

Minna Mustonen

KAINUU KANSAINVÄLISELLÄ KARTALLA – KAINUUN LIITON KANSAINVÄLISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA



Yrittäjyyden ja liike-
toimintaosaamisen
koulutusohjelma

Kevät 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä(t): Mustonen Minna

Työn nimi: Kainuu kansainvälisellä kartalla – Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän suunnitelma

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Yrittäjyyden ja liike-toimintaosaamisen koulutusohjelma

Asiasanat: Viestintä, kansainvälisyys

Kainuun liitto on yksi Manner-Suomen 18 maakuntaliitosta, joilla on lakisääteisten tehtäviensä lisäksi myös muita, niiden jäsenkuntien niille antamia tehtäviä. Kainuun liitolla on laaja vastuu maakunnan kehittämisestä ja sen kansainvälisestä toiminnasta. Suuri osa kansainvälisestä yhteistoiminnasta toteutuu yhdessä muiden alueen keskeisten toimijoiden kanssa.

Kaikki yhteistoiminta edellyttää toimivia viestintäprosesseja. Kainuun liiton tulee onnistua viestinnässään useiden sidosryhmien kanssa ja huolehtia maakunnan edunvalvonnasta sekä positiivisesta tunnettuudesta niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Kansainvälisyys itsessään tuo viestintään omat haasteensa, samoin kuin kansainvälisen toiminnan hajanainen järjestäytyminen organisaatiossa. Toiminnan vastuut on jaettu kullekin työntekijälle heidän omaan työkuvaansa liittyen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Kainuun liiton kansainvälistä viestintää tulisi kehittää, jotta se palvelisi organisaation perustehtävää ja tukisi maakunnan kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Aihetta lähestyttiin käytännön kehittämistyön ja tapaustutkimuksen näkökulmasta.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin Kainuun liiton työntekijöille ja maakunnallisille poliitikoille tehdyn sisäisen kyselyn pohjalta Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan tärkeimmät sidosryhmät. Toisessa vaiheessa analysoitiin Kainuun liiton käytössä olevien viestinnän työkalujen toimivuutta sähköisten palvelujen tarjoaman analytiikan avulla. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin verkostoviestinnän arviointi teemahaastatteluna niiden henkilöiden kesken, jotka työssään toimivat osana kansainvälisiä verkostoja. Opinnäytetyön konkreettisena tuloksena laadittiin kansainvälisen viestinnän osio Kainuun liiton viestinnän linjauksiin, joka on helposti seurattava kansainvälisen viestinnän suunnitelma.

Viestinnän kehittämistyö jatkuu organisaatiossa tulevina vuosina. Aluehallinnon uudistuksen myötä Kainuun liitto sulautuu osaksi suurempaa maakunnallista organisaatiota. Toivottavaa on, että tämän opinnäytetyön tulokset voivat omalta osaltaan tukea uuden organisaation toimintojen suunnittelua.

ABSTRACT

Author(s): Mustonen Minna

Title of the Publication: Kainuu on the International Map – a Communication Plan for International Activities of the Regional Council of Kainuu

Degree Title: A Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Keywords: Communication, internationality

Regional Council of Kainuu is one of the 18 Regional Councils in Mainland Finland. In addition to its duties stipulated by the law, the organisation has other tasks given by its member municipalities. The Regional Council of Kainuu has a broad responsibility in developing the region and its international activities. A large part of international co-operation is realized together with other key actors in the region.

Any co-operation requires effective communication processes. The Regional Council of Kainuu must successfully communicate with various stakeholders within the region, to supervise the regions' interests and create as well as maintain the positive reputation of the region, both at national and international level. International communication in itself brings its own challenges, as well as the fragmented system of international activities within the organisation of the Regional Council. The responsibility of international activities and international communication lies with every employee of the organisation, as a part of their everyday work.

The aim of this study was to find out how the international communications of the Regional Council should be developed to serve the basic mission of the organisation and support the development of the region. The subject was approached from the perspective of practical development work and case study. The first phase of the study was to define the main stakeholder groups of international actions; this was done based on an electronic survey sent both to the employees of the Regional Council of Kainuu and the regional politicians. During the second phase, communication tools used in the office of the Regional Council were assessed using the web analytics tools available. In the third stage, communication within international networks was assessed based on a group interview realised among the employees involved in such activities.

This thesis resulted as a section of international communications to the Communications Policies of the Regional Council of Kainuu, as well as a compact plan of international communications, that will be easy to monitor. Development of communication will continue during the upcoming years. In the regional administration reform, the Regional Council of Kainuu will merge to a larger regional organisation. Hopefully this thesis may be used to help planning the activities of the new organisation.

EXTENDED ABSTRACT

Regional Council of Kainuu is one of the present 18 Regional Councils in Mainland Finland. In addition to its duties stipulated by the law, the organisation has other tasks given by its member municipalities. The Regional Council of Kainuu has a broad responsibility in developing the region and its international activities. A large part of international co-operation is realized together with other key actors in the region.

Any co-operation requires effective communication processes. Even at the moment, the Regional Council of Kainuu must successfully communicate with various stakeholders within and outside the region, to supervise the regions' interests and create as well as maintain the positive reputation of the region, both at national and international level. Communications, stakeholder management and international activities all are an important part of the tasks of the organisation.

The responsibility of international activities and international communication lies with every employee of the organisation, as a part of their everyday work. The fragmented system of international activities within the organisation of the Regional Council has its own advantages, as each of the experts are directly engaged to the international networks in their own field. At the same time, the multipolar system has at times caused insufficient information flow in the past.

The regional development role of the organisation, as well as the role in international activities, requires efficient communications with all the stakeholder groups involved. The aim of this study was to find out how the international communications of the Regional Council should be developed to serve the basic mission of the organisation and support the development of the region. The subject was approached from the perspective of practical development work and case study. System of monitoring and evaluating local government communications (KISA) created by the Association of Finnish Local and Regional Authorities was utilised in the process.

The practical goal for the thesis was to draft a new section dedicated for international communications to the communication plan of the organisation.

The first phase of the study was to define the main stakeholder groups of international actions for the organisation. This was done based on an electronic survey sent both to the employees of the Regional Council of Kainuu and the regional politicians. Altogether 10 answers were received, from which 7 were from staff members, 3 from regional board members or vice members. The number was lower than expected; this was explained by an assumption that the people on the list of recipients didn't consider the topic being close enough to their own work or actions, to really be able to answer such questions. The number of single stakeholder groups named was yet high enough to start drafting a stakeholder map of international actions and/ or international communications for the Regional Council of Kainuu, to be completed with help of information gathered in the later parts of the study.

During the second phase, the main communication tools used for international communications in the office of the Regional Council were assessed using the web analytics tools available. These include, among others, the English website at www.kainuunliitto.fi/en, English blog "Kainuu@65North" available on the same front page, Facebook page "Can Do Kainuu" and other social media tools functioning in English, as well as the Finnish newsletter as a tool of communicating to the regional and national audience of international actions.

The results were indicating that the web sites have indeed reached some of the right target audiences, but both the content production and page marketing have to be activated, especially with the foreign audiences in mind. The role of Facebook in general marketing of Kainuu region was found efficient, although the audiences reached via the page can't be specified by stakeholder groups. Other social media channels (LinkedIn, Twitter etc.) were stated to have good potential in targeting messages to specific stakeholder groups, but having not been fully utilised or the actions properly planned. The Finnish newsletter may be used to deliver more solid and professional information and to lead readers also to the other channels. It is essential, though, that the newsletter contents and headlines are planned to raise instant interest, to click the full story open and read it, and the work of writing the news has been in vain.

Analysing the electronic communications channels, it still was difficult to compare their results to the basic mission and the strategic goals of the organisation, as well as to the draft stakeholder map created in the first phase.

In the third stage, communication within international networks was assessed based on a group interview realised among a group involved in international activities via the so called "Barents team of Kainuu". The group involves both employees of the organisation (altogether 6 people from all the organisation levels) as well as representatives of regional stakeholders (2 people) and regional politicians (1 person). The group interview was recorded, transcribed and the results analysed comparing to other results. The discussions at the group interview were active and fruitful. The participants brought up many opinions that may be utilised in the development of international actions and communications of the Regional Council of Kainuu. The main results regarding to the goal of this thesis have been described below.

Kainuu has a number of organizations with different levels of resources in various international networks. In general, the resources in use are scarce and strict focus on the most relevant directions and themes of cooperation is therefore required and many important opportunities might be left unexplored. There is some co-operation between organizations in international affairs, but it would be worthwhile to add concrete cooperation to achieve the best results.

The Regional Council of Kainuu should clarify and enhance its role as coordinator of actions through concrete measures. Attention should be paid to companies and other actors through which the added value of international activity is realized in the region. Active communication with them, measures supporting their needs and promotion of the issues important to them on the political level go hand in hand. This doesn't necessarily mean a large additional input in time, as long as the measures are properly planned and continuous. The arrangements made during Kainuu chairmanship at the Barents Regional Council and Regional Committee may act as a good example of concrete cooperation between Kainuu based organisations.

The participants of the group interview, representing various organisations and/or positions, saw their own role in each of their international networks including general marketing of Kainuu region and emphasised the importance of issuing a unified message outward from the region. They hoped for more unified material to present Kainuu with, and wanted to find solutions to combine resources and unify the message delivered also via electronic channels, so that its effectiveness would be increased. The question of how different actors around Kainuu could be harnessed to work together on this issue still remained open. The upcoming regional administration reform was seen as an opportunity rather than a threat.

As a result of the group interviews, the linkage group map of international communications could be finalized. The objectives of the regional program can be supported by a wide variety of means. The interview confirmed that planning of international operations, whatever the networks or tasks at hand are, should always be very much focused on improving the preconditions of the Kainuu business community.

International cooperation or communication rarely relate to only one goal or targets only one stakeholder, neither are the target groups always specified. It yet is useful to concentrate one's attention to this stakeholder process at times to find out the loopholes and errors in the logics of one's actions.

The four main dimensions of international communication, highlighted in the stakeholder map of the international communication of the Regional Council of Kainuu (picture 17) are 1) supporting the achievement of strategic objectives of the Kainuu program, 2) lobbying of Kainuu and management of the social relations of the Regional Council of Kainuu, 3) the duty to inform the public and 4) promotion of the region's positive reputation. Some of them are more closely related to national and supranational instances with whom and for whom to reach the goals. Others are more related to the media and the people. Regional workers, provincial politicians, and municipalities in Kainuu are always near the centre of the figure, and should always be kept in mind when communicating. This is

not the case at the moment and systematically invests in finding suitable operating models.

This thesis resulted as a section of international communications to the Communications Policies of the Regional Council of Kainuu; a compact plan of international communications, that will be easy to monitor. At this point, it can't at all cases be verified if the Regional Council of Kainuu is communicating to the right audiences with the right messages and channels, in other words, if the right groups were reached and the pursued results could be reached by those means. This thesis acts as the first tool to develop the international communications, the development continuing during the upcoming years.

The on-going regional government reform in Finland is aimed to harmonise the State regional administration with county government administration and to rationalise the organisation of public-sector administration at State, regional and municipal levels. As the primary solution, the Government Programme envisages the centralisation of functions into clear, autonomous regions – counties – in terms of tasks and authority.

This will cause turbulence in Kainuu, as well, as several organisations, including the Regional Council; will merge in the beginning of year 2019. The counties will be responsible for healthcare and social welfare, rescues services, environmental healthcare, regional development duties and tasks related to the promotion of business enterprise, planning and steering of the use of regions as well as promoting the identity and culture of the counties. In addition, the counties will be responsible for other statutory regional services assigned to the counties. The current tasks and organisation of Regional Council will only form a small part of the future organisation. Hopefully this thesis may be used to plan the activities of the new organisation.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 KAINUUN LIITTO JA KANSAINVÄLISYYS	2
2.1 Kainuun kansainvälisyydestä muutamasta näkökulmasta	2
2.2 Kainuun liitto organisaationa.....	5
2.3 Muista Kainuun kansainvälisistä toimijoista	8
2.4 Kansainvälisyys Kainuun liiton toiminnassa	11
2.5 Verkostot Kainuun liiton toiminnassa	13
2.5.1 Kansainvälisen yhteistyön pääsuunnat ja -verkostot.....	15
2.5.2 EU-verkostot	17
2.5.3 Venäjäjyhteistyö	18
2.5.4 Barentsin alueyhteistyö	19
2.5.5 Muita kansainvälisiä verkostoja.....	20
2.6 Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän organisoituminen.....	22
2.6.1 Kainuun liiton viestinnän tavoitteet	23
2.6.2 Kansainvälisen toiminnan ja viestinnän resursointi	25
2.6.3 Kansainvälisen viestinnän painopisteet	28
2.7 Kansainvälisen viestinnän välineet	29
2.7.1 Verkkosivujen kieliversiot	31
2.7.2 Englanninkielinen blogi	32
2.7.3 Facebook.....	33
2.7.4 Uutiskirje	34
2.7.5 Muut sosiaalisen median kanavat	34
3 MAAKUNTALIITON KANSAINVÄLINEN TOIMINTA JA VIESTINTÄ.....	36
3.1 Kansainvälisen toiminnan ja viestinnän asemointi toiminnassa.....	36
3.2 Kuka, kenelle ja miten – kansainvälisen viestinnän suunnittelu.....	42
3.3 Nykyaikaiset viestintäkanavat käytössä	46
4 METODOLOGIA	48
4.1 Käytännön kehittämistyö opinnäytetyön menetelmänä.....	48
4.2 Verkostotutkimus	52
4.3 Tutkimushaastattelu	54
4.4 Verkkoanalytiikka.....	55

5 TUTKIMUS KAINUUN LIITON KANSAINVÄLISESTÄ VIESTINNÄSTÄ.....	57
5.1 Tutkimuksen vaiheittainen eteneminen.....	57
5.2 Kansainvälisen toiminnan sidosryhmäkartoitus	58
5.3 Viestinnän välineiden tarjoama analytiikka.....	63
5.3.1 Verkkosivujen kieliversiot	64
5.3.2 Blogi	67
5.3.3 Can Do Kainuu Facebook -sivu	67
5.3.4 Uutiskirje	70
5.3.5 Muut sosiaalisen median kanavat	71
5.4 Verkostoviestinnän arviointi	73
5.4.1 Ryhmähaastattelun suunnittelu ja toteutus.....	73
5.4.2 Ryhmähaastattelun tulosten raportointi.....	76
5.4.3 Ryhmähaastattelun lopputulos.....	80
5.5 Aineiston analyysi	83
6 KAINUUN LIITON KANSAINVÄLISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISSUOSITUKSET	87
7 POHDINTA.....	97
LÄHTEET	100
LIITTEET	

SYMBOLILUETTELO

AEBR	Association of European Border Regions
AER	Assembly of European Regions
BEATA	Barents Euro-Arctic Pan-European Transport Area
BRC	Barents Regional Council
CoM	Covenant of Mayors
EDIC	Europe Direct -tiedotuspiste
NDEP	Northern Dimension Environmental Partnership
NDI	Northern Dimension Institute
NDPC	Northern Dimension Partnership on Culture
NDPHS	Northern Dimension Partnership on Public Health and Social Well-Being
NDPTL	Northern Dimension Partnership on Transportation and Logistics
NEEBOR	Network of Eastern External Border Regions
NSPA	Northern Sparsely Populated Areas)
OTO	Oman toimensa ohella
PU	Pohjoinen ulottuvuus
RC	Barents Regional Committee
RWGIEC	Regional Working Group on Investments and Economic Cooperation
RWGTL	A Regional Working Group on Transport and Logistics

1 JOHDANTO

Kainuun liitto on aluekehitysviranomainen, jolla on sekä lainsäädäntöön perustuvia että jäsenkuntiansa sille antamia tehtäviä. Organisaatio toimii yhteistyössä eri sidosryhmien kesken, joissa on sekä julkisia organisaatioita, yrityksiä että kolmannen sektorin toimijoita. Näiden yhteistoiminta voidaan nähdä eritasoisten ja muotoisten verkostojen rakenteena, jonka jäsenet ovat jollakin tapaa riippuvaisia tai ainakin hyötyvät toisistaan, ja joilla on yhteisiä tavoitteita.

Kainuun liitolla on laaja vastuu maakunnan kehittamisestä ja sen kansainvälisestä toiminnasta. Organisaatiolla on monimuotoiset kansainväliset verkostot eri suunnissa, ja kansainvälisen toiminnan verkostoon luetaan myös muut alueen toimijat, joiden kanssa yhteistyössä toimitaan. Kainuussa ei ole voimassa yhteistä kansainvälistymisstrategiaa, johon eri toimijat voisivat työssään nojautua. Yhteistoiminta edellyttää toimivia prosesseja ja viestintää useiden sidosryhmien kanssa, niin alueellisella, kansallisella kuin myös kansainvälisellä tasolla. Vuosiin 2016–2017 ajoittuva Kainuun puheenjohtajuuskausi Barentsin alueneuvostossa on nostanut painopisteeksi kansainvälisen viestinnän, joka on tähän saakka jäänyt vähemmälle huomiolle.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan Kainuun liiton viestinnän ja kansainvälisen toiminnan viitekehys, arvioidaan kansainvälisen viestinnän onnistumista ja pyritään löytämään viestinnällisiä keinoja, joilla voidaan tukea Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan järjestäytymistä ja sen keskeisimpien sidosryhmien kanssa tekemää kansainvälistä yhteistyötä.

Oletuksena oli, että kehittämistarpeita olisi sekä organisaation sisäisissä että sen sidosryhmäyhteistyön prosesseissa, ja että kansainvälisen viestinnän prosesseja kehittämällä voitaisiin tehostaa toimintaa ja parantaa tuloksia, eli paremmin vastata toimintaympäristön tarpeisiin ja edistää maakuntastrategian toteutumista. Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena oli tuottaa kansainvälisen viestinnän osio Kainuun liiton tuoreisiin viestinnän linjauksiin ja vuosisuunnitelmaan ja käynnistää konkreettisia Kainuun kansainvälisen viestinnän kehittämisprosesseja.

2 KAINUUN LIITTO JA KANSAINVÄLISYYS

Kainuu on pieni ja kaukainen alue verrattuna Euroopan suuriin väestökeskittyymiin ja olemme useilla indikaattoreilla mitattuna vaikeammassa asemassa muuhun Suomeen verrattuna. Emme kuitenkaan ole tässä asiassa yksin tai erityisessä asemassa. Kainuu on kansainvälistynyt vuosien varrella, mutta on edelleen homogeeninen maakunta, joka myös voisi hyödyntää moninaisuutta nykyistä enemmän.

2.1 Kainuun kansainvälisyydestä muutamasta näkökulmasta

Etäisyytemme jo oman maamme pääkaupunkiin on pitkä, etäisyytemme Euroopan Unionin päätöksentekopaikoille vielä pidempi. Maa-alaltaan Kainuu on verrattavissa esimerkiksi Belgiaan, väestöpohjan ollessa kuitenkin huomattavasti pienempi ja pienentyessä jatkuvasti. Aluetaloutemme on pieni ja yrityksemme pääosin pieniä ja keskisuuria. Jo Suomen tasolla moni kansalainen ei tiedä, missä Kainuu sijaitsee tai millainen alueemme on, tätä todistavat säännöllisesti tehtävät maakuntakuvatutkimukset. Eurooppalaisittain Kainuu on väistämättä vielä kaukaisempi ja tuntemattomampi, ja mittakaavaltaan ja painoarvoltaan pieni. (Kainuu tilastoina 2015.)

Asumme harvemmassa, väestömme on keskimäärin vanhempaa, työttömyys korkeampaa ja myös huoltosuhde korkeampi kuin muualla Suomessa. Listaa voi jatkaa esimerkiksi väestön koulutustasoa mittaavilla indikaattoreilla, palveluiden ja alkutuotannon korkealla osuudella ja jalostuksen matalalla osuudella työpaikoista. Samoin olemme jo vuosia olleet muuttotappiomaakunta, jossa myös on alhainen syntyvyys. Kainuun avainlukuja voi tarkastella esimerkiksi säännöllisesti julkaistavasta Kainuun taskutilastosta, joista viimeisin on vuodelta 2015. (Kainuu tilastoina 2015.)

Kun katsomme karttaa ympärillämme, näemme paitsi samankaltaisia suomalaisia maakuntia mutta myös harvaan asuttuja pohjoisia alueita, joilla on kanssamme samankaltaisia olosuhteita ja ongelmia. Tällaisia ovat harvan asutuksen li-

säksi esimerkiksi ankara ilmasto ja pitkät etäisyydet. Alueeseen vaikuttavat erityisellä tavalla globalisaatio, energiataloudelliset asiat, ilmastonmuutos ja demografiset muutokset. (Welcome to the Northern Sparsely Populated Areas 2016.) Esimerkinomaisesti liitteessä 1 on esitetty Kainuun väestö suhteessa muihin Barentsin alueisiin, taulukosta voidaan nähdä meidän olevan toimijana pienimmästä päästä.

Jo ympärillämme Itä- ja Pohjois-Suomessa sijaitsevat maakunnat ovat samankaltaisten haasteiden edessä ja ovat jo vuosia toimineet yhteistyössä yhteisten intressien edistämiseksi. Alueet mm. toteuttavat käynnistyneellä ohjelmakaudella Suomen rakennerahasto-ohjelmaa 2014–2020 yhteisen Itä- ja Pohjois-Suomen alueellisen suunnitelman mukaisesti ja hallinnoivat yhdessä Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimistoa, harjoittaen jatkuvasti yhteistyötä eri alueilla. Yhteneväisyyksiä löytyy myös Suomen ulkopuolisten alueiden kanssa, mistä hyvä esimerkki on Suomen, Norjan ja Ruotsin pohjoisten alueiden yhdessä perustama pohjoisten harvaan asuttujen alueiden verkosto (NSPA), jonka neljällätoista alueella näissä kolmessa maassa kaikilla on keskenään samankaltaiset olosuhteet ja tavoitteet. Jäsenalueet toimivat yhteistuumin, tavoitteenaan nostaa tietoisuutta alueesta EU:n instituutioissa, vaikuttaa EU:n politiikkaan ja tuottaa parhaiden käytäntöjen jakamiselle yhteinen toiminta-alue. (Welcome to the Northern Sparsely Populated Areas 2016.)

Kainuun kaltaisella alueella on suuri tarve pyrkiä vaikuttamaan kansalliseen ja eurooppalaiseen päätöksentekoon siten, että maakunnan erityisolosuhteet tulevat päätöksenteossa huomioitua mahdollisimman hyvin ja olosuhteet elämiselle ja yrittämiselle maakunnassa säilyisivät mahdollisimman hyvinä negatiivisesta kehitystrendistä huolimatta. Tätä tarkoitusta varten tarvitaan verkostoitumista, näkyvyyttä ja tehokasta viestintää. (Welcome to the Northern Sparsely Populated Areas 2016.)

Tilastokeskus tarjoaa kansainvälisyyteen liittyviä indikaattoreita, joista muutama löytyy opinnäytetyön liitteestä 1. Kuvasta, jossa esitetään ulkomailta syntyneiden, ulkomaan kansalaisten ja äidinkieleltään vieraskielisten kainuulaisten osuutta koko väestöstä vuosilta 1995 ja 2015, siis Suomen EU-jäsenyyden alusta näihin päiviin saakka, voidaan nähdä, että Kainuu on näillä indikaattoreilla mitattuna

kansainvälistynyt huomattavasti vuosien varrella. Äidinkielen perusteella otetusta väestötilastosta voidaan nähdä, että Kainuussa puhutaan nykyisin suomen lisäksi kaikkiaan 65 eri kieltä. Liitteen taulukkoon on näistä otettu 37 suurinta kieli-ryhmää, joihin kuuluu vähintään 3 henkilöä.

Edellisen valossa voidaan todeta, että vaikka samanaikaisesti kun maahanmuutto eri maista on lisääntynyt ja Kainuun väestön kokonaismäärä vähentynyt, Kainuu on edelleen kokonaisuutena hyvin homogeeninen maakunta.

Kajaanin ammattikorkeakoulu, joka tarjoaa myös englanninkielistä koulutusta, tuo oman panoksensa Kainuun kansainvälistymiseen. Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen tarjoaa tietoja mm. ammattikorkeakoulujen ulkomaalaisten opiskelijoiden opiskelija- ja tutkintomääristä sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan kansainvälisestä liikkuvuudesta. Opiskelija- ja tutkintotietoja on tarjolla tilastovuosilta 2005–2013. Tilastojen perusteella ulkomaalaisten opiskelijoiden määrä Kajaanin ammattikorkeakoulussa on kasvanut vuodesta 2005 (45 kpl) vuoteen 2013 mennessä (151 kpl) huomattavasti. Eri mittaisiin opiskelija- tai harjoittelu- vaihtoihin osallistuneiden määrä tai henkilökunnan kansainvälisen liikkuvuuden määrä ei ole kehittynyt yhtä tasaisesti, mutta sitä voidaan silti pitää merkittävänä.. Kajaanin ammattikorkeakoulu on asettanut tulevien vuosien suunnitelmis- saan tiettyjä tavoitteita koskien opiskelijoiden ja henkilöstön liikkuvuutta. (Ope- tus- ja kulttuuriministeriön, Kajaanin kaupungin ja Kajaanin ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2013–2016, Suomen tekevin korkeakoulu – KAMK’20- toimenpideohjelma 2013–2016.)

Kansainvälisiä opiskelijoita ja opiskelijavaihtoa on Kainuussa myös toisen asteen koulutuksessa. Opetushallinnon tilastopalvelu Vipusen lukiokoulutuksen ja am- matillisen koulutuksen kansainvälisyysraporteista selviää, että lukiokoulutukses- sa Kainuussa aloittaa vuosittain parisenkymmentä uutta ulkomaalaista opiskeli- jaa ja ammatillisessa koulutuksessa kolmisenkymmentä uutta opiskelijaa. (Kan- sainvälisyys 2016.)

Kainuussa voidaan tilastojen valossa olettaa olevan yhä enenevässä määrin kie- llistä ja kulttuurillista moninaisuutta, jota voisimme hyödyntää eri tavoin kan- sainvälisissä yhteyksissä. Yleinen käsitys on, ettei ulkomaalaistaustaisia henki-

löitä tähän saakka ole osattu hyödyntää niin hyvin kuin pitäisi, heidän työllistymisensä on edelleen hankalaa ja maahanmuuttajat kokevat, ettei heidän ammatillista osaamistaan ja koulutustaan havaita tai arvosteta.

Sama on havaittavissa myös Kajaanin ammattikorkeakoulun kansainvälisten opiskelijoiden kokemuksissa. Muun muassa Anssi Kemppaisen vuonna 2010 Kajaanin ammattikorkeakoulussa valmistunut opinnäytetyö selvittää, että kansainvälisten opiskelijoiden integroiminen Kainuuseen on osoittautunut haasteelliseksi. Huolimatta oppilaitoksen järjestämästä tuesta koettiin kansainvälisten opiskelijoiden keskuudessa ongelmia koskien esimerkiksi kielellistä ja kulttuurillista sopeutumista ja asioimista eri tahoilla. Tätä huolestuttavampaa kansainvälisten opiskelijoiden hyödyntämisen ja Kainuun aluekehityksen kannalta lienee se, että selkeitä vaikeuksia koettiin myös työllistymisessä Suomeen ja Kainuuseen, sekä työharjoittelun että valmistumisen jälkeisen työn löytämisen osalta. Suomeen jääminen ei useille ollut vaihtoehto, suuri osa vastaajista oli sen toiveekseen esittänyt. Ehdottomasti suurin työllistymisen este oli kielitaito, mutta myös muista syistä paikan löytäminen koettiin haasteelliseksi. (Kemppainen 2010.)

2.2 Kainuun liitto organisaationa

Kainuun liiton historia on 60-vuotinen, alkaen Kainuun maakuntaliiton perustamisesta vuonna 1952. Tämän jälkeen organisaatio on käynyt läpi useita uudelleen järjestelyitä, Kainuun liitto nykyisenä organisaationa aloitti toiminnan vuoden 2013 alusta, Kainuun hallintokokeilun purkautuessa. Vuosien aikana organisaation tehtävät ovat vaihdelleet. Nykyaikaan voitaneen katsoa siirrytyn, kun laki alueiden kehittämisestä astui voimaan ja aluekehitysvastuu siirtyi maakuntaliitoille vuonna 1994, siis samoihin aikoihin kuin Suomi oli liittymässä EU:hun. Muutoksen myötä maakuntaliittojen, lääninhallitusten, kuntien ja aluehallintoviranomaisten välinen yhteistyö selkiytyi huomattavasti. Tämä merkitsi luonnollisesti suurta muutosta myös Kainuun liiton toimintaan. Yhteistyössä Kainuun kuntien, piirihallintoviranomaisten ja muiden maakunnallisten tahojen kanssa syntyi tuolloin mm. ensimmäinen Kainuun maakunnan kehittämisohjelma, muut nykyaikai-

sen aluepoliittisen lainsäädännön edellyttämät ohjelmat ja ehdotus EU:n tavoite 6-alueohjelmaksi. (Heikkinen 2012, 246.)

Tänä päivänä maakuntaliitot ovat alueidensa lakisääteisiä kuntayhtymiä, joissa jokaisen kunnan tulee olla jäsenenä. Kainuun liiton jäsenkuntia ovat Kainuun kahdeksan kuntaa; Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Puolanka, Ristijärvi, Sotkamo ja Suomussalmi. Maakuntien liitoilla voi lakisääteisten tehtäviensä lisäksi olla myös lukuisia muita tehtäviä. Maakuntaliitot ovat mm. alueidensa merkittävimpiä edunvalvoja ja merkittäviä kansainvälisiä toimijoita. Maakuntaliitot toimivat läheisessä yhteistyössä useiden eri tahojen kanssa. (Kainuun liitto - kuntayhtymän perussopimus 2012.)

Pääasiallisesti maakuntaliittojen tehtävistä on säädetty lailla alueiden kehittämisestä, mutta toimintaan ovat liittyneet läheisesti myös muut lait, kuten kuntalaki ja hallintolaki. Menneistä lakiuudistuksista huolimatta maakuntien liittojen tehtävät ja kehittämisen järjestelmä, ml. keskeiset kehittämistä ohjaavat asiakirjat, ovat säilyneet samansuuntaisina, mutta parhaillaan käynnissä oleva aluehallintouudistus tuo jälleen muutoksia, joiden lopputulos ei vielä ole täysin selvä. Kainuun liiton tehtäväkenttää on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Kainuun liiton tehtävät. Pentti Malinen.

Kainuun liitto -kuntayhtymän toimintaan kuuluvat sen perussopimuksen (2012) mukaisesti seuraavat tehtävät:

- 1) toimia Kainuussa aluekehityslain tarkoittamana aluekehitysviranomaisena;
- 2) toimia maankäyttö- ja rakennuslain tarkoittamana maakunnan suunnitteluviranomaisena;
- 3) vastata alueen yleisestä kehittämisestä maakunnassa sekä edistää suunnitelmien toteuttamista sekä toteuttaa rahoitus- ja rakennerahastolain mukaiset EU-ohjelmien suunnittelu- ja toimeenpanotehtävät;
- 4) vastata muulla lainsäädännöllä maakunnanliitolle määrättyistä tehtävistä ja jäsenkuntien sille antamista tehtävistä;
- 5) valvoa maakunnan etua kansallisen ja Euroopan politiikan tasolla, minkä onnistumiseksi Kainuun liitto luo ja hoitaa yhteistyötä ja kumppanuuksia maakunnassa ja maakunnan ulkopuolella;
- 6) huolehtia kansallisella ja kansainvälisellä tasolla maakunnan positiivisesta tunnettuudesta yhdessä toisten toimijoiden kanssa ja
- 7) hoitaa jäsenkuntien sille erikseen yhteisesti hoidettavaksi osoittamat tehtävät.

Toimintasuunnitelman 2016–2018 mukaisesti Kainuun liitto toimii maakunnan ja sen asukkaiden toimintaympäristön, elinkeinojen ja palveluiden kehittäjänä. Liitto edistää yhteistyötä maakunnan kehittämisen kannalta keskeisten toimijoiden kanssa ja ajaa maakunnan asukkaiden ja kuntien etuja. Tämän toteuttamiseksi liitto toteuttaa hankkeita ja tekee tutkimus-, kehittämis-, suunnittelu- ja edunajamistyötä toimien jäsenkuntien ja muiden sidosryhmien yhteistyöelimenä. Kainuu-ohjelma on Kainuun liiton toiminnan linjausten perusta, joka antaa tavoitteet liiton toiminnalle. (Kainuun liiton talous- ja toimintasuunnitelma 2016–2018 ja talousarvio 2016 [2015].)

Kainuun liiton toiminnalliset arvot ovat vastuullinen asiantuntemus, avoin vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus. Kainuun liiton visiona puolestaan on olla arvostettu ja tuloksellinen Kainuun kehittäjä ja haluttu yhteistyökumppani. (Kainuun liiton talous- ja toimintasuunnitelma 2016–2018 ja talousarvio 2016 [2015].)

2.3 Muista Kainuun kansainvälisistä toimijoista

Useat kainuulaiset organisaatiot harjoittavat kukin tahoillaan kansainvälistä toimintaa, muun muassa kansainvälisen liiketoiminnan ja kansainvälisten hankkeiden muodossa. Etenkin kuntien omistama kehittämissyhtiö Kainuun Etu Oy toteuttaa jatkuvasti useita kansainvälisiä hankkeita, osallistuu kansainvälisiin verkostoihin ja on järjestämässä kansainvälistä näkyvyyttä tuovia tapahtumia.

Kainuun kansainvälisten toimijoiden kenttä voidaan nähdä eri tavoin tarkastelun näkökulmasta riippuen. Lukuisilla erityyppisillä toimijoilla Kainuussa, esimerkiksi kansalaisjärjestöillä, oppilaitoksilla, paikallisilla yrityksillä ja kunnilla on omilla tahoillaan toimintaansa liittyvää kansainvälistä toimintaa, jonka laajuus vaihtelee. Kainuun liiton rooli tässä kentässä on selkeä; organisaatio toteuttaa aluekehitysviranomaisen kansainväliseen rooliin kuuluvaa jatkuvaa kansainvälistä yhteistyötä, joka liittyy liiton perustehtäviin; aluekehittämiseen ja alueiden käytön suunnitteluun. Kansainvälinen toiminta on olennainen osa alueen edunvalvontaa. Omassa toiminnassaan organisaatio aktivoi ja koordinoi muiden kainuulaisten tahojen kansainvälistä toimintaa (ns. kotipesätoiminta). Kainuun liitto toimii kansainvälisesti useiden eri kanavien kautta ja osana useita erilaisia verkostoja, joista kerrotaan lisää myöhempanä opinnäytetyössä. (Kainuun liiton toiminta- ja taloussuunnitelma 2016–2018 ja talousarvio 2016 [2015].)

Kainuulle on laadittu toimijoiden yhteistyössä, Kainuun liiton aloitteesta, ensimmäinen ja toistaiseksi myös ainoa yhteinen kansainvälistymisohjelma vuosille 1999–2000. Siinä mm. määriteltiin maakunnan kansainvälinen toimintakenttä ja keskeiset toimijat varsin selkeällä tavalla, joka pitää edelleenkin paikkansa.

Siinä määrittelyn mukaisesti voidaan katsoa, että yritykset luovat toiminnallaan maakuntaan resursseja ja toimintaedellytyksiä, kunnat ja Kainuun liitto ovat vastuussa aluekehityksestä, mihin tehtävään kuuluu myös kansainvälisten suhteiden hoitaminen. Kunnat ovat keskeisiä toimijoita myös kansainvälisesti niin kuntaorganisaatioina kuin kansainvälisen toiminnan tarvitseman perusrakenteen ja resurssien tuottajina mm. elinkeinoelämälle ja koulutukselle. Kuntien ja Kainuun liiton rooliin kuuluu myös luoda edellytyksiä sille, että keskeiset yksilötason valmiudet maakunnassa kehittyvät ja elinkeinoelämän kansainvälistymiselle on

edellytyksiä. Tukiorganisaatioina niiden oma kansainvälistyminen vahvistaa luonnollisesti edellä mainittuja kahta tehtävää samoin kuin erityisesti niiden tehtävänä oleva poliittinen toimintaympäristöön vaikuttaminen. (Kolehmainen 1998.)

Valtion viranomaisten roolin kansainvälisissä asioissa katsottiin olevan sektori-kohtaisempi. Eri ministeriöiden alaiset virastot hoitivat erityisesti niiden omaan hallinnon alaan kuuluvia kansainvälisiä tehtäviä, joihin niillä oli osaamista ja toimivaltaa. Toisaalta valtion alueviranomaisten rooli maakunnan kokonaiskehityksessä oli keskeinen kehityshankkeiden rahoittajan ominaisuudessa. Sitä kautta niillä oli luonnollisesti suurta merkitystä myös maakunnan kansainvälistymiseen. Valtion viranomaisten rooli oli siis kansainvälistymiskehityksessä tukiorganisaatioina samankaltainen kuin kunnilla ja Kainuun liitolla. (Kolehmainen 1998.)

