorganisaation taloudellisen tilanteen heikentymiseen kohdistuu molempien organisaatioiden taholta paljon uhkakuvia ja että millä tavalla se vaikuttaa yhteistyön volyymeihin. Kaupungin rahallisen tuen väheneminen saattaa muuttaa organisaatioiden vuorovaikutussuhteita radikaalisti negatiivisempaan suuntaan, kun yliopistokeskuksen ja kaupunkiorganisaation tutkimushankkeisiin ei ole riittävästi resursseja eikä niitä pystytä toteuttamaan samassa mittakaavassa kuin aikaisemmin.

”Resurssipula on se suurin konkreettinen, joka on sitten yleensä julkisella sektorilla kokonaisuutena, että jos ei ole rahaa yhteistyön osapuolilla, niin silloin ollaan tietysti vaikeassa tilanteessa. Kyllä se on ihan reaaliaikainen, ja tulee edelleen kiristymään tämä asia. Se pakottaa meidät priorisoimaan asioita entistä vahvemmin ja silloin tietysti voi olla, että kaikkia niitä esityksiä, ideoita mitä yliopiston taholta yhteistyöksi hankemuodossa tai muussa muodossa tulee kaupungille, niin emme voi lähteä sitten tukemaan.” (Seinäjoen kaupunkiorganisaation edustaja)

Heikon taloudellisen tilanteen aiheuttamia muutoksia osapuolten vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan nähdä haastateltavien mukaan kovin vakavana ja todennäköisinä ilmiöinä tulevaisudessa. Resurssipulan aiheuttamat muutokset organisaatioiden välisessä yhteistyössä näyttäytyvät tällä hetkellä aineiston perusteella enemmänkin mahdollisena negatiivisena uhkakuvana, seikkana joka voisi vaikuttaa jonkun verran yhteistyömuotoihin.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön toinen muutoksenaiheuttaja on yhteiskunnallista muutosta koskevan osaamisen merkityksen korostuminen. Seinäjoen kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön haastatteluista nousee esille osaamisen ja tiedon merkityksen lisääntyminen nyky-yhteiskunnassa, mikä on samalla huomattavasti kasvattanut toimijoiden yhteistyötä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Poliittisissa painopisteissä osaamispolitiikan merkitys on kasvanut selvästi ja aineiston perusteella tämä kehitys pakottaa yliopistoyhteisön ja kaupunkiorganisaation aiempaa tiiviimpään vuorovaikutukseen. Yliopistoyhteisön asema on tunnustettu kaupunkiorganisaatiossa. Viime vuosien aikana tämä näkemys on osin korostunut merkittävänä osaamisen ja innovaatioiden tuottajana ja näin ollen taloudellisen menestyksen ja hyvinvoinnin edistäjänä.

4.3. Pori

4.3.1. Henkinen tuki ja taloudellinen panos Porin yhteistyömuotojen ydin

Kokemäenjoen rannalla sijaitseva Pori on Suomen 11. suurin kaupunki Satakunnan maakunnassa. Porin asukasluku on ollut jatkuvassa nousussa viime vuosien aikana ja tällä hetkellä asukkaita Porissa on noin 83 290 (31.12.2012). Poria on luonnehdittu modernin yrittämisen ja opiskelijoiden kaupungiksi. Pori 2016 -kaupunkistrategiassa korostetaan yhtenä strategisena painopisteenä alueen uusiutumisen ja kilpailukyvyn merkitystä. Strategiassa uusiutumisen ja kilpailukyvyn tavoitteena on, että uudet elinkeinopoliittiset avaukset monipuolistavat Porin elinkeinorakennetta ja että Porin maine ja toimintaympäristö ovat tutkitusti kilpailukykyisiä vuonna 2016. (Pori 2016 -kaupunkistrategia)

Porin yliopistokeskuksen ja kaupunkiorganisaation välinen yhteistyö pohjautuu vahvasti näiden kahden elimellisen kumppanuuden varaan. Lähes jokaisessa haastattelussa niin kaupunkiorganisaation kuin yliopistokeskuksenkin edustajat kertovat toimijoiden välisestä kiinteästä kumppanuussuhteesta ja keskinäisestä luottamuksesta. Varsinkin yliopistoyhteisön edustajille tehdyistä haastatteluista nousee selkeästi esiin kaupunkiorganisaation henkisen tuen ja kannustuksen merkitys yliopistoyhteisölle.

”Ilman tätä kaupungin toimintaa tätä ei olisi täällä. Se on se lähtökohta. [...] Kyllä niin kuin sanoin niin se on meille ollut elinehto tähän mennessä.” (Porin yliopistokeskuksen edustaja)

”Ehkä sellanen selkänoja vielä, mikä on ollutkin kaupungilta, eli jos on joku kriisitilanne, esim. Tampereen yliopiston yksiköllä oli muutama vuosi sitten sellanen tilanne, että niillä oli lopettamisuhka päällä. Kaupungilta löytyi resursseja ja kaupunginjohtajasta lähtien menttiin neuvottelemaan Tampereelle sinne yliopistolle että mitä voidaan tehdä. Sieltä tuli sellaiset lisälihakset, koska ollaan pieni yksikkö, meillä ei oo sitä yksikön, tai yliopiston rehtorin statusta, mikä taas emoyliopistoilla on, niin ehkä se meillä pitää tulla sitten sieltä kaupungin kautta se vastaava.” (Porin yliopistokeskuksen edustaja)

Porin yliopistokeskuksessa ymmärretään, että sen läsnäolon edellytyksenä on kaupunkiorganisaation aktiivinen rooli, mutta vastavuoroisesti myös Porin kaupunkiorganisaation poliittisessa päätöksenteossa tunnustetaan yliopistoyhteisön merkitys ja sen aluetaloudelliset vaikutukset Satakunnassa. Aineistosta nousseiden kommenttien perusteella yliopistollisten toimintojen tärkeydestä vallitsee vahva poliittinen konsensus, eikä poliittisissa elimissä ole missään vaiheessa kyseenalaistettu yliopistokeskuksen asemaa Porissa. Molemmat organisaatiot näyttävät haastattelumateriaalien perusteella tunnustavan toimijoiden kaksisuuntaisen riippuvuussuhteen ja kumppanuuden avulla saavutetut positiiviset vaikutukset alueella. Yliopistokeskuksen sijainti Porissa saattaa vaikuttaa merkittävästi muun muassa Porin väestökehitykseen, sillä Porin väkiluku on kasvanut muuttoliikkeen ansiosta tasaisesti vuoden 2007 jälkeen. Ensisijaisesti muuttovoittoa on kertynyt nuorista ikäluokista (15–24 -vuotiaat), opiskelijoista ja maahanmuuttajista. (Aro 2011, 3)

”Puhutaan nyt poliittisesta päätöksenteosta, nii missään vaiheessa ne määrärahat, mitkä budjetoidaan sinne yliopistokeskukselle, niin ei niitä kukaan, mikään puolue tai mikään ryhmittymä aseta kyseenalaiseksi. Se on ollut jokaiselle sellanen sydämenasia. Kyllä se tiedetään, ja ajatellaan, et ku pitkään oltiin muuttotappiolla, niin nyt se on kääntynyt muuttovoittoon, niin kaikki tunnustaa sen, että tää yliopistokeskus on myötävaikuttanut siihen.” (Porin kaupunkiorganisaation edustaja)

Kuten Seinäjoella, myös Porissa yliopistolliset toiminnot olisivat olleet pelkkä haave, ellei kaupunkiorganisaatio olisi 2000-luvun alkupuolella tukenut taloudellisesti yliopistokeskuksen syntyä. Kaupungin taloudellisen tuen merkittävyys nousee esiin yhtenä tärkeimmistä yhteistyön muodoista aineiston perusteella. Kaupunkiorganisaatio takaa suoran budjettirahoituksen lisäksi myös yliopistokeskuksen vuokratiloja Porin Puuvillan kiinteistössä. Reilun 30 vuoden aikana Porin kaupunkiorganisaatio on tukenut yliopistokeskuksen toimintaa noin 30 miljoonalla eurolla suoraa budjettirahaa. Yliopistokeskuskaupunkien ja Tampereen kaltaisen perinteisen yliopistokaupungin ero näkyy tässä kohtaa selkeästi. Kaupunkiorganisaation rooli nähdään Tampereella yliopistoyhteisön kumppanina niin taloudellisella kuin henkisen pääoman tasolla paljon pienempänä verrattuna Seinäjoen ja Porin tapauksiin. Seinäjoen ja Porin yliopistokeskuskaupunkien pienikokoisuus ja oman yliopiston puuttuminen synnyttävät tarpeen suuremmalle

taustaorganisaatiolle, joka toimii yliopistollisten toimintojen mahdollistajana ja puitteiden luojana.

Porin yliopistokeskus ja kaupunkiorganisaatio tekevät muiden tämän tutkimuksen kohdekaupunkien tapaan yhteistyötä myös erilaisten yhteishankkeiden muodossa. Negatiivisia hankeyhteistyössä havaittavia ilmiöitä voidaan huomata suunnitteilla olevan yhteiskampus Hankkeen tiimoilta. Yliopistokeskuksen, Satakunnan ammattikorkeakoulun, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Porin kaupungin yhteisen kampus Hankkeen ideana on keskittää ammattikorkeakoulujen ja yliopistokeskuksen toiminnot yhteen ja sijoittaa nyt erillään olevat instituutiot fyysisesti samaan paikkaan. Yhteiskampus saa ajatuksena kaikilta haastateltavilta positiivisen vastaanoton ja myönteisiä kommentteja, mutta yhteiskampus sijainnista on tutkimuksen tekohetkellä erimielisyyksiä kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen välillä. Eräs yliopistokeskusta edustava haastateltava toteaa, että etenkin yhteiskampusasiaan liittyen yliopistoyhteisön keskuudessa on koettu useasti, että kaupunkiorganisaatio pyrkii liikaa ohjailemaan ja jopa käsäyttämään yliopistokeskuksen toimijoita. Tällainen vuorovaikutus hankaloittaa yhteistyön sujuvuutta ja saattaa johtaa yhteistyö Hankkeiden epäonnistumiseen.

Tällä hetkellä yliopistokeskuksen kampus sijaitsee Porin Puuvilla -kiinteistössä, jonka yhteyteen myös ammattikorkeakoulut olisi mahdollista liittää. Vaihtoehtoisesti uuden yhteiskampus sijaituspaikka olisi erityisesti kaupunkiorganisaation suunnitelmien mukaan Porin keskustan asema-aukio, jonne rakennettaisiin kokonaan uusi korkeakoulukampus. Ongelmia kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen yhteistyöhön kampusasiaan liittyen on aiheuttanut Porin kaupunkiorganisaation äkkinäiset ratkaisut, sillä haastattelujen mukaan kaupunki oli jo tehnyt päätöksen yhteiskampus uudesta sijainnista huomioimatta yliopistoyhteisön toimijoiden näkemyksiä riittävästi. Kaupunkiorganisaation mielipiteen mukaan korkeakoulujen uusi yhteiskampus olisi liikenteellisistä ja kustannuksellisista syistä järkevintä sijoittaa keskustan asema-aukiolle.

