

# **Verkostoitumisen lisäarvo pikkukaupungin kehittämisessä**

Tapaustutkimus Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta

KATRI UOLAMO  
Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu  
Ympäristön ja alueiden politiikka  
Pro gradu -tutkielma  
Joulukuu 2016

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

UOLAMO, KATRI: Verkostoitumisen lisäarvo pikkukaupungin kehittämisessä. Tapaustutkimus Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta.

Pro gradu -tutkielma, ympäristön ja alueiden politiikka

88 sivua, 5 liitesivua

Joulukuu 2016

---

Tämä tutkielma tarkastelee Kristiinankaupungin jäsenyyttä Cittaslow-verkostossa, joka on kansainvälinen hitaiden kaupunkien verkosto. Cittaslow-verkoston tavoitteena on tukea pienten kaupunkien ja kuntien kehittymistä, ja se on osa suurempaa kansainvälistä Slow Movement -liikettä. Verkoston jäsenyyttä tarkastellaan jäsenyyden toimivuuden ja siitä saadun lisäarvon näkökulmista. Tutkielmassa pyritään selvittämään, millainen rooli Cittaslow-verkoston jäsenyydellä on ollut Kristiinankaupungin kehittämissyrkimyksissä, ja millaista lisäarvoa kaupunki on saanut verkostosta.

Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin keväällä 2016 haastatteleamalla seitsemää Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyyden kannalta keskeistä avainhenkilöä. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin lumipallomenetelmää. Teemahaastatteluin kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä huomion kohteina ovat verkoston toimivuuden ja lisäarvon käsitteet. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan verkostoitumisen haasteita ja riskejä. Verkoston toimivuuden käsitteistöä on muokattu tämän tutkielman tarpeisiin niin, että se soveltuu verkoston jäsenyyden toimivuuden analysointiin. Jäsenyyden toimivuuden tarkastelussa kiinnitetään huomiota toimijoiden verkostovalmiuksiin, resursseihin, toimintaa tukeviin instituutioihin, toimijoiden tulkintojen yhdensuuntaisuuteen, ajanhenkeen sekä verkoston ominaisuuksiin ja johtamiseen.

Tutkielman avulla saatiin selville, että Kristiinankaupunki on saanut Cittaslow-verkostosta kaupungin kehityksen kannalta tärkeää lisäarvoa, ja kaupungin liittyminen verkostoon on ollut kannattavaa. Kaupungin kehittämissyrkimysten kannalta keskeisiä lisäarvoja ovat olleet uudet asukkaat ja matkailijat, kaupungin tunnettuuden, brändin ja kaupungin palveluntarjoajien kehittyminen, asukkaiden osallisuuden lisääntyminen sekä muilta verkostotoimijoilta saatu vertaistuki, informaatio ja osaaminen. Verkoston jäsenyyden toimivuudessa on kuitenkin parantamisen varaa, ja verkostosta voitaisiin hyötyä nykyistä enemmän. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena esitetään, että verkostosta saatua lisäarvoa ja jäsenyyden toimivuutta voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota verkoston hyödyntämisen tapaan, joka voi olla jäsenyyteen, toimintaan tai vuorovaikutukseen perustuvaa.

Asiasanat: pikkukaupunki, Cittaslow, Slow Movement, verkoston jäsenyyden toimivuus, lisäarvo, Kristiinankaupunki

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet.....	3
1.2	Cittaslow osana Slow Movement -liikettä .....	7
2	KAUPUNKIEN VERKOSTOITUMINEN .....	11
2.1	Verkostoista hyötyminen .....	16
2.2	Verkostojen tavoitteena lisäarvo .....	24
2.3	Verkostoitumisen haasteet ja riskit .....	29
3	KRISTIINANKAUPUNGIN STRATEGIAPROSESSI JA CITTASLOW-VERKOSTO .....	32
4	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	35
4.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	35
4.2	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	37
4.3	Puhelinhaastattelu teemahaastattelujen toteuttamisessa .....	39
4.4	Sisällönanalyysillä tutkimusongelman äärelle .....	40
5	CITTASLOW-VERKOSTON JÄSENYYYDEN TOIMIVUUS KRISTIINANKAUPUNGISSA ...	43
5.1	Toimijoiden verkostovalmiuksilta vaaditaan paljon .....	43
5.2	Resursseista tärkeimpiä rahalliset, inhimilliset ja hitaat resurssit .....	46
5.3	Cittaslow-neuvosto, pienyritykset ja koulut keskeisiä instituutioita.....	49
5.4	Jäsenyyden toimivuutta koskevissa tulkinnoissa hajanaisuutta .....	52
5.5	Ajanhenki tukee Cittaslow-verkoston tavoitteita.....	56
5.6	Verkoston ominaisuudet ja johtaminen korostavat toimijoiden omaa aktiivisuutta .....	58
6	LISÄARVO KYTKEYTYY VERKOSTON HYÖDYNTÄMISEN TAPAAN .....	65
6.1	Verkosto jäsenyytenä .....	68
6.2	Verkosto toimintana.....	71
6.3	Verkosto vuorovaikutuksena.....	73
7	VERKOSTOITUMINEN ON JATKUVAA TASAPAINOTTELUA .....	76
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	80
	LIITTEET.....	89

# 1 Johdanto

Kunnat kohtaavat yhä monimutkaisempia ongelmia ja toimivat entistä haastavammissa toimintaympäristöissä. Kunnille haasteita aiheuttavat muun muassa maailmanlaajuinen taantuma, lisääntyvä monikulttuurisuus ja ikääntyvä väestö. Lisäksi ilmastonmuutos ja lisääntynyt huoli ympäristön tilasta vaatii kunnilta entistä kestävämpiä ratkaisuja ja toimintatapoja. Ongelmien ratkaisu edellyttää kunnilta kykyä uudistua ja kehittää omaa toimintaansa. (Mella 2010, 5.) Uudistumiskyvyn kannalta tärkeää on toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tunnistaminen ja tulevien muutostarpeiden ennakoiminen. Kehitys on tasapainottelua uudistamisen ja vanhojen hyväksi todettujen toimintatapojen säilyttämisen välillä. (Antikainen & Manninen 2009, 5.)

Kunnat toimivat virtaavassa maailmassa nopeiden ja monesti myös ristiriitaisten muutosvirtojen keskellä, jotka eivät jätä rauhaan syrjäisintäkään kuntaa. Päinvastoin muutosvirrat tempaavat ehkä juuri nämä kunnat voimallisimmin mukaansa pakottaen niitä toteuttamaan mahdollisimman nopeaa ja tehokasta muutoksen hallintaa. (Huttunen 2001, 158.) Lisäksi alueellista kehitystä hallitsevat tulevaisuuden trendit viittaavat yhä selvemmin siihen, että kehittymisen kannalta tärkeät voimavarat keskittyvät entistä voimakkaammin suurille keskusalueille, jolloin yhä suurempi joukko pieniä kuntia joutuu kamppailemaan taantuvaa kehitystä vastaan. Taantuvan kehityksen torjumiseksi kunnat tarvitsevat tavoitteellisia visioita ja strategioita tuodakseen esiin niitä mahdollisuuksia, joita niillä on valoisamman tulevaisuuden luomiseksi. (Mella 2010, 5.)

Yhä useammat kuntien kohtaamat ongelmat ovat sellaisia, joiden ratkaiseminen ei onnistu vain yhden kunnan omin toimenpitein. Siksi ongelmien ratkaisemisessa painottuu yhä enemmän kuntien yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Kuntien välisessä yhteistyössä on keskeistä, että kunnat ja niiden sisäiset toimijat uskaltavat keskustella rohkeasti ongelmistaan muiden toimijoiden kanssa ja antaa mahdollisuuden kunnan ulkopuolelta tuleville uusille vaikutteille. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että ne kunnat, jotka verkostoituvat aktiivisesti muiden kuntien kanssa ja luovat uusia yhteistyösuhteita, löytävät muita kuntia todennäköisemmin ratkaisuja ongelmiinsa. Yhteistyöstä onkin tullut eräänlainen muoti-ilmiö ja -termi kuntien kehittämisessä. (Ala-Poikela ym. 2015, 13.) Parhaimmillaan verkostoituminen tukee kunnan strategisia tavoitteita ja tuo heikommin kehittyneille alueille sellaisia resursseja, joita ne eivät muuten pystyisi saamaan (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 16).

Viime vuosina on alettu puhua jopa kuntien yliverkostoitumisesta, sillä verkostoihin on saatettu lähteä mukaan ilman, että on ensin puntaroitu, mitä hyötyä verkostoitumisesta on kunnalle. Verkostoitumisen ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan sen tulisi palvella kunnan kehittämissyökimyksiä. Verkostoituminen kuluttaa kunnan resursseja, joten verkostoitumisesta vastuussa olevien toimijoiden olisi syytä puntaroida, mitä näille resursseille saadaan vastineeksi. Verkostoitumisen tulisi siis tapahtua harkiten niin, että pystytään arvioimaan minkä verkoston jäsenyys on kunnan kehittämisen kannalta kannattavaa. (Sotarauta 1997, 14.) Lisäksi kunnissa olisi syytä tiedostaa, että verkostomaisen toimintatavan omaksuminen saattaa osoittautua haasteelliseksi, eikä verkostoyhteistyötä tästä syystä välttämättä kyetä hyödyntämään tehokkaasti alueellisessa kehittämistyössä (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 16).

Tarkastelen tässä tutkielmassa verkostoitumista pikkukaupungin kehittämisen näkökulmasta tutkimalla kansainvälistä pienten kaupunkien verkostoa Cittaslowta, ja verkoston jäsenyyden roolia verkoston ensimmäisen suomalaisen jäsenkaupungin kehittämisyökimysten näkökulmasta. Cittaslow on pikkukaupunkien kehittämisen tukemiseksi perustettu kansainvälinen verkosto, jonka tavoitteena on lisätä pienten kaupunkien elinvoimaisuutta sekä kykyä taistella niiden kohtaamia ongelmia vastaan. Verkosto on perustettu Italiassa vuonna 1999. Sana Citta on italiaa, ja tarkoittaa suomen kielellä kaupunkia. Sanan loppuosa slow viittaa puolestaan Slow Movement -nimiseen hitausliikkeeseen, jonka ideologian mukaan myös Cittaslow-verkosto toimii. Sekä Cittaslow-verkoston että koko Slow Movement -liikkeen ajatuksena on vaalia hyvää elämää parantamalla ihmisten ja ympäristön hyvinvointia. Verkostoon voi liittyä ainoastaan alle 50 000 asukkaan kaupungit.

Verkoston jäsenyys myönnettiin ensimmäisenä suomalaisena kaupunkina pohjanmaalla sijaitsevalle Kristiinankaupungille 9.4.2011. Kristiinankaupunki on asukasluvultaan pieni ja sijainniltaan isoista kaupungeista syrjässä oleva kaupunki, jonka kohtaamat ongelmat ovat monille pikkukaupungeille tyypillisiä: ikääntyvä ja vähenevä väestö, työpaikkojen ja koulutusmahdollisuuksien vähäisyys sekä niukat taloudelliset resurssit. Tavoitteenani on selvittää millainen rooli Cittaslow-verkostolla on Kristiinankaupungin kehittämisyökimyksissä, ja tuoko verkosto kaupungille sen kehityksen kannalta tärkeitä resursseja. Erityisen kiinnostavaa on se, millaisia resursseja Cittaslow-verkoston kaltainen laaja kaupunkiverkosto voi tuoda pikkukaupungin kehittämiseen. Lisäksi tarkastelen sitä, miten Kristiinankaupunki on hyödyntänyt Cittaslow-verkostoa, ja kuinka toimivaa verkoston jäsenyys on ollut kaupungissa.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Tutkielmassa käytetään kaupungin käsitettä viittaamaan yleisesti sekä kaupunkeihin että kuntiin. Kaupunki-käsitettä käytetään erityisesti siitä syystä, että Cittaslow-verkoston yhteydessä puhutaan suomen kielessä hitaista kaupungeista eikä kunnista. Tästä huolimatta verkoston jäsenet voivat olla sekä kaupunkeja että kuntia. Pikkukaupunkia käytetään puolestaan tässä tutkielmassa yleisnimityksenä niille kaupungeille, jotka voivat hakea verkoston jäseneksi eli ovat asukasluvultaan alle 50 000 asukkaan kaupunkeja, ja joiden ongelmat ovat yleisesti ottaen pikkukaupungeille tyypillisiä. Todellisuudessa myös pienten kaupunkien kohtaamat ongelmat voivat olla hyvinkin erilaisia ja erityisesti globaalisti tarkasteltuna pikkukaupungit voidaan nähdä hyvin heterogeenisenä kaupunkien joukkona. Myös kaupungin määrittelemisen pikkukaupungiksi sen asukasluvun perusteella on kyseenalaista, sillä esimerkiksi 50 000 asukkaan kaupunki on Suomen mittakaavassa jo hyvin suuri, mutta esimerkiksi Kiinassa varsin pieni kaupunki. Oletuksenani on, että pikkukaupungit kuitenkin eroavat suurista kaupungeista niin toiminnallisilta, kulttuurisilta kuin rakenteellisiltakin ominaisuuksiltaan, vaikka ne ovat myös keskenään hyvin erilaisia. (ks. Ojankoski 1998, 78; Hautamäki & Repo 1993, 130–131.)

Pikkukaupunkiverkoston tutkiminen on mielenkiintoista erityisesti siitä syystä, että pieniä kaupunkeja koskevaa tutkimusta voidaan pitää varsin vähäisenä suurempia kaupunkeja koskevaan tutkimukseen verrattuna. Monet kaupunkiteoriat ja lähestymistavat on muodostettu juuri suuria kaupunkeja koskevan tutkimuksen tarpeisiin, jolloin niillä ei välttämättä ole selvää kosketuspintaa pienten kaupunkien tutkimukseen. (Ojankoski 1999, 78.) Pikkukaupunkien problematiikkaa on ylipäättään käsitelty tutkimuksen keinoin hyvin vähän. Tämä on yllättävää, sillä pienissä, alle 50 000 asukkaan kaupungeissa asuu 25–30 % Euroopan maiden väestöstä (Karppinen ym. 2010, 5). Vuoden 2016 alussa Suomessa oli 313 kuntaa, joista vain 20 oli asukasluvultaan 50 000 asukasta suurempia (Suomen Kuntaliitto 2016). Yli 90 % suomalaisista kaupungeista oli siten asukasluvultaan pikkukaupungiksi lukeutuvia. Silti myös Suomessa pikkukaupungit voidaan tietyssä määrin nähdä väliinputoajina, sillä ne jäävät usein suurkaupunkipolitiikan ja maaseutupolitiikan varjoon (Karppinen ym. 2010, 5).

Tarkastelen tässä tutkielmassa pikkukaupungin verkostoitumista verkostosta välittyvän lisäarvon sekä verkoston jäsenyyden toimivuuden käsitteiden avulla. Verkostosta saatua lisäarvoa analysoimalla tarkoitukseni on päästä käsiksi siihen, millainen rooli verkostolla on kaupungin kehittämissuunnitelmien näkökulmasta, ja voidaanko verkoston jäsenyyttä pitää kaupungin kehittämissuunnitelmien kannalta kannattavana. Lisäksi oletan, että verkostosta välittyvää lisäarvoa tarkastelemalla voidaan arvioida, tuoko verkoston jäsenyys kaupungille sellaisia resursseja, joita

kaupunki ei ilman kyseisen verkoston jäsenyyttä pystyisi saamaan. Verkoston jäsenyyden toimivuuden avulla pyrin puolestaan analysoimaan sitä, miten Kristiinankaupunki kykenee toimimaan verkoston jäsenenä.

Mustikkamäen ja Viljamaan (2001, 16) mukaan vain hyvin harvat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan sitä, miten kaupungit hyötyvät verkostojen jäsenyydestä. Lisäksi he huomauttavat, että useissa tutkimuksissa keskustelu verkostojen merkityksestä kaupunkien kehittämiseksi on jäänyt kovin yleiselle tasolle, eikä tutkimusten tuloksia ole kyetty hyödyntämään kehittämistyön toimintaperiaatteiden ja lähtökohtien uudelleensuuntaamisen tai -koordinoimisen apuna. Tampereen yliopiston alueellisen kehittämisen yksikössä, Sentessä, tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin pyritty painottamaan tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön välistä linkkiä. Sentessä on tavoiteltu sellaisia johtopäätöksiä, joista on hyötyä kehittämistyöhön osallistuvilla henkilöillä heidän oman toimintansa jäsentämisessä (Linnamaa 2004, 325).

Tässä tutkielmassa pyritään täyttämään tutkimuskirjallisuudessa olevaa aukkoa, ja keskittymään nimenomaan siihen kysymykseen, miten kaupunki voi hyötyä verkoston jäsenyydestä. Tähän kysymykseen syvennytään yksittäisen tapausesimerkin avulla. Lisäksi tässä tutkielmassa painottuu vahvasti alueelliseen kehittämiseen pyrkivä tutkimusote: tutkielman keskeisenä tavoitteena on käsitteellisen tiedon tuottamisen lisäksi tuottaa käytännön kehittämistyön kannalta hyödyllistä tietoa. Tavoitteena on, että Kristiinankaupunki pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksena syntynyttä tietoa parantaakseen verkoston jäsenyyden toimivuutta kaupungissa niin, että verkoston jäsenyyks voi olla kaupungin kannalta entistä kannattavampaa.

Päätin tutkia Cittaslow-verkosta jonkin muun kaupunkiverkoston sijaan siitä syystä, että verkoston teemat, kuten lähiruoka, ympäristöystävällisyys sekä paikallisuus ovat ajankohtaisia ja erittäin kiinnostavia teemoja ympäristön ja alueiden politiikan pääaineopiskelijalle. Lisäksi Cittaslow-verkosto on osa Slow Movement -liikettä, jota voidaan pitää eräänlaisena trendi-ilmiönä tämän tutkielman kirjoitushetkellä. Myös tästä syystä juuri Cittaslow-verkoston tutkiminen tuntui houkuttelevalta. Lisäksi Cittaslow-verkosta voidaan pitää vielä melko nuorena verkostona, ja sitä koskeva tutkimuskirjallisuus on vielä verrattain vähäistä. Tutkielman tekoa aloittaessani huomasin, että suurin osa tuntemistani ihmisistä ei ollut koskaan kuullut kyseisestä verkostosta. Tutustuin myös itse ensi kertaa kyseiseen verkostoon vasta tämän tutkielman myötä. Yhtenä tutkielman tavoitteena voidaan pitää myös Cittaslow-verkosta koskevan tietoisuuden lisäämistä.

Kristiinankaupungin valitseminen tutkittavaksi tapaukseksi oli luonnollinen valinta, koska se on Suomen ensimmäinen ja toistaiseksi ainoa Cittaslow-verkoston jäsenkaupunki. Kristiinankaupunki

on asukasluvultaan pieni hieman alle 8000 asukkaan kaupunki, ja se liittyi verkoston jäseneksi keväällä 2011, eli reilu viisi vuotta sitten. Kristiinankaupunki on jo pitkään kärsinyt väestön poismuutosta, mikä on heikentänyt kaupungin resurssipohjaa, ja kaupungin mahdollisuuksia säilyä elinvoimaisena, kasvaa ja kehittyä. Keväällä 2009 Kristiinankaupunki ryhtyi uudistamaan strategiaansa, minkä yhteydessä kaupunki päätti myös Cittaslow-verkoston jäsenyyden hakemisesta. Tarkastelen Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuutta sekä verkostosta saatua lisäarvoa seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

Päätutkimuskysymys:

*Millainen rooli Cittaslow-verkostolla on ollut Kristiinankaupungin kehittämissyrkimyksissä?*

Alatutkimuskysymykset:

*Miten verkoston jäsenyys on toteutunut ja millaista lisäarvoa siitä koetaan saatavan?*

*Miten Cittaslow-verkoston toimivuutta ja verkostosta saatua lisäarvoa voitaisiin lisätä?*

Etsin vastausta tutkimusongelmaan keräämäni teemahaastatteluaineiston avulla. Olen haastatellut seitsemää Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyyden kannalta keskeistä avaininformanttia, jotka ovat ammattinsa, luottamustehtävänsä tai muun syyn perusteella olleet paljon tekemisissä Cittaslow-verkoston jäsenyyden kanssa. He ovat päässeet seuraamaan läheltä Kristiinankaupungin liittymistä verkoston jäseneksi, olleet mukana toteuttamassa tai seuraamassa verkoston jäsenyydestä seuranneita toimenpiteitä, ja samalla saaneet käsityksen myös siitä, miten verkoston jäsenyys heidän mielestään toimii kaupungissa. Oletan, että juuri näillä henkilöillä on kaupungissa eniten tietoa ja omia näkemyksiä myös siitä, millaisia uhrauksia kaupunki on tehnyt saadakseen lisäarvoa verkostosta.

Haastatteluihin lähdin avoimesti rajaamatta keskustelua liikaa tiettyihin kysymyksiin. Olin kiinnostunut kokonaisuudessaan siitä prosessista ja kehityskulusta, jonka myötä Kristiinankaupunki päätti hakea verkoston jäsenyyttä, ja millaiseksi jäsenyys oli muotoutunut vuosien varrella. Kyseisen kehityskulun selvittämisessä olin kuitenkin ensisijaisesti kiinnostunut verkoston jäsenyyden hakemisen *syistä, tavoitteista, haasteista, lisäarvosta ja verkoston jäsenyyden tulevaisuudesta*. Tarkastelunäkökulmaksi valitsin alueen kokonaisvaltaista kehittämistä koskevan näkökulman. Halusin selvittää, mitä hyötyä verkoston jäsenyydestä on kaupungille kokonaisuutena, jolloin tavoitteena ei ollut syventyä yksityiskohtaisesti esimerkiksi verkoston jäsenyyden merkitykseen yksittäisen kaupungin asukkaan tai yrityksen näkökulmasta. Pyrin siis muodostamaan



holistisen eli kokonaisvaltaisen käsityksen Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta ja siitä saadusta lisäarvosta Kristiinankaupungissa.

Keväällä 2016 haastatteluja toteuttaessani Kristiinankaupungin jäsenyydestä Cittaslow-verkostossa tuli kuluneeksi viisi vuotta. Verkoston jäsenyys myönnettiin Kristiinankaupungille 9.4.2011 (Visit Kristiinankaupunki 2015). Ajankohta verkoston jäsenyyden tutkimiselle on mielestäni otollinen, koska verkoston jäsenyyden myöntämisestä on kulunut sen verran aikaa, että sen vaikutukset alkavat olla toimijoiden arvioitavissa. Toisaalta viisi vuotta ei ole kuitenkaan niin pitkä aika, että verkoston jäsenyyden alkuvaiheet tai sitä edeltänyt aika olisi ehtinyt unohtua. Tutkielman tuloksia arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että ne edustavat avaininformanttien käsityksiä Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta sekä verkostosta saadusta lisäarvosta haastatteluhetkellä. Mikäli heille olisi esitetty samat haastattelukysymykset esimerkiksi kaksi vuotta sitten tai kahden vuoden päästä haastatteluhetkestä, niin vastaukset voisivat näyttää hyvinkin erilaisilta.

Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat haastateltavien kokemukset Cittaslow-verkoston jäsenyyden merkityksestä Kristiinankaupungille. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että tutkielman tavoitteena ei ole ollut muodostaa yhtä verkoston jäsenyydestä kertovaa kuvaa, josta kaikki Kristiinankaupungin toimijat voisivat olla samaa mieltä. Oletan, että Kristiinankaupungin liittyminen Cittaslow-verkoston jäseneksi on jakanut mielipiteitä kaupungin sisällä. Uskon myös, että verkoston toimivuus ja verkoston avulla saatu lisäarvo koetaan kaupungin toimijoiden keskuudessa eri tavoin. Tässä tutkielmassa tarkastelunäkökulma on rajattu koskemaan vain keskeisten avaininformanttien kokemuksia, koska oletan heillä olevan kaikkein eniten tietoa verkoston jäsenyyden toimivuudesta ja siitä saadusta lisäarvosta.

Tätä tutkielmaa ei toteuteta Kristiinankaupungin aloitteesta tai toimeksiannosta, eikä Kristiinankaupunki velvoita minua tämän tutkielman tekemiseen. Riippumattomuuteni muiden toimijoiden motiiveista on mahdollistanut tutkielman toteuttamisen aidosti omista lähtökohdistani käsin, sekä tuonut liikkumavaraa tutkielman suunnan tarkentamiseen vielä tutkimusprosessin aikana. Tutkielmanteon edetessä tutkielman toteuttamisen motiivina alkoi kuitenkin yhä selkeämmin korostua ajatus tutkielman toteuttamisen hyödyllisyydestä myös Kristiinankaupungin kehittämistyön näkökulmasta. Ymmärsin valinneeni aiheen, josta voi olla aidosti hyötyä Kristiinankaupungin kehittämisessä niin, että Cittaslow-verkoston jäsenyydestä voidaan saada entistä enemmän irti. Kuvaan seuraavaksi tarkemmin Cittaslow-verkosta, ja kansainvälistä Slow Movement -liikettä, jonka ideologian mukaan Cittaslow-verkosto on perustettu.

## 1.2 Cittaslow osana Slow Movement -liikettä

Cittaslow-verkoston filosofia ja tavoitteet perustuvat Slow Food -liikkeeseen, joka sai alkunsa Italiassa vuonna 1986. Se on ruohonjuuritason liike, joka syntyi vastustamaan globalisaation myötä yleistynyttä pikaruokakulttuuria. Pikaruokakulttuurin koettiin uhkaavan paikallisen ruokakulttuurin säilymistä. Slow Food -liikkeen tavoitteeksi muotoutui lähiruoan sekä ruoantuotannon ekologisuuden tukeminen. Liike nojaa ekogastronomisiin periaatteisiin eli suosii puhtaiden ja luonnollisten raaka-aineiden käyttöä sekä korostaa kiireettömiä ruoan nauttimis- ja valmistustapoja. Hidas ruoka -liike edellyttää, että ruoka jota syömme, maistuu hyvältä, ja on tuotettu puhtaalla tavalla aiheuttamatta harmia ympäristölle, eläimille ja omalle terveydellemme. Lisäksi ruoan tuottajien tulee saada reilu korvaus tekemästään työstä. (Miele 2008, 136.) Slow Food -liike on laajentunut 150 maahan, ja sillä on tätä tutkielmaa kirjoittaessani arviolta 100 000 jäsentä (Slow Food 2015).

Slow Food -liikkeen perustamisen jälkeen liikkeen ideologia on levinnyt ruokakulttuurista myös muille yhteiskunnan osa-alueille. Hidas matkailu (*engl. Slow Tourism tai Slow Travel*) korostaa, että myös matkailun tulisi olla kestävä ja paikallisia olosuhteita kunnioittavaa. Matkailun kestävyuden lisäksi hitaassa matkailussa halutaan korostaa, että matkustamisen ei tarvitse olla kiireistä ja stressaavaa, vaan se voi olla elämästä nauttimista ja pysähtymistä. (Guiver & McGrath 2016.) Hidas asuminen (*engl. Slow Housing*) puolestaan edistää miellyttävien, ympäristöystävällisten asuin- ja elinympäristöjen suunnittelua. Se ei liity pelkästään hitautta vaalivaan elämäntyyliin, vaan myös asuinrakennusten ja -ympäristöjen konkreettiseen suunnitteluun. Tavoitteena on parantaa ihmisten elämänlaatua, kuten kaikissa liikkeen osa-alueissa. (Heinonen, Halonen & Daldoss 2007, 9.) Matkailun ja asumisen lisäksi Slow food -liikkeen filosofia on laajentunut muun muassa kaupunkiin (*engl. Slow Cities*), tieteeseen (*engl. Slow Science*) ja journalismiin (*engl. Slow Journalism*).

Hidas ruoka, hidas matkailu, hidas asuminen, hitaat kaupungit ja muut liikkeen ulottuvuudet muodostavat yhdessä Slow Movement- nimisen hitausliikkeen. Liikkeen voidaan nähdä syntyneen Slow Foodin perustamisen myötä. Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat hitaat kaupungit ja tarkemmin sanottuna hitaiden kaupunkien kansainvälinen verkosto, Cittaslow. Hitaat kaupungit ovat laajentaneet hitaan ruoan käsittelyä koskemaan kaupunkien kehittämistä kokonaisuudessaan. Hitaissa kaupungeissa yhdistyvät ekologinen, paikallinen ruokakulttuuri, hyvän elämän elinympäristö sekä viihtyisä asuminen. Hitaiden kaupunkien ajatuksena on hyödyntää kaupunkien menneisyyden perintöä, ja historiaa sekä uutta teknologiaa kaupungin asukkaiden elinolosuhteiden parantamisessa. Tarkoituksena on, että hitaissa kaupungeissa on kaikin puolin hyvä asua ja elää.

Hitauden periaatteita noudatetaan niin kaupunkisuunnittelussa, liikenteessä, infrastruktuurin kehittämisessä kuin energiaratkaisujen valinnassakin. (Cittaslow International 2016b; Knox 2005, 6–8.)

Cittaslow-verkoston jäseneksi pääsee ainoastaan pienet alle 50 000 asukkaan kaupungit, koska ne ovat verkoston, ja Slow Food -liikkeen perustajan, Carlo Petrinin, mukaan tarpeeksi pieniä kaupunkeja tarjotakseen rauhallisen, hyvän elämän elinympäristön asukkailleen. Cittaslow-verkosto syntyi vuonna 1999 neljän Italiassa sijaitsevan pikkukaupungin (Brà, Greve in Chianti, Orvieto ja Positano) pormestarin sekä Slow Food -liikkeen perustajan välisenä yhteistyönä. (Cittaslow International 2016a.) Verkoston synnyn taustalla on pienten kaupunkien taistelu olemassaolostaan asukkaiden muuttaessa niistä pois kasvaviin suurkaupunkeihin. Torjuakseen väestökadon aiheuttamaa ongelmaa verkoston perustajat päättivät kehittää Slow Food -konseptia koskemaan myös kaupunkien kehittämistä ja suunnittelua. Cittaslow-verkoston tavoitteena on nostaa esiin pikkukaupunkien hyvät puolet ja korostaa niiden omia vahvuuksia ja ainutlaatuisuutta. (Miele 2008, 136; Kristiinankaupunki 2012.)

Verkoston perustamisen jälkeen sen jäsenkaupunkien määrä on kasvanut nopeasti. Lokakuussa 2016 verkoston jäsenkaupunkeja oli yhteensä 228, 30 eri maassa (Cittaslow 2016). Jäsenyyden saaminen edellyttää, että kaupunki täyttää vähintään puolet verkoston tarkoin määritellyistä kriteereistä ja sitoutuu edistämään kriteerien toteutumista myös tulevaisuudessa. Kriteerien määrä on vaihdellut eri aikoina noin 50 kriteeristä 60 kriteeriin. Kun Kristiinankaupunki liittyi verkoston jäseneksi, kriteerejä oli 52 (Visit Kristiinankaupunki 2015). Kriteerit on jaettu kuuteen eri kategoriaan, joita ovat *ympäristöpolitiikka*, *infrastruktuuri*, *kaupunkirakenteen laatu*, *paikallisen tuotannon vaaliminen*, *vieraanvaraisuus* sekä *Cittaslow-tietoisuus*. Kategoriasta riippuen siihen kuuluu 3-13 konkreettista tavoitetta. (Miele 2008, 139–141.) Kattava lista kriteereistä löytyy tutkielman liitteestä (Liite 2).

Verkoston kriteerit on kirjoitettu sellaiseen muotoon, että niiden toteutumista ja niissä edistymistä on suhteellisen helppo arvioida. Kriteereiden mukaan Cittaslow-kaupunkien tulee esimerkiksi toteuttaa sellaista ympäristöpolitiikkaa, jonka avulla ylläpidetään ja kehitetään paikalliselle kaupunkiympäristölle ja -rakenteelle luonteenomaisia piirteitä keskittymällä uudelleenkäyttöä tukeviin tekniikoihin. Hitaat kaupungit rohkaisevat myös sellaisten ruokatuotteiden tuottamista, joiden tuotannossa käytetään luonnollisia, ekologisia tekniikoita, ja jotka eivät ole geenimuunneltuja. Tuotannon tulisi perustua paikalliseen kulttuuriin ja traditioihin, jolloin edistetään paikallista identiteettiä ja suoria kontakteja tuottajien ja kuluttajien välillä. Tavoitteena on

myös edistää vieraanvaraisuuden laatua sekä kaupungin asukkaiden tietoisuutta siitä, että he asuvat Cittaslow-kaupungissa. (Miele 2008, 139.)

Verkoston jäseneksi hyväksytyt kaupungit sitoutuvat tavoittelemaan kriteerien toteutumista järjestämällä projekteja, aktiviteetteja ja tapahtumia, jotka tukevat verkoston filosofian toteutumista kaupungissa. Kaikki verkoston jäsenkaupungit ovat lisäksi velvollisia raportoimaan kriteerien toteuttamiseen liittyvästä edistyksestä verkoston johdolle, mikäli verkoston johto sitä pyytää. Näin verkosto voi tarvittaessa varmistua jäsenkaupunkien uskollisuuden säilymisestä verkoston tavoitteita ja toimintaperiaatteita kohtaan. (Cittaslow 2014.) Cittaslow-verkoston jäsenyys ei sulje kaupungeilta pois mahdollisuutta olla jäsenenä muissa verkostoissa (Miele 2008, 139). Sellaiset organisaatiot ja toimijat, jotka eivät voi tulla hyväksytyksi verkoston varsinaisiksi jäseniksi, voivat liittyä verkoston tukijoiksi (*Cittaslow Supporters*) (Pink 2009, 454).