Oppilaitosten ja tutkimuslaitosten rooli kansainvälistymisen edistämässä katsottiin olevan erittäin merkittävä. Oppilaitoksissa luodaan kansainvälisen toiminnan tärkeimmät edellytykset eli yksilöiden perusvalmiudet toimia kansainvälisissä työ-ym. tehtävissä. Tutkimuslaitosten roolina maakunnan kansainvälistymisessä on tukea kansainvälisen toiminnan ja toimijoiden kehittymistä omilla erikoisosaamisen aloillaan. Kansalaisopisto- ja kansanopistoverkoston roolina on vahvistaa erityisesti aikuisväestön perusvalmiuksia ja -tietoja. (Kolehmainen 1998.)

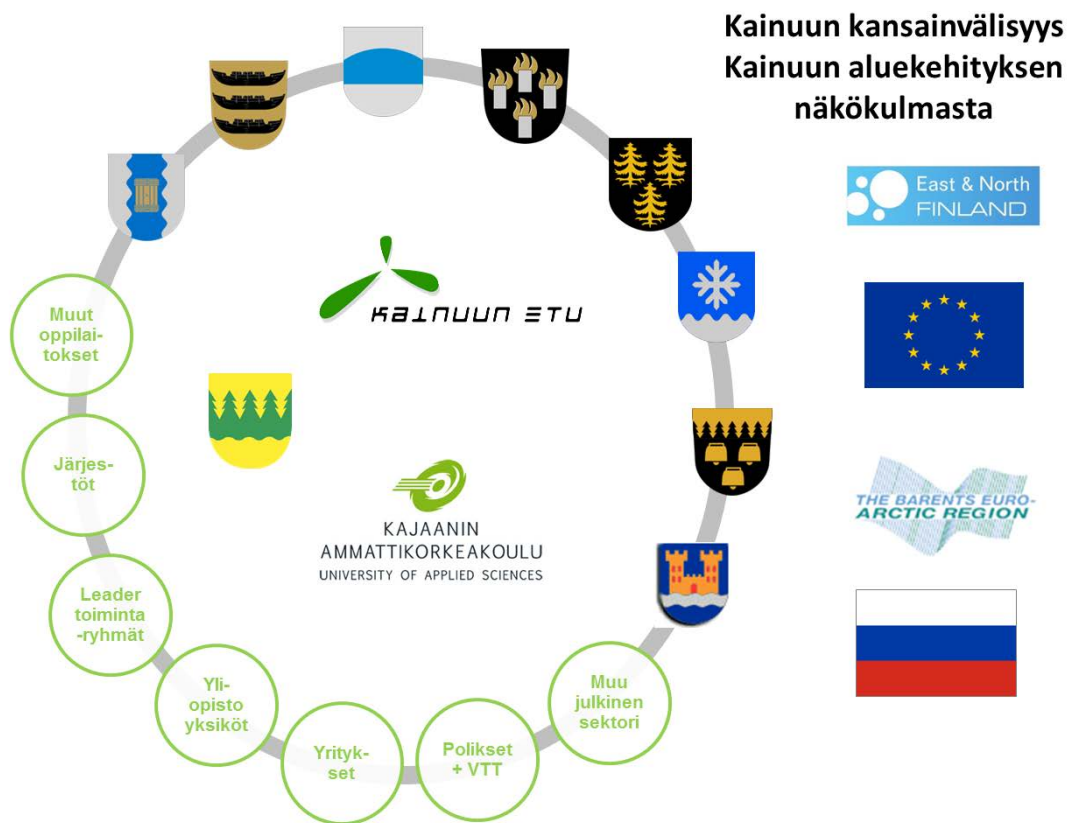
Myös joillain kolmannen sektorin organisaatioilla (ystävyyssseurat, kulttuuri- ja urheiluseurat jne.) katsottiin olevan vahvaa kansainvälistä kokemusta. Niillä on oma roolinsa paitsi kainuulaisten vapaa-ajan toimintojen järjestäjinä ja yksilötason valmiuksien edistäjinä myös edunvalvonnassa, projektitoimijoina ja kansainvälisten kontaktien mahdollistajina. (Kolehmainen 1998.)

Tällä hetkellä Kainuulla ei ole voimassa yhtä yhteistä kansainvälistymisstrategiaa. Kainuun kansainväliset toimijat laativat kyllä yhdessä Kainuun kansainvälistymisohjelmaa 2007–2013, mutta tuolloin prosessi jäi kesken.

Jo Kainuun kansainvälistymisohjelmassa todettiin, että Kainuun kansainvälinen toiminta oli suhteellisen hajanaista ja eri toimijoiden yksittäisiin suhteisiin perustuvaa, vaikkakin toimijoiden määrä maakunnassa oli kasvanut ja kansainvälinen toiminta on lisääntynyt. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen katsottiin edellyttävän mm. yhteistyötä, verkostoitumista sekä tietoa käytettävissä olevista resurs-

seista. (Kolehmainen 1998.) Näihin samoihin asioihin tulee vielä tänäkin päivänä kiinnittää huomiota, jotta toiminta olisi entistä tuloksellisempaa ja jotta arvokkaita resursseja ei haaskattaisi.

Aluekehitysvastuu on aluekehityslain mukaan maakuntien liitoilla, Kainuussa siis Kainuun liitolla. Kainuun liitto on olemassa palvellakseen aluettaan, ja sen jäseniä ovat kaikki Kainuun kunnat. Tästä seuraa laaja vastuu yhteistyöstä kainuulaisten toimijoiden kanssa. Kuvaan 2 olen havainnollistanut tilannetta siten, kun sen itse näen opinnäytetyön suunnitelman laatimisen hetkellä. Osa kuvan organisaatioista palvelee myös muita kainuulaisia toimijoita oman roolinsa puitteissa. Yhteistyötä erityisesti näiden vahvimpien kv -toimijoiden kanssa tarvitaan, jotta voidaan palvella maakunnan tarpeita mahdollisimman hyvin. Kuvassa oikealla ovat Kainuun liiton kansainvälisyyden neljä eri kulmakiveä, joita käsitellään lisää jäljempänä.



Kuva 2. Kainuun kansainvälinen toimijakenttä Kainuun liiton näkökulmasta

Kuvassa keskeisille paikoille on sijoitettu myös kaksi kuntien ohjaamaa organisaatiota; Kainuun Etu Oy ja Kajaanin ammattikorkeakoulu (KAMK Oy:n omistaja on Kajaanin kaupunki), joiden voidaan yhtä lailla katsoa palvelevan Kainuun aluekehitystä, edesauttaen muiden alueellisten organisaatioiden toimintaa.

Molemmissa edellä mainituista organisaatioista on jatkuvasti kansainvälistä toimintaa, kansainvälistä henkilökuntaa ja kansainvälistä osaamista. Molempien kanssa Kainuun liitto myös jo tekee jonkin verran konkreettista yhteistyötä kansainvälisissä asioissa. Näiden toimijoiden lisäksi on muutamia muitakin organisaatioita, joilla on säännöllisiä kansainvälisiä hankkeita tai muita kv-aktiiviteetteja, mutta Kainuun ongelmaksi on todettu tällaisten toimijoiden rajallinen määrä. Kansainvälistä osaamista tulisi Kainuussa lisätä.

2.4 Kansainvälisyys Kainuun liiton toiminnassa

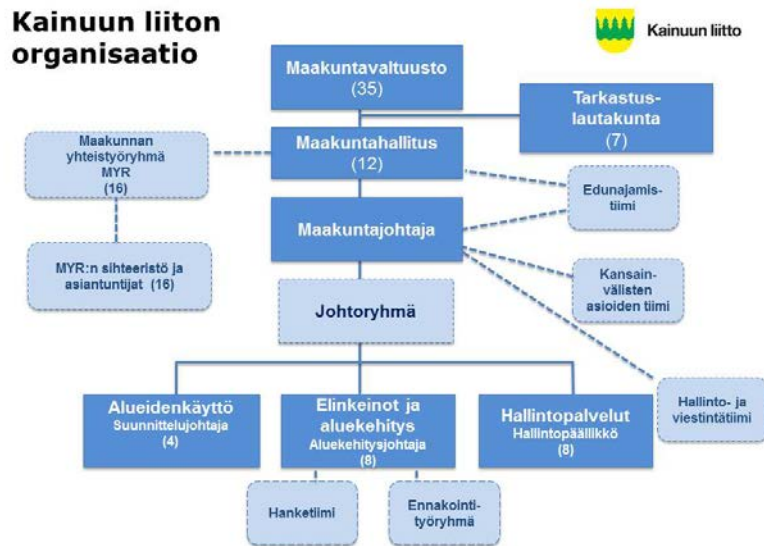
Maakuntaliitoilla on tiettyjä kansainvälisiä tehtäviä ja niihin liittyen kansainvälistä viestintää. Aiheesta ei juuri ole olemassa asiaa yleisellä tasolla kuvaavaa materiaalia tai tutkimusta. Kuntaliitto on toteuttanut muutamia kyselytutkimuksia liittyen kuntien ja maakuntien kansainväliseen toimintaan, ja myös muutamia aihetta sivuavia opinnäytetöitä on vuosien varrella tehty, mutta kokonaiskuvaa maakuntaliittojen kansainvälisestä viestinnästä ei mistään ole helposti saatavissa. Näkemystä kuntien ja maakuntien kansainvälisen toiminnan kirjosta voi saada esimerkiksi kuntaliiton International Forum -verkkopalvelusta <http://internationalforum.fi>, minne kootaan uutissyötteinä ajankohtaista tietoa kuntien ja maakuntien kansainvälisistä asioista. Yhteistä nimittäjää on vaikea löytää muualta, kuin maakuntaliittojen laissa määritellyistä tehtävistä, joihin kansainväliset toimenpiteet kaikki jollakin tapaa liittyvät.

Kansainvälisyys ei ole irrallinen osa Kainuun liiton toimintaa, vaan liittyy osaltaan kaikkiin strategisiin suunnitelmiin ja toimintaohjelmiin. Vuosien 2013–2014 aikana Kainuussa on uusittu kaikki keskeiset kehityssuunnitelmat: maakuntasuunnitelma 2035, maakuntaohjelma 2014–2017 sekä maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelma vuosille 2015–2016. Kaikki nämä liittyvät toisiinsa, ytimenä on

maakunnan kehittämisstrategia. Maakuntastrategiatyössä kansainvälisyys otettiin läpileikkaavaksi teemaksi, kirjaten kansainvälisen toiminnan päälinjat asiakirjaan. Maakuntasuunnitelma ja -ohjelma ohjaavat kaikkea liiton suunnittelu- ja kehittämistoimintaa.

Kainuun liitto tekee osana perustoimintaansa vakiintunutta yhteistyötä eri toimijoiden kanssa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin, osallistuen kansainvälisiin yhteistyöverkostoihin ja -hankkeisiin eri rahoitusohjelmien kautta. Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan verkostojen ja toimintamuotojen kokonaisuus on monimutkainen. Tiettyjen jäsenyyksien lisäksi Kainuun liiton henkilöstöllä kansainvälinen toiminta ja yhteydenpito ovat osa kunkin omaa toimenkuvaa. Käytännössä siis jokaisella on omalta osaltaan vastuu hoitaa kansainvälistä toimintaa siltä osin, kuin se sivuaa hänen omia tehtäviään. Tämä voi huonon tiedonkulun myötä johtaa siihen, ettei organisaatiossa ole olemassa yhtä kokonaiskuvaa sen kansainvälisestä toiminnasta.

Kansainvälisten asioiden yhteen kokoamiseksi, työnjaolliseksi yhteen sovittamiseksi ja kansainvälisen viestinnän tehostamiseksi perustettiin Kainuun liitossa syksyllä 2013 maakuntajohtajan johdolla toimiva, Kainuun liiton sisäinen tiimiorganisaatio. Kansainvälisen tiimin toiminnan kehittämisen kautta edesautetaan Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan järjestäytymistä ja tuloksellista toimintaa. Lisäksi on elvytetty jo aiemmin perustetun, epävirallisen ja kaikille avoimen Kainuun kv -toimijoiden verkoston toimintaa. Kainuun liiton organisaatiokaaviossa (kuva 3) näkyy yhtenä ulottuvuutena kansainvälisten asioiden tiimi.



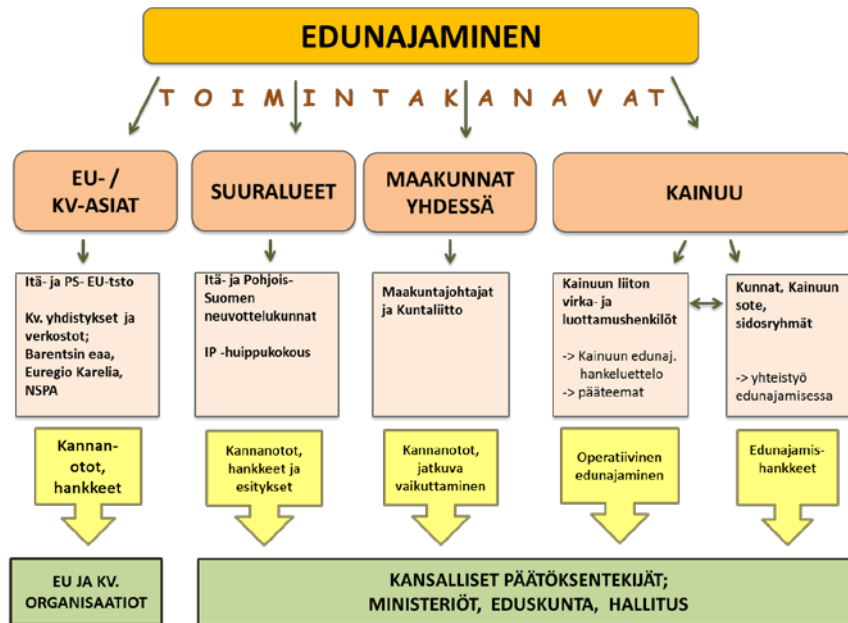
Kuva 3. Kainuun liiton organisaatiokaavio 2016

Maakunnalliset poliitikot on organisaation poliittisen ohjauksen luonne huomioon ottaen, sisällytetty organisaatiokaavioon keskeisille paikoille, ja heidät on määritelty myös viestintäsuunnitelmassa tarkoituksella organisaation sisäisiksi ryhmiksi. Kainuun liiton toiminnasta raportoidaan etenkin maakuntahallitukselle säännöllisesti. Myös kansainvälisistä asioista annetaan järjestelmällisesti tietoa maakuntajohtajan katsauksissa ja toimintakertomuksissa. Kansainvälisten asioiden osalta poliittisen ohjauksen voidaan katsoa olevan huomattavasti löyhempi kuin monissa muissa asioissa.

2.5 Verkostot Kainuun liiton toiminnassa

Maakuntien liitot ajavat jatkuvasti alueidensa etuja eri suunnissa, yksin ja yhdessä eri kokoonpanoissa. Alla olevaan kuvan on tiivistetty Kainuun liiton edunajamisen kokonaisuus havainnollisessa muodossa. Perussopimuksen mukaan Kainuun liiton tehtävänä on ajaa maakunnan etua kansallisen ja Euroopan politiikan tasolla. Kainuun liitto luo ja hoitaa yhteistyötä ja kumppanuuksia maakunnassa ja maakunnan ulkopuolella kuvan mukaisella toimintamallilla, viestinnän toimiessa edunajamisen strategisena tukena. (Kainuun liiton toiminta- ja taloussuunnitelma

2016–2018 ja talousarvio 2016 [2015]) Kainuun liiton edunajamisen toimintakenttää on havainnollistettu organisaatioissa kuvan 4 mukaisesti.



Kuva 4. Kainuun liiton edunajaminen TTS mukaisesti.

Kuvassa 4 on yhtenä edunajamisen pääsuuntana mainittu EU ja muut kansainväliset organisaatiot. Euroopan Unioni on maakunnallisella tasolla tärkeä vaikuttaja, sillä EU -tasolla tehtävät päätökset vaikuttavat maakuntaliittojen toimintaan ja alueiden olosuhteisiin monella tapaa. EU:ssa tehdään jatkuvasti päätöksiä koskien esimerkiksi lainsäädäntöä tai rahanjakoa, jotka vaikuttavat maakuntien liittojen toimintaan suoraan tai välillisesti. On tärkeää olla ajan tasalla siitä, mitä EU-tasolla tapahtuu, ja samaan aikaan tuoda alueiden tarpeita ja erityispiirteitä esille EU:ssa. Sen lisäksi, että Kainuun liitossa seurataan EU:n päätöksentekoa, myös annetaan tietoa maakunnasta, sen tarpeista ja mahdollisuuksista sopivia kanavia pitkin.

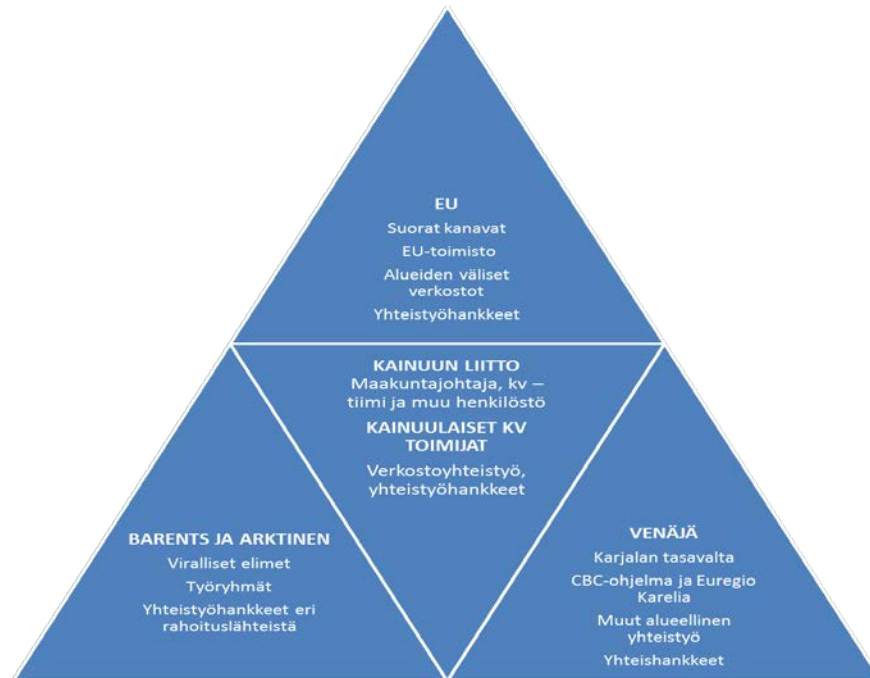
Kainuun ja Venäjän välisellä yhteistyöllä on pitkä ja vahva historia, minkä vuoksi se voidaan tässä opinnäytetyötä nostaa EU:n rinnalle. Suomen ja Venäjän (aiemmin Neuvostoliiton) välillä oli harjoitettu yhteistyötä jo vuosikymmeniä ennen Suomen EU -jäsenyyttä, näin myös Kainuussa. Neuvostoliiton hajoaminen ja Suomen EU -jäsenyys luonnollisesti vaikuttivat yhteistyön muotoihin. Kun nykyisin puhutaan Suomen ja Venäjän välisestä kanssakäymisestä, vaikka se teh-

täisiinkin paikallisesta näkökulmasta, ei voida täysin jättää huomiotta Venäjän ja EU:n välistä politiikkaa ja kanssakäymistä. Kuitenkin suuri osa yhteistyöstä on suoraa alueiden ja kuntien/kaupunkien ja jopa yksittäisten toimijoiden välistä yhteistyötä, jota tehdään EU:n politiikoista riippumatta. Venäjän läheisyys on vaikuttanut ja tulee tulevaisuudessakin vaikuttamaan Kainuussa usein eri tavoin.

Venäjän merkitys Kainuulle on tunnistettu ja Kainuun maakuntahallituksen asettama työryhmä on valmistellut Kainuun venäjä-strategian 2020, jonka maakuntahallitus hyväksyi kokouksessaan 27.1.2014. Strategian tavoitteena on toteuttaa maakuntaohjelman tavoitteita aktivoimalla ja monipuolistamalla maakunnan kehitystä. Venäjä-strategian toteuttamisen kautta luodaan uusia markkinoita, yrityksiä ja työpaikkoja ja vahvistetaan maakunnan kilpailukykyä. Strategian seuranta varten on nimetty erillinen seuranta- ja arviointiryhmä. Venäjä-yhteistyö linkittyy osaltaan myös muihin yhteistyökuvioihin, joita on kuvattu lisää jäljempänä. Kainuun liitolla on myös ollut ja on parhaillaankin erillisiä yhteistyösopimuksia venäläisten tahojen kanssa. (Kainuun Venäjä -strategia 2020 [2014].)

2.5.1 Kansainvälisen yhteistyön pääsuunnat ja -verkotot

Tarkasteltaessa Kainuun liiton tämänhetkistä kansainvälistä toimintaa tärkeimmiksi yhteistyön suunniksi nousevat kuvan 5 mukaisesti EU, Barents ja Venäjä, joihin Kainuun liiton kansainväliset verkostot keskittyvät. Toiminnan keskiössä voidaan nähdä olevan Kainuun liiton yhdessä muiden kainuulaisten kv -toimijoiden kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 5. Kainuun liiton kansainvälisen yhteistyön pääsuunnat

Kaikki kuvan eri ulottuvuudet, jotka on kuvattu jäljempänä tarkemmin, sisältävät jonkin verran hanketoimintaa, joka on vakiintunut osaksi maakuntaliittojen käytännön toimintaa Suomen liityttyä Euroopan Unioniin. Tällöin alkoi paitsi maakuntaliiton rahoittajaviranomaisen tehtävien mukainen rahoituksen koordinoiminen muiden organisaatioiden yhteistyöhankkeille, mutta myös omien kansainvälisten hankkeiden toteuttaminen erilaisten EU:n rahoitusohjelmien kautta. Ohjelmakausia on ehtinyt tähän saakka kulua kaikkiaan kolme ja neljäs on käynnistynyt. Kainuun liitto (hallintokokeilun vuosina osana Kainuun maakunta -kuntayhtymää) on vuosien saatossa itse toteuttanut tai osallistunut partnerina lukuisiin kansainvälisiin hankkeisiin, joita on rahoitettu eri lähteistä.

Kansainvälisen partneriverkoston kanssa toimiminen asettaa toiminnalle omat viestinnälliset haasteensa, muun muassa toimintakulttuurin eroavaisuuksien ja kielitaitoon liittyvien kysymysten muodossa. Hankkeiden toiminta on lisäksi rahoituspäätösten ja niiden taustalla olevan lainsäädännön perusteella tarkoin säänneltyä, ohjeet vaihtelevat sen mukaan, mistä rahoitusohjelmasta on kysymys. Myös viestinnän muotoja säännellään ohjelmatasolla tietyin normein ja ohjein. Sääntöjen ja käytännön ongelmien viidakossa tulisi pystyä luovimaan siten, että

kyetään suunnittelemaan ja ennen kaikkea toteuttamaan laadukkaasti kaikkia osapuolia aidosti hyödyttäviä hankkeita.

2.5.2 EU-verkostot

Maakuntien EU-toimistot ja muiden eturyhmien edustajat ajavat alueidensa ja toimialojensa etuja EU:ssa, seuraavat EU-asioita ja tiedottavat niistä. Ne edistävät alueidensa ja toimialojensa näkyvyyttä Euroopassa. Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimisto Brysselissä valvoo Etelä-Savon, Kainuun, Keski-Pohjanmaan, Lapin, Pohjois-Karjalan, Pohjois-Pohjanmaan ja Pohjois-Savon toimijoiden etuja. EU-toimisto parantaa maakuntaliittojen kanssa yhteistyössä tehtävän edunvalvonnan kautta Itä- ja Pohjois-Suomen elinkeinoelämän kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä. Toimiston henkilöstö seuraa alueiden kannalta olennaisia EU-politiikoita, lainsäädännön ja kehityksen linjoja ja pyrkii vaikuttamaan niihin sekä tuo Itä- ja Pohjois-Suomen erityispiirteitä ja -osaamista Euroopan komission, Euroopan parlamentin ja muiden keskeisten toimijoiden tietoisuuteen. (Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston verkkosivusto 2017.)

EU-toimisto luo ja pitää yllä yhteyksiä eri EU-instituutioihin. Edunvalvontaa harjoitetaan myös yhdessä Brysselissä toimivien yhteistyöverkostojen kanssa. Toimisto informoi EU-instituutioiden edustajia ja muita sidosryhmiä alueidensa hyvistä hankkeista ja käytännöistä sekä lisää alueiden tunnettuutta EU-tasolla tapaamisten ja järjestämiensä tapahtumien kautta. Samanaikaisesti toimisto välittää maakunnallisille toimijoille tietoa valmisteilla olevista EU-laeista ja niiden vaikutuksista ja informoi tarpeen mukaan EU-instituutioiden edustajia lainsäädännön vaikutuksista jo valmisteluvaiheessa. (Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston verkkosivusto 2017.)

Maakuntajohtajien muodostama ohjausryhmä ja maakuntaliiton työntekijöistä nimetty työvaliokunta ohjaavat Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston toimintaa. Kasvotusten tapahtuvien kokousten ja raporttien lisäksi EU-toimiston ja maakuntaliittojen välillä mm. on säännöllisiä Skype -palavereita. EU-toimisto myös jal-

kautuu jäsenmaakuntiinsa säännöllisesti, palvellakseen alueen toimijoita. (Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston verkkosivusto 2017.)

Kainuu pyrkii vaikuttamaan EU:n tasolla paitsi EU-toimiston kautta, myös muiden verkostojen ja omien suorien yhteyksiensä kautta. Esimerkiksi Suomen Edustus- to sekä suomalaiset europarlamentaarikot avustajineen ovat tässä oivallisia yhteistyökumppaneita.

2.5.3 Venäjäyhteistyö

Venäjän suunnassa tärkeimpiä yhteistyökanavia on yhteistyöalue ja yhteistyöfoorumi Euregio Karelian toiminta yhteistyössä Pohjois-Karjalan, Pohjois-Pohjanmaan maakuntien ja Karjalan tasavallan kanssa. Euregio Karelian yhteistoiminnan perustana on partnerialueiden yhteinen tahto parantaa väestön elinolosuhteita rajanylittävän yhteistyön avulla. Euregio Karelian tarkoituksena on toimia toimijoiden yhteistyöfoorumina, syventää jäsenalueiden ohjelma- ja hankeperusteista rajanylittävää yhteistyötä sekä tuoda yhteistyöhön strateginen ja poliittinen ohjaus. Alueen edunvalvonta on Euregio Karelian tärkeä tehtävä. (Euregio Karelian verkkosivusto 2016.)

Euregio Karelian ylin päättävä elin on sen hallitus, jossa varsinaisten suomalaisten ja venäläisten jäsenten lisäksi Suomen ulkoasiainministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön, Venäjän federaation ulkoministeriön ja aluekehitysministeriön sekä Euroopan unionin nimeämillä edustajilla on mahdollisuus osallistua hallituksen kokouksiin. Hallituksen käsittelemät asiat valmistelee ja sen päättämät asiat toteuttaa Euregio Karelian sihteeristö, joka koostuu Karjalan tasavallan edustajasta sekä suomalaisten maakuntien liittojen edustajista, yksi kustakin. (Euregio Karelian verkkosivusto 2016.)

Raja-alueyhteistyötä Karjalan tasavallan kanssa on Kainuussa toteutettu EU-ohjelmatyön kautta loppuvuodesta 1996 lähtien. Kainuun, Pohjois-Karjalan, Pohjois-Pohjanmaan ja Karjalan tasavallan muodostama ohjelma-alue, joka siten on yhteneväinen Euregio Karelian alueen kanssa, on pysynyt samana siitä lähtien, vaikka alueella onkin toteutettu kaikkiaan neljää eri ohjelmaa. Käynnistyneellä

ohjelmakaudella alueella toteutetaan uutta Karelia CBC -ohjelmaa, jonka hallintoviranomainen on Pohjois-Pohjanmaan liitto. Karelia CBC -ohjelmalla edistetään aluekehitystä sellaisten toimenpiteiden kautta, joilla on selkeä, rajat ylittävä ulottuvuus ja yhteistyönäkökulma. Toimenpiteiden tulee hyödyttää alueita ja sidosryhmiä molemmin puolin rajaa. Jäsenalueet osallistuvat ohjelman toteuttamiseen sen valinta- ja seuranta-komiteoiden kautta. (Interreg IIA Karjala 1995–1999 Ohjelma-asiakirja 1998. Karelia CBC -ohjelma 2016.)

2.5.4 Barentsin alueyhteistyö

Yhteistyön tarkoituksena on tukea ja kehittää alueellista yhteistyötä Suomen, Ruotsin, Norjan ja Luoteis-Venäjän pohjoisimpien alueiden kesken. Yhteistyötä toteutetaan sekä valtioiden tasolla että aluetasolla, mukana olevien maiden aluehallintoviranomaisten kesken. (Barents Euro-Arctic Cooperation 2017.)

Barentsin suunnassa Kainuulle tärkeä yhteistyön muoto on osallistuminen Barentsin alue-neuvoston toimintaan (Barents Regional Council, BRC), johon kuuluu 13 maakuntaa, lääniä tai vastaavaa aluetta Barents-maiden pohjoisilta alueilta (ks. kartta). Venäjän ja Barentsin suunnan yhteistyö siis limittyvät tiiviisti keskenään. Alueneuvoston kokousten välillä yhteistyötä koordinoi Barentsin aluekomitea (Barents Regional Committee, RC). Sekä alueneuvostossa että aluekomiteassa on kiertävä puheenjohtajuus, joka vuosina 2016–2017 on Kainuussa. Barentsin alueneuvoston yhteistyö perustuu Barents -ohjelmaan, jossa tuodaan esille keskeiset yhteistyöalueet. Barents ohjelman käytännön toteutusta rahoitetaan tällä hetkellä eri lähteistä, omaa rahoitusinstrumenttia toimintaan ei ole olemassa. (Barents Euro-Arctic Cooperation 2017.)

Sekä Barentsin Euro-Arktinen neuvosto että alueneuvosto ovat perustaneet työryhmiä toteuttamaan alueen käytännön yhteistyötä, osa niistä on ko. neuvostojen yhteisiä. Kainuun liitto vastaa Barentsin liikenne ja logistiikka työryhmän (A Regional Working Group on Transport and Logistics, RWGTL) toiminnasta ja on mukana myös mm. Barentsin sijoitus ja talous (Regional Working Group on Investments and Economic Cooperation) työryhmässä. Kainuun kannalta kiinnos-

tava on myös mm. BEATA (Barents Euro-Arctic Pan-European Transport Area) -työryhmä, jossa Kainuulla ei virallista edustusta ole. (Barents Euro-Arctic Cooperation 2017.)

Barentsin alueellinen yhteistyö nähdään Kainuun liitossa tärkeänä, poliittisesta tilanteesta riippumattomana yhteistyöfoorumina, jonka sisällä on välillisesti erilaisia mahdollisuuksia kehittää myös Kainuun elinvoimaa. Vaikka jäsenalueet ovat keskenään erisuuruisia sekä maantieteellisesti että väestön määrässä mitattuna, verkostossa pienilläkin alueilla on mahdollista osallistua asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon tasavertaisesti. Verkoston ajankohtaisuutta lisää myös se, että Kainuu on parhaillaan Barentsin aluekomitean ja -neuvoston puheenjohtajamaakunta.

2.5.5 Muita kansainvälisiä verkostoja

Kainuu toimii lukuisissa kansainvälisissä verkostoissa ja järjestöissä. Näillä kaikilla on omat erityistavoitteensa, jotka jollakin tapaa sivuavat Kainuun liiton tavoitteita ja joista näin ollen voidaan hyötyä joko seuraamalla ko. verkostoja tai osallistumalla niiden toimintaan aktiivisemmin. Osassa näitä verkostoja toimitaan muiden toimijoiden kuten Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston tai Euregio Karelian välityksellä. Jäsenyyksiä kansainvälisissä verkostoissa ja osallistumisen muotoja harkitaan tarpeen mukaan, myös uusia avauksia tehdään tarpeen mukaan.

Euroopan unionin, Venäjän, Norjan ja Islannin välinen *Pohjoisen ulottuvuuden yhteistyöpolitiikka* on ollut voimassa vuodesta 1999. Poliitiikan tavoitteena on luoda viitekehys käytännön yhteistyölle. Tähän liittyvät vuorovaikutuksen, konkreettisen yhteistyön, vakauden, hyvinvoinnin, taloudellisen yhteistyön, taloudellisen integraation ja kilpailukyvyn sekä kestävä kehityksen vahvistaminen. Varsinaisten neljän kumppanin lisäksi toimintaan osallistuu tietyiltä osin myös muita tahoja, mukaan lukien Yhdysvallat ja Kanada tarkkailijoina. Maantieteellisesti pohjoisen ulottuvuuden alue kattaa laajan alueen, joka sisältää mm. Barentsin yhteistyöalueen, jota on jo edellä käsitelty. Pohjoinen Ulottuvuus on tärkeä väline

myös Euroopan unionin ja Venäjän yhteistyön toimeenpanemiseksi sovitulla yhteistyöaloilla. (Northern Dimension 2017.)

Pohjoisen ulottuvuuden yhteistyömuotona on kumppanuusmalli. Eri alojen kumppanuudet ovat erilaisia luonteeltaan, mutta niissä kaikissa pyritään yhdistämään poliittinen linjanveto, asiantuntijatyö ja käytännön tason hanketoiminta. Kumppanuudet pohjautuvat avoimelle, tasavertaiselle ja laajapohjaiselle osallistumiselle. Osanottajavaltioiden lisäksi myös pohjoiset alueneuvostot ja muut kansainväliset järjestöt sekä kansainväliset rahoituslaitokset voivat osallistua niiden toimintaan. (Northern Dimension 2017.) Kainuun on mukana NDPTL (Northern Dimension Partnership on Transport and Logistics) -yhteistyössä, jonka toiminta keskittyy Luoteis-Venäjälle, Kaliningradiin, Itämeren ja Barentsin meren alueelle sekä arktisille ja subarktisille alueille.

Euroopan raja-alueiden liitto (AEBR, Association of European Border Regions) Kainuun liitto kuuluu Euregio Karelian ja RUR@CT -verkoston jäsenenä. Verkoston avulla toteutetaan mm. raja-alueyhteistyöhön liittyvää edunvalvontaa EU:hun päin.

Vuonna 2015 Kainuun liitto on aloittanut osana Euroopan komission ylläpitämää *Europe Direct -verkostoa*, jonka tavoitteena on jakaa Eurooppa-tietoutta eri keinoin. Kussakin EU-maassa olevat paikalliset tiedotuspisteet antavat tietoa paikallisiin tarpeisiin, näiden lisäksi tiedontarvitsija ottaa yhteyttä keskitettyyn tietopalveluun voi ja. Kainuun Europe Directin toimintamuodot ovat vakiintumassa, sen nimissä on muun muassa järjestetty Eurooppa -päivän tapahtumaa sekä kansainväliseen rahoitukseen liittyviä tapahtumia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Europe Direct Kainuu 2017.)

Euroopan itäisten ulkoraja-alueiden verkostoon (NEEBOR, the Network of Eastern External Border Regions) kuuluu 35 jäsentä 12 EU-jäsenvaltiosta ja Norjasta. Verkoston tarkoituksena on vahvistaa alueiden välistä yhteistyötä ja edistää näiden alueiden näkyvyyttä ja olosuhteiden huomioimista EU:ssa. (Neebor Network 2016.)

Pohjoisten harvaan asuttujen alueiden verkoston (NSPA, Northern Sparsely Populated Areas) -verkosto koostuu neljästätoista alueesta kolmessa maassa, joilla

kaikilla on keskenään samankaltaiset olosuhteet ja tavoitteet. Jäsenalueet toimivat yhteistuumin, tavoitteenaan nostaa tietoisuutta alueesta EU:n instituutioissa, vaikuttaa EU:n politiikkaan ja tuottaa parhaiden käytäntöjen jakamiselle yhteinen toiminta-alue. (Welcome to the Northern Sparsely Populated Areas 2016.)

Covenant of Mayors (CoM) on kaupunginjohtajien ja maakuntajohtajien yleiskokous, johon liittyminen on tarkoittanut sitoutumista yhteisiin ilmastotavoitteisiin. Verkostoon liittymällä Kainuu on tavoitellut kansainvälistä tukea elinkeinopoliittisten sekä ympäristö- ja ilmastotavoitteidensa toteuttamiseen. Verkostoon liittyminen on ollut tapa tehdä vaikuttavaa ilmastotyötä ja tukea Kainuun ilmastostrategian täytäntöönpanoa. (Covenant of Mayors for Climate and Energy 2017.)

Euroregion ry on Oulun läänin alueella toimiva alueen toimijoiden kansainvälistymistä edistävä yleishyödyllinen organisaatio, jonka jäseninä ovat pääsääntöisesti julkisyhteisöt. Yhdistys on perustettu 1991 ja se tarjoaa edullisia kansainvälisiä yhteyksiä sekä kumppanuuksia jäsenilleen, muun muassa vaihtomahdollisuudet nuorille ovat yksi konkreettinen esimerkki.