"Nyt siihen kampusjuttuun liittyen ja vuokrasopimusten tavallaan katkolla olemiseen ja tähän liittyen on oikeastaan sellanen murrosvaihe meneillään. Nyt

lähivuodet sit näyttävät... [...] Aloituspaikkojen karsiminen ja kaikki tämä pakottaa kaupunkia miettimään sitä korkeakoulutuksen kenttää ja miten kaupunki on kussakin mukana. Voisi sanoa että nyt on sellainen ratkaiseva vaihe, minkälaiseksi se yhteistyö muodostuu. Tähän asti on kuitenkin menty positiiviseen suuntaan, kun on tää kehittäjätiimi ja yhdessä tää kasvusopimuksen ja INKA-hakemuksen valmistelu. Nää on yhdistänyt ja tiivistänyt kaupunkia ja yliopistokeskusta, että monelaisia trendejä on nyt ilmassa! (Porin yliopistokeskuksen edustaja)

"Toisaalta sillon tällön tulee sellasta, mistä näkee että kaupunki tietyis asioissa suhtautuu yliopistokeskukseen niin ku osaan kaupunkiorganisaatiota, että se niin ku toiminnan luonteen väärinymmärtäminen." (Porin yliopistokeskuksen edustaja)

Seinäjoen ja Porin tapauksille on yhteistä muun muassa emoyliopistoyhteistyöhön panostaminen. Aineiston perusteella Porin kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen toimijat pitävät kumpikin omien keskinäisten yhteistyösuhteiden lisäksi yhteistyösuhteita myös pääkampusten ylimpään johtoon erittäin merkittävänä asiana. Yliopistokeskuksen läsnäolo Porissa ja sen tuomat positiiviset vaikutukset Satakunnan alueelle on tunnustettu kaupungissa. Yliopistokeskuksen monipuolista osaamista halutaan vaalia huomioimalla myös emoyliopistojen johtoa. Seinäjoen ja Porin kaupunkien avaintoimijoiden haastatteluista käy selvästi ilmi, että hajasijoitettu toiminta ei ole itsestäänselvyys ja että kaupungit arvostavat sitä esimerkiksi kutsumalla emoyliopistojen rehtoreita ja muuta johtoa yliopistokeskuksiin vierailuille ja vapaa-ajan tapahtumiin. Kontaktien ja yhteistyön ylläpitämisellä pyritään osoittamaan pääkampusten avaintoimijoille, että sitoutuminen alueelliseen koulutus- ja tutkimustoimintaan on merkittävää ja sen ymmärretään toteuttavan yliopistolainsäädännön vaatimusta yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta.

"Me ollaan tiivistetty huomattavasti yhteistyötä noihin emoyliopistojen rehtoreihin ja niiden johtoon. Heidän kanssaan pidetään paljon palaverieita ja he käyvät täällä. Pidetään huolta siitä, että sitoutuminen on siten vakaalla pohjalla." (Porin yliopistokeskuksen edustaja)

Vuorovaikutusta helpottaa aineiston mukaan kaupunkien suhteellisen pieni koko, sillä pienessä kaupungissa organisaatioiden, tässä tapauksessa kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen, avaintoimijat melko usein tuntevat toisensa esimerkiksi aiemmista työ-,

opiskelu- tai vapaa-ajan yhteyksistä. Kynnys yhteydenottoon on tällöin melko matala ja uusien ideoiden eteenpäin vieminen epäformaaleissakin merkeissä saattaa olla helpompaa kuin suuremmilla alueilla. Yhteydenpito ja tätä kautta toimijoiden välinen yhteistyö koetaan Porissa aineiston perusteella pääosin luontevaksi ja helpoksi. Pienuudesta koetaan olevan kuitenkin myös jonkun verran haittaa yhteistyön toteuttamisessa. Aineiston mukaan kaupungin pienikokoisuuden haittapuolena pidetään samalla sitä, että yhteistyöhön liittyy hyvin usein lausahdus ”piiri pieni pyörii”. Tällä tarkoitetaan sitä, että samat toimijat ovat mukana monenlaisessa kaupungin kehittämistoiminnassa riippumatta siitä huolimatta, onko heillä kulloinkin esillä olevasta asiasta aitoa asiantuntijätietoa. Valitettavan usein uudet innovatiiviset kehittämissideat jäävät näin taka-alalle, eikä radikaaleja uudistuksia päästä toteuttamaan.

4.3.2. Strategisuuden lisääminen kehittämiskohteena

Porin kaupunkiorganisaation ja yliopistokeskuksen näkökulmasta yhteistyön strateginen ja systemaattinen toiminta on puutteellista. Yhteistyö toimijoiden välillä on kumpaakin organisaatiota edustavien haastateltavien mukaan usein satunnaista ja lyhytjänteistä eikä vuorovaikutukseen ole onnistuttu kehittämään järjestelmällistä toimintamallia. Kyse on enemmänkin hankekohtaisesta yhteistyöstä, joka valitettavan usein riippuu yksittäisistä henkilösuhteista. Aineiston perusteella molempien organisaatioiden toiveena on luoda yhteistyötä varten selkeämmät mallit toiminnan pitkäjänteisen suunnittelun kehittämiseksi ja alueen vahvuuksien turvaamiseksi. Systemaattisempi yhteistyö ja yhteisten tavoitteiden määrittely mahdollistavat Porin alueella ja sen toimijoilla olevan osaamispotentiaalin ja kerrannaisvaikutusten täyden hyödyntämisen. Yhteistyön koordinaatiota kehittämällä olisi mahdollista hyödyntää molempien organisaatioiden olemassa olevia verkostoja sekä tutkimustietoa tehokkaammin.

Asiantuntijayhteistyön lisääminen näyttäytyy kaupunkiorganisaation toimijoiden kannalta huomattavana tarpeena. Haastateltavien mukaan yliopistokeskuksessa toimivia eri alojen asiantuntijoita ja heidän verkostojaan, tutkimusryhmiään ja yhteyksiään emoyliopistoihin

pitäisi hyödyntää nykyistä enemmän ja kytkeä mukaan Porin kaupunkiorganisaation toimintaan. Yliopistoyhteisössä olevaa asiantuntijoiden osaamista tulisi yhteistyön avulla käyttää tehokkaammin hyödyksi kaupunkiorganisaation kohdatessa hankalia tilanteita. Yksi vaihtoehto organisaatioiden asiantuntijayhteistyön lisäämiseen on yliopistokeskusopiskelijoiden opinnäyteyhteistyön tehostaminen. Porin kaupunki on tarjonnut yliopistokeskuksen opiskelijoille muun muassa opinnäytetöihin, työharjoitteluihin, selvityksiin, tutkimuksiin ja erilaisiin hankkeisiin liittyviä mahdollisuuksia. Potentiaalia nähdään kuitenkin opinnäyteyhteistyön lisäämisessä, mikä katsotaan myös mainioksi kanavaksi kehittää yliopistoyhteisön ja kaupunkiorganisaation välistä asiantuntijayhteistyötä. Opiskelijayhteistyön avulla opiskelijoille avautuu mahdollisuus päästä mukaan varhaisessa vaiheessa työelämään ja opiskelijat voivat valita Porin kaupunkiorganisaatiosta aitoja käytännön tutkimusongelmia ja toimeksiantoja.

Kaupunkiorganisaation ja opiskelijoiden keskinäistä vuorovaikutusta onkin kehitetty perustamalla Porin yliopistokeskuksen sähköinen opinnäytetyöpankki, DELTA-tutkimustietokanta. Kaupunkiorganisaation toimijat (myös yhdistykset, kunnat ja yrittäjät) voivat syöttää tutkimustietokantaan ehdotuksia tutkimusaiheista, joista opinnäytetyö toivotaan tehtävän. DELTA sisältää tietoa yliopistokeskuksen yksiköiden tutkimushankkeista, tieteellisistä julkaisuista, opinnäytetöistä sekä asiantuntijoista. Tällä hetkellä siinä on rekisteröitynä 5310 julkaisua, 352 hanketta ja 240 tutkijaa. (DELTA-tutkimustietokanta) Informanttien mukaan opinnäytetöiden aiheiden tulee kuitenkin vastata Satakunnan työelämätarpeita ja alueen erityispiirteitä. Nämä seikat toimivat tärkeänä lähtökohtana yliopistokeskuksen tutkimuksessa ja koulutuksessa.

Kuten Seinäjoen tapauksessa, myös Porissa yliopistokeskus nähdään ehdottomasti yhtenä alueen merkittävistä vetovoimatekijöistä. Kaupunkiorganisaation toimijoiden toiveena on yliopistoyhteisön pitkäjänteinen läsnäolo alueella ja koulutuksen sekä tutkimuksen jatkuvuus. Yliopistoyhteisön ja kaupunkiorganisaation keskuudessa kerrotaan huomattun, että kaupungin ja alueen menestys korreloi suoraan sen kanssa, onko alueella omaa korkeakoulutoimintaa. Osittain yliopistokeskuksenkin tuoman imagohyödyn avulla alueelle

saadaan rekrytoitua ja houkuteltua osaavaa työvoimaa, mikä näkyy Porin tämänhetkisessä työttömyysasteessa ja positiivisissa muuttotilastoissa. Porin työttömyysaste on alhaisempi kuin esimerkiksi Tampereella, Oulussa, Turussa, Jyväskylässä tai Lahdessa (Porin kaupungin verkkosivut). Tämän kaiken nähdään olevan osittain Porin yliopistokeskuksen ansiota ja osa sen tuomia aluetaloudellisia sivuvaikutuksia.

”Tietenki ne on sellasia henkimaailman asioita että tavallaan, mikä on jo tapahtunutkin, mut että se kaupungin ilmapiiri vähän avartuisi. Meillähän näkyekin mukavasti opiskelijoita katukuvassa, eihän Porista mikään yliopistokaupunki missään isossa mielessä tuu, mut sen tyyppistä. Se on vetovoimatekijä.” (Porin yliopistokeskuksen edustaja)

Aineistosta voidaan nostaa esiin myös muutamia hieman negatiivissävytteisiä toiveita ja odotuksia yliopistoyhteisön toimijoiden taholta. Yliopistoyhteisön suurimpana odotuksena kaupungin toimijoita kohtaan on akateemisen vapauden ymmärtämistä koskeva asennemuutos. Vaikka Porin yliopistoyhteisössä ollaan erittäin kiitollisia kaupunkiorganisaation merkittävästä taloudellisesta ja henkisestä tuesta, yliopistokeskustoimijat kuitenkin samalla kokevat olevansa kiitollisuudenvelassa kaupunkiorganisaatiota kohtaan. Yliopistoyhteisössä nähdään yksimielisesti, ettei kaupungilla ole oikeutta odottaa yliopistokeskukselta kiitollisuudenvelassa tehtyä tutkimusta. Aineiston perusteella yliopistotoimijat kokevat, että suuren rahallisen tuen vuoksi heidän akateemista vapauttaan rajoitetaan ja että yliopistoyhteisö on liian riippuvainen kaupungin panoksesta.