Cittaslow-kaupunkien ympärille on kehittynyt omat turisminsa, sillä hitausliikkeen ja erityisesti hitaan matkailun suosion kasvun myötä yhä useampi matkailija on kiinnostunut valitsemaan matkakohteensa ainoastaan Cittaslow-verkoston jäsenkaupunkien joukosta. On siis olemassa yhä enemmän matkailijoita, jotka vierailevat nimenomaan Cittaslow-kaupungeissa. Nämä matkailijat, joita kutsutaan verkoston sisällä vierailijoiksi, ovat Cittaslow-kaupunkien kehittämisen kannalta keskeinen voimavara. Vierailijoiksi heitä nimitetään siitä syystä, että Cittaslow-kaupunkien yhtenä keskeisenä tavoitteena on kohdella näitä vierailijoita vieraanvaraisesti ja ystävällisesti. Heitä ei jätetä kaupungissa oman onnensa nojaan, vaan heitä pyritään kohtelemaan kuin kaupungin omia asukkaita. (Avaininformantti, haastattelu, 29.3.2016.)

Cittaslow-verkostossa kaupungit pyrkivät jakamaan ideoita, kokemuksia ja tietoa myös muiden verkoston jäsenkaupunkien kanssa (Miele 2008, 136). Niissä maissa, joissa on useampia verkoston jäsenkaupunkeja, on perustettu kansallisella tasolla verkoston toimintaa edistävä verkoston alataso. Koska Suomessa on vain yksi verkoston jäsenkaupunki, ei kansallista tasoa ole vielä voitu perustaa. Kristiinankaupunki kuuluu kuitenkin pohjoismaisten Cittaslow-kaupunkien perustamaan alaverkostoon nimeltä *Nordic Cittaslow Network*. Pohjoismaiseen Cittaslow-verkostoon kuuluu Kristiinankaupungin lisäksi kahdeksan muuta kaupunkia (Nordic Cittaslow Network 2016). Kun kaupunki pääsee Cittaslow-verkoston jäseneksi, se saa luvan käyttää verkoston logoa, oranssia etanaa, joka kantaa kaupunkia selässään. Verkoston jäsenkaupungit saavat virallisen Cittaslow-kaupungin statuksen, sekä mahdollisuuden osallistua verkoston tapahtumiin. Jäsenkaupunkien tulisi käyttää verkoston logoa kaikissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa, joiden avulla edistetään verkoston tavoitteiden toteutumista. (Miele 2008, 141.)



*Kuvio 1. Cittaslow-verkoston logo Kristiinankaupungin elinkeinokeskuksen ikkunoissa ja tarkempaan kuvan alalaidassa. Kaupungin järjestämä Romantiikkaviikkoa markkinoitiin Cittaslow-logon avulla elokuussa 2016, kun vierailin kaupungissa.*

Kansainvälistä verkostoa johtava kokoonpano on vastuussa niiden tavoitteiden tunnistamisesta, jotka liittyvät koko verkostoon sisältäen budjettiin ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvän rahoituksen ja yhteistyön kysymykset sekä verkoston kehitys- ja tavoitestandardit. Tapaamiset järjestetään joka vuosi eri kaupungissa, ja nämä tapaamiset mahdollistavat yleisen, teknisen ja tieteellisen keskustelun ongelmista, joita jäsenkaupungit ovat kohdanneet verkoston jäsenyyteen liittyen. Tieteellinen komitea, jossa on italialaisen akateemisen maailman edustajia kaupunkisuunnittelun, arkkitehtuurin, talouden, journalismin ja kulutuksen aloilta, on asetettu neuvoa antavaksi elimeksi verkostoa johtavalle kokoonpanolle. (Miele 2008, 141.)

Tutkielma muodostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa olen määritellyt tutkielman keskeisimmät tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä taustoittanut Cittaslow-verkoston ja hitausliikkeen filosofiaa. Toisessa pääluvussa syvennyn tutkielman keskeisiin käsitteisiin, joita ovat kaupunkien verkostoituminen, verkostojen ja niiden jäsenyyden toimivuus sekä lisäarvo. Kuvaan lyhyesti myös kaupunkien verkostoitumiseen liittyviä haasteita ja riskejä. Kolmannessa luvussa esittelen tarkemmin Kristiinankaupunkia, ja verkoston jäsenyyden hakemisen taustoja. Neljännessä luvussa esittelen tutkielmaa varten kerätyn aineiston sekä tutkielmassa hyödyntämäni menetelmät. Kolme viimeistä lukua keskittyvät aineiston analyysiin ja tulkintaan. Lopuksi esittelen vielä tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet.

## 2 Kaupunkien verkostoituminen

Kuvaan tässä luvussa kaupunkien verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä, ja pyrin havainnollistamaan kaupunkiverkostojen erilaisia tyyppejä. Verkostoja kuvataan tutkimuskirjallisuudessa lukuisilla eri nimillä. Siksi pyrin muodostamaan käsityksen siitä, miten verkostoja voidaan luokitella, ja miten erityyppiset verkostot eroavat toisistaan. Alun perin verkoston käsitettä on käytetty sosiaaliantropologiassa kuvaamaan sosiaalisten suhteiden rakenteita (Araujo & Easton 1996; Linnamaa 2004, 51). Myöhemmin siitä on tullut suosittu, useiden eri ilmiöiden kuvaamiseen käytetty metafora. Käsitteen määritelmien runsaus ja erilaisuus sekä hyvin laajaksi muotoutunut käsitteen sisältö saattavat helposti aiheuttaa hämmennystä ja sekaannusta. (Linnamaa 2004, 51.)

Verkoston ja verkostoitumisen käsitteet ovat aluetutkimuksen käsitteinä yleistyneet niin paljon, että on alettu puhua verkostoparadigmasta, verkostotaloudesta ja verkostoyhteiskunnasta (Cooke & Morgan 1993, 562; Sotarauta & Linnamaa 2003, 68). Verkostoja luonnehditaan usein joustaviksi ja moniytimisiksi, ja juuri joustavuutensa vuoksi ne sopivatkin varsin hyvin sellaisiin muuttuviin olosuhteisiin, jossa kaupunkien ja alueiden kehittäminen tapahtuu (Thompson ym. 1991). Verkostot mielletään usein hierarkioiden ja markkinoiden lisäksi kolmantena tapana toteuttaa taloudellista ja sosiaalista toimintaa. Raja verkoston ja hierarkian välillä on kuitenkin häilyvä, ja verkostoilla on monesti hierarkkisia piirteitä (ks. esim. Haveri & Pehk 2008). Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta hierarkkinen vuorovaikutus perustuu toimijan ohjaukseen ja määräysvaltaan, markkinaehtoinen vuorovaikutus vaihtoon ja verkostomainen yhteiseen sitoutumiseen ja jaettuun johtajuuteen (Raunio 2000, 20–21).

Verkostoja ja verkostoitumista käsitteleviä tutkimuksia on tehty paljon sekä kansallisesti että kansainvälisesti, ja verkostoilla viitataan hyvin erilaisiin asioihin ja ilmiöihin (Rhodes 1996). Kansainvälistä verkostotutkimusta ovat tehneet esimerkiksi Rhodes (1996), O'Toolen (1997), Castells (2000) ja Osborne (2010). Kansallisista julkisen sektorin tutkimiseen keskittyvistä verkostotutkijoista mainittakoon Haveri ja Pehk (2008), Linnamaa ja Sotarauta (2000) sekä Anttiroiko (2015). Monet tutkimukset ovat keskittyneet kuvaamaan verkostoja ja verkostoitumista makrotason ilmiöinä. Samalla sellaiset mikrotason verkostotutkimukset ovat jääneet vähemmälle, jotka tarkastelevat olemassa olevia verkostoja esimerkiksi verkostotoimijoiden, verkostojen toimivuuden ja verkosto-osaamisen näkökulmista. Tässä tutkielmassa verkostoa ja verkostoitumista tarkastellaan juuri mikrotasolla, minkä vuoksi verkostotutkimuksen kentässä valitsemani aihe on tärkeä ja tervetullut.

Verkostolle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, mutta kaikissa määritelmissä korostuu ennen kaikkea itsenäisten toimijoiden halu ja tarve tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa niin, että kumpikin osapuoli saa yhteistyöstä irti jotakin sellaista, mitä se ei ilman kyseistä yhteistyösuhdetta onnistuisi saamaan (ks. esim. Chisholm 1998, xxi; Hakanen ym. 2007, 15). Sotaraudan ja Linnamaan (2003) mukaan verkostot ovat toisistaan riippuvaisten toimijoiden välisiä eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneita sosiaalisia suhteita. Nämä suhteet ovat ensisijaisesti rakentuneet toimijoiden välisen yhteisen intressin ympärille. Myös Haveri ja Anttiroiko (2009) määrittelevät verkostot organisointitavaksi, jonka keskeisimpänä funktiona on kaikkia osapuolia hyödyttävän yhteistyösuhteen tarjoaminen. Verkostoitumisella (*engl. networking*) he viittaavat kyseistä yhteistyömuotoa edistävään toimintaan. Yhteistyösuhteen synty perustuu usein tarpeeseen yhdistää valta-, osaamis- ja tietoresursseja eri toimijoiden välillä niin, että yhdessä määritellyt tarkoitukset voidaan saavuttaa (Ala-Poikela ym. 2015).

Verkostoja on luokiteltu monella eri tavalla, ja verkostoja kuvaavia nimiä on löydettävissä tutkimuskirjallisuudesta niin paljon, ettei niitä kaikkia ole tässä yhteydessä mahdollista esitellä. Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan niin *tavoitteellisista verkostoista, etsintäverkostoista, tuki- ja kollegaverkostoista, torjunta- ja edunvalvontaverkostoista, täydentävistä verkostoista kuin synergia- ja innovaatioverkostoistakin* (esim. Sotarauda 2000, 61–63; Camagni 1993.) Ilman syvällisempää asiaan perehtymistä voi olla vaikea arvioida, mikä näiden eri verkostotyyppien suhde on toisiinsa. Verkostoja kuvaavat nimet ovat osittain päällekkäisiä, ja samankaltaisia verkostoja kuvataan eri nimillä. Lisäksi yksittäinen verkosto on harvoin esimerkki vain yhdestä verkostotyyppistä, vaan siinä voi olla useiden eri verkostotyyppien piirteitä. Verkostokäsitteen moniulotteisuuden vuoksi tarkoitukseni ei siten ole muodostaa kaikenkattavaa kuvaa eri verkostotyypeistä, vaan havainnollistaa sitä, miten verkostoja voidaan luokitella.

Verkostoitumista koskevaan tutkimuskirjallisuuteen tekemäni katsauksen perusteella havaitsin, että tyypillisin tapa luokitella verkostoja on luokitella ne *verkoston tarkoituksen* perusteella. Esimerkiksi Sotarauda (2000, 61–63) on jaotellut verkostot verkoston tarkoituksen perusteella *tavoitteellisiin verkostoihin, etsintäverkostoihin, tuki- ja kollegaverkostoihin, torjunta- tai edunvalvontaverkostoihin, kansalaisvaikuttamisen verkostoihin ja investointiverkostoihin*. Tavoitteellinen verkosto on perustettu joltain tiettyä tarkoitusta varten, joten verkoston rooli on lähinnä välineellinen. Etsintäverkosto perustuu uusien innovaatioiden etsintään tai informaation ja kokemusten vaihtoon. Tuki- tai kollegaverkosto on saman alan ihmisten kokemusten ja ajatusten vaihtamisen areena, jonka kautta pyritään saamaan tukea omaan työhön. Torjunta- tai edunvalvontaverkosto pyrkii jonkin yhteisen uhan torjumiseen tai edun saamiseen.

Kansalaisvaikuttamisen verkostossa pyritään puolestaan ajamaan jotakin tiettyä verkoston jäsenille yhteistä tavoitetta. Investointiverkostossa pyritään toteuttamaan suuria investointeja.

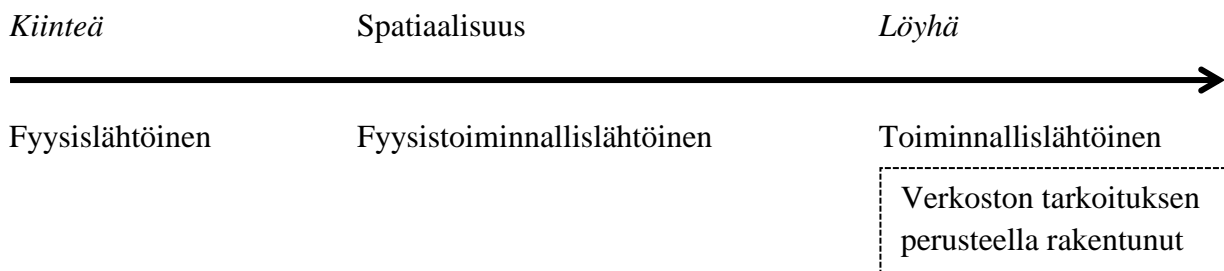
Camagni (1993) on jaotellut verkostoja niiden tarkoituksen perusteella *täydentäviin verkostoihin* sekä *synergia- ja innovaatioverkostoihin*. Täydentävästä verkostosta on Camagnin mukaan kyse silloin, kun kaupunkien pyrkimyksenä on erikoistua ja täydentää toisiaan. Synergia- ja innovaatioverkostoista on puolestaan kyse silloin, kun keskenään samankaltaisilla kaupungeilla on tarve voimiensa yhdistämiseen. Niin täydentävissä verkostoissa kuin synergia- ja innovaatioverkostoissa on edelleen kyse tarkoituksen perusteella syntyneestä verkostosta. Tästä on kyse myös esimerkiksi Oinaksen ja Packalénin (1998) tekemässä verkostojen jaottelussa, jossa he ovat jakaneet organisatoriset verkostot *potentiaalisiin* ja *strategisiin verkostoihin*. Strategisen verkoston tarkoituksena on vaikuttaa kaupungin pitkäaikaiseen kehitykseen, kun taas potentiaalisesta verkostosta oletetaan olevan hyötyä verkoston jäsenille tulevaisuudessa. Myös Sotarauta ja Linnamaa (1999, 105) määrittelevät strategisen verkoston verkostoksi, jonka tavoitteena on vaikuttaa kaupungin kehitykseen pitkällä aikavälillä, jolloin verkosto toimii kaupungin kehittämisen strategisena välineenä.

Verkostojen tarkoitukseen perustuvan luokittelun lisäksi verkostoja on luokiteltu myös *verkoston sijainnin* perusteella. *Fyysiset verkostot* ovat esimerkki tällaisesta sijainnin perusteella muodostuneesta verkostosta. Taavitsaisen (2000) mukaan fyysisissä verkostoissa mielenkiinto on verkoston fyysisissä rakenteissa, jolloin verkoston muodostuminen voi perustua esimerkiksi liikenneyhteyksien varaan. Möllerin ym. (2006, 30–31) mukaan sijaintiin perustuvat verkostot voivat olla *paikallisia*, *alueellisia* tai *globaaleja verkostoja*. Myös Mustikkamäki ja Viljamaa (2001, 8–11) tunnistavat fyysislähtöiset verkostot yhtenä keskeisenä verkostotyyppinä. Fyysislähtöisillä verkostoilla he viittaavat verkostoihin, joiden lähtökohtana on tehdä yhteistyötä sellaisten kumppanien kanssa, joiden valinnassa tärkein tekijä on ollut toimijoiden fyysinen sijainti. Kaupunkien verkostoituminen tapahtuu usein fyysisesti lähekkäin sijaitsevien kaupunkien välillä, mutta verkostoja syntyy yhä useammin myös eri maissa sijaitsevien kaupunkien välille. Fyysisesti kaukana toisistaan sijaitsevien kaupunkien verkostoituminen perustuu tavallisesti samankaltaisten kaupunkien yhdistämispyrkimyksiin esimerkiksi kokemustenvaihdon vuoksi. (ks. esim. Mustikkamäki & Viljamaa 2001; Haarni & Vartiainen 1996; Taavitsainen 2000.)

Fyysislähtöisten verkostojen lisäksi Mustikkamäki ja Viljamaa (2001, 8–11) ovat luokitelleet verkostot *fyysistoiminnallislähtöisiin verkostoihin* ja *toiminnallislähtöisiin verkostoihin*. Fyysistoiminnallislähtöisillä verkostoilla he viittaavat sellaisiin yhteistyöverkostoihin, jotka

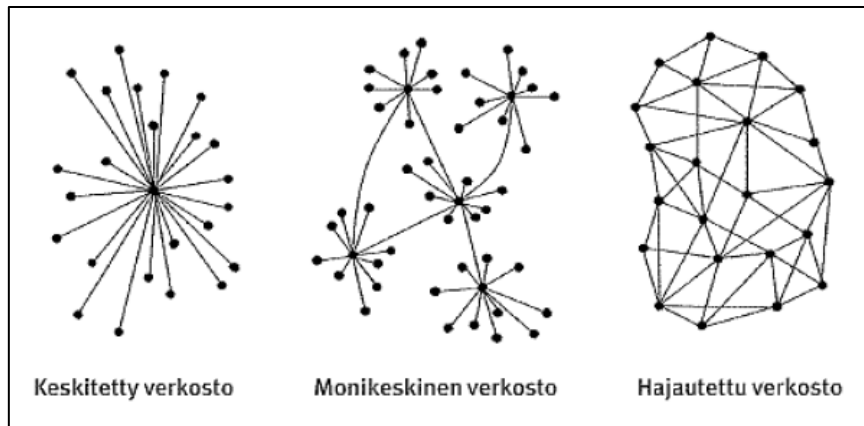


perustuvat toimijoiden yhteisiin yhteistyö- ja kehittämistarpeisiin, mutta jotka ovat siitä huolimatta pitkälti muodostuneet fyysisten tekijöiden perusteella. Fyysistoiminnallislähtöiset verkostot ovat siten fyysislähtöisten ja toiminnallislähtöisten verkostojen välimuoto. Toiminnallislähtöisissä verkostoissa fyysiset perusteet ovat verkoston rakentumisessa sivuseikka, sillä pääpaino on yhteisen tarpeen tai toiminnallisen ongelman ratkaisemisessa. Toiminnallislähtöinen verkosto on siten rakentunut fyysisten tekijöiden sijaan toiminnallisista perusteista, jolloin voidaan todeta, että niiden funktio on hyvin lähellä *verkoston tarkoituksen* perusteella rakentuneita verkostoja.



*Kuvio 2. Spatiaalisuus verkostojen luokittelussa (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 9). Alkuperäistä kuviota on täydennetty verkoston tarkoitukseen perustuvan verkoston ja spatiaalisuuden välisellä suhteella.*

Verkostojen tarkoituksen ja sijainnin lisäksi verkostoja on luokiteltu myös niiden *rakenteen* perusteella. Barabási (2002, 144–145) kuvaa teoksessaan ”*Linked. The New Science of Networks*” Paul Baranin luomaa verkostotyyppien mallia, jossa verkostot luokitellaan verkoston rakenteen mukaan. Baranin mallin mukaan verkoston rakenne voi pohjautua joko yhteen vahvaan kärkiorganisaatioon (*keskitetty verkosto*), useisiin alaverkostoihin (*monikeskinen verkosto*) ja niitä yhdistäviin pääorganisaatioihin tai tasavertaisten verkostotoimijoiden joukkoon (*hajautettu verkosto*). Viimeiseksi mainittua Paul Baran pitää verkoston ideaalimallina. Hajautettu verkosto perustuu nimittäin redundanssiin eli päällekkäisyyteen, mikä mahdollistaa sen, että vaikka jotkut verkoston solmut tuhoutuisivat, toimijoiden väliset yhteydet voidaan siitä huolimatta säilyttää muiden toimijoiden välisten yhteyksien avulla. (Barabási 2002, 144–145.)



Kuvio 3. Kolme erilaista verkostotyyppiä Paul Baranin mallin mukaan (Barabási 2002, 144–145).

Verkostotyyppi vaikuttaa Baranin mallin mukaan siihen, miten tieto kulkee verkoston toimijoiden välillä, ja millaiset mahdollisuudet uusilla ideoilla ja innovaatioilla on levitä verkoston sisällä (Barabási 2002, 144–145). *Keskitetyssä verkostossa* verkoston jäsenten välinen tiedonvaihto on hyvin rajoittunutta, mikä estää uusien yllätyksellisten tietoyhdistelmien syntymistä. Kyseinen verkosto edustaa hyvin hierarkkista verkostomallia. Verkoston sisäistä oppimista ja innovaatiomahdollisuuksia voitaisiin parantaa lisäämällä verkostotoimijoiden välistä vuorovaikutusta ja heidän keskinäisiä suhteita. *Monikeskinen verkosto* muodostuu useista alaverkoista, jotka yhdistyvät niiden ydinorganisaatioiden välisten linkkien avulla. Monikeskinen verkosto sisältää keskitettyä verkostoa enemmän tietämyksen ja kyvykkyyksien lisäämistä edistäviä voimavaroja. Tietämystä ja kyvykkyyksiä aktiivisesti vaihtamalla voidaan saavuttaa uusia ideoita ja innovaatioita. Monikeskisessä verkostossa voimavarojen vaihto on mahdollista sekä ydinorganisaatioiden että toisen asteen organisaatioiden välillä. *Hajautetussa verkostossa* lukuisat keskenään suhteellisen samantasoiset toimijat ovat rajoittamattomassa yhteydessä toisiinsa, mikä mahdollistaa joustavan vuorovaikutuksen ja ideoiden vaihdon. (Barabási 2000, 144–145; Möller ym. 2006, 137.)

Verkostokäsitteen määritelmien monimuotoisuudesta johtuen käsite saatetaan rinnastaa monesti yhteistyön tai kumppanuuden käsitteisiin tai sitä saatetaan virheellisesti pitää näiden käsitteiden synonyyminä. Verkosto, yhteistyö ja kumppanuus tarkoittavat kuitenkin eri asioita, sillä verkosto voidaan määritellä yhteistyön välineeksi ja yhteistyö puolestaan tämän välineen kautta syntyväksi toiminnaksi. Verkostojen yhtenä tavoitteena on synnyttää yhteistyötä verkostotoimijoiden välille, mutta verkosto itsessään ei takaa hyvän yhteistyön syntymistä. Kumppanuutta verkostotoimijoiden välille syntyy monesti vasta pitkän yhteistyön seurauksena. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 33–34.) Myös tässä tutkielmassa verkoston ja yhteistyön käsitteillä viittaavat eri asioihin, eikä Cittaslow-verkostoa pidetä takeena yhteistyön syntymiselle verkostotoimijoiden välillä.

## 2.1 Verkostoista hyötyminen

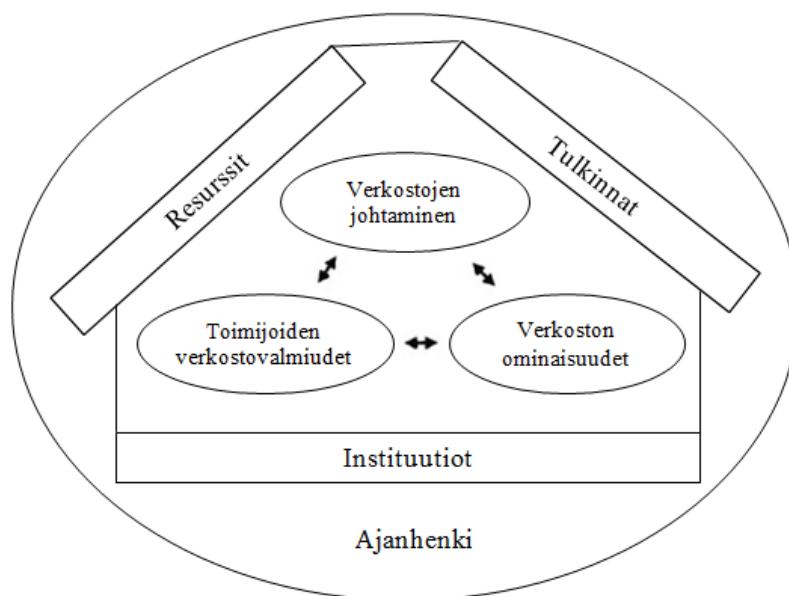
Kaupungit liittyvät erilaisiin verkostoihin, jotta ne saisivat verkostoista hyötyjä omaan toimintaansa. Tarkastelen tässä luvussa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten kaupungit hyötyvät verkostoista. Kaupunkien mahdollisuudet hyötyä verkostoista rakentuvat monien eri tekijöiden varaan. Tällaisia tekijöitä on muun muassa kaupungin kyky ja motivaatio toimia verkostossa (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 29). Verkostoista saatavaan hyötyyn vaikuttaa verkostossa mukana olevan kaupungin ominaisuudet. Toisaalta verkostosta saatavaan hyötyyn vaikuttaa myös se, millaisessa verkostossa kaupunki on mukana. Verkostoja on olemassa lukemattomia erilaisia, ja kaupunkien tulisi löytää niistä ne, jotka palvelevat niiden tarkoitusperiä parhaiten.

Mustikkamäen ja Viljamaan (2001, 29) mukaan yksittäisiä kaupunkeja tarkasteltaessa saatetaan usein unohtaa kiinnittää huomiota kaupunkien yksilöllisiin eroihin ja kaupunkien sisäisiin tekijöihin, joiden varaan verkostoituminen rakentuu. Myös Ala-Poikela, Koski ja Stenvall (2015, 22) korostavat, ettei riitä, että verkosto toimii hyvin, vaan tarvitaan johtajuuden, rakenteiden ja kehittämiskulttuurin uudistamista, tulevaisuuteen suuntautumista, toimijoiden välistä vuorovaikutusta, avoimuutta ja innovatiivisuutta myös kunnan sisällä. Näitä tekijöitä tarvitaan, jotta verkostossa syntyneet uudet innovaatiot ja ideat olisi mahdollista toteuttaa kunnan toiminnassa myös käytännössä. Myös Mustikkamäen ja Viljamaan (2001, 29) mukaan verkostoitumisen onnistumista tarkasteltaessa on oleellista kiinnittää huomiota kaupungin sisäisiin tekijöihin, kuten kaupungin toimijoiden kykyyn ja motivaatioon toimia verkostossa. Heidän mukaansa on oleellista ymmärtää, että verkostoituminen rakentuu pitkälti yksilölähtöisten tekijöiden varaan. Kaupunkeja käsitellään usein anonyymeinä organisaatioina, eikä tunnisteta, että verkostoitumisessa on pitkälti kyse kaupungin sisäisten toimijoiden kyvykkyyksistä toimia verkostossa. (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 29.)

Myös Capello (2000) on tutkinut kaupunkien mahdollisuuksia hyötyä verkostoista. Siihen, miten kaupunki hyötyy verkostosta, vaikuttaa Capellon (2000, 1930) mukaan kolme tekijää: *kaupungin vakavuus verkostossa toimimiseen, organisatoristen muutosten joustavuus sekä verkostokäyttäytymistä koskevien asenteiden avoimuus* kaupungissa. Verkoston muiden jäsenkaupunkien osaamisesta ja pätevyydestä hyötyminen edellyttää, että kaupunki osallistuu verkoston toimintaan, ja on yhteydessä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi jäsenkaupungit saavat verkostosta enemmän hyötyä mikäli ne pystyvät tekemään omaan organisaatioonsa liittyviä muutoksia joustavasti, esimerkiksi kehittämään uusia työtehtäviä ja lakkauttamaan tarpeettomia. Verkoston jäsenyys tuo mukanaan muutoksia, joihin tulisi suhtautua kaupungissa avoimesti. Myös

hallinnon prosesseja tulisi pystyä uudistamaan uuteen tilanteeseen sopivaksi. Verkostokäyttämistä koskevien asenteiden avoimuudella Capello viittaa erityisesti kaupungin hallinnon toimijoiden myönteiseen suhtautumiseen verkostossa toimimista kohtaan, jotta organisatoriset muutokset on mahdollista toteuttaa käytännössä. (Capello 2000, 1930.)

Mustikkamäen ja Viljamaan (2001, 29), Ala-Poikelan, Kosken ja Stenvallin (2015, 22) sekä Capellon (2000, 1930) esimerkit kuvaavat kaupunkien sisäisiä ominaisuuksia, joiden varaan verkostoituminen rakentuu. Niiden lisäksi verkostoista saatuun hyötyyn vaikuttaa myös sen verkoston toimivuus, jonka jäsenenä kaupunki toimii. Linnamaa (2004, 87–92) kuvaa verkoston toimivuuden käsitteellä niitä tekijöitä, joiden varaan koko verkoston toimivuus rakentuu. Näitä tekijöitä on Linnamaan (2004, 87–92) mukaan seitsemän: (1) *toimijoiden verkostovalmiudet*, (2) *verkoston johtaminen*, (3) *verkoston ominaisuudet*, (4) *resurssit*, (5) *tulkinnat*, (6) *instituutiot* ja (7) *ajanhenki*. Näiden tekijöiden lisäksi verkoston toimivuuteen vaikuttaa Sotaraudan (1997) mukaan myös verkostotoimijoiden välinen *yhteistoimintaprosessin laatu*. Sotaraudan (1997) tunnistamia yhteistoimintaprosessin laadun tekijöitä ovat *tieto, lisäarvo, sitoutuminen, päämäärien samansuuntaisuus, oppiminen, foorumit, luottamus sekä työnjako ja vastuuttaminen*. Verkoston toimivuuden sekä yhteistoimintaprosessin laadun tekijöihin huomiota kiinnittämällä voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti jonkin yksittäisen verkoston toimivuutta.



Kuvio 4. Verkostojen toimivuuteen vaikuttavat tekijät (Linnamaa 2004, 87–92).

Kuvaan seuraavaksi tarkemmin Linnamaan (2004, 87–92) ja Sotaraudan (1997) käyttämiä verkoston toimivuuden sekä yhteistoimintaprosessin laadun käsitteitä ja niiden sisältöä. Linnamaa (2004) on tutkinut verkostojen toimivuutta väitöskirjassaan alueen kilpailukyyn kehittämisen

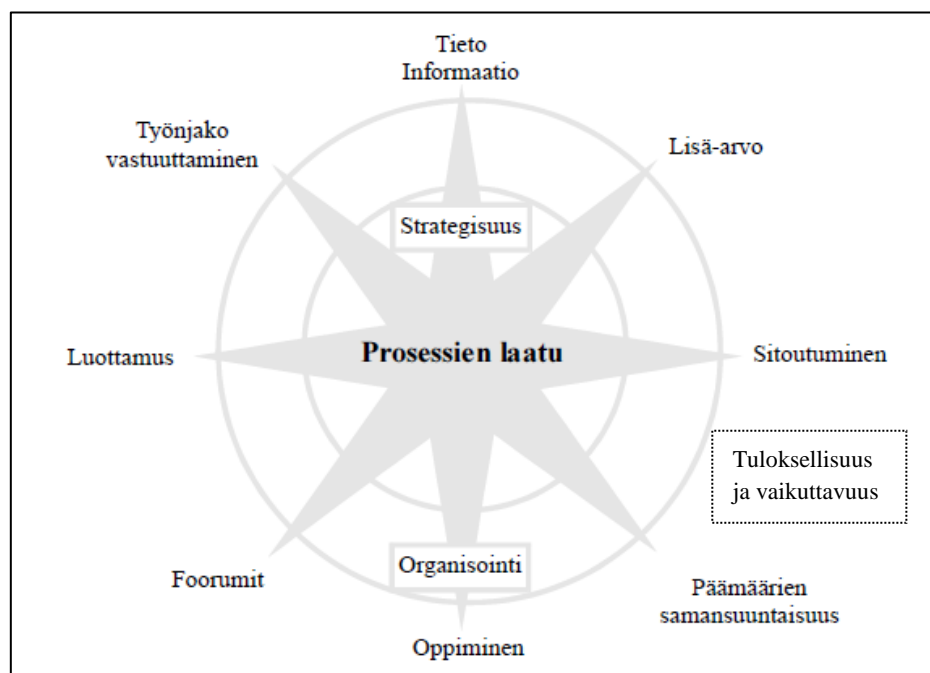
näkökulmasta. Hän on jäsentänyt verkoston toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä, ja tutkinut sitä, miten verkoston toimivuutta voidaan edistää alueen kilpailukyvyyn kehittämisen kontekstissa. Verkoston toimivuutta kuvaavan kuvion keskellä olevat kolme tekijää *toimijoiden verkostovalmiudet, verkostojen johtaminen ja verkoston ominaisuudet* viittaavat toimijoiden ominaisuuksiin. Sijoittamalla toimijoiden ominaisuudet kuvion keskelle Linnamaa on halunnut korostaa niiden keskeistä asemaa verkoston toimivuudessa, sillä aluekehittämisessä huomio on ollut näiden tekijöiden sijaan enemmän rakenteellisissa ja institutionaalisissa tekijöissä. (Linnamaa 2004, 87; ks. myös Sotarauta & Linnamaa & Suvinen 2003.)

*Toimijoiden verkostovalmiuksien* kehittämisessä tulee Linnamaan (2004, 88) mukaan kiinnittää huomiota verkostossa mukana olevien toimijoiden väliseen yhteistyöhön sekä henkilöiden, ryhmien ja organisaatioiden kykyyn toimia verkostossa. Söderman (2014, 41) puolestaan on käyttänyt organisaatiotason osaamisesta käsitettä verkostokyvykkyys erotuksena yksilön osaamiseen viittaavaan käsitteeseen verkosto-osaaminen. Verkostovalmiuksien tarkastelunäkökulman laajuudesta riippuen ne voivat sisältää sekä verkostokyvykkyuden että -osaamisen näkökulmat. Linnamaan (2004, 88) mukaan verkoston toimivuutta voidaan parantaa, mikäli verkostotoimintaan onnistutaan houkuttelemaan mukaan sellaisia ihmisiä, joilla on verkoston kannalta tärkeitä kykyjä ja verkostovalmiuksia. Verkoston toimivuuden kannalta on tärkeää löytää alueelta avainhenkilöitä, jotka voivat ottaa vastuuta verkoston johtamisesta, innovatiivisten ratkaisujen ja toimintatapojen luomisesta, ristiriitojen sovittelemisesta, instituutioiden luomisesta ja kehittämisestä sekä muiden toimijoiden motivoimisesta ja houkuttelemisesta mukaan toimintaan.