AER (Assembly of European Regions) -verkostosta Kainuun liitto on taannoin eronnut, mutta liittymistä harkitaan uudelleen.

Edellä mainittujen verkostojen kokonaisuus on laaja ja vaikeasti hallittava. Verkostoissa on sekä maantieteellisiä että sisällöllisiä päällekkäisyyksiä. Ei ole itsestään selvää, mikä hyöty milläkin verkostolla Kainuun kannalta on, ja miten toimintaa pitäisi priorisoida, vai pitäisikö sen sijaan hyödyntää vielä jotakin muita verkostoja.

2.6 Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän organisoituminen

Kainuun liiton tulee viestiä moneen suuntaan. Sillä on julkisena organisaationa tiettyjä viestinnällisiä velvoitteita myös yksittäisiä kainuulaisia kohtaan, mutta ensisijaisesti se kuitenkin palvelee jäsenkuntaan, jotka puolestaan palvelevat kuntalaisia. Kunnilla ja Kainuun liitolla niiden yhteisenä organisaationa on lakisääteinen velvollisuus tiedottaa kansalaisille vireillä olevista asioista, niitä koskevista

suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista. Kainuun liiton ja sen jäsenkuntien intresseissä on yhteistyössä palvella kainuulaisia mahdollisimman hyvin. Tämä ei onnistu ilman sujuvaa viestintää.

Kuten aiemmin tekstissä mainittu, Kainuun kunnat ovat perussopimuksessa määritelleet Kainuun liiton tehtävät, mukaan lukien sen kansainvälisen roolin. Viestinnän tai kansainvälisen viestinnän tavoitteita ei tällä tasolla ole määritelty, vaan määrittelyt on tehty virastotasolla.

2.6.1 Kainuun liiton viestinnän tavoitteet

Kainuun liiton tällä hetkellä voimassa olevat viestinnän linjaukset 2016–2020 laadittiin viestintäpäällikkö Eeva Mäntymäen toimesta, mutta tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa, millä varmistettiin ohjeen toteuttamiskelpoisuus ja käytännönläheisyys. Linjauksissa määritellään viestinnän keskeiset tavoitteet, kohderyhmät ja kanavat ja hahmotellaan organisaation roolia koko Kainuun viestinnässä ja markkinoinnissa.

Viestinnän linjausten alkusivuilla on määritelty Kainuun liiton viestinnän tavoitteet pähkinänkuoressa:

Strategisella tasolla Kainuun liiton toimintaa ohjaa Kainuu -ohjelma. Liiton viestinnän keskeisenä tehtävänä on Kainuu -ohjelman tavoitteiden toteutumisen tukeminen.

Taktisella tasolla liiton viestintää ohjaavat vuosittainen toiminta- ja taloussuunnitelma sekä viestinnän vuosisuunnitelma.

Operatiivisella tasolla viestintää ohjaavat vastuullisen viestinnän ja hyvän hallinnon arvot ja periaatteet – aktiivisuus, avoimuus, ennakoivuus, luottamus ja läpinäkyvyys.

Maakuntaliiton laissa määritellyt tehtävät ja Kainuun liiton perussopimuksessa määritellyt tehtävät ovat laaja ja monitahoinen kokonaisuus. Kainuu -ohjelman, joka linjaa maakunnan kehittämisen tavoitteet pitkällä aikavälillä ja lähiajan kehit-

tämisen strategiset valinnat, sisältö käsittää monenlaisia osatekijöitä, joiden kautta tähdätään Kainuun tulevaisuuden visioon 2035 ”Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu”.

Viestinnän keinoin tulee tukea kansalaisten osallistumismahdollisuuksia. Organisaation perussopimuksen mukaan Kainuun liiton tehtävänä on huolehtia kansallisella ja kansainvälisellä tasolla maakunnan positiivisesta tunnettavuudesta yhdessä maakunnan muiden toimijoiden kanssa. Maakunnallisen, koko Kainuuta koskevan markkinoinnin painopisteet määritellään maakuntaohjelmassa.

Lisäksi organisaatiolla on erilaisia sidos- ja yhteistyöryhmiä sekä EU:n tasolla, kansallisella tasolla että alueellisella ja paikallisella tasolla. Viestinnän linjauksissa (Kainuun liitto 2015, sivu 7) viestinnän vaikuttavuuden kannalta keskeisiksi sidosryhmiksi on määritelty

- sisäiset sidosryhmät: henkilöstö ja luottamushenkilöt
- alueelliset kohderyhmät: omistajakunnat ja Kainuun kansa, muut maakunnalliset toimijat ja eri sidosryhmät (yritykset, viranomaiset, kolmas sektori ja media)
- muut maakuntien liitot ja ylimaakunnalliset yhteistyökumppanit
- valtakunnalliset sidosryhmät: ministeriöt ja valtion viranomaiset, valtakunnallisen tason poliittiset päättäjät, Kuntaliitto
- kansainväliset sidosryhmät: hankekumppanit, verkostot (esim. Barents) ja Euroopan Unioni.

Sekä sisäiset (näihin luetaan henkilöstön lisäksi maakunnalliset poliitikot) että ulkoiset (alueelliset, kansalliset ja ulkomaiset) sidosryhmät tarvitsevat ja pyytävät erilaista tietoa Kainuun liitolta, ja organisaation intresseissä on sitä tuottaa ja jakaa myös oma-aloitteisesti, Kainuun etujen ajamiseksi. Viestintää toteutetaan suoraan eri kohderyhmille, mutta myös median kautta. Viestiminen ja tarvittavan tiedon kerääminen ja jakaminen oikea-aikaisesti, oikeassa muodossa ja oikeille kohderyhmille on tärkeää saavutetun tuloksen kannalta.

Sekä viestinnän määrällistä toteutusta että laadullista vaikuttavuutta mitataan tarkoituksenmukaiseksi katsotulla tavalla. Määrällistä seuranta toteutetaan esi-

merkiksi verkkosivun kävijämäärien seurantaohjelmiston avulla, mediaseuranta-työkalun avulla saadaan selville, mitä Kainuusta tai jostakin tietystä seurattavaksi määritellystä teemasta mediassa julkaistaan. Myös lähetettyjen tiedotteiden määrää seurataan. Näistä kerrotaan enemmän jäljempänä opinnäytetyössä.

Määrällinen seuranta antaa monia hyviä mittareita viestinnän suunnitteluun, mutta ei kerro läheskään koko totuutta viestinnän onnistumisesta. Tämän takia toteutetaan kevyttä laadullista arviointia viestintäsuunnitelman liitteeksi tehtävän vuosittaisen toteutussuunnitelman kautta. Henkilöstö käy vuosittain läpi listasta, onko suunnitellut toimenpiteet toteutettu, ja analysoi onnistumiset ja epäonnistumiset käytännönläheisellä tavalla. Viestinnän vaikuttavuutta arvioidaan myös osana virallisia asiakirjoja, kuten organisaation toimintakertomuksessa.

Viestinnän laajempimittaista arviointia, kuten sidosryhmäbarometrin toteuttamista, on myös Kainuun liitossa ajoittain harkittu, mutta siitä on toistaiseksi luovuttu. Syynä tähän ovat viime vuosien ja myös tuleville vuosille luvassa olevat organisaatiomuutokset. Sidosryhmäbarometrin toteuttaminen tuo todellista hyötyä vasta säännöllisesti toteutettuna.

2.6.2 Kansainvälisen toiminnan ja viestinnän resursointi

Kainuun liitossa on panostettu kansainväliseen toimintaan eri aikoina vaihtelevin resurssein. Nykyisin kansainvälisestä toiminnasta kokonaisuutena vastaavaa henkilöä ei ole. Kansainvälisten asioiden parissa työskennelleissä henkilöissä on myös ollut vaihtuvuutta, esimerkiksi kansainvälisissä hankkeissa toimineiden henkilöiden ollessa usein talon ulkopuolelta tulleita määräaikaista henkilöitä ja osin myös henkilöstön muun vaihtuvuuden myötä. Voitaneen sanoa, että paljon hiljaista tietoa on joutunut tämän takia hukkaan. Vuoden 2013 alusta vastuu kansainvälisestä toiminnasta ja täten myös kansainvälisestä viestinnästä on jaettu läpi organisaatiosta kaikille sen jäsenille siltä osin, kuin se kunkin työntekijän vastuualueeseen liittyy.

Resurssin lisäämiseksi tälle toiminnan osa-alueelle on kuitenkin ollut paineita, minkä johdosta on vuonna 2013 perustettu erillinen tiimi kansainvälisen toiminn-

nan koordinoimiseksi ja viestinnän tehostamiseksi. Tiimiin kuuluvat maakuntajohdaja Pentti Malisen lisäksi suunnittelujohtaja Hannu Heikkinen, aluekehityspäällikkö Paavo Keränen ja aluekehitysasiantuntija Jouni Ponnikas.

Opinnäytetyön kirjoittaja itse toimii tiimin nimettynä sihteerinä ja työskentelee Barentsin puheenjohtajuuskauden alkamisen myötä nimikkeellä ”kansainvälisten asioiden assistentti”. Tämä tarkoittaa käytännössä kaikenlaisten kansainvälisten asioiden valmistelijana, varsinaisten vastuuhenkilöiden työrukkasena toimimista, samalla vastuisiin kuuluu paitsi kansainvälistä viestintää, myös muuta Kainuun liiton viestintää.

Kansainvälisten asioiden tiimin lisäksi käynnissä olevan Barentsin puheenjohtajuuskauden menestyksekkääksi hoitamiseksi on nimetty Barents -tiimi, jossa on Kainuun liiton työntekijöiden lisäksi jäsenet myös Kainuun Edulta, Kainuun sotelta ja Kajaanin ammattikorkeakoululta, samojen henkilöiden edustaessa Kainuuta myös oman alansa Barentsin teematyöryhmissä. Ryhmä kokoontuu kuukausittain päivittämään tilanteen eri työryhmien ja komiteoiden tilanteen osalta ja suunnittelemaan tulevia toimenpiteitä.

Lisäksi harvakseltaan kokoontuva Kainuun kansainvälisten toimijoiden verkosto, jonka postitus- ja kutsulistalle eri organisaatioiden edustajat voivat halutessaan ilmoittautua, toimii tiedonvälityskanavana toimijoiden välillä. Tälle ryhmälle ei ole varsinaisesti määritelty tavoitteita tai toimintamuotoja, vaan sen toimii kulloisenkin tarpeen mukaan.

Viestinnän ammattilaisten lisäksi viestintävastuuta on organisaatiossa annettu myös muille henkilöille. Kainuun liiton viestintä perustuu siten pitkälti ns. OTO - tiedottamiseen, eli kukin henkilöstön jäsenistä hoitaa tiedottamista oman toimensa ja tehtävänsä ohella. Käytännössä jokainen yksikkö tiedottaa itse omista asioistaan ja yksikön esimies vastaa viestinnästä yksikkönsä osalta. Organisaation viestintätoiminta, kuten muukin toiminta, on vakiintumassa omiin uomiinsa viimeimmän organisaatiomuutoksen jälkeen.

Kansainvälisen viestinnän ollessa Kainuun liiton muuta viestintää hajanaisempi kokonaisuus ja sen sisältöjen ollessa erityisluonteisia, sen vastuut on erikseen määritelty kunkin kansainvälisen toiminnan suunnan osalta sille henkilölle, joka

ko. toiminnoista Kainuun liiton organisaatiossa vastaa (esimerkiksi Venäjän suunta, EU:n suunta, tietyt ohjelmat etc.). Tämä aiheuttaa jonkin verran haasteita viestinnän koordinoinnissa ja talon sisäisessä tiedonkulussa. Tämän lisäksi muillakin henkilöstön jäsenillä, kuten myös maakunnallisilla poliitikoilla, voi olla jonkin verran kansainvälisiä yhteyksiä.

Viestintähenkilöstö vastaa viestinnän suunnittelusta ja koordinoinnista sekä auttaa tarvittaessa tapahtumien järjestämisessä, esitteiden ja ilmoitusten suunnittelussa ja vaikkapa liikelahjojen hankkimisessa. Viestintähenkilöstöllä on myös omia hankkeita kuten vuosittaisen maakuntajuhlan järjestäminen ja se toimii yhteistyössä kainuulaisten eri organisaatioiden kanssa Kainuun tunnettuuden lisäämiseksi ja maakuntakuvan parantamiseksi. Henkilöstöresurssit ovat kuitenkin tähän kaikkeen melko niukat.

Kainuun liitossa on säännöllisesti eri alojen harjoittelijoita, viime vuosina myös siviilipalvelustaan suorittavia henkilöitä, muutamat heistä ovat toimineet viestinnän ja/tai kansainväliseen toimintaan liittyvissä tehtävissä. Samoin vuonna 2016 on jo pariin otteeseen tehty menestyksestä yhteistyötä Kajaanin ammattikorkeakoulun RestoRus -opiskelijoiden kanssa kansainvälisissä tapahtumajärjestelyissä. Harjoittelijoiden ja siviilipalvelusmiesten työpanos on ollut arvokas, vaikka sopivien tehtävien ja työtilojen löytäminen ja tarvittava työnohjaus ovat joskus olleet haasteellisia järjestää. Myös onnistunut harjoittelijavalinta on tärkeää. Jotta sekä toimeksiantaja että opiskelijat saisivat opiskelijayhteistyöstä mahdollisimman paljon irti, yhteistyöprosessi on tarkoitus suunnitella huolella ja laatia aiheesta erillinen yhteistyösopimus.

OTO -tiedottamista helpottavat Kainuun liitossa mm. selkeät graafiset ohjeistukset ja kuhunkin tarkoitukseen sopivat asiakirjapohjat, jotka antavat puitteet perustyöskentelylle, viestintään liittyvät asiantuntijapalvelut (mainostoimistot etc.) on valmiiksi kilpailutettu, sähköpostissa on olemassa valmiita jakelulistoja esimerkiksi tiedotteiden jakeluun etc. Vaikka moni asia onkin OTO -tiedottajan kannalta valmiiksi mietitty, paljon on kiinni myös jokaisen työntekijän aktiivisuudesta ja asenteesta.

Omien kiireidensä keskellä tulisi jokaisen muistaa kiinnittää huomiota myös siihen, että omaksuu ympäristöstään uutta tietoa ja jakaa tietoa lähiympäristönsä kanssa sekä tiedottaa myös ulospäin aktiivisesti. Jokaiselta OTO -tiedottajalta myös vaaditaan tietynlaisia perustaitoja, jotta viestintä onnistuisi. Kansainvälisen viestinnän osalta myös kielitaito ja kulttuurillinen herkkyyks korostuvat.

Kainuun liiton viestinnän onnistumiseen vaikuttavat omalta osaltaan muun muassa sen selkeä hahmottaminen, organisoiminen ja ohjeistus, reaaliaikainen tiedonkulku eri ihmisten ja organisaatioiden välillä ja sopivien viestintävälineiden ja -kanavien valinta. Toiminta täytyy pystyä priorisoimaan ja tehtäviä jakamaan toimijoiden kesken.

Organisaation kohdatessa taas suuria rakenteellisia muutoksia maakuntaudistuksen myötä, tehtävät ja niiden resursointi täytyy suunnitella jälleen kerran uudelleen. Kainuussa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ja maakuntaudistus valmistaudutaan tekemään tiiviissä yhteistyössä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän, Kainuun ELY -keskuksen, Kainuun liiton, Kainuun pelastuslaitoksen, kuntien sekä paikallisten ja kansallisten toimijoiden kanssa. Kainuulaiset toimijat ovat yhdessä sopineet paikallisesta valmistelusta ja varsinainen työ on alkanut syksyn 2016 aikana.

2.6.3 Kansainvälisen viestinnän painopisteet

Tällä hetkellä painopisteen Kainuun liiton kansainvälisessä toiminnassa ja viestinnässä muodostaa Barentsin alueellinen yhteistyö, jonka puheenjohtajuus vuosina 2016–2017 on Kainuussa. Puheenjohtajuuskauden tavoitteet, joista yksi liittyy toiminnan sujuvoittamiseen ja viestinnän kehittämiseen, on eritelty puheenjohtajuuskauden ohjelmassa, joka löytyy Kainuun liiton verkkosivuilta. Käytännössä puheenjohtajuus sisältää jatkuvaa tietojen etsimistä ja välittämistä, heikkojen signaalien tunnistamista ja kommunikointia muiden jäsenalueiden kanssa toiminnan suunnittelemiseksi ja yhteisten tavoitteiden edistämiseksi.

Kolmella kielellä julkaistun puheenjohtajuusohjelman laatimisen lisäksi Kainuun liitto on tuottanut markkinoinnillista materiaalia puheenjohtajuuskauteen liittyen,

mutta tärkeämpi viestinnän kehittämisen liittyvä toimenpide on ollut Barentsin alueellisen yhteistyön viestintästrategian (Communication Strategy for Barents Regional Cooperation) laatiminen. Asiakirja laadittiin yhteistyössä kansainvälisen Barents -sihteeristö IBS:n viestintähankkeen kanssa kokoamaan viestinnällistä tietoa yhteen ja selkiyttämään eri osapuolten vastuita. Se hyväksyttiin Barentsin alueneuvoston kokouksessa Kajaanissa toukokuussa 2016.

Toiseksi Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän painopisteeksi voidaan mainita Kainuun positiivisen kansainvälisen tunnettuuden lisääminen eri kanavia pitkin. On jo säännöllisten maakuntakuvatutkimusten valossa tunnustettu tosiasia, että Kainuun ja sen vahvuuksien tunnettuus kotimaassa, saati sitten ulkomailla, on heikko. Uusien yritysten ja asukkaiden houkuttelemisen ja nykyisten pitämisen, siis maakunnan suotuisan kehityksen kannalta, huolestuttavaa on, jos esimerkiksi satunnaisen verkkohaun tuloksena tiedon etsijä löytää lähinnä negatiivisia uutisia. Tätä tarkoitusta palvelemaan eli oikeaa ja positiivista tietoa levittämään on valjastettu mm. uudet verkkosivut ja sosiaalisen median palvelut, joista jäljempänä on kerrottu lisää.

Lisäksi Kainuun liitto osallistuu säännöllisesti esimerkiksi Euregio Karelian toimintaan, muutamien kansainvälistä hanketoimintaa tukevien ohjelmien hallintaan sekä muiden edellä lueteltujen verkostojen toimintaan. Omia kansainvälisiä hankkeita Kainuun liitolla ei tällä hetkellä ole käynnissä, kuten aiempina vuosina on saattanut olla useitakin samanaikaisesti, mutta organisaatio osallistuu muiden toimijoiden kansainvälisiin hankkeisiin. Lisäksi tehdään satunnaista yhteistyötä esimerkiksi kansainvälisten tapahtumien osalta (esimerkiksi Karjalan tasavallan päivä 2016).

2.7 Kansainvälisen viestinnän välineet

Suuri osa Kainuun liiton kansainvälisestä viestinnästä tapahtuu suorin kontaktein asianosaisiin tahoihin, kuten hankepartnereihin, poliittisiin päättäjiin tai ulkomailla sijaitseviin edustustoihin (EU-toimisto, Suomen edustusto Brysselissä, kansainvälinen Barents -sihteeristö etc.). Lisäksi, koska yhteistyötä tehdään monella sa-

ralla muiden toimijoiden kanssa ja välityksellä, osa yhteydenpidosta tapahtuu myös välillisesti.

Yhteydenpitoa käydään paitsi yhteisissä tapaamisissa, myös puhelimen, sähköpostin ja muiden sähköisten viestinten kautta, muun muassa Skype, Lync ja muut etäneuvottelut mahdollistavat sovellukset ovat viime vuosina nousseet tärkeään asemaan.

Kunkin vastuuhenkilön oma substanssi- ja viestinnällinen osaaminen muodostuvat tässä suorassa viestinnässä tärkeäksi. Kansainvälisen verkostoviestinnän suuntia, muotoja tai tavoitteita ei ole ennen vuonna 2015 julkaistuja viestinnän linjauksia erikseen määritelty tai kuvannettu, ja siinäkin tämä on tehty pintapuolisesti.

Kainuun liiton viestintä on viime vuosina joutunut organisoitumaan uudelleen jo muutaman kerran. Nykyisessä organisaatiossa on keskitytty kehittämään sen perusviestintää kotimaassa ja yksittäisiä viestintävälineitä ja -kanavia siihen liittyen. Kansainvälisen viestinnän kehittäminen on aloitettu perustietosisältöjen tuottamisella ja viestinnän kehittämiseksi laajemmalle yleisölle (ts. Kainuun yleismarkkinointiin) eri kanavien kautta, organisaation perustehtävien ja niistä johdettavien kansainvälisen toiminnan painopisteiden painottuessa hieman eri kohderyhmiin. Alla on kuvailtu kansainvälisen viestinnän tämänhetkisiä kanavia ja niiden käyttöä.

2.7.1 Verkkosivujen kieliversiot

Kainuun liitto tuottaa jatkuvasti vieraskielistä materiaalia sekä painettuna että sähköisessä muodossa, sähköisen materiaalin ottaessa koko ajan enemmän jansijaa. Englannin- ja venäjänkieliset verkkosivut on julkaistu viimeisimmän verkkosivuprosessin tuloksena vuonna 2016. Ne sisältävät tietoa paitsi Kainuun liitosta, myös laajemmin Kainuusta.

Suunnittelun lähtökohtana oli tuottaa vieraskielistä yleisöä aidosti palveleva sivusto, minkä takia vieraskielisten sivujen rakenne toteutettiin suomenkielisestä eroavana, erillisen sidosryhmäkyselyn perusteella. Kansainvälisen toiminnan sidosryhmille (hankekumppanit etc.) lähetettiin laajalla sähköpostijakelulla sähköinen kysely, jolla kartoitettiin heidän tietotasoaan, tiedon tarpeitaan ja kiinnostustaan Kainuuta ja Kainuun liittoa koskevissa asioissa, samoin kuin heidän tottumuksiaan ja toivomuksiaan tiedonhaussa. Vastausten perusteella jäseneltiin sivuston sisältöä tuorein silmin, kansainvälisen lukijan näkökulmasta. Englanninkieliset ja venäjänkieliset sivut rakennettiin keskenään toisiaan vastaaviksi siten, että Kainuun liiton toiminta on sivuilla vain yhtenä osiona ja tarjolla on myös yleistietoa Kainuusta.

Nousevana viestintämuotona ovat jo muutaman vuoden ajan olleet sosiaalisen median kanavat, myös kansainvälisessä viestinnässä. Näitä on nostettu myös verkkosivuilla. Myös ajankohtaisia nostoja tehdään resurssien puitteissa etusivun kuvakarusellissa, lisäksi sivuilla on englanninkielinen Facebook -nosto ja blogi elävöittämässä sisältöä. Kussakin osiossa nostettiin ensisijaisesti esille niitä asioita, jotka pohjakyselyssä olivat nousseet kärkisijoille.

Koska sivuilla esitellään myös muiden kainuulaisten organisaatioiden toimintoja, näkemyksiä sisällöstä kysyttiin myös näiltä tahoilta. Sivut tarjoaa mahdollisuuden paitsi luoda positiivista Kainuu -kuvaa, jakaa tukevaakin tietoa suurelle yleisölle.

2.7.2 Englanninkielinen blogi

Kainuun liiton uusilla verkkosivuilla on keväällä 2016 avattu englanninkielinen blogi "Kainuu@65North". Blogin tarkoituksena on tarjota yleisölle sisältöä, joka on sisällöltään asiapitoisempaa kuin lyhyet Facebook -päivitykset, mutta samalla hieman koordinoitumpaa ja yleismarkkinoinnillisessa mielessä toimivaa. Pähkinänkuoressa tavoitteena on lisätä hyvän julkisuuden määrää verkkonäkyvyytenä, kohdeyleisönä ovat periaatteessa ketkä tahansa verkossa Kainuuta koskevia hakuja tekevät henkilöt.

Myös blogin kirjoittajiksi on otettu työntekijöitä sekä Kainuun liitosta että Kainuun Edulta, kullakin kirjoittajista on oma etukäteen mietitty lähestymistapansa kainuulaiseen elämänmenoon ja työskentelyyn Kainuussa. Teemoja joiden ympärillä kirjoitusten on tarkoitus pyöriä, ovat Business@65north, Living@65north, Public-policy@65north, Visiting@65north, Working@65north ja Youth@65north, joille jokaiselle on aluksi mietitty yksi kirjoittaja. Kirjoittajissa on sekä alun perin suomalaisia että ulkomaalaisia henkilöitä, jotta blogin näkökulmasta tulee laajempi ja kiinnostavampi. Kirjoittajakuntaa on tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa myös muihin kainuulaisiin organisaatioihin, mikäli kokemukset yhteisen blogin ylläpitämisestä ovat positiivisia.

Kirjoittajat kommentoivat toistensa kirjoituksia ennen julkaisemista väärinymmärrysten ja väärin vaikutelmien välttämiseksi, kuten myös kieliasun hiomiseksi, mutta myös pyrkivät vastaamaan aiempiin blogiteksteihin, jos se vain on mahdollista luontevalla tavalla. Parhaimmillaan kirjoitusten välissä on luonteva silta, ja edellinen kirjoittaja tavallaan "ojentaa pallon seuraavalle". Vaikka kullakin kirjoituksella on ennakkoon suunniteltu kohderyhmä ja tavoite, kirjoituksissa tavoitellaan tiedotteita ja selkeää markkinointiviestintää pehmeämpään ja sosiaalisempaan, henkilökohtaiseen ja mahdollisimman helposti samaistuttavaan tyyliin.

2.7.3 Facebook

Kyselyn perusteella lukijakunta oli kiinnostunut seuraamaan Kainuun liittoa englanniksi myös sosiaalisessa mediassa. Englanninkielisen sivun perustamista puolsi myös se, että samanaikaisesti kun verkkosivun osalta päädyttiin jättämään kieliversioista uutisotio pois, tunnistettiin tarve julkaista jotakin säännöllisesti päivittyvää sisältöä ja välttää staattisen sivun julkaiseminen. Avuksi tähän suunniteltiin sosiaalisen median uutisvirran nostamista verkkosivulle. Monipuolisen ja jatkuvan sisältötuotannon mahdollistamiseksi päädyttiin toimimaan yhteistyössä Kainuun Edun kanssa, joka oli jo aiemmin perustanut englanninkielisen yleis-markkinoinnillinen Facebook -sivun ”Can Do Kainuu”. Can Do Kainuu -sivua alettiin päivittää yhteisvoimin kesästä 2015 lähtien.

Can Do Kainuu -sivun tarkoitusta kuvataan sen esittelysivulla seuraavasti. ”Discover the Kainuu region in Northern Finland. New and growing business sectors, business opportunities, culture, know-how and quality of living. Can Do Kainuu is a Facebook page dedicated to the promotion of cooperation and business in Kainuu. We want to tell you all about the positive developments that we know of and we want to hear about any positive news in return. Please share your good news with us so we can help to spread the positive messages within Kainuu and internationally. Can do Kainuu Facebook page is administered by Invest in Kainuu and the Regional Council of Kainuu.”

Päivittäjän oikeuksia on useammilla henkilöillä sekä Kainuun liitossa että Kainuun Edulla. Järjestely, jossa kukin tekee päivityksiä sen mukaan, millaisia uutisaiheita milloinkin huomaa, on toiminut hyvin ja päivityksiä on tehty tasaiseen tahtiin. Yhteistoiminnan aloittamisen jälkeen sivun käyttäjämäärät ovat kasvaneet moninkertaisiksi. Alun nopean kasvun jälkeen tykkääjämäärät ovat tasaisesti kasvaneet ja kesäkuun 2016 lopussa sivulla oli jo 1175 tykkääjää, näistä osa suomesta ja osa ympäri maailman. Parhaimmillaan sivun julkaisut ovat tavoittaneet tuhansia ihmisiä jo luonnollisen levikin kautta, ilman mainontaa, mutta jonkin verran on myös ostettu julkisuutta yksittäisille julkaisuille. Mainonnan suhteen ei ole tehty suunnitelmaa, vaan se on pohjautunut mainostajien omaan kokeemukseen ja tuntumaan siitä, mitä kannattaa mainostaa kulloinkin ja kenelle.

Kuten Kainuun liiton suomenkieliselläkin Facebook -sivulla, helpoiten spontaania huomiota saavat alueen ominaispiirteitä ja luontoa esille tuovat julkaisut, kuten karhukuvat. Näiden lisäksi sivulla kuitenkin tuodaan esille alueen onnistumisia ja mahdollisuuksia mahdollisimman laajalla skaalalla.

2.7.4 Uutiskirje

Kainuun liitto on julkaissut uutiskirjettä syyskuusta 2015 alkaen eMaileri -palvelun kautta, noin kerran kuukaudessa. Uutiskirjeessä kerrotaan päätöksistä ja ajankohtaisista asioista. Uutiskirje pyrkii tuomaan Kainuun liiton sidosryhmien edustajille ja muille Kainuun kehittämisestä kiinnostuneille ajankohtaisinta tietoa ja uutisia Kainuun liiton päätöksistä, edunajamistehtävistä, suunnitelmista ja myös valmisteilla olevista asioista. Kainuun liitossa toivotaan, ettei uutiskirjettä kukaan mielletäisi yksisuuntaiseksi tiedotukseksi vaan se aktivoisi laajempaa vuorovaikutusta palautteena ja eri kanavilla tapahtuvana keskusteluna.

Juttuja uutiskirjeeseen tekevät Kainuun liiton työntekijät. Vastaanottajiksi on vakiona määritelty erilaisia tärkeitä katsottuja ryhmiä kuten Kainuun kuntien edustajia, Itä- ja Pohjois-Suomen kansanedustajat ja avustajia, maakunnalliset poliitikot, Kainuun liiton henkilöstö, Kainuun julkisviestijät, Kainuun ELY ja Pohjois-Suomen AVI, Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimisto ja niin edelleen. Kuka vain voi lukea uutiskirjeen Kainuun liiton verkkosivuilta ja myös tilata sen sieltä omaan sähköpostiinsa sivulta avautuvalla lomakkeella.

2.7.5 Muut sosiaalisen median kanavat

Kainuun liitolla on LinkedIn -palvelussa englanninkielinen organisaatiosivu <https://www.linkedin.com/company/regional-council-of-kainuu>, missä organisaatiosta kiinnostunut yleisö voi alkaa seurata sen päivityksiä ja missä myös organisaation nykyiset ja entiset työntekijät voivat merkitä Kainuun liiton omaan työhistoriaansa, ja vastaanottaa päivityksiä tätä kautta. LinkedIn -palvelun tarkoitus on yhdistää ammattilaisia keskenään, tehdäkseen heistä tuottavampia ja menes-

tyneempiä. Palvelu lupaa käyttäjilleen pääsyn ihmisiin, työpaikkoihin, uutisiin, päivityksiin ja oivalluksiin, jotka auttavat käyttäjiään olemaan hyviä siinä, mitä he tekevät. (www.linkedin.com) LinkedIn on Kainuun liiton työvälineenä vielä varsin alkutaipaleellaan ja suunnittelematonta, sen käyttöä on tarkoitus laajentaa pikku hiljaa, tarpeen mukaan.

Lisäksi useilla työntekijöillä Twitter -tili. Twitteriä käytetään sekä suomeksi että englanniksi tilanteen mukaan. Esimerkiksi Kajaanissa toukokuussa 2016 järjestettyjen Barentsin kokousten yhteydessä twiitattiin paljon myös englanniksi, jolloin saatiin uusia seuraajia Kanadaa myöten.

Aktiivisin ”somettaja” koko organisaatiosta on maakuntajohtaja itse, mikä kannustaa muitakin sosiaalisen median käyttöön. Kainuun lausujat ry nimesi maakuntajohtaja Pentti Malisen kesällä 2016 vuoden kainuulaiseksi puhujaksi. Valinnan perusteluissa sanotaan: ”Hän on Kainuun puolesta puhuva mies, joka käyttää työssään aktiivisesti sosiaalista mediaa. Tänä vuonna kunniainnalla haluttiin nostaa esiin työssään paljon puhuva virkamies, joka myös käyttää uusia viestinnällisiä mahdollisuuksia.”

3 MAAKUNTALIITON KANSAINVÄLINEN TOIMINTA JA VIESTINTÄ

Julkiset organisaatiot ovat olemassa kansalaisia ja heidän palvelemistaan varten. Julkisten organisaatioiden toiminta on melko pitkälti säädeltyä ja julkisyhteisöjen viestinnällä on siis ollut yrityssektorin viestintään verrattuna aivan erilaiset lähtökohdat, jotka ovat muokanneet sitä omanlaisekseen. Julkisuuslain (621/1999) hengen mukaisesti julkisorganisaatioiden viestinnän tehtäviä yleisellä tasolla ovat demokratian toteuttaminen ja edistäminen, jotka tulee sen viestinnässäkin huomioida.

3.1 Kansainvälisen toiminnan ja viestinnän aseointi toiminnassa

Julkishallinnon ja yrityssektorin viestintä ovat viime vuosina lähentyneet toisiaan huomattavasti. Vaikka vanhoja mielikuvia saattaakin vielä olla voimassa, yksityisen ja julkisen sektorin tiedottaminen on kuitenkin nykyisin samantyyppistä; hyvin monipuolista, sekä sisäistä että ulkoista, kaksisuuntaista, avointa ja osa päivittäistä toimintaa ja johtamista, siis *osa strategista toimintaa*. Tässä korostuu kaikkien organisaation jäsenten rooli viestijöinä ja organisaation maineen muodostajina. (Von Hertzen, Melgin, Åberg 2002, 10–19).

Kuntalainen nähdään yhteiskunnallista järjestystä ylläpitävänä voimana, käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella kansalaisella on myös oikeus tietoon, jonka mukaan hän voi tätä järjestystä ylläpitää. Tiedonsaantioikeus koskee kaikkia tahoja lähtien yksittäisistä kansalaisista ja edeten ko. julkisorganisaation henkilöstöön, luottamushenkilöihin, yrityksiin, mediaan etc. (Lavento 2008. 19, 23.)

Saamansa tiedon välityksellä toteutuu kansalaisen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja valvoa toimintaa, mutta tätä myötä on mahdollista myös lisätä kansalaisten yhteisöllisyyttä ja luottamusta viranomaisiin. Julkisorganisaation tulee siis edistää kansalaisen tiedonsaantioikeuden toteutumista kaikessa toiminnassaan. Edellä mainitun valossa julkishallinnon viestinnän tehtäviä ovat ensinnäkin perustoiminnot - informointi ja neuvonta. Kansalaisille annetaan aktiivisesti tietoa yleisistä oikeuksista, velvollisuuksista, palveluista ja päätöksenteosta ja

heidän kanssaan vuorovaikutuksessa huolehditaan siitä, että asioiminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Tämä on kuitenkin vain osa viestinnän tehtäviä. (Lavento 2008. 19, 23.)

Lisäksi hyvään viestintään kuuluu kansalaiskeskustelun, joka on demokratian perusedellytys, edistäminen eri foorumeilla ja siihen osallistuminen sekä kaiken kaikkiaan kansalaisten osallistumisen edistäminen. Kansalaisten tulee saada tieto vireillä olevista asioista, ongelmista ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista sekä saada perustelut päätöksille julkisuudessa. Myös markkinointi ja maineenhallinta ovat julkisorganisaatiolle tänä päivänä tärkeitä, tukien alueen kehittämistoimenpiteitä ja vetovoimaa. (Lavento 2008. 19, 23.)

Julkisyhteisön viestinnän toimintakenttä tuntuu edellä mainitun valossa haastavalta. Oikeutus toimintaan saadaan ruohonjuuritasolta eli kansalaisilta, mutta toiminnan sääntely tapahtuu ylhäältä päin ja tämä sääntely tekee toiminnasta jäykähköä. Palvelutarve on suuri, resurssit vähenevät jatkuvasti. Viestinnän toimintakenttä on sinänsä moderni ja nopeasti muuttuva, kansalaisten tiedontarve erilaisista aiheista suuri mutta myös tietotulva voi nykyaikana vaikeuttaa tarvittavan ja oikean tiedon löytämistä. Kuitenkaan vaihtoehtoa ei ole, viestinnässä on onnistuttava. Demokratian toteutuminen ei ole mahdollista ilman hyvää viestintää, joka tapahtuu oikeaan aikaan, oikeassa laajuudessa, oikeiden tahojen kesken ja oikein keinoin.

Kuntaliitto on kunta-alan yhteinen edunvalvoja, palvelija ja kehittäjä sekä kuntien itsehallinnon vahvistaja, jonka muodostavat kaikki Suomen kunnat ja kaupungit, mukana toiminnassa ovat myös maakuntaliitot ja muut kuntataustaiset organisaatiot. Kuntaliiton johdolla on kirjoitettu koko kuntakentän käyttöön kuntaviestinnän opas (2016). Oppaan lähtökohtana on paitsi uudella tavalla viestintään velvoittava kuntalaki, myös ajatus, että julkishallinnon viestintä ja vuorovaikutuksen kääntäminen yhteiseksi hyväksi on suuri mahdollisuus. Elinvoiman kehittäminen, joka on myös Kainuun liiton tehtävä, vaatii viestintä- ja markkinointiosaamista. Opas huomioi viestinnän strategisen merkityksen ja myös sisäisen viestinnän merkityksen menestystekijänä. Kuntaviestintä on kaiken kaikkiaan tulossa nykyaikaan! (Kuntaliitto 2016, 5-6).