”Kaupungin roolista pitää vielä sanoa, että Porin kaupunkihan on siis merkittäväällä osuudella rahoittanut meidän toimintaa, noin 10% tulee vuosittaisesta rahoituksesta kaupungilta, että totta kai se tietyllä tavalla meitä velvoittaa... ja kyllä se nyt meillä pääpiirteissään, fiksut ja koulutetut ihmiset ymmärtää, että se eri tavalla meitä hiukan velvoittaa, kuin emoyliopistoissa. Ja mä kyllä luulen tietäväni, et kaikki ei siitä tykkää, tiedostavat ja tietävät sen, mutta se ei aina oo... totta kai raha on sillä tavalla, ollaan kiitollisia niistä omarahoitusosuuksista mitä kaupungilta saadaan, mutta tavallaan se et mihin se velvoittaa, niin ei aina sitten miellytä... Se rajaa hiukan tutkimuskohteita.” (Porin yliopistokeskuksen edustaja)

Kiinnostavana havaintona voidaan mainita se, että myös Porin kaupunkiorganisaation eräs haastateltava toi saman asian esille.

”Siinä on sitten se toinen puoli asiasta, että voisin kuvitella että eivät yliopistokeskuksen ihmiset sitä varmaan ääneen sano, mutta varmaan heillä saattaa olla sellanen tunne, että he ovat liian riippuvaisia tästä kaupungista ja kaupungin päätöksistä ja joutuu vähän niin ku ”miellyttämään” meitä ja eivät voi olla niin kriittisiä kuin ehkä haluaisivat olla.” (Porin kaupunkiorganisaation edustaja)

Porin yliopistoyhteisössä työskentelevien henkilöiden negatiivinen käsitys siitä, että kaupunkiorganisaatio pitäisi yliopistokeskusta omaan konserniinsa kuuluvana organisaationa, ei aineistosta nousseiden kommenttien mukaan myöskään ole kuitenkaan aivan tyhjästä keksitty.

”Koko yliopistokeskusta sellaisena kuin se nyt on, niin todennäköisesti sitä ei olisi ilman Porin kaupungin ja maakuntaliiton sitoutumista ja merkittävää rahapanosta. Sitä kautta se on niin sisäänrakennettu kaikkeen tähän meidän toimintaan mukaan.” (Porin kaupunkiorganisaation edustaja)

Mielenkiintoiseksi näkökulmaksi ja kysymykseksi muodostuu se, säilyykö Porin yliopistokeskuksen toiminnassa yliopistoyhteisölle kuuluva akateeminen vapaus? Aineiston perusteella yliopistoyhteisön ja kaupunkiorganisaation välinen vuorovaikutussuhde näyttäisi olevan niin kiinteä, että kaupunkiorganisaation voimakas tuki saattaa jopa haitata yliopistoyhteisön sananvapautta. Tämä ei palvele kummankaan organisaation perimmäisiä tavoitteita ja toimia alueen elinvoimaisuuden edistämiseksi.

4.3.3. Rakenteelliset uudistukset vuorovaikutuksen edistäjänä

Vuorovaikutussuhteet Porin kaupungin ja paikallisen yliopistokeskuksen välillä ovat kehittyneet myönteiseksi koettuun suuntaan erityisesti rakenteellisten organisaatiouudistusten ja uusien järjestelmien vaikutuksesta. Edellisessä alaluvussa tarkasteltiin Porin kaupunkiorganisaatiossa ja yliopistokeskuksessa tunnistettuja tarpeita yhteistyötä ja toisiaan kohtaan. Tässä voitiin selvästi huomata systemaattisuuden puute, joka nousi esiin useissa haastateltavissa isona yhteistyötä koskevana kehittämiskohteena. Vuorovaikutussuhteet ovat aineiston perusteella kuitenkin kehittyneet huomattavasti parempaan suuntaan lähivuosien aikana, kun Porin kaupunki on organisoinut kehittämisasioihin liittyvää toimintaansa strategisemmaksi ja perustanut uusia yksiköitä ja tiimejä.

Myönteiseen vuorovaikutuskehitykseen vaikuttaa ensisijaisesti se, että kaupunkiorganisaation kehittämisasioihin ja yliopistokeskuskoordinaatioon liittyvää rakennetta on selkiytetty. Erityisesti yliopistokeskuksen näkökulmasta organisaatioiden vuorovaikutus parantui merkittävästi, kun kaupungin organisaatioon luotiin oma strategiapalveluyksikkö. Yksikössä työskentelee henkilöitä, joilla on runsaasti tietämystä ja tuntemusta Porin yliopistokeskustoiminnasta. Poriin perustettiin noin kaksi vuotta sitten lisäksi kaupungin kehittäjätiimi, jonka avulla vuorovaikutus yliopistokeskuksen kanssa on noussut uudelle tasolle. Pori-konsernin kehittäjätiimin jäsenet ovat Porin kaupungin hallintokunnista. Lisäksi kehittäjätiimissä on muun muassa ammattikorkeakoulun edustaja, toisen asteen koulutuksen kuntayhtymän edustaja ja elinkeinoyhtiön edustaja, mutta ei kuitenkaan yliopistokeskuksen edustajaa, sillä se ei ole osa Pori-konsernia vaan toimii itsenäisenä organisaationa. Yliopistokeskuksen puolelta kaupunkiorganisaation kehittäjätiimin keskustelukumppanina toimii sen sijaan vastaavasti tutkimuksen johtoryhmä, joten niin kutsutut vastapelurit ovat helposti hahmotettavissa.

"Havaittiin jossain vaihees, et kun kaupungin sisällä on myös paljon kehittämistoimintaa, innovaatiotoimintaa, osittain T&K-toimintaa, niin kaupungin sisälläkin pitäisi paremmin organisoida se, että millä tavalla näitä eri kehittämistyön tuloksia pystytään siirtämään siihen normaaliin työhön. Samaan

aikaan havaittiin, että kaupungin eri hallintokunnilla tai konsernin eri osilla on paljon yhteyksiä yliopistoihin, yliopistokeskukseen, ammattikorkeakouluihin, tutkimuslaitoksiin ja ne kaikki edelleenkin pelaa tämmösten henkilösuhteiden varassa. Pitäisi saada jollain tavalla organisoiduksi se, että hyöty tulisi koko kaupungille. Päätettiin siis organisoida se sillä tavalla, että noin 13 henkilöä tällä hetkellä siinä kehittämistiimissä.” (Porin kaupunkiorganisaation edustaja)

Porin yliopistokeskuksen tutkimuksen johtoryhmässä toimii yhtenä jäsenenä myös Porin kaupungin edustaja. Sama henkilö kuuluu myös Porin kaupungin kehittäjätiimiin ja tätä kautta nämä organisaatiot linkittyvät helposti ja informaatio kulkee niiden välillä mutkattomasti. Porin kaupungin kehittäjätiimi ja yliopistokeskuksen tutkimuksen johtoryhmä järjestävät kerran tai kaksi vuodessa vapaamuotoisen yhteistapaamisen. Yhteydenpito on muutoin melko tiivistä ryhmien jäsenten ja heidän edustamiensa tahojen välillä, mutta virallisia yhteistapaamisia on vain muutaman kerran vuodessa.

Porin kaupunginhallitus hyväksyi vuoden 2011 alkupuolella toimintasuunnitelman Porin kaupungin ja yliopistokeskuksen välisen yhteistyön syventämisestä. Suunnitelman tavoitteena oli kehittää järjestelmällistä ja konkreettista yhteistyötä toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi. Haastateltavien mukaan organisaatioiden vuorovaikutussuhteet ja yhteistyömuodot ovatkin kehittyneet huomattavasti, kun kummassakin organisaatiossa on nyt selkeämpi rakenne ja toiminta uudehkojen yksikköjen myötä myös systemaattisempaa. Toiminnallisuutta kehitetään Porissa luomalla järjestelmällisiä uusia tapoja toimia ja se onnistuu haastateltavien mukaan pysyvien ryhmien avulla: niissä vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin. Porin kaupungin strategiapäällikkö ja kehittämisspäällikkö edustavat lisäksi yliopistokeskuksen yksikköjen neuvottelukunnissa, joten tätäkin kautta vuorovaikutus organisaatioiden välillä on sujuvaa ja avainhenkilöt pysyvät ajan tasalla toistensa suunnitelmista.

”Mä pidän tosi tärkeänä tota strategiapuolen kehittymistä kaupungilla. Siellähän ei oo käytännössä aiemmin ollutkaan edes. Se on ollut sit suunnittelupäällikkö joka siellä on ollut. Nyt siellä on ihan tämmönen erillinen, strategiapäällikkö ja hänen allaan ihmisiä. Se on tosi tärkeä juttu! Se on menny paljon eteenpäin, mutta on sinne aikaisemminkin ollut hyviä yhteyksiä ollut, silloin ku X oli täällä yliopistokeskuksen johtaja, hän hoiti omalla tavallaan sit niitä yhteyksiä. Nyt ne

on ehkä muuttuneet toisenlaisiksi. Ehkä jonkun verran väittäisin että pikkasen avoimemmiksi.” (Porin yliopistoyhteisön edustaja)

Aineiston perusteella Porin kaupungin ja yliopistoyhteisön vuorovaikutussuhteisiin tuo uusia ulottuvuuksia uudenlaisten organisaatioratkaisujen ohessa erityisesti myös keskinäisen tutkimusyhteistyön lisääntyminen. Organisaatioiden toimijoiden mukaan yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella on potentiaalia kehittyä merkittävästi muun muassa uuden tekeilläolevan kaupunkitutkimusohjelman myötä, jossa määriteltäisiin ja yhteensovitettaisiin Porin kaupunkiorganisaation ja alueen korkeakoulujen tavoitteet tutkimusyhteistyölle. Yhteistyöverkoston voitaisiin tulevaisuudessa laajentaa asteittain myös muihin korkeakouluihin, jonka avulla tehtäisiin Porin kaupunkia tunnetuksi. Kaupunkitutkimusohjelman kaltaiset strategiset uudet organisatoriset yhteisjärjestelyt mahdollistavat uusien avauksien syntymisen ja yhteistyön avulla voidaan muodostaa monitieteisempiä näkökulmia haasteellisiin asioihin.

Osaamisen merkitystä korostavassa taloudessa Porin kaupungin yhteistyörooli pelkkänä rahoittajana on monipuolistunut osapuolten aiempaan yhteistyöhön verrattuna. Yliopistoyhteisöä edustavien haastateltavien mukaan myös kaupunkiorganisaation määrätietoisuus on herännyt: kaupungilla on mahdollisuus hyödyntää yliopistoyhteisön tietoresursseja omassa toiminnassaan olemalla aktiivisesti mukana yhteisissä tutkimushankkeissa. Yliopistoyhteisön mukaan Porissa on viime vuosina ymmärretty, että Porin kaupungin ja yliopistokeskuksen yhteistyön kehittämisen lähtökohtana on yliopistokeskuksen tuottaman osaamisen ja tiedon hyödyntäminen Porin kaupungin kehittämisessä ja strategisessa suunnittelussa.