Linnamaa (2004, 87) on tarkastellut *verkostojen johtamisen* huomion kohteina toimijoita, instituutioita ja tulkintoja. Tässä tutkielmassa tarkastelen verkoston johtamisen kohteina kansainvälisen Cittaslow-verkoston johtajuutta eli kansainvälisen verkoston johdon ominaisuuksia. Verkostojen johtaminen on syytä erottaa toimijoiden verkostovalmiuksiin liittyvästä toimijoiden kyvystä johtaa ja ottaa vastuuta verkoston jäsenyydestä. Johtaminen nähdään siis tässä tutkielmassa sekä verkostotoimijoiden verkostovalmiuksiin että verkoston johtamiseen liittyvänä tekijänä. Verkostovalmiuksia tarkasteltaessa olen kiinnostunut Kristiinankaupungin keskeisten toimijoiden kyvystä johtaa verkoston jäsenyyttä ja verkoston johtamisen yhteydessä puolestaan kansainvälisen Cittaslow-verkoston johtajuuden merkityksestä verkoston jäsenyyden toimivuuden kannalta.

*Verkoston ominaisuuksilla* Linnamaa (2004, 87) viittaa verkoston rakenteeseen ja yhteistoimintaprosessien laatuun. Verkoston rakenne ja yhteistoimintaprosessien laatu vaikuttavat siihen, miten verkosto toimii kokonaisuutena. Esitin aiemmin Barabásin (2002, 144–145) kuvaaman

Baranin mallin, joka havainnollistaa verkostojen erilaisia rakenteita. Tämänkaltaisesta verkoston rakenteiden jaottelusta on mielestäni kyse myös Linnamaan (2004, 87) tarkoittamilla verkoston rakenteilla. Sotarauta (1997) on tunnistanut kahdeksan yhteistoiminnan heikkouksiin ja vahvuuksiin yhteydessä olevaa yhteistoimintaprosessin laadun tekijää, joita ovat (1) informaation ja tiedon kulku, (2) kunkin toimijan yhteistyöhön tuoma ja siitä saama lisäarvo, (3) yhteistyöhön sitoutuminen, (4) päämäärien samansuuntaisuus, (5) omasta ja muiden tekemisestä oppiminen, (6) foorumien määrä ja laatu, (7) verkostotoimijoiden välinen luottamus sekä (8) työnjako ja vastuuttaminen. Näiden tekijöiden lisäksi Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003, 123, 140) ovat tunnistaneet myöhemmin myös (9) kehittämistyön tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden vaikuttavan yhteistoimintaprosessin laatuun. Nämä yhdeksän tekijää ovat yhteydessä toisiinsa, ja vaikuttavat joko vahvistavasti tai heikentävästi koko prosessin laatuun. Tässä tutkielmassa yhteistoimintaprosesseilla viitataan erityisesti Cittaslow-verkoston jäsenkaupunkien välisiin yhteistyösuhteisiin ja niiden laatuun Kristiinankaupungin näkökulmasta.



Kuvio 5. Yhteistoimintaprosessin laadun tekijät (Sotarauta 1997). Kuviota on täydennetty Sotaraudan, Linnamaan ja Suvisen (2003, 123, 140) tutkimuksen tuloksilla.

Linnamaa (2004, 82) huomauttaa, että verkostotoimijoiden välillä on hankalaa, lähes mahdotonta saavuttaa täydellistä informaation kulkua. Tästä syystä olennaisinta on halu tiedon avoimeen jakamiseen toimijoiden kesken. Kaikkien verkostoon osallistuvien toimijoiden tulisi saada verkostosta lisäarvoa. Verkostotoimijoiden on oleellista tiedostaa, että lisäarvo saattaa näkyä vain välillisesti ja/tai pitkällä aikavälillä. Tämä tosiasia ei kuitenkaan saisi heikentää toimijoiden motivaatiota toimia verkostossa, sillä sitoutuminen verkostoon on edellytys lisäarvon tuottamiselle.

Toisaalta, mitä suurempi on verkostosta saatava lisäarvo ja mitä paremmin verkosto palvelee toimijoiden omia tavoitteita, sitä helpompaa myös verkostoon sitoutuminen on. Sitoutumista helpottaa myös verkostotoimijoiden välisten päämäärien samansuuntaisuus. Myös prosessin laadun kannalta on tärkeää, että verkoston toimijoiden tavoitteet ja päämäärät ovat riittävän lähellä toisiaan. (Linnamaa 2004, 82–85.)

Yhteistoimintaprosessin laadun tekijänä oppiminen viittaa sekä toimijoiden kykyyn oppia uutta että poisoppia vanhan toimintalogiikan mukaisista ajattelu- ja toimintatavoista. Joskus poisoppiminen saattaa olla uuden oppimista hankalampaa, sillä vanhat ajattelu- ja toimintatavat voivat olla syväälle juurtuneita. Yhteistyön toteuttamista varten verkostoissa tarvitaan riittävästi foorumeja, joiden kautta kehittämistyötä viedään eteenpäin. Foorumien riittävän määrän lisäksi on syytä kiinnittää huomiota myös foorumien laatuun. Foorumien avulla verkostotoimijat voivat sopia työnjaosta ja vastuista sekä parantaa toimijoiden välistä luottamusta. Tuloksellisuus ja vaikuttavuus viittaavat verkostosta verkostotoimijan omalle organisaatiolle tulevaan hyötyyn. Myös lisäarvo viittaa tähän, mutta erona on se, että tuloksellisuus ja vaikuttavuus kattavat aluekehittämisen ja siihen liittyvät odotukset kokonaisuudessaan. (Linnamaa 2004, 83–84.)

Verkoston toimivuutta koskevan kuvion keskellä sijaitsevia toimijan ominaisuuksia ympäröivät *resurssit, instituutiot ja tulkinnat* luovat Linnamaan (2004, 87) mukaan puitteet verkoston toimivuudelle. Resurssien tarkastelussa oleellista on kiinnittää huomiota resurssien laatuun ja niiden riittävyteen. Aluekehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa alueella sijaitsevat resurssit sekä kehittää alueen kykyä tunnistaa ja luoda uusia resursseja. Alueen kehittämisen kannalta on tärkeää, että alue kykenee hyödyntämään sekä sen sisäisiä että ulkoisia resursseja. Alueen kyky tunnistaa, luoda ja hyödyntää resursseja on riippuvainen myös verkoston toimivuuteen vaikuttavista muista tekijöistä, kuten toimijoiden verkostovalmiuksista. Verkostotoimijoilla tulisi olla riittävästi resursseja käytössään verkostotoimintaa varten, jotta toimijoiden motivaatio verkostossa toimimiseen säilyy. Resurssien riittämättömyys voi hankaloittaa lisäarvon saamista verkostosta ja samalla heikentää toimijoiden motivaatiota toimia verkostossa. (Linnamaa 2004, 87.)

*Instituutiot* voivat Linnamaan (2004, 87) mukaan joko tukea tai heikentää verkostomaista toimintaa. Ne voivat tuoda jatkuvuutta nopeasti muuttuvassa verkostomaisessa toimintaympäristössä tai hidastaa verkostomaisen toiminnan edellyttämää muutosta, ja siten heikentää verkoston toimivuutta. Maskellin (1996) mukaan instituutiot voivat olla joko muodollisia tai epämuodollisia. Muodolliset instituutiot luodaan tietoisesti vakiinnuttamalla uusi tarpeelliseksi koettu toimintatapa. Muodollisista instituutioista hyviä esimerkkejä ovat lait ja asetukset sekä ohjesäännöt.

Epämuodolliset instituutiot puolestaan muodostuvat ajan kuluessa, kun tietyt toimintatavat vakiintuvat ja alkavat tiedostamatta vaikuttaa toimijoiden valintoihin ja toimintatapoihin. Muodolliset ja epämuodolliset instituutiot luovat yhdessä puitteet verkostotoimijoiden valinnoille ja toiminnalle. Nämä puitteet voivat siten vaikuttaa joko lisäävästi tai heikentävästi verkoston toimivuuteen. (Linnamaa 2004, 90; ks. myös Sotarauta 2008, 244.)

*Tulkintojen yhdensuuntaisuus* luo puitteet verkoston toimivuudelle, ja siksi olisi suotavaa, että verkostotoimintaan osallistuvien henkilöiden tulkinnat verkoston luonteesta, merkityksestä ja tavoitteista olisivat tarpeeksi lähellä toisiaan. Linnamaan (2004, 68, 91) mukaan tulkinnat viittaavat asioiden, tapahtumien ja tilanteiden ymmärtämiseen tietyllä tavalla. Lissack ja Roos (1999, 48) ovat puolestaan määritelleet tulkinnat merkityksinä, joita toimijat antavat käsillä olevalle asialle, tilanteelle tai ilmiölle. Tärkeää on ymmärtää, että tietynlaiset tulkinnat johtavat tietynlaiseen toimintaan. Tästä syystä toimijoiden toimintaa ohjaavat tulkinnat olisi pyrittävä tietoisesti tunnistamaan. Tällöin ymmärrettäisiin paremmin tulkintojen merkitys kehittämis- ja verkostotoiminnan kannalta, ja pystyttäisiin kehittämään toimijoiden tulkinnallisia viitekehyksiä yhdensuuntaisemmiksi. Tulkintojen yhdensuuntaistaminen on tärkeää, jotta pystytään valitsemaan verkoston useista eri mahdollisuuksista ja vaihtoehdoista kaupungin omaan kehittämistoimintaan parhaiten sopivat ratkaisut. (Linnamaa 2004, 68–91; ks. myös Sotarauta ym. 2003, 40.)

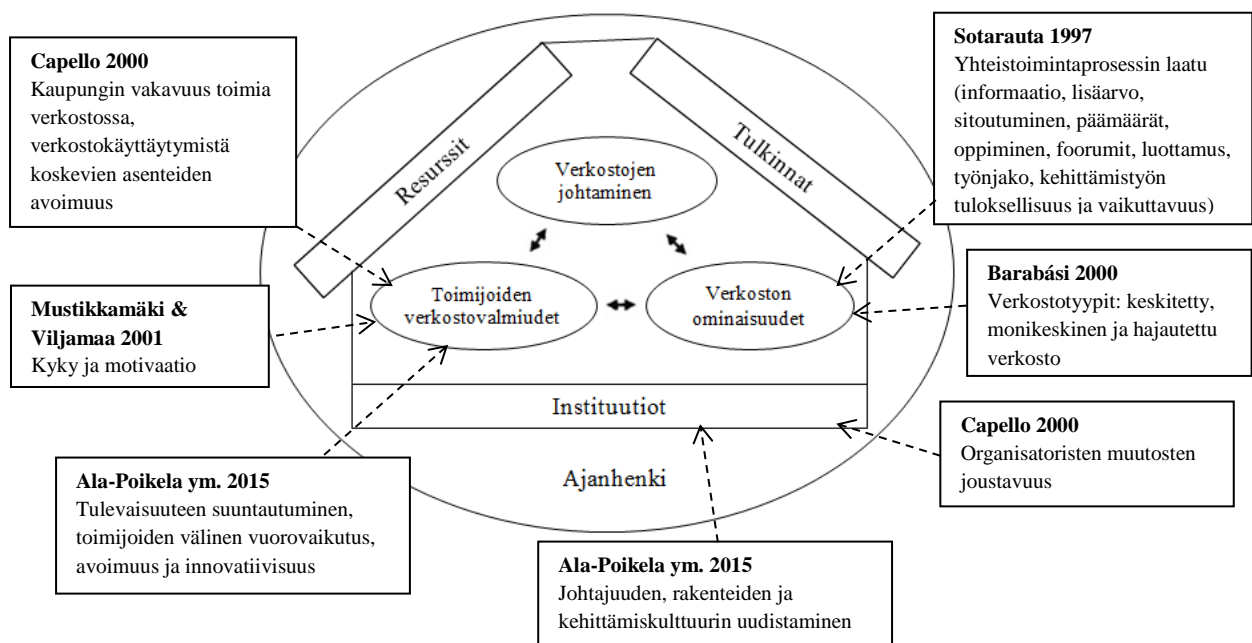
Viimeinen verkoston toimivuuden elementti on *ajanhenki*, jota tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita sen yhteensopivuudesta verkoston teemojen kanssa. Linnamaan (2004, 91) mukaan ajanhenki viittaa vallitsevaan kehitysnäkemykseen, ja siinä vallitsevaan ilmapiiriin. Ajanhenki vaikuttaa keskeisellä tavalla siihen, millaiset toimintapolitiikat ovat kullakin ajanhetkellä tärkeitä yhteiskunnassa, ja miten niitä toteutetaan. Myös muut verkoston toimivuuden osatekijät heijastelevat ajanhenkeä, sillä ajanhenki vaikuttaa esimerkiksi käytössä olevien resurssien määrään, verkostojen luonteeseen ja muotoon sekä verkostojen johtamiseen. Ajanhengen yhteensopivuus verkostossa käsiteltävien teemojen kanssa on tärkeää erityisesti siksi, että se lisää yhteistyöhön osallistuvien toimijoiden motivaatiota. (Linnamaa 2004, 91, ks. myös Sotarauta & Bruun 2002.)

Toimijoiden verkostovalmiudet, verkostojen johtaminen, verkoston ominaisuudet, resurssit, tulkinnat, instituutiot ja ajanhenki muodostavat verkoston toimivuutta kuvaavan kokonaisuuden, jossa yksittäiset tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa. Linnamaa (2004, 78–92) korostaa, että verkostojen toimivuutta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti kiinnittämällä huomiota samanaikaisesti useaan verkoston toimivuutta kuvaavaan tekijään. Ongelmana verkostojen toimivuuden tarkastelussa on usein, ettei verkoston toimivuutta nähdä tietoisena



kehittämiskohteena, vaan tosiasiana, joka tulee hyväksyä. Tässä tutkielmassa syvennyttäänkin verkoston toimivuuden, ja tarkemmin sanottuna verkoston jäsenyyden toimivuuden, tarkasteluun juuri siitä näkökulmasta, että verkoston jäsenyyden toimivuus on kokonaisuus, jonka yksittäisiin tekijöihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa kokonaisuuden toimivuuteen. (Linnamaa 2004, 78–92.)

Capellon (2000), Ala-Poikelan ym. (2015) sekä Mustikkamäen ja Viljamaan (2001) esittämät tekijät, joiden perusteella kaupungit hyötyvät verkostoista, voidaan mielestäni sijoittaa Linnamaan (2004) esittämiin verkoston toimivuuden elementteihin. Kaupungin vakavuus toimia verkostossa, verkostokäyttäytymistä koskevien asenteiden avoimuus, tulevaisuuteen suuntautuminen, toimijoiden välinen vuorovaikutus, avoimuus, innovatiivisuus ja toimijoiden kyky ja motivaatio toimia verkostossa ovat toimijan *verkostovalmiuksiin* liittyviä tekijöitä. Capellon (2000) mainitsema organisatoristen muutosten joustavuus liittyy puolestaan *instituutioihin* ja niiden ominaisuuksiin. Instituutioihin viittaa myös johtajuuden, rakenteiden ja kehittämiskulttuurin uudistaminen, mikä on Ala-Poikelan ym. (2015) mukaan tärkeä verkoston toimivuuteen vaikuttava tekijä. Myös Sotaraudan (1997) muodostamat yhteistoimintaprosessin laadun käsitteet sekä Barabásin (2002) kuvailemat verkostotyypit voidaan linkittää yhteen verkoston toimivuuden käsitteiden kanssa. Havainnollistan seuraavan kuvion avulla verkoston toimivuutta kuvaavien ja siihen linkittyvien käsitteiden suhdetta toisiinsa.

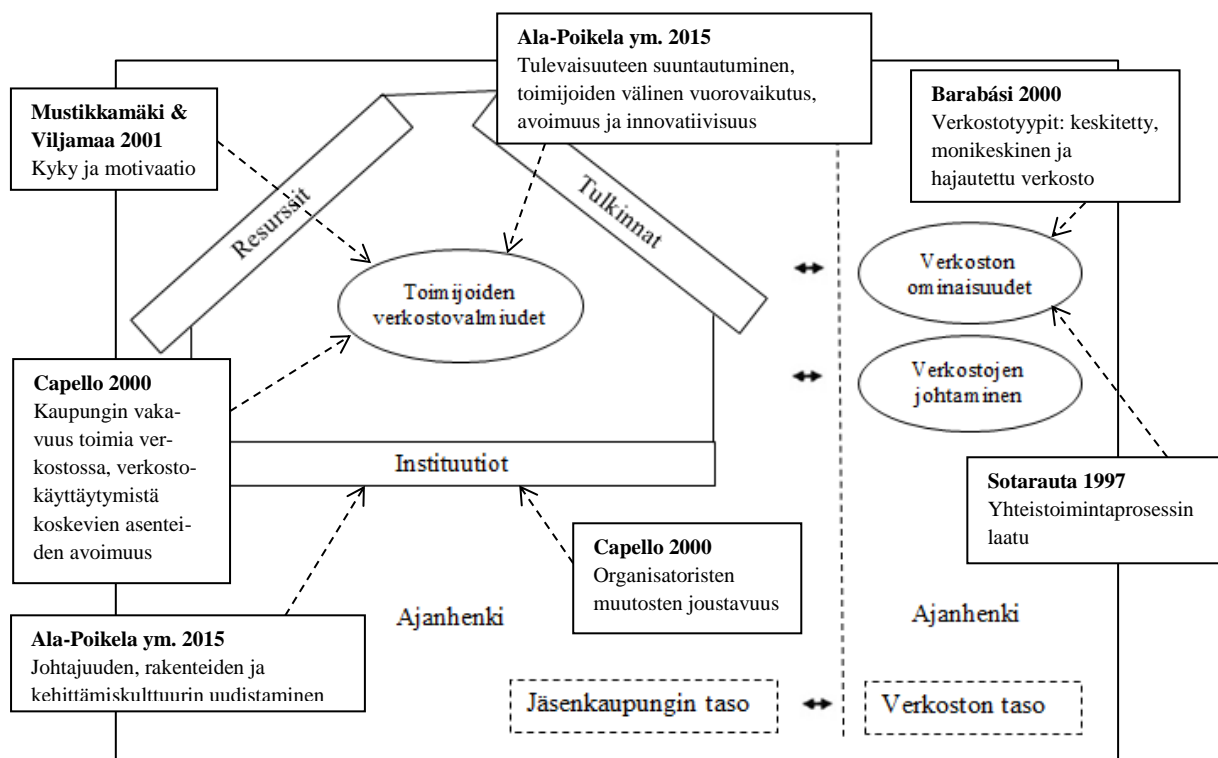


Kuvio 6. Verkoston toimivuutta koskevien käsitteiden linkittyminen toisiinsa.

Hyödynnän edellä muodostamaani verkoston toimivuutta kuvaavaa käsitteellistä kehikkoa omaan tutkimusaiheeseeni soveltaen. Tarkastelen tässä tutkielmassa verkoston toimivuuden sijaan

verkoston *jäsenyyden toimivuutta* eli verkoston yksittäisen jäsenkaupungin kykyä toimia verkoston jäsenenä. En siis ole Linnamaan (2004) tavoin kiinnostunut tarkastelemaan, miten verkosto toimii kokonaisuutena, vaan miten sen jäsenyys toimii yksittäisen jäsenkaupungin tasolla. Olen siis siirtänyt fokuksen kokonaisesta verkostosta sen yksittäiseen jäseneseen.

Käytännössä hyödynnän verkoston toimivuuden käsitettä siten, että analysoin Kristiinankaupungin verkostovalmiuksia, resursseja, instituutioita ja toimijoiden välisiä tulkintoja jäsenyyden toimivuuden näkökulmasta. Tämän lisäksi analysoin kansainvälisen Cittaslow-verkoston ominaisuuksia ja johtamista sekä ajanhenkeä ja peilaan niitä jäsenyyden toimivuuteen. Toimijoiden verkostovalmiudet, resurssit, instituutiot ja tulkinnat miellän Kristiinankaupungin sisäisiksi ominaisuuksiksi, jotka heijastelevat kaupungin kykyä toimia verkostossa. Näihin tekijöihin Kristiinankaupunki voi itse vaikuttaa toisin kuin Cittaslow-verkoston ominaisuuksiin, johtamiseen ja ajanhenkeen. Verkoston ominaisuuksilla ja johtamisella viitataan Cittaslow-verkoston tekijöihin. Ajanhenki puolestaan nähdään eräänlaisena taustatekijänä verkoston jäsenyyden toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden taustalla. Havainnollistan seuraavan kuvion avulla, miten olen muokannut verkoston toimivuuden käsitteistöä oman tutkielmani tarpeisiin sopivaksi.



Kuvio 7. Verkoston jäsenyyden toimivuutta havainnollistava käsitteellinen viitekehys tässä tutkielmassa.

## 2.2 Verkostojen tavoitteena lisäarvo

Olen käyttänyt tutkielmassa käsitettä lisäarvo, määrittelemättä sitä tähän mennessä vielä kovinkaan tarkasti. Tässä luvussa keskityn käsitteen tarkempaan määrittelyyn. Pyrin lisäksi selventämään, mitä lisäarvo tarkoittaa tämän tutkielman kannalta ja miten käytän kyseistä käsitettä. Lisäarvo on hieman hankala käsite, jolle on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Verkostokäsitteen tavoin lisäarvo on laaja käsite, jota voidaan käyttää useissa eri merkityksissä. Esimerkiksi yritystoiminnassa voidaan puhua yrityksen lisäarvosta sen omistajille tai yksittäisen tuotteen lisäarvosta yrityksen asiakkaalle. Kuntasektorilla puolestaan lisäarvon käsitteellä voidaan viitata esimerkiksi kunnan tuottamaan lisäarvoon sen tärkeimmälle sidosryhmälle eli kunnan asukkaille. (Karisto 2006, 32–33.) Verkostotutkimuksessa lisäarvon käsite on tärkeä, sillä lisäarvon saamista voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä verkostoon liittymisen motiivina. Verkoston jäsenyys ei ole toimijan kannalta kannattavaa, mikäli toimija ei saa verkostosta lisäarvoa. Myös tämän tutkielman keskeisenä oletuksena on, että Kristiinankaupunki on liittynyt Cittaslow-verkoston jäseneksi, jotta se saisi verkostosta lisäarvoa omaan toimintaansa.

Verkoston lisäarvolla viitataan siten siihen hyötyyn, jota kaikkien verkostoon osallistuvien tulisi saada verkostosta. Kaikki verkoston jäsenet eivät aina saa verkostosta lisäarvoa samassa laajuudessa, mutta oleellista on, että kaikki hyötyvät verkostosta jollakin tavalla. Koska verkosto-osallistumiseen liittyy yleensä myös kustannuksia, olisi tärkeää, että verkostoon osallistuvat toimijat voisivat kokea saavansa verkostosta vastinetta näille kustannuksille. Mikäli näin ei tapahdu, toimijoiden sitoutuminen verkostoon saattaa heikentyä. Verkostotoimijoiden olisi hyvä tiedostaa, että verkostoista välittyvä lisäarvo saattaa näkyä vasta pitkän ajan kuluessa. Siksi lisäarvon saaminen edellyttää usein pitempiaikaista sitoutumista. Verkostoon sitoutuminen on siten lisäarvon tuottamisen keskeinen edellytys. Vastaavasti voidaan todeta, että mitä paremmin verkosto tuottaa toimijalle lisäarvoa sitä helpompaa myös verkostoon sitoutuminen on. (Linnamaa 2004, 82–84.)

Ulaga & Eggert (2005, 75) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen lisäarvon määritelmistä, ja tiivistäneet käsitteen keskeisen sisällön neljään teemaan:

1. lisäarvo koetaan subjektiivisesti
2. lisäarvo käsittää hyödyn ja uhrauksen välisen suhteen
3. lisäarvoon liittyvät hyödyt ja uhraukset saattavat olla monitahoisia
4. lisäarvon oivaltaminen vaikuttaa kilpailutilanteeseen

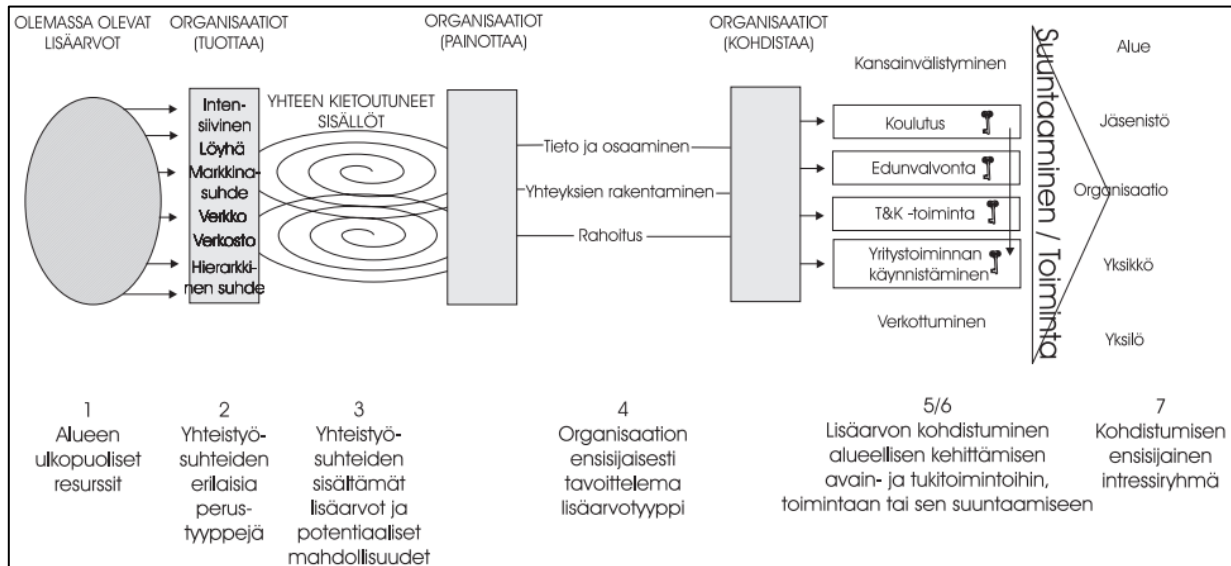
Mielestäni nämä neljä lisäarvoa luonnehtivaa tekijää sopivat hyvin myös Cittaslow-verkostoa koskevan lisäarvon tarkasteluun. Oletan, että Cittaslow-verkoston jäsenyyden tuottama lisäarvo

koetaan Kristiinankaupungissa subjektiivisesti, jolloin eri toimijoiden ja henkilöiden näkemykset eroavat toisistaan. Lisäksi oletan, että Cittaslow-verkoston jäsenyydestä välittyvä hyöty voidaan ainakin jossain määrin suhteuttaa siihen uhraukseen, jota sen saaminen on edellyttänyt kaupungilta ja sen toimijoilta. Myös uhrauksen koettu suuruus saattaa vaihdella eri henkilöiden kokemusten välillä. Lisäarvoon liittyvät hyödyt voivat lisäksi olla monitahoisia, eivätkä ne ole esimerkiksi ainoastaan rahallisesti mitattavia. Oletan myös, että jäsenyydestä saatavan lisäarvon oivaltaminen on keskeinen kaupungin kilpailukyvyn kehittämisen elementti.

Myös Capello (2000, 1925–1945) on tunnistanut, että verkoston jäsenyydestä syntyy sekä hyötyjä että kustannuksia. Hyötyjen ja kustannusten välinen suhde kertoo, kuinka kannattavaa verkostoon kuuluminen on verkostotoimijalle. Tämä suhde kuvastaa mielestäni myös Ulagan ja Eggertin (2005, 75) määritelmän mukaista lisäarvon käsitettä. Capellon mukaan kaupungit tavoittelevat verkostoitumisella usein tiettyjä etuja, jotka liittyvät tehokkuuden ja kyvykkyyksien parantamiseen sekä synergiaetujen lisäämiseen. Tehokkuudella hän viittaa verkostoissa tapahtuvaan päätöksentekoa koskevaan tehokkuuden kasvuun. Capellon (2000, 1925–1945) mukaan verkoston kautta saatava lisäinformaatio ja tietämys vähentävät päätöksentekoa koskevaa epäsymmetrisyyttä. Synergia puolestaan liittyy verkostoon kuuluvien toimijoiden yhteisvaikutukseen, jonka myötä verkostosta muodostuu kokonaisuutena enemmän kuin mitä sen yksittäiset jäsenet ovat yhteensä. Kyvykkyydellä Capello (2000, 1925–1945) puolestaan viittaa siihen, että verkoston jäsenkaupunkien osaaminen on verkoston välityksellä kaikkien siihen kuuluvien toimijoiden hyödynnettävissä.

Verkostoon kuulumalla kaupungeille tarjoutuu uusia mahdollisuuksia luoda yhteistyösuhteita muiden verkoston toimijoiden kanssa. Raunion (2000, 49) mukaan yhteistyösuhteen tuottamaa lisäarvoa voidaan havainnollistaa lisäarvon tuotantoprosessia kuvaavan mallin avulla. (1) Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan alueen ulkopuolella olevia resursseja ja lisäarvoja, joita ei vielä ole valjastettu alueen käyttöön. Lisäarvoja ja resursseja on olemassa lähes loputtomiin, joten kaupunki valitsee niistä oman toimintansa kannalta tärkeimmät eli liittyy sellaisiin verkostoihin, joiden se kokee palvelevan parhaiten sen omia tarkoitusperiä. (2) Prosessin toisessa vaiheessa kiinnitetään huomiota sen yhteistyösuhteen tyyppiin, jossa toimija on mukana. Kyseinen yhteistyösuhde voi olla esimerkiksi verkkoon, verkostoon tai hierarkiaan perustuva. (3) Kolmannessa vaiheessa kiinnitetään huomiota siihen, millaisia lisäarvoja kyseinen yhteistyösuhde mahdollisesti sisältää. (4) Yhteistyöhön osallistuvilla toimijoilla tulisi olla käsitys siitä, millaista lisäarvoa kyseisestä yhteistyösuhteesta on mahdollista saada, ja millaista lisäarvoa se itse tavoittelee. Tähän keskitytään prosessin neljännessä vaiheessa. (5-6) Jotta yhteistyösuhteesta

saatava lisäarvo ei valuisi alueen läpi käyttämättömänä potentiaalina, lisäarvon tulee kohdistua alueen kehittämisen avain- ja tukitoimintoihin, toimintaan tai sen suuntaamiseen. (7) Seitsemännessä vaiheessa määritellään lisäarvon kohdistumisen ensisijainen intressiryhmä. (Raunio 2000, 49–50.) Seuraava kuvio havainnollistaa kyseistä tuotantoprosessia:



Kuvio 8. Yhteistyösuhteiden tuottama lisäarvo tuotantoprosessina (Raunio 2000, 50).

Raunio (2000, 74, 82) mukaan yksittäinen yhteistyösuhde voi mahdollistaa useiden eri lisäarvojen välittymisen alueelle. Lisäarvot ovat siten myös sisällöltään erilaisia. Ne voivat perustua esimerkiksi rahoitukseen, tietoon ja osaamiseen tai suhteiden rakentamiseen. Samasta yhteistyösuhdesta saadun lisäarvon sisältö tai merkitys voi myös vaihdella tilanteesta ja lisäarvon arvioijan näkökulmasta riippuen. Esimerkiksi yksilön, organisaation, yksittäisen hankkeen tai alueen kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta yhteistyön lisäarvo näyttäytyy usein eri tavoin. Tässä tutkielmassa lisäarvoa tarkastellaan lähinnä alueen kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta syventymättä seikkaperäisesti siihen, millaista lisäarvoa Cittaslow-verkosto tuo esimerkiksi yksilölle tai yksittäiselle organisaatiolle.

Raunio (2000, 75) jakaa yhteistyösuhteessa syntyvän lisäarvon sen merkityksen perusteella kolmeen ryhmään; *ylläpitävään*, *potentiaaliseen* ja *strategiseen lisäarvoon*. *Ylläpitävä lisäarvo* mahdollistaa kunnan kehittämiseen liittyvän toiminnan tällä hetkellä, muttei takaa sitä tulevaisuudessa. Se voidaan myös nähdä mahdollistavana lisäarvona, joka ei sinällään suoranaisesti kehittä aluetta, vaan luo mahdollisuudet sen kehittymiselle. *Ylläpitävästä lisäarvosta* esimerkkinä toimivat rahalliset resurssit. *Potentiaalisia lisäarvoja* ovat kaikki ne mahdolliset lisäarvot, joita yhteistyösuhde tarjoaa, mutta joita ei vielä ole valjastettu toimijan käyttöön. *Strategiset lisäarvot* tukevat kaupungin strategisia tavoitteita, ja ovat siten haastavin lisäarvon tuottamisen ryhmä.

Yhteistyösuhteesta saatu lisäarvo voi vaihdella merkitykseltään ylläpitävään, potentiaaliseen ja strategiseen riippuen lisäarvon tarkastelunäkökulmasta. (Raunio 2000, 74.)

Raunio (2000, 75–76) mukaan yhteistyösuhteelta edellytetään tiettyjä asioita, jotta sen merkitys voi todella muodostua strategiseksi. Raunio mukaan yhteistyösuhde on aluksi *potentiaalinen* eli käyttämätön mahdollisuus, jolloin yhteistyösuhde ei vielä tuota todellista lisäarvoa yhteistyön osapuolille. Potentiaalisen yhteistyön vaiheessa yhteistyösuhteen osapuolten odotukset ovat tulevaisuuteen asetetuissa tavoitteissa. Potentiaalinen suhde muuttuu *ylläpitäväksi*, kun yhteistyösuhdetta ryhdytään hyödyntämään käytännössä. Yhteistyösuhteesta tulee *strateginen* vasta, kun se alkaa tuottaa yhteistyötä tekeville organisaatioille strategisesti merkittävää lisäarvoa. Lähtökohtaisesti strategista lisäarvoa ei kuitenkaan tule mieltää strategiseksi, jos se on määrällisesti vähäistä tai sen hyödyntäminen tehotonta. (Raunio 2000, 75–76.) Strategisen yhteistyösuhteen rakentaminen edellyttää yhteistyön osapuolilta suunnitelmallisuutta ja työlästä fokusointia (Raunio 2000, 30).