Muutoksista huolimatta kuntaviestinnässä tulee aina olemaan tiettyjä ominaispiirteitä. Tärkeä sellainen on se, että virkakoneiston on aina tarjottava faktoja, huolimatta siitä ovatko ne myönteisiä tai kielteisiä. Poliittisia tai henkilökohtaisia painotuksia näissä ei saa olla mukana. Luottamushenkilöiden rooliin puolestaan kuuluu visiointi ja viestiminen omasta näkökulmastaan. Samoin luottamushenkilöt toimivat tietyllä tavalla viraston työntekijöiden työnantajan roolissa sen muun johdon ohella, ja heillä voi olla suuri merkitys henkilöstön motivoimisessa, myös viestinnän osalta. (Kuntaliitto 2016, 18.)

Kuvassa 6 on havainnollistettu kuntaviestinnän merkitystä tämän hetken toimintaympäristössä. Nämä kuntaviestinnän ulottuvuudet näkyvät maakuntaliiton toiminnassa hieman eri näkökulmin ja painotuksin kuin yksittäisen kunnan viestinnässä, missä asukas on pääasiakas ja toiminnan keskiössä, maakuntien palvellessa kuntia ja välillisesti asukkaitaan. Kuva kuitenkin auttaa pitämään mielessä, mitä varten kunnalliset organisaatiot lopulta ovat olemassa ja viestivät, tekivätpä ne sen suoraan tai välillisesti; alueensa asukkaiden palvelemiseksi, kilpailukyvyyn ja elinvoiman kehittämiseksi.

Miksi kunta viestii ja markkinoi?



Kuva 6. Kuntaviestinnän tarkoitus kuntaviestinnän oppaan (2016) mukaan.

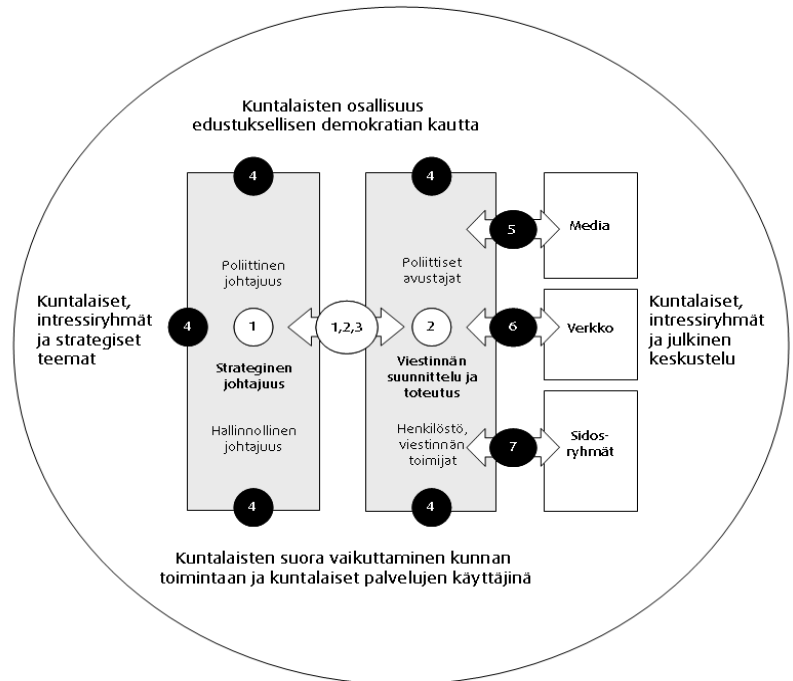
Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä kuvan oikeassa reunassa esitettyihin tehtäviin, joihin Kainuun liiton kansainvälinen toiminta ja viestintä liittyvät, tukiesaan maakuntaohjelman toteutumista ja tähdätessään omalta osaltaan alueen houkuttelevuuden, kilpailukyvyn ja elinvoiman lisäämiseen. Toimintaan liittyy myös tiedon jakaminen useaan suuntaan, Kainuusta ulkomaille ja sieltä takaisin päin kainuulaisille toimijoille. Yksittäisen kainuulaisen näkökulmasta kansainvälisellä toiminnalla ja viestinnällä ei aina ole selkeästi näkyvää merkitystä, vaan vaikutukset toteutuvat välillisesti.

Kuntaliitossa on myös kehitetty kuntien niin kutsuttu KISA -malli kuntien viestinnän seuranta ja arviointia varten. Mallin kehittämisen lähtökohtana oli, että viestinnän arviointi on usein muun toiminnan arviointiin verrattuna vähäisempää, muun muassa siksi, että se on myös hankalampaa. Syy- ja seuraussuhteita on vaikea todentaa aukottomasti ja osa tuloksista toteutuu välillisinä tai pidemmän aikavälin kuluessa. Viestintää ei myöskään aina seurata ja arvioida tasapuolisesti sen eri osa-alueet huomioiden tai edes säännöllisin toistovälein. Viestinnän suunnittelu, toteuttaminen, seuranta ja arviointi ovat kuitenkin tärkeitä asioita, joiden kautta pystytään kehittämään koko organisaation toimintaa. (Lavento 2008. 19–29.)

KISA -malli auttaa kehittämään kunnallisen organisaation viestintää strategisella, pitkäjänteisellä ja konkreettisella tavalla; selvittämään, mitä pitäisi arvioida ja miten, miten organisaation viestintä todellisuudessa toimii, missä kohden sitä tulisi kehittää ja miten viestintä eri osa-alueineen rakentaa organisaation kehittämistä, johtamista ja mainetta. Tässä opinnäytetyössä KISA -mallia on sovellettu lähinnä havainnollistamaan Kainuun liiton viestinnän kenttää. Opinnäytetyössä ei ole otettu käyttöön sen tarjoamia kattavia viestinnän arvioinnin työkaluja, sillä niitä ei ole suunniteltu sovellettaviksi suoraan maakuntaliiton viestinnän tai yleensä kansainvälisen viestinnän arviointiin.

KISA -mallin peruselementit, jotka on kuvassa 7 numeroiduissa kohden esitetty, sen sijaan pätevät myös maakuntaliiton viestinnän kenttää kuvaamaan, ja niitä hieman täydentämällä (sovellettu kuva myöhemmin opinnäytetyössä) saadaan mukaan myös kansainvälinen ulottuvuus.

1. strateginen - poliittinen ja hallinnollinen – johtajuus, sisältäen viestinnän johtamisen
2. viestinnän suunnittelu ja toteutus eri näkökulmista, liittyen strategiseen johtamiseen
3. työyhteisöviestintä
4. kuntalaisviestintä
5. median toiminta ja mediassa käytävä julkinen keskustelu
6. verkkoviestintä ja verkossa käytävä julkinen keskustelu
7. sidos- ja yhteistyöryhmät sekä sidosryhmäjulkisuudessa käytävä keskustelu



Kuva 7: kuntien viestinnän arvioinnin viitekehyksen peruselementit KISA -mallissa

Kuvan ensimmäiset kolme ulottuvuutta liittyvät organisaation johtamiseen ja muodostavat viestinnän käytännön raamit. Viimeiset kolme puolestaan liittyvät organisaation viestinnän käytössä oleviin keinoihin, kanaviin ja kohderyhmiin. Keskimmäisenä listassa mainitut kuntalaiset ovat aiemmin tekstissä mainitun valossa itseoikeutetusti sijoiteltuna monelle puolelle kuvaa, koska he muodostavat mallin mukaisen ajattelun perusyksikön, jota organisaation viestintä lopulta palvelee. Viestinnän arviointi ja kehittäminen on tämän ajattelun mukaan moniulotteista, lähtien organisaation strategisista linjauksista yhtä lailla kuin kuntalaisen maa-ilmastakin ja sivuten siltä väliltä monia eri seikkoja. Perinteistä markkinointia tai maineenhallintaa kuvassa tai mallissa ei ole eritelty omiksi osa-alueikseen, sillä ne liittyvät vahvasti kaikkiin edellä mainittuihin peruselementteihin/ arviointikohteisiin. (Lavento 2008, 7, 23–26.)

KISA -mallin mukaisesti viestinnän arviointi tapahtuu kokonaisvaltaisesti ja kehittää koko organisaation toimintaa. Viestintä kytkeytyy jokaiseen asiaan ja sen onnistumista arvioidaan useilla eri tasoilla, kullakin hieman eri tavoin. Kukin toimija tarkastelee arvioitavia asioita oman työnsä ja tavoitteidensa näkökulmas-

ta. KISA sisältää konkreettiset arviointivälineet viestinnän eri osa-alueiden arviointiin sekä ohjeet kyseisten arviointivälineiden soveltamiseen. Viestinnän arviointia voidaan tehdä yhtäaikaaisesti kolmella eri tasolla eli itsearviointina, vertaisarviointina ja ulkoisena arviointina, yhdistellen niitä tai valiten niistä sopivin. Viestinnän arviointia voidaan KISA -mallissa tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tai käyttämällä eri analyysimenetelmien yhdistelmiä. Malli ei siis pääätä toimijan puolesta, miten niitä tulee soveltaa. (Lavento 2008. 23 - 30)

Oleennaista on se, että viestinnän arviointi organisaatiossa on järjestelmällistä ja pitkäjänteistä ja liittyy viestinnän eri osa-alueisiin. Näin kertyy kumulatiivista tietoa, jonka pohjalta voidaan kehittää yhteistyötä henkilöstön, kuntalaisten, sidosryhmien ja median kanssa sekä tarvittaessa tarkentaa käytettävissä olevia arviointimenetelmiä. Oma viestintää voidaan seurata samoilla perusteilla vuodesta toiseen, kiinnittää huomiota hyviin ja heikompiin kehitys-kulkuihin, keskustella viestinnän eri osa-alueiden toimivuudesta ja kehittämisestä kunnan strategisten tavoitteiden ja kuntalaisten tarpeiden pohjalta. Samalla myös viestinnän hyvien käytäntöjen omaksuminen helpottuu. Viestinnän seuraamiselle on järjestelmällisen ja pitkäjänteisen seurannan takia hyvä tehdä oma suunnitelmansa. (Laveto 2008, 23, 29.) Tässä opinnäytetyössä prosessi siis vasta saatetaan alkuun.

KISA -mallin lähtökohtana ovat kuntalaisten perusoikeudet tietoon ja hyvään hallintoon sekä oikeus osallistua yhteiskunnan kehittämiseen (Lavento 2008, 23.). Niin luontevasti kuin tämän opinnäytetyön aihealueen eli kansainvälisen toiminnan viestinnän keskiö onkin jossakin kaukana maailmalla, kannattaa julkisen sektorin toimijan aina pitää mielessään ajatus, että työtä tehdään alueen ja sen kansalaisten hyväksi. KISA -malli toimii tässä opinnäytetyössä muistuttajana, tasapainottajana ja haastaa ajattelemaan asioita useista eri näkökulmista, mutta Kainuun liiton kansainvälisessä viestinnässä he eivät kuitenkaan voi olla pääosassa, joten viestinnän arvioinnin painotus on muissa intressiryhmissä.

3.2 Kuka, kenelle ja miten – kansainvälisen viestinnän suunnittelu

Maakuntaliiton kansainvälisessä toiminnassa on kysymys siitä, että sen keinovalikoiman avulla edistetään alueen houkuttelevuutta, kilpailukykyä ja elinvoimaa. Ulkomailta haetaan vauhtia, mutta väistämättä toimitaan aina myös paikallisten sidosryhmien kanssa. Tämä liittyy ensiksikin siihen tosiasiaan, että maakuntaliitto itse ei harjoita liiketoimintaa, vaan voi vain edistää elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä alueellaan. Samoin se ei toimi tällä kentällä yksin, vaan joutuu ja saa toimia yhteistyössä muiden, asiaa hieman eri näkökulmasta lähestyvien tahojen kanssa. Nämä tahot tulee ottaa huomioon myös kansainvälisen toiminnan ja viestinnän suunnittelussa. Kolmantena kysymyksenä asiaan liittyy se, miten maakunnan vetovoima kytkeytyy asiaan.

Vetovoimaisuuden (mielikuvat ja odotukset), elinvoimaisuuden ja pitovoimaisuuden (kokemukset ja koettu laatu luovat sitoutumista) kokonaisuuteen liittyy tärkeänä asiana maakunnan maine, jonka rakentumiseen vaikuttaa kaikki mitä mm. alueen julkiset toimijat tekevät tai jättävät tekemättä. Toisin sanoen maine tai brändi rakentuu kaikesta arkipäivän työstä ja vuorovaikutuksesta ja sitä voi kasvattaa ja muokata *totuudenmukaiseksi* määrätietoisella työllä, olemalla aktiivinen ja huolehtimalla siitä, että kaikki tekeminen on aitoa ja oikeudenmukaista. Luotu mielikuva nimittäin antaa vastaanottajalleen tietynlaisia odotuksia, ja jos ne eivät kohtaa todellisuuden kanssa, vaikutukset voivat olla hyvin negatiivisia. Maineen rakentaminen on hidasta, ja rakennettu maine puolestaan voi romahtaa hetkessä. Brändin pitkäjänteinen rakentaminen palkitaan myös vaikeuksissa – vahva brändi kestää kolhuja paremmin kuin heikko. (Kuntaliitto 2016, 32 - 33.)

Brändiä voidaan myös tukea dialogilla ja brändityöllä, usein vetovoimaisuuden lisäämiseksi, sillä hyvä tekeminen houkuttelee lisää hyvää tekemistä. Esiin nostetaan yleensä alueen erityisiä vahvuuksia, kärkiä ja erilaisuutta, ja autetaan aluetta erottautumaan ja asemoitumaan sidosryhmien mielissä. Samalla brändityöllä voi olla alueella suuri sisäinen merkitys ilmapiirin nostattamisen kautta. Kunnan, tai tässä tapauksessa maakunnan, brändin rakentajina tai heikentäjinä toimivat omalta osaltaan jokainen asukas ja vierailija. Pitovoimaisuuden ja positiivisen ilmapiirin kautta myös ulospäin välittyvä viesti on positiivisempi. Vetovoimai-

suuden ja pitovoimaisuuden käsitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. (Kuntaliitto 2016, 32–34.) Toisin sanoen, mikäli alueen asukkaat eivät usko siihen, mitä maakuntaliitto tekee, organisaation nimissä viestityt sanomat ja parhaimmatkin yritykset vetovoiman lisäämiseksi voivat vesittyä.

Tämä kokonaisuus on monimutkainen, ja sitä onkin syytä johtaa keskitetysti ja koordinoida eri tahojen kesken. Kullakin toimijalla on oma aito viestinsä, mutta uskottavuuden kannalta on tärkeää, että viestit ja niiden ilme ovat yhdenmukaisia ja johdonmukaisesti välitettyjä. (Kuntaliitto 2016, 34.) Maakuntaliiton rooli monessa asiassa on luonteeltaan koordinoiva ja muita toimijoita yhteen kokoava, myös viestinnässä tällainen rooli on luonteva. Markkinoinnin kohderyhmiä on kuntaviestinnän oppaassa listattu oheisen kuvan 8 mukaisesti.

Kuntamarkkinoinnin kohderyhmät jaetaan tyypillisesti kolmeen pääryhmään:

- asukkaat
- yritykset
- matkailijat.

Lisäksi usein omiksi ryhmikseen katsotaan

- opiskelijat ja osaajat, työvoima
- sijoittajat
- kolmas sektori
- muut viranomaiset
- media.

Kuva 8. Kuntamarkkinoinnin kohderyhmät Kuntaviestinnän oppaan (2016) mukaan.

Käytännössä kuntasektori toteuttaa perinteistä viestintää (ml. palveluviestintä) ja tavoitteellista markkinointia. Näillä on osittain samat kohderyhmät, viestinnän suuntautuessa tasapuolisesti eri sidosryhmille ja markkinoinnin kohdistuessa rajattuun kohderyhmään. Markkinointiviestintä puolestaan jakautuu yleisen tason kaupunki- tai kuntakuvan (tässä maakuntakuvan) ylläpitämiseen ja tavoitteelliseen kampanjointiin esimerkiksi vetovoiman vahvistamiseksi.

Yleensä markkinoinnilla pyritään saamaan uusia asukkaita ja asiakkaita, mutta tärkeitä kohderyhmiä ovat myös jo alueella toimivat henkilöt ja organisaatiot, jotka on helpompi tavoittaa ja jotka toimivat brändin rakentajina ja viestin levittäjinä omia kanaviaan pitkin. (Kuntaliitto 2016, 37–38.)

Sidosryhmien ja niiden tarpeiden tarkempi määrittely tulee tarpeelliseksi suunniteltaessa tavoitteellista viestintää. Sidosryhmiä on käsitelty myös KISA -mallia esittelevässä oppaassa, jossa todetaan, että sidos- ja yhteistyöryhmien kanssa käytävän vuorovaikutuksen arvioinnin tulee lähteä sekä kunnan strategisista tavoitteista että sidos- ja yhteistyöryhmien tarpeista. Sidosryhmäjulkisuus on samalla myös yksi kuntalaisten ja intressiryhmien areena vaikuttaa ja osallistua. Yhteistyö- ja sidosryhmien viestintäodotuksia ja sidosryhmäviestinnän onnistumista tulee myös kunnissa selvittää säännöllisesti ja hyödyntää tätä tietoa viestinnän suunnittelussa. Potentiaalisiksi arviointikeinoiksi mainitaan kyselyt ja haastattelut sekä maine- ja julkisuuskuva-analyysit. (Lavento, 26, 30, 104.)

Edellä mainitun valossa maakuntaliittojen viestinnässä yleisellä tasolla korostuu läpinäkyvyyden periaate ja velvollisuus viestiä. Kansainvälisen viestinnän osalta selkeitä tiedottamisvaatimuksia tulee esimerkiksi kansainvälisissä hankkeissa, joiden osalta komission asettamat tiedottamisveloitteet ovat hyvinkin tiukat ja tiedottamisen säännöt tarkat. Myös ohjelmatyössä eli rahoitusta myönnettäessä noudatetaan samankaltaisia sääntöjä. Muutoin maakuntaliiton kansainvälinen viestintä on luonteeltaan yhteistyöhön, edunvalvontaan ja markkinointiin liittyvää, eikä yhtä tarkoin laissa säädelyä.

Kansainvälisissä verkostoissa ja muussa, rakenteeltaan ehkä täsmentymättömämmässä kansainvälisessä yhteistyössä, ei aina ole erikseen määriteltyjä viestintäperiaatteita. Asian merkitys ei silti ole näissä yhteyksissä vähäisempi, vaan sujuva kommunikaatio on olennainen menestystekijä kaikessa kansainvälisessä yhteistyössä. Kun etäisyydet ovat pidempiä, kulttuurit ja toimintamallit erilaisia ja ehkä tuntemattomiakin, syntyy helposti tietokatkoksia ja väärinymmärryksiä ja yhteistyön tehokkuus kärsii, suinkaan unohtamatta kielikysymyksiä. Aina viestittäessä muulla kuin omalla äidinkielellä, on virheiden riski suurempi.

Viestinnässä on tapahtunut valtaisa muutos jo sen käytössä olevien välineiden myötä, ja uusien taitojen ja tapojen omaksuminen voi olla haasteellista ja aikaa vievää sekä yksilö-, organisaatio että laajemmalla tasolla. (Von Hertzen, Melgin, Åberg 2002, 243–259).

Nykyisin on olemassa suuri määrä organisaatioita, jotka eivät katso olevansa jonkin tietyn maan edustajia vaan kansainvälisiä organisaatioita. Yksi esimerkki tällaisista organisaatiosta on Euroopan Unioni. Kansainvälisillä organisaatioilla on omanlaisensa organisaatiokulttuuri ja toimintatavat jo monikansallisen henkilöstönsä vuoksi, mutta myös kansainvälinen toimintakenttä asettaa tiettyjä vaatimuksia. Vaikka organisaatiolla ei olisikaan kaupallisia tarkoitusperiä, sillä voi olla tarve luoda positiivista mainetta ja suotuisaa toimintaympäristöä kansainvälisellä tasolla. Myös kansalliset, alueelliset ja paikalliset organisaatiot toimivat usein kansainvälisesti ja tämä asettaa niiden toiminnalle tiettyjä erityishaasteita. (Tench, Yeomans 2009, 118.)

Eri sidosryhmien oletukset, odotukset ja arvot eri puolilla maailmaa ovat erilaisia, mikä aiheuttaa haasteita kansainvälisen toiminnan onnistumiselle. Jo pelkästään EU:n aluetta voidaan pitää kulttuurillisesti hyvin moninaisena, puhumattakaan ajattelun ja toimintamallien eroista kun kulttuurillista tarkastelua laajennetaan koko maailman laajuiseksi. Kulttuurilliset erot vaikuttavat perustavanlaatuisella tavalla siihen, miten ihmiset näkevät asiat ja miten yhteisöt organisoituvat. Kaikessa toiminnassa kannattaa muistaa ottaa huomioon, että kulttuuri vaikuttaa aina identiteettiimme ja käytökseemme jollakin tavalla. (Wursten & Lanzer 2012)

Jotta viestinsä saisi perille, täytyy arvioida kohderyhmänsä mahdollisimman tarkoin eri näkökulmista. Ensiksikin tulisi huomioida viestin vastaanottajan tietotaso. Vähän Suomea tunteva taho ei esimerkiksi ehkä tunne olosuhteitamme kovin hyvin tai ymmärrä, miten yhteiskuntajärjestelmämme toimii. Hän ei todennäköisesti tunne Kainuuta, Kainuun liittoa tai muita kainuulaisia organisaatioita ainakaan kovin syvällisesti. Tavoitteellisen viestinnän kannalta on olennaista tietää myös, mitä ko. kohderyhmät oikeasti haluavat meistä ja toisaalta pitää mielessä, mitä me puolestamme haluamme heille viestiä.

Kainuun liitto toimii enemmän tai vähemmän pysyväisluonteisesti useissa erilaisissa kansainvälisissä verkostoissa, minkä lisäksi organisaatio toteuttaa kansainvälisiä hankkeita tai osallistuu sellaisiin yhtenä partnerina. Kansainvälisistä yhteistyöverkostoista on aina tavoitteena hyötyä jollakin tavalla, ja mahdollisimman suuren vaikuttavuuden saa tehokkaan yhteistyön ja viestinnän kautta.

3.3 Nykyaikaiset viestintäkanavat käytössä

Kuntaviestinnän ja kuntamarkkinoinnin keinot uudistuvat ja monipuolistuvat. Palvelukulttuuri on juurtunut osaksi kuntien toimintaa ja digitalisaatio tuonut mukanaan muutoksia. Perinteisten markkinoinnin keinojen rinnalle on noussut uusia välineitä, kanavia ja keinoja ja digitaaliset sisällöt ja sähköiset palvelut korostuvat, samalla kun painetun materiaalin levikki vähenee. Kansalaisten tavoittamiseksi tarvitaan edelleen molempia. (Kuntaliitto 2016, 39–50.)

Verkkosivut ovat muodostuneet tärkeäksi viestinnän ja markkinoinnin kanavaksi ja niiden merkitys vain kasvaa uuden kuntalain myötä. Myös sosiaalinen media on saavuttanut jo suuren suosion. Perinteisiä ja uusia medioita käytetään rinnakkain ja niillä on omat hyötynsä. Esimerkiksi median rooliin kuuluu tulkita ja havainnollistaa kunnallisten toimijoiden suunnitelmia ja päätöksiä, palvelen omaa yleisöään ja ollen mielikuvavaikuttajia. Mediatyö on tämän takia tärkeä osa kunnallissektorin toimintaa, Maksetulla medialla tavoittaa helposti suuria massoja, kun taas sosiaalisella medialla on helppo osallistaa yksittäisiä ihmisiä, tuottaa sisältöjä tai tavoittaa hyvin suosittelijoita. Myös sosiaalisen median kautta voi tuki nykyisin ostaa julkisuutta. Omia kanavia pitkin puolestaan tavoittaa nykyisiä asiakkaita tehokkaasti. (Kuntaliitto 2016, 39–51.)

Viestinnässä ja markkinoinnissa on myös huomioitava kunnallisen viestinnän erityisvaatimukset. Viestintää ohjaavat paitsi yleiset viestinnän periaatteet, myös julkishallinnon toimintaa ohjaava lainsäädäntö, jota on edellä avattu vasta pieneltä osalta. Kuntalain lisäksi tulee huomioida esimerkiksi julkisuuslaki, henkilötietolaki, hallintolaki, kielilaki ja eri hallinnonalojen erityislainsäädäntö. Maakuntaliiton toiminnassa tällaisia erityislainsäädäntöjä ovat esimerkiksi aluekehityslainsäädäntö ja maankäyttö- ja rakennuslaki.

Viestimisen kulttuuri ja välineet ovat suuren muutoksen keskellä myös julkisella sektorilla. Esimerkiksi uusi kuntalaki (10.4.2015/410) on tuonut muutoksia kuntien viestintään. Laissa viestintää käsitellään lähinnä pykälässä 29 ja sivutaan muutamassa muussa, mutta lain henki on selvä. Kunnan toiminta kattaa kaiken, missä kunta on mukana. Sen viestinnän on oltava aktiivista, monikanavaista, riittävää, ymmärrettävää (selkokielistä) ja oikea-aikaista (alkaen tarpeeksi aikaises-

sa vaiheessa). Näin kuntalaisten tiedonsaanti on riittävää ja heidän osallistumisensa mahdollistuu. Kunnan harkintavalta viestinnän toteuttamisessa on laaja, tarpeelliset määräykset ja ohjeet tulee kullakin kunnalla ottaa osaksi ainakin hallintosääntöään ja kunnan omistamien yhtiöiden pakollisiin konserniohjeisiin, tarvittaessa myös muihin asiakirjoihin. Tähän liittyy viestinnän kokonaisedun periaate. Toiminnan ja sen viestinnän on oltava linjassa kunnan tavoitteiden kanssa. (Kuntalaki 10.4.2015/410. Kuntaliitto 2016, 11–15.)

Hallinnollisen työn sähköistäminen, kehittäminen ja uudistaminen eivät ole uusia asioita, mutta suuret uudistukset eivät tapahdu hetkessä. Sähköisen työskenteilyn ja asiointin kehittämisen saralla tapahtuu julkisella sektorilla koko ajan. Hyvä esimerkki tästä on kesällä 2016 voimaan tullut laki hallinnon yhteisistä sähköisen asiointin tukipalveluista (571/2016), jonka käytännön merkitys ja soveltaminen julkisissa organisaatioissa on hahmottumassa. Tavoitteena on rakenteiden ja välineiden uudistaminen ja sekä kansalaisen asiointin helpottaminen että julkisen sektorin työn tehostaminen.

Maakuntien tiedonhallintaa ja yhteisiä tietojärjestelmiä ja digitalisaatiota valmistelee erillinen Maakuntadigi -valmisteluryhmä, joka tekee maakunnille siirtyvien tehtävien valmistelua, tehden ehdotukset maakuntien tietohallinnon kansallisesta ohjauksesta, yhteisistä tietojärjestelmistä sekä näiden omistajuus- ja kehittämismallista, ICT-palveluiden integraatiosta maakuntien välillä, ICT-palveluiden integraatiosta maakunta-valtio -suhteessa ja määritellen ehdotustensa mukaisten ratkaisujen rajapinnat ja riippuvuussuhteet suhteessa soten digitalisaatio, ICT-palvelut ja tietohallinto -ryhmään. Tässä työssä on edustus myös Kainuusta, maakuntajohtaja Pentti Malinen.

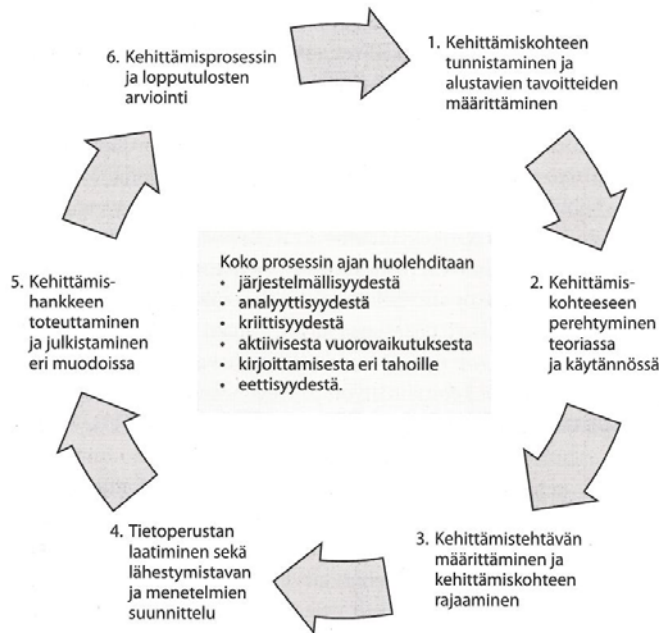
4 METODOLOGIA

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta perustuu sen kirjoittajan vahvaan käytännönläheiseen suuntautumiseen sekä olettamukseen, ettei pelkkä tieteellisen tutkimusten menetelmäosaaminen takaisi käsillä olevan kehittämistyön onnistumista. Työn tarkoituksena oli nimenomaan aikaansaada käytännön muutoksia ja parannuksia sen sijaan, että olisi esimerkiksi pyritty kuvailemana tai selittämään jotakin ilmiötä sinänsä.

4.1 Käytännön kehittämistyö opinnäytetyön menetelmänä

Tutkimuksellisen kehittämistyön voidaan sanoa ”kyseenalaistavan tieteellisen tutkimuksen traditioon liittyvän näkemyksen siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden” (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015., 19.), mikä kuvaa täsmälleen opinnäytetyön kirjoittajaan omaa ajatusmaailmaa ja näkemystä siitä, millainen ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyön kannattaisi olla – käytännöllinen sekä helposti sisäistettävä ja arjessa hyödynnettävä.

Samoin tutkimukselliselle kehittämistyölle tyypillinen prosessimaisuus ja ennakkoimattomuus, ”alkaen ideoinnista ja päätyen monien ideoiden ja kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin”, oli kirjoittajalle luontainen. Kehittämistyö voidaan jäsentää muutostyön prosessiksi, joka etenee vaiheittain suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin sykleissä. Samoin etenee myös tutkimuksellinen kehittämistehtävä, vaikkakin prosessissa voidaan välillä palata taaksepäin tai hyppiä vaiheesta toiseen ja takaisin. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015., 19–22.) Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia on havainnollistettu kuvassa 9.



Kuva 9. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti: tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.

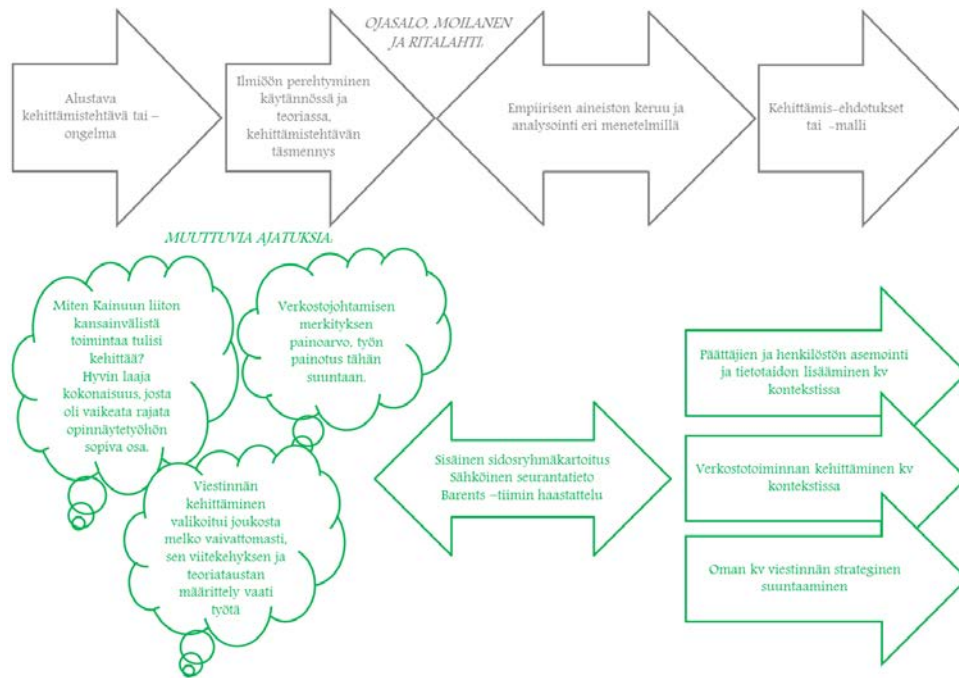
Kirjassaan ”Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan” Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kuvaavat käytännön kehittämistyötä monisyiseksi prosessiksi, jossa tarvitaan monenlaista taitoa ja tietoa. Tietoa tulee hankkia eri keinoin, pystyä erottamaan onko jokin tieto oleellinen kehittämisen kannalta, sekä innovoimaan uutta ja rakentamaan käyttökelpoisia ratkaisuja. Kehittämistyössä kannattaakin käyttää monenlaisia menetelmiä rinnakkain. Pääasia on, että kukin kehittäjä tekee omat ratkaisunsa perustellusti, toimii järjestelmällisellä tavalla ja pystyy tarkastelemaan prosessia kokonaisuudessaan kriittisellä tavalla. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015., 3-12.)

Edellä mainittu sana innovaatiot voi kalskahtaa käytännön asioiden parissa puurtavan työntekijän korvaan hieman kaukaiselta, korkealentoisiin teknisiin keksintöihin viittaavalta, jopa käytössä kuluneelta ja käytännön työstä kaukaiselta. Termi voidaan kuitenkin käsittää myös laajemmin. Käytännön kehittämistyötä tekee nykyään tavalla tai toisella lähes jokainen työntekijä ja heidän toimintansa voi johtaa monenlaisiin, uusiin ja parempiin käytäntöihin ja tapoihin toimia, sekä niiden vakiintumiseen rutiineiksi. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015., 11–12.). Tämän kaltaiset sosiaaliset innovaatiot olivat tavoitteina myös tässä opinnäytetyössä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaakin selkeästi tieteellisestä tutkimuksesta, mutta siinäkin tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on keskeistä, vain muoto on erilainen. Tämän opinnäytetyön päätavoite oli selkeästi rajattu, erillisen osion laatiminen viestintäsuunnitelmaan, mutta käytännössä tavoite on ollut moninai-
sempi, käytännön tiedon tuottaminen siitä, miten asiat käytännössä ovat. Tämän jälkeen kokonaiskuvan muodostaminen tilanteesta ja kehittäminen, sekä nyt että jatkossa, olisi helpompaa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 19–20).

Tutkimuksellisuus kehittämistehtävässä ei tarkoita vain yhden tai useamman tutkimusosion läpiviemistä, vaan kokonaisajattelua; edetään järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti, rakentaen olemassa olevan tiedon päälle. Voi olla, että teoriaa käytetään kehittämistehtävässä lähinnä työn tukijana, ei sitä ohjaavana, mutta tuotettu tieto tulee kuitenkin aina voida liittää teoreettiseen tietoon. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 19–21).

Kehittämistehtävän lähestymistapa on lähinnä tapaustutkimusta, jonka tehtävänä tyypillisesti on tuottaa monenlaisiakin menetelmiä käyttäen syvällistä ja yksityiskohtaista kokonaisvaltaista tietoa liittyen esimerkiksi organisaation yhteen tiettyyn osaan tai toimintoon, ymmärtää kehittämisen kohdetta kaikessa moninaisuudessaan ja tuottaa kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 52–53). Tässä tapauksessa kehittämiskohde oli Kainuun liiton kansainvälinen viestintä ja työssä edettiin kuvan 10 mukaisesti.



Kuva 10: Tapaustutkimuksen vaiheet Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2015, s. 54) mallia mukaillen.

Tapaustutkimukselle tyypillisesti työssä lähdettiin liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, eikä pelkästään teorioista, kuvattaessa Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan ja viestinnän viitekehys opinnäytetyön ensimmäisiin lukuihin. Tämän jälkeen voitiin täsmentää kehittämiskohdetta ja etsiä kehittämistehtävän kannalta olennaista kirjallisuutta, tätä prosessia käytiin useampaankin kertaan läpi. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 52–53).

Läpi tutkimuksen sen taustalla vaikuttavat Kuntaliiton KISA -mallissa määritellyt viestinnän ulottuvuudet, joita on kuvailtu aiemmin tässä opinnäytetyössä, vaikka KISA -mallia itsessään ei ole sovellettu.