”...luulen että sen strategisen kehittämisyksikön niin ku X ja Y kautta tullut, tai kaupungissakin on herännyt tietoisuus että miten yliopistokeskusta vois myös paremmin hyödyntää. Tähän asti ollaan vaan rahoitettu ja näin, annettu yliopistokeskuksen toimia ihan omillaan. Ku meiltä on pyydetty apua, nii ollaan riennetty apuun, mutta hiukan sellasta strategisempaa ehkä kumppanuutta myös kaupunkikin on alkanut hakemaan yliopistokeskuksesta.” (Porin yliopistoyhteisön edustaja)

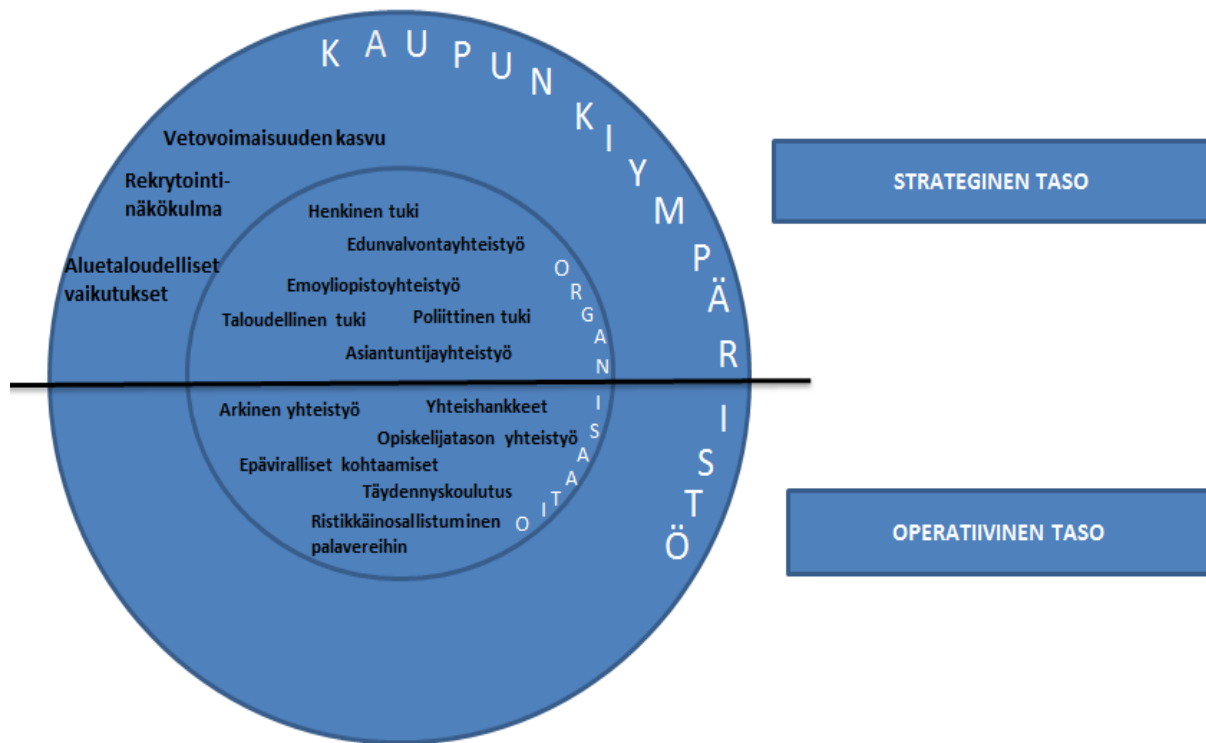
5. KOHDEKAUPUNKIEN ILMIÖIDEN YHTEENVETOA

5.1. Vuorovaikutuksen kaksi kehää

Tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella kohdekaupungeissa nimenomaan *kaupunkiorganisaation* ja yliopistoyhteisön välistä vuorovaikutusta ja niiden yhteistyömuotoja. Tästä rajauksesta huolimatta jokaisessa haastatteluissa nousi toistuvasti esiin myös *koko kaupunkia* ja yliopistoyhteisöä koskeva vuorovaikutus. Eri organisaatioita edustavien informanttien voidaan ymmärtää puhuvan haastatteluissa ikään kuin kaupungin kahdesta ”luonteesta”. Ensinnäkin kaupunki nähdään avaintoimijoiden muodostamana organisatorisena rakenteena, jonka kanssa yliopistotoimijat tekevät yhteistyötä. Toisin sanoen vuorovaikutus tapahtuu kaupunkiorganisaatiossa työskentelevien avainhenkilöiden kautta. Toiseksi kaupunki voidaan aineiston perusteella ymmärtää myös kokonaisvaltaisempana kaupunkiympäristönä, joka toimii yliopistoyhteisöjen vuorovaikutuskumppanina. Vuorovaikutuksen tavat organisaatioiden välillä voidaan jakaa vaaka-akselilla kahdelle eri tasolle riippuen yhteistyömuotojen strategisuuden asteesta. Kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välillä on hahmotettavissa kahdenlaista kumppanuustyyppiä: strategisen tason kumppanuutta sekä operatiivista kumppanuutta. Organisaatioiden vuorovaikutusta toteutetaan näin ollen kahdella eri kehällä, jotka jakautuvat edelleen kahdelle tasolle toiminnan luonteesta riippuen.

Seuraavalla sivulla esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia organisaatioiden vuorovaikutustavoista. Sisemmälle kehälle ja ympyrän alemmalle tasolle on jaoteltu kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön tärkeimpiä operatiivisia yhteistyömuotoja. Näitä ovat toimijoiden arkinen yhteistyö, yhteishankkeet, opiskelijatason yhteistyö, epäviralliset kohtaamiset, täydennykoulutusyhteistyö ja ristikkäinosallistuminen palavereihin. Sisemmän vuorovaikutuskehän ylemmälle strategiselle tasolle on sen sijaan sijoitettu henkinen tuki, edunvalvontayhteistyö, emoyliopistoyhteistyö, taloudellinen tuki, poliittinen tuki ja asiantuntijayhteistyö. Kaupunkiympäristön ja yliopistoyhteisön välistä vuorovaikutusta esiintyy tutkimustulosten mukaan ainoastaan strategisella tasolla, johon on sijoitettu alueen

vetovoimaisuuden kasvu, rekrytointinäkökulma ja organisaatioiden yhteistyön aikaansaamat aluetaloudelliset vaikutukset.



Kuvio 3. Vuorovaikutuskehät

Kuten voidaan huomata, tutkimuksen kohdekaupungeissa tehdään organisaatioiden kesken monenlaista yhteistyötä niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Vuorovaikutusmuotojen painotuksissa havaittiin kuitenkin joitain eroavaisuuksia kaupunkien välillä: yhdessä kaupungissa korostettiin erityisesti kaupunkiorganisaation henkistä ja poliittista tukea, kun taas toisessa kaupungissa rahalliset panostukset ja strateginen yhteistyö nähtiin merkittäviminä yhteistyömuotoina. Pienistä eroavaisuuksista huolimatta kaikkien kaupunkien yhteinen lähtökohta oli kuitenkin kaupunkiorganisaation merkittävä taloudellinen, henkinen ja poliittinen tuki yliopistoyhteisöjen toiminnalle. Tutkimuksen kohdekaupungeissa ei olisi onnistuttu luomaan yliopistollisia toimintoja ilman kaupungin voimavaroja. Tämä nähtiin erityisen tärkeänä seikkana osapuolten välisessä

vuorovaikutuksessa. Kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön vuorovaikutusta voidaan pitää elimellisenä ja strategisena kumppanuutena. Yhteistyö on keskeisessä roolissa avaintoimijoiden päivittäisissä toiminnoissa.

Kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön elimellisen ja strategisen kumppanuuden merkittävyys nousi voimakkaimmin esille Seinäjoen ja Porin tapauksissa. Tähän vaikuttaa ehdottomasti mainittujen kaupunkien Tamperetta pienempi koko ja oman itsenäisen yliopiston puuttuminen. Seinäjoella ja Porissa kaupunkiorganisaation kannustajan rooli ja henkisen tuen merkitys nähtiin huomattavasti tärkeämpänä kuin Tampereella, joka on perinteinen suuri yliopistokaupunki. Oman yliopistolaitoksen puuttuessa Seinäjoelta ja Porista siellä on kuitenkin laajalti ymmärretty yliopistollisten toimintojen vaikutus alueen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Tästä johtuen näihin ei-yliopistokaupunkeihin on haluttu järjestää omaa yliopistotoimintaa. Yliopistokeskuskonseptia on alusta lähtien tuettu kaupunkiorganisaation vahvoilla tahdonilmauksilla ja suurin taloudellisin panostuksin.

Taloudellisen tuen lisäksi huomattiin muitakin tärkeitä vuorovaikutusta edistäviä yhteistyömuotoja kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välillä. Organisaatioiden avaintoimijoiden ristikkäinosallistuminen kokouksiin, koulutustilaisuuksiin tai seminaareihin ja kohtaamiset hankkeiden ohjausryhmissä näyttäytyivät kaikissa haastatteluissa konkreettisina ja tavallisimpina yhteistyömuotoina. Säännöllisten tapaamisten eri foorumeilla ja ristikkäinosallistumisen organisaatioiden tapahtumiin nähtiin edistävän toimijoiden vuorovaikutusta, jolloin avainhenkilöt oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Yliopistoyhteisöt katsoivat hyötyvänsä aineiston mukaan kaupunkiorganisaation edustajien tuomasta käytännön työelämänäkökulmasta, kun taas kaupungin toimijat pyrkivät hyödyntämään yliopistoyhteisöillä olevaa asiantuntijatietoa. Virallisten tapaamisten ohessa myös epäformaalit kohtaamiset ja niin kutsuttu ”käytäväkonsultaatio” tai ”beer and pizza” esiintyivät jokaisessa kohdekaupungissa tuttuna ilmiönä yhteistyömuotojen pitkässä listassa.

Ulommalla kehällä olevat alueen vetovoimaisuuden kasvu, rekrytointinäkökulma ja aluetaloudelliset vaikutukset ilmenevät koko kaupunkiympäristön ja yliopistoyhteisön välisenä strategisena vuorovaikutuksena. Voidaan todeta, että ne ovat organisaatioiden konkreettisen yhteistyön johdannaisia. Operatiivisella tasolla oleva kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välinen opiskelijoihin liittyvä yhteistyö voi toimia työkaluna, kun halutaan edistää kaupungin rekrytointimahdollisuuksia. Opiskelijayhteistyön avulla kaupunkiorganisaatiot pyrkivät vaikuttamaan strategisesti alueen rekrytointimahdollisuuksiin ja sitouttamaan alueelle osaavaa työvoimaa. Mitä enemmän kaupunkiorganisaation toimijat ovat mukana yliopistoyhteisöjen kehittämishankkeissa ja tutkimustyössä, sitä suurempi mahdollisuus on rekrytointiprosessissa onnistuminen. Rekrytointinäkökulman lisäksi kaupunkiympäristöön kohdistuu yliopistoyhteisöjen aikaansaamia muitakin aluetaloudellisia vaikutuksia. Ne heijastuvat laajassa mittakaavassa ympäristöönsä ja synnyttävät sijaintipaikkakunnillaan erilaisia kehitysmahdollisuuksia ja talouden kehittymistä esimerkiksi verotulojen ja opiskelijoiden kulutuksen muodossa.