Raunio (2000, 78) määrittelee kaikki alueen ulkopuolella olevat, alueen kehittämisessä vielä hyödyntämättömät resurssit potentiaalisiksi lisäarvoiksi. Kyseisiä lisäarvoja tarkasteltaessa on kuitenkin syytä huomioida, ettei saman yhteistyösuhteen ole tarkoitus tuottaa kaikkia mahdollisia lisäarvoja, vaan on määriteltävä mitä yhteistyösuhteen avulla tavoitellaan ja mihin tarkoitukseen. Ennen kuin ryhdytään luomaan uusia yhteistyösuhteita, on syytä tarkastella olemassa olevien suhteiden mahdollisuudet vastata määriteltyihin tarpeisiin. Jo olemassa olevan yhteistyösuhteen tarjoaman potentiaalisen valjastaminen käyttöön on paljon mielekkäämpää kuin uusien yhteistyösuhteiden rakentaminen. Yhteistyösuhteiden tarjoama potentiaali korostuu kun huomio kohdistetaan yhteistyön laadusta ja sisällöstä kohti yhteistyön käytännön merkitystä alueen kehittämisessä. (Raunio 2000, 82.) Raunio (2000, 78) mukaan yhteistyösuhteesta saatu lisäarvo jää potentiaaliseksi mahdollisuudeksi pääasiassa kolmella tavalla:

1. *Tyhjäkäyntinä* eli yhteistyön avulla tuotetaan toisarvoista ja helposti välittyvää lisäarvoa hankalammin tuotettavan, strategisen lisäarvon sijaan.
2. *Passiivisena kuulumisena* eli yhteistyösuhde on toiminnan sijaan ennemminkin jäsenyyttä.
3. *Määrittelemättömyytenä* eli yhteistyön rakentamisesta huolimatta käytännön lisäarvot eivät ole vielä konkretisoituneet.

Näistä kolmesta perustyyppistä on olemassa erilaisia variaatioita. Raunio (2000, 79) huomauttaa, että tyhjäkäynti on tyypillinen ilmiö useissa yhteistyösuhteissa, sillä strategisesti merkittävän lisäarvon tuottaminen edellyttää usein tiivistä tiedon ja osaamisen vaihtoa yhteistyötahojen kesken. Aikaa

vievän ja pitkäjänteisen verkostosuhteen ylläpitämisen sijaan on helpompi tyytyä löyhään markkinasuhteeseen. *Passiivisesta kuulumisesta* hyvä esimerkki on erilaisten verkostojen jäsenyys, jolloin jo pelkkä kontakti ja jäsenyys esimerkiksi kansainvälisessä verkostossa nähdään jo itsessään merkittävänä saavutuksena. Tällöin yhteistyösuhteen merkitys on lähinnä toimijan statuksen määrittelemisen todellisen toimintaan liittyvän merkityksen sijaan. Passiivinen kuuluminen voi johtua myös toimijasta itsestään, jos toimija ei käytä olemassa olevia resursseja tehokkaasti hyödykseen. Toimijalta saattaa puuttua myös tarvittavia valmiuksia, kuten riittävät voimavarat tai yhteistyötaidot, jolloin toimijan kyky hyödyntää olemassa olevaa yhteistyösuhdetta jää puutteelliseksi. Nämä tekijät voivat toimia aktiivisen toiminnan esteenä, jolloin toimija ei kykene irrottamaan yhteistyösuhteesta uusia lisäarvoja omaan käyttöönsä. Passiivista kuuluminen voi joissakin tapauksissa johtua myös yhteistyön rakenteellisista tekijöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että toimijalla saattaa olla halu tuottaa lisäarvoa, mutta yhteistyön rakenteet estävät lisäarvon tuottamisen. (Raunio 2000, 79.)

*Määrittelemättömyys* on usein yhteistyön alkuvaiheen ongelma, jolloin yhteistyön laatu ja merkitys voivat olla yhteistyön osapuolille vielä selkiintymättömiä. Tällöin yhteistyö on vielä potentiaalinen mahdollisuus, joka voi alkaa tuottaa lisäarvoa myöhemmin esimerkiksi oppimisprosessin seurauksena. Määrittelemättömyys voi liittyä myös yhteistyön kautta tuotettujen lisäarvojen kohdentamiseen, eli toimijoiden ymmärrykseen siitä, mitä toimintaa lisäarvo tukee. Jos toimijat eivät kykene määrittelemään, mitä toimintaa yhteistyön avulla tuotetut lisäarvot ensisijaisesti tukevat, saattaa suuri osa yhteistyön mahdollistamasta potentiaalisesta lisäarvosta jäädä kokonaan hyödyntämättä. Tällainen lisäarvo, jota ei osata kohdentaa mihinkään ei myöskään kykene tavoittamaan sopivaa vastaanottajaryhmää, jolloin potentiaalinen lisäarvo virtaa alueen läpi ilman, että kukaan tarttuisi siihen. (Raunio 2000, 79–80.)

Yhteistyösuhteen tuottamat lisäarvot muuttuvat ajassa tilanteesta riippuen. Lisäarvot voivat muuttua potentiaalisista väliaikaisesti tai pysyvästi strategisiksi. Siksi toimijoiden tulisi oivaltaa yhteistyösuhteen piilevä potentiaali. Tämän lisäksi toimijoilla tulisi olla kyky muuttaa tämä potentiaali strategisesti merkittäväksi kaupungin kehitystä tukevaksi toiminnaksi. Kyseessä on jatkuva prosessi, joka edellyttää uusien avautuvien mahdollisuuksien jatkuvaa tarkkailua sekä tehottomien ja lisäarvoa tuottamattomien yhteistyösuhteiden karsimista tai tehostamista. Yhteistyösuhteiden hyödyntämisellä tulisi olla suunta, joka toimii yhteistyön merkitystä määrittävänä strategiana. Yhteistyösuhteissa ei ole kysymys niiden määrästä vaan laadusta; niiden lukumäärän sijaan tulisi keskittyä olemassa olevien suhteiden syventämiseen ja niiden tuottamien lisäarvojen valikoiman laajentamiseen. (Raunio 2000, 80.)

Cittaslow-kaupunkien saamia hyötyjä on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa jonkun verran, mutta niistä ei ole tämän tutkielman tavoin määritelty lisäarvoiksi. Muissa tutkimuksissa Cittaslow-verkostosta saatuja hyötyjä ei siten ole samalla tavalla pyritty suhteuttamaan verkostoon liittyviin uhrauksiin, kuin mitä tässä tutkielmassa tehdään. Mayerin ja Knoxin (2006) mukaan Cittaslow-verkosto tarjoaa kaupunkien kehittämistä vastuussa oleville toimijoille ideoita toteuttaa vaihtoehtoisia kaupungin kehittämisen politiikkaa, joka perustuu kestävän kehityksen periaatteisiin. Mayer ja Knox (2006) ovat lisäksi havainneet, että Cittaslow-verkoston jäsenyys luo jäsenkaupungeissa linkkejä kaupungin eri toimijoiden, kuten vapaaehtoisuuteen perustuvien organisaatioiden ja kaupungin valtuuston, välille. Pink (2009, 461) korostaa lisäksi, että Cittaslow-verkoston jäsenyys on koettu useissa sen jäsenkaupungeissa käytännön apuvälineeksi, joka auttaa kaupunkeja ylläpitämään taloudellista kestävyyttä, ja joka rohkaisee erityisesti pienten yritysten toimintaa.

Viitataan tässä tutkielmassa lisäarvon käsitteellä niihin Cittaslow-verkostosta saatuihin hyötyihin, joita Kristiinankaupunki ei olisi ilman verkoston jäsenyyttä onnistunut saamaan. Verkostoon kuulumisen nähdään siten uhrauksena, jonka kaupunki on tehnyt saavuttaakseen lisäarvoa verkostosta. Lisäarvo käsittää siten Ulagan ja Eggertin (2005, 75) määritelmän mukaisesti koetun hyödyn ja uhrauksen välisen suhteen. Keskityn ensisijaisesti tarkastelemaan Cittaslow-verkostosta saadun lisäarvon sisältöä, mutta en kuitenkaan halua kokonaan sivuuttaa lisäarvon luonteen ja merkityksen tarkastelua.

### **2.3 Verkostoitumisen haasteet ja riskit**

Verkostoitumiseen liittyviä riskejä on käsitelty kirjallisuudessa hyvin vähän. Gulatin, Nohrian & Zaheerin (2000) mukaan yksi verkostoitumiseen liittyvä riski on se, että organisaatio jämähtää sellaiseen verkostoon, josta ei ole riittävästi hyötyä sen kehittymiselle. Tällöin resursseja kulutetaan turhaan ilman, että verkostosta saadaan riittävästi lisäarvoa omalle kehitykselle, ja samalla muut organisaation kannalta suotuisimmat yhteistyökumppanit tai organisaatiota paremmin hyödyttävät verkostot saattavat jäädä huomaamatta. Suomisen ym. mukaan (2007, 64–66) toinen keskeinen verkostoitumiseen liittyvä riskitekijä on tavoitteellisuuden puute. Mikäli organisaatio ei ole tarpeeksi tarkkaan miettinyt, mitä se tavoittelee verkostoon osallistumisella, se saattaa toimia pitkään sellaisen verkoston jäsenenä, joka ei tuota organisaatiolle merkittävää lisäarvoa. Tällöin verkoston jäsenyys kuluttaa organisaatiolta turhaan aikaa ja muita resursseja.



Verkostoissa saatetaan kohdata myös sellaisia tilanteita, että organisaatio on asettanut selkeät tavoitteet verkostoon osallistumiselle, mutta niitä ei silti jostain syystä onnistuta saavuttamaan. Tämänkaltaista tilannetta voi selittää muun muassa se, että verkosto toimii huonosti. Verkosto saattaa toimia tehottomasti tai se voi olla huonosti toteutettu. Verkostoon osallistuvat toimijat eivät välttämättä ole tarpeeksi motivoituneita toimimaan verkostossa tai toimijoiden välillä ei ole riittävän syvää luottamusta. Toisaalta tavoitteiden saavuttamattomuus voi johtua myös muista syistä. Verkoston toimintaan osallistuvat henkilöt saattavat vaihtua tai he eivät kykene levittämään verkostossa opittuja asioita oman organisaationsa sisällä. Siksi verkostoitumisessa olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että verkostoon osallistuvilla organisaation avainhenkilöillä on riittävästi osaamista, kyvykkyyksiä ja resursseja toimia omassa tehtävässään. Lisäksi on mahdollista, että organisaatio on liittynyt sellaiseen verkostoon, joka ei vastaakaan sen tarpeita. Siksi olisi tärkeää, että verkostoon liittymisen jälkeen säännöllisesti arvioitaisiin, onko organisaation mahdollista saavuttaa tavoitteensa verkoston avulla. (Suominen ym. 2007, 64–66.)

Myös Cittaslow-verkosta on tutkittu verkostoon liittyvien haasteiden näkökulmasta, ja pyrin seuraavaksi havainnollistamaan, millaisia Cittaslow-verkosta koskevia haasteita tutkimuskirjallisuudessa esiintyy. Pinkin (2009, 456) mukaan Cittaslow-verkoston jäsenyys tuo mukanaan uusia politiikkatoimia ja prosesseja, joita kontrolloivat kaupungin johtohenkilöt. Näiden toimien on koettu sekoittavan kaupungin omia prosesseja. Toisaalta ne on koettu myös paikallista hallintoa helpottaviksi, neuvoa antaviksi ja osallistaviksi toimiksi. Ymmärrän tämän niin, että verkosto sekä haastaa paikallisia tuttuja toimintatapoja että selkiyttää ja samalla uudistaa niitä. Pink (2009, 456) on lisäksi korostanut Cittaslow-verkoston liittyvänä keskeisenä haasteena Cittaslow-verkoston tavoitteita ja filosofiaa koskevan tietoisuuden lisäämisen kaupungin asukkaiden keskuudessa. Cittaslow-filosofian omaksuminen asukkaiden keskuudessa ei tapahdu hetkessä, ja se on kaupungin päättäjille haasteellinen, pitkäjänteisyyttä edellyttävä tehtävä. Ilmiötä koskevan ymmärryksen puuttuminen asukkaiden keskuudessa voi toimia merkittävänä esteenä myös asukkaiden kyvyille osallistua ilmiön kehittämiseen (ks. myös Abram 1998, 6).

Jotkut toimijat ovat lisäksi kokeneet Cittaslow-verkoston jäsenyydessä haasteelliseksi sen, että verkoston jäsenyys, sen säilyttäminen ja jäsenyyden onnistunut toteuttaminen on pitkälti verkoston jäsenkaupunkien johtohenkilöiden käsissä. Tämä tarkoittaa sitä, että näiden toimijoiden mahdollisesti vaihtuessa ja korvautuessa uusilla, verkoston jäsenyys voi olla vaakalaudalla riippuen korvaavien henkilöiden kiinnostuksesta ja motivaatiosta jatkaa verkostossa toimimista. Tästä syystä Cittaslow-verkoston jäsenkaupungeissa on perustettu muodollisia verkostotoimintaa tukevia elimiä, jotka pitävät kiinni verkoston tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden edistämisestä. (Pink 2009, 457.)

Mielen (2008, 146–147) mukaan Cittaslow-verkoston jäsenyyteen liittyvä keskeinen haaste joidenkin kaupunkien kohdalla voi koskea myös oman Cittaslow-profiilin luomista. Miele (2008) ehdottaa, että Cittaslow on joukko teknologioita, joiden avulla hitautta tuotetaan. Hitauden tuottaminen on rajojen vetämistä nopean (*engl. fast life*) ja hitaan elämän (*engl. slow life*) välille. Jokainen Cittaslow-verkoston jäsenkaupunki tuottaa oman versionsa hidastamisesta, ja jokainen versio eroaa muista jollakin tavalla. Oman version tuottaminen edellyttää jokaiselta jäsenkaupungilta kykyä sopeuttaa hitautta tuottavat teknologiat osaksi paikallisia olosuhteita. Tämä tapahtuu tunnistamalla ja kehittämällä paikallisia kohteita (*engl. objects*), käytäntöjä (*engl. practices*) ja paikkoja (*engl. spaces*), joissa paikalliset toimijat tunnistavat hitauden potentiaalia. (Miele 2008, 135.)

Kaupungille ominaiset paikalliset ruokatuotteet ovat esimerkki *hitaista kohteista*. *Hitaat käytännöt* liittyvät esimerkiksi paikalliseen käsityökulttuuriin tai ympäristön vaalimisen perinteisiin. *Hitaita paikkoja* ovat kaupungille ominaiset kulttuurisesti ja historiallisesti arvokkaat paikat, joiden arvoa parantamalla voidaan parantaa myös kaupungin Cittaslow-profiilia. Hitauden tuottamisessa on kyse kaupungin hitaiden kohteiden, käytäntöjen ja paikkojen tunnistamisesta, mutta myös ei-hitaiden kohteiden, käytäntöjen ja paikkojen muuntamisesta sellaisiksi. Tämä voi osoittautua jäsenkaupungissa haasteelliseksi tehtäväksi erityisesti silloin, jos kaupungilla ei ole ennestään olemassa hitautta tuottavia kohteita, käytäntöjä ja paikkoja. (Miele 2008, 141–147.)

Hatipoglu (2015, 28) on tutkinut turkkilaista Vize-nimistä Cittaslow-kaupunkia ja todennut, että kyseisessä kaupungissa on ollut haasteellista löytää taloudellisia resursseja Cittaslow-projekteille. Cittaslow-verkoston jäsenkaupungit eivät saa verkostolta rahallista avustusta projektien toteuttamiseen, jolloin kaupungin on itse rahoitettava toteuttamansa projektit tai hankittava rahoitusta muualta. Tämä voi osoittautua erittäin haasteelliseksi tehtäväksi pienille, hyvin niukkojen rahallisten resurssien kanssa kamppaileville kunnille. Hatipoglun (2015, 28) mukaan myös kaupungin asukasluvun pienuutta on pidetty haasteellisena Cittaslow-verkostoon liittyvien projektien järjestämisen näkökulmasta, sillä kaupungin sisältä saattaa olla vaikea löytää vapaaehtoisia toimijoita, jotka olisivat valmiita osallistumaan projektien toteuttamiseen tai ottamaan vastuuta niiden johtamisesta. Myös tämän tutkielman aineistoa kerätessäni olin kiinnostunut kuulemaan niistä haasteista, joita Kristiinankaupunki on kohdannut verkoston jäsenenä toimiessaan. Tutkielman lopussa voitaneen pohtia, ovatko Kristiinankaupungin kohtaamat haasteet olleet tyypillisiä myös muille Cittaslow-verkoston jäsenkaupungeille.

### 3 Kristiinankaupungin strategiaprosessi ja Cittaslow-verkosto

Kuvaan seuraavaksi tarkemmin Kristiinankaupunkia sekä sitä prosessia, jonka myötä kaupungista tuli Cittaslow-verkoston jäsen. Kristiinankaupunki on Pohjanmaan maakunnassa sijaitseva 6801 asukkaan pikkukaupunki (Väestörekisterikeskus 28.2.2016). Kaupunki on kaksikielinen. Viimeisten kymmenen vuoden aikana (2005–2015) Kristiinankaupungin asukasluku on vähentynyt 869 asukkaalla, joka on yli 10 % kaupungin asukasmäärästä. Vuoden 2012 ja 2014 välisenä aikana kaupungin asukasluvun väheneminen hidastui hieman, mutta putosi jälleen merkittävästi vuoden 2014 jälkeen. (Suomen Kuntaliitto 2016.) Kristiinankaupunki sai Cittaslow-verkoston jäsenyyden keväällä 2011. Kiinnostavaa on, että asukasluvun väheneminen hidastui juuri vuoden 2011 jälkeen, jolloin kaupunki sai verkoston jäsenyyden. Tämän tutkielman avulla voitaneen pohtia liittyvätkö nämä tekijät toisiinsa jollakin tavalla.

Kristiinankaupunki on meren äärellä sijaitseva pieni rannikkokaupunki, jonka tunnusmerkkejä ovat vanhat ja matalat puutalot sekä hyvin säilynyt ruutukaavan mukaisesti rakennettu keskusta. Kaupungin puutalomiljöön on peräisin 1700- ja 1800-luvuilta. Kristiinankaupungin rannikkoalueeseen kuuluu myös laaja maaseutu, jossa on runsaasti viljelyalueita, metsiä ja kalavesiä. Kaupungin maisemaa määrittävätkin pitkälti meri ja luonto. Koska kaupunki on asukasmäärältään pieni, sen asukkaat tuntevat hyvin toisensa. Kaupungin strategiassa Kristiinankaupunkia kuvailaan sosiaalisesti yhteisöksi, jonka toiminnalle ovat ominaisia talkoohenki ja yhteenkuuluvuus. (Kristiinankaupungin kaupunkistrategia 2010–2020; Kristiinankaupunki 2015.)

Kristiinankaupungin nettisivuilla kerrotaan, että kaupunginhallitus päätti kaupungin uuden vision luomisesta keväällä 2009 asettamalla työryhmän, jonka tehtävänä oli päivittää kunnallinen strategia syksyyn 2009 mennessä. Markkinointitoimisto Place Marketing Oy toimi asiantuntijana työryhmän apuna. Uuden vision lähtökohtana oli kaupungin aktiivisen elämän kehittäminen sekä asukkaiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden lisääminen. Visiota kehitettiin myös uusien asukkaiden houuttelemiseksi, sillä kaupungin asukkaat ovat ratkaisevassa asemassa verotulojen ja palveluiden säilymisen kannalta. Keskeisenä keinon muuttotappion voittamiseksi nähtiin kaupungin omien mahdollisuuksien tunnistaminen. Myös nykyisen maailmantilanteen ja sen mukanaan tuomien uusien arvojen, kuten ajan ja hyvinvoinnin merkityksen kasvun sekä materiaalisten tekijöiden merkityksen vähentymisen nähtiin tuovan kaupunkikehittämiseen uusia mahdollisuuksia. (Kristiinankaupunki 2012; Sitra 2010.)

Koska kaupunkilaiset nähtiin alusta asti merkittävässä roolissa vision toteutumisessa, heidät kanavoitiin jo varhaisessa vaiheessa osaksi uuden strategian suunnittelua. Profiloitiryhmä järjesti kohderyhmille 20 tulevaisuuden työpajaa, joissa asukkaat saivat kertoa mielipiteensä siitä, miten kaupunkia tulisi kehittää. Strategia-asiakirjaa täydennettiin lisäksi useissa kaikille avoimissa keskustelutilaisuuksissa sekä erillisessä ohjausryhmässä, joka muodostui paikallisista organisaatioista. Lisäksi avoimen lausuntokierroksen avulla haluttiin varmistaa, että kaikki yhdistykset, organisaatiot ja kaupungin asukkaat saivat sanoa asiakirjasta mielipiteensä. (Kristiinankaupunki 2012; Sitra 2010). Strategiaprosessin tuloksena syntyneitä uutta strategiaa voidaan pitää jokseenkin poikkeuksellisenä juuri siitä syystä, että sen laatiminen toteutettiin niin tiiviissä yhteistyössä kaupungin asukkaiden kanssa. Strategian nimeksi tuli ”*Paikallinen strategia vuosille 2010–2020, kaupungin asukkaiden laatima heitä itseään varten*”.

Haastateltavat kertoivat, että ajatus kaupungin liittymisestä Cittaslow-verkoston nousi esiin avoimissa keskustelutilaisuuksissa kaupungin strategiatyön yhteydessä, jonka jälkeen Kristiinankaupungin kaupunginjohtaja ryhtyi aktiivisesti työstämään asiaa yhdessä pienen työryhmän kanssa. Strategiaprosessin aikana huomattiin, että Cittaslow-verkoston filosofia ja ajatusmaailma olivat hyvin lähellä sitä ajatusmaailmaa, jonka mukaan kaupungin asukkaat sekä muut kaupungin toimijat olivat jo pitkään kehittäneet kaupunkia, ja jonka mukaan kaupunkia haluttiin kehittää myös tulevaisuudessa. Lisäksi havaittiin, että Kristiinankaupunki täytti jo entuudestaan hyvin suuren osan Cittaslow-verkoston kriteereistä. Kaupungin uuden strategian laatiminen ja Cittaslow-verkoston jäsenyyden hakeminen tapahtuivat siis toisiinsa kietoutuneena prosessina. Kristiinankaupunki teki päätöksen verkoston jäsenyyden hakemisesta loppuvuonna 2010 ja se hyväksyttiin verkoston jäseneksi 9.4.2011.

Haastatteluissa tuli ilmi, että Kristiinankaupungissa perustettiin verkoston jäsenyyden myöntämisen jälkeen Cittaslow-neuvosto, joka on eräänlainen neuvoo-antava elin Cittaslow-verkoston jäsenyyteen liittyen. Neuvostossa toimi keväällä 2016 kymmenen jäsentä, jotka olivat taustoiltaan muun muassa kaupunginhallituksen tai -valtuuston jäseniä sekä paikallisia yrittäjiä. Lisäksi Kristiinankaupungissa perustettiin kaksi hanketta Cittaslow-verkoston jäsenyyden saamisen jälkeen. Toinen hanke perustettiin Cittaslow-filosofian juurruttamiseksi kaupunkiin, ja se käynnistyi heti jäsenyyden myöntämisen jälkeen. Hanke kesti vuoden 2013 loppuun asti. Toinen hanke oli rahoitukseltaan pienempi, Leader-rahoitteinen hanke, ja sen tarkoituksena oli korvata Cittaslow-verkoston jäsenyyteen liittyviä kansainvälisten kokousten edellyttämiä ulkomaanmatkoja ja niistä aiheutuvia matkakuluja. Kumpikin hanke perustui Kristiinankaupungin omiin ylimääräisiin

verkoston jäsenyyttä koskeviin toimenpiteisiin, eivätkä ne olleet kansainvälisen verkoston edellyttämiä toimenpiteitä.

Kristiinankaupungissa Cittaslow-verkoston jäsenyyden vaikutuksia, verkoston jäsenyyden toimivuutta tai siitä saatua lisäarvoa ei ole tutkittu aiemmin näin seikkaperäisesti kuin tässä tutkielmassa tehdään. Samankaltaisia kysymyksiä on tutkittu Kristiinankaupungissa aikaisemmin kuitenkin Innolink Place Oy:n toteuttaman kyselytutkimuksen avulla. Innolink Place Oy toteutti Kristiinankaupungissa vuoden 2014 aikana kyselyn kaupungin asukkaille, yrittäjille ja vierailijoille. Kyselyjen tavoitteena oli selvittää kohderyhmien käsityksiä Cittaslow-verkoston jäsenyydestä. Asukaskyselyyn saatiin 37 vastausta, vierailijakyselyyn 201 ja yrittäjäkyselyyn 42. Esittelen seuraavaksi lyhyesti tutkimuksen keskeisiä tuloksia.

Lähes kaikki asukaskyselyyn vastanneet olivat tietoisia, että Kristiinankaupunki kuuluu Cittaslow-verkostoon. Vierailijakyselyyn vastanneista sen sijaan vain hieman yli puolet tiesi verkoston jäsenyydestä. Asukaskyselyyn vastanneet kokivat, että Kristiinankaupungin toiminta ja imago vastaavat hyvin Cittaslow-verkoston arvoja ja periaatteita. Suurin osa asukaskyselyn vastaajista koki lisäksi, että verkoston jäsenyys on tärkeää Kristiinankaupungin imagon kannalta, ja kaupungin tunnettuuden koettiin lisääntyneen verkoston jäsenyyden myötä. Myös suurin osa vierailijakyselyyn vastanneista oli samaa mieltä. Yli puolet asukaskyselyn vastaajista koki, että Cittaslow-verkoston jäsenyys on lisännyt matkailijoiden määrää kaupungissa ja tuonut kaupungille lisää huomiota ja imagollista hyötyä. Pieni osa vastaajista koki lisäksi, että kaupunki on saanut lisää asukkaita ja yrityksiä jäsenyyden myötä. (Innolink Place Oy 2014a; Innolink Place Oy 2014b.)

Kaikki yrittäjäkyselyyn vastanneet tiesivät, että kaupunki kuuluu Cittaslow-verkostoon. Asukas- ja vierailijakyselyiden tavoin myös suurin osa yrittäjäkyselyyn vastanneista piti Cittaslow-verkoston jäsenyyttä tärkeänä Kristiinankaupungin imagon kannalta. Lisäksi 43 % yrittäjäkyselyyn vastanneista koki, että verkoston jäsenyys on hyödyttänyt yritystoimintaa jollakin tavalla. Suurin osa yrittäjäkyselyyn vastanneista henkilöistä toimi alle 10 hengen pienyrityksissä. Tiettyjen toimialojen, kuten informaatioteknologian, luovien alojen, muotoilun ja designin sekä matkailun ja ravitsemuksen, yritysten edustajat kokivat hyötyneensä verkoston jäsenyydestä muita toimialoja enemmän. Vähiten hyötyä kokivat saaneensa niin sanotut kovat toimialat, kuten metalliteollisuus, meri- ja laivanrakennusteollisuus sekä logistiikka ja liikenne. Tutkimuksen keskeinen havainto oli, että ne yritykset, jotka eivät kokeneet saaneensa Cittaslow-verkoston jäsenyydestä merkittävää hyötyä omaan toimintaansa, eivät myöskään pitäneet verkoston jäsenyyttä yhtä tärkeänä kaupungin kehityksen tai imagon kannalta. (Innolink Place Oy 2014c.)

## 4 Aineisto ja menetelmät

Tämä tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistona hyödynnän seitsemää Kristiinankaupungin Cittaslow-jäsenyyden kannalta keskeisen avaininformantin haastattelua. Kuvaan seuraavaksi tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä, sekä sitä, millaisesta tapaustutkimuksesta tässä tutkielmassa on tarkemmin ottaen kyse. Lisäksi kuvaan tarkemmin tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käyttämäni teemahaastattelua, aineiston analysoinnissa hyödyntämäni analyysimenetelmää sekä puhelinhaastattelun merkitystä haastatteluaineiston keruussa. Koen tarpeelliseksi tuoda esiin puhelinhaastatteluissa kohtaamiani etuja ja haittoja siitä syystä, että tutkielman kaikki seitsemän haastattelua toteutettiin etänä puhelimen tai Skypen välityksellä, eikä perinteisellä tavalla kasvotusten haastateltavan kanssa.

### 4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka kohteena on usein ilmiö tai tapahtumakulku. Tavoitteena on ilmiön kontekstuaalinen ymmärtäminen (Laine ym. 2007, 9–10). Tämä edellyttää, että tutkija kuvaa mahdollisimman systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimuskohteen ominaispiirteitä. Tällä tavoin tutkijan on mahdollista tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevista erityisistä ilmiöistä (Peltola 2007, 111). Tapaustutkimus edellyttää tutkijalta erityistä herkkyyttä tunnistaa ennalta arvaamattomia yhteyksiä ilmiöiden välillä, sillä tapaustutkimuksessa on usein kyse uusien merkitysten luomisesta. Samasta syystä tutkijalta edellytetään kykyä pitää useita eri näkökulmia esillä sekä avointa herkistymistä tutkimuksen aihetta koskevalle materiaalille. (Laine ym. 2007.)

Tapaustutkimuksessa kiinnostus voi kohdistua useampaan tai vain yksittäiseen tapaukseen. Useampaa tapausta käsittelevässä tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää vertailevaa otetta. Tutkittava kohde voi tapaustutkimuksessa olla esimerkiksi yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, tai tapahtumakulku. Tapaustutkimuksessa pyritään usein perusteellisen ja tarkkapiirteisen kuvauksen muodostamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on usein mahdollisimman monipuolisen aineiston kerääminen, jonka avulla tutkimuskohde pystytään kuvaamaan perusteellisesti. (Laine ym. 2007, 9–10.) Tämän tutkielman tapauksena on Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyys, ja tarkemmin sanottuna jäsenyyden saamisesta seurannut tapahtumakulku. Kristiinankaupungin jäsenyys Cittaslow-verkostossa edustaa minulle tapausta verkostoon liittyvästä jäsenyyden toimivuudesta ja jäsenyyden avulla saadusta lisäarvosta.

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkittavaa tapausta koskevan ymmärryksen lisääminen. Tapaustutkimuksissa tarkastellaan usein pitkään jatkuneita, monimutkaisia ilmiöitä, ja siksi se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin *miksi* ja *miten*. (Laine ym. 2007, 10.) Useimpia tapaustutkimuksia luonnehtivat seuraavat seikat: kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, holistinen eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, eri aineistojen ja menetelmien käyttö sekä tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys. Tapaustutkimuksen keskeinen aineisto on yleensä laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan hyödyntää. Koska päämääränä on pyrkiä ymmärtämään tapausta, valitaan sellaiset menetelmät, jotka soveltuvat tutkittavan tapauksen kohdalla tähän tarkoitukseen parhaiten. (Laine ym. 2007.)

Vaikka tapaustutkimuksessa pyritään tarkastelemaan läheltä tapauksen kontekstia päästämällä lukija mahdollisimman lähelle tapausta ja antamalla lukijalle mahdollisuus eläytyä tutkittavaan tapaukseen, ei tapaus kuitenkaan ole tieteellisesti kiinnostava ainoastaan yksittäisenä tapahtumakulun tarkkapiirteisenä kuvauksena. Tapaustutkimuksen ainoana päämääränä ei ole kuvata tapauksen ainutlaatuisia piirteitä vain sen itsensä vuoksi, vaan tavoitteena on ilmiöiden syvällisempi ymmärtäminen tapauksen ainutlaatuisia piirteitä ja niiden taustalla olevia asiayhteyksiä jäsentämällä. Tapauksen syvällisempi ymmärtäminen edellyttää empiiristen tapahtumien kytkemistä teoriaan, joka tarjoaa tapauksen ymmärtämiseksi uusia mahdollisuuksia, merkityksiä ja vaihtoehtoisia tulkintoja. (Peltola 2007.)

Tapaustutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle kiinnostavasta tapauksesta, ja vasta tapauksen valinnan jälkeen pohtia, mistä tapaus kertoo ja mitkä käsitteet soveltuvat sen analysointiin eli mikä on tutkimuksen kohde. Toinen vaihtoehto on ensin valita tutkimuksen kohde, ja vasta sen jälkeen etsiä sopiva tapaus, jonka avulla päästään käyttämään tiettyjä käsitteitä ja syventymään tiettyyn tutkimuskohteeseen. (Laine ym. 2007, 11.) Tässä tutkielmassa lähdin liikkeelle valitsemalla kiinnostavan tapauksen, ja vasta sen jälkeen määrittelin, mistä valitsemani tapaus kertoo, eli mikä on tutkimuksen kohde. Koin, että tapauksen ja tutkimuksen kohteen erottaminen toisistaan oli tutkimusprosessin yksi haasteellisimmista tehtävistä.

Tapaustutkimuksen yhteydessä keskustellaan usein sen yleistettävyydestä. Vaikka tapaustutkimus on kuvaus yksittäisestä tapauksesta, aineiston yksityiskohtainen tarkastelu ja käsitteellistäminen antavat kuitenkin aineksia yleistysten tekemiseen. (Leino 2007, 214.) Osa tutkijoista korostaa yleistettävyyden sijaan enemmän tapauksen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tärkeyttä (esim. Snow & Trom 2002). Kun aineiston käsittelyä ohjaa jäsentynyt teoreettinen viitekehys, voidaan tapausta pitää esimerkkinä yleisestä teoreettisesti kuvattavissa olevasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta

1999, 65). Myös Leino (2007, 214) on sitä mieltä, että vaikka tapaustutkimuksen tavoitteena on yksittäisen tapauksen ymmärtäminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, vähintään yhtä tärkeää on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä yhtä tapausta yleisemmällä tasolla.