Tutkimus toteutettiin useammassa vaiheessa, kunkin tutkimuksen vaiheen antaessa suuntaa ja lisäarvoa seuraavalle. Tutkimus rakentui vaiheittain siten, että aivan ensiksi toteutettiin sisäinen sidosryhmäkartoitus sähköisenä kyselynä, tämän jälkeen analysoitiin viestinnän välineiden käyttöä sähköisen analytiikan pohjalta ja viimeisessä vaiheessa toteutettiin teemahaastattelu verkostoviestinnän arvioimiseksi. Tutkimuksen rakenne muuttui matkan varrella alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Vaikka tutkimus sivuaa kaikkia KISA -mallin osa-alueita, niistä on poimittu ja painotettu juuri tähän tutkimukseen soveltuvia osia. Tässä opinnäytetyössä edellä kuvailtua KISA -mallia on käytetty vain tarkoitukseen soveltuvilta osin.

4.2 Verkostotutkimus

Verkostoituminen ja verkostoissa toimiminen kasvattaa yhä globalisoituvassa maailmassa merkitystään jatkuvasti. Maakunnat ja maakuntien liitot maakunnallisina organisaatioina toimivat osana toimijaverkkoja (erilaisia organisaatioiden yhteistyökuvioita) ja niiden muodostamia laajempia verkostoja (organisaatioiden sekä niiden välisten suhteiden muodostamia laajempia kuvioita, ns. verkkojen verkkoja). Tällaisten osana niiden on tarkoitus ja mahdollista saavuttaa enemmän, kuin ne yksin voisivat. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 97.)

Kunnallisen sektorin organisaatioilla on useita erilaisia sidosryhmiä, joita on edellä havainnollistettu mm. kuvassa 7 sivulla 41. Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan ja viestinnän sidosryhmiä on alettu avaamaan opinnäytetyön kuvassa 2 (s. 11) ja ne on määritelty yhdellä tapaa jäljempänä tässä opinnäytetyössä.

Käytännössä sidosryhmiksi usein lasketaan *mitkä tahansa ryhmät, joihin organisaation toiminnalla on tai voi olla vaikutuksia tai jotka voivat vaikuttaa itse organisaation toimintaan*. Näin ollen kokonaisuus muodostuu helposti monimutkaiseksi ja vaikeasti hallittavaksi. Ei myöskään ole itsestään selvää, miten järjestelmällisesti sidosryhmätyötä tehdään ja miten viestintä toimii tämän työn hyväksi.

Verkostolla on joku yhteinen päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Lisäksi sen jäsenillä on kullakin omat tavoitteensa, jotka eivät lakkaa olemasta vain sen takia että organisaatio toimii verkoston osana. Yksi organisaatio voi tarpeen mukaan toimia osana yhtä tai useampaa verkostoa. Näiden yhteistyö tuo parhaimmillaan kaikille hyötyä, mutta samanaikaisesti verkostoituminen yleensä vaatii kaikilta sen jäseniltä myös jonkinlaista sopeuttamista ja muovautumista yhteistoimintaan sopivaksi, toisin sanoen se ei tule ilmaiseksi. Kukin osapuolista vertaa odotettavissa olevia hyötyjä vaadittaviin ajan tai rahan investointeihin. Kaikessa ei kannata olla mukana. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 97-98.)

Verkoston johtaminen on monisäikeinen asia sekä vaativa ja tärkeä prosessi. Toimijoiden roolit ja vaikutusvalta verkostossa määräytyvät käytännössä sen verkostolle tarjoamien toimintojen ja resurssien tärkeyteen. Jos taas toimija pääsee verkostossa päättämään sen koottujen resurssien käytöstä, sen omassa käytössä olevat resurssit voivat kasvaa merkittävästi. Verkostoissa olennaiseen asemaan nouseekin keskinäinen luottamus, joka rakentuu ajan kuluessa ja jota kukin voi myös aktiivisesti rakentaa. Ajan saatossa verkostojen jäsenet saattavat vaihtua, verkostot saattavat kasvaa tai kutistua, ne oppivat yhdessä, kilpailu helpottaa tai vaikeuttaa niiden toimintaa, ja/tai niissä vallitsevat voimasuhteet muuttua. Verkostoja myös syntyy ja kuolee tarpeen mukaan. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 98–99.)

Ajateltaessa esimerkiksi Kainuuta maakuntana, sen sisällä toimii lukuisa määrä erilaisia sektorien sisäisiä ja niiden rajat ylittäviä verkostoja, joilla on kullakin omat jäsenensä ja tarkoituksensa. Kainulaisten toimijoiden kansainvälisessä toiminnassa ja siihen liittyvässä viestinnässä verkostotoiminnan odotettavissa oleviksi hyödyiksi voidaan katsoa esimerkiksi resurssien säästämistä, parempaa näkyvyyttä ja tätä kautta positiivisia vaikutuksia kunkin omaan toimintaan. Toisaalta kansainvälisen toiminnan kokonaisuuden ollessa laaja ja siihen osallistuvien toimijoiden kirjon suuri, eri osapuolten voi olla vaikea nähdä verkostotoiminnan mahdollisuuksia ja hyötyjä riittävän laajoiksi, jotta he sitoutuisivat siihen ja olisivat valmiita yllä mainittuihin investointeihin. Ongelmaksi voi muodostua myös nykyisten yhteistyökuvioiden ja mahdollisten uusien yhteistyötahojen hahmottaminen.

Verkkojen ja verkostojen kehittämisen tarkoituksena on yhdistellä toimintoja, osaamista ja resursseja uusilla tai tehokkaammilla tavoilla, ja kehittää tätä kautta toimintaa. Tähän ei ole olemassa yhtä oikeaa prosessia ja menetelmäpakettia, vaan siihen voi soveltaa muita olemassa olevia menetelmiä. Yksi sellainen on sidosryhmäkartta. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 100.)

Sidosryhmäkartan ja sidosryhmäkyselyn käyttökelpoisuus monipuolisina työvälineinä sidosryhmien tunnistamisessa, sidosryhmien viestintäodotusten kartoittamisessa ja sidosryhmäsuhteiden kehittämisessä on tunnistettu myös Kuntaliiton KISA-mallissa. Kunnallissektorin sidosryhmäsuhteista osaa kuvataan tiiviimmiksi

yhteistyö- ja kumppanuussuhteiksi, osa määritelty väljemmiksi sidosryhmäsuhteiksi. Näistä yhteistyötahot ovat määritelmällisesti ryhmiä ja yksilöitä, joilla on vuorovaikutteinen suhde organisaatioon, ja jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan, ja kuntaorganisaatio puolestaan voi vaikuttaa niihin toiminnallaan. Sidosryhmäkartan piirtämiseksi on KISA -mallissa annettu ohjeet, joiden mukaan sidosryhmät asetetaan kartalle organisaation perustehtävien ja strategisten tavoitteiden mukaisesti ja painoarvo näiden kannalta huomioituna. (Lavento 2008, 89, 155–156.).

Kuntaorganisaationkin yhteistyö- ja sidosryhmät muuttuvat tilanteiden, toimintaympäristön ja tavoitteiden mukaan. Viestinnässään ja toiminnassaan kuntaorganisaation tulee huomioida muitakin sidosryhmiä kuin yhteis- ja kumppanuustahonsa ja tarjota sidosryhmille tasapuolisesti tietoa ja kuulla tarvittaessa sidosryhmiä näitä koskevissa asioissa. Sidos- ja yhteistyöryhmät ovat hyvin tärkeitä päätöksenteon valmisteluvaiheelle, kuntaorganisaation toiminnalle, elinkeinoelämälle ja seudulliselle yhteistyölle. (Lavento 2008, 89.)

4.3 Tutkimushaastattelu

Haastattelu on etukäteen suunniteltua, ohjattua vuorovaikutusta, joka antaa parhaimmillaan nopeasti syvällistäkin tutkimuksen kohteesta. Kehittämiskohteen ollessa vähän tutkittu, haastattelulla voidaan saada kerätyksi aineistoa, joka avaa uusia näkökulmia. Käytettävä haastattelumuoto, mm. keskustelun strukturoinnin aste ja mukaan kutsuttavien henkilöiden määrä, riippuvat tutkimuksen tavoitteista. Haastattelutilanteen onnistumiseksi luottamus osallistujien välillä on aina tärkeää, lähtien siitä, että haastateltaville selitetään tilanteen ja tutkimuksen tarkoitus ja luottamuksellisuus. Samoin haastateltavien ja haastattelijan tai haastattelijoiden on ymmärrettävä toisiaan. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 106-113.)

Esimerkiksi puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu valmiiksi, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaisesti, ja jättää soveltumattomia kysymyksiä pois ja esittää haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. Verrattuna esimerkiksi strukturoituun lomake-

haastatteluun tai avoimeen haastatteluun menetelminä, sillä saadaan erilaisia tuloksia. Kärjistetyksi, ryhmähaastattelussa ryhmän dynamiikka vie asioiden käsittelyn helposti uudelle tasolle, varsinkin kun aihepiiristä etsittävä tieto on luonteeltaan epämääräistä, kun taas yksilöhaastattelussa voidaan helpommin puhua luottamuksellisista asioista. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 106–113.)

Haastattelut usein äänitetään, jolloin haastattelija voi keskittyä tarkkailemaan tilannetta ja pystyy myös helposti jälkikäteen palaamaan haastattelutilanteeseen sekä tulkitsemaan ja raportoimaan tilanteet ja keskustelut hyvinkin tarkasti. Yleensä tallenteet kirjoitetaan jälkikäteen auki eli litteroidaan, litteroinnin tarkkuuden riippuessa mm. tutkimusongelmasta ja siitä, miten keskustelijoiden käyttämään kieleen suhtaudutaan. Jos lähinnä haastattelun sisällöllä on merkitys, ylimalkaisempi litterointi riittää. Tämän jälkeen kerätty tieto voidaan analysoida; se luetaan ja sitä pyritään ryhmittelemään, yhdistämään käytettyihin teorioihin ja tulkitsemaan. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 106-113.)

4.4 Verkkoanalytiikka

Sähköisen median ylläpitäminen on jatkuvaa työtä, eikä sen sisältö ole koskaan valmis. Riippumatta siitä, miten hyvin sähköinen media toimii, siitä löytyy aina kehitettävää. Tämän lisäksi maailma muuttuu jatkuvasti, ja samalla muuttuu myös kohderyhmän verkkokäyttäytyminen. Varmin tapa pysyä muutoksen mukana on kehittää sivustoa jatkuvasti, tavoitteellisesti ja tiedon pohjalta. Verkkokäyttäytymisen analysointiin liittyvä informaatiotulva on suuri. Kukin palvelussa vieraileva henkilö jättää jälkeensä kerättävää, analysoitavaa ja raportoitavaa dataa, jonka paljous täytyy pystyä jäsentämään järkevällä tavalla. (Snoobi Analytics 2016)

Kävijäseuranta eli webanalytiikka on verkkosivuston kävijäliikenteen tilastointia ja tutkimista. Kävijäseurannan tuottamaa tietoa hyödynnetään verkkosivujen käytettävyyden ja tuottavuuden kehittämisessä, ja se voi toimia päätöksenteon tukena. (Netello 2017, Snoobi Analytics 2016.)

Tarjolla olevien verkkoanalytiikan ratkaisujen, maksuttomien ja maksullisten, kirjo on suuri, niistä kukin voi valita omaan tarkoitukseensa sopivat välineet tai useampia. Tulee kuitenkin huomata, että eri ohjelmistot voivat perustaa ilmoitetut tiedot erilaisiin määritelmiin, minkä vuoksi niiden antamat tiedot eivät ole keskenään suoraan vertailtavissa.

Kävijäseurantaohjelmat näyttävät yleensä kävijöistä ainakin sellaisia perustietoja, kuin vierailijoiden, vierailuiden ja sivunlatausten määrä, suosituimmat sivut sekä niiden näyttökerrat, kävijöiden tuloreitit (hakukoneista, suoraan, linkeistä ym.), välittömän poistumisprosentin, kävijän sivuilla viettämän ajan sekä teknisiä tietoja kävijän ohjelmistoista. Myös kävijän uskollisuutta ja monta muuta seikkaa voidaan seurata. (Netello 2017, Snoobi Analytics 2016.)

Minkään kävijäseurantaohjelmiston antamat tiedot ovat vain harvoin yksin hyödyllisiä, joten verkkopalvelun kehittäminen perustuu kävijäseurannan tarjoamien tietojen yhdistämiseen. Esimerkiksi katsomalla poistumisprosenttia yksitellen eri lähteistä saapuneiden kävijöiden kohdalla, voidaan tulkita vaikkapa tietystä lähteestä saapuneiden kävijöiden olevan etsimässä jotain muuta. Joissain analytiikkaohjelmistoissa saa tätä tarkoitusta varten yhdistettyä kävijäseurannan tuottamaan dataan myös ulkopuolelta tuotua tietoa. (Netello 2017, Snoobi Analytics 2016.)

Jäljempänä tässä opinnäytetyössä on analysoitu muutamia Kainuun liiton käytössä olevia sähköisiä medioita. Näistä esimerkiksi Facebookin oma analytiikka tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia perustetun aihesivun seurantaan. Myös LinkedIn tarjoaa käyttöön hyvin samankaltaisia, maksuttomia mittareita. Kainuun liitossa on käytössä myös erikseen ostettua ja ostettujen järjestelmien mukana tullutta analytiikkaa koskien sen sähköistä viestintää. Snoobi Analytics -palvelun kautta on tarkoituksena seurata verkkosivujen eri osioiden kävijöitä ja kehittää sisältöjä heidän tarpeidensa mukaisesti, eMaileri -uutiskirjepalveluun puolestaan kuuluu omia tilastojaan koskien lähetettyjen uutiskirjeiden sisältämien artikkelien menestystä.

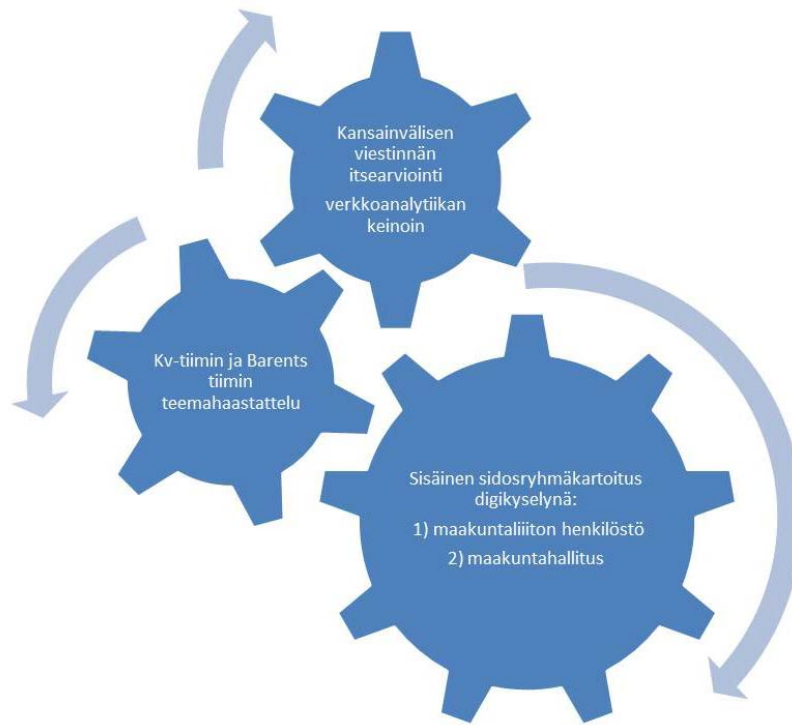
5 TUTKIMUS KAINUUN LIITON KANSAINVÄLISESTÄ VIESTINNÄSTÄ

Tässä kappaleessa kuvaillaan opinnäytetyön empiriaosion rakentuminen ja sen tulokset. Empiriaosio koostuu kolmesta eri osiosta: kansainvälisen toiminnan sidosryhmäkartoituksesta, verkkoviestinnän analytiikasta ja kansainväliseen toimintaan toimensa vuoksi osallistuvien henkilöiden ryhmähaastattelusta.

5.1 Tutkimuksen vaiheittainen eteneminen

Kainuun liiton tulee palvella kainuulaisia toimijoita ja yhteistyössä niiden kanssa ajaa Kainuun yhteisiä etuja. Oletuksena on, että kehittämällä Kainuun liiton kansainvälistä toimintaa ja siihen liittyvää yhteistyötä voidaan vaikuttaa lukuisien kainuulaisten tahojen toimintaan positiivisella tavalla. Kainuun liiton perussopimuksen mukaisesti se on olemassa ensisijaisesti jäsenkuntiaan varten ja se toimii poliittisessa ohjauksessa. Hyvin lähellä Kainuun liittoa sen kansainvälisen toiminnan yhteistyössä ovat myös Kainuun aluekehityksen hyväksi omilla tahoillaan ponnistelevaa toimijaa; Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Kainuun Etu Oy (Kuva 2 sivulla 11.). Kuvassa esitettyjen tahojen lisäksi Kainuun liitto toimii lukuisien erilaisten tahojen kanssa yhteistyössä.

Kainuun kansainvälisten toimijoiden välistä yhteistyötä tai Kainuun liiton kansainvälistä viestintää ei liene koskaan tarkemmin tutkittu. Aihe olikin siksi erittäin mielenkiintoinen, vaikka myös haastava. Tutkimuksen rajaaminen muodostui vaikeaksi, sillä mielenkiintoisia lähestymistapoja oli useita. Lopulta opinnäytetyön tutkimusaiheeksi rajattiin Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän nykytila ja kehittämistarpeet. Tavoitteena oli selvittää miten Kainuun liiton kansainvälinen viestintä toimii eri suuntiin (kenen kanssa viestitään ja millä keinoin) ja miten sitä pitäisi kehittää. Tässä yhteydessä laaditaan myös kansainvälistä viestintää koskeva osio Kainuun liiton jo muilta osin aiemmin hyväksytyihin viestinnän linjauksiin. Tutkimuksen vaiheet on havainnollistettu kuvassa 11.



Kuva 11: Tutkimuksen rakentuminen

Aivan ensiksi tuli selvittää, mitkä ovat Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän tärkeimmät sidosryhmät. Näin voitiin alkaa arvioida niiden tiedollisia tarpeita sekä sitä, miten niihin on voitu vastata. Tämän jälkeen voitaisiin listata konkreettisia kehittämis ehdotuksia Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän välineistä ja sen konkreettisesta järjestämisestä siten, että se toimisi organisaation perustehtävää tukevalla ja Kainuun etuja palvelevalla tavalla. Tutkimusta alettiin tehdä avoimin mielin, sen seuraavien vaiheiden hahmottuessa edellisten valmistuessa.

5.2 Kansainvälisen toiminnan sidosryhmäkartoitus

Jotta kansainvälistä viestintää voitaisiin tuloksetkaasti kehittää, tulee tunnistaa, minkä (alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten) tahojen kanssa ensisijaisesti viestitään tai tulisi viestiä. Kuntaliiton KISA – mallissa viestinnän kehittämiseen liittyy sidosryhmäkartan luominen. Vasta kun tärkeimmät sidosryhmät on tunnistettu, voidaan kartoittaa niiden viestintäodotukset ja kehittää viestintää sekä sidosryhmäsuhteita. (Lavento 2008. 155.)

Kainuun liiton sidosryhmiä on luonnollisesti aiemminkin määritelty eri tarkoituksia varten. Tässä opinnäytetyössä kansainvälisen toiminnan sidosryhmäkartan laatiminen nähtiin tarkoituksenmukaiseksi kahdesta eri syystä: 1) määrittely työhön oli hyvä kytkeä myös organisaation toimintaa ohjaavia poliitikkoja, ja 2) saatujen vastausten perusteella mahdollisesti saataisiin myös vapaaehtoisia osallistujia työn seuraavaan vaiheeseen.

Kainuun liiton viestintäsuunnitelmassa (2015, s. 8.) on määritelty sisäisen viestinnän piiriin kuuluviksi sekä henkilöstö että luottamushenkilöt. Määritelmä on mielestäni osuva siitä näkökulmasta, että Kainuun liitto toimii hallituksen alaisuudessa ja poliittisessa ohjauksessa. Huomioitaessa hallitus organisaation sisäisenä ryhmänä toiminta kehittyi laadukkaaseen suuntaan. Asiakirjassa on todettu sisäisen viestinnän tehtäväksi varmistaa, että työntekijät saavat riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa Kainuun liiton toiminnasta ja tavoitteista ja että jokainen hyödyntää omaa asiantuntemustaan yhteisten tavoitteiden muotoilussa ja toteuttamisessa. Samanaikaisesti todetaan, että luottamushenkilöillä pitää olla mahdollisuus saada Kainuun liiton toiminnasta riittävästi tietoa, niin että he pystyvät hoitamaan ohjaustehtävänsä.

Tässä opinnäytetyössä ensimmäiseksi konkreettiseksi tutkimukselliseksi askeleeksi otettiin sidosryhmäkartan piirtäminen. Mukaan sidosryhmien määrittelytyöhön kutsuttiin sekä *Kainuun liiton henkilöstö, hallituksen jäsenet ja varajäsenet*, joille kaikille lähetettiin sama kyselylomake.

Henkilöstöksi katsottiin tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaiseksi laskea myös organisaation palveluksessa vastikään toimineet henkilöt. Luonnollinen rajaustaatiin organisaation vuonna 2014 avatuille uusille verkkosivuille tehdyistä henkilökorteista, joista kaikkiaan 11 oli kunkin henkilön palvelussuhteen päätyttyä, tammi-elokuussa 2015, piilotettu näkyvistä mutta tallessa järjestelmässä. Lisätäessä nämä henkilöt parhaillaan palveluksessa oleviin henkilöihin, opinnäytetyön tekijä pois luettuna, kutsulistalle tuli kaikkiaan 35 henkilöstön jäseniksi luetavaa henkilöä. Hallituksen jäseniä sekä varajäseniä listalle tuli kaikkiaan 26.

Kysely toteutettiin Digium Enterprise -kyselyohjelmiston avulla marraskuussa 2015, lähettäen kullekin osallistujalle kyselyn linkki sähköpostitse. Hallituksen

jäsenistä kahdelle ei ollut olemassa sähköpostiosoitetta ja kyselylomake lähetettiin heille postitse.

Kyselyn saatesanoissa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja jatkotoimenpiteistä. Kyselyn rakentumisen taustalla vaikutti KISA -mallin (liite 7) mukainen ajattelu, jossa sidosryhmäkarttaan oli piirretty kuntien viestinnän osa-alueet.

Lomakkeessa (liite 2) pyydettiin vastaajia määrittelemään Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan tärkeimmät sidosryhmät. Pohjalla olivat *Kainuun liiton viestinnän* neljä eri tehtäväkenttää, jotka johdettiin vuoden 2015 talous- ja toimintasuunnitelmasta. Nämä tehtäväkentät ovat 1) Kainuu -ohjelman strategisten tavoitteiden saavuttamisen tukeminen, 2) Kainuun edunvalvonta ja liiton yhteiskuntasuhteiden hoito, 3) tiedotusvelvollisuus kansalaisille ja 4) maakunnan positiivisen tunnettuuden edistäminen.

Vastaajia pyydettiin nimeämään 1-3 sidosryhmää kullekin ennakkoon määritellyistä neljästä tehtäväkokonaisuudesta tärkeysjärjestyksessä, mutta vastauskenttiä ei kuitenkaan määritely pakolliseksi, eli vastaaja saattoi halutessaan jättää kentän tyhjäksi.

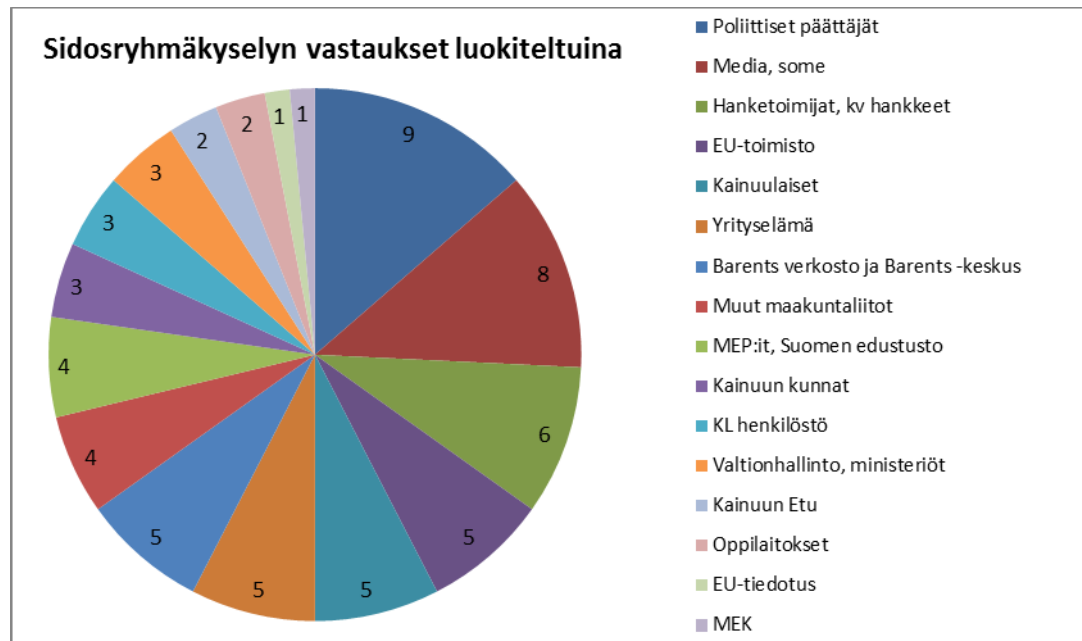
Vastauksia saatiin yhden muistutuksen jälkeen yhteensä 10 kpl, kaikki sähköisen linkin kautta. Vastanneista 7 ilmoitti olevansa henkilöstön nykyinen tai entinen jäsen, 2 hallituksen jäsen ja 1 hallituksen varajäsen. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui täten 17 %, kutsutuista hallituksen jäsenistä vastasi kaikkiaan 11,5 % ja henkilöstön jäsenistä 20 %.

Yllä mainittuihin neljään tehtäväkokonaisuutta koskeviin kysymyksiin saatiin vastauksia yhteensä 66 kpl, jotka näkyvät taulukosta 1.

Taulukko 1. Sidosryhmäkartoitukseen saadut vastaukset tehtäväkokonaisuuksittain

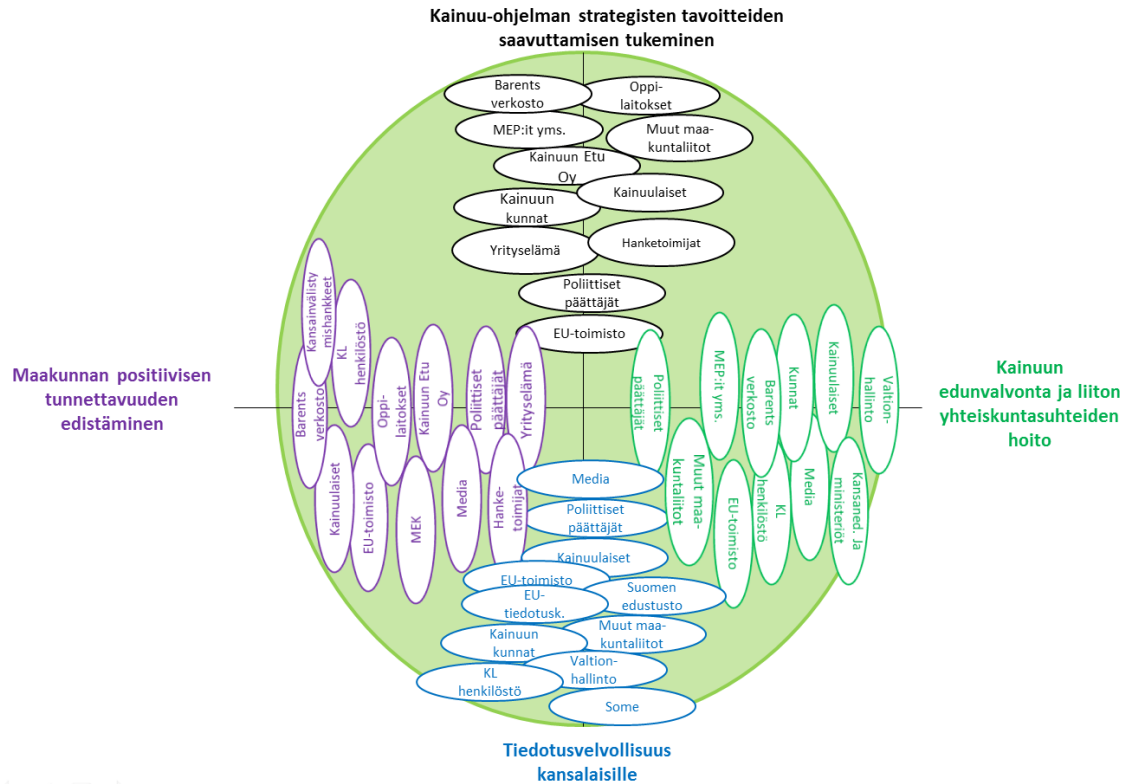
Kainuun liiton viestinnän tehtäväkokonaisuus	Vastaukset
Kainuu -ohjelman strategisten tavoitteidensaavuttamisen tukeminen	17 kpl
Maakunnan positiivisen tunnettuuden lisääminen	17 kpl
Kainuun edunvalvonta ja Kainuun liiton yhteiskuntasuhteiden hoitaminen	17 kpl
Julkisen toimijan tiedotusvelvollisuus kansalaisille	15 kpl
Vastauksia yhteensä	66 kpl

Vastauksia tehtäväkokonaisuuksittain tuli tasaisesti. Sama sidosryhmä saatettiin mainita useiden tehtäväkokonaisuuksien yhteydessä, jolloin se on laskettu jokaiseen kategoriaan. Kaikki yksittäiset vastaukset ryhmiteltiin sitten loogiseksi kokonaisuuksiksi, jotka nimettiin ryhmää kuvaavalla termillä (kuva 12).



Kuva 12. Sidosryhmäkartoituksen vastaukset mainintamäärien mukaan

Vastausten vähäisen määrän vuoksi tämä tehtiin huomioimatta vastausten painoarvoja, vaikka lomakkeessa pyydettiin tekemään nimeäminen tärkeysjärjestyksessä yhdestä kolmeen. Tehdyssä ryhmittelyssä vastauksiin puututtiin mahdollisimman vähän, jos sanalliset vastaukset erosivat hieman toisistaan, käytettyä termistöä yhtenäistettiin. Eniten vastauksia muokattiin elinkeinoelämän osalta, ko. otsikon alle luettiin kuuluviksi tarkat maininnat kuten "matkailun yhteistyökumppanit" ja "alueella toimivat yritykset tai alueen yrityksiä omistavat tahot", joita ei nähty tarkoituksenmukaiseksi eritellä yksittäisinä vastauksina. Lopuksi ryhmitellyt vastaukset sijoitettiin alustavaksi sidosryhmäkartaksi (kuva 13).



Kuva 13. Sidosryhmäkyselyn tulokset

Vastaukset sijoiteltiin suhteessa edellä mainittuihin neljään tehtäväkenttään siten, että eniten mainintoja saaneet luokat sijoitettiin kuvan sisäkehälle ja vähemmän mainintoja saaneet ulkokehälle.

Yksittäisten mainintojen määrissä mitattuna eri ryhmät tulevat huomioitua vastauksissa melko tasaisesti. Erityisesti joukosta erottuvat lähinnä poliittiset päättäjät (9 mainintaa, sijoitettu kuvan keskiöön), seuraavaksi eniten mainintoja saivat media (7 mainintaa, 8 sosiaalinen media mukaan luettuna) ja hanketoimijat (6 mainintaa, kuvan keskivaiheilla). EU-toimisto, kainuulaiset, yrityselämä ja Barents verkosto saivat kaikki yhtä paljon eli viisi mainintaa kukin. Jonkin verran mainintoja saivat myös muut maakuntaliitot (4), MEP: it ja Suomen edustusto (4), Kainuun kunnat (3), Kainuun liiton henkilöstö (3), Kainuun Etu (2) ja oppilaitokset (2), jotka on sijoitettu kuvassa ulkokehälle. Yksittäisiä mainintoja, joita ei luontevasti voinut muihin kategorioihin sisällyttää, saivat MEK ja EU-tiedotus.

Sidosryhmäkartoituksessa saadut vastaukset eivät sisältäneet yllätyksiä tai ristiriitaisuuksia. Erilaisia sidosryhmiä niissä kuitenkin listattiin runsaasti, ja tulokset vaativatkin jatkotyöstämistä niiden tiivistämiseksi havainnolliseen ja hyödynnet-

tävään muotoon. Sijoitettaessa vastaukset kunkin ryhmän saamien vastausten lukumäärän ja viestinnän toimintakokonaisuuksien mukaan kävi selväksi se, että erilaisia ryhmiä oli kuvassa aivan liian paljon, eivätkä ne todellisuudessa olleet aivan loogisessa järjestyksessä.

Voidaan sanoa, että yksittäisten ihmisten antamat vastaukset olivat sinänsä oikean suuntaisia ja tärkeitä, mutta pelkästään vastausmäärien perusteella ei syntynyt loogisia kokonaisuuksia, ja myös poissulkevia valintoja ja painotuksia täytyi tehdä. Lopullinen muotoilu jätettiin tehtäväksi muiden opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella. Jonkin verran vastauksia jätettiin pois kuvasta tai ryhmiä yhdisteltiin keskenään, eri ryhmille valittiin havainnollistavat symbolit ja niitä järjesteltiin kuvassa loogiseen järjestykseen.

Sekä sidosryhmäkartoituksen vastausprosentin että vastausten sisällön perusteella voitiin tulkita, ettei useallakaan kyselyyn kutsutuista henkilöistä mielestään ollut merkittävästi annettavaa kyselyssä. Vastanneidenkin lomakkeissa vastauskenttiä oli saatettu jättää tyhjiksi ja eräs kyselyyn vastannut oli avoimessa vastauksessa myös ilmaissut mielipiteensä ”Mielestäni oli erittäin vaikea pohtia sidosryhmien merkitystä eri tehtävissä”.

Kainuun liitossa on tulkittu, että sen kansainvälinen toiminta ja siihen liittyvä viestintä mielletään kunnissa ja myös liiton poliittisessa ohjauksessa tärkeäksi asiaksi. Voi kuitenkin olla, että aihe on silti liian suuri kokonaisuus ja kaukainen asia monelle kyselyn kohderyhmäksi otetulle, sekä henkilöstön että maakunnallisten päättäjien joukossa.

5.3 Viestinnän välineiden tarjoama analytiikka

Kainuun liitossa on käytössä mm. alla esiteltyjä kävijäseurantatyökaluja, joiden kautta voidaan tarkastella julkaistun informaation kiinnostavuutta sen kohdeyleisön joukossa. Analytiikkaa seurataan säännöllisesti, tavoitteena on yksittäisten julkaisujen tai sivujen seurannan kautta kehittää viestintätoimenpiteitä siten, että viestit tavoittaisivat organisaation kohdeyleisön, ja siten viestinnän vaikuttavuus

paranee. Kansainvälisen viestinnän kehittämistä *eri sidosryhmiin peilattuna* ei ole tähän saakka järjestelmällisesti tehty.

5.3.1 Verkkosivujen kieliversiot

Kainuun liiton englanninkielisiä ja venäjänkielisiä sivuja voidaan alkaa seurata huhtikuusta 2016 lähtien, jolloin sivut ovat avautuneet yleisölle. Ensimmäisiä kävijöitä on 17.4.2016 lähtien, josta lähtien seurantajaksoksi on valittu yksi vuosi (365 päivää). Analytiikka antaa mahdollisuuden seurata monenlaisia indikaattoreita, esimerkiksi käyntejä yhteensä ja yksittäisten kävijöiden määriä.

Kuvan 14 verkkosivuanalytiikka paljastaa, että englanninkielisen sivuston kävijämäärät ovat vielä varsin vaatimattomat. Eri ajankohtina yksittäisten sivujen käyttö on pysynyt suhteellisen tasaisena, muutama viikossa. Voidaan olettaa, että yksittäisten tapahtumien, kuten Barents-seminaariin (viikolla 22), Karjalan tasavallan Kostamuksessa järjestettyyn vuosipäivään (viikolla 23) ja Helsingissä järjestettyyn Barents Forumiin (viikolla 49) liittyvät julkaisut ovat ennakkoon nostaneet sivujen käyttöä hieman. Kuitenkin sekä kävijöiden ja käyntien määrissä mitattuna sivu on ollut kohtuullisen vähäisellä käytöllä.



Kuva 14. Englanninkielisten verkkosivujen seuranta 17.4.2016–16.4.2017

Kuvan 14 mukaisten seurantalukujen mukaan yksittäisten sivujen tai julkaisujen kiinnostavuudessa ei ole ollut juurikaan eroa. Päivässä tai viikossa verkkosivujen kautta ei saada suurta julkisuutta, mutta vuodessa tasaisesti.