Kaupunkiympäristön ja yliopistoyhteisön strategisen tason vuorovaikutus ilmeni merkittävällä tavalla alueen vetovoimaisuuden lisääntymisessä. Olemalla aktiivisesti mukana yliopistoyhteisön toiminnassa ja tukemalla sitä taloudellisesti kaupunkiorganisaatiot edistävät yliopistoyhteisön toimintakykyä. Tämä puolestaan saattaa osaltaan vaikuttaa myös kaupungin kasvavaan vetovoimaisuuteen. Näiden tekijöiden voidaan päätellä olevan riippuvuussuhteessa keskenään. Yliopistoyhteisön onnistuneen toiminnan voidaan nähdä heijastuvan myös koko kaupungin elinvoimaisuuteen, sillä yliopistoyhteisön läsnäolo paikkakunnalla lisää alueelle muuttamista, nostaa kaupungin koulutetun väestön määrää ja tuo mahdollisesti kansainvälisiä uusia kontakteja. Kansainväliset verkostot puolestaan vaikuttavat kaupungin tunnettuuteen maailmalla ja sitä kautta edelleen kaupunki-imagoon. Yliopistoyhteisöt houkuttelevat alueelle osaavaa työvoimaa ja toimivat osaltaan aktiivisessa kehittäjäroolissa sijaintipaikkakuntiansa kehityksen dynamona.

5.2. Yliopistoyhteisöjen yhteiskunnallinen osallistumisaktiivisuus

Eri organisaatioita edustavien toimijoiden toisiaan kohtaan esittämistä odotuksista ja tarpeista rakentuu yhtä moninainen lista kuin osapuolten yhteistyömuodoistakin. Kaupunkiorganisaatioista esitettiin eniten toiveita yhteiskunnalliseen keskusteluun, oikeanlaisen työvoiman kouluttamiseen, strategisuuden lisäämiseen, molemminpuoliseen aktiivisuuteen ja yhteisten tutkimushankkeiden käytännönläheisyyteen liittyen. Yliopistoyhteisön toimijoiden toiveet kaupunkiorganisaatiota kohtaan kytkeytyivät pääosin akateemisen vapauden ymmärtämiseen, yhteistyön jatkuvuuteen, toimijajoukon laajentamiseen ja kansainvälisyyteen.

Osapuolten odotuksista ja tarpeista keskusteltaessa kaupunkitoimijoiden haastatteluissa nousi esiin selkeimmin tarve yliopistotoimijoiden nykyistä aktiivisemmasta osallistumisesta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Jokaisessa kaupunkiorganisaation toimijan haastattelussa toistui sama toivomus paikallisia yliopistoyhteisöjä kohtaan: yliopistoyhteisöjen toimijoilta toivottiin paljon aktiivisempaa otetta yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisessa. Akateemisen maailman parista saadaan usein paras ja ajankohtaisin tieto, jota yliopistotoimijoiden pitäisi tuoda laajemmalle yleisölle. Tämä tarve ilmeni voimakkaimmin erityisesti Tampereella. Professorien ja tutkijoiden asiantuntemus tuli kaupunkiorganisaatioiden toimijoiden mukaan nähdä kaupunkien entistä tärkeämpänä voimavarana, jota täytyisi hyödyntää yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Yliopistoyhteisöjen toiminnan luonteen ja erityisesti akateemisen vapauden ymmärtäminen näyttäytyi puolestaan yliopistoyhteisöjen näkökulmasta merkittävänä ja tärkeänä toiveena. Erityisesti Porin yliopistoyhteisössä pidettiin äärimmäisen tärkeänä, että yliopistoyhteisöjen akateemista vapautta ja tieteen riippumattomuutta kunnioitetaan. Tämän katsottiin olevan keskeinen viesti kaupunkiorganisaation suuntaan. Yliopistoyhteisöjen saamasta mittavasta taloudellisesta tuesta huolimatta yliopistoyhteisöjen kuuluu saada tehdä tieteellistä tutkimusta ja opetusta ilman muiden tahojen vääränlaista ohjailua.

Haastattelumateriaalin perusteella melkein kaikissa kohdekaupungeissa koettiin yhteistyön strategisuudessa ja strategisissa toimintamalleissa olevan runsaasti parannettavaa. Toisin kuin Tampereella ja Porissa, Seinäjoen tapauksessa havaittiin positiivisena eroavaisuutena tämän kehittämiskohteen puuttuminen. Seinäjoella erityisesti yliopistoyhteisön toimijat antoivat positiivista palautetta kaupunkiorganisaatiolle yliopistoyhteistyön strategisen luonteen ymmärtämisestä. Haastattelumateriaalien perusteella havaittiin, että Seinäjoen kaupunkiorganisaatiossa on koko yliopistokeskuksen läsnäoloajan tiedostettu siihen sijoitettujen rahallisten panostusten pitkän tähtäimen investointiluonne. Kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön kaltaisen kumppanuussuhteen yhteistyön tulokset eivät välttämättä näy saman tien konkreettisina uudistuksina tai uusina innovaatioina. Tästä strategisen näkökulman ymmärtämisestä kaupunkiorganisaatio sai runsaasti kiitosta Seinäjoella.

Osapuolten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus koettiin kaikissa kohdekaupungeissa ehdottomasti positiivisena ja välttämättömänä asiana. Hyväksi koetun yhteistyön toivottiin säilyvän vähintään samalla tasolla tulevaisuudessakin. Yhteistyön jatkuvuuden ohessa erityisesti Porissa kaupunkiorganisaation toimijat toivoivat myös yliopistokeskuksen tarjoaman koulutuksen jatkuvuutta ja erityisesti sen laajentumista. Porin yliopistokeskuksen yhtenä vetovoimatekijänä toimii opiskelijoiden ristiinopiskelun mahdollisuus: yliopistokeskuksen opiskelija voi sisällyttää tutkintoonsa soveltuvin osin opintojaksoja tai kokonaisen sivuaineen yliopistokeskuksen muiden yksiköiden opetustarjonnasta. Tähän jo lähtökohtaisesti hyvään tilanteeseen Porin kaupungin edustajat toivoivat kuitenkin lisää volyyymia ja uusia Porissa tarjottavan opetuksen vetovoimaisuutta nostavia laajennustoimenpiteitä.

Organisaatioiden toteuttaessa yhdessä erilaisia kehittämishankkeita, tutkimushankkeita ja tilaustutkimuksia nostivat kohdekaupunkien kaupunkiorganisaatioiden edustajat esiin tarpeen korostaa tutkimusyhteistyön käytännön näkökulmaa ja tulosten sovellettavuutta. Kaupunkiorganisaation toimijat toivoivat saavansa tutkimusyhteistyön lopputuloksista ensisijaisesti käytännönläheisiä toimenpide-ehdotuksia ja työelämään soveltuvia ratkaisuja.

Yhteisten tutkimushankkeiden nähdään osoittautuneen kaupunkitoimijoiden mukaan hyödyttömiksi, jos ne ovat jääneet liian teoreettiselle tasolle ilman käytännön työelämänäkökulmaa. Organisaatioiden tutkimusyhteistyössä esiintyneet tarpeet tutkimustulosten käytännöllisyydestä tunnistettiin jokaisessa kohdekaupungissa.

5.3. Vuorovaikutuksen muutostekijät neljässä kategoriassa

Organisaatioiden yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muutoksia aiheuttavat tekijät voidaan jakaa kohdekaupungeissa esiintyvien ilmiöiden perusteella neljään kategoriaan. Ensimmäinen kategoria käsittää ihmisiin liittyvät muutostekijät vuorovaikutuksessa. Haastatteluissa todettiin useaan otteeseen, että yhteistyö saattaa muuttua ja merkittäväällä tavalla kärsiä, jos pitkään toiminnassa mukana olleet avainhenkilöt vaihtuvat ja tilalle tulee eri toimintalogiikkaa ja arvoja noudattava uusi työntekijä. Taustaoletuksena tälle muutostekijälle on organisaatiotoimijoiden hyvät henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet. Ilmiö on melko tavallinen erityisesti pienessä kaupungissa, kun pienen toimijajoukon vuoksi yhteistyöhön osallistuvat henkilöt tulevat nopeasti tutuiksi toisilleen. Pienenä uhkakuvaana nähtiin myös kaupungin poliittisissa elimissä tapahtuvat henkilövaihdokset, joiden seurauksena kaupungin strategiset painopisteet voivat saada uusia ulottuvuuksia ja muuttua korostamaan koulutuksen ja tutkimuksen sijaan jotain muuta toimintaa.

Tähän avainhenkilöiden vaihtuvuuteen liittyvään uhkakuvaan voidaan esittää ratkaisuksi esimerkiksi tehokkaampaa strategista johtamista ja strategia-asiakirjojen hyödyntämistä. Strategisen johtamisen avulla yhteisistä suunnitelmista tehdään kirjallisia sopimuksia ja yhteistyö määritellään henkilökohtaisten suhteiden sijaan strategisella tasolla. Tällaisen toimintamallin avulla potentiaaliset yhteiset tutkimushankkeet eivät niin helposti epäonnistu avainhenkilöiden vaihtuvuuden vuoksi.

Seuraavan kategorian ytimessä ovat yhteiskunnalliset olosuhteet organisaatioiden vuorovaikutuksessa tapahtuvan muutoksen aiheuttajana. Yhteiskunnallisissa olosuhteissa

tapahtuu jatkuvasti kehitystä eri suuntiin ja viime vuosien aikana erityisesti korostunut osaamispolitiikan merkityksen kasvu näyttäytyy tutkimustulosten mukaan yhtenä muutostekijänä toimijoiden vuorovaikutuksessa. Kohdekaupunkien lähes kaikkien toimijoiden mukaan osaamispolitiikan korostuminen on merkittävästi tiivistänyt kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välistä yhteistoimintaa. Yhteiskunnallisiin olosuhteisiin liittyi aineiston perusteella keskeisesti myös taloudellinen ulottuvuus, jonka koettiin aiheuttavan muutoksia organisaatioiden välillä. Haastatteluissa tuotiin useasti esiin kuntatalouden heikentynyt tilanne, joka saattaa osaltaan vähentää organisaatioiden välistä yhteistyötä. Kaupungin huonon taloustilanteen seurauksena kaupunkiorganisaatiolla ei ole mahdollista antaa yhteisiin tutkimushankkeisiin resursseja samalla tavalla kuin aikaisemmin. Haastatteluissa todettiin, että tällaisessa tilanteessa ”kaikenlaisesta kehittämistoiminnasta” on varsin helppo leikata kustannuksia.

Yhteiskunnallisiin olosuhteisiin muutoksenaiheuttajana kuuluu myös organisaatioiden intressien muotoutuminen entistä samankaltaisemmaksi. Molempien toimijoiden etuja ovat alueen kilpailukyvyyn ja elinvoiman kehittyminen, joita voidaan edistää tehokkaasti kahden ison toimijan yhteistyöllä ja resurssien yhdistämisellä. Haastatteluissa todettiin organisaatioille kasautuvan kumppanuussuhteen avulla monia synergiaetuja, esimerkiksi pystyttäessä yhdistämään yliopistoyhteisön tarjoama osaamis pohja ja kaupunkiorganisaation taloudelliset voimavarat. Tällä tavoin saadaan aikaiseksi ratkaisuja, joihin ei olisi ollut mahdollisuuksia yksin.