Olen pyrkinyt myös tässä tutkielmassa kuvaamaan tapaustutkimukselle tyypillisellä tavalla mahdollisimman systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimuskohteen ominaispiirteitä. Tutkijana olen jatkuvasti käynyt kamppailua siitä, mitkä tapaukselle ominaiset piirteet ovat ilmiön ymmärtämisen kannalta oleellisia, ja mitkä voidaan jättää syvällisemmän tarkastelun ulkopuolelle. Tutkielman teoreettinen viitekehys on kuitenkin helpottanut valintojen tekemistä ohjaamalla analyysin mielenkiintoa ja konkreettisten valintojen tekoa tiettyyn suuntaan. Koska tapaustutkimus edellyttää tutkijalta erityistä herkkyyttä tunnistaa ennalta arvaamattomia yhteyksiä ilmiöiden välillä, olen tätä tutkielmaa toteuttaessani pyrkinyt olemaan erityisen avoin keräämälleni aineistolle sekä aineiston ja teorian välisille kytkennöille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, etten lyönyt tutkielman teoreettista viitekehystä lukkoon heti tutkielman alkuvaiheessa, vaan muodostin tutkielmanteon aikana käsitteellisen viitekehysten, jonka koin tukevan keräämäni aineiston tarkastelua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

## **4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Hyödynnän aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joka on yksi keskeisimmistä tutkimushaastattelun lajeista ja se kuuluu laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, mikä tarkoittaa sitä, että haastattelun näkökulma on lyöty ennalta lukkoon, ja esimerkiksi kysymykset ovat valmiiksi suunniteltuja, mutta haastattelutilanteessa niiden esittämismuodot ja -järjestys saattavat vaihdella. Teemahaastattelulle tyypillistä on haastattelun kohdentaminen tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Strukturoitumisasteen perusteella teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelua pidetään käyttökelpoisena menetelmänä, kun tutkitaan yksilön ajatuksia, kokemuksia, uskomuksia ja tunteita. Sen avulla on mahdollista kerätä ilmiötä koskevaa syvällisempää tietoa, jota ei esimerkiksi lomakehaastattelun avulla olisi mahdollista saavuttaa. Koska teemahaastattelu on vain osittain strukturoitu haastattelumenetelmä, se antaa haastateltavalle paremmat mahdollisuudet vaikuttaa haastattelun kulkuun ja haastattelussa käsiteltäviin kysymyksiin kuin strukturoidummat haastattelumenetelmät. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)



Tutkielmani aineisto muodostuu seitsemästä teemahaastattelusta, joissa haastattelin Kristiinankaupungin avaininformantteja Cittaslow-verkoston jäsenyyteen liittyen. Haastattelut toteutettiin keväällä 2016. Haastateltavien valinnassa hyödynsin lumipallomenetelmää; lähdin liikkeelle mielestäni keskeisten avainhenkilöiden valinnalla, jonka jälkeen pyysin kyseisiä henkilöitä suosittamaan haastateltavaksi muita henkilöitä, joilla oli heidän kokemuksensa mukaan täydentävää tietoa aiheesta. Haastattelut kestivät 50 minuutista 1h 50 minuuttiin. Ensimmäiset haastattelut olivat kestoltaan selvästi pidempiä kuin myöhemmät siitä syystä, että esitin kyseisissä haastatteluissa haastateltaville sellaisia faktanäkökulman sisältäviä kysymyksiä, joita ei ollut tarpeellista esittää enää muille haastateltaville.

Käytännön syistä johtuen haastattelut toteutettiin etänä puhelimen tai Skypein välityksellä. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tämän jälkeen tekstimuotoon. Jo aineistonkeruuvaiheessa minulle oli selvää, että hyödynnän aineiston analysoinnissa sisällönanalyysin menetelmää. Tästä syystä toteutin litteroinnin merkitystasolla niin, että haastateltavien puheissa esiintyvien täytesanojen, puhekielisyyksien ja taukojen sanatarkka kirjaaminen eivät olleet litteroinnissa ensisijaisen huomion kohteena, vaan tärkeämpää oli merkitysten tarkka kirjaaminen. Haastattelujen teemat koskivat haastateltavien taustoja ja roolia Cittaslow-verkoston jäsenyyden kannalta, kansainvälistä Cittaslow-verkostoa, ja siihen liittyviä jäsenyyden edellytyksiä, suhtautumista verkoston jäsenyyteen, verkoston jäsenyyteen liittyviä tavoitteita, vaikutuksia ja lisäarvoa sekä verkoston jäsenyyden tulevaisuutta. Haastatteluissa käyttämäni teemahaastattelurunko löytyy tutkielman liitteestä (Liite 1).

Vaikka haastatteluissa hyödyntämäni haastattelurunko muodostui selkeistä ja melko täsmällisistäkin ennalta määritellyistä kysymyksistä, haastattelutilanteissa pyrin antamaan haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti haastattelun teemoihin liittyvistä asioista rajoittamatta keskustelua liikaa ennalta laatimiini haastattelukysymyksiin. Lisäksi haastatteluissa painottuivat haastateltavien omat osaamisalueet, eli haastattelussa keskityttiin niihin teemoihin, joista haastateltavalla oli eniten kokemusta, tietämystä tai näkemyksiä. Ennen haastattelujen aloittamista pyrin lisäksi painottamaan haastateltaville, että olen kiinnostunut erityisesti heidän mielipiteistään ja kokemuksistaan enkä niinkään heidän tiedoistaan Cittaslow-verkoston liittyen.

Teemahaastattelu sopii mielestäni erittäin hyvin tämän tutkielman tarpeisiin, sillä sen avulla oli mahdollista kerätä monipuolisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu tarjosi mahdollisuuden ilmiötä koskevan tiedon laajaan kartuttamiseen ja useiden tarkentavien kysymysten esittämiseen. Tämä oli yksi merkittävä syy myös haastattelujen pituuteen; mahdollisuus useiden

tarkentavien jatkokysymysten esittämiseen edesauttoi merkittävästi tutkimuskohteen ymmärtämistä, mutta samalla myös pidensi haastattelujen kestoja. Haastattelujen edetessä minulle alkoi nopeasti hahmottua, millaisesta tapahtumakulusta Kristiinankaupungin Cittaslow-jäsenyydessä on kyse, sillä osa haastateltavista puhui Cittaslow-verkoston jäsenyydestä pitkälti samalla tavoin, jopa samoja käsitteitä tai ilmauksia käyttäen. Lisäksi aineisto alkoi nopeasti satureitua, eikä uusia näkökulmia enää viimeisissä haastatteluissa noussut merkittäväällä tavalla esiin. Tämä antoi samalla vahvistuksen siitä, ettei haastattelujen tekemistä ollut enää tarpeellista jatkaa.

### **4.3 Puhelinhaastattelu teemahaastattelujen toteuttamisessa**

Useimmiten tutkimushaastattelut toteutetaan kasvokkain haastateltavien kanssa. Käytännön syistä, eli erityisesti asuinpaikkakuntani ja Kristiinankaupungin suuresta välimatkasta johtuen päätin toteuttaa haastattelut etänä puhelimen ja Skype:n välityksellä. Koska tutkielmani aineisto muodostuu ainoastaan etäyhteyksien välityksellä tehdyistä haastatteluista, koen tarpeelliseksi käsitellä lyhyesti niitä puhelinhaastattelujen etuja ja haittoja, joita pidin merkityksellisenä tämän tutkielman aineistonkeruun onnistumisen kannalta.

Haastattelujen tekeminen etänä osoittautui tutkielman tekemisen kannalta mielestäni enemmän mahdollisuudeksi kuin haasteeksi. Haastattelujen tekeminen etänä helpotti haastatteluajankohdan sopimista, kun haastattelijan ja haastateltavan ei tarvinnut tavata samassa paikassa samaan aikaan. Suurin osa haastateltavista osallistui haastatteluun omalla työpaikallaan ja itse puolestani osallistuin haastatteluihin kotoa käsin. Pääsääntöisesti haastattelutilanteet sujuivat ongelmitta. Myös puhelun laatu oli kaikissa haastatteluissa erittäin hyvä, mikä teki keskustelusta vaivatonta ja helpotti litterointia. Kahdessa haastattelussa keskustelu jouduttiin hetkeksi keskeyttämään ulkopuolisen häiriötekijän vuoksi, mutta koin ettei se haitannut oleellisesti haastattelua, vaan keskustelua pystyttiin sujuvasti jatkamaan häiriön jälkeen. Koska häiriötekijä vei kuitenkin ajatukset hetkeksi muualle, haastattelun jatkaminen edellytti ajatusten uudelleenfokusoimista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 64) mukaan puhelinhaastattelu soveltuu paremmin strukturoitujen kuin strukturoimattomien haastattelujen toteuttamiseen. Tämä johtuu siitä, että puhelinhaastattelusta puuttuvat näkyvät, haastattelua helpottavat vihjeet, kuten haastateltavan eleet. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 64) ovat lisäksi sitä mieltä, että puhelinhaastattelussa haastateltavalle esitettävien kysymysten tulisi olla lyhyempiä kuin kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa. Myös puhenopeuden olisi hyvä olla hitaampi. Tämän tutkielman myötä saamieni haastattelukokemusten perusteella painottaisin kysymysten pituuden tai puhenopeuden sijaan puhelinhaastattelun

onnistumisen elementteinä puhelun laatua sekä haastatteluympäristön rauhallisuutta ja häiriöttömyyttä. Haastattelutilanteissa pidempienkin kysymysten esittäminen sujui mielestäni vaivatta, enkä joutunut kertaakaan toistamaan kysymystä haastateltavalle.

Luottamuksen synnyttäminen on haastattelutilanteissa mielenkiintoinen elementti. Vaistomaisesti ajattelin ennen haastattelujen toteuttamista, että luottamuksen synnyttäminen haastateltavan kanssa olisi haasteellisempaa puhelinhaastattelussa kuin kasvokkain toteutetussa haastattelussa. Epäilin kuinka avoimesti haastateltavat haluaisivat vastata kysymyksiini, sillä olimme keskustelleet tutkielmastani ennen haastattelutilannetta vain parin sähköpostiviestin välityksellä. Haastattelutilanteissa kuitenkin yllätyin positiivisesti kun huomasin, että haastateltavat tuntuivat kertovan avoimesti asioista, myös Cittaslow-verkoston jäsenyyteen liittyvistä haasteista, jotka mielsin itse haastateltavan kannalta kaikkien epämieluisimmaksi aihealueeksi. Osa haastateltavista alkoi kertoa kyseisistä haasteista jo ennen kuin ehdin itse esittämään kysymystä niihin liittyen.

Suurimpana haasteena puhelinhaastatteluissa oli mielestäni se, että välillä oli vaikea arvioida mitä haastateltavan pitämä tauko hänen puheessaan tarkoitti. Tämä tukee myös Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 64) näkemystä siitä, että puhelinhaastattelussa on erityisen vaikeaa saada lisäinformaatiota siitä, mitä hiljaisuus tarkoittaa. Haastatteluissa minun oli välillä vaikea arvioida mieltikö haastateltava jatkoa edelliseen vastaukseensa vai odottiko hän jo uuden kysymyksen esittämistä. Mikäli haastattelija esittää uuden kysymyksen liian nopeasti haastateltavan vielä miettiessä täydennystä edelliseen vastaukseensa, tutkija saattaa menettää tutkimusaiheen kannalta kiinnostavaa ja arvokasta aineistoa. Itse pyrin välttämään tämän ongelman niin, että pyrin antamaan haastateltavalle mahdollisimman paljon aikaa vastaamiseen, sekä välillä odotin haastateltavalta kommenttia siitä, että hän on valmis siirtymään seuraavaan kysymykseen. Korostaisinkin, että puhelinhaastattelussa haastattelijalta vaaditaan erityistä kärsivällisyyttä ja malttia odottaa, että haastateltava on varmasti saanut sanottua kaiken haluamansa.

#### **4.4 Sisällönanalyysillä tutkimusongelman äärelle**

Tämän tutkielman aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on hyvin suosittu laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jonka avulla pyritään tiivistämään aineisto sellaiseen muotoon, ettei mitään tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellista tietoa jää tarkastelun ulkopuolelle. Analyysin avulla pyritään luomaan uutta tietoa niin, että aluksi hyvinkin jäsentymättömästä haastatteluaineistosta saadaan yhtenäinen kuvaus. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida monia erilaisia kirjallisessa muodossa olevia

aineistoja. Tarkoituksena on etsiä tekstistä merkityksiä, jotka ovat oleellisia tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Sisällönanalyysillä kerätty aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätöksiä varten, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijan on analyysin lisäksi vielä jalostettava analyysin tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teoria- tai aineistolähtöisesti niin, että ensiksi mainitussa tutkija tarkastelee aineistoa alusta lähtien jonkin teorian mukaisesti tai kuten jälkimmäisessä aineistolähtöisesti aloitettu analyysi sidotaan analyysin edetessä tutkijan valitsemaan teoreettiseen käsitteistöön. Teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välimuotona voidaan erottaa myös teoriaohjaava analyysi, jossa aineiston analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti, mutta analyysin edetessä tutkija peilaa aineistoaan jatkuvasti myös tutkimuksessa hyödynnettävään teoriaan. Teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä voidaan käyttää myös nimitystä teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Sen tavoitteena on muovata aineistolähtöisen analyysin avulla aloitetut tulokset tutkijan valitsemaan teoriaan sopiviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–117).

Olen tässä tutkielmassa lähestynyt keräämäni tutkimusaineistoa tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä muodostamani verkoston jäsenyyden toimivuutta kuvaavan käsitteellisen kehikon sekä lisäarvoa koskevan käsitteellisen jäsenyyksen avulla. Erityisesti verkoston jäsenyyden toimivuutta kuvaavat käsitteet ohjasivat melko vahvasti analyysin tekoa, varsinkin analyysin edetessä, mutta käytännössä aloitin analyysin kuitenkin aineistolähtöisesti etsimällä haastatteluaineistosta tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellisia ilmauksia, ja luokittelemalla niitä. En halunnut heti analyysin alkuvaiheessa sitoa tarkastelua liikaa valitsemini teoreettisiin käsitteisiin, vaan antaa aineiston puhua myös niistä asioista, jotka eivät välttämättä olleet teoreettisen käsitteistön valossa suoranaisesti ensisijaisia tarkastelun kohteita. Edellä mainituista syistä miellen analyysin teoriaohjaavasti toteutetuksi.

Erityisesti Cittaslow-verkostosta saadun lisäarvon tarkastelussa korostui aineiston analyysin alkuvaiheessa aineistolähtöinen ote, sillä teoreettinen käsitteistö ei ohjannut sen tarkastelua yhtä vahvasti kuin jäsenyyden toimivuuden kohdalla. Käytännössä etsin aineistosta sellaisia kohtia, joissa haastateltavat puhuivat verkostosta saaduista hyödyistä ja lisäarvosta. Listasin kyseiset kohdat, tiivistin ilmaukset lyhyempään muotoon ja ryhmittelin toistensa kanssa. Näin sain muodostettua aineistosta kokonaisvaltaisen käsityksen verkostosta saadusta lisäarvosta. Myös lisäarvoa koskevassa tarkastelussa tutkielman teoreettiset käsitteet olivat kuitenkin koko ajan läsnä niin, että pystyin laajentamaan aineiston tarkastelua niiden avulla, ja avaamaan sitä kautta uusia tarkastelukulmia muodostamilleni ryhmille.

Analyysin edetessä teorian rooli alkoikin selvästi korostua, ja erityisesti verkoston jäsenyyden toimivuuden tarkastelussa aloin yhä systemaattisemmin etsiä aineistosta myös niitä ilmiöitä, joissa haastateltavat puhuivat verkoston jäsenyyden toimivuuteen liittyvistä tekijöistä (toimijoiden verkostovalmiuksista, resursseista, instituutioista, tulkinnoista, ajanhengestä, verkoston ominaisuuksista ja johtamisesta). Analyysin edetessä lisäksi havaitsin, ettei aineistossa esiintynyt sellaisia verkoston jäsenyyden toimivuuden kannalta keskeisiä näkökulmia, joita ei olisi voinut sisällyttää Linnamaan (2004) käsitteiden pohjalta muodostamaani teoreettiseen jäsenyykseen. Aineiston ja teorian tiivis vuoropuhelu auttoi minua lisäksi hahmottamaan kiinnostavia yhteyksiä jäsenyyden toimivuutta koskevan keskustelun ja lisäarvoa kuvaavien näkökulmien välillä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 95–97) mukaan teoriaohjaava analyysitapa perustuu abduktiiviseen päättelyyn, jossa aiempien tutkimusten avulla saatu tieto toimii analyysin tekemisen taustalla. Tämä pätee myös tämän tutkielman analyysiin, sillä analyysin tavoitteena on ollut mahdollistaa aineistolähtöisyyden ja teoreettisen keskustelun välinen mahdollisimman tiivis vuoropuhelu.

## 5 Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuus Kristiinankaupungissa

Tässä luvussa tarkastelen haastatteluaineistoa Linnamaan (2004) esittämien verkoston toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden valossa. Sovellan näitä käsitteitä verkoston jäsenyyden tarkasteluun tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Jäsenyyden toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä on yhteensä seitsemän: (1) *toimijoiden verkostovalmiudet*, (2) *verkoston ominaisuudet*, (3) *verkoston johtaminen*, (4) *resurssit*, (5) *tulkinnat*, (6) *instituutiot* ja (7) *ajanhenki*. Tarkastelen ensin jäsenkaupungin tason tekijöitä, ja sen jälkeen verkostotason tekijöitä eli verkoston ominaisuuksia ja toimivuutta. Lopuksi tarkastelen vielä ajanhenkeä, joka vaikuttaa sekä jäsenkaupungin että verkoston tasolla. Olen käynyt aineiston systemaattisesti läpi tarkastellen sitä kaikista seitsemästä näkökulmasta muodostaakseni kokonaiskuvan Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta Kristiinankaupungissa.

### 5.1 Toimijoiden verkostovalmiuksilta vaaditaan paljon

Toimijoiden verkostovalmiuksilla viitataan tässä tutkielmassa Kristiinankaupungissa toimivien Cittaslow-verkoston kannalta keskeisten toimijoiden verkostovalmiuksiin. Heitä ovat ne henkilöt, jotka osallistuvat verkoston kansainvälisiin kokouksiin, tekevät yhteistyötä muiden verkoston jäsenkaupunkien kanssa, tai ovat vastuussa verkoston ja kaupungin omien tavoitteiden mukaisen kehittämistyön etenemisestä. Myös kaupungin asukkaat, yrittäjät ja muut toimijat voidaan mieltää verkostotoimijoiksi. Verkoston toimivuuden kannalta tärkeinä toimijoiden verkostovalmiuksina olen nostanut aineistosta esiin toimijoiden kyvyn *johtaa* verkoston tavoitteiden mukaista kehittämistoimintaa, *kommunikoida* muiden toimijoiden kanssa, toimia *pitkäjänteisesti* tavoitteiden saavuttamiseksi sekä verkostotoimijoiden *tiedon ja osaamisen*.

Osa haastateltavista mainitsi, että kaupungissa on ollut epäselvyyttä siitä, kuka kantaa suurimman vastuun kaupungin jäsenyydestä Cittaslow-verkostossa. Osa haastateltavista koki, että selkeän johtajuuden puuttuminen hankaloittaa verkostossa toimimista, koska johtajuuden puuttuessa myös muiden toimijoiden on vaikea tietää, miten heidän tulisi toimia, ja mitä heiltä odotetaan. Myös Linnamaa (2004, 88) on todennut, että olisi tärkeää, että alueella olisi henkilöitä, jotka pystyvät johtamaan verkoston toimintaa. Suurin osa haastateltavista koki, että Cittaslow-neuvoston tulisi toimia johtajan roolissa, ja ottaa jatkossa suurempi vastuu verkoston jäsenyydestä. Jäsenyyden toimivuutta voitaisiinkin haastateltavien näkemysten mukaan parantaa kaupungissa selkiyttämällä verkostoon liittyvää johtajuutta. Johtajuutta selkeyttämällä voitaisiin selventää samalla toimijoiden välistä vastuunjakoa, ja siten parantaa jäsenyyden toimivuutta.

*”Tällaisilla pienillä paikkakunnilla pitää olla muutama tulisielu, jotka tekevät työtä tämän edestä, koska tämä Cittaslow-juttu ei elä itsestään. Pikkuhiljaa jos maailma olisi sellainen kuin pitäisi, niin jokainen liikkeenomistaja, jokainen ihminen tässä kaupungissa ryhtyisi ajattelemaan ja toimimaan kuin Cittaslow-kaupunkilaisen pitää toimia. Mutta se kestää kauan, ja pitää olla joku joka johtaa sitä ja taistelee sen edestä, mutta se puuttuu.” (H2)*

*”Koska ellei ole tietynlainen vetoporukka, niin eihän jäsenetkään pysty tekemään niin paljon.” (H6)*

Johtajuuden puutteellisuuden lisäksi osa haastateltavista koki, että myös toimijoiden välisessä kommunikoinnissa on puutteita. Erityisesti Cittaslow-neuvoston toimintaa kritisoitiin siitä, ettei se ole tarpeeksi aktiivisesti ja avoimesti kertonut neuvostossa käsiteltyjen asioiden etenemisestä muille kaupungin toimijoille. Myös verkoston kansainvälisiin kokouksiin osallistuvien henkilöiden toivottiin avoimemmin välittävän kokouksissa käsiteltyä tietoa kaupungin sisällä, jolloin kokousten avulla hankittua osaamista voitaisiin tehokkaammin hyödyntää kaupungin kehittämistoiminnassa. Kaupungin toimijoiden välistä kommunikaatiota parantamalla verkostosta välittyvä tietoon ja osaamiseen perustuva lisäarvo olisi paremmin koko kaupungin hyödynnettävissä. Myös kehittämistyön edistymisestä ja haasteista keskusteleminen toimijoiden kesken olisi tärkeää, jotta kehittämistyötä osattaisiin jatkossa koordinoida oikealla tavalla.

*”Informaatio ja kommunikointi on puuttunut kokonaan Cittaslow-neuvoston toiminnassa, ja se ei ole toiminut pitkään aikaan. Koska tämä Cittaslow on semmoinen asia, josta pitää tiedottaa ja puhua paljon kaupunkilaisten ja tiettyjen avainhenkilöiden kanssa.” (H2)*

*”Ne jotka ovat olleet mukana (kansainvälisissä kokouksissa), kokevat ne kyllä hyödyllisiksi, mutta kyllä se on kuitenkin vaikea saada se tieto ulos sieltä, että mitä siellä on käsitelty ja oliko se hyödyllistä vai ei.” (H3)*

Moni haastateltavista korosti, että Cittaslow-filosofian mukainen kehittäminen on pitkä prosessi, joka vaatii verkoston jäsenyyden kannalta keskeisiltä toimijoilta vahvaa sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Osa haastateltavista koki, että keskeisten toimijoiden aktiivisuus Cittaslow-filosofian mukaiseen kehittämiseen on hiipunut vuosien varrella, minkä vuoksi verkostosta ei saada kaikkea lisäarvoa irti. Tämä tukee Linnamaan (2004, 82) näkökulmaa, jonka mukaan verkostoon sitoutuminen on keskeinen edellytys lisäarvon tuottamiselle. Jäsenyyden alkuvaiheessa kaupungissa järjestettiin paljon Cittaslow-filosofian mukaista toimintaa ja tapahtumia, ja silloin myös Cittaslow-neuvoston toiminta oli aktiivisempaa. Myöhemmin ainakin yksi jäsenyyden alkuvaiheessa aktiivisesti toiminut henkilö on siirtynyt työssään muihin tehtäviin. Joidenkin tärkeiden toimijoiden roolin heikentyminen näyttää vaikuttaneen myös muiden toimijoiden kykyyn sitoutua verkoston

jäsenyyteen. Siksi jatkossa olisi tärkeää, että löydettäisiin toimijat, jotka kykenevät sitoutumaan verkostoon pitkäjänteisesti, ja siten edistämään myös muiden toimijoiden sitoutumista.

*”En usko, että on tehty tarpeeksi. Ei puhuta paljoa Cittaslowsta, ei järjestetä tilaisuuksia, joissa valmistellaan Cittaslow-toimintaa. Sellaista ei tapahdu, ja siitä minä teen johtopäätöksen, että ei nyt oikein tällä hetkellä sitouduta siihen.” (H2)*

*”Sanoisin, että tämä on tietynlainen aaltoliike. Eli hurjaa innostusta aluksi, ja nyt se on periaatteessa ehkä aallon pohjalla. Nyt pitäisi taas tehdä aika hurjasti työtä, että saataisiin tämä asia menemään sopivasti, positiivisella tavalla eteenpäin.” (H6)*

Osa haastateltavista korosti, että Cittaslow-filosofian mukainen kehittämistyön toteuttaminen edellyttää, että kehittämisestä vastuussa olevat henkilöt ovat tietoisia Cittaslow-verkoston kriteereistä. Kriteerien tulisi lisäksi ohjata kaikkea kaupungissa tapahtuvaa kehittämistoimintaa. Ongelmana Kristiinankaupungissa on joidenkin haastateltavien näkemyksen mukaan se, että kehittämistyöstä vastuussa olevat toimijat eivät aina ole tietoisia kriteerien sisällöstä. Tämä on yleistä erityisesti kaupungin valtuustoon valittujen henkilöiden kohdalla, sillä heidän keskuudessaan vaihtuvuus on suurta, ja lisäksi valtuustossa toimiminen perustuu valtuutettujen omaan vapaaehtoisuuteen toimia kyseisessä luottamustehtävässä. Näistä syistä valtuutettujen perehdyttäminen tulisi olla jatkuvaa toimintaa. Lisäksi perehdyttämiseen tulisi suunnata ylimääräisiä resursseja. Näin ei kuitenkaan ole tapahtunut, minkä vuoksi osa haastateltavista on kokenut, ettei verkoston kriteerejä oteta tarpeeksi huomioon kaikessa päätöksenteossa.

*”Kaupunkihan on mukana tässä, eli se pitäisi tarkoittaa, että kaikki virkamiehet ynnä muut jokaisessa asiassa pyrkisivät edistämään tätä. Että tämä on niin kun ajatustapa. Että täytyy ajatella sitä hyvän elämän politiikkaa koko ajan. Että sehän pitäisi vaikuttaa kaikkiin päätäjiin ja myös niihin, jotka istuvat valtuustossa.” (H5)*

*”[...] Mutta se tarkoittaa sitä, että virkamiesten pitäisi periaatteessa tuntea nämä kriteerit. Ja se on tärkeä asia. Ja sanoisin, että en ole ihan varma, että kaikki tuntisivat ne.” (H6)*

Toimijoiden verkostovalmiuksiin liittyvänä keskeisenä vahvuutena osa haastateltavista korosti, että kaupungista löytyy todella aktiivisia ja osaavia ihmisiä, jotka ovat käyttäneet todella paljon myös omaa aikaansa Cittaslow-jäsenyyden eteenpäin viemiseksi. He ovat järjestäneet kaupungissa erilaisia tapahtumia, ja ovat toimineet hyvänä esimerkkinä myös muille toimijoille. Linnamaan (2004, 88) mukaan verkoston toimivuutta voidaan merkittävästi parantaa, mikäli verkostotoimintaan onnistutaan houkuttelemaan mukaan sellaisia ihmisiä, jotka voivat ottaa vastuuta johtamisesta, innovatiivisten ratkaisujen ja toimintatapojen luomisesta, ristiriitojen sovittelemisesta, instituutioiden luomisesta ja kehittämisestä sekä muiden toimijoiden



motivoimisesta mukaan toimintaan. Kristiinankaupungista nämä osaavat ihmiset löytyvät, mutta verkoston jäsenyyden kehittäminen ei saa jäädä pelkästään heidän vastuulleen.

*”Paljon, paljon aktiivisuutta tarvitaan. Ja se tarkoittaa sitä, että tässähän pitäisi olla oikeastaan enemmän jengiä mukana tekemässä tätä. [...] Ja tässä pitäisi periaatteessa saada yhteiskunta, kaikki asukkaat ja poliitikot ymmärtämään, että tämä on meidän kaikkien asia.”*  
(H6)

Toimijoiden verkostovalmiuksissa on Kristiinankaupungissa haastateltavien näkemysten mukaan parantamisen varaa. Johtajuutta selkeyttämällä, toimijoiden välistä kommunikointia parantamalla, kehittämistyön pitkäjänteisyyttä sekä toimijoiden osaamista lisäämällä voitaisiin merkittävästi lisätä kaupungin valmiuksia toimia Cittaslow-verkostossa. Useiden tutkijoiden mukaan, verkoston toimivuuden kannalta keskeisiä tekijöitä ovat juuri toimijoiden verkostovalmiudet (ks. esim. Linnamaa 2004; Ala-Poikela ym. 2015; Capello 2000; Mustikkamäki & Viljamaa 2001). Aineiston perustella näyttää siltä, että toimijoiden verkostovalmiudet ovat tärkeitä, mutta samalla haastava verkoston jäsenyyden toimivuuteen vaikuttava tekijä. Siksi toimijoiden verkostovalmiuksia kehittämällä voidaan hyvin merkittävällä tavalla parantaa jäsenyyden toimivuutta.

## **5.2 Resursseista tärkeimpiä rahalliset, inhimilliset ja hitaat resurssit**

Resurssien riittävyyden tarkastelussa keskityn sellaisten resurssien tarkasteluun, jotka vaikuttavat haastateltavien mukaan keskeisellä tavalla Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuuteen. Olen tunnistanut aineistosta tällaiset resurssit, ja nimennyt ne *rahallisiksi*, *inhimillisiksi* ja *hitaksi resursseiksi*. Rahallisia resursseja tarvitaan esimerkiksi Cittaslow-verkoston vuosittaisen jäsenmaksun maksamiseen, kansainvälisiin kokouksiin ja verkoston toimijoiden väliseen yhteistyöhön liittyvien matkakulujen kattamiseen sekä verkoston tavoitteiden mukaisen kehittämistyön suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kaikki haastateltavat kokivat, että verkoston vuosittainen jäsenmaksu, 1500 euroa, on pieni summa, joka maksetaan mielellään, jotta kaupunki saa kuulua verkostoon.

*”Jäsenyyshän maksaa myös. Se on jotain 1500 euroa vuositasolla. Se ei ole kovinkaan kallis. Se on pieni raha.”* (H3)

*”Ja sittenhän maksetaan pieni jäsensumma, joka menee siihen organisaatioon, että se pyörii. Mutta se on hyvin pieni kuitenkin.”* (H5)

Kansainvälisiin kokouksiin käytettävän rahallisen uhrauksen suuruutta sen sijaan kritisoitiin enemmän. Osa haastateltavista koki, että kokouksiin osallistumista on syytä harkita tarkkaan niihin kuluvien rahallisten resurssien suuruuden vuoksi. Varsinkin ne henkilöt, jotka kokivat

kansainvälisistä kokouksista saatavan hyödyn kyseenalaiseksi, olivat sitä mieltä, ettei kokouksiin kannata myöskään käyttää suuria rahallisia uhrauksia. Lisäksi kansainväliset kokoukset sijaitsevat usein fyysisesti kaukana, jolloin matkustamiseen on käytettävä rahan lisäksi myös paljon aikaa. Osa haastateltavista koki myös, että kansainvälisiin kokouksiin käytettävän rahan tarpeellisuutta on vaikeampi perustella kaupungin muille toimijoille. Osa kaupungin sisäisistä toimijoista kokee, että kaupungin yhteisiä, niukkoja raharesursseja käytetään väärin, mikäli niitä tuhlataan verkostosta aiheutuvien matkakulujen kattamiseen. Mikäli verkostoon ei käytetä riittävästi resursseja, se voi hankaloittaa lisäarvon saamista verkostosta (Linnamaa 2004, 88). Siksi olisi tärkeää, että verkostoon käytettäisiin nykyistä enemmän rahallisia resursseja, ja että resurssien käyttöön suhtauduttaisiin myönteisemmin. Näin verkostosta voitaisiin myös hyötyä enemmän.

*”[...] Jotkut katsovat, että ne lähtevät taas ulkomaille matkoille ja sillä tavalla katsovat sen negatiivisesti. Että siinä käytetään kaupungin rahaa, jota pitäisi käyttää esimerkiksi vanhustenhuoltoon enemmän.” (H3)*

Rahallisten resurssien vähäisyys on vaikuttanut myös Cittaslow-neuvoston toimintaan. Cittaslow-neuvoston toiminta on hankaloitunut koska neuvostolla ei ole omaa budjettia, jota se voisi hyödyntää Cittaslow-toiminnan järjestämisessä. Jäsenyyden alkuvaiheessa kehittämistoimintaa rahoitettiin kahden eri hankkeen avulla, jolloin verkoston jäsenyyden toimivuuden edistäminen oli rahallisten resurssien näkökulmasta huomattavasti helpompaa. Hankkeiden päätyttyä rahallisia resursseja on ollut käytettävissä selvästi vähemmän, jolloin rahallista panostusta vaativista toimenpiteistä on jouduttu tinkimään. Myös tästä syystä verkoston toimivuuden parantamisen kannalta olisi tärkeää, että verkostoon satsattaisiin tulevaisuudessa enemmän rahallisia resursseja.