Kaikista sivukäynneistä samalla yhden vuoden seurantajaksolla pääosa on tullut Suomesta (773 kpl). Ulkomaisia kävijöitä on ollut eniten Ruotsista (44 kpl), Venäjältä (33 kpl), Norjasta (27 kpl), Saksasta (20 kpl), Yhdysvalloista (18 kpl), Iso-Britanniasta (16 kpl) ja Japanista (15 kpl). Muutoin yksittäisistä maista on ollut joitakin tai yksittäisiä käyntejä. Voidaankin todeta, että kävijöiden hajonta näyttää olevan maantieteellisesti varsin suurta. Samanaikaisesti suomalaisia kävijöitä on suhteessa paljon.

Samansuuntaista sisältöä tarjoaa myös venäjänkielisen sivun statistiikka, mutta vielä pienemmässä mittakaavassa. Yksittäisillä sivuilla on viikoittain tyypillisesti yksi tai kaksi kävijää, jos sitäkään. Venäjänkielisen sivun käyntimäärät myös jakautuvat maantieteellisesti pienemmälle alueelle kuin englanninkielisen sivun lukijakunta. Suurin osa kävijöistä seurantajaksolla on Suomesta (295 kpl) tai Venäjältä (71 kpl), myös Ruotsista on vierailtusivuilla jonkin verran (21 kpl).

Englanninkielisen sivun kävijämäärien lähempi vertailu Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan aiemmin opinnäytetyössä alustavasti määriteltyihin sidosryhmiin paljastaa, että tähän saakka sivun aktiivisimpien käyttäjien joukkoon (liite 3) kuuluvat muun muassa Kajaanin kaupunki, Kajaanin ammattikorkeakoulu, sekä muita kunnallisen, maakunnallisen ja valtiollisen tason toimijoita, yliopistoja ja muita oppilaitoksia. Myös muita sidosryhmäkyselyssä mainittuja tahoja sivuja useamman kerran käyttäneissä on. Koska kävijäseuranta ei rekisteröi yksittäisiä henkilöitä, ei seurantatiedoista selviä esimerkiksi luottamushenkilöiden kiinnostus sivuihin, vaan se tulee tarvittaessa selvittää erikseen.

Sivujen sisältö näyttäisi kiinnostavan oikeita käyttäjäryhmiä, mutta tarkempaa analyysia näin pienillä käyttäjämäärillä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä. Enemmän huomiota kannattaa kiinnostaa ajantasaisen sisällön tuottamiseen ja käyntimäärien nostamiseen kokonaisuutena.

Vieraskielisten sivujen tarkoitus on tarjota vieraskielistä materiaalia myös suomalaisten/ kainuulaisten toimijoiden käyttöön. Kuitenkin sivun ensisijaiseksi käyttäjäryhmäksi on alun perin suunniteltu kansainvälistä (muissa maissa asuvia ja Kainuussa asuvia vieraskielisiä henkilöitä) yleisöä. Tämän takia käyntitietojen valossa sivujen sisältöä ja markkinointia erityisesti ulkomaisten kohderyhmien tavoittamiseksi tulee parantaa.

5.3.2 Blogi

Englanninkielinen blogi käynnistettiin huhtikuussa 2016. Kirjoituksia on julkaistu sen ensimmäisen toimintavuoden aikana vasta muutama: Eeva Mäntymäki: "The International Kainuu", Carl Wideman: " From Brighton to Kainuu – a love affair", Pentti Malinen: "Kainuu – with challenges and strengths similar to the Northern Europe", Tuomo Tahvanainen: "Hold Your Heads Up High, Ladies and Gentlemen!" ja Yu Dai: "Kainuu – a Great Slice of Finland at its most Typical".

Blogia ei vielä ole varsinaisesti mainostettu, eikä se ole myöskään ehtinyt saada paljon julkisuutta, vaikkakin sen kiinnostavuus näyttäisi nousevan pikkuhiljaa uusien kirjoitusten ilmestymisen myötä. Ensimmäiset kirjoituksista ovat kukin saaneet ilmestyessään kourallisen lukijoita, mutta niihinkin on seurantatietojen mukaan palattu aina uuden kirjoituksen ilmestyessä. Tuomo Tahvanaisen kirjoitus on saanut ilmestymisviikollaan jopa 17 lukijaa, mikä on aiempia kirjoituksia jo huomattavasti parempi tulos.

Tämänhetkisten seurantatulosten perusteella ei voida vielä tehdä tulkintoja blogin kiinnostavuudesta tai tarpeellisuudesta eri sidosryhmiä silmällä pitäen. Nyt, kun blogissa on jo olemassa sisältöä, sitä voidaan alkaa mainostaa. Samoin Blogin lukijakunnan uskotaan nousevan tasaisesti sitä mukaa, kun eri teemoihin liittyviä kirjoituksia julkaistaan.

5.3.3 Can Do Kainuu Facebook -sivu

Can Do Kainuu -sivun osalta mielenkiintoisinta on seurata esimerkiksi sivun seuraajien maa- ja kielitietoja sekä sitä, millaisista päivityksistä he ovat olleet kiinnostuneita, onhan sivun tarkoitus saavuttaa julkisuutta erityisesti ulkomailla ja saada toivottu sanoma läpi. Näitä tietoja on havainnollistettu yhdellä tavalla kuvassa 15 ja taulukossa 2.



Kuva 15. Can Do Kainuu Facebook -sivun tykkääjiä 19.5.2017.

19.5.2017 tilanteen mukaisesti Can Do Kainuu Facebook-sivulla on 1261 fania. Määrä on kasvanut tasaisesti sen aktivoimisen jälkeen – vielä 1.6.2015 määrä oli 731. Faneista valtaosa eli jopa lähes 80 % on Suomesta. Heistä kuitenkin osa on Suomessa asuvia vieraskielisiä henkilöitä, suomenkielisiä faneja on vain vajaat 66 %. Suomen lisäksi faniryhmissä korostuvat sekä asuinmaan että kielen puolesta Amerikan Yhdysvallat, Iso-Britannia, Ruotsi ja Venäjä.

Kuten vieraskielisillä verkkosivuilla, ei myöskään Facebookissa ole kyetty laajentamaan lukijakuntaa tasapuolisesti Suomen ulkopuolelle. Silti voidaan olettaa, että julkaisut leviävät niihin reagoivien henkilöiden omissa verkostoissa ulkomaille tyydyttävällä tavalla. Julkaisuja onkin tehty aktiivisesti ja ne ovat aiheuttaneet yleisössä hyvin reaktioita.

Facebookissa onkin hedelmällisintä seurata yksittäisiä julkaisuja, ja palvelun oma analytiikka tarjoaa myös monia eri lähestymistapoja niiden tehokkuuden

seurannan suhteen. Toisin sanoen, ovatko viestit tavoittaneet kohderyhmät tavoitteiden mukaisesti.

Päivityksiä on tehty tyypillisesti noin 10/kk, joiden näkyvyyttä ja yleisössä aiheuttamia reaktioita voidaan seurata muutamastakin eri näkökulmasta. Esimerkkinä yksittäisten julkaisujen tehokkuudesta on alla oleva taulukko 2, johon on poimittu julkaisuja aikajaksolta 1.6.2015–31.7.2016.

Taulukko 2. Facebook -sivun huippujulkaisut 1.6.2015–31.7.2016

Can Do Kainuu -sivun julkaisujen TOP 13			Kattavuus	Klikkaukset	Reaktiot	Markkinointi
1	22.7.2015	One of the eight doctors recruited to Kainuu from Spain in 2014 s	2630	351	75	EI MAINOSTETTU
2	29.7.2015	Kuhmo Chamber Music Festival, Kainuu, Finland — review in Finar	12088	118	89	Mainostettu
3	6.8.2015	Did you know we also produce quality railway vehicles in Kainuu?	6134	111	67	Mainostettu
4	2.9.2015	What do 3D technology and wood construction have in common	6235	162	77	Mainostettu
5	6.9.2015	A visitors view- and what a view it is ! Thanks David	3350	127	52	Mainostettu
6	22.1.2016	Something for the weekend, including views from both Lapland a	11440	224	145	Mainostettu
7	31.1.2016	You may not know this, but Finland has a very interesting diversity	4991	152	91	Mainostettu
8	19.2.2016	Kainuu has been awarded a top 10 award for FDI Strategy in an e	7215	575	203	Mainostettu
9	7.5.2016	Amazing - come and see our bears !	12134	258	827	Mainostettu
10	9.6.2016	Oh my <3	9214	228	608	Mainostettu
11	13.6.2016	More furry loveliness for you (picture from May by Pekka Mäläsk	11283	411	969	Mainostettu
12	27.6.2016	It's quite possible to found a modern business to the old cow stat	3893	306	67	EI MAINOSTETTU
13	24.7.2016	See , it's real ! Come next year!	7800	231	109	Mainostettu

Yksittäisten julkaisujen vaikuttavuus vaihtelee käytännössä merkityksettömistä julkaisuista suuren suosion saavuttaneisiin julkaisuihin. Mitkä tahansa julkaisut eivät kiinnosta sivun yleisöä. Kaikki julkaisut ovat lähes poikkeuksetta sisältäneet linkkejä, kuvia tai videoita, joten sieltä selitystä eroille ei löydetä. Mainonnalla voidaan lisätä julkaisujen näkyvyyttä suorastaan radikaalisti ja saadaan samalla myös uusia tykkäyksiä. Suosituimpien julkaisujen joukossa on myös muutamia mainostamattomia julkaisuja, mutta lähes poikkeuksetta mainostetut julkaisut ovat vertailussa aina kärkisijoilla.

Suuri osa useammilla eri mittareista (kattavuus, klikkaukset, reaktiot) mitattuna kärkikastiin sijoittuvista, oheisen taulukon julkaisuista oli samoja. Huomattavaa on, että joukossa on julkaisuja vertailun alkuajoista loppuun saakka, ja myös mainostamattomia julkaisuja on joukossa kaksi. Sivun tykkäysmäärien kehitys tai julkaisujen mainonta eivät näytä olevan suoraan verrannollisia sen kanssa, miten yksittäinen julkaisu menestyy. Joukossa on sekä liike-elämään liittyviä uutisia että paikallista luontoa että erikoisuuksia esitteleviä päivityksiä. Karkeasti ottaen jonkinlainen omaleimaisuus näyttää olevan menestyneen julkaisun kriteeri.

Kainuun liitossa ollaan tyytyväisiä Can Do Kainuu Facebook-sivun kautta tähän saakka saavutettuun levikkiin ja sivun toimivuuteen maakunnan yleismarkkinoinnissa. Kuitenkaan esitettyjen indikaattoreiden avulla ei voida todentaa, ketä sivun seuraajat ovat ja kuuluvatko he sidosryhmäkartassa määriteltyihin kansainvälisen viestinnän sidosryhmiin. Sivun nähdään tärkeäksi Kainuun interaktiivisena yleismarkkinointivälineenä, joka palvelee kohdennetumpaa kansainvälistä toimintaa välillisesti.

5.3.4 Uutiskirje

Kainuun liiton julkaiseman uutiskirjeen postituslista on laaja, vuoden 2017 alussa yli 470 valikoitua sähköpostiosoitetta. Uutiskirjeen kautta on mahdollista tavoittaa asiasisällöistä kiinnostuneita henkilöitä tiiviinkin asiatiedon merkeissä.

Viestin saaneista kuitenkin vain osa, 26,9 % - 39,69 % on avannut heille vuonna 2016 lähetetyt uutiskirjeet. Heistäkin vain osa lukee koko kirjeen, ja suurin osa klikkaa selaillessaan jutuista auki vain heitä eniten kiinnostavat. Tässä tilastossa eivät kuitenkaan näy ne lukijat, jotka ovat lukeneet uutiskirjeen suoraan Kainuun liiton verkkosivuilta (linkki etusivulta), joten eMailerin tilasto itsessään ei kerro koko totuutta. Voitaneen todeta, että uutiskirjeen kautta on mahdollista tavoittaa kohtuullisesti lukijoita.

Yksittäisten uutisten kiinnostavuutta voidaan seurata eMaileri -palvelussa tarkkaan, ja valitettavasti uutiskirjeen avausprosentin ja yksittäisten uutisten klikkausmäärien olevan varsin pieniä. Avainasemassa lienee yleisöä kiinnostavien juttujen kirjoittaminen ja etenkin niiden otsikoiminen yleisöä kiinnostavasti.

Yhtenä tärkeänä teemana Kainuun liiton uutiskirjeessä vuosina 2015 ja 2016 on ollut kansainvälisyys ja kansainvälistyminen, jota on jollakin tapaa sivuttu useimmissa uutiskirjeistä. Taulukkoon 3 on koottu kansainvälisiin asioihin liittyvien juttujen klikkausmääriä palvelusta.

Taulukko 3. Julkaisujen klikkauksista eMaileri -palvelussa 27.1.2017.

Uutiskirje lähetetty	Kansainvälisyyttä koskevan jutun otsikko	Klikkaukset kpl	Klikkaukset % kaikista avatuista linkeistä
21.9.2015	"Miten Eurooppa toimii?" (Europe Direct Kainuu)	2	2,02 %
17.11.2015	EU-rahoituksen perustietopakettissa kattavasti rahoitusmahdollisuuksia (Europe Direct Kainuu)	11	7,53 %
30.11.2015	Barents-yhteistyö ja Euroopan alueellisen yhteistyön ohjelmat esillä Kajaanissa (Minna Mustonen)	19	14,39 %
19.1.2016	Junckerin komission painopisteet alkaneelle vuodelle 2016	8	6,56 %
22.2.2016	Komission painopisteet - investointiohjelma on prioriteettien prioriteetti (Europe Direct)	4	3,42 %
20.4.2016	Kainuun liiton kansainvälinen kevät (Minna Mustonen)	6	5,31 %
20.4.2016	Kainuun liiton venäläismatkailuun liittyvä tutkimus (Anna Shevchenko ja Yana Kulyaeva)	11	9,73 %
13.6.2016	Uusi pk-yritysalioiteohjelma käynnistyy Suomessa (Europe Direct Kainuu) (Eero Vilhu, 2 klikkausta).	2	1,35 %
22.8.2016	Kainuu maailmankartalla - miten näymme ja mitä keinoja on käytettävissä? (Minna Mustonen)	10	6,41 %
20.9.2016	Euroopan Unionin tila -puhe ja sen pääsanomat	1	0,63 %
20.9.2016	Barentsin yhteistyön kehittämistä jatketaan syksyllä 2016 hankekyselyn ja yhteistyöfoorumin merkeissä	5	3,16 %
25.10.2016	EU-rahastoilla luotiin miljoona työpaikkaa ohjelmakaudella 2007-2013	4	2,96 %
25.10.2016	8.12. Barentsin alueen yhteistyöfoorumia Helsingissä	1	0,74 %
14.11.2016	Kansainvälisen aluetason yhteistyön merkitys kasvaa (Timo Korhonen)	10	5,88 %
14.11.2016	Metsäbiotaloutteen vauhtia kansainvälisestä yhteistyöstä (Jouni Ponnikas IVC -hankkeesta)	0	0
19.12.2016	Barents Forum kokosi yhteen käytännön toimijoita	12	7,21 %
19.12.2016	Maailmalle Euroopan solidaarisuusjoukkojen kautta?	3	1,83 %
19.12.2016	Seminaari EU -rahoitusmahdollisuuksista kansainvälistymiseen 16.1.	10	6,10 %
	Keskimäärin	6,6	4,7 %

Kansainvälisyyteen liittyvien uutisten lukijakunta Kainuun liiton uutiskirjeen kautta on ainakin toistaiseksi varsin pieni. Keskimäärin ko. uutisia on klikattu auki 6,6, kertaa, mikä on ollut keskimäärin 4,7 % kaikista auki klikatuista linkeistä. Jotkin jutut ovat onnistuneet herättämään kiinnostusta tyydyttävissä määrin, näistä parhaat kolme on taulukossa merkitty vihreällä värillä.

5.3.5 Muut sosiaalisen median kanavat

Myös LinkedIn tarjoaa käyttäjilleen analytiikkaa pelkän seuraajien numeron lisäksi. Yksittäisiä julkaisuja voi arvioida muun muassa sen mukaan, montako kertaa julkaisu on näytetty palvelun jäsenille (impressions), niiden saamien klikkausten määrän tai tykkäysten/ kommenttien/jakojen (interactions) yhteenlasketun määrän mukaan. Indikaattorit ovat siis hyvin saman kaltaisia esimerkiksi Facebookin vastaavien kanssa, vaikka niiden nimitykset hieman eroavatkin toisistaan. Näitä tietoja on poimittu kuvaan 16.

Preview	Date	Audience	Sponsored	Impressions	Clicks	Interactions	Followers Acquired	Engagement
Viimeisin uutiskirjeemme esittelee m...	3/2/2017	All followers	Sponsor	66	2	0	-	3.03%
Are you young, full of both creativity...	3/2/2017	All followers	Sponsor	83	0	0	-	0.00%
Visiting Kainuu? We have plenty of...	3/2/2017	All followers	Sponsor	107	0	2	-	1.87%
Online profiles and a drop-in project...	12/13/2016	All followers	Sponsor	108	0	0	-	0.00%
We are recruiting!	10/27/2016	All followers	Sponsor	78	2	0	-	2.56%
Registration is now open - join us o...	10/19/2016	All followers	Sponsor	187	0	2	-	1.07%
Good news for project applicants wi...	10/12/2016	All followers	Sponsor	296	3	4	-	2.36%
We're now participating a new Proje...	8/17/2016	All followers	Sponsor	98	0	0	-	0.00%

Date Range:

Kuva 16. LinkedIn -organisaatiosivun julkaisuseurantaa.

18.5.2017 tilanteen mukaan Kainuun liiton LinkedIn organisaatiosivulla oli 44 seuraajaa ja 22 työntekijää palveluun kirjattuina. Määrät ovat kasvaneet pikku hiljaa. Kuten seuraajamäärät, myöskään Kainuun liiton LinkedIn -sivun julkaisumäärät eivät vielä ole kovin merkittäviä. Palvelu ei ole vielä täysin löytänyt omaa paikkaansa viestinnän välineenä, eikä sen käyttö ole systemaattista. Täten on luonnollista, etteivät muutkaan indikaattorit puhu vielä suuren levikin puolesta. Julkaisut ovat kuitenkin tyypillisesti näkyneet kymmenien, elleivät satojen ihmisten uutisvirrassa, ja jotkut ovat myös niitä klikanneet auki tai jakaneet.

Suunnitelmallisen kehitystyön myötä tämänkin välineen käytöllä on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia, täydentäen Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän monikanavaista tarjontaa omalta osaltaan. Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan perustehtäviä se voisi palvella varsin hyvin verkostoviestinnässä kotimaisten ja ulkomaisten yhteistyökumppanien kanssa. Tämä vaatii kuitenkin systemaattista kehittämistyötä yhteistyössä aiemmin tässä opinnäytetyössä kuvattujen verkostojen kanssa.

Kattavaa koontia ja analytiikkaa Kainuun liiton kansainväliseen toimintaan liittyvistä Twitter -päivityksistä ei ole saatavissa, sillä twiittauksia tekevät virallisten tilien Direct Kainuun ja Kainuun liiton lisäksi jokainen työntekijä omien tiliensä kautta ja kulloinkin ajankohtaisia Hash Tajeja käyttäen. Virallisista tileistä tilastoja on saatavissa, mutta esimerkiksi Europe Directin ja Kainuun liiton pääkohde-

ryhmät ovat Kainuussa eikä maailmalla. Lisäksi voidaan tehdä jonkinlaista teemaseurantaa Hash Tagien (#) avulla. Esimerkkinä voidaan mainita, että tunnukseella #Barents Twitteristä löytyy useita julkaisuja, jotka liittyvät Kainuun liiton puheenjohtajuuteen. Muun muassa Helsingissä joulukuussa 2016 järjestetty Barents Forum herätti varsinaisen twiittivyöryn, olihan tilaisuuteen järjestetty Twitterseinä ja osallistujia aktivoitiin Twitterin käyttöön tilaisuuden omalla tunnisteella #barentsforum. Twitter -viestejä jakaneet toimijat, kuten seminaarin osallistujat, kuuluvat yhteen Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän määrittelyistä kohde-ryhmistä, Barents -verkostoon. Tällä tavalla, esimerkiksi eri tilaisuuksissa aktivoituna, Twitter -viestintä voi onnistua tavoittamaan keskeisiä sidosryhmiä ja heidän kauttaan laajemman yleisön.

5.4 Verkostoviestinnän arviointi

Kainuun liiton kansainvälisestä toiminnasta ja viestinnästä suuri osa tapahtuu verkostoissa. Tämän vuoksi viestinnän sidosryhmien määrittelyn jälkeen loogiseksi askeleeksi Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän arvioimisessa muodostuu verkostoviestinnän arviointi.

5.4.1 Ryhmähaastattelun suunnittelu ja toteutus

Vaikka kansainväliset tehtävät on organisaatiossa määritelty jakautuviksi kaikille sen jäsenille, kunkin henkilön työnkuvaan liittyen, suurella osalla henkilöstön jäsenistä ei kuitenkaan käytännössä ole kansainvälisiä tehtäviä. Samoin hallituksen jäsenistä vain osalla on kokemusta ja näkemystä Kainuun liiton kansainväliseen viestintään liittyen tai mielenkiintoa osallistua itsearviointiin. Kullakin heistä on oma ammattinsa ja leipätyönsä, jonka ohessa he osallistuvat maakunnan päätöksentekoon, josta kansainvälistä toimintaa on vain pieni osa.

Etenkin luottamushenkilöiden osalta kansainväliset asiat ovat täsmentymätön tehtäväkenttä. Tämä näkökulma on tuotu esille myös eräässä kyselyn avoimessa vastauksessa koskien kansainvälistä toimintaa ja sen sidosryhmiä: ”Liian vähän

kaiken kaikkiaan. Resurssipula ja osin selkiintymättömät vastualueet varsinkin luottamushenkilöillä”.

Aiemmin kuvatuissa Kainuun liiton kansainvälisissä verkostoissa kuitenkin on mukana useita Kainuun liitossa työskenteleviä henkilöitä, mutta myös luottamusmienshallintoa (maakuntahallitus ja -valtuusto) edustavia henkilöitä ja Kainuun liiton edustajiksi Barentsin työryhmiin nimettyjä henkilöitä Kainuun liiton sidosryhmistä. Näillä henkilöillä katsottiin olevan kansainvälisestä toiminnasta kokemusta ja näkemystä. Verkostoviestinnän arviointi päätettiin tehdä kutsuen siihen mukaan *Kainuun liiton Barents -tiimin jäsenet*. Haastattelu toteutettiin 21.12.2016. Haastattelun normaalin kokouksen yhteydessä arveltiin saavuttavan mahdollisimman hyvän otannan ko. ryhmän jäsenistä. Luontevana haastattelu- paikkana toimi työpaikan kokoushuone.

Osallistujia haastattelussa oli yhdeksän, joista kuusi Kainuun liiton työntekijöitä, yksi maakunnallinen poliitikko sekä yhdet edustajat sekä Kajaanin ammattikorkeakoulusta että Kainuun Etu Oy:ltä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt muodostavat läpileikkauksen Kainuun liiton kansainvälisestä toiminnasta ja heillä kullakin on siinä erilainen rooli ja erilaiset vastuut. Tutkittaviksi valikoitui sellaisia ihmisiä, joilta arveltiin parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Opinnäytetyön tarkoitusta silmällä pitäen tämä otanta oli riittävä.

Tutkimusta varten tehtävällä haastattelulla on mahdollista kerätä syvällistä tietoa ja myös uusia näkökulmia jostakin tietystä aiheesta, annettaessa siihen osallistuville yksilöille mahdollisuus puhua vapaasti. Kuinka tämä tehdään, tulee tutkimuksen tekijän suunnitella (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 106-107.)

Vaikka opinnäytetyön kirjoittajalle olikin muodostunut tiettyjä oletuksia tutkittavasta aiheesta ja selvitettäviä kysymyksiä, tarkoituksena oli kerätä haastateltavien aitoja mielipiteitä, heitä liikaa johdattelematta. Tämän takia tutkimushaastattelun muodoksi valikoitui *teemahaastattelu*, jossa aihetta lähestytään yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten sijaan väljemmin, kohdentuen ennemminkin tiettyihin *ennalta suunniteltuihin teemoihin*, antaen samalla haastateltavien aidoille näkemyksille ja omalle puheelle tilaa (Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto).

Ryhmähaastattelun eduksi nähtiin se, että haastateltavat voisivat keskustella ja vaihtaa todennäköisesti toisistaan eriäviä kokemuksia ja näkemyksiä. Toisin sanoen; etuna normaaliin teemahaastattelun on se, että ryhmän jäsenten vastaukset ja kommentit vievät keskustelua kyseessä olevasta teemasta eteenpäin. Tämä pakottaa osallistujat tarkentamaan ja kommentoimaan omia puheenvuorojaan. Muutamien ennalta määriteltyjen kysymysten asettelulla pystyttäisiin oletettavasti pitämään keskustelu mahdollisimman hyvin aiheessa. (Tilastokeskus ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia)

Tämä toteutui haastattelussa hyvin. Osallistujien ollessa toisilleen tuttuja ja työskennellessä saman aihepiirin ympärillä, heidän keskustelunsa oli vivahteikasta ja vuorovaikutteista sekä täynnä mielipiteitä, myös kritiikkiä uskallettiin antaa. Aihe ei myöskään ollut millään muotoa arka, vaan haastattelun aihe liittyi ko. henkilöiden omaan työhön ja sen kehittämiseen, ja välillä keskustelussa oli havaittavissa jopa heräävää innostusta.

Haastattelun kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten osallistut Kainuun *kansainväliseen viestintään* erilaisten verkostojen kautta?
2. Miten arvioisit omin sanoin *Kainuun liiton ja muiden kainuulaisten toimijoiden* onnistumista kansainvälisessä verkostoviestinnässä?
3. Miten voisimme kehittää yhteistyötä kainuulaisten toimijoiden välillä kansainvälisen viestinnän osalta?

Kysymykset lähetettiin tiedoksi kokouksen osallistujille etukäteen. Liitteiksi lähetettiin myös sovellettu kuva Kuntaliiton KISA -mallista (kuva 17, sivu 91) ja kyselyn perusteella tehty Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan sidosryhmäkarttaluonnos (kuva 12, sivu 62). Valitettavasti osallistujat eivät olleet ehtineet perehtyä lähetettyyn aineistoon, mikä varmasti suuntasi keskustelua jonkin verran, mutta toisaalta myös heidän esittämänsä näkemyksensä tällöin myös edustivat heidän aitoja mielipiteitään, joihin ei ollut mitenkään etukäteen vaikutettu.

Haastattelun pituudeksi määriteltiin etukäteen maksimissaan tunti. Sitä pidemmäksi ajaksi haastateltavia katsottiin olevan vaikea saada irrotettua työstään. Kuitenkin, keskustelun ollessa hedelmällistä, kokouksen puheenjohtaja katsoi tarkoituksenmukaiseksi jatkaa haastattelua hieman pidempään. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin. Äänitteen kestoksi tuli kaikkiaan noin tunti ja kaksikymmentä minuuttia, josta varsinainen keskustelu alkaa noin kolmen minuutin kohdalta.

Heti haastattelun alussa esitettiin kysymys, miten viestintä opinnäytetyössä ja siihen liittyvässä haastattelussa mielletään. Haastattelun alussa keskustelu painottui enemmän viestinnän yhteen, suppeaan näkökulmaan; siihen, miten Kainuuta virallisesti esitellään erilaisissa kansainvälisissä tilaisuuksissa. Kuitenkin, keskustelun edetessä se myös monipuolistui, ja esille tuli asioita monipuolisesti. Seuraavassa on esitetty analyysi keskustelun sisällöistä.

Tässä tapauksessa kiinnostuksen kohteina olivat lähinnä esille tulleet asiat, joten tekstistä jätettiin pois jonkin verran esimerkiksi täytesanojen toistoa ja aiheeseen täysin liittymättömiä välikommentteja, sekä oiottiin hieman murretta ja puhekieltä, kuitenkin niin ettei tallennetun keskustelun sävy ja sisältö merkittävästi muuttunut. Litteroinnissa kuitenkin otettiin huomioon esimerkiksi toisten keskustelijoista esittämät kannustavat äännähdykset tai pitkät huokaukset, sillä ne olivat tulosten kannalta olennaisia.

5.4.2 Ryhmähaastattelun tulosten raportointi

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita aineistoa kokonaisuutena hyvin luonnehtivista seikoista, joita pyrittiin tiivistämään informatiivisesti. Litteroitua teemahaastattelua oli suhteellisen helppoa ryhtyä analysoimaan osa-alueittain, vaikkakaan keskustelu ei täysin noudattanut ennakkoon asetettua kysymysjärjestystä. Koska teemahaastattelua ei kuitenkaan tarvitse analysoida juuri tietyllä tavalla, lähdettiin koottua aineistoa jäsentelemään sen mukaan, mitkä asiat loogisesti liittyivät yhteen.

Kullakin haastatelluista oli omat kansainväliset verkostonsa, jotka olivat osittain päällekkäisiä toisten verkostojen kanssa. Verkostoja haastateltavat pitävät yllä

tarpeen mukaan, eli juuri sillä hetkellä tarvittavalla intensiteetillä, osan verkostoista ollessa vain sivusta seurattavia, osaan osallistuttaessa aktiivisemmin. Myös verkostojen rakentamiseen/ ylläpitoon ja niihin osallistumiseen käytettävä aika ja viestintäkeinot vaihtelivat tarpeen mukaan. Silti resursseja yhteydenpitoon ja verkostojen seuraamiseen kuluu paljon ja sitä tulee varata riittävästi.

”.. onhan meillä semmoisia verkostoja, joissa me ollaan muodollisesti mukana, mutta joissa ei oikeastaan tapahdu mitään kun meillä ei ole, syystä tai toisesta me ei vain jakseta aikaa enää käyttää niihin. Tai että se on aivan tietoinen valinta jossakin, että kun ollaan jäsenenä niin saa sitä viestiä tuolta jostakin.. Totta kai se on semmoinen tapa kanssa, että kun saa viestin, että jotakin hoksa, niin VOI sitten heittää eteenpäin. Ja näin kai se pitää toimia, että toimitaan niissä missä oikeasti hyödytään.”

”..voi sanoa että tällöinen viestintä, tuota, kyky ja osaaminen ja tietysti se motiivi, aikaresurssi on ainakin minulla, tuota, hyvin isossa roolissa.. ”

Useita kertoja nousivat esille muun muassa Barentsin toimijaverkosto sekä Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimisto. Verkostojen määrittelyä tai viestintäkeinoja tärkeämmiksi teemoiksi haastattelussa nousivat kuitenkin kansainvälisen toiminnan ja viestinnän tarkoitus itsessään sekä kainuulaisten toimijoiden yhteistoiminnan vahvuudet ja heikkoudet kansainvälisessä viestinnässä. Haastatellut näkivät yksimielisesti toimivansa kansainvälisessä kontekstissa paitsi oman organisaationsa edustajina, samalla koko Kainuun edun ajajina, ja kaikkien osallistujista mielestä heidän kansainvälisen toimintansa tavoite on lopulta toimia kainuulaisen elinkeinoelämän hyväksi.

””.. mutta sitten vielä yksi onnistumisen mittari noista, mikä on ihan elintärkeätä alueelle, on elinkeinojen ja yritysten, tuota verkostoituminen ja markkinointi ja kv-näkyvyys.”

”Musta me ollaan nyt pystytty enemmän ja enemmän pystytty antamaan rahoituksia hankkeille, joissa toimijat ovat kansainvälisissä kontakteissa, ja sehän on niin kuin se kaikkein tärkein juttu, että se kainuulainen toimija, onpa se matkailuyrittäjä taikka koulu, niin ne hakeutuvat yhteistyöhön. Niin niitten pitää, niitten pitää mennä, niitten pitää tehdä bisnesyhteistyötä. Ja kyllä me ollaan nyt sitten

sen rahoituksen keinoin toivottavasti pystytty tätä aktivoimaan ja sehän on se meidän paras työkalu siinä.”

*”Elikkä niin kuin markkinamiehenä niin kuin näissä tilanteissa mukana..
..niin siellä niin kuin koko ajan sitä aluetta niin kuin myydään, ja kokeillaan löydetäänkö sellaisia mielenkiintoisia prosesseja, joilla pääsisi niin kuin alueen yrittäjät mukaan kansainvälistymään.*

Keskustelussa nousi esille myös pitkäjänteisen työn merkitys ja se, että osataan hakeutua **juuri oikeisiin kokoonpanoihin**, joista Kainuulle on hyötyä. Voi olla, ettei edes tiedä jääneensä jostakin paitsi, ennen kuin sattuu pääsemään yhteyksiin oman toimialansa ihmisten kanssa jossakin uudessa yhteydessä. Esimerkiksi Kainuun liitto ja muut kainuulaiset toimijat ovat oman aloitteellisuutensa kautta päässeet kehittämään Barentsin toimintaa. Toisaalta eri verkostojen toiminta voi vaatia aktivoimista ja kehittämistä, tai joskus täytyy todeta, ettei jossakin kannatakaan olla mukana.

”Ja voi sanoa, että minulle ainakin se oppi on ollut tästä Barentsista, Arktisesta tavallaan, että siellä on tavattoman paljon sellaista asiaa ja verkostoa, mistä ei niin kuin ennakolta ei tiennyt, jos sinne ei viestinnässä ole päässyt sisään ja etenemään.”

”..että silmät on avautunut moneen semmoiseen asiaan mistä ei ole ollut tietoa aikaisemmin. Että vaikka puheenjohtajuus päättyy, kannattaa varmaan näitä jatkossakin pitää yllä.”

”Tuota, hyvä on varmasti ollut niin kuin esimerkiksi tässä Barentsissa tämmöinen, että Kainuun puheenjohtajuuden aikana, tämmöisen uudenlaisen aktiivisuuden esiin tuleminen ja että vähän saataisiin sitä kankeata organisaatiota ravistettua vähän notkeammaksi, niin siinä on varmasti onnistuttu ja hyvällä tiellä.”

Haastateltavat eivät olleet täysin tyytyväisiä kainuulaisen kansainvälisen toiminnan ja viestinnän laatuun, vaikka onnistumisiakin tuotiin esille. Muun muassa **yhteistyön yleisestä koordinaatiosta, mutta etenkin viestinnän yhteisestä suunnittelusta ja toteutuksesta** löydettiin kehittämisen paikkoja, lähtien Kainuun sisäisestä tiedonkulusta ja yhteistyön mahdollisista paikoista, viestintävälili-

neiden liialliseen kirjoon, niiden tehottomaan käyttöön, vaikuttamisen aktiivisuuteen ja yhtenäisten signaalien antamiseen ulospäin.

”Ennen Barents -kautta, en voi sanoa että olisin ollut tietoinen että meillä on ollut kansainvälisessä viestinnässä tällöinen yhteistyö, tai voin tietysti olla väärässä.”

”Ja sillä tavalla se luo niin kuin mahdollisuuksia kainuulaisille, että se meidän merkityshän on siinä, että me välitetään se tieto sinne toimijakentälle. Sen takia se niin kuin se viestinnän keskittäminen on vähän vaarallista, koska tuota jos se keskitetään jollekin yhdelle ihmiselle joka reissaa kansainvälisissä kokouksissa niin hän ei niin taas tunne kaikkien alojen toimijoita Kainuussa. Ja se jää sitten se leviämisaikutus heikommaksi, KUIN että jos joku erikoistunut ihminen käy jossain ja levittää omalle verkostolleen täällä eteenpäin.”

Viestintävälineiden käytössä ja viestinnän koordinaatiossa todettiin mennyn jo eteenpäin. Käytössä on moderneja viestintävälineitä ja osaa niistä suunnitellaan ja koordinoidaan yhdessä. Kuitenkaan koottua Kainuu -tietoa eri kielillä ei haastateltavien mielestä edelleenkään ole saatavissa tarpeeksi helposti, **yhdestä lähteestä.**

”Ja sitten tietenkin toinen tällöinen yleis(asia), mikä kaikista eniten sitä viestintävirtaa tuottaa, on Somen käyttö, Facebookin ja Twitterin käyttö.”

”Ja minusta tämä (Can Do Kainuu) on silleen ollut hyvä juttu, että siinä samassa kanavassa on tavallaan meitä Kainuulaisia niin kuin useampi viestijä. Silloin sen kanavan merkitys ikään kuin kasvaa, että jos sinä yksin siellä Twiittaillet, eikä kukaan niitä lue, eihän siinä ole mitään järkeä.”

”.. se pirstaleisuus on ongelma, ja se mikä tavallaan voidaan korjata, mutta sitten.. on se kehittämiskohta että sen Kainuu -viestin yhtenäistäminen. Minkä tuolla Brysselissä minä kuulin että Lapista, ei se ole pelkästään että se on se matkailupuoli, vaan siellä sanottiin, että se on ihan sama kuka Lapista tulee sinne Brysselin toimistoon, niin viesti on aina sama..”