Kolmas kategoria sisältää rakenteelliset organisaatiouudistukset ja uudet järjestelmät muutoksen aiheuttajana. Porissa nousi selvimmin esiin organisatoristen uudistusten ja uusien yksiköiden kehittämisen vaikutus yhteistyön tiivistymiseen. Kaupunkiorganisaation kehittämisasioihin liittyvää rakennetta selkiytettiin ja muutama vuosi sitten perustettiin muun muassa strategiapalveluyksikkö. Sen vastuulle nimettiin kansalliset kehittäjäverkostot sekä tutkimustoiminnan ja Porin yliopistokoulutuksen koordinointi. Tärkeänä huomiona mainittiin tämän melko uuden yksikön henkilöstön monipuolinen osaaminen ja

yliopistotoimintoja koskeva asiantuntemus. Tällaisten seikkojen nähtiin merkittävästi edistävän ja helpottavan organisaatioiden välistä kommunikointia.

Yliopistolainsäädännön ja rahoitusmallin uudistuminen näyttäytyivät myös yhtäältä positiivisena ja toisaalta negatiivisena vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön vaikuttavina muutostekijänä. Kolmanteen muutoskategoriaan luokiteltu yliopistolainsäädännön ja rahoitusmallin uudistumisen todettiin kohdekaupunkien kummassakin organisaatiossa ensinnäkin korostavan yliopistoyhteisöjen sidosryhmäyhteistyötä. Yliopistolaitosten taloudellinen ja oikeudellinen autonomia suhteessa opetus- ja kulttuuriministeriöön nähtiin lisänneen yliopistojen tarvetta kehittää sidosryhmäyhteistyötään. Toisaalta haasteita aiheuttaa samanaikaisesti yliopistojen uudistunut rahoitusmalli, joka ei huomioi riittävästi ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Näin ollen yliopistolainsäädännön uudistumisen voidaan päätellä lisäävän ainoastaan näennäisesti sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Todellisuudessa yhteistyöhön ei rahoitusmallissa kuitenkaan motivoida soveltuvien tulosindikaattoreiden puuttuessa. Aineiston perusteella yliopistojen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen lakisääteisen tehtävän katsottiin olevan äärimmäisen ristiriitaisessa roolissa ja aiheuttavan organisaatioiden välille vain näennäistä yhteistyön tiivistymistä.

Neljäs kategoria vuorovaikutuksen muutoksen aiheuttajana on tutkimusyhteistyö, jonka nähdään aiheuttaneen joko positiivisia tai negatiivisia muutoksia organisaatioiden yhteistyön jatkuvuuteen. Tutkimusyhteistyökategoriaan voidaan luokitella kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön yhteiset tutkimushankkeet ja kehittämisohjelmat, joiden onnistuminen ja joita koskevat positiiviset kokemukset lisäävät toimijoiden välistä yhteistyötä. Jos yhteisten tutkimushankkeiden tulokset jäivät kaupunkiorganisaation näkökulmasta vastaavasti liian teoreettiselle tasolle ilman työelämään soveltuvia kehittämis ehdotuksia, nähtiin kynnyksen seuraavan yhteistyöhankkeen toteuttamiseen nousevan ja yhteistyön kehittymisen hidastuvan.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön vuorovaikutus rakentuu. Kvalitatiivisen tutkimuksen empiirisinä kohdekaupunkeina toimivat Tampere, Seinäjoki ja Pori, joissa suoritettiin yhteensä 33 haastattelua kevään 2013 aikana. Tavoitteena oli näiden kolmen kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön välisen vuorovaikutuksen tarkastelun lisäksi tuoda esille toimijoiden odotuksia ja tarpeita toisiaan kohtaan sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen muutoksia aiheuttavia tekijöitä.

Lähtökohtana oli tarkastella kohdekaupungeissa kaupunkiorganisaation ja paikallisen yliopistoyhteisön vuorovaikutusta ja niiden välistä yhteistyötä. Tästä huolimatta kohdekaupunkien jokaisessa haastattelussa ilmeni toinenkin vuorovaikutusulottuvuus, joka voidaan ymmärtää laajemmassa merkityksessä kaupunkiympäristön ja paikallisen yliopistoyhteisön väliseksi vuorovaikutukseksi. Tällöin puhutaan vuorovaikutuksen kahdesta eri kehästä. Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutusta tapahtuu ensinnäkin henkilötasolla kaupunkiorganisaatiossa toimivien avainhenkilöiden ja yliopistotoimijoiden välillä. Toiseksi vuorovaikutusta esiintyy kokonaisuudessaan kaupunkiympäristön ja yliopistoyhteisön kesken, mikä näyttäytyy erityisesti yliopistoyhteisöjen sijaintipaikkakuntien vetovoimaisuuden kasvuna ja muuttovirtoina alueelle. Tämä kaupungin eräänlainen kaksoisluonne edellyttää tarpeen ymmärtää toimijoiden välinen vuorovaikutus kahdessa erilaisessa merkityksessä.

Tutkimustulosten kannalta kiinnostavimmiksi ilmiöiksi nousivat organisaatioiden erilaiset vuorovaikutusulottuvuudet ja se miten osapuolet ovat viime vuosien aikana muodostuneet elintärkeiksi kumppaneiksi toisilleen. Kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön läheinen vuorovaikutus havainnollistettiin vuorovaikutuskehäkuviossa, jossa esiteltiin toimijoiden yhteistyötapoja ja niiden strategisuuden astetta. Vuorovaikutuskehien sisältämien strategisten ja operatiivisten yhteistyömuotojen taustalla vaikuttaa selvästi organisaatioiden tämänhetkinen muutostila ja keskinäisen riippuvuussuhteen voimistuminen uudistuvassa

toimintaympäristössä. Viime vuosien aikana yliopistoihin on kohdistunut lukuisia haasteita ja niiltä on odotettu jatkuvasti enemmän vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Globalisoituva ja verkostoituva tietoyhteiskunta on auttanut ymmärtämään yliopistoyhteisöjen alueelle tuoman henkisen pääoman merkitystä. Samanaikaisesti myös kaupungit ovat olleet jo pitkän aikaa monien uudistumispaineiden edessä, mikä on myös osaltaan tiivistänyt yhteistyötä ja vuorovaikutusta alueen eri osajien kanssa.

Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että kaupunkiorganisaatiot ja yliopistoyhteisöt ovat alueillaan toisilleen merkittäviä toimijoita, joiden menestyminen ja hyvinvointi edellyttävät toistensa resursseja ja monipuolista keskinäistä yhteistyötä. Tutkimustulosten mukaan organisaatiot ovat tietoyhteiskunnan kehittymisen seurauksena tulleet entistä riippuvaisemmiksi toisistaan. Huomionarvoisena asiana tästä tutkimuksesta tulee mainita erityisesti se, että toimijoiden riippuvuussuhde on yhteiskunnallisten olosuhteiden kehittyessä muotoutunut kaksisuuntaiseksi. Kaupunkiorganisaatiossa on viime vuosien aikana havaittu, että se tarvitsee kumppanikseen yliopistoyhteisön kaltaista toimijaa selviytyäkseen yhteiskunnan asettamista yhä monimutkaisemmista haasteista. Tämä kehittyminen sen sijaan on johtanut organisaatioiden kiinteään yhteenkietoutumiseen niin organisaatiotasolla kuin koko kaupunkiympäristön näkökulmasta.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on väitetty, ettei voimakasta ja monipuolista aluekeskusta ole nykyään mahdollista luoda ilman alueella sijaitsevaa yliopistoa. Tämä näkemys pätee Tampereen kaupungin osalta, sillä sen menestyksen taustalla voidaan nähdä vaikuttavan voimakkaasti itsenäisen yliopiston sijainti paikkakunnalla. Tietoyhteiskunnan kehittymisen edetessä Tampere on kokenut laajan transformaation 1960-luvun johtavasta teollisuuskaupungista tämän päivän merkittäväksi tietointensiiviseksi yliopistokaupungiksi. Tampereella voidaan sanoa olevan Suomen mittakaavassa vahva keskusasema, johon kuuluu korkeatasoinen tutkimusinfrastruktuuri ja osaamispääoma. Tällaiset lähtökohdat osaltaan tukevat ja helpottavat Tampereen pyrkimyksiä luoda kaupungista vetovoimainen osaamiskeskittymä.

Edellisen kappaleen alussa mainittua väittämää voidaan kuitenkin myös kritisoida ja huomauttaa, että todellisina sankareina näyttäytyvät tässä tutkimuksessa Seinäjoen ja Porin pienemmät maakuntakeskukset. Nämä yliopistokeskuskaupungit ovat kulkeneet pitkän matkan ja kokeneet monenlaisia haasteita rakentaessaan menestyksekkään osaamisjärjestelmänsä *ilman* alueella sijaitsevaa itsenäistä yliopistoa. Tietoyhteiskunnan aikakaudella on tuotu esiin, että tietoyhteiskuntakehitys näyttäisi erityisen haasteelliselta sellaisten kaupunkiseutujen näkökulmasta, joilla ei ole omaa yliopistoa tai muita uutta tietoa synnyttäviä organisaatioita. Tähän haasteeseen on Seinäjoen ja Porin kasvukeskuksissa vastattu kehittämällä kaupunkiorganisaation merkittävällä tuella pitkäjänteisesti yliopistollisia toimintoja sekä luomalla määrätietoisesti osaamisinfrastruktuuria. Tutkimuksellista osaamista ja koulutuskeskusta ei ole siirretty alueelle sen ulkopuolelta, kuten Tampereen tapauksessa, vaan osaaminen on alusta asti rakennettu paikkakunnalla kaupunkiorganisaation ja yliopistoyksiköiden tiiviillä yhteistyöllä.