*”Silloin oli tietenkin helppo, kun oli rahoitusta takana. Pystyttiin tekemään erilaisia kampanjoita ja systeemejä. Että kyllä se vaatii omanlaisensa rahoituksen, että se toimii se systeemi. Periaatteessa nyt neuvoston työ on ilman mitään rahoitusta, niin ei voida mitään tehdä. Niin kyllähän se rajoittaa sitä tilannetta tällä hetkellä.” (H7)*

Rahallisten resurssien näkökulmasta on kiinnostavaa, että usein kun haastateltavat puhuivat kaupungin haluttomuudesta satsata rahallisia resursseja Cittaslow-verkostossa toimimiseen, he viittasivat verkostosta saatuun lisäarvoon. Rahallisia resursseja käytetään verkostoon mielellään silloin, kun niille koetaan saatavan tarpeeksi vastinetta. Esimerkiksi vuosittaista 1500 euron jäsenmaksua pidettiin pienenä, koska verkoston jäsenyydestä saatava lisäarvo ylittää siihen käytetyn uhrauksen. Verkoston kansainvälisistä kokouksista välittyvää lisäarvoa ei sen sijaan koeta kaupungissa niin merkittävänä, että niihin osallistuminen olisi aina kannattavaa. Tämä voi johtua siitä, ettei niistä kokouksista lisäarvon merkitystä ole vielä tunnistettu. Toisena vaihtoehtona on se,

että kokouksiin osallistuminen ei palvele Kristiinankaupungin tavoitteita. Koska kokouksiin osallistuneet henkilöt kuvailivat kokouksia omasta mielestään erittäin hyödyllisiksi, kyse näyttäisi olevan ensimmäisestä vaihtoehdosta; kaupungissa ei ole tarpeeksi hyvin määritelty, millaista lisäarvoa kokouksiin osallistuminen tuottaa.

*Inhimillisillä resursseilla* tarkoitan Cittaslow-verkoston jäsenyyden kannalta keskeisten henkilöiden kykyä toimia verkoston jäsenenä. Toisin sanoen inhimilliset resurssit viittaavat osittain samaan asiaan kuin toimijoiden verkostovalmiudet. Toimijoiden verkostovalmiudet voidaan nähdä siten myös keskeisenä verkoston toimivuuteen vaikuttavan resurssina. Toimijoiden verkostovalmiuksien eli toisin sanoen inhimillisten resurssien laadun lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös inhimillisten resurssien määrään (Linnamaa 2004, 89–90). Osa haastateltavista mainitsi, että kaupungissa ei ole satsattu verkostoon riittävästi inhimillisiä resursseja. Kaupungissa ei ole nimettyä työntekijää, joka hoitaisi työkseen verkoston asioita. Kaikki verkostoon liittyvä työ hoidetaan vapaaehtoisvoimin tai muiden työtehtävien ohella. Siksi verkoston toimivuutta voitaisiin parantaa, mikäli kaupunki satsaisi enemmän inhimillisiä resursseja verkostotoiminnan toteuttamiseen.

*”Isoin haaste on se, että pitää olla työntekijä, jolla on aikaa paneutua Cittaslowhun. Cittaslown vieminen eteenpäin, se vaatii oikeat ihmiset yhteen. Ja siis meillä on niin paljon Cittaslow-aatteen ihmisiä täällä kunnassa. Mutta jokaisen pitää muistaa, että heillä on oma elämänsä, ja kun se ei ole heidän työ, niin kyllä tämä vaatii semmoisen omanlaisen työ-jutun, että se ei ihan talkootyöllä tällainen iso projekti lähde käyntiin.” (H7)*

*”Sehän riippuu siitä ajasta ja rahasta. Ainahan voi tehdä vaikka mitä, jos olisi tarpeeksi aikaa tehdä. Mutta täällä kaupungissahan ei ole nimettyä henkilöä, joka olisi vastuussa tästä, vaan se on tällaista jatkuvaa työtä, joka pitäisi olla jokaisessa toimessa Kristiinankaupungissa. Ja sehän on haastavaa varsinkin näinä aikoina, kun kaikki vaan ajattelevat, että mistä säästetään enemmän rahaa. Niin kaikki tämä tietenkin on haasteellista.” (H5)*

Aineistosta tunnistamani *hitaat resurssit* ovat sellaisia kaupungin elementtejä, jotka tuottavat kaupungista hitaan kaupungin määritelmän mukaisen elinympäristön. Hitaat resurssit ovat mielestäni hyvin lähellä Mielen (2008, 135) käyttämiä hitaiden *kohteiden, paikkojen* ja *käytäntöjen* käsitteitä. Hitaat resurssit ovat sellaisia kaupungin kohteita, paikkoja ja käytäntöjä, jotka tuottavat kaupungissa Cittaslow-verkoston filosofian ja tavoitteiden mukaisen elinympäristön. Mitä enemmän kaupungilla on kyseisiä elementtejä, sitä paremmin sen voidaan nähdä sopivan verkoston jäseneksi. Aineiston perusteella näyttää siltä, että verkoston toimivuuteen liittyvistä tekijöistä Kristiinankaupungin yksi suurimmista vahvuuksista on kaupungin hitaiden resurssien määrä ja

laatu. Kristiinankaupungissa on runsaasti hitaita kohteita, käytäntöjä ja paikkoja, joiden avulla hitaus on aitoa, ja kaupungin ulkopuolisille toimijoille välittyvää.

Haastatteluissa esiin nousseita hitaita kohteita olivat paikalliset ruokatuotteet, kuten peruna sekä kaupungin hyvää elämää tukevat, laadukkaat palvelut, hyvät kevyen liikenteen mahdollisuudet, kaupungin tarjoama hyvän elämän elinympäristö sekä kaupungin saasteettomuus ja turvallisuus. Hitautta tukevia käytäntöjä ovat erityisesti kaupungin pitkät perinteet vanhan rakennuskannan ja ympäristön säilyttämiseksi, yhteisölliset toimintatavat, erikoistunut maanviljely, kaupungin harkittu kehittäminen sekä asukkaille ominainen leppoisa elämäntapa. Kuitenkin ehkä kaikkein näkyvimpiä hitauden elementtejä Kristiinankaupungissa ovat kaupungin hitaat paikat: ruutukaavan mukaan rakennettu hyvin säilynyt keskusta, vanhakaupunki, elävä, rauhallinen maaseutu sekä rannikko, meri ja luonto.

*”Mutta meillähän on mahdollisuudet mihin vain. Jos miettii tämä vanha puutalomiljöö plus kylien kaikki kauneudet, maaseudut ja luonto. Meillähän tämä luonto on aivan fantastinen, että sitä ei ihan joka kunnasta löydäkään. Että kyllähän tämä oli nimenomaan tarkoitettu, että Kristiinankaupunki on Cittaslow-kaupunki.” (H7)*

*”Tämä koko kaupunkihan on sitä henkeä, että me vaalitaan just sitä hyvää elämää. Ja kaupunkihan on säilynyt myös tämmöisenä pienenä helmenä. Niin siinä mielessä me sovitaan hirveen hyvin tähän verkostoon.” (H5)*

Cittaslow-verkoston toimivuutta voidaan resurssien näkökulmasta parantaa Kristiinankaupungissa satsaamalla verkostoon enemmän sekä rahallisia että inhimillisiä resursseja. Lisäksi hitaita resursseja voidaan pyrkiä korostamaan entisestään ja tuomaan niitä paremmin näkyviksi. Verkoston toimivuuden kannalta tärkeimpänä resurssina korostuvat kuitenkin inhimilliset resurssit sillä ilman niitä verkostossa on mahdotonta toimia. Kekseliäisyyttä ja luovuutta käyttämällä verkostosta voidaan saada merkittävää lisäarvoa ilman, että siihen satsataan suuria määriä rahallisia resursseja. Esimerkiksi yksi haastateltavista oli pyrkinyt viemään verkostossa eteenpäin sellaista ajatusta, että kokouksia ja neuvotteluja voitaisiin toteuttaa etänä videoyhteyden välityksellä. Tällöin yhteistyön toteuttaminen ei olisi enää rahallisten resurssien riittävyydestä kiinni, kun matkustamiseen tarvittavien resurssien määrä vähentyisi merkittävästi.

### **5.3 Cittaslow-neuvosto, pienyritykset ja koulut keskeisiä instituutioita**

Aineistosta tekemieni havaintojen perustella Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuuteen vaikuttaa Kristiinankaupungissa instituutioiden tuoman tuen näkökulmasta *konkreettisten organisaatioiden* sekä *käyttätymismallien ja toimintatapojen* antama tuki verkostossa toimimiselle.

Verkoston jäsenyyden toimivuuteen vaikuttavia konkreettisia organisaatioita ovat erityisesti Cittaslow-neuvosto sekä kaupungin koulut ja ravintolat. Kyseiset organisaatiot ovat pyrkineet omalta osaltaan viemään Cittaslow-filosofian mukaista kehittämistoimintaa eteenpäin kaupungissa. Cittaslow-neuvosto on tehnyt Cittaslow-kriteerehin liittyvää päivitystyötä ja seurannut kriteerien alla tapahtuvaa edistystä. Cittaslow-neuvoston antama tuki verkoston toimivuudelle on kuitenkin hiipunut viime vuosina, eikä se ole siten kyennyt viemään kehittämistoimintaa toivotulla tavalla eteenpäin.

Haastateltavien mukaan paikalliset yritykset (erityisesti pienyritykset) ja koulut ovat kyenneet omalla toiminnallaan edistämään Cittaslow-tavoitteiden mukaista kehittämistyötä. Koulut ovat järjestäneen Cittaslow-filosofiaan liittyviä teemaviikkoja, minkä haastateltavat kokivat edistäneen lasten ja nuorten sekä mahdollisesti myös heidän vanhempiansa tietoisuutta Cittaslow-filosofiasta. Pienyrityksistä erityisesti ravintolat ovat kehittäneet aktiivisesti omia palveluitaan ja toimintaansa Cittaslow-filosofian mukaisesti. Osa haastateltavista painotti, että Cittaslow-filosofia tukee erityisesti pienten yritysten kehittymistä. Tämä tukee myös Pinkin (2009, 461) näkemystä siitä, että Cittaslow-verkosto rohkaisee pienten yritysten toimintaa. Verkoston toimivuuden parantamiseksi voitaisiin tulevaisuudessa vielä pohtia, miten myös suuremmat yritykset voisivat kehittää toimintaansa verkoston filosofian mukaisesti.

*”Yks mistä olen ollut tosi kiitollinen tässä kunnassa, mikä on onnistunut Cittaslown kautta erittäin hyvin, niin on ollut koulut. Että olen todella kiitollinen siitä, että opettajat ottivat tämän Cittaslown tosissansa vastaan, että heillä on ihan teemaviikkoja ja opettelevat justinsa kaikkia vihanneksia.” (H7)*

*”Se mikä minusta oli yks sellainen hieno asia, niin oli tämä, kun ruokakulttuuri on yks, että tehdään kaikki niin paikallisesti kuin mahdollista. Että ravintolat lähtivät hyvin mukaan silloin alussa. Ja minusta kyllä edelleen enemmän kuin silloin aikaisemmin aktiivisemmin yrittävät luoda tällaista, että paikallisuus tulee jotenkin esille.” (H1)*

Cittaslow-verkostossa toimimiseen liittyvät *käyttäytymis- ja toimintamallit* ovat aineiston tarkastelun perusteella vielä jokseenkin vakiintumattomia Kristiinankaupungissa. Esimerkiksi verkoston jäsenyyden alkuvaiheessa kaupungissa järjestettiin monipuolisesti erilaista toimintaa ja tapahtumia, joita markkinoitiin Cittaslow-logon avulla. Tällöin Cittaslow-brändi sai kaupungissa näkyvyyttä ja se kokosi kaupungin toimijoita ja tapahtumia yhteen. Paikallisia tapahtumia käytettiin myös eräänlaisena keinona tuoda kaupungin Cittaslow-jäsenyys näkyväksi kaupungissa. Alkuvaiheen jälkeen kaupungissa tapahtuvaa paikallista toimintaa ei ole enää yhtä aktiivisesti koottu Cittaslow-konseptin alle. Syy siihen, miksi jäsenyyden alkuvaiheessa tapahtunutta aktiivista koordinoitua ei ole enää jatkettu, oli haastateltaville jokseenkin epäselvää. Hyväksi koetun

toimintamallin elvyttäminen uudelleen voisi auttaa verkoston jäsenyyden toimivuuden parantamisessa.

*”Mutta se mikä minusta oli hyvä silloin alussa, oli se, että me pistettiin yhden otsikon alle Cittaslow-viikko, ja tapahtui erityyppisiä ohjelmia. Ja meillä voisi olla vaikkapa Cittaslow-kevät, Cittaslow-kesä, Cittaslow-syksy ja -talvi. Ja voitaisiin koordinoida niitä asioita, mutta Cittaslow-otsikon alla. Niin silloin se tieto siitä tulisi enemmän esiin. Ja se brändi nostettaisiin tietyllä tavalla esiin. Ja sitten se, että kaikki, jotka järjestävät jotain toimintaa, kulttuurillista tai urheilullista tai muuta, niin ne toimisivat Cittaslow-brändin alla. Se olisi oikea tapa minusta hoitaa asioita myös tulevaisuudessa.” [...] ”Meillä se alku oli minusta erinomainen, mutta sitten siinä tuli jotain, ja en ole ihan varma mikä se oli, joka tuli esteenä sille, ettei sitä enää jatkettu.” (H6)*

Toinen käyttäytymismalleihin ja toimintatapoihin liittyvä aineistosta esiin nostamani seikka liittyy kansainvälisiin kokouksiin ja niistä saadun informaation ja osaamisen välittämiseen kaupungin sisällä. Jotta kokouksissa esiin nousseet ideat voidaan viedä konkreettisen kehittämistoiminnan tasolle, on näistä ideoista ensin tiedotettava kehittämistoiminnan kannalta tärkeässä asemassa olevia henkilöitä. Verkostosta on vaikea saada informaation ja osaamiseen perustuvaa lisäarvoa mikäli muilta jäsenkaupungeilta saadut ideat jäävät vain teorian tasolle, eikä niitä pystytä aidosti hyödyntämään konkreettisessa kehittämistyössä. Osa haastateltavista kritisoi, että kansainvälisissä kokouksissa saatu tieto ja osaaminen on vaikea jatkojalostaa muiden kaupungin toimijoiden käyttöön. Tämä näyttää johtuvan ainakin osittain siitä, ettei kaupungissa ole selkeää, vakiintunutta toimintatapaa, jonka avulla kokouksiin osallistuneet henkilöt voisivat välittää saatua tietoa muille toimijoille.

*”Mutta sanoisin, että sitä ei ole hyödynnetty sitä sillä tavalla kuin olisi voitu. Tottahan toki meillä on ollut näitä seminaareja, minne ihmisiä on tullut eri puolilta, mutta seminaarin pitäminen on seminaari. Sitten sen jälkeen tulee käytäntö, mitä tehdään tämän jälkeen, miten voidaan hoitaa tiettyjä konkreettisia asioita, niin siihen konkretiaan on ollut erittäin vaikea päästä.” (H6)*

Osa haastateltavista korosti, että kaupungissa on pitkät talkoohengen perinteet. Tästä syystä myös Cittaslow-kehittämistyötä on tehty kaupungissa pitkälti talkoovoimin. Talkoohenki voidaan nähdä Cittaslow-kehittämistyön kannalta suurena potentiaalina Kristiinankaupungissa. Se on toimintatapoihin ja instituutioihin liittyvä konkreettinen vahvuus, jota kehittämällä Cittaslow-verkostosta voidaan saada entistä enemmän lisäarvoa irti. Talkoohengen lisäksi Kristiinankaupungissa toimii paljon aktiivisia yhdistyksiä ja seuroja, joiden toimintaa voitaisiin kehittää niin, että ne tukisivat myös Cittaslow-filosofian mukaisia kehittämissyrkimyksiä. Verkoston toimivuuteen vaikuttavia instituutioita tarkasteltaessa on siten syytä kiinnittää huomiota

myös kaupungin vakiintuneisiin käyttäytymismalleihin, toimintatapoihin ja muihin organisaatioihin, ja pohtia, miten niitä voidaan hyödyntää uudessa verkostomaisessa toimintamallissa.

*”Mehän ollaan tällöinen talkookylä, että me ollaan totuttu tekemään talkootyötä ja meiltä löytyy sitä me-henkeä. [...] En voi tietenkään kehua omaa kuntaani, mutta uskon tässä kohtaa, että me ollaan hyvin onnistuneita. Me tehdään tosi paljon työtä talkoina.” (H7)*

*”Eläkeyhdistykset, joita meillä on tosi paljon, niin ne eivät saisi pelata vaan bingoa, vaan niiden pitäisi myös keskustella siitä, mitä tarkoittaa, kun ollaan Cittaslow-kaupunki. Mitä se tarkoittaa meille eläkeläisille esimerkiksi. Ja nähdään ne hyvät puolet, koska niitä on olemassa.” (H6)*

Verkostossa toimiminen edellyttää kaupungilta kuten miltä tahansa muultakin organisaatiolta uusien toimintatapojen ja käyttäytymismallien luomista (Linnamaa 2004, 83). Lisäksi ne tulee vakiinnuttaa osaksi organisaation arkipäiväistä toimintaa. Koska verkostossa toimimiseen liittyvät käyttäytymis- ja toimintamallit ovat Kristiinankaupungissa vielä osittain vakiintumattomia, voidaan niitä selkeyttämällä vaikuttaa myönteisesti jäsenyyden toimivuuteen. Oletan, että kaupungissa on talkootyön lisäksi myös muita hyväksi todettuja toimintatapoja Cittaslow-verkoston liittyen, jotka eivät nousseet esiin haastattelutilanteessa. Näistä toimintatavoista on hyvä pitää kiinni ja kehittää tulevaisuudessa edelleen niin, että ne voivat tukea Cittaslow-verkostossa toimimista. Niitä toimintatapoja, joissa koetaan olevan puutteita tai epäselvyyttä olisi hyvä täsmentää. Lisäksi ne tulisi vakiinnuttaa mahdollisimman pysyväksi osaksi organisaatioiden arkea niin, että kaikki keskeiset toimijat ovat niistä tietoisia.

#### **5.4 Jäsenyyden toimivuutta koskevissa tulkinnoissa hajanaisuutta**

Lissackin ja Roosin (1999, 48) mukaan tulkinnat ovat merkityksiä, joita voidaan antaa yksittäisille tilanteille, asioille ja ilmiöille. Tässä alaluvussa tarkastelen toimijoiden välisiä Cittaslow-verkoston jäsenyyttä koskevia tulkinnallisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Toimijoilla viitataan Kristiinankaupungin sisäisiin toimijoihin, enkä siten tarkastele kansainvälisen Cittaslow-verkoston eri toimijoiden, kuten eri jäsenkaupunkien ja niiden yksittäisten toimijoiden, välisten tulkintojen yhdensuuntaisuutta. Lisäksi analyysissä on kiinnitetty erityistä huomiota haastateltavien välisiin tulkinnallisiin yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin. Linnamaan (2004, 91) mukaan tulkinnat voivat koskea koko verkoston olemassaoloa tai vain sen yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä. Myös tässä tutkielmassa tulkinnat ymmärretään laaja-alaisesti niin, että ne voivat koskea verkoston ja sen jäsenyyden toimivuuden kannalta useita eri näkökulmia.

Kaikki haastateltavat kokivat, että Cittaslow-verkoston jäsenyys on Kristiinankaupungille myönteinen asia, ja siksi verkoston jäsenyyttä kannattaa jatkaa myös tulevaisuudessa. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Kristiinankaupunki sopii erittäin hyvin verkoston jäseneksi. Vaikka osa haastateltavista painotti, että verkostosta voitaisiin hyötyä nykyistä enemmän, he kokivat, ettei kaupungilla ole mitään syytä luopua verkoston jäsenyydestä. Päinvastoin moni toivoi, että verkoston jäsenyyttä jatkettaisiin ja organisoitaisiin tulevaisuudessa entistä tehokkaammin. Näin verkostosta saataisiin myös entistä enemmän lisäarvoa irti. Se, että haastateltavat suhtautuvat myönteisesti verkoston jäsenyyteen, on erittäin myönteinen asia myös jäsenyyden toimivuuden kannalta. Verkoston jäsenyydestä vastuussa olevien henkilöiden myönteinen suhtautuminen verkostoa kohtaan voi parantaa myös muiden toimijoiden suhtautumista. Lisäksi se luo pohjan verkoston toimivuuden kehittämiseksi tulevaisuudessa.

*"[...] Että siinä mielessä haluttaisiin kyllä olla mukana pitemmän aikaa ja katsoa, miten voidaan hyödyntää Cittaslow-filosofiaa ja verkoston osaamista omassa kehittämisessä tarkemminkin." (H4)*

Haastateltavien tulkinnat myös Cittaslow-verkoston luonteesta olivat keskenään samansuuntaisia. Cittaslow-verkostoa kuvailtiin yhteistyöverkostoksi, josta toimijat voivat hyötyä oman aktiivisuutensa mukaan. Lähes kaikki haastateltavista painottivat, että verkostosta hyötyminen on kaupungin omasta aktiivisuudesta kiinni. He totesivat, että Cittaslow-verkostosta hyödytään eniten silloin, kun kaupungin eri toimijat edistävät aktiivisesti verkoston tavoitteiden toteutumista. Mikäli verkostoa ei hyödynnetä, ei siitä myöskään saada sellaista lisäarvoa irti, mitä siitä olisi mahdollista saada. Tällöin verkosto jää Raunion (2000, 78) määritelmän mukaisesti hyödyntämättömäksi potentiaaliksi. Verkoston toimivuuden kannalta on tärkeää, että haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, millainen Cittaslow-verkosto on luonteeltaan, ja miten kaupunki voi hyötyä verkostosta.

*"Tämä on enemmän tällainen verkosto, josta voi hyötyä ja keskustella muiden samankaltaisten kaupunkien kanssa ja käyttää hyväksi niitä sillä lailla." (H1)*

*"Verkostohan perustuu siihen, että jokainen itse noudattaa näitä kriteerejä, ja yrittää omassa kaupungissa toteuttaa sitä ideologiaa." (H5)*

Vaikka kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Kristiinankaupungin kannattaa pysyä jatkossakin Cittaslow-verkoston jäsenenä, tulkinnat verkostosta välittyvästä lisäarvosta erosivat haastateltavien välillä kuitenkin toisistaan. Analyysin perusteella voidaan sanoa, ettei haastateltavilla ollut selkeää, yhteistä näkemystä siitä, mitä hyötyä verkoston jäsenyydestä on ollut Kristiinankaupungille. Osa haastateltavista kuvaili verkostosta saatua lisäarvoa huomattavasti myönteisemmin kuin toiset. Osalla haastateltavista oli lisäksi selvästi muita haastateltavia monipuolisempi näkemys lisäarvon



sisällöstä ja merkityksestä. Ne haastateltavat, jotka suhtautuivat verkostosta saatuun lisäarvoon kaikkein myönteisimmin, osasivat parhaiten myös kuvailla lisäarvon sisältöä ja merkitystä kaupungille. Aineiston perusteella näyttää siltä, että tieto lisäarvon luonteesta vaikuttaa siihen, miten lisäarvoon suhtaudutaan.

*"[...] en oikein pysty sanomaan, että onko siitä (verkostosta) hyötyä vai onko se vain menoerä vai mikä se on." (H3)*

*"No sanotaan nyt ainakin, että Cittaslown jäsenyydellä, että ylipäätään ollaan mukana, on saatu näkyvyyttä, jota on aika vaikea tällaisen pienemmän paikkakunnan saada. Sellaista positiivista näkyvyyttä, että on ollut hyvin monelle yllätys, että tällainen niin hyvin piilossa ollut helmi vielä löytyy. [...] Ja sitten voisi sanoa, että ehkä se on lisännyt asukkaiden osallisuutta huolehtia elinympäristöstään ja kaupunkiyhteisön elämänlaadusta. Että tämäntyyppisiä. Varmaan tällainen uudenaikainen kehittäminen myös, että ollaan käyty erilaisissa kansainvälisissä ja pohjoismaisissa Cittaslown kokouksissa ja nähdään tällaista benchmarkkausta ja muuta tapahtumaa." (H4)*

Osa haastateltavista mainitsi, että kaupungissa on kyseenalaistettu laajemminkin Cittaslow-verkoston hyödyllisyyttä ja verkostosta saadun lisäarvon merkitystä. Koska kaikki haastateltavat eivät kovin tarkkaan tienneet, mitä hyötyä verkoston jäsenyydestä on ollut kaupungille, voidaan olettaa, että myös muille kaupungin muille toimijoille on ainakin osittain epäselvää, millaista lisäarvoa verkostosta saadaan. Cittaslow-verkosto on koko kaupungin yhteinen verkosto, mikä edellyttää, että kaikkien kaupungin toimijoiden tulisi toimia sen tavoitteiden edistämiseksi, ja siten saada siitä myös lisäarvoa. Mikäli toimijat kokevat, ettei verkostosta saada tarpeeksi lisäarvoa, heidän halunsa sitoutua verkostoon saattaa heikentyä (Linnamaa 2004).

Aineiston perusteella näyttää siltä, että Kristiinankaupungissa kaikki toimijat eivät koe hyötyvänsä verkoston jäsenyydestä, eivätkä siksi koe tarpeelliseksi sitoutua verkostoon ja sen tavoitteisiin. Tällä hetkellä kaikki toimijat eivät myöskään vielä ymmärrä, miten he voivat hyödyntää verkostoa oman toimintansa kehittämisessä. Kristiinankaupungissa olisi hyvä tehdä eri toimijoille selväksi, mitä hyötyä verkoston jäsenyydestä on tähän mennessä ollut, ja millaista hyötyä siitä voidaan saada vielä tulevaisuudessa. Lisäksi jokaisen toimijan tulisi ymmärtää, miten hän voi itse hyötyä verkoston jäsenyydestä. Näin koko kaupunki voitaisiin saada paremmin sitoutumaan verkoston tavoitteisiin.

*"Negatiivisuuttahan tulee osasta ihmisistä. Sehän on semmoinen mitä yleisimmin kuulin, että sanottiin, että eihän tuosta ole mitään hyötyä, mitä tuo meille tuo. Mutta sehän on ajatustasolla, että meidän pitää muuttaa käytäntöjä ja viedä juttuja eteenpäin. Että aina on ihmisiä jotka nimenomaan ajatteli, että se ei ole tuonut heille yhtään mitään." (H7)*

Linnamaan (2004, 91) mukaan toimijoiden poikkeavat käsitykset verkoston tavoitteista voivat hankaloittaa yhteistyötä verkostossa. Koska Cittaslow-verkostossa kaupunki toimii verkostotoimijana, oletan, että myös kaupungin sisäisten toimijoiden eriävät tulkinnat verkoston tavoitteista voivat hankaloittaa verkostossa toimimista. Haastateltavien tulkinnat Kristiinankaupungin tavoitteista Cittaslow-verkostossa olivat aineiston mukaan melko samansuuntaisia. Lähes kaikki haastateltavista mainitsivat, että Kristiinankaupunki halusi liittyä verkoston jäseneksi, jotta kaupunki onnistuisi pysäyttämään asukasmäärän vähenemisen, houkuttelemaan kaupunkiin uusia matkailijoita sekä kehittämään kaupungin imagoa. Yhtenä keskeisenä tavoitteena osa haastateltavista painotti lisäksi mahdollisuutta julistautua Cittaslow-verkoston avulla kaupungiksi, jossa voi elää hyvää elämää.

*”Sitä tavoitellaan kyllä brändäystä, ja myös sitä, että yritetään houkutella tänne ihmisiä viihtymään. Eli, että saataisiin sitä asukasmäärä ylöspäin, että tänne halutaan tulla, koska täällä on hyvä elää. Sehän on tietysti kaupungin tavoite.” (H5)*

Vaikka tulkinnat verkoston tavoitteista olivat samansuuntaisia, eikä tavoitteista vallinnut selkeitä erimielisyyksiä, niiden määrittely oli osalle haastateltavista kuitenkin hieman hankalaa. Haastateltavien tulkinnat kaupungin tavoitteista eivät siten olleet niinkään toisistaan eriäviä, vaan ennemminkin hajanaisia. Osa haastateltavista korosti selvästi enemmän myös sellaisia tavoitteita, joita verkoston jäsenyyden toimivuuden parantaminen tällä hetkellä edellyttäisi. Tällaisia tavoitteita ovat muun muassa verkoston kriteerien päivittäminen, verkoston jäsenyyden näkyvyyden parantaminen kaupungissa, Cittaslow-työskentelyn laajentaminen koko kaupunkia koskevaksi sekä Cittaslow-neuvoston aktivoituminen. Verkoston jäsenyyden toimivuuden kannalta on myönteistä, että keskeisten toimijoiden tulkinnat verkoston tavoitteista ovat yhdensuuntaisia. Jäsenyyden toimivuuden parantamiseksi niitä olisi kuitenkin hyvä selkiyttää tulevaisuudessa.

*”Sanotaanko niin, että tavoite numero yksi on varmaan tällä hetkellä, että kuka kantaa suurimman vastuun. Ja millä tavalla tullaan toteuttamaan tämä Cittaslow-juttu tulevaisuudessa. Kyllä siitä pitää lähteä liikenteeseen, että kenen vastuulla, kuka tekee ja mitä tekee.” (H7)*

*”Enemmän töitä pitää vaan satsata siihen, että se loistaa läpi kaikissa päätöksissä, että me ollaan mukana tässä verkostossa. Kyllä se pitäisi saada sillä tavalla esille paremmin.” (H5)*

Olen tarkastellut tässä luvussa haastattemieni henkilöiden välisten tulkintojen yhdensuuntaisuutta. Voidaan sanoa, että haastateltavat edustavat melko yhtenäistä kohdejoukkoa, minkä vuoksi heidän tulkintansa Cittaslow-verkoston luonteesta, tavoitteista ja lisäarvosta ovat melko lähellä toisiaan. Aineiston analyysi kuitenkin paljastaa, että tulkinnalliset erot Cittaslow-verkoston luonteesta,

tavoitteesta ja lisäarvosta voivat olla hyvinkin suuria kaupungin eri toimijoiden kesken. Yhtenä keskeisenä jäsenyyden toimivuuden tavoitteena voidaan analyysin perusteella pitää sitä, että kaupungin eri toimijoiden välisiä tulkintoja Cittaslow-verkoston jäsenyydestä pyrittäisiin yhtenäistämään tulevaisuudessa. Haastateltavien väliset tulkinnat eivät puolestaan olleet varsinaisesti ristiriitaisia, vaan enneminkin hajanaisia. Kaikilla haastateltavilla oli omanlaisensa, muista jollakin tavalla eroava näkemys verkostosta saadusta lisäarvosta ja verkostoon liittyvistä tavoitteista. Myös haastateltavien tulkintoja yhtenäistämällä voitaisiin vaikuttaa myönteisesti verkoston jäsenyyden toimivuuteen.

## 5.5 Ajanhenki tukee Cittaslow-verkoston tavoitteita

Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuuden näkökulmasta on kiinnostavaa tarkastella juuri ajanhenkeä, sillä Cittaslow-verkoston tärkeimmät teemat, kuten lähiruoka, ympäristöystävällisyys, paikallisuus ja hyvä elämä ovat asioita, joiden yhteiskunnallinen arvostus on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Lisäksi voidaan olettaa, että näiden tekijöiden merkitys tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa. Cittaslow-verkosto on hyvä esimerkki siitä, miten kaupunkiverkosto voi hyödyntää ajanhengen tuomia mahdollisuuksia lisätäkseen verkoston jäsenyyden toimivuutta. Myös osa haastateltavista korosti, että he pitävät verkoston tavoitteita tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina. Samalla he painottivat, että mikäli kaupunkia kehitetään Cittaslow-verkoston kriteerien mukaisesti, kaupunki kehittyy oikeaan suuntaan. Kun toimijat pitävät verkoston tavoitteita tärkeinä, heidän on helpompi aidosti sitoutua niiden tavoittelemiseen (Linnamaa 2004, 82–85).

*”Meidän olisi mahdollista saada vieläkin parempi yhteiskunta kuin mitä meillä on. Se on tärkeä pointti. Kun tiedostettaisiin, nähtäisiin ja ymmärrettäisiin, ja me mentäisiin sillä tavalla eteenpäin, että aina tarkistettaisiin, mitä muualla on tehty näiden kriteerien kautta, ja mitä me tehdään näiden kriteerien kautta, niin silloin yhteiskunta kehittyisi oikeaan suuntaan. Se on se paras juttu tässä. Ja silloin kun yhteiskunta kehittyy, niin silloin myös ihmiset voivat paremmin.” (H6)*

Haastateltavat painottivat, että hidas elämäntapa ja Slow Food voidaan mieltää trendi-ilmiöiksi, joiden suosio on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Silti hitaat kaupungit ja Cittaslow-verkosto ovat kuitenkin monille vielä tuntemattomia. Samalla kun verkoston jäsenkaupunkien määrä on kasvanut, verkostosta on kuitenkin tullut tunnetumpi, ja monet matkailijat ovat kiinnostuneet Cittaslow-kaupungeista. Haastateltavien mukaan Cittaslow-kaupungeissa matkailijoita kiinnostaa erityisesti kohteiden turvallisuus, rauhallisuus sekä luonnonläheisyys. Yhteiskunnassamme lisääntynyt turvattomuus, rikollisuus sekä kaupunkien saasteet edesauttavat Cittaslow-kaupunkien houkuttelevuutta sekä matkakohteina että asuinpaikkoina. Myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna

ajanhenki tukee Cittaslow-verkoston toimivuutta, ja luo hyvät mahdollisuudet verkoston kehittymiselle tulevaisuudessa.