Läsnäolo eri foorumeilla kannattaa, ja apua kansainväliseen toimintaan on saatavissa. Esimerkiksi Itä- ja Pohjois-Suomen EU -toimiston monipuolisia palveluja kehitettiin, ja viitattiin kansainvälisen Barents -sihteeristön antamaan tukeen. Tällaisten institutionaalisten rakenteiden resurssien rajallisuus kuitenkin tulee vastaan, ja toimijoiden tulee olla itse aktiivisia ja opetella tärkeät taidot ja verkostot.

”Ja sittenhän siellä ovat just nämä rahoituslähteitä kaivavat ihmiset ja muut niin kuin sitä varten, että he välittävät tännepäin tietoa, ja se on, että tavallaan meidän pitäisi hyödyntää ja välittää ja osata paremmin sitä tietoa välittää tännepäin eteenpäin. Että amk: han varmasti on yksi hyvä kohde ja teillä on kohtalaisen hyvä vastaanottokyky kun teillä on myöskin semmoisia toimijoita että pystyvät niihin reagoimaan. Mutta meillähän Kainuun kannalta varmaan on ongelma että paljon näistä viesteistä on semmoisia, että meillä ei ole mitään relevantteja toimijoita kenelle se kuuluu, ja jotka voisivat sitä koppia ottaa, ja niihin ei voi sitten oikeasti edes tarttua.”

”Ja sitten se toinen kysymys on tietenkin se, että nämä rahoitushakuprosessit ovat niin vaikeita, monimutkaisia, ei siihen yrittäjillä ole resursseja ja meillä pitää olla semmoinen organisaatio, onko se ammattikorkeakoulu vai Kainuun Etu vai.. Meillähän sitä ei resursseja suuremmassa määrin ole, että jotta me saadaan Kainuuseen enemmän tätä kv -rahaa, tarvitaan osaamista.”

”Tähän semmoinen lisäys että se vaatii myöskin sen lobbauksen ja vaikuttamisen, että pelkästään hakemus ei riitä. Ja se pitäisi sitten olla ehkä, se on vielä omansa ja se on aika haastavaa ja siinä vaaditaan sitten kyllä keskittymistä ja yhteistyötä koska niitä on niin paljon niitä rahoitusinstrumentteja.”

5.4.3 Ryhmähaastattelun lopputulos

Ryhmähaastattelun tulokset tukevat opinnäytetyön tekijälle opinnäytetyöprosessin aikana muodostunutta yleiskuvaa Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän tilanteesta. Erilaisissa kansainvälisissä verkostoissa toimii Kainuussa useita organisaatioita eritasoisin resurssein, mutta yleisesti nämä resurssit ovat niukat, ja toiminnassa joudutaan keskittymään kulloinkin olennaisimpiin suuntiin ja teemoi-

hin. Toisaalta tämä on hyvä asia, sillä se pakottaa valintoihin ja jättämään organisaatiolla vähemmän tärkeitä toiminnan rönsojä pois, mutta samalla voi myös jäädä hyödyntämättä monia tärkeitä mahdollisuuksia.

Yhteistyötä organisaatioiden välillä kansainvälisissä asioissa on ollut jonkin verran, mutta sitä kannattaisi tehostaa nykyisestä resurssien keskittämiseksi ja parempien tulosten saavuttamiseksi. Yksittäisten henkilöiden työajan hajotessa eri asioihin, kunkin kansainvälisten asioiden parissa työskentelevän henkilön ja organisaation keskittyminen kohdentuu lähinnä ”omaan tonttiin”, eikä yhteistyön paikkoja ehkä aina huomata tai ehditä hyödyntää.

Kainuun liiton on syytä kirkastaa ja tehostaa omaa rooliaan toiminnan koordinoijana, konkreettisten toimenpiteiden kautta. Huomiota tulee tässä kiinnittää Kainuun ”tuloksenteekijöiden” huomioimiseen, eli niihin yrityksiin ja muihin toimijoihin, joiden kautta kansainvälisen toiminnan lisäarvo maakunnalle realisoituu. Julkisen toimijan jäsenyys ja osallisuus erinäisissä kansainvälisissä verkostoissa voi usein olla itseisarvo sinänsä, mutta se on paremmin perusteltavissa ulospäin ja myös tuo parhaan lisäarvon silloin, kun toimitaan konkreettisesti yhteistyössä käytännön tason toimijoiden kanssa. Aktiivinen tiedonvälittäminen heille, heidän tarpeidensa mukaiset tukitoimenpiteet ja heille tärkeiden asioiden edistäminen poliittisella tasolla kulkevat käsi kädessä. Tämä ei välttämättä tarkoita ajallisesti suurta lisäpanostusta, kunhan toimenpiteet ovat oikein suunniteltuja ja jatkuvia.

Barentsin alueellisen yhteistyön puheenjohtajuuskausi 2015–2017 ja sen ympärille tehdyt yhteistyöjärjestelyt on koettu puolin ja toisin hedelmällisiksi. Vaikka vastuu toiminnasta on ollut yhdellä organisaatiolla, Kainuun liitolla, on voitu tehdä ratkaisuja muiden organisaatioiden osallistamiseksi toimintaan. Näin on saatu useammille organisaatioille luotua tärkeitä yhteistyösuhteita, mutta samalla valjastettua tarvittavaa asiantuntemusta oman organisaation ulkopuolelta puheenjohtajuuskauden tavoitteiden saavuttamiseksi. Samanlaisia järjestelyitä, joihin sisältyy virallisia henkilönimeämisiä ja säännöllisiä verkostotapaamisia konkreettisten teemojen ympärillä, voitaisiin soveltaa muissakin yhteyksissä.

Esille nousi myös useamman kerran Kainuun markkinoiminen kunkin omissa substanssiverkostoissa ja yhtenäisen viestin antaminen ulospäin. Haastateltavat

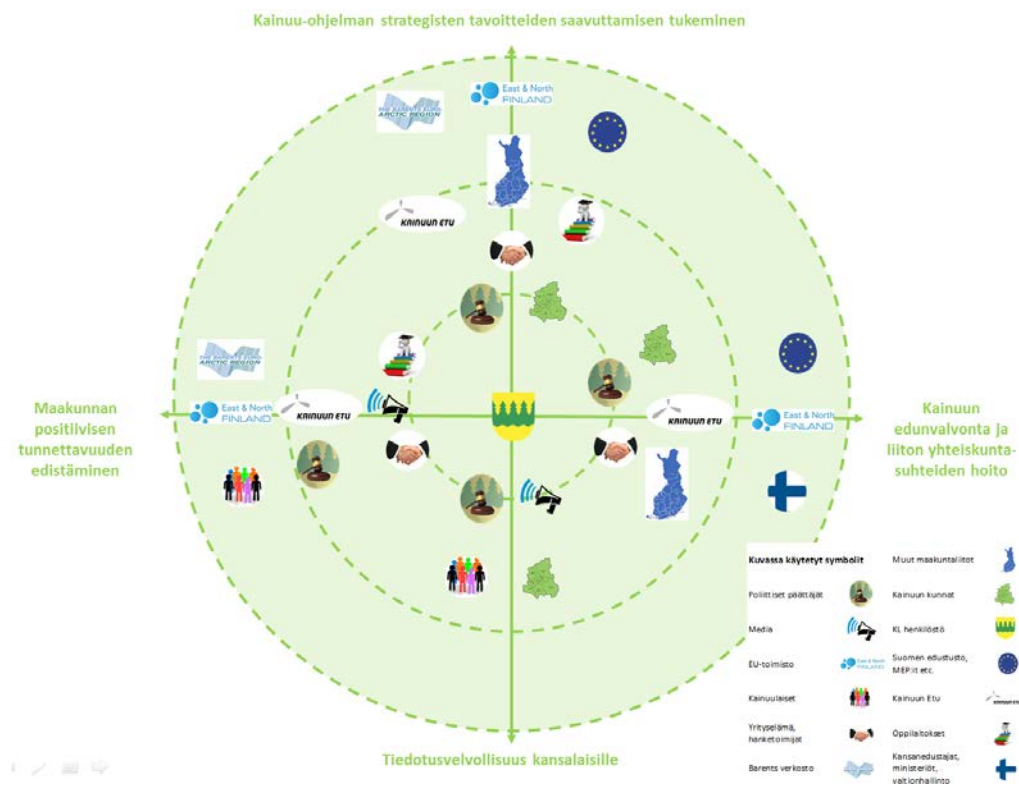
olivat hyvin yksimielisiä siitä, että liikkeellä ollaan maailmalla aina edustamassa koko Kainuuta, ei vain omaa organisaatiota. Myös sähköisessä viestinnässä haluttiin yhdistää resursseja ja yhtenäistää sanomaa siten, että sen vaikuttavuus lisääntyy. Ikuisuuskysymys, eli miten eri toimijat saataisiin puhaltamaan yhteen hiileen, jäi kuitenkin edelleen avoimeksi. Tuleva maakuntahallinto nähtiin tässä suhteessa ennemminkin mahdollisuudeksi kuin uhaksi.

Ryhmähaastattelun tuloksena voitiin viimeistellä kansainvälisen viestinnän sidosryhmäkartta. Sidosryhmäkartassa (kuva 17) on kuvan 13 mukaisia vastauksia havainnollistettu kuvasymbolein, joiden selitteet on kerrottu kuvan yhteydessä. Huomionarvoista on se, että opinnäytetyön tekijä on käyttänyt tässä ensimmäisestä kuvasta poiketen hieman omaa harkintaa sen suhteen, miten eri ryhmät on kuvaan sijoitellut. Kuvasta on myös jätetty pois vähemmän mainintoja vastauksia, keskittyen havainnollistamaan pääsidosryhmien asemaa. Kuva on ensimmäistä versiota selkeämpi ja havainnollisempi. Kuvan logiikka on sama, tärkeimpien sidosryhmien sijaitessa sen ytimessä. Tällaisia ovat muun muassa poliittiset päätöksentekijät, kainuulaiset hanketoimijat/ yritys-elämä, Kainuun kunnat, oppilaitokset ja media. Kuitenkin voidaan sanoa, että kaikki kuvassa esiintyvät tahot ovat Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän kannalta tärkeitä ryhmiä.

Sidosryhmäkartan viimeistelyssä haastattelu vahvisti, että kansainvälisen toiminnan suunnittelussa tulee aina olla johtoajatuksena *kainuulaisen elinkeinoelämän toimintaedellytysten parantaminen*. Maakuntaohjelman tavoitteita voidaan tukea hyvin erilaisin keinoin, kuten kansainvälisin hankkein, viemällä kainuulaisia yrittäjiä tutustumiskäynneille kansainvälisille areenoille tai vaikuttamalla EU:n politiikkaan.

Arkipäivässä viestintä harvoin liittyy vain yhteen tavoitteeseen tai kohdistuu yhteen sidosryhmään, eikä kohderyhmiä aina suoranaisesti edes määritellä. Mietittäessä edellä Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän sidosryhmäkarttaan merkittyjä neljää kansainvälisen viestinnän pääulottuvuutta, osa niistä liittyy tiiviimmin kansallisiin ja ylikansallisiin instansseihin, joiden kanssa ja joille tulee tavoitteiden saavuttamiseksi viestiä, osa taas liittyy enemmän mediaan ja kansalaisiin. Maakuntaliiton työntekijät, maakunnalliset poliitikot ja Kainuun kunnat ovat aina lähellä kuvan keskiötä, ja niiden pitäisi myös olla viestinnässä aina huomioitu.

Näin ei tällä hetkellä ole, ja sopivien toimintamallien löytämiseen tulee systemaattisesti panostaa.



Kuva 17. Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan pääsidosryhmät

Suoritetun ryhmähaastattelun anti arvioitiin erittäin hedelmälliseksi. Litteroituun haastattelumateriaaliin on hyvä palata myös opinnäytetyön jatkoprosessin aikana, ja hyödyntää esille nousseita asioita eri prosessien kehittämisessä.

5.5 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Kainuun liiton kv viestintä toimii eri suuntiin (kenen kanssa viestitään ja millä keinoin) ja mitä sille tulee tehdä, erityisesti suhteessa organisaation tavoitteisiin ja tarpeisiin. Lopuksi tavoitteena oli listata konkreettisia kehittämistoimenpiteitä kansainvälisen viestinnän suunnitelman muotoon.

Kainuun liiton viestinnän voidaan katsoa olleen onnistunutta (kirjoittajan oma arvio), kun:

1. Kainuun liitto pysyy kartalla siitä, mitä sen toimintaympäristössä tapahtuu, sekä alueellisesti, kansallisesti että kansainvälisesti siltä osin, kuin se vaikuttaa Kainuun kehittämiseen jollakin tavalla, ja pystyy reagoimaan näihin tapahtumiin rakentavalla tavalla.
2. Kainuun liitto pystyy vaikuttamaan ylemmän tason linjauksiin Kainuun intressien mukaisesti sekä yhdessä muiden maakuntien kanssa Suomen intressien mukaisesti (EU:n taso).
3. Kainuun liitto pystyy kehittämään omaa toimintaansa siten, että se pystyy organisaationa ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa palvelemaan Kainuun maakunnallisia intressejä (jäsenkuntiansa tarpeita).
4. Kainuun liitto pystyy viestimään kainuulaisille toimijoille ja kansalaisille siten, että ne osaavat hyödyntää Kainuun liiton tarjoamat palvelut ja muut olemassa olevat mahdollisuudet mahdollisimman hyvin.
5. Kainuun liitto on tuonut jokaisen kainuulaisen saataville tiedon heitä koskevista asioista heille sopivalla tavalla.
6. Kainuun liitto yhdessä muiden kainuulaisten toimijoiden kanssa on pystynyt luomaan mahdollisimman laajalle yleisölle totuudenmukaisen, positiivisen Kainuu-kuvan sekä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Voitaneen todeta, että osin yllä mainituissa tavoitteissa on onnistuttu, mutta on myös useita kohtia, joissa tarvitaan selkeitä kehittämistoimia.

Jo tutkimuksen aluksi toteutettu kysely Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän sidosryhmistä vahvisti näkemystä siitä, että vaikka kansainvälinen toiminta ja siihen liittyvä viestintä mielletään Kainuun kunnissa ja myös liiton poliittisessa ohjauksessa tärkeäksi asiaksi, aihe kuitenkin vaikuttaa olevan liian *suuri kokonaisuus ja kaukainen asia hahmotettavaksi* monelle, sekä henkilöstön että maakunnallisten päättäjien joukossa.

Sidosryhmäkartoitukseen saatiin muistutustenkin jälkeen vain noin 17 prosentin vastausaktiivisuus, joka tulkittiin niin, että aiheeseen ei monikaan tunnu osaavan tai uskaltavan ottaa kantaa. Etenkin hallituksen jäsenten vastaushaluttomuuden

arveltiin johtuvan pääosin siitä, etteivät he tunteneet aihetta itseään läheiseksi tai heillä ei ehkä ollut mielestään aiheesta merkittävää sanottavaa. Tätä tulkintaa tukee myös se, että osa Kainuun liitossa työskentelevästä henkilöstöstäkin oli antanut palautetta, että kyselyn aihepiiri on heille erittäin kaukainen ja kysymyksiin vastaaminen oli vaikeaa. Samoin yksi luottamushenkilö toi esille näkemyksen, että luottamushenkilöt osallistuvat kansainväliseen toimintaan kaiken kaikkiaan liian vähän. Vastaajan mielestä tähän vaikuttivat sekä resurssipula että osin selkiintymättömät vastualueet.

Maakunnalliset poliitikot ja Kainuun liiton työntekijät, jotka molemmat tulevat toimimaan myös osana tulevaa maakuntaorganisaatiota, ovat avainasemassa kainuulaisten toimijoiden kansainvälistymisen tukemisessa. Mikäli näillä tahoilla ei ole selkeää kuvaa siitä, miten erilaiset kansainväliset toiminnot edesauttavat maakunnan kehitystä, mikä eri toimijoiden ja etenkin heidän oma roolinsa tässä kuviossa on, ja miten he voivat parhaiten vaikuttaa, laadukkaidenkin toimenpiteiden vaikuttavuus ja niihin käytetyn rahan tuotto todennäköisesti heikkenevät.

On selvää, että aihetta tulee tehdä heille tutummaksi ja konkreettisemmaksi ja osallistumisen kynnyksiä madaltaa ja osallistuminen tehdä mahdollisimman vaivattomaksi. Sekä henkilöstön että luottamushenkilöiden perehdyttämiseen ja heidän keskinäiseensä tiedonkulkuun tulee löytää toimivia ratkaisuja. Tietoa tulee olla tarjolla sopivassa muodossa ja laajuudessa kulloiseenkin tarpeeseen.

Kansainvälisen toiminnan tai kansainvälisen viestinnän sidosryhmiä ei Kainuun liitossa ole selkeästi määritelty eikä kansainväliselle toiminnalle tai viestinnälle laadittu suunnitelmaa tai perustietopakettia. Tämä näkyy toiminnan ja viestinnän hajanaisuutena. Opinnäytetyön tulokset tukevat edelleen kansainvälisen toiminnan ja viestinnän perustietopaketin ja suunnitelman tarvetta.

Toiminnan kehittämisessä henkilöstön ja luottamusmiesten tietotason nostaminen on ensimmäinen askel, mutta se ei pelkästään riitä. Lisäksi vaaditaan ainakin suurimpien *toimijoiden yhteistä tahtotilaa*, systemaattisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Moniammatillinen verkosto täytyy saada toimimaan aidosti ja tavoitehakuisesti siten, että kunkin roolit ja käytettävät resurssit ovat selvät.

Toiminnassa, suuntautui se sitten mille kansainvälisille areenoille ja kenen kainuulaisen toimijan suulla tahansa, viestien tulee olla yhtenäisiä, ja tämä edellyttää konkreettisen tason yhteistoimintaa. Voimavaroja ei ole hukattavaksi asti.

Ryhmähaastatteluun osallistuneet toimijat olivat jo yksimielisesti yhteisen agendan takana ja valmiita jatkamaan ja kehittämään yhteistoimintaa viimeaikaisten kokemuksiansa perusteella. Välttämättä yhteisen tahtotilan luominen ei ole rakettiedettä, vaan keskustelua, käytännön ongelmanratkaisua ja pitkäjänteistä osallistamista. Kainuun liiton tehtävä on toimia maakunnan aluekehityksen hyväksi, joten organisaatio on luonteva taho koordinoimaan edellä kuvattua prosessia. Organisaatiolla on mahdollisuus toimia aidosti toimijoiden näkemyksistä kiinnostuneena, ratkaisukeskeisenä koollekutsujana, joka mahdollistaa uudenlaisen kehittämisyksäyksen.

Kuitenkin myös Kainuun liiton sisäiseen organisoitumiseen tulee kiinnittää huomiota. Kansainvälisen toiminnan ja viestinnän suunnittelu, etenkin sen tulosten seuranta ei tähän saakka ole ollut systemaattista. Se on kuitenkin saanut hyvän alkusysäyksen viestinnän linjausten ja sitä tukevan vuosisuunnittelun myötä. Tätä on helppoa laajentaa kansainväliseen viestintään.

Useissa organisaatioissa, kuten edellä kuvatusti Kainuun liitossa, on käytössä hyviä *viestinnän välineitä*, joiden kautta voidaan saavuttaa hyviä tuloksia ja myös seurata viestinnän onnistumista. Uusiakin välineitä voidaan harkita käyttöön otettaviksi, jos ne palvelevat tarkoitusta. Välineet eivät kuitenkaan ole kansainvälisen viestinnän pääasia, vaan eteenpäin mennään tavoite edellä.

Kaikkea ei teknisten mittarien kautta myöskään voida seurata, esimerkiksi Kainuu -mielikuvaa tai yksittäisen organisaation saavuttamaa arvostusta yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Esimerkiksi kansainvälisen toiminnan osalta toteutettavat säännölliset maakuntakuvatutkimukset ja sidosryhmäkyselyt, mikäli ne toteutettaisiin systemaattisella ja tavoitehakisella tavalla ja ennen kaikkea tarpeeksi kevyellä tavalla, resursseja tuhlaamatta, voisivat tulla kysymykseen toiminnan kehittämisessä.

6 KAINUUN LIITON KANSAINVÄLISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISSUOSI- TUKSET

Kehittämistehtävän varsinaiseksi tavoitteeksi määriteltiin kansainvälisen viestinnän osion laatiminen Kainuun liiton viestinnän linjauksiin. Tutkimuksen tulokset on esitelty ja analysoitu edellisessä luvussa. Tässä luvussa esitetään tulosten perusteella laadittu ehdotus Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän suunnitelmaksi.

Taulukko 4. Kansainvälisen viestinnän vuosisuunnitelma 2017-2018

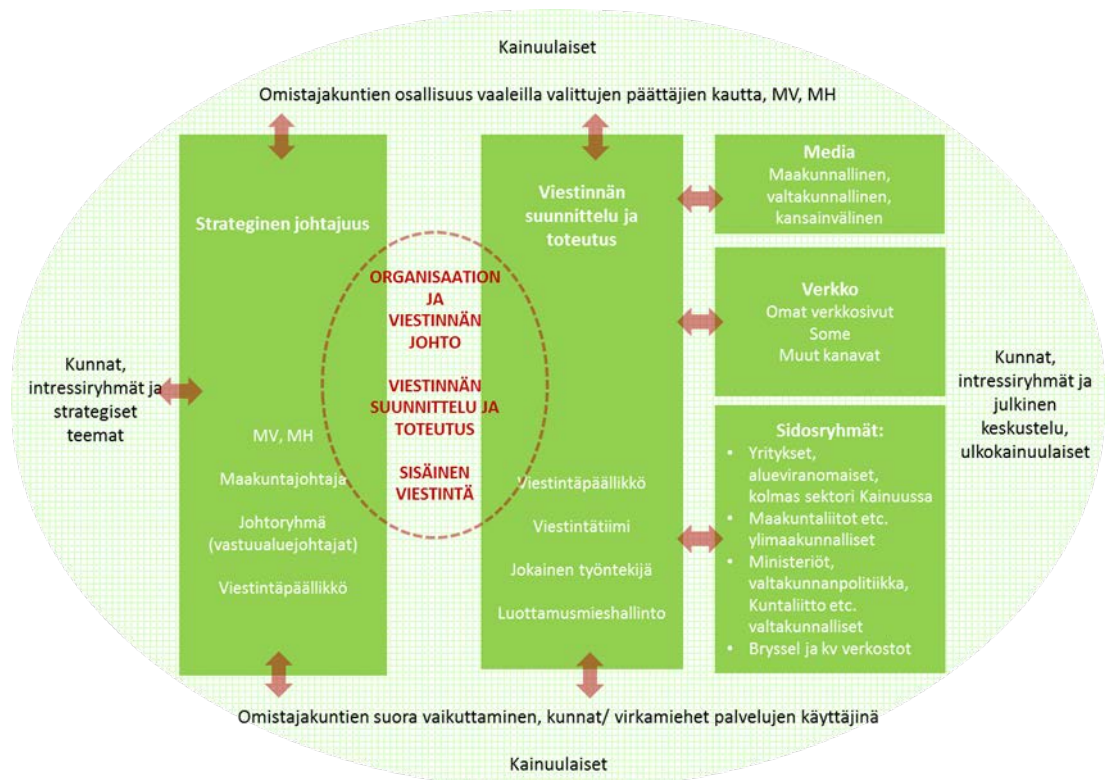
TAVOITE	TOIMENPIDE	AIKATAULU	VASTUUTUS
Riittävän sisäisen viestinnän varmistaminen Kainuun liiton kansainvälisissä asioissa	Havainnollisen perustietopakettin laatiminen Kainuun liiton kv toiminnasta	2017	Kv assistentti
	Tiimeille, henkilöstölle ja luottamusmiehille annettavat katsaukset	Kokousrytmin mukaisesti	Maakuntajohtaja Kv assistentti Kv tiimi
Kainuun sisäisen yhteistyön tehostaminen liittyen kansainvälisiin asioihin.	Tarkempi sidosryhmäkysely ja sen pohjalta yhteistyössä laadittava toimintasuunnitelma, yhteisen tahtotilan luominen.	2017 → Jatkuva	Viestintäpäällikkö Kv assistentti
	Tietopakettin luominen ja ylläpitäminen eri toimijoiden käytettäväksi omassa viestinnässä.	2017 → Jatkuva	Kv assistentti Kv tiimi
Aktiivinen viestintä ajan-kohtaisista tarpeista Itä- ja Pohjois-Suomen yhteiselle EU-toimistolle	Käytännön yhteistyön tehostaminen EU-toimiston kanssa	Jatkuva	Maakuntajohtaja Yhteyshenkilö Kv assistentti
Barents-toiminnan tehostaminen	Barentsin viestintäsuunnitelman ylläpito ja toteuttaminen	2017→ Jatkuva	Maakuntajohtaja Viestintäpäällikkö Kv assistentti Barents-työryhmien jäsenet
Muiden kansainvälisen viestinnän verkostojen hyödyntäminen	Osallistutaan maakuntaliittojen kv -henkilöstön yhteistoimintaan aktiivisesti	Jatkuva	Kv tiimi

Kansainvälisen toiminnan roolin selvittäminen ja vastuiden määrittäminen tulevassa maakuntaorganisaatiossa	Uuden organisaation valmistelutyön aktiivinen seuraaminen ja tukeminen	Jatkuva 2017-2018	Maakuntajohtaja Viestintäpäällikkö Kv assistentti
Viestinnän välineiden käytön tuloksellinen kehittäminen	ENG ja RU verkkosivujen kehittäminen: käyttäjäseuranta, sisällön ajantasaisuuden ylläpito, sivujen sisällön kehittäminen etenkin ulkomaisia sidosryhmiä silmällä pitäen.	Jatkuva Somekysely 2017	Kv assistentti Verkkotiedottaja Henkilöstö
	Blogin kehittäminen: sisältösuunnitelman ylläpito, markkinointi sähköpostin ja sosiaalisen median kautta, kohderyhmien (suomessa ja ulkomailla) haastaminen keskusteluun blogin kommentteissa, blogin kehittäminen interaktiiviseksi.	Jatkuva	Kv assistentti Kirjoittajat itse
	Sosiaalisen median hyödyntäminen yleismarkkinoinnissa jatkuu.	Jatkuva	Kv assistentti Verkkotiedottaja Henkilöstö
	LinkedIn -palvelun kehittäminen yhteistyössä verkostojen kanssa.	Jatkuva	Kv assistentti Verkkotiedottaja Henkilöstö
	Uutiskirjeen juttujen näkökulman valinnan ja otsikoinnin kautta kehitetään uutiskirjeen tavoitavuutta.		Kv assistentti Verkkotiedottaja Henkilöstö

Tavoitekokonaisuus 1: Riittävän sisäisen viestinnän varmistaminen Kainuun liiton kansainvälisissä asioissa

Kainuun liiton kansainvälisestä toiminnasta ja viestinnästä laaditaan tietopaketti, joka sisällytetään osaksi henkilöstön ja luottamusmieshallinnon perehdyttämismateriaaleja. Tässä materiaalissa tulee havainnollistaa kansainvälisen toiminnan tavoitteet, sidosryhmät ja eri osapuolten roolit.

Kansainvälisen viestinnän kentän havainnollistaminen sekä henkilöstölle että luottamusmieshallinnolle ja eri tahojen roolien täsmentäminen on nähty tärkeäksi asiaksi. Opinnäytetyön yhtenä lähteenä käytetyn KISA -mallin kuntaviestintää esittelevä kuva (Lavento 2008, s. 28) tarjosi tälle työlle luontevan pohjan. Muokkaamalla kuvaa tarkoituksiin sopivaksi saadaan käytännönläheinen kuva, josta saadaan yleiskäsitys organisaation toiminnan ja viestinnän eri ulottuvuuksista. Tietopakettia voi lähteä rakentamaan tämän kuvan (kuva 18) pohjalta.

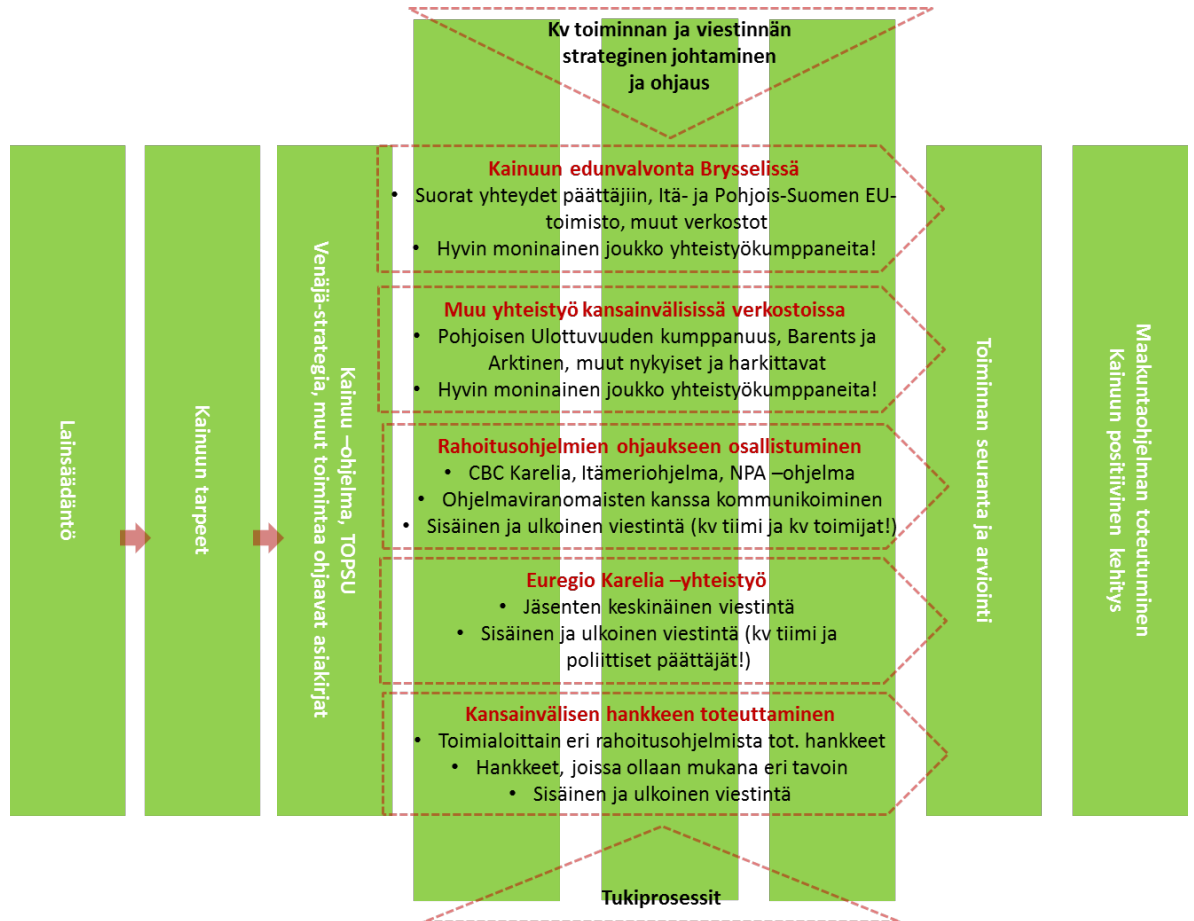


Kuva 18. Kainuun liiton viestinnän toimintakenttä KISA -mallia mukailen, Minna Mustonen.

Kuvan 18 peruspalikat ovat samat kuin kuntaviestintääkin jäsenitelevässä kuvassa, mutta osa teksteistä on vaihdettu maakuntaliiton toimintaympäristöä vastaavaksi. Aiemmin tässä opinnäytetyössä tehdyn Kainuun liiton viestinnän kentän kuvauksen perusteella kuvassa kuntalaiset on korvattu jäsenkunnilla. Uusina ulottuvuuksina tai täsmennyksinä KISA -mallin yleistasoiseen kuvaan on lisätty Kainuun liiton viestinnän linjausten mukaiset viestinnän kohderyhmät. Kuvaan on edellä mainitusti lisätty kansainvälinen ulottuvuus ja siitä on myös yksinkertaistamisen vuoksi karsittu kaikki erikseen selitettävät merkinnät, jotka on korvattu havainnollistavin muodoin. Lisätietoja kustakin aiheesta löytää etsiessään, kuvan tarkoituksena on toimia selkeänä johdatuksena aiheeseen.

Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan kenttää viestintäsuunnitelmassa kuvaamaan voidaan tietopakettissa käyttää useampiakin opinnäytetyön kuvia ja tekstejä, esimerkiksi opinnäytetyön kuvaa 5, Kainuun liiton kansainvälisen yhteistyön pääsuunnat, ja sidosryhmäkarttaa (kuva 17).

Kansainvälisen viestinnän hajanaisen kokonaisuuden osalta voi lisäksi olla sen parissa työskenteleville tärkeää havainnollistaa lähemmin kansainvälisen toiminnan rakenteita ja viestien kulkemista organisaatiossa ja organisaatiosta, jotta kaikilla osapuolilla olisi mahdollisimman selkeä käsitys omasta ja kollegoidensa vastuista. Tätä tarkoitusta varten opinnäytetyössä luotiin alustava kansainvälisen toiminnan prosessikartta (kuva 19), jossa käytettiin pohjana Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan julkaisemaa suositusta julkishallinnon prosessien kuvaamiseksi (JHS 152).



Kuva 19. Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän prosessikartta

Kuvasta 17 (s. 84) voidaan nähdä tärkeimmät kansainvälisen toiminnan prosessit, mutta niiden viestinnällistä ulottuvuutta ei samaan kuvaan vielä saada sovitettua. Kansainvälisen toiminnan eri suuntien ja siihen kytkeytyneiden henkilöiden välinen tiedonkulku on voitava varmistaa. Kaikki tieto ei ole kaikille tarpeen, mutta tarpeellinen tieto tulee identifioida ja saada kulkemaan mahdollisimman sujuvasti.

Tämän voi saada kuulostamaan melko yksinkertaiselta. Tärkeintä on, että kukin Kainuun liiton kansainväliseen toimintaan osallistuva henkilö tietää, mitä hänen omaan toimintaansa selkeästi vaikuttavia toimenpiteitä muilla tahoilla mahdollisesti on menossa, kuka kollega tai yhteistyökumppani jostakin hänellä olevasta tiedosta voisi hyötyä, tai toisin päin eli kuka voisi toimittaa hänen tarvitsemansa tiedot. Näin voidaan toimia tuloksekkaassa yhteistyössä.

Tämän takia tarvitaan koordinaatiota. Ratkaisu voisi olla esimerkiksi se, että määritellään toimintamalli, mitkä asiat tuodaan kansainvälisten asioiden tiimin tietoon ja missä vaiheessa. Jokainen vastuhenkilö kertoo omista, kansainväliseen toimintaan liittyen käynnistyvistä prosesseistaan kansainvälisten asioiden tiimin sihteerille, jolloin ne päätyvät esityslistalle ja sen kautta yhteiseen tietoon ja säännölliseen seurantaan esityslistan tietyssä kohdassa.

Laadittavaan tietopakettiin tulisi mainittujen kuvien lisäksi sisällyttää kuvaus maakunnallisen luottamushenkilön mahdollisuuksista osallistua ja vaikuttaa kansainväliseen toimintaan ja tärkeimmät yhteystiedot kansainvälistä toimintaa eri organisaatioissa hoitaville henkilöille. Paketti, joka jaettaisiin aina uusille luottamushenkilöille, olisi myös saatavissa Kainuun liiton verkkosivulta osion ”päätöksenteko” alta. Luottamushenkilöt voisivat itse vaikuttaa tietopaketin painotuksiin ja sisältöön, esimerkiksi keskustelemalla teemasta esimerkiksi kerran vuodessa tai kerran valtuustokaudessa, perehdytyksen yhteydessä.

Kansainvälisen viestinnän käytännön työn tueksi suositellaan Kainuun liitossa harkittavan laadittaviksi tarkemmat kansainvälisen toiminnan ja viestinnän havainnolliset prosessikaaviot. Työ voidaan liittää luontevana osana Kainuun liiton Elinkeinot ja aluekehitys -tulosalueen prosessien kuvantamiseen, joka on tarkoitus aloittaa syyskaudella 2016, hyödyntäen IMS Business Solutionsin Architect -ohjelmistoa. Prosessien mallintamisen katsotaan palvelevan tulevan maakuntaorganisaation suunnittelua, kun asioiden väliset yhteydet ja rajapinnat ovat heti nähtävissä ja selvitettävissä. Tavoitteena on paremmin ymmärtää organisaation dynamiikkaa ja luoda asioiden välistä verkostoa ja visualisoida organisaation toimintaa uudella tavalla

Samoin Kainuun liiton luottamushenkilöhallinnon ja henkilöstön kansainvälisiin tehtäviin liittyvän tehtäväkentän ja vastuiden täsmentäminen tulee suorittaa tarkentamalla prosessikartan (kuva 17 sivulla 84) mukaiset ydintehtävät prosessikuvauksiksi.