Tutkimuksen ydin voidaan nähdä erityisesti siten, että kaupunkiorganisaatioiden ja yliopistoyhteisöjen vuorovaikutus ja yhteistyö kohdekaupungeissa on jo nyt varsin syvää ja monipuolista. Erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta on kuitenkin päädytty tilanteeseen, jossa organisaatioiden yhteistyötä voisi tänä päivänä viedä vieläkin syvemmälle ja strategisemmalle tasolle. Porin tapaus voidaan kuitenkin mainita varoittavana esimerkkinä liiankin kiinteästä kumppanuussuhteesta, jossa yhteistyötä organisaatioiden välillä on pidetty aineiston perusteella ajoittain jopa tarpeettoman intensiivisenä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli esittää omanlaisensa tilannekatsaus, jossa muodostettiin ajankohtainen näkemys kohdekaupunkien kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välisestä vuorovaikutuksesta. Jatkotutkimuksen tekemistä aiheesta tukee ensinnäkin vähäinen taustakirjallisuus, sillä nimenomaan kaupunkiorganisaatioiden ja yliopistoyhteisöjen välistä vuorovaikutusta ja yhteistyömuotoja ei ole käsitelty syvällisemmin. Syy, miksi tästä tutkimusaiheesta on varsin vähän aiempaa lähdekirjallisuutta, voisi olla kaupunkiorganisaation ensisijainen ja perinteinen rooli kuntapalveluiden järjestäjänä samoin kuin sen voittoatavoittelematon luonne organisaationa. Tästä johtuen aihepiiriin liittyvissä tutkimuksissa on keskitytty

tarkastelemaan vapausasteiltaan perinteisesti avaramman elinkeinoelämän ja yliopistoyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyön luomia mahdollisuuksia erityisesti taloudellisesta näkökulmasta.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi kuitenkin olla se, millä tavoin kaupunkiorganisaation ja yliopistovaikuttajien yhteistyön mahdollisuuksia voisi vielä tehokkaammin hyödyntää alueen ja sen asukkaiden hyvinvoinnin kannalta. Millä tavoin yhteistyön tekeminen nousisi vielä askeleen strategisemmalle tasolle ja miten tutkimuksellisen yhteistyön avulla voitaisiin saavuttaa entistä monipuolisempia synergiaetuja molemmille organisaatioille ja muulle toimintaympäristölle? Tällaisten jatkotutkimusaiheiden avulla olisi mahdollista muodostaa monipuolisempi näkemys organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja nostaa esille uudenlaisia kehittymismahdollisuuksia.

LÄHTEET

- Antikainen, J. 2004. Kaupungit pysyvän kasvun moottoreina. *Kuntalehti* 9/2004. 52–54.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu V., Rynnänen A. & Siitonen, P. 2007. (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. *Kunnallistutkimuksia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Anttiroiko, A-V. 2009. Innovaatiot muutoksen lähteenä. Kuntien innovaatiotoiminta kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 3/2009. 276–295.
- Anttiroiko, A-V. 2010. Luova kaupunkikehittäminen. Kaupunkikonseptit innovatiivisen kaupunkikehittämisen apuna. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. *Sente-julkaisu* 32/2010. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Anttiroiko, A-V. & Leponiemi, U. 2011. Sisä-Suomen yliopistojen innovaatiopalvelujen nykytila ja lähitulevaisuus. *Tiedepolitiikka* 1/2011. 27–42.
- Aro, T. 2011. Taustamuistio Porin yliopistokeskuksen roolista alueellisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. 26.9.2011. Päivitetty 27.2.2013. Pori: Porin kaupunki.
- Ball, S. 1998. Big Policies/Small World: an introduction to international perspectives in education policy. *Comparative Education*, 34 (2). 119–130.
- Becher, T. & Kogan, M. 1992. *Process and structure in higher education*. London: Routledge.
- Benneworth, P. & Jongbloed, B. 2010. Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education* 59, 567–588.
- Birnbaum, R. 1991. *How Colleges Work*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Blakely, E. 1991. *The New Technology City: Infrastructure for the Future Community*. Teoksessa Brotchie, J., Batty, M., Hall, P. & Newton, P. (toim.) *Cities of the 21st Century. New Technologies and Spatial Systems*. Longman Cheshire.
- Brunila, A. 2004. Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa - selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Malden.
- Clark, B. 1983. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkley: University of California Press.

Engeström, Y. 2006. Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisu B 2/2006. Helsinki: Kansanterveyslaitos.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. 1995. The Triple Helix: University - Industry - Government Relations. A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14. 14–19.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. 2000. The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29(2). 109–123.

Fidelman, M. 1994. Life in the Fast Lane: A Municipal Roadmap for the Information Superhighway. The Center for Civic Networking 1994.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Harvey, L. & Green, D. 1993. Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Volume 18, Issue 1. 9–34.

Hautamäki, A. 1996. Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. (toim.) Sitra 154. Helsinki.

Heinonen, A. & Raevaara, T. 2012. Yliopistojen kolmas tehtävä jää vaille toteutusta ja tukea. *Tieteessä tapahtuu* Vol 30, 5/2012. 3–8.

Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K. 2009. Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu. Helsinki : Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Hintikka, K. A. 1993. Tieto–neljäs tuotannontekijä. Tehtaasta televirtuaalisuuteen. Helsinki: Painatuskeskus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, S. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Husén, T. 1996. The Idea of the University. Changing roles, current crisis and future challenges. Teoksessa Morsy, Z. & Altbach, P.G. (toim.) *Higher Education in an International Perspective. Critical Issues*. 3–20. New York: Garland Publishing.

Häyrynen-Alestalo, M. & Peltola, U. 2006. The problem of a market-oriented university. *Higher Education*. Volume 52, Issue 2. 251–281.

- Illman, J., Hokkanen, N., Pokela, P., Pursula, T., Luoma, P. & Gilbert, Y. 2013. Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Tekesin katsaus 298/2013. Helsinki: Tekes.
- Ilmavirta, V., Salminen, H., Ikävalko, M., Kaisto, H., Myllykangas, P., Pekkarinen, E., Seppälä, H. & Apajalahti, T. 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Korkeakoulujen arvointineuvoston julkaisu 5:2013. Helsinki: Korkeakoulujen arvointineuvosto.
- Jakonen, M. & Tilli, J. 2011. Kohti yhteistä yliopistoa. Teoksessa Jakonen, M. & Tilli, J. (toim.) Yhteinen yliopisto. 9–34. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Jongbloed, B., Enders, J. & Salerno, C. 2008. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. High Educ 56. 303–324.
- Jääskinen, N. & Rantanen, J. 2007. Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki: Opetusministeriö.
- Kankaala, K., Kaukonen, E., Kutinlahti, P., Lemola, T., Nieminen, M. & Välimaa, J. 2004. Yliopistojen kolmas tehtävä? Helsinki: Edita.
- Karhio, K. 2002. Paikallisten toimintaryhmien ja kuntien kumppanuus. Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2002. 122–133.
- Kaukonen, E. & Välimaa, J. 2010. Yliopistopolitiikan ja rakenteellisen kehittämisen taustoja. Teoksessa Aittola, H. & Marttila, L. (toim.) Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. 13–20. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Opetusministeriön julkaisu 2010:5. Helsinki: Opetusministeriö.
- Kautonen, M. & Sotarauta, M. 1999. Ei-yliopistokaupunki ja alueellinen innovaatiojärjestelmä. Näkemyksiä Seinäjoen innovaatiokyvykkyydestä. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 75–100. ACTA nro 106. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kinnunen, J. 2001. Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle. Korkeakoulujen arvointineuvoston julkaisu 5:2001. Helsinki: Edita.
- Kinnunen, J., Eskelinen, H., Lehto, E. & Karjalainen-Jurvelin, R. 2004. Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkosto Epanet – enemmän kuin yliopistokeskus. Arviointiryhmän raportti. Tampere: City Offset Oy.

Klijn, E-H. 1997. Policy Networks: An Overview. Teoksessa: Kickert, Walter, J-M.; Klijn, E-H. & Koppenjan, J.F.M. (toim.) Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector. 14–34. London: Sage Publications.

Klijn, E-H., Koppenjan, J. & Termeer, K. 1995. Managing Networks in the Public Sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. Public Administration, Volume 73. 437–454.

Kosonen, K-J. 2004. Institutionaalinen kapasiteetti ja yliopistokeskuseutujen innovaatioympäristöjen vahvistaminen. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen, K-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. 114–145. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kutinlahti, P. & Kankaala, K. 2004. Tutkimuksen kaupallinen hyödyntäminen. Teoksessa Kankaala, K., Kaukonen, E., Kutinlahti, P., Lemola, T., Nieminen, M. & Välimaa, J. (toim.) Yliopistojen kolmas tehtävä? 87–114. Helsinki: Edita.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lendrum, T. 2004. The Strategic Partnering Pocketbook – Building strategic partnerships and alliances. McGraw-Hill Australia Pty Ltd. Australia.

Lester, R.K. & Sotarauta, M. 2007. Yliopistot, innovaatio ja alueiden kilpailukyky: Huomioita ja johtopäätöksiä ”Local Innovation Systems –projektista”. Teoksessa Lester, R. K. & Sotarauta, M. (toim.) Innovation, Universities and the Competitiveness of regions. Technology review 214/2007. 31–42. Tekes. Helsinki.

Linnamaa, R. 2003. Millainen kaupunki on kilpailukykyinen? Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. 23–28. Tampere: City Offset Oy.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 7/2000. Tampere.

Lyytinen, A., Marttila, L., Ylijoki, O-H. & Kaukonen, E. 2010. Rakenteet muuttuvat – muuttuuko tutkimus? Teoksessa Aittola, H. & Marttila, L. (toim.) Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. 23–49. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5. Helsinki: Opetusministeriö.

Malaska, P. 1995. Yhteiskuntakehityksestä ja murroksesta. Teoksessa Keskinen A. (toim.) Teledemokratia –tietoverkot ja yhteiskunta. Helsinki: Painatuskeskus.

Marttila, L. & Aittola, H. 2010. Yliopistojen yhteistyö ja fuusiot – ennakointia ja sopeutumista uuteen tilanteeseen. Teoksessa Aittola, H. & Marttila, L. (toim.) Yliopistojen rakenteellinen

kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. 93–100. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Niinikoski, M-L. 2011. Innovation: Formation of a Policy Field and a Policy-making Practice. Doctoral dissertation. Aalto University, Department of Management and International Business. Helsinki: Aalto Print.

Niinikoski, M-L., Lunabba, J., Raivio, T., Lehti, R. & Pessala, P. 2012. Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Nokelainen, P. & Komu, T. 1996. Teledemokratiaa mediayhteiskunnassa. Teoksessa Nokelainen, P. & Viteli, J. (toim.) Digitaalinen media verkoissa 1996. Tampere: Tampereen yliopisto.

Oinas, P. & Packalén, A. 1998. Strategisten yritysverkkojen neljä tyyppiä - täydennys aluekehityksen tutkimukseen. Terra volume 110, No 2. 69–78.

Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 111–129.

Pori 2016 -kaupunkistrategia.

Raunio, M. 2000. Lakeus kutsuu - kuuleeko kukaan? Seinäjoen kehittäjäorganisaatioiden ylimatekunnalliset yhteistyösuhteet. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE -julkaisuja 6/2000. Tampere: Cityoffset Oy.

Ritsilä, J., Nieminen, M. & Sotarauta, M. 2007. Yliopistojen yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Arviointimalli ja näkemyksiä yliopistojen rooleihin. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:22. Helsinki: Opetusministeriö.

Seinäjoen kaupungin strategia 2013–2020.

Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintakertomus. 2012.

Seinäjoen yliopistokeskuksen toiminta- ja taloussuunnitelma. 2013.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. ACTA nro 106. 101–131. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sotarauta, M. & Kostiainen, J. 2003. Lähtökohtana yhteiskunnan muutos. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. 11–15. Tampere: City Offset Oy.

- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 2003. Alueellinen kehittäjäverkosto ja sen pullonkaulat. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. 68–78. Tampere: City Offset Oy.
- Sotarauta, M. & Viljamaa, K. 2003. Mitkä tekijät tekevät kasvukeskuksesta kasvukeskuksen? Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. 33–64. Tampere: City Offset Oy.
- Sotarauta, M. 2009. Kuoliaaksi syleilty innovaatio? Teoksessa Voutilainen, O. (toim.) Kaupungit kurkottavat 2010-luvulle. Näkymiä ja haasteita uudistuvalla kaupunkipolitiikalle. 16–31. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: Alueiden kehittäminen 12/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. 2012. Kuntakenttä itsensä vankina. Raportti kuntien innovaatiojärjestelmästä. Sente-julkaisu 34/2012. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sporn, B. 1999. Towards more adaptive universities: trends of institutional reform in Europe, Higher Education in Europe. Vol 24 issue1. 23–33.
- Stoker, G. 1997. Regime Theory and Urban Politics. Teoksessa Judge, D., Stoker, G. & Wolman, H. (toim.) Theories of Urban Politics. 54–71. London: Sage Publications.
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Ståhle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tampereen kaupunkistrategia 2025.
- Tampereen teknillisen yliopiston toimintakertomus (TTY). 2012.
- Tampereen yliopiston strategia. 2010. Tampereen yliopiston muutos 2010–2015.
- Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. & Michell, J. 1991. Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life. London: Sage Publications.
- Vanttaja, M. 2008. Yliopiston on palveltava laajempia päämääriä. Tieteessä tapahtuu 3-4/2008. 47–53.
- Virkkala, S. 2000. Suomalainen sovellus yhteisöaluepolitiikan kumppanuusperiaatteesta – innovatiivista alueellista kehittämistä? Teoksessa Kurki, S., Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (toim.) 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 5/2000. 14–33. Tampere: Tampereen yliopisto.

Virkkala, S. 2002. Kumppanuus alueellisen kehittämisen hallintana – Suomi ja muut Pohjoismaat. Selosteita ja katsauksia nro 42. Kokkola: Jyväskylän yliopisto, Chydenius-Instituutti.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Aro, T. 2013. Muutoksen suunnat Porissa. I neljännes 2013. 8.7.2013. PowerPoint-esitys. Www-muodossa:

<http://www.pori.fi/material/attachments/hallintokunnat/hallintopalvelut/julkaisut/6Hyig3KHJ/Muutoksensuunnatkvartaali2013.pdf> Viitattu 15.8.2013

DELTA-tutkimustietokanta. Www-muodossa: <http://delta.ucpori.fi/> Viitattu 19.10.2013

Epanet-tiedote 8/2013. Www-muodossa: <http://huispaus.ucs.fi/Epanet/Epanet-tiedotteet%202013/Tiedote21052013.pdf> Viitattu 7.8.2013.

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tiedote 19.4.2012. Www-muodossa: http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2012/04/yliopistojen_ rahoitus.html Viitattu 7.10.2013

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) verkkosivut. Www-muodossa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/ Viitattu 6.10.2013

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). 2011a. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Www-muodossa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf Viitattu 8.8.2013

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). 2011b. Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto – ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:26. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Www-muodossa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/okmtr26.pdf> Viitattu 7.10.2013

Perttilä, K., Orre, S., Koskinen S. & Rimpelä, M. 2004. Kuntien hyvinvointikertomus. Hankkeen loppuraportti. Aiheita 7/2004. Www-muodossa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75090/Aiheita7-2004.pdf?sequence=1> Viitattu 1.10.2013

Porin kaupungin verkkosivut. Www-muodossa: <http://www.pori.fi/> Viitattu 6.10.2013

Porin yliopistokeskuksen verkkosivut. Www-muodossa: <http://www.ucpori.fi> Viitattu 4.8.2013.

Seinäjoen yliopistokeskuksen verkkosivut. Www-muodossa: <http://www.ucs.fi/index.php/koulutus> Viitattu 1.8.2013

Taloustutkimus Oy:n verkkosivut. Www-muodossa: <http://www.taloustutkimus.fi/?x1538426=2486678> Viitattu 25.9.2013

Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) verkkosivut. Www-muodossa: <http://www.tut.fi/fi/> Viitattu 9.10.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2010. Suomen aluekehittämisstrategia 2020. Www-muodossa: http://www.tem.fi/files/26330/ALUEKEHITTAMISSTRATEGIA_2020.pdf Viitattu 17.5.2013

YLE uutiset 16.2.2009. Www-muodossa: http://yle.fi/uutiset/uuden_yliopistolain_vastustus_voimistuu/5724146 Viitattu 6.10.2013

Yliopistojen rahoitusmalli. Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2013 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Www-muodossa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjauks_ja_rahoitus/liitteet/Yliopistojen_rahoitusmalli_2013_alkaen.pdf Viitattu 3.9.2013

Valtiovarainministeriö. 2010. Julkisen talouden valinnat 2010-luvulle. Valtionvarainministeriön julkaisuja 49/2010. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Www-muodossa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20101209Julkis/Valinnat_2010.pdf Viitattu 14.9.2013

Viljamaa, K., Vesiluoma, T. & Rantakoski, T. (toim.) 2008. Pienten seutujen innovaatioympäristöt – illuusio vai käyttämätön voimavara? Käytännön kokemuksia aluekeskusohjelman pieniltä kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 3/2008. Www-muodossa: <http://www.ework.fi/documents/69108/72713/Pienten+seutujen+innovaatioymp%C3%A4rist%C3%B6t.pdf> Viitattu 2.10.2013

LAIT JA ASETUKSET

Kuntalaki 365/1995

Yliopistolaki 645/1997

Yliopistolaki 715/2004

Yliopistolaki 558/2009

Laki yliopistolain muuttamisesta 556/2005

Valtioneuvoston asetus yliopistoista 770/2009

Opetusministeriön asetus yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä 771/2009

Valtioneuvoston asetus yliopistoista annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta 181/2012

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset

YHTEISTYÖ

1. Minkälaisia konkreettisia yhteistyömuotoja/yhteistyötä kaupunkiorganisaation ja yliopistoyhteisön välillä on?
2. Millaiseksi olette kokeneet tähänastisen yhteistyön osapuolten välillä?
3. Ovatko tähänastiset yhteistyömuodot osoittautuneet toimiviksi, mikä on tärkein?
4. Mitkä yhteistyömuodot ovat osoittautuneet hyödyttömiksi ja huonoiksi?
5. Mitä yhteydenpitovälineitä vuorovaikutuksessa käytetään?
6. Millaisissa asioissa yhteistyö yliopistotoimijoiden kanssa koetaan tarpeelliseksi?

VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS

7. Koetaanko vuorovaikutus osapuolten välillä tärkeäksi? Miksi?
8. Mitä lisäarvoa yhteistyö yliopistoyhteisön kanssa tuo omalle toiminnalenne?
9. Kuinka aktiivisesti toimijoiden välistä yhteistyötä pidetään yllä?

ODOTUKSET & ROOLIT

10. Mitä odotuksia/tarpeita kaupunkiorganisaatiolla on yliopistotoimijoita kohtaan?
11. Millaisia uhkakuvia, vaaroja, vaikeuksia yhteistyössä saattaa ilmetä? Mikä voi aiheuttaa epäonnistumisen?
12. Miten osapuolten eri intressit kohtaavat yhteistyön toteuttamisessa?
13. Miten määrittelisit eri osapuolten rooleja yhteistyössä?
14. Miten kommunikaatio osapuolten välillä toimii? Yhteinen kieli?
15. Millä tavoin yliopistoyhteisö voisi olla aktiivisemminkin mukana uudistamassa ja kehittämässä kaupunkiorganisaatioiden toimintaa?

MUUTOKSET & TULEVAISUUS

16. Millä tavalla ja miksi vuorovaikutussuhteet ovat muuttuneet vuosien aikana?
17. Miten yliopistojärjestelmän muutos on vaikuttanut osapuolten välisiin vuorovaikutussuhteisiin?
18. Onko yhteistyölle ja vuorovaikutukselle asetettu joitain erityisiä tavoitteita?
→ JOS ON, niin mitä ja minkälaisia?
19. Miten vuorovaikutussuhteita ja yhteistyötä voisi kehittää?

LIITE 2: Haastatellut henkilöt

Seinäjoki

Kaupunkiorganisaatio:

- Jorma Rasinmäki, Seinäjoen kaupunginjohtaja
- Harri Jokiranta, Seinäjoen kaupungin apulaiskaupunginjohtaja
- Erkki Välimäki, Seinäjoen kaupungin kehittämisjohtaja
- Heikki Vierula, Seinäjoen kaupungin sivistyskeskuksen toimialajohtaja
- Hilka Jaakola, Seinäjoen kaupungin kaavoituspäällikkö
- Juha Luukko, Seinäjoen seudun elinkeinokeskuksen (SEEK) johtaja

Yliopistotoimijat:

- Juha Alarinta, Seinäjoen yliopistokeskuksen tutkimusjohtaja
- Sami Kurki, Seinäjoen yliopistokeskuksen Ruralia-tutkimusyksikön johtaja
- Mika Virkkala, Seinäjoen yliopistokeskuksen Sibelius-Akatemian koulutuspäällikkö
- Jukka Peltoniemi, Seinäjoen yliopistokeskuksen Lévon-instituutin johtaja (toteutettiin puhelinhaastatteluna)

Tampere

Kaupunkiorganisaatio:

- Olli-Poika Parviainen, Tampereen kaupungin apulaispormestari
- Kari Kankaala, Tampereen kaupungin konsernijohtaja
- Reija Linnamaa, Tampereen kaupungin strategiajohtaja
- Pekka Kivekäs, Tampereen kaupungin tilaajapäällikkö
- Tuija Mannila, Tampereen kaupungin yhteysjohtaja

Yliopistotoimijat:

- Harri Melin, Tampereen yliopiston vararehtori
- Markku Sotarauta, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun johtaja
- Petri Lintunen, Tampereen yliopiston hallintojohtaja
- Markku Kivikoski, Tampereen teknillisen yliopiston rehtori
- Anne-Mari Järvelin, Tampereen teknillisen yliopiston kumppanuuksien ja yhteisöjen vastaava johtaja
- Olli Niemi, Suomen Yliopistokiinteistöt Oy
- Tiina Äijälä, Tampereen teknillisen yliopiston hallintojohtaja

Pori

Kaupunkiorganisaatio:

- Aino-Maija Luukkonen, Porin kaupunginjohtaja
- Aulis Laaksonen, Porin kaupungin palvelutoimen apulaiskaupunginjohtaja
- Timo Aro, Porin kaupungin kehittämispäällikkö
- Tomi Lähteenmäki, Porin kaupungin strategiapäällikkö

Yliopistotoimijat:

- Harri Peltoniemi, Porin yliopistokeskuksen johtaja
- Tarmo Lipping, Porin yliopistokeskuksen TTY:n yksikön johtaja
- Ossi Eskelinen, Porin yliopistokeskuksen TaY:n sosiaalipolitiikan yliassistentti
- Heikki Haaparanta, Porin yliopistokeskuksen Turun kauppakorkeakoulun kehittämisjohtaja
- Esa Puolamäki, Porin yliopistokeskuksen Turun yliopiston kauppakorkeakoulun johtaja
- Martti Sinisalmi, Porin yliopistokeskuksen entinen johtaja ja Porin kaupungin entinen kaupunginjohtaja
- Maria Väkiparta, Porin yliopistokeskuksen yhteyspäällikkö