*”Mutta sehän on trendi juuri nyt. Se tuli siihen aikaan ja on edelleen. Ja nyt voidaan nähdä paljon vastaavanlaisia konsepteja, joissa tähän elämänpiiriin ja kaikkeen tämmöiseen vedotaan.”(H1)*

*”Ja ainekset ovat tässä turbulenssissa maailmassa pelkästään positiiviset Cittaslow-kaupunkien kannalta. Nämä ovat pieniä, turvallisia, rauhallisia, hyvin tehtyjä kaupunkeja, niin kyllähän tämmöiset varmasti houkuttavat. Nämä voivat olla tulevaisuuden asuinpaikkoja.”(H4)*

Linnamaan (2004, 91) mukaan ajanhenki vaikuttaa kehittämistyön käytössä oleviin resursseihin ja niiden käyttötarkoituksiin. Kyseinen näkökulma nousi esiin myös tämän tutkielman aineistossa, sillä moni haastateltavista korosti, että Cittaslow-verkoston tavoitteiden mukaista kehittämistyötä hankaloittaa taloudellisten resurssien niukkuus, mikä on yhteiskunnallisesti tuttu ilmiö tänä päivänä. Vallitsevan kehitysnäkemyksen mukaan kuntien niukat resurssit tulisi kohdistaa välttämättömiin peruspalveluihin, kuten vanhustenhuoltoon. Kaupungin verkostoyhteistyö nähdään kaupungille ylimääräisenä ja vapaaehtoisena kehittämiskohteena, jolloin siihen käytettävien rahallisten resurssien tärkeyttä on hankalampi perustella. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että mikäli kaupungin eri toimijat eivät ole tietoisia verkostosta välittyvästä lisäarvosta, toimijoiden halukkuus käyttää verkostoon kaupungin yhteisiä resursseja saattaa merkittävästi vähentyä.

*”Sanotaan, kun käytät yhteistä rahaa, niin kun kunnan rahat ovat, niin pitää olla tarkkana, että minkälaisen kuvan se antaa muille, miten sitä rahaa käytetään. Aina yhteinen ja yleinen mielipide on, että ei saa tuhлата. Eli ei pidä tuhлата kalliisiin älypuhelimiin, virka-autoihin, kalliisiin matkoihin ja niin edespäin. Ja varsinkin kun kuntatalous on kireä ja kaupungin tilinpäätös näyttää miinusmerkkiä, niin se kriittisyys kasvaa.” (H3)*

*”Ja mikäli tulee sellaisia keskusteluja, että satsataanko päivähoitoon vai Cittaslowhun, niin kyllä sä tiedät minne se menee se kiinnostus.” (H6)*

Lisäksi kunnilla on tällä hetkellä verkoston jäsenyyden toimivuuden parantamisen lisäksi paljon muitakin ongelmia, jotka hankaloittavat niiden kehittymistä. Pienissä kaupungeissa väki vähenee, kun nuoret muuttavat työn perässä muualle. Kaupungin verotulot vähenevät ja monet kaupungin velkaantuvat. Näiden ongelmien rinnalla verkostoyhteistyöhön panostaminen voidaan nähdä toissijaisena kaupungin kehittämisen kohteena. Tämä johtuu puolestaan pitkälti siitä, ettei tarpeeksi hyvin ymmärretä, että verkostoyhteistyötä voidaan hyödyntää kaupungin kohtaamien isojen ongelmien ratkaisemisessa. Osa haastateltavista kuitenkin tunnisti tämän näkökulman, ja oli sitä mieltä, että mikäli verkostoa hyödynnettäisiin entistä tehokkaammin, juuri Cittaslow-verkoston

jäsenyyden ja sen avulla tehtävä yhteistyö muiden kaupunkien kanssa voisi olla ratkaisu kaupungin vaikeista ongelmista selviämiseen.

*”Koska Kristiinankaupungilla ja monilla muilla kunnilla on nyt niin paljon muita ongelmatilanteita, että tällaiset asiat väistämättä tahtoo jäädä.” (H1)*

*”Tämä on pieni paikkakunta, jossa talous koko ajan pienenee ja ihmiset jotka asuvat täällä joutuvat taistelemaan, jotta saisivat ruokaa pöydälle. Ei ole varaa elää luksuselämää, jossa voi lentää pilviin. Täällä on aika rankka todellisuus. Ja juuri siitä syystä, että täällä on tällainen rankka todellisuus, niin juuri sen takia Cittaslowta tulisi organisoida paremmalla tavalla, että kaupunki saisi siitä parin vuoden päästä enemmän taloudellista hyötyä.” (H2)*

Analyysin valossa voidaan todeta, että ajanhenki tukee Cittaslow-verkoston tavoitteita, ja siten myös verkoston jäsenyyden toimivuutta. Vaikka verkoston tavoitteet ovat ajankohtaisia ja yhteiskunnallisesti tärkeitä, se ei kuitenkaan riitä yksinään tekemään verkoston jäsenyydestä toimivaa. Ajanhengen näkökulmasta tarkasteltuna erittäin tärkeää näyttäisi olevan se, että kaupunki kykenee hyödyntämään ajanhengen tuomat mahdollisuudet ja voittamaan siihen liittyvät keskeiset haasteet. Tämä voidaan saavuttaa pitkälti jo ajattelutapojen ja -mallien uudistamisella, kuten osa haastateltavista osoitti. Cittaslow-verkoston jäsenyyden voidaan nähdä kaupungin ylimääräisenä kehittämiskohteenä, johon käytetään resursseja, mikäli kunnan talous antaa myöten, tai vaihtoehtoisesti keinona kunnan ongelmien ratkaisemiseen. Erona näiden kahden välillä on se, että jälkimmäisessä tapauksessa verkoston jäsenyyden voi aidosti tukea Cittaslow-verkoston tavoitteita pienten kaupunkien ja kuntien elinvoiman edistämiseksi.

## **5.6 Verkoston ominaisuudet ja johtaminen korostavat toimijoiden omaa aktiivisuutta**

Käsittelen seuraavaksi verkoston jäsenyyden toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä vielä verkoston ominaisuuksia ja verkoston johtamista. Koska kummatkin tekijät viittaavat verkostotason ominaisuuksiin, koin hedelmälliseksi käsitellä niitä limittäin toistensa kanssa. Verkoston ominaisuudet on verkoston johtamista huomattavasti laajempi teema, joten sen käsittely saa siitä syystä enemmän tilaa. Verkoston ominaisuuksilla viitataan kansainvälisen Cittaslow-verkoston ominaisuuksiin, kuten verkoston rakenteeseen. Verkoston rakenteita olen havainnollistanut tässä tutkielmassa Baranin mallin avulla (Barabási 2002, 144–145).

Linnamaan (2004, 87) mukaan myös yhteistoimintaprosessin laatu on keskeinen verkoston ominaisuuksiin liittyvä tekijä. Tarkastelen tässä luvussa siksi myös sitä, miten haastateltavat ovat kuvailleet Cittaslow-verkoston muiden verkostotoimijoiden kanssa muodostuneiden

yhteistyösuhteiden ja niihin liittyvien yhteistoimintaprosessien laatua. Verkoston johtamisella viitataan Cittaslow-verkoston johtamiseen, kuten johtajan ominaisuuksiin ja johtamisen määrään ja laatuun. Osalla haastateltavista ei ollut selkeää näkemystä Cittaslow-verkoston kansainvälisestä tasosta, eivätkä he siksi kyenneet kuvailemaan kovin tarkasti verkoston ominaisuuksia tai sen johtamista. Myös yhteistoimintaprosessien laadusta osasivat kertoa lähinnä ne henkilöt, jotka olivat osallistuneet muita enemmän yhteistyön toteuttamiseen muiden verkoston jäsenkaupunkien kanssa.

Baranin mallin mukaan verkoston rakenne voi pohjautua joko yhteen vahvaan kärkiorganisaatioon (*keskitetty verkosto*), useisiin alaverkostoihin (*monikeskinen verkosto*) ja niitä yhdistäviin pääorganisaatioihin tai tasavertaisten verkostotoimijoiden joukkoon (*hajautettu verkosto*) (Barabási 2002, 144–145). Hajautettua verkostoa voidaan pitää verkoston ideaalimallina, sillä se mahdollistaa muihin verkostotyyppihin verrattuna kaikkein parhaiten ideoiden ja innovaatioiden leviämisen verkoston sisällä. Myös Cittaslow-verkostossa on olemassa eräänlainen kärkiorganisaatio, joka hyväksyy verkoston uudet jäsenet ja tarkkailee jäsenkaupunkien edistymistä verkoston tavoitteiden suhteen. Haastateltavat eivät pitäneet verkoston kärkiorganisaation roolia kuitenkaan kovin vahvana, eikä siten voida sanoa, että Cittaslow-verkosto perustuisi keskitetyn verkoston malliin. Kärkiorganisaatiota pidettiin kevyenä organisaationa, jonka valta on ainakin osittain siirtynyt alaverkostojen pääorganisaatioille. Esimerkiksi pohjoismaiselle Cittaslow-verkostolle se on antanut valtaa tarkkailla pohjoismaisten Cittaslow-kaupunkien tavoitteiden edistymistä. Koska Cittaslow-verkostossa on useita verkoston alatasoja, joista pohjoismainen Cittaslow-verkosto on yksi esimerkki, on verkostossa piirteitä myös monikeskisestä verkostosta. Alaverkostoja yhdistävät pääorganisaatiot eivät kuitenkaan välttämättä ole aktiivisesti tekemisissä toistensa kanssa, joten verkostoa ei myöskään voida pitää monikeskisen verkoston ideaalityyppinä. Cittaslow-verkostossa on piirteitä myös hajautetusta verkostosta, sillä ainakin teoriassa kaikki verkoston jäsenkaupungit voivat tehdä yhteistyötä toistensa kanssa.

Cittaslow-verkoston perustuminen ainakin osittain hajautetun verkoston malliin mahdollistaa tiedon ja innovaatioiden leviämisen verkoston sisällä. Tässä suhteessa verkoston rakenteen voidaan nähdä tukevan myös verkoston jäsenyyden toimivuutta, ja edesauttaa jäsenkaupunkien mahdollisuuksia hyötyä verkostosta. Cittaslow-verkoston mahdollistamien yhteistyösuhteiden määrä myös edesauttaa, että kaupungit voivat löytää jäsenkaupungeista aidosti sellaisia kaupunkeja, joiden kanssa tavoitteet, ongelmat ja muut näkökulmat kohtaavat. Esimerkiksi Kristiinankaupunki on tehnyt yhteistyötä erään eteläkorealaisen Cittaslow-kaupungin kanssa rannikon elinkeinoihin liittyen, vaikka kaupungit sijaitsevat fyysisesti hyvin kaukana toisistaan. Toisaalta verkoston jäsenkaupunkien valtava määrä voi hankaloittaa sopivien yhteistyökumppanien löytämistä. Tällöin

voidaan helposti päätyä tekemään yhteistyötä vain lähellä sijaitsevien kaupunkien kanssa, vaikka yhteistyö ei heidän kanssaan osoittautuisikaan kaikkein hyödyllisimmäksi. Cittaslow-verkoston kaltaisessa laajassa kansainvälisessä verkostossa korostuukin verkostotoimijoiden oma aktiivisuus ja kyvykyys luoda yhteistyösuhteita ja hyötyä niistä.

*”Se riippuu omasta aktiivisuudesta, että kuinka aktiivinen haluat olla tässä verkostossa. Ja sehän on velvollisuus tietysti, että jos on mennyt mukaan johonkin, niin silloin pitäisi myös olla aktiivinen ja hyödyntää sitä verkostoa.” (H5)*

Cittaslow-verkoston ominaisuuksiin liittyen verkoston nimen on koettu hankaloittavat jäsenyyden toimivuutta Kristiinankaupungissa. Haastateltavat toivat esiin, että verkoston nimestä on vaikea päätellä, millaisesta verkostosta on kyse, mikäli henkilö ei ole syvällisemmin perehtynyt verkoston filosofiaan ja tavoitteisiin. Erityisesti slow-termiä pidettiin harhaanjohtavana. Kristiinankaupungissa osa toimijoista on aluksi ymmärtänyt, että slow-termi viittaa asioiden tekemisen nopeuteen, ja ovat rinnastaneet sen kehityksen pysähtymiseen. Citta on puolestaan lähellä ruotsinkielisen sanaa istua (*sitta*), mistä johtuu, että joillekin toimijoille on syntynyt mielikuva, että verkoston jäsenyys on vain hiljaa paikoillaan istumista. Myös verkoston etana-logo vahvistaa helposti tätä mielikuvaa. Verkoston nimi ja logo siis tietyllä tavalla hankaloittavat verkoston jäsenyyden toimivuutta. Myös Pink (2009) on todennut Cittaslow-filosofiaa koskevan tietoisuuden lisäämisen kaupungissa yhdeksi jäsenyyden haastavimmaksi tehtäväksi. Yksittäinen jäsenkaupunki ei kuitenkaan voi vaikuttaa verkoston nimeen tai logoon, vaan ainoastaan pyrkiä edistämään kaupungin toimijoiden tietoisuutta verkoston filosofiasta ja tavoitteista.

*”Tietystihän aina on niitä jotka voivat kritisoida. Ja ne jotka eivät ole perehtyneet tähän ideologiaan niin just tämä etana oli sitten kompastus heille, että mitä me nyt luodaan tällainen idea Kristiinankaupungista, että täällä ei tapahdu mitään. Että mitä tämä nyt oikein on.” (H5)*

*”Mutta me ollaan kuitenkin vielä niin ruohonjuuritasolla. Eli ihmiset voi monta kertaa käsittää väärin koko Cittaslow-ajatuksen. Eli ne kuvittelevat, että se on jotenkin negatiivinen, kun siinä on se etana, joka menee hitaasti eteenpäin. Mutta ne eivät ole vielä ymmärtäneet ruohonjuuritasolla, että se menee koko ajan eteenpäin, se ei koskaan pysähdy.” (H7)*

Sotaraudan (1997) mukaan yhteistoimintaprosessin laatuun vaikuttaa kahdeksan tekijää, joita ovat *informaatio, lisäarvo, sitoutuminen, päämäärät, oppiminen, foorumit, luottamus ja työnjako*. Myöhemmin Linnamaa, Sotarauta ja Suvinen (2003) ovat täydentäneet listaa vielä yhdeksännellä elementillä, *kehittämistyön tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella*. Nostan haastatteluaineistosta esiin Kristiinankaupungin kannalta keskeisinä Cittaslow-verkostoon liittyvinä yhteistoimintaprosessin laadun tekijöinä informaation, lisäarvon, sitoutumisen, päämäärät,

oppimisen ja kehittämistyön vaikuttavuuden. Kuvaillessaan Cittaslow-verkoston liittyviä yhteistoimintaprosesseja, haastateltavat eivät nostaneet esiin luottamukseen tai työnjakoon liittyviä asioita. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei niillä olisi merkitystä verkoston liittyvissä yhteistoimintaprosesseissa. Cittaslow-verkoston kaltaisessa verkostossa niillä ei välttämättä ole kuitenkaan yhtä keskeistä merkitystä kuin muilla yhteistoimintaprosessin laadun tekijöillä.

Jäsenkaupunkien väliseen yhteistyöhön osallistuneet haastateltavat suhtautuivat muiden kaupunkien kanssa tehtävään yhteistyöhön erittäin myönteisesti erityisesti siitä syystä, että informaation vaihto kaupunkien välillä on sujuvaa ja avointa. Kuka tahansa voi käydä lukemassa muiden kaupunkien nettisivuilta, millaista Cittaslow-kehittämistyötä muut ovat tehneet, ja ottaa mallia heidän toiminnastaan. Informaatiota jaetaan jäsenkaupunkien kesken erityisen avoimesti myös siksi, että kaupungit eivät kilpaile toistensa kanssa, vaan tukevat toistensa kehittymistä ja oppimista. Jäsenkaupunkien välisen avoimen informaation vaihdon voidaan aineiston perusteella nähdä tukevan jäsenyyden toimivuutta. Linnamaan (2004, 82) mukaan informaation kulussa oleellisinta onkin toimijoiden halu jakaa tietoa avoimesti toistensa kanssa. Informaation vaihdon hyödyllisyyttä lisää Cittaslow-verkostossa myös se, että jäsenkaupunkien päämäärät ja tavoitteet ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Tästä syystä yhden kaupungin ideat voivat olla aidosti hyödyllisiä myös muille jäsenkaupungeille. Aineiston perusteella päämäärien samansuuntaisuuden voidaan siis nähdä lisäävän yhteistoimintaprosessin laatua. Lisäksi muiden kaupunkien kanssa tehtävään yhteistyöhön suhtauduttiin positiivisesti myös siitä syystä, että yhteistyöstä koettiin saatavan lisäarvoa kaupungin oman toiminnan kehittämiseen.

*”Minulla on kyllä ollut vaan todella hyviä kokemuksia tästä. Ja mielestäni on ollut hyvä, että meidän ei tarvitse jakaa raha-apuakaan, vaan jokainen tekee omaansa. Niin se tarkoittaa, että me annetaan oikein mielellään myös vihjeitä ja hyviä esimerkkejä. Siksi kukaan ei myöskään ajattele, että nyt ne varastaa meidän idean, vaan täällä jaetaan ihan vapaasti kyllä kaikki ideat. Että näin me ollaan tehty, tätä voi tehdä ja tällä tavalla voi luoda sitä hyvää elämää, niin se on ollut todella hyvä.” (H5)*

*”On mahdollista tehdä tällaisia tarkistuksia, voidaan verrata, mitä muissa Cittaslow-kunnissa on tehty, ja olisiko meillä mahdollisuutta tehdä vastaavanlaista. Voidaan verrata ja tutustua muihin kuntiin ja katsoa, miten ne ovat tehneet, niin se on erittäin tärkeää.” (H6)*

Moni haastateltavista kuvaili pohjoismaisten Cittaslow-verkoston kaupunkien kanssa tehtyä yhteistyötä aktiiviseksi ja hyödylliseksi. Pohjoismaisten kaupunkien kanssa toteutettavaan yhteistyöhön on useiden haastateltavien mukaan ollut myös helppo sitoutua, mikä johtuu yhteistyön käytännön toteuttamisen helppoudesta muihin verkoston yhteistyötahoihin verrattuna sekä kyseisten jäsenkaupunkien kanssa toteutetun yhteistyön hyvistä tuloksista. Mikäli Kristiinankaupungin



yhteistyösuhteita Cittaslow-verkostossa ajatellaan laajemmin kuin vain pohjoismaisen verkoston tasolla, haastateltavat eivät kuitenkaan olleet enää yhtä yksimielisiä siitä, että yhteistyösuhteita on hyödynnetty riittävästi, ja onko niihin aidosti sitouduttu. Sitoutuminen helposti tavoitettavissa olevien yhteistyökumppanien kanssa näyttää siten olevan helpompaa, ja tukevan paremmin myös yhteistoimintaprosessin laatua.

Cittaslow-verkoston jäsenyys tarjoaa sen jäsenkaupungeille hyvät edellytykset luoda yhteistyösuhteita toistensa kanssa, sillä verkoston kansainvälisissä kokouksissa toimijat voivat tutustua toisiinsa ja luoda edellytyksiä yhteistyön syntymiselle. Linnamaan (2004, 83–84) mukaan verkostoissa on oltava riittävästi foorumeita, joiden kautta kehittämistyötä viedään eteenpäin. Cittaslow-verkostossa kansainväliset kokoukset ovat verkoston keskeisiä foorumeita, joissa kaupunkien välistä yhteistyötä voidaan ainakin osittain toteuttaa. Kokousten säännöllisyys takaa, että vuorovaikutus muiden jäsenkaupunkien kanssa on säännöllisesti tapahtuvaa. Haastateltavat kokivat, että Cittaslow-verkostossa on riittävästi foorumeita, joiden kautta voidaan olla yhteydessä muihin verkostotoimijoihin. Yhteistoimintaprosessien laadun näkökulmasta haasteita ei aiheudukaan foorumien määrän vähäisyydestä, vaan niiden laadusta. Koska kansainväliset kokoukset ovat jäsenkaupungeille vapaaehtoisia, ei niihin välttämättä osallistuta säännöllisesti, eivätkä ne siksi välttämättä tue yhteistoimintaprosessien laatua ja verkoston toimivuutta.

Kehittämistyön tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta verkoston jäsenyyden toimivuuteen liittyy Kristiinankaupungissa tietynlaisia haasteita. Kun Kristiinankaupunki liittyi Cittaslow-verkoston jäseneksi, osalla kaupungin toimijoilla oli selvä näkemys siitä, miten kaupunki tulee hyötymään verkoston jäsenyydestä tulevaisuudessa. Todellisuudessa nämä odotukset eivät kuitenkaan ole toteutuneet jäsenyyden myötä, vaan osa toimijoista on pettynyt Cittaslow-verkoston jäsenyyden vaikutuksiin ja lisäarvoon. Osa toimijoista kokee siten, että kehittämistyön tuloksellisuudessa ja vaikuttavuudessa on kohdattu selviä puutteita, eikä toivottuja vaikutuksia ole saavutettu. Tämä on heikentänyt toimijoiden sitoutumista verkostoon sekä heidän motivaatiota viedä kehittämistyötä eteenpäin. Syy siihen, miksi toimijoiden odotukset eivät ole toteutuneet, johtuu haastateltavien mukaan epärealistisista tavoitteista sekä toimijoiden aktiivisuuden hiipumisesta jäsenyyden myötä.

*”Mä aina sanon, että ei Cittaslow-verkostoon kuuluminen mikään hokkuspokusmetodi ole. Ja moni odotti hurjia tuloksia ensimmäisen vuoden aikana ja näkyviä. [...] No onhan se ihan loogista, että ihmiset odottivat, että syntyy uusia työpaikkoja ja kaupunkiin muuttaisi oikein paljon ihmisiä.” (H1)*

Tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston avaininformanttien näkökulmasta verkostoon liittyvät yhteistoimintaprosessit ovat pääsääntöisesti laadukkaita ja ne tukevat jäsenyyden toimivuutta. Cittaslow-verkostossa on haastateltavien mukaan riittävästi foorumeita, joiden avulla yhteistyösuhteita voidaan luoda ja ylläpitää. Yhteistoimintaprosessin toimivuuteen vaikuttaa merkittävästi myös kaupunkien välisten päämäärien samansuuntaisuus, mikä edistää kaupunkien välistä tiedonvaihtoa ja muilta oppimista. Kaupungissa on kuitenkin syytä pohtia, miten yhteistyösuhteita voitaisiin hyödyntää entistä paremmin. Yhteistoimintaprosessien näkökulmasta keskeisimpänä haasteena voidaan pitää kehittämistyön tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta koskevaa näkökulmaa. Kristiinankaupungin joidenkin toimijoiden virheelliset näkemykset verkostoon liittyvän kehittämistyön vaikuttavuudesta olisi hyvä oikaista. Verkoston tavoitteiden mukainen kehittäminen on ollut kaupungissa vaikuttavaa ja tuloksellista, vaikka kehittämistyöstä saatu lisäarvo ei ole kohdannut kaikkien toimijoiden odotuksia.

Käsittelen seuraavaksi vielä lyhyesti Cittaslow-verkoston johtamista, ja sen vaikutusta verkoston jäsenyyden toimivuuteen Kristiinankaupungissa. Verkoston johto-organisaatiota kuvailtiin kevyeksi muutaman henkilön pyörittämäksi organisaatioksi, jonka rooli verkoston johtamisessa koettiin melko vähäiseksi. Esimerkiksi verkoston johdon taholta tapahtuvaa jäsenkaupunkien valvontaa kriteerien edistämiseksi pidettiin haastateltavien keskuudessa vähäisenä. Verkostoon liittyvä johtamisen vähäisyys aiheuttaa sen, että verkoston jäsenkaupunkien on itse otettava enemmän vastuuta omasta edistymisestään. Kun jäsenkaupungit eivät ole tilivelvollisia johto-organisaatiolle, saattaa niiden ote kehittämistyön aktiiviseen toteuttamiseen lipsua. Aineiston perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, että verkoston johdon vähäisellä roolilla olisi ollut suoranaisesti vaikutusta kehittämistyön aktiivisuuteen Kristiinankaupungissa.

*"[...] Tämä kansainvälinen verkosto ei ole mikään byrokraattinen, raskas organisaatio, onneksi. Se ei ole sellainen verkosto, että tämä konsepti tulee sellaisenaan, moduulina, että kaikkien tulee mennä ihan samalla lailla. Jokainen menee omien olosuhteiden mukaan ja saa rakentaa oman Cittaslow-profiilinsa." (H1)*

Olen kuvannut tässä luvussa seikkaperäisesti haastateltavien näkemyksiä Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta Kristiinankaupungissa. Kokonaiskuvan saamisen helpottamiseksi olen koonnut seuraavaan taulukkoon tiivistetysti kaikki ne tekijät, joiden olen todennut vaikuttavat verkoston jäsenyyden toimivuuteen. Olen luokitellut kyseiset tekijät verkoston jäsenyyden toimivuutta edistäviin ja hankaloittaviin tekijöihin. Taulukosta on helppo havaita, mihin tekijöihin huomiota kiinnittämällä jäsenyyden toimivuutta voidaan parantaa. Vastaavasti taulukosta voidaan nähdä helposti myös ne jäsenyyden toimivuuden kannalta myönteiset tekijät, joita vaalimalla ja

eteenpäin kehittämällä Kristiinankaupunki voi suhteellisen vaivattomasti kehittää kaupungin Cittaslow-profiilia ja edistää siten verkoston jäsenyyden toimivuutta entisestään.

	<b>Toimivuutta edistävät tekijät</b>	<b>Toimivuutta hankaloittavat tekijät</b>
<b>Verkosto- valmiudet</b>	– Osa toimijoista erittäin aktiivisia, osaavia ja innovatiivisia	– Selvän johtajuuden puuttuminen – Kommunikoinnin puutteellisuus – Aktiivisuuden hiipuminen – Päätävässä asemassa olevien henkilöiden puutteelliset tiedot Cittaslow-filosofiasta ja tavoitteista
<b>Resurssit</b>	– Kaupungin hitaat resurssit	– Cittaslow-kehittämistyöhön käytettävien rahallisten ja inhimillisten resurssien niukkuus
<b>Instituutiot</b>	– Koulujen ja ravintoloiden aktiivisuus – Talkootyön pitkät perinteet	– Cittaslow-neuvoston aktiivisuuden hiipuminen – Toimintatapojen vakiintumattomuus
<b>Tulkinnat</b>	– Haastateltavien myönteinen suhtautuminen verkoston jäsenyyttä kohtaan – Vakuuttuneisuus kaupungin sopivuudesta verkoston jäseneksi – Samansuuntaiset tulkinnat verkoston luonteesta ja tavoitteista	– Hajanaiset tulkinnat verkostosta saadusta lisäarvosta ja tavoitteista
<b>Ajanhenki</b>	– Ajanhenki tukee verkoston teemoja	– Ajanhenki vaikuttaa kielteisesti kehittämistyössä käytössä oleviin resursseihin – Kunnille ajankohtaisten ongelmien suuri määrä
<b>Verkoston ominaisuudet ja johtaminen</b>	– Verkoston hajautunut rakenne – Verkoston tarjoamien yhteistyösuhteiden määrä edesauttaa sopivan yhteistyökumppanin löytämistä – Yhteistoimintaprosessit ovat pääsääntöisesti laadukkaita	– Potentiaalisten yhteistyösuhteiden valtava määrä voi hankaloittaa sopivien yhteistyötahojen löytämistä – Verkoston laajuus ja johtamisen vähäisyys lisäävät toimijan oman aktiivisuuden tarvetta – Verkoston nimen ja logon harhaanjohtavuus

*Taulukko 1. Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyyttä edistävät ja hankaloittavat tekijät*

Edellä esitettyä taulukkoa on mahdollista vielä täydentää Kristiinankaupungissa, eikä se siten edusta todellista tilannetta täysin vastaavaa kuvaa Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta. Olen kuitenkin pyrkinyt havainnollistamaan edellä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti haastattelemieni avaininformanttien näkemyksiä siitä, miten verkoston jäsenyys heidän mielestään toimii kaupungissa. Taulukossa esitetyt jäsenyyden toimivuutta edistävät ja hankaloittavat tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka nousivat haastatteluissa keskeisellä tavalla esiin. Siksi kyseiset tekijät voivat toimia lähtökohtana jäsenyyden toimivuuden parantamiselle kaupungissa. Taulukkoa tulkittaessa on hyvä tiedostaa, että vaikka jäsenyyden toimivuuteen vaikuttavat tekijät ovat pyritty pitämään toisistaan erillään, ne linkittyvät siitä huolimatta tiiviisti toisiinsa. Lisäksi verkoston ominaisuudet ja johtaminen sekä ajanhenki ovat sellaisia tekijöitä, joihin toimijoiden on vaikea vaikuttaa. Siksi jäsenyyden toimivuuden parantamisessa tulee kiinnittää ensisijaisesti huomiota jäsenkaupungin tason tekijöihin, eli toimijoiden verkostovalmiuksiin, resursseihin, instituutioihin ja tulkintoihin.

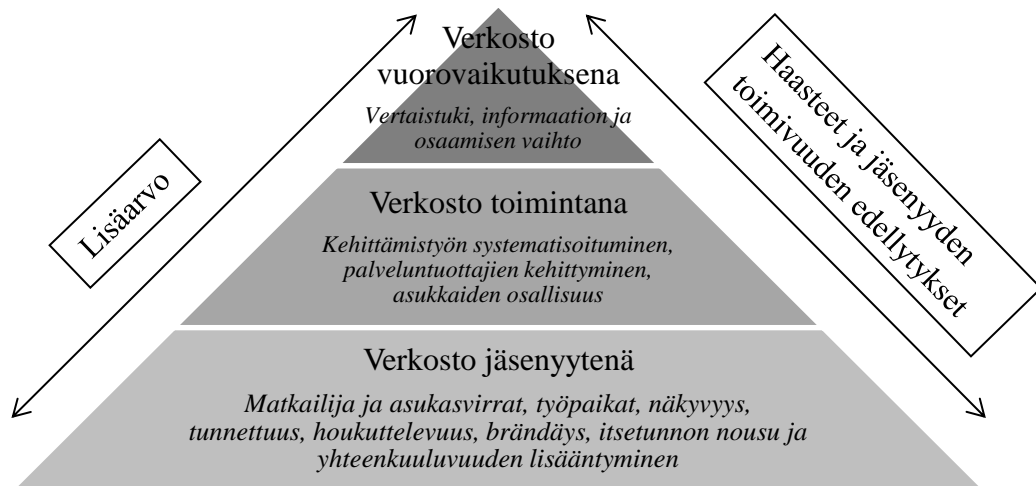
## 6 Lisäarvo kytkeytyy verkoston hyödyntämisen tapaan

Verkoston jäsenyyden toimivuuden analysoinnin lisäksi tämän tutkielman keskeisenä tavoitteena on selvittää, millaista lisäarvoa Kristiinankaupunki on saanut Cittaslow-verkostosta. Kuvaan seuraavaksi tarkemmin verkostosta saadun lisäarvon sisältöä, ja pohdin millainen merkitys saadulla lisäarvolla on ollut kaupungille sen kehittämispyrkimysten näkökulmasta. Analyysiä tehdessäni havaitsin, että verkostosta saatuja lisäarvoja voidaan jaotella sen mukaan, onko lisäarvo saavutettu pelkän *verkoston jäsenyyden*, jäsenyyteen liittyvän *toiminnan* tai muiden verkostotoimijoiden kanssa tapahtuneen *vuorovaikutuksen* perusteella.

*Verkoston jäsenyyteen* perustuvalla lisäarvolla tarkoitan sellaista lisäarvoa, jonka syntyminen edellyttää verkostotoimijalta ainoastaan verkoston jäsenyyttä. Tämä on helpoin verkoston hyödyntämisen muoto, sillä verkostotoimijoilta ei edellytetä verkostoon liittyvää toimintaa tai vuorovaikutusta muiden verkostotoimijoiden kanssa. *Verkosto toimintana* viittaa siihen, että verkostotoimija alkaa hyödyntää verkostoa käytännön toiminnassa. *Verkosto vuorovaikutuksena* tarkoittaa sitä, että verkostotoimija on vuorovaikutuksessa muiden verkostotoimijoiden kanssa, ja pyrkii saamaan tästä yhteistyöstä lisäarvoa omaan toimintaansa. Verkosto jäsenyytenä, toimintana ja vuorovaikutuksena kuvaavat siis verkostotoimijoiden erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää verkostoa.

Olen luonut aineiston perusteella edellä mainittuja kolmea verkoston hyödyntämisen tapaa kuvaavan kolmitasoisin mallin, joka kuvastaa sitä, millaisia mahdollisuuksia Cittaslow-verkoston jäsenkaupungeilla on hyödyntää verkostoa omassa toiminnassaan. Lisäksi malli nivoo yhteen tutkielman tärkeimmät käsitteet; verkoston jäsenyyden toimivuuden, lisäarvon ja verkostoitumisen haasteet. Analyysin perusteella tekemäni keskeinen havainto on, että verkostotoimijan tapa hyödyntää verkostoa vaikuttaa verkostosta saatuun lisäarvoon sekä verkoston jäsenyyteen liittyviin haasteisiin ja jäsenyyden toimivuuden edellytyksiin.

Jäsenyydestä, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta saadaan siis sisällöltään ja merkitykseltään erilaista lisäarvoa. Ensimmäisellä tasolla, jossa verkostoyhteistyö perustuu verkoston jäsenyyteen, kaupungin ja sen sisäisten toimijoiden aktiivisuus verkostossa toimimiseen on vähäisin, ja se kasvaa ylemmille tasoille siirryttäessä. Ensimmäisellä tasolla myös kaupungin verkostosta saama lisäarvo ja kaupungin kohtaamat haasteet sekä jäsenyyden toimivuuden edellytykset ovat vähäisimmät. Muodostetut tasot ovat pelkistyskäsitteitä, eikä verkoston jäsenkaupunkeja voi suoraan sijoittaa eri tasoille.



Kuvio 9. Aineiston perusteella rakentamani malli verkostosta saadun lisäarvon, verkostoon liittyvien haasteiden ja jäsenyyden toimivuuden edellytysten välisestä suhteesta.