Maakuntajohtajan säännöllisen katsauksen lisäksi maakunnallisille poliitikoille ja henkilöstön jäsenille tarjotaan tietoa kansainvälisistä asioista. Eri ryhmien tiedolliset tarpeet selvitetään, tiedon tuottamisen ja välittämisen muodot täsmenne-

tään. Esimerkiksi; mikä on henkilöstökokousten rooli tässä, kuinka tärkeäksi kansainvälisten asioiden painopiste nähdään, mitkä ovat kansainvälisten asioiden tarkoituksenmukaiset käsittelymuodot? Riittääkö luottamusmieshallinnolle maakuntajohtajan katsauksen liitteenä jaettava teemamateriaali?

Tavoitekokonaisuus 2: Kainuun sisäisen yhteistyön tehostaminen liittyen kansainvälisiin asioihin.

Kuten edellä todettu, kv-toiminnan sidosryhmien kanssa käytävää dialogia ja yhteistyötä tulee kehittää. Tämä voidaan tehdä kuulemalla aidosti ko. ryhmiä ja suunnittelemalla toimenpiteet tältä pohjalta. Potentiaalisia vaihtoehtoja ovat mm. sidosryhmäkysely ja sen perusteella laadittava toimintasuunnitelma. Yhteinen tahtotila tulee vain aidon osallistamisen ja huomioimisen kautta.

Sidosryhmäyhteistyöhön liittyy myös toivotun tietopakettien luominen ja ylläpitäminen eri toimijoiden käytettäväksi omassa viestinnässä. Tälle tulee löytää sopivat muodot, jakelukanavat ja ylläpitomuodot.

Kuten edellä todettu, tavoitesuuntautunut yhteistyö kansainvälisissä asioissa ei välttämättä edellytä suuria lisäresursseja, pääasiassa on oikeanlainen suunnittelu ja organisoiminen.

Yksi mahdollinen lisäresurssi voisi olla suunnitelmallisen ja säännöllisen rekrytointitoiminnan kehittäminen kansainvälisen toiminnan tueksi esimerkiksi harjoittelijoita ja siviilipalveluaan suorittavia henkilöitä. Tällöin tulee varmistaa, että kulloisellekin rekrytoidulle löytyy hänen osaamisalansa ja kiinnostuksen kohteensa huomioiden mielekkäitä tehtäviä sekä riittävä työnohjaus. Kehitetään myös muuta yhteistyötä opiskelijaryhmien kanssa edelleen. Tätä varten laaditaan erilliset yhteistyösopimukset.

Tavoitekokonaisuus 3: Käytännön yhteistyön tehostaminen EU-toimiston kanssa

Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimistossa työskentelee alansa tehokkaita ammattilaisia, ja Kainuun liiton yhteistyö Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston kanssa on

jatkuvaa, mutta sitä leimaavat samat seikat kuin muutakin kansainvälistä yhteistyötä. Toisin sanoen, se täytyy pystyä asemoimaan suhteessa muuhun toimintaan, sille pitää asettaa selkeitä tavoitteita ja parantaa siihen liittyvää käytännön tiedonkulkua tulosten parantamiseksi. Tämä voidaan tehdä osana edellisissä toimenpide-ehdotuksissa kuvattua prosessia.

Tavoitekokonaisuus 4: Barentsin viestintäsuunnitelman ylläpito ja toteuttaminen

Barentsin alueellisella yhteistyöllä on tarkoin määritellyt, mutta käytännössä monimutkaiset rakenteet. Niihin liittyvät menettelytavat jäävät helposti epäselviksi ja tavoitteet jäsentymättömiksi. Kainuun puheenjohtajuuskauden aikana laadittu viestintäsuunnitelma antaa perusvalmiudet suunnitella Barentsin yhteistyöhön liittyvää tavoitteellista toimintaa Kainuussa.

Päivitetään suunnitelma ja luovutetaan se seuraavan puheenjohtajan ylläpidettäväksi. Seurataan toimintaa ja noudatetaan omassa toiminnassa suunnitelman periaatteita, jolloin saadaan toiminnasta mahdollisimman suuri hyöty irti ja myös annetaan yhteistyölle mahdollisimman paljon konkreettista hyötyä.

Tavoitekokonaisuus 5: Muiden kansainvälisen viestinnän verkostojen hyödyntäminen

Osallistutaan esimerkiksi maakuntaliittojen kv-henkilöstön yhteistoimintaan aktiivisesti. Maakuntaliittojen kv-henkilöstön välisessä tiedonvaihdossa ja tapaamisissa saadaan paljon käytännön toiminnan kannalta vaikuttavaa tietoa ja pystytään suunnittelemaan omaa toimintaa paremmin sekä saavuttamaan parempia tuloksia. Asemoidaan tämä toiminta osaksi muuta kv-toimintaa ja määritellään selkeät vastuut tälle toiminnalle.

Harkitaan ja toteutetaan tarpeen mukaan toimintaa muiden verkostojen kautta.

Tavoitekokonaisuus 6: Uuden maakuntaorganisaation valmistelutyön aktiivinen seuraaminen ja tukeminen

Kansainvälisen toiminnan rooli tulevissa maakuntaorganisaatioissa ei ole itsessään selvä. Seurataan ja tuetaan sen määrittelyä maakuntaverkoston kautta.

Tuetaan Kainuun maakuntahallinnon rakentamista kansainvälisen toiminnan osalta tarjoamalla konkreettista tietoa Kainuun liiton kansainvälisestä toiminnasta ja ehdottamalla sopivia ratkaisuja. Yhteisissä työryhmissä tuodaan näihin liittyviä kysymyksiä esille.

Tavoitekokonaisuus 7: Viestinnän välineiden käytön tuloksellinen kehittäminen

Verkkosivujen perussisältö on luotu käyttäjien tarpeita kuunnellen, mutta sisällön ajantasaisuuden ylläpito on jatkuvaa työtä. Sivujen sisällön kehittäminen etenkin ulkomaisia sidosryhmiä silmällä pitäen on tärkeää tämänhetkisen tiedon perusteella. Maakunnallisia sidosryhmiä kytketään soveltuvin osin mukaan sisällöntuotantoon.

Verkkosivujen osalta vieraskielisten, ajankohtaisten sisältöjen tuottamista (uutiset, blogikirjoitukset) tulee tehostaa, sillä staattiset sivut eivät houkuttele lukijoita. Sivujen sisällössä otetaan entistä järjestelmällisemmin huomioon opinnäytetyössä laaditun sidosryhmäkartan edustajien tarpeet. Tätä tarkoitusta varten voidaan tehdä esimerkiksi sähköinen sidosryhmäkysely. Verkkosivuille saadaan käyttäjiä myös sosiaalisen median kautta. Mainostetaan tarjolla olevia sisältöjä sosiaalisessa mediassa, mutta tarpeeksi hienovaraisesti ja sopivina annoksina, seuraajakunnan kiinnostuksen kohteita kunnioittaen.

Englanninkielisen blogin kautta on mahdollisuus tavoittaa kattavasti yleisöä epämuodollisen asiasisällön keinoin. Blogin toiminta on kuitenkin vasta alkutai-paleellaan. Blogin Kainuu@65North kirjoituksia suunnitellaan, kirjoituksia arvioidaan ja kirjoittajakuntaa laajennetaan järjestelmällisesti, laaditun suunnitelman mukaan.

Blogin sisältösuunnitelmaa päivitetään säännöllisesti ja ylläpitoa jatketaan sen pohjalta. Kun blogiin vielä saadaan hieman lisää sisältöä, voidaan aloittaa sen markkinointi sähköpostin ja sosiaalisen median kautta.

Kohderyhmien (suomessa ja ulkomailla) haastaminen keskusteluun blogin kommentteissa, ja tätä kautta blogin kehittäminen interaktiiviseksi, edellyttää panosta myös sen kirjoittajilta.

Sosiaalisen median hyödyntämistä yleismarkkinoinnissa jatketaan Can Do Kainuu Facebookin ja tulevaisuudessa mahdollisesti muiden soveltuvien kanavien kautta. Maakunnallisia sidosryhmiä kytetään soveltuvien osin mukaan sisällöntuotantoon. Päivityksiä tehdään monipuolisesti, linkittäen myös muiden kainuulaisten toimijoiden tai Kainuuta koskeviin uutisiin. Toimintaan tehdään tarvittavia korjausliikkeitä mahdollisesti tehtävien kyselyiden perusteella. Päivitysperiaatteet kirjataan ylös. Selvitetään venäjänkielisen palvelun tarve: ketä mahdolliset seuraajat voisivat olla ja mistä kiinnostuneita, ketä halutaan lähestyä? Venäjänkielisen somen tarve on nostettu vastikään keskusteluun, mutta se on vielä ajatuksena varsin täsmentymätön.

LinkedIn -palvelun kehittämistyö aloitetaan yhteistyössä verkostojen kanssa. Määritellään palvelun rooli huomioiden sen tavoittaman yleisön kiinnostuksen kohteet ja suunnitellen sisällöt siitä näkökulmasta lähtien. Maakunnallisia sidosryhmiä kytetään soveltuvien osin mukaan sisällöntuotantoon.

Uutiskirjeen juttujen näkökulman valinnan ja otsikoinnin kautta kehitetään uutiskirjeen tavoitavuutta. Määritellään palvelun rooli huomioiden sen tavoittaman yleisön kiinnostuksen kohteet ja suunnitellen sisällöt siitä näkökulmasta lähtien. Maakunnallisia poliitikkoja kytetään soveltuvien osin mukaan sisällöntuotantoon maakuntaliiton henkilöstön ja harjoittelijoiden lisäksi.

Tehostetaan viestintävälineiden koordinoitua siten, että tiedon löydettävyys paranee ja vältetään turhaa työtä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli monivuotinen ja henkisesti haastava, mutta pitkittymisen toi mukanaan myös etuja. Ajan myötä opinnäytetyön aiheajaus ja tavoitteet saivat uutta pontta Kainuun liiton muista kehittämistoimenpiteistä, kuten Kainuun liiton viestintäsuunnitelman valmistumisesta.

Alun perin työlle tuntui olevan vaikea löytää oikeaa teoreettista viitekehystä. Työn valmistuttua kirjoittaja voi vain todeta, että näin sen piti lopulta mennäkin. Tuotoksena on käytännön työn ohessa kypsytelty, käytännönläheinen paketti. Liian usein johonkin tiettyyn tarkoitukseen tehdyt tutkimukset ja raportit jäävät käytännöstä etäisiksi ja jäävät valmistuttuaan pölyttymään pöytälaatikkoon. Toivottavasti tämä opinnäytetyö olisi yksi sellainen teos, jota voidaan hyödyntää suoraan käytäntöön.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon on tarkoitus olla käytännönläheinen ja työelämää palveleva jatkotutkinto ja sellaiseksi se myös muodostui. Erityisesti opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja hyödyllinen sekä itseäni että työyhteisöä ajatellen. Ollessani itse osa kehitettävää yhteisöä, pystyin mielestäni menemään tarpeeksi syväälle aiheeseen ja tarttumaan olennaisiin seikkoihin. Toisaalta koen, että työpaikallani Kainuun liitossa olen saanut olla niin sanotusti näköalapaikalla Kainuuseen ja maailmaan, mikä on tehnyt opinnäytetyöprosessista mielenkiintoisen.

Tulevien hallintouudistusten myötä Kainuun liitto itsenäisenä toimijana tulee lakkaamaan ja yhdistymään osaksi suurempaa maakunnallista hallintokokonaisuutta. Tämän voisi katsoa vähentävän opinnäytetyön arvoa. Miksi arvioida ja suunnitella Kainuun liiton kansainvälistä viestintää, jos organisaation toiminta on pian lakkaamassa? Käytännössä opinnäytetyö ja sen toivottavasti käynnistämä kehittämisprosessi voi kuitenkin omalta pieneltä osaltaan palvella myös Kainuun maakuntahallinnon suunnitteluprosessia ja edesauttaa tulevan, suuremman organisaation kansainvälistä toimintaa ja viestintää. Tulevan organisaation viitekehysten ja toiminnan käytännön muotojen suunnittelu jatkuu ja myös kansainvälisen toiminnan rooli tulevissa maakuntaorganisaatioissa on vielä epävarma.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Kainuun liiton kansainvälinen viestintä toimii eri suuntiin (kenen kanssa viestitään ja millä keinoin) ja mitä sille tulee tehdä. Tyhjentävää vastausta tähän kysymykseen ei saatu, mutta asiasta saatiin viitteitä uusista selvitettävistä kysymyksistä ja tarkemmista ongelmista, joihin voidaan jokapäiväisessä työssä hakea ratkaisuja.

Opinnäytetyön tuloksissa korostuu yhteistyön kehittäminen kansainvälisissä asioissa ja voimien yhdistäminen myös Kainuun viestinnässä. Ponnisteluja molempien tavoitteiden edistämiseksi on tehty jo aiemmin, ja on vaikea sanoa, mikä on mennyt vikaan. Kuriositeettina voidaan esittää myös kysymys, onko Kainuun liitto ollut aiemmin aidosti valmis muuttamaan kainuulaisen toimijaverkoston hyväksi? Organisaatioiden yhdistyessä ja suurten valtakunnallisten muutosten myllerryksessä saattaakin kenties olla mitä otollisin aika peilata Kainuun liiton kansainvälistä toimintaa ja siihen liittyvää viestintää, sekä etsiä sille uusia toimintamuotoja. Samalla on kysymys maakuntien edunvalvonnasta kansainvälisissä asioissa, jotka uhkaavat jäädä epämääräisesti muotoiluksi ja huonosti resursoiduksi toimialaksi, vaikka maakunnat ovatkin looginen kansainvälisten verkostojen toimija aluetasolla.

Toiminta- ja taloussuunnitelman 2016–2018 alussa maakuntajohtaja tiivistää oman näkemyksensä hyvin samankaltaisesti tämän opinnäytetyön tulosten kanssa:

”Kainuun liitto on pieni ja ketterä organisaatio, jollaisena aluekehittämistyössä sen haluamme säilyä myös itsehallintouudistuksen jälkeen. Liitossa on vireä, osaava ja hyvin motivoitunut henkilöstö. Yhdessä poliittisesti yhtenäistä linjaa vetävän luottamushenkilöhallinnon kanssa olemme Kainuun tulevaisuuden tekijöiden eturintamassa. Maakunnan tulevaisuus ratkaistaan ennen kaikkea yrityksissä, joiden kasvu ja kansainvälistyminen on keskeinen kehityshaaste. Siksi meidän on pystyttävä entistä paremmin verkostoitumaan, luomaan yhteisiä tavoitteita ja luottamusta maakunnan sisällä – lisäämään yhteistä sosiaalista pääomaamme.

Tähän prosessiin tulee nyt määritellä **konkreettiset keinot ja aloittaa päämäärätietoinen toiminta**. Tietyiltä osin tutkimus tuntui opinnäytetyössä jäävän kesken, mutta toivottavasti opinnäytetyö antaa eväitä tulevaan suunnitteluprosessiin. Esimerkiksi laajemman sidosryhmätutkimuksen tekeminen olisi ollut houkuttelevaa, mutta sitä ei katsottu tarkoituksenmukaiseksi toteuttaa osana tätä opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön toteuttamisen ajankohdan huomioon ottaen olisi ollut mielenkiintoista huomioida myös organisaation toimintaympäristössä käynnissä olevat suuret muutokset. Suunnitteilla oleva Sote- ja maakuntauudistus on suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on tehty, ja tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa siten, että Kainuun liitto itsenäisenä toimijana lakkaa. Tässä vaiheessa kuitenkin, maakuntahallinnon suunnittelutoimenpiteiden ollessa vasta alkupisteessä ja monen asian vielä epäselviä, tätä asiaa ei katsottu tarkoituksenmukaiseksi ottaa tutkimuksen fokukseen.

Tämän opinnäytetyön käynnistämisen prosessin, mikäli sitä jatketaan sinnikkäästi seuraavat vuodet, on mahdollista tuottaa toimiva malli tulevan maakuntaorganisaation käyttöön. Erään haastatteluun osallistuneen henkilön sanoja lainatakseksi, välttämättä tässä prosessissa ei ole kysymys suuren suurista asioista:

*”Se ei ole ihan vaan pelkästään sloganeita, vaan että asioita on pohdittu..
..Me ei nyt olla ajatuksiltamme kovin kaukana toisistamme, mutta ei olla tehty systemaattisesti tätä juttua.”*

LÄHTEET

Barents Euro-Arctic Cooperation. Yhteistyön virallinen verkkosivusto. Viitattu 7.6.2017. www.barentscooperation.org

Covenant of Mayors for Climate and Energy. Verkkosivusto. Viitattu 7.6.2017. <http://www.covenantofmayors.eu/>

Euregio Karelian verkkosivusto. Viitattu 3.8.2016. <http://www.euregiokarelia.com/euregio-karelia/>

Europe Direct Kainuu. Kainuun liiton verkkosivusto. Viitattu 7.6.2017. <http://www.kainuunliitto.fi/europedirect>.

Kävijätiedot. Facebook –yhteisöpalvelun ohje- ja tukikeskus. Viitattu 30.12.2016. https://www.facebook.com/help/794890670645072/?helpref=hc_fnav.

Heikkinen Reijo. Kainuun Puolesta – Kainuun maakuntaliiton, Kainuun seutu-kaavaliiton, Kainuun liiton ja Kainuun maakunta -kuntayhtymän 60-vuotishistoria. Otavan Kirjapaino Oy 2012.

Interreg IIA Karjala 1995-1999 Ohjelma-asiakirja. 1998.

Itä- ja Pohjois-Suomen EU -toimiston verkkosivusto. Viitattu 7.6.2017. <http://www.eastnorth.fi/>

JHS 152. 2012. Prosessien kuvaaminen. Helsinki. JUHTA. <http://www.jhs-suositukset.fi>

Kainuun Etu Oy:ta koskeva omistajakuntien osakassopimus 2014 – 2016. Verkkodokumentti. http://kafi.tutka.net/pa_paatokset/kokous/2013512-3-1.PDF

Kolehmainen, Torsten. Kainuun kansainvälistymisohjelma 1999–2000. 1998. Kainuun liitto, Kainuun kansainvälistymisen tukiprojekti.

Kainuun liiton talous- ja toimintasuunnitelma 2016–2018 ja talousarvio 2016. 2015. Kainuun liiton julkaisusarja C:6. Hallinnolliset asiakirjat. Verkkodokumentti. Kainuun liiton verkkosivusto. <http://www.kainuunliitto.fi/tehtavat/tietopalvelut/>

Kainuun liitto -kuntayhtymän perussopimus. 2012. Verkkodokumentti. Kainuun liiton verkkosivusto. <https://www.kainuunliitto.fi/tehtavat/hallinto/saannot-ja-ohjeet>

Kainuu tilastoina 2015. Verkkodokumentti. Kainuun liiton verkkosivusto. <https://www.kainuunliitto.fi/tilastot-ja-ennakointitieto>

Kainuun Venäjä -strategia 2020. 2014. Verkkodokumentti. Kainuun liiton verkkosivusto. <http://www.kainuunliitto.fi/tehtavat/tietopalvelut/>

Karelia CBC -ohjelma. Verkkosivusto. Viitattu 3.8.2016. www.kareliacbc.fi.

Kemppainen Anssi 2010. Kehittämistutkimus: Kajaanin ammattikorkeakoulun ulkomaalaiset tutkinto-opiskelijat. Verkkodokumentti. Kajaanin ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi>

Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Kuntaliitto 2016. Verkkodokumentti.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3210

Laki alueiden kehittämisestä ja rakenerahastohankkeiden rahoittamisesta 8/2014. Helsinki. 17.1.2014.

Lavento Heidi 2008. KISA – Kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. Suomen Kuntaliitto ja Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto, Helsinki.

About LinkedIn. Verkkosivusto. Viitattu 15.8.2016.

<https://www.linkedin.com/about-us?trk=uno-reg-guest-home-about>

Maakuntadigi. Verkkosivusto. Viitattu 15.08.2016.

<http://alueuudistus.fi/maakuntauudistus/maakuntadigi>.

Neebor Network. Verkkosivusto. Viitattu 3.8.2016. <http://www.neebor.eu>.

Netello.fi. Mitä kävijäseuranta on? Verkkosivusto. Viitattu 28.7.2017.

<https://netello.fi/k%C3%A4vij%C3%A4seuranta>.

Northern Dimension. Pohjoisen Ulottuvuuden viralliset verkkosivut. Viitattu 7.6.2017. https://eeas.europa.eu/diplomatic-network/northern-dimension_en

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu ja Ritalahti Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriön, Kajaanin kaupungin ja Kajaanin ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2013-2016. Verkkodokumentti. Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkosivusto. www.kamk.fi

Kansainvälisyys. Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen. Opetushallinnon verkkosivusto. <https://vipunen.fi/fi-fi/lukio/Sivut/Kansainv%C3%A4lisyys.aspx>

Kainuun liiton verkkosivuston seurantatiedot. Snoobi Analytics. Viitattu 19.5.2017. <http://www.snoobi.fi/>

Kainuun liiton uutiskirjeen seurantatiedot. eMaileri. Viitattu 3.8.2016. <http://www.emaileri.fi>

Suomen tekevin korkeakoulu – KAMK'20-toimenpideohjelma 2013–2016. Verkkodokumentti. Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkosivusto. www.kamk.fi

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestörakenne [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-5379. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 17.8.2016]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/vaerak/index.html>

Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (FSD). Verkkoaineisto. Viitattu 18.5.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.

Tench Ralph, Yeomans Liz 2009. Exploring Public Relations. Prentice Hall.

Tilastokeskus ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Virsta Virtual Statistics. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Pohjoinen Ulottuvuus. Ulkoasiainministeriön verkkosivusto. Viitattu 3.8.2016. <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15579>

Snoobi Analytics. Verkkosivun kehittäminen. Verkkosivusto. Viitattu 30.12.2016. <http://www.snoobi.fi/snoobi-analytics/miksi-snoobi/verkkosivuston-kehittaminen/>.

Viestinnän linjaukset 2016-2020. Kainuun liitto 2015. Verkkodokumentti. http://www.kainuu.fi/kl_paatokset/kokous/20151060-5-1.PDF

Von Herten Pirjo, Melgin Elina, Åber Leif 2012. Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Welcome to the Northern Sparsely Populated Areas. NSPA-verkoston verkkosivusto. Viitattu 3.8.2016. <http://www.nspa-network.eu/>

Wursten Huib, Lanzer Fernando. The EU: the third great European cultural contribution to the world. Itim International 2012. Verkkodokumentti. Viitattu 19.11.2013. <http://geert-hofstede.com>

LIITTEET

Kainuu tilastoissa muutamasta eri näkökulmasta.

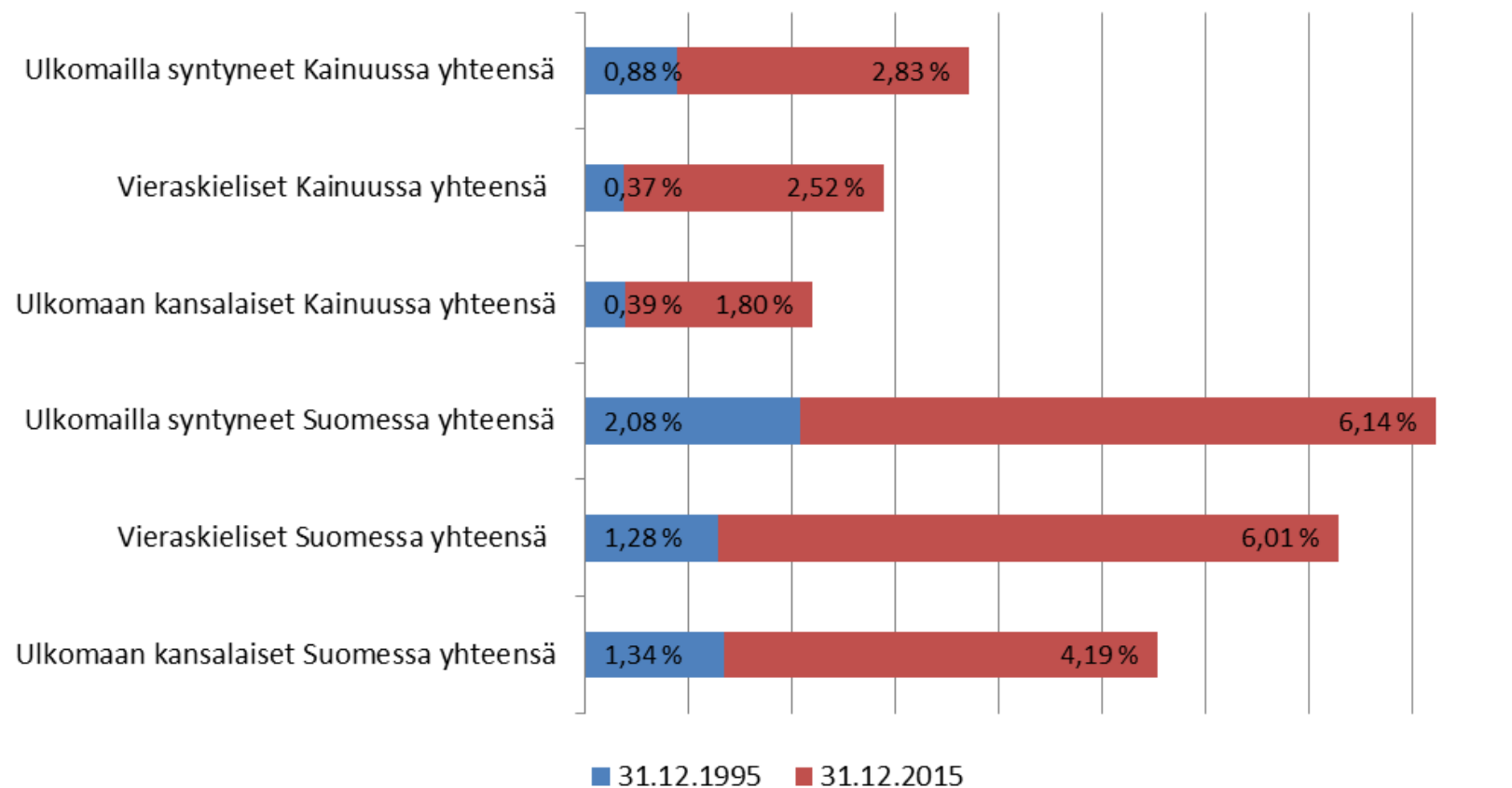
Barentsin jäsenalueiden väestömäärät vuoden 2014 lopussa. Lähde:

<http://www.patchworkbarents.org/>

<i>Population in the Barents Region, by region and year (1990-2014)</i>								
<i>Both genders</i>								
Region	1990	1995	2000	2005	2010	2015	CHANGE (%) 1990-2015	% OF TOTAL POP
Norway								
Nordland	239 532	241 426	239 109	236 825	236 271	241 682	0,90	4,69 %
Troms	146 594	150 636	151 160	152 741	156 494	163 453	11,50	3,17 %
Finmark	74 148	76 629	74 059	73 074	72 856	75 605	1,96	1,47 %
Total	460 274	468 691	464 328	462 640	465 621	480 740	4,45	
Finland								
North Ostrobothnia	346 301	360 023	368 598	381 090	394 965	406 966	17,52	7,90 %
Kainuu	96 957	95 201	89 777	85 303	82 073	78 388	-19,15	1,52 %
Lapland	200 674	201 411	191 768	185 800	183 488	180 848	-9,88	3,51 %
Total	643 932	656 635	650 143	652 193	660 526	666 202	3,46	
Russia								
Arkhangelsk Oblast	1 575 502	1 498 182	1 390 334	1 304 543	1 237 493	1 183 323	-24,89	22,98 %
Murmansk Oblast	1 191 468	1 066 924	941 062	872 783	799 765	766 300	-35,68	14,88 %
Nenets AO	51 993	44 526	41 174	41 954	42 115	43 373	-16,58	0,84 %
Republic of Karelia	791 719	770 690	735 462	703 080	648 718	632 500	-20,11	12,28 %
Republic of Komi	1 248 891	1 156 750	1 057 873	996 440	911 977	864 424	-30,78	16,79 %
Total	4 859 573	4 537 072	4 165 905	3 918 800	3 640 068	3 489 920	-28,18	
Sweden								
Västerbotten	251 968	260 472	255 640	257 652	259 286	262 593	4,22	5,10 %
Norrbottnen	263 735	266 011	256 238	251 740	248 609	249 777	-5,29	4,85 %
Total	515 703	526 483	511 878	509 392	507 895	512 370	-0,65	
TOTAL BARENTS						5 149 232		100,00 %

Kainuun väestö äidinkielen mukaan vuosina 1995 ja 2015			
www.stat.fi			Väestökehitys
	31.12.1995	31.12.2015	1995-2015
KIELET YHTEENSÄ	90 781	75 324	(myös Vaala poistunut!)
Suomi	90 392	73 356	-17,03 %
Ruotsi	48	69	
Saame	7	3	Vieraskielisten lisäys
VIERASKIELISET YHTEENSÄ	334	1 896	1995-2015
Vieraskielisten osuus väestöstä	0,37 %	2,52 %	468 %
1 Albania	26	8	
2 Venäjä	196	878	
3 Kurdi	0	108	
4 Arabia	10	102	
5 Somali	1	94	
6 Viro, eesti	29	80	
7 Thai	3	61	
8 MUU KIELI	4	59	
9 Englanti	9	55	
10 Persia, farsi	0	44	
11 Saksa	13	40	
12 Espanja	13	37	
13 Ruanda, kinjaruanda, njaruanda	0	30	
14 Swahili, suahili	0	29	
15 Kiina	0	28	
16 Turkki	0	27	
17 Tagalog, pilipino	3	15	
18 Serbokroatia	0	14	
19 Vietnam	6	14	
20 Portugali	2	11	
21 Puola	8	11	
22 Amhara	0	10	
23 Ukraina	0	10	
24 Nepali	0	9	
25 Pastu, afgaani	0	9	
26 Tigrinja	0	9	
27 Kreikka	3	7	
28 Unkari	1	7	
29 Keskikhmer, khmer, kambodza	0	6	
30 Liettua	0	5	
31 Bosnia	0	4	
32 Georgia, gruusia	0	4	
33 Italia	0	4	
34 Japani	0	4	
35 Norja	0	4	
36 Ranska	2	4	
37 Tamili	0	4	

Ulkomaalaistaustaiset henkilöt Suomessa ja Kainuussa vuosina 1995 ja 2015
Suomen virallinen tilasto www.stat.fi



Kainuun liiton kansainvälisten sidosryhmien kartoittaminen

Hyvä vastaanottaja,

Tervetuloa vastaamaan Kainuun liiton henkilöstölle ja maakuntahallitukselle suunnattuun kyselyyn **koskien Kainuun liiton kansainvälistä viestintää ja sen sidosryhmiä**. Kysely on osa opinnäytetyötäni (Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto) "Kainuu kansainvälisellä kartalla - Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan viestinnän suunnitelma".

Kainuun liitto on aluekehitysviranomainen, jolla on sekä lainsäädäntöön perustuvia että sille jäsenkuntiensa antamia tehtäviä. Tehtäviensä myötä Kainuun liitolla on laaja vastuu maakunnan kehittämisestä ja sen kansainvälisestä toiminnasta. Suuri osa kansainvälisestä yhteistoiminnasta toteutuu yhdessä muiden alueen keskeisten toimijoiden kanssa. Yhteistoiminta edellyttää toimivia viestintäprosesseja. Kainuun liiton tulee onnistua viestinnässään useiden sidosryhmien kanssa ja huolehtia maakunnan edunvalvonnasta sekä positiivisesta tunnettuudesta niin kansallisella kuin myös kansainvälisellä tasolla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Kainuun liiton viestintää ja laajentaa Kainuun liiton viestintäsuunnitelmaa laatimalla siihen erillinen kansainvälisen viestinnän osio.

1. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan Kainuun liiton kansainvälisen viestinnän sidosryhmiä.
2. Seuraava vaihe tutkimuksessa on kansainvälisen viestinnän itsearviointi, johon kutsutaan myös tähän ensimmäiseen osioon vastanneita tahoja
3. Kolmas ja viimeinen vaihe on Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan maakunnallisten sidosryhmien ryhmähaastattelu.

Tämä nyt saamasi ensimmäisen vaiheen kysely keskittyy tarkentamaan kuvaa Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan sidosryhmistä.

Toivottavasti sinulla on aikaa vastata. Pääset näin vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan Kainuun liiton viestintää kehitetään. Kysely on yhdellä sivulla. Tarvittaessa voit myös keskeyttää vastaamisen ja jatkaa sitä myöhemmin.

Vastaukset tallennetaan nimettöminä, ellet viimeisellä sivulla erikseen anna yhteystietojasi myöhempiä yhteydenottoja (työn seuraavat vaiheet) varten.

Vastaukset toivon saavani perjantaihin 20.11.2015 klo 16 mennessä!

Terveisin,

Minna Mustonen
Kansainvälisten asioiden assistentti
Kainuun liitto

Yrityksen tai yhteisön **sidosryhmiä** ovat kaikki ne tahot, joiden kanssa toiminnassa ollaan tekemisissä ja joihin organisaation toiminta vaikuttaa. Ilman sidosryhmiä organisaatio ei voi toimia.

Kainuun liiton sidosryhmiä ovat tämän ajattelun mukaan esimerkiksi sen henkilöstö, poliittiset päättäjät, kainuulaiset, muut maakuntaliitot, hankekumppanit etc.

Tässä kyselyssä painotetaan erityisesti kansainvälisen toiminnan näkökulmaa.

Olen

- () Kainuun liiton henkilöstön nykyinen tai entinen jäsen
- () Kainuun liiton hallituksen jäsen
- () Kainuun liiton hallituksen varajäsen

Alla olevissa kysymyksissä Kainuun liiton kansainvälinen toiminta on jaettu se neljään eri osa-alueeseen:

- a) Kainuu -ohjelman strategisten tavoitteiden saavuttamisen tukeminen,
- b) maakunnan positiivisen tunnettuuden lisääminen,
- c) Kainuun edunvalvonta ja Kainuun liiton yhteiskuntasuhteiden hoitaminen sekä
- d) julkisen toimijan tiedotusvelvollisuus kansalaisille.

Tehtäväsi on nimetä mielestäsi tärkeimmät kansainvälisen toiminnan sidosryhmät, 1-3 ryhmää kullekin näistä alla luetelluista tehtäväkokonaisuuksista, tärkeysjärjestyksessä.

Mikäli tehtäväkenttään määritellyt kokonaisuudet eivät mielestäsi kata Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan kokonaisuutta, voit myös lisätä kokonaan uuden tehtäväkentän sidosryhmineen.

Halutessasi voit perustella vastauksiasi erillisessä tekstikentässä tai kertoa prosessissa heränneistä ajatuksistasi.

Kainuu –ohjelman strategisten tavoitteiden saavuttamisen tukeminen

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Maakunnan positiivisen tunnettuuden lisääminen

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Kainuun edunvalvonta ja Kainuun liiton yhteiskuntasuhteiden hoitaminen

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Julkisen toimijan tiedotusvelvollisuus kansalaisille

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

**Puuttuuko yllä olevista vaihtoehdoista mielestäsi joku, jos kyllä, mikä ja miksi li-
säisit sen tähän kohtaan?**

Lisäämääsi aiheeseen liittyvät tärkeimmät sidosryhmät

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

**Tässä voit halutessasi eritellä vastaamisen ohessa heränneitä ajatuksia liittyen
Kainuun liiton kansainvälisen toiminnan sidosryhmiin.**

























Tässä kaikki - kiitos ajastasi!

Kyselyn vastaajia ei automaattisesti tunnisteta, vaan vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Ollessasi kiinnostunut osallistumaan tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen eli kansainvä-
lisen viestinnän itsearviointiin, voit jättää yhteystietosi tässä.

Nimesi _____

Sähköpostiosoitteesi _____

Organisaatio	Käynnit ▼
 City of Kajaani, Kajaani ▼	377
 Kajaani Polytechnic network, Kajaani ▼	24
 unknown ▼	17
 Valtiokonttori/MIP, Helsinki ▼	11
 Teleperformance Norge AS, Oslo ▼	9
 University of Lapland, Rovaniemi ▼	8
 University of Turku, Turku ▼	8
 Exove Oy, Helsinki ▼	7
 Kuusamo, Kuusamo ▼	7
 Aalto University, Espoo ▼	6
 Kainuun maakunta -kuntayhtymä ▼	6
 Research Centre for Computer Science at the Russia ▼	5
 University Ethernet network, Oulu ▼	5
 Mail ▼	4
 Petrozavodsk State University, Petrozavodsk ▼	4
 Workstation network, Espoo ▼	4
 CSC - IT Center for Science Ltd. ▼	3
 Kainuun sairaanhoito- ja erityishuoltopiirin kunta, Kajaani ▼	3
 POHJOIS-POHJANMAAN LIITTO, Oulu ▼	3
 SEALED AIR CORPORATION, Duncan ▼	3
 Softbank BB Corp ▼	3
 SOTKAMON KUNTA, Kajaani ▼	3
 Ulkoasiainministerio FW net, Helsinki ▼	3
 Urzad Marszalkowski Wojewodztwa Lubelskiego ▼	3