Kuviota tulkitaan niin, että verkosto jäsenyytenä luo pohjan kaupungin verkostoitumiselle, sillä verkoston hyödyntäminen toimintana tai vuorovaikutuksena edellyttää verkoston jäsenyyttä. On loogista, että kaupungin tulee ensin päästä verkoston jäseneksi, ennen kun se voi hyödyntää verkostoa muulla tavoin. Verkoston hyödyntäminen vuorovaikutuksena puolestaan edellyttää sekä verkoston jäsenyyttä että toimintaa. Tämä johtuu siitä, ettei vuorovaikutusta synny verkostotoimijoiden välille ilman verkostotoimijan omaa toimintaa. Lisäksi vuorovaikutuksesta muiden verkoston jäsenten kanssa ei ole hyötyä, ellei kaupunki pysty hyödyntämään vuorovaikutuksen avulla hankittua osaamista ja tietoa omassa toiminnassaan. Pyramidin ylempi taso edellyttää siis aina alemman tason olemassaoloa.

Pyramidin sivuilla olevat kaksisuuntaiset nuolet havainnollistavat sitä liikkumavaraa, joka verkoston jäsenkaupungeilla on päättäessään, miten ne hyödyntävät verkostoa omassa kehittämistoiminnassaan. Nuolet ovat kaksisuuntaisia, koska jäsenkaupungin on mahdollista liikkua verkoston hyödyntämisen tasolla kumpaan suuntaan tahansa. Lisäksi nuolet havainnollistavat sitä, että verkostosta saatu lisäarvo sekä verkostossa kohdatut haasteet ja jäsenyyden toimivuuden edellytykset kasvavat ylemmälle tasolle siirryttäessä ja vähenevät alemmilla tasoilla. Jäsenkaupungin näkökulmasta verkostoyhteistyö voi siten olla (1) jäsenyyttä, (2) jäsenyyttä ja toimintaa tai (3) jäsenyyttä, toimintaa ja vuorovaikutusta kaikkia samanaikaisesti. Kuvion perusteella voidaan sanoa, että kaupunki saa verkostosta sitä enemmän lisäarvoa mitä toimivampaa verkoston jäsenyys on ja mitä monipuolisemmin kaupunki hyödyntää verkostoa.

Kuvion eri tasojen sisälle olen merkinnyt, millaista lisäarvoa Kristiinankaupunki on saanut Cittaslow-verkostosta jäsenyyden, toiminnan tai vuorovaikutuksen perusteella. Verkostosta saadun

lisäarvon sisällön tarkastelu on toiminut tässä tutkielmassa keskeisenä lähtökohtana koko mallin rakentumiselle. Mallia tarkastelemalla voidaan havaita, että lisäarvon sisältö on verkoston hyödyntämisen eri tasoilla erityyppistä. Esimerkiksi pelkän verkoston jäsenyyden avulla Kristiinankaupunki on kasvattanut kaupungin matkailijamääriä sekä lisännyt kaupungin näkyvyyttä ja tunnettuutta. Verkostoon liittyvän toiminnan ansiosta kaupungin kehittämistyö on puolestaan systematisoitunut ja palveluntarjoajat ovat kehittyneet kaupungissa. Myös asukkaiden osallisuus on lisääntynyt. Muiden verkoston jäsenkaupunkien kanssa tehdyn yhteistyön avulla kaupunki on lisäksi saanut arvokasta vertaistukea ja informaatiota oman toimintansa kehittämiseen.

Verkoston hyödyntämisen eri tasoilla saavutettuja lisäarvoja vertailtaessa voidaan lisäksi havaita, että eri tasoilla saatu lisäarvo on sen sisällön lisäksi myös merkitykseltään hyvin erilaista. Verkoston hyödyntämisen ensimmäisellä tasolla lisäarvot voidaan nähdä hyvin konkreettisina tekijöinä, joiden voidaan jo sinällään nähdä vaikuttavan myönteisesti kaupungin kehitykseen. Mikäli näitä lisäarvoja voidaan pitää kaupungin kehittämisspyrkimysten näkökulmasta määrällisesti tarpeeksi suurina, niitä voidaan pitää kaupungin kehitystä tukevinä strategisina lisäarvoina. Toimintaan liittyvät lisäarvot, kuten kaupungin kehittämistyön systematisoituminen, palveluntuottajien kehittyminen ja asukkaiden osallisuuden lisääntyminen eivät puolestaan ole yhtä konkreettisia, kaupungin kehitystä suoranaisesti tukevia lisäarvoja, vaan ennemmin kaupungin kehittymisen mahdollistavia ja ylläpitäviä lisäarvoja. Esimerkiksi palveluntuottajien kehittyminen voi houkuttaa kaupunkiin uusia asukkaita eli tukea välillisesti kaupungin keskeisiä kehittämisspyrkimyksiä. Myös vuorovaikutuksen avulla saatu vertaistuki sekä informaation ja osaamisen vaihto ovat samankaltaisia lisäarvoja, jotka lähinnä mahdollistavat kaupungin kehittymisen, mutta eivät suoranaisesti vielä kehitä aluetta. (vrt. Raunio 2000, 75.)

Kristiinankaupunki on hyödyntänyt Cittaslow-verkosta tähän mennessä kaikilla kolmella tasolla, sillä kaupunki on saanut verkostosta jäsenyyteen, toimintaan ja vuorovaikutukseen perustuvaa lisäarvoa. Verkoston hyödyntäminen kaikilla kolmella tasolla tarkoittaa, että on oletettavaa, että jäsenyyden toimivuutta koskevat edellytykset sekä jäsenyyteen liittyvät haasteet ovat suuret. Myös edellisessä luvussa tekemäni analyysi Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuudesta tukee tätä näkökulmaa, sillä se paljasti, että jäsenyyden toimivuudessa on parantamisen varaa, eikä haasteilta ole tähän mennessä vältytty. Puutteet jäsenyyden toimivuudessa ovat lisäksi hankaloittaneet lisäarvon saamista verkostosta. Verkoston jäsenyyden toimivuutta kuvaava analyysi tukee siten myös rakentamani mallin toimivuutta.

Kristiinankaupungin kohtaamia haasteita selittää siis se, että verkoston jäsenyyteen suhtaudutaan kunnianhimoisesti, ja jäsenyyden halutaan olevan paljon muutakin kuin vain passiivista verkostoon kuulumista. Mikäli ongelmia halutaan vähentää, kaupungin toimijat voivat ensisijaisesti valita kahdesta vaihtoehdosta. He voivat kehittää jäsenyyden toimivuuden elementtejä tai siirtyä verkoston hyödyntämisen pyramidissa alemmalle tasolle. Mikäli kaupunki valitsee vaihtoehdoista jälkimmäisen, sen on kuitenkin syytä huomioida, että myös verkostosta saatu lisäarvo vähenee ja sen sisältö muuttuu. Kuvaan seuraavaksi tarkemmin, miten muodostamani verkoston hyödyntämisen tasot eroavat toisistaan. Lisäksi keskityn tarkastelemaan, millaista lisäarvoa Kristiinankaupunki on saanut Cittaslow-verkosta jäsenyyden, toiminnan ja vuorovaikutuksen avulla.

## **6.1 Verkosto jäsenyytenä**

Ensimmäinen, ja samalla jäsenkaupungin kannalta helpoin verkoston hyödyntämisen tapa on *verkosto jäsenyytenä*. Tällöin kaupunki kuuluu verkoston jäseneksi, muttei pyri muuttamaan tai kehittämään omaa toimintaansa verkoston filosofian ja tavoitteiden mukaisesti. Tällöin verkoston jäsenyys on Raunion (2000, 78) määritelmän mukaista passiivista kuulumista, jolloin myös verkoston tarjoamat yhteistyömahdollisuudet muiden jäsenkaupunkien kanssa jäävät käyttämättä. Tällöin jäsenkaupungilta edellytetään ainoastaan, että se täyttää verkoston jäsenyyteen liittyvät velvoitteet, kuten vuosimaksun maksamisen sekä tarpeeksi suuren osan verkoston kriteereistä verkoston jäseneksi liittyessään. Jäsenkaupungin tulee täyttää riittävän suuri osa kriteereistä myös mahdollisissa väliarvioinneissa, joita kansainvälinen verkosto saattaa toteuttaa. Minkäänlaisia toimijoiden aktiivisuuteen liittyviä velvoitteita ei kuitenkaan ole, kuten verkoston hyödyntämisen ylemmillä tasoilla.

Kun verkoston hyödyntäminen jää vain verkoston jäsenyyden tasolle, myös jäsenkaupungin kohtaamat haasteet jäävät vähäisiksi. Haastatteluissa jäsenyyteen liittyvää vuosittaista maksua pidettiin hyvin pienenä summana, eikä sen nähty olevan minkäänlainen este verkoston jäsenyyden jatkamiselle. Verkoston kriteerien täyttämisen suhteen jäsenkaupungeissa on kuitenkin suuriakin eroja, ja osa kaupungeista joutuu näkemään enemmän vaivaa täyttääkseen tarvittavan määrän verkoston kriteereistä. Kristiinankaupunki puolestaan täytti suuren osan verkoston kriteereistä jo jäsenyyden hakuvaiheessa, mitä selittää erityisesti kaupungin hitaiden resurssien määrä ja laatu.

Kun verkoston hyödyntäminen perustuu pelkkään verkoston jäsenyyteen, on luonnollista, että myös verkostosta saatava lisäarvo jää jäsenkaupungin kannalta vähäisemmäksi kuin silloin, jos verkostoa

hyödynnettäisiin aktiivisemmin. Cittaslow-verkoston luonteen takia, jäsenkaupungit saavat kaupungin kehittämisen kannalta tärkeää lisäarvoa kuitenkin jo pelkän verkoston jäsenyyden avulla. Tällaisia lisäarvotekijöitä olivat haastateltavien mukaan uudet asukkaat, matkailijat ja työpaikat, kaupungin näkyvyyden, tunnettuuden ja houkuttelevuuden lisääntyminen, kaupungin brändin kehittyminen, itsetunnon nousu sekä yhteenkuuluvuuden lisääntyminen kaupungissa. Ylimääräinen näkyvyys on lisännyt kaupungin tunnettuutta erityisesti kansallisella tasolla, mutta kaupunki on saanut myös kansainvälistä näkyvyyttä.

*”Cittaslown jäsenyydellä, että ylipäättään ollaan mukana, niin on saatu näkyvyyttä, jota on aika vaikea tällaisen pienemmän paikkakunnan saada. Sellaista positiivista näkyvyyttä, että on ollut hyvin monelle yllätys, että tällainen helmi vielä löytyy.” (H4)*

*”No kyllä se on osa sitä profilia, että nimenomaan se tunnettuus on noussut sitä myötä. Ja se tiedettiin kyllä, että se nousee, jos me olemme ensimmäinen ja varsinkin ainoa (suomalainen jäsenkaupunki), niin kyllä se tunnettuus on suurempi, kuin mitä se muuten olisi. Ja siinä on erinomainen syy tiedottaa enemmän.” (H3)*

Suurin osa haastateltavista koki, että Cittaslow-verkoston jäsenyys on houkuttellut uusia ihmisiä muuttamaan kaupunkiin. Tämä voidaan nähdä Kristiinankaupungin kehityksen kannalta merkittävänä lisäarvona, sillä yksi keskeinen kaupungin syy verkostoon liittymiselle oli juuri uusien asukkaiden houkuttelemisen. Kaupunkiin muuttaneiden asukkaiden määrä on kuitenkin pysynyt suhteellisen vähäisenä, minkä vuoksi on kyseenalaista, voidaanko tätä pitää kaupungin kannalta merkittävänä strategisena lisäarvona (vrt. Raunio 2000, 75–76). Kaupungin Cittaslow-jäsenyyttä ylläpitämällä ja sitä markkinoimalla Kristiinankaupungilla voisi kuitenkin tulevaisuudessa olla hyvät mahdollisuudet kasvattaa kaupunkiin muuttavien asukkaiden määrää. Mikäli kaupunkiin onnistuttaisiin houkuttelemaan uusia asukkaita Cittaslow-verkoston avulla, verkoston jäsenyyttä voitaisiin pitää erittäin merkittävänä kaupungin kehittämissyrkimysten näkökulmasta.

*”Tiedetään henkilöitä ja perheitä, jotka ovat lukeneet lehdestä tällaisen Cittaslow-kytkennäisen jutun. Niitähän oli aika paljon silloin 2011 ja siitä eteenpäin erilaisia juttuja tästä kaupungista, niin näiden lehtijuttujen perusteella ovat tulleet käymään täällä ja muutamat ovat muuttaneet kaupunkiin myöskin.” (H4)*

Myös Cittaslow-matkailijat ovat löytäneet Kristiinankaupungin, ja varsinkin jäsenyyden alkuvaiheessa matkailijoiden määrän lisääntyminen oli kaupungissa monen haastateltavan mielestä huomattavaa. Matkailijoita on tullut sekä Suomesta että ulkomailta. Cittaslow-verkoston jäsenyys tarjoaa kaupungille mahdollisuuden kehittää turismia, ja lisätä turistien määrää kaupungissa jopa merkittävästi. Se, kuinka hyvin matkailijat viihtyvät kaupungissa, riippuu kuitenkin kaupungin muista ominaisuuksista, kuten vieraanvaraisuudesta ja matkailijoille suunnatuista palveluista.



Cittaslow-verkoston jäsenyys voi tuoda matkailijoita kaupunkiin, mutta kaupungin on itse pystyttävä pitämään huolta heistä ja tyydyttämään Cittaslow-matkailijoiden tarpeet. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Cittaslown avulla turismia voitaisiin kehittää merkittävästi Kristiinankaupungissa tulevaisuudessa.

*”Mutta ihan se käytännön lisä sen näkyvyyden kautta, että vierailijamäärä kaupungissa kasvaa. Että ravintolat ja hotellit ovat sanoneet, että väkimäärä ja vierailijat näissä paikoissa ovat kasvaneet. On kyse sellaisesta noin kymmenen prosentin kasvusta. Se voi tietenkin johtua muistakin tekijöistä, voi olla lähettyvillä vaikka ensi kesänä Seinäjoella asuntomessut. Mutta ylipäätään vierailijamäärien voi ajatella kasvavan.” (H4)*

Lisäksi Cittaslow-verkoston liittyminen on mahdollistanut Kristiinankaupungin brändin kehittymisen sekä synnyttänyt ainakin välillisesti uusia työpaikkoja kaupunkiin. Esimerkiksi matkailun kehittyminen ja erityisesti kasvaneet matkailijamäärät työllistävä kaupungissa lisää ihmisiä. Cittaslow-verkoston avulla ennestään tuntematon suomalainen pikkukaupunki on saanut myös oman brändin, jonka avulla se voi markkinoida kaupunkia matkailijoille, asukkaille, yrittäjille ja muille toimijoille. Cittaslow-verkoston jäsenyys antaa kaupungille mahdollisuuden käyttää Cittaslow-brändiä ja hyötyä siitä, mutta kaupunki itse päättää, miten ja kuinka paljon se sitä käyttää.

*”No tämä sopii erityisesti siksi, että me ollaan pieni kaupunki, meillä on vaikeuksia päästä uutiskynnyksen yli ja matkailijoille myös brändäystä. Mutta tällä tavalla meillä on sitä omaa ainutlaatuista brändiä.” (H5)*

Lisäksi osa haastateltavista koki, että Cittaslow-verkoston jäsenyys on nostattanut itsetuntoa kaupungissa niin, että kaupungin asukkaat ovat entistä ylpeämpiä asuinpaikastaan. He ovat ylpeitä siitä, että asuvat kaupungissa, joka liittyi ensimmäisenä suomalaisena kaupunkina Cittaslow-verkoston jäseneksi. Cittaslow-verkoston jäsenyydestä onkin tullut osa kaupungin identiteettiä, josta myös sen asukkaat voivat olla ylpeitä. Joidenkin tutkimusten mukaan alueen oma identiteetti ja tunnistettavat paikalliset piirteet voivat edistää asukkaiden kiintymistä ja juurtumista alueelle (ks. esim. Virtanen 1999). Tällöin asukkaat voivat helpommin kokea paikan omakseen. Lisäksi tällaisen kaupungin asukkaat ovat todennäköisemmin kiinnostuneita myös asuinalueensa kehittämisestä. Alueen vahva identiteetti siten sitoo kunnan asukkaita kuntaan, ja saattaa vähentää asukasluvun vähenemisen riskiä.

*”No se mikä on myönteinen asia, niin yhteenkuuluvuus täällä kaupungissa on lisääntynyt Cittaslown puitteissa ja sen myötä. Että me olemme ylpeitä siitä. Olemme ainoa suomenmaassa ja ensimmäinen. Vaikka tulisi toinen, niin me olemme kuitenkin se ensimmäinen.” (H3)*

Pelkän verkoston jäsenyyden avulla saatu lisäarvo voi palvella kaupungin strategisia tavoitteita, ja siten myös lisäarvon merkitys voidaan nähdä strategisena. Kristiinankaupungissa edellä mainitut lisäarvotekijät ovat kuitenkin olleet volyymiltään melko vähäisiä, minkä vuoksi niiden ymmärtäminen strategisesti merkittäviksi lisäarvoiksi on vielä tässä jäsenyyden vaiheessa kyseenalaista. Ongelmana verkoston jäsenyyteen perustuvassa lisäarvossa on aineiston perusteella lisäksi se, että kaupunki saa lisäarvoa lähinnä verkoston liittymisen yhteydessä ja ehkä pari vuotta vielä sen jälkeenkin, mutta saatu lisäarvo ja sen merkitys vähenee ajan kuluessa. Tämä johtuu siitä, että verkoston jäsenyyttä ja kaupungin Cittaslow-profiilia tulisi ylläpitää aktiivisesti myös jäsenyyden myöntämisen jälkeen, mutta jos verkostoa hyödynnetään pelkästään jäsenyyden tasolla, profiilin ylläpito ei käytännössä toteudu.

Raunion (2000, 78) määritelmän mukaisesti pelkän verkoston jäsenyyden välityksellä syntyneitä lisäarvoa voidaan kuitenkin pitää strategisena, mikäli lisäarvo on määrällisesti riittävän suurta tukeakseen kaupungin kehittämissuunnitelmia. Kun verkostoa hyödynnetään jäsenyyden tasolla, verkosto näyttää kuitenkin enemmän potentiaalisena mahdollisuutena kuin kaupungin strategista kehitystä tukevana yhteistyösuhteena. Tällöin verkosto sisältää vielä suuren määrän potentiaalisia lisäarvoja, joista kaupunki jää paitsi, mikäli se ei päästä hyödyntämään verkostoa myös toiminnan tai vuorovaikutuksen tasoilla. Verkoston hyödyntäminen jäsenyyden tasolla on hyvin lähellä Raunion (2000, 78) määritelmää passiivisesta kuulumisesta. Raunion mukaan passiivinen kuuluminen on juuri jäsenyyttä eikä aktiivista toimintaa. Passiivinen kuuluminen tuottaakin siten verkostosta helposti välittyvää lisäarvoa hankalammin toteutettavan, strategisemman lisäarvon sijaan.

## **6.2 Verkosto toimintana**

Yhteistyösuhde toimintana kuvastaa verkoston hyödyntämisen toista tasoa. Tällä tasolla passiivisesta kuulumisesta siirrytään toimintatapaan, jossa verkostoa pyritään hyödyntämään kaupungin kehittämisessä lisäämällä kaupungin eri toimijoiden omaa aktiivisuutta. Keskeisenä erona alempaan tasoon on kaupungin toimijoiden oman aktiivisuuden lisääntyminen niin, että jäsenyyttä ei voida enää määritellä vain passiiviseksi kuulumiseksi. Käytännössä tämä voi tarkoittaa Cittaslow-verkoston näkökulmasta esimerkiksi verkoston kriteerien aktiivisempaa hyödyntämistä kehittämistoiminnassa.

*Verkosto toimintana* on siis sekä verkoston jäsenyyttä että jäsenkaupungin sisäisten toimijoiden aktiivisuutta edellyttävää toimintaa lisäarvon saamiseksi. Se edellyttää kaupungin sisäisten

toimijoiden välistä yhteistyötä, ja mitä paremmin tämä yhteistyö toimii, ja mitä enemmän toimijoita saadaan aktivoituksi mukaan, sitä enemmän lisäarvoa on mahdollista saavuttaa. Verkosto toimintana ei vielä edellytä jäsenkaupungin ulkopuolisten toimijoiden eli muiden verkoston jäsenkaupunkien hyödyntämistä lisäarvon tuottamisessa, vaan toiminta tapahtuu jäsenkaupungin sisällä.

Toimintaan perustuva verkoston hyödyntäminen on luonnollisesti haastavampaa kuin pelkkään passiiviseen kuulumiseen perustuva jäsenyys, sillä kaupungin sisäisten toimijoiden on aktivoitettava verkoston filosofian mukaiseen käytännön kehittämistyöhön. Verkoston jäsenmaksun ja muiden verkoston jäsenyyteen kuuluvien velvoitteiden lisäksi kaupungin on tällä verkoston hyödyntämisen tasolla uhrattava myös enemmän resursseja verkostoon. Tarvitaan enemmän aikaa sekä inhimillisiä ja rahallisia resursseja, jotta toimintaa voidaan toteuttaa käytännössä. Kyseisiä resursseja tarvitaan myös esimerkiksi kaupungin eri toimijoiden välisen yhteistyön koordinoimiseen ja toteuttamiseen. Lisäksi kaupungin eri toimijoilta edellytetään entistä enemmän motivaatiota, aktiivisuutta, pitkäjänteisyyttä ja yhteistyökykyä, eli toisin sanoen verkostovalmiuksia, jotta kaupungin kehittämiseen liittyvää toimintaa kyetään pitämään yllä.

Kun verkoston jäsenyyteen käytetään enemmän resursseja ja muita voimavaroja, on verkostosta mahdollista saada sellaista lisäarvoa, jota passiivisella kuulumisella ei ole mahdollista saavuttaa. Kristiinankaupungissa esimerkiksi kriteerien aktiivisella päivittämisellä on onnistuttu systematisoimaan kaupungin kehittämistyötä, mikä on tuonut lisäarvoa kaupungille koko alueen kehittämisen näkökulmasta. Haasteena on ollut pitää päivittämistyö jatkuvana toimintatapana erityisesti henkilöresurssien puutteellisuuden vuoksi. Cittaslow-verkoston kriteerit helpottavat kuitenkin kehittämistyön toteuttamista, sillä niiden avulla on mahdollista havaita, missä asioissa on edistytty, ja mitkä asiat vaativat vielä työtä.

*”Ehkä tällainen tietoinen tapa kehittää kaupunkia. Vaikka olen vähän kritisoinutkin sitä, että se voisi olla vieläkin parempi se työ nyt juuri, mutta kuitenkin. Ainakin minä olen nähnyt sen hyvänä asiana, että tämä kehittämistyö on jotenkin vähän tietoisempi, ettei ammuta noin vaan mihin vaan. Fokusointi, ehkä opittiin jotain vähän sen tyyppistä työtappaa tekemään.” (H1)*

Toinen keskeinen toimintaan perustuva lisäarvo Kristiinankaupungissa liittyy paikallisten palveluntuottajien aktivoitumiseen Cittaslow-filosofian mukaiseen kehittämiseen. Palveluntuottajien, kuten ravintoloitsijoiden ja majoituspalvelujen tarjoajien aktivoituminen on edesauttanut palveluntuottajien tarjoamien palvelujen laadun kehittymistä. Tästä ovat hyötynet kaupungin kokonaisvaltaisen kehityksen lisäksi myös palveluntarjoajat itse. Palvelujen parempi

laatu voi esimerkiksi houkuttaa kaupunkiin uusia asukkaita ja matkailijoita tai parantaa kaupungin imagoa, ja tukea siten merkittävästikin kaupungin kehittämispyrkimyksiä.

*”[...] Se parantaa näiden nykyisten toimintaa. Nimenomaan kun ne ovat kiinnostuneet siitä Slow Foodista, niin sen olen huomannut, että meidän ravintolat ovat ihan eri kuin jos vertaa esimerkiksi viisi vuotta sitten. Niiden tarjonta on erilainen. Meillä on paremmat ravintolat, meillä on parempi laatu siellä.” (H3)*

Kun verkoston jäsenyydestä tulee passiivisen kuulumisen sijasta toimintaa, mahdollisuudet verkostosta saatavan lisäarvon syntymiselle kasvavat. Jäsenkaupungin sisäisten toimijoiden aktivoituminen toimintaan ei kuitenkaan takaa lisäarvon syntymistä, vaan luo lähinnä uusia mahdollisuuksia. Tällöin verkosto, jossa ollaan mukana, ei ole enää ainoastaan potentiaalinen mahdollisuus lisäarvon tuottamiselle, vaan toimijoiden omaa aktiivisuutta hyödyntämällä verkoston potentiaaliset lisäarvot muuttuvat parhaassa tapauksessa ylläpitäviksi ja strategisiksi kaupungin kehittämistä tukeviksi voimavaroiksi. Verkostoa kyetään siten hyödyntämään tehokkaammin oman toiminnan kehittämisessä, jolloin verkostoon kuulumisen muuttuu kaupungin kannalta merkityksellisemmäksi.

### **6.3 Verkosto vuorovaikutuksena**

Verkosto vuorovaikutuksena kuvaa verkoston hyödyntämisen kolmatta eli ylintä tasoa, ja samalla se on haastavin verkoston hyödyntämisen muoto. Verkosto vuorovaikutuksena edellyttää alempien tasojen lisäksi jäsenkaupungilta vuorovaikutusta kaupungin ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Vuorovaikutukseen perustuvassa verkoston jäsenyydessä jäsenkaupunki aktivoituu luomaan yhteistyösuhteita muiden verkoston jäsenkaupunkien kanssa ja hyödyntämään luomiaan suhteita oman toimintansa kehittämisessä. Vuorovaikutukseen liittyvinä lisäarvoina haastateltavat nostivat esiin erityisesti oppimisen, ideoiden ja asiantuntijuuden jakamisen sekä vertaistuen.

*”Sellainen asiantuntijuuden ja osaamisen vaihtaminen ovat hyviä asioita.” (H4)*

Osa haastateltavista painotti verkoston yhtenä keskeisimpänä lisäarvona juuri verkoston yhteistyösuhteista välittyvää lisäarvoa kaupungille. Ne henkilöt, jotka olivat olleet tekemisissä verkoston muiden jäsenkaupunkien toimijoiden kanssa ja toteuttaneet yhteistyötä käytännössä, kokivat yhteistyön erittäin hyödylliseksi. Muilta verkostotoimijoilta saatiin merkittävää lisäarvoa esimerkiksi verkostoon liittymisen alkuvaiheessa, kun omakohtaista kokemusta verkoston jäsenyydestä oli vielä hyvin vähän. Tällöin muiden verkoston jäsenkaupunkien kokemukset auttoivat ymmärtämään, millaisia ongelmia ne olivat kohdanneet verkostoon liittymisen jälkeen. Kristiinankaupunki on saanut muilta jäsenkaupungeilta apua myös yksittäisiin projekteihin liittyen,

jolloin on pystytty vertaamaan, miten vastaavanlaisia projekteja on toteutettu toisessa jäsenkaupungissa.

*”[...] Varsinkin kun on mukana näissä verkostotapaamisissa, jotka pidetään pohjoismaissa, niin meillä on kyllä ihan tällaista, että saadaan hyviä esimerkkejä, että millä tavalla me voidaan edistää tätä verkostoa ja sitä jäsenyyttä omassa kaupungissamme. Että siinä mielessä se on ollut hyödyllistä.” (H5)*

Tällä kolmannella verkoston hyödyntämisen tasolla verkostoon käytetyt jäsenkaupungin uhraukset ovat kaikkein suurimmat. Jäsenkaupungilta edellytetään sekä jäsenyyteen, toimintaan että vuorovaikutukseen liittyviä uhrauksia. Cittaslow-verkostossa verkoston hyödyntäminen vuorovaikutuksena on erityisen haasteellista verkoston ominaisuuksista johtuen. Kaupungin ulkopuoliset verkoston muut toimijat sijaitsevat ainakin Kristiinankaupungin tapauksessa fyysisesti pitkän välimatkan päässä, mikä hankaloittaa esimerkiksi yhteistyön koordinoitua. Vuorovaikutuksen haasteellisuutta lisää lisäksi yhteisen kielen puuttuminen useiden verkostotoimijoiden kanssa. Lisäksi yhteistyö vaatii kaupungilta entistä enemmän resursseja.

Kun verkostoa hyödynnetään vuorovaikutuksena, vuorovaikutussuhteista saatavan lisäarvon tunnistaminen ei ole aina yksinkertaista. Vuorovaikutuksen avulla hankittu informaatio ei välttämättä ole sinällään arvokasta, vaan se on pystyttävä kytkemään käytännön tasolle. Informaatiolla voidaan nähdä olevan välineellinen arvo, joka muuttuu itseisarvoksi kun sitä hyödynnetään käytännössä. Lisäksi vuorovaikutuksen laatu muiden verkostotoimijoiden kanssa voi vaihdella merkittävästikin, mikä vaikuttaa myös siitä saadun lisäarvon laatuun. Kun verkostoa hyödynnetään vuorovaikutuksena, korostuu verkoston jäsenyyden toimivuuden keskeisimpänä elementtinä yhä voimakkaammin verkostotoimijoiden verkostovalmiudet.

Kun verkostoa hyödynnetään vuorovaikutuksena, se tukee parhaimmillaan kaupungin strategista kehitystä. Se, kuinka hyvin verkosto tässä vaiheessa palvelee kaupungin tavoitteita ja kehittämissuunnitelmia, riippuu kuitenkin pitkälti verkoston jäsenyyden toimivuudesta. Mikäli verkostoa hyödynnetään vuorovaikutuksena eli verkoston hyödyntämisen ylimmällä tasolla, ja tämän lisäksi myös verkoston jäsenyys on toimivaa, voidaan olettaa, että verkostosta saadaan myös erittäin paljon lisäarvoa. Vastaavasti, mikäli verkostoa hyödynnetään kyseisellä tasolla, mutta verkoston jäsenyyden toimivuudessa on selviä puutteita, ei verkoston koko potentiaalia ole pystytty hyödyntämään, eikä siitä siksi välttämättä välity merkittävää lisäarvoa kaupungille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaupunki, joka hyödyntää verkostoa jäsenyyden tasolla voi hyötyä verkostosta enemmän kuin sellainen kaupunki, joka hyödyntää verkostoa vuorovaikutuksena. Näin voi käydä sellaisessa tapauksessa, jossa jäsenyyden tasolla hyödyntävässä kaupungissa jäsenyys on

huomattavasti toimivampaa kuin siinä kaupungissa, jossa verkostoa hyödynnetään vuorovaikutuksena.

Havainnollistan seuraavan taulukon avulla tiivistetysti, millaista lisäarvoa Kristiinankaupunki on haastateltavien näkemysten mukaan saanut Cittaslow-verkostosta jäsenyyden, toiminnan ja vuorovaikutuksen perusteella. Lisäksi olen halunnut tuoda esiin, mitä lisäarvon saaminen on edellyttänyt kaupungilta. Taulukkoa tulkitaan niin, että verkosto toimintana sisältää myös jäsenyyteen perustuvan lisäarvon, edellytykset sekä haasteet kuten edellä esitetystä pyramidimallissa. Verkosto vuorovaikutuksena puolestaan sisältää kummankin alemman tason kyseiset tekijät. Verkosto vuorovaikutuksena siis sisältää kaikki taulukossa mainitut lisäarvot, edellytykset ja haasteet. Taulukon viimeisessä sarakkeessa havainnollistan lisäksi verkoston todennäköistä merkitystä jäsenkaupungille verkoston hyödyntämisen eri tasoilla. Havainnollistamisen apuna olen käyttänyt Raunion (2000, 75–76) määritelmää yhteistyösuhteen merkityksestä. Todellisuudessa verkoston merkitystä tulee tarkastella aina tapauskohtaisesti kuten verkoston jäsenyyden toimivuutta ja lisäarvoa.

	<b>Lisäarvo</b>	<b>Edellytykset</b>	<b>Haasteet</b>	<b>Verkoston merkitys</b>
<b>Verkosto jäsenyytenä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lisää matkailijoita, asukkaita ja työpaikkoja</li> <li>– Näkyvyyden, tunnettuuden ja houkuttelevuuden kasvu</li> <li>– Brändin kehittyminen</li> <li>– Itsetunnon nousu</li> <li>– Yhteenkuuluvuuden kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verkoston jäsenyys ja sen säilyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jäsenyyden ja sen avulla saavutetun lisäarvon ylläpitäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Potentiaalinen: verkoston todellista lisäarvoa ei ole vielä saavutettu</li> </ul>
<b>Verkosto toimintana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kehittämistyön systematisoituminen</li> <li>– palveluntuottajien kehittyminen</li> <li>– Asukkaiden osallisuuden kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jäsenyyden muuttaminen käytännön toiminnaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rajalliset resurssit</li> <li>– pitkäjänteisen, aktiivisen ja motivoituneen kehittämisotteen säilyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ylläpitävä: potentiaalista suhdetta aletaan hyödyntää käytännön kehittämisen apuna</li> </ul>
<b>Verkosto vuorovaikutuksena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Muilta verkostotoimijoilta saatu vertaistuki, informaatio ja osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vuorovaikutus muiden verkostotoimijoiden kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yhteistyösuhteiden koordinointi</li> <li>– Matkakulut</li> <li>– Vuorovaikutuksesta saadun lisäarvon tunnistaminen ja sen kytkeminen käytännön kehittämistyöhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strateginen: verkostoyhteistyö tukee parhaimmillaan jäsenkaupungin strategista kehitystä</li> </ul>

*Taulukko 2. Cittaslow-verkoston hyödyntämisen tasot: verkosto jäsenyytenä, toimintana ja vuorovaikutuksena*

## 7 Verkostoituminen on jatkuvaa tasapainottelua

Tämän tutkielman tulosten valossa voidaan sanoa, että Cittaslow-verkostoon liittyminen tarjoaa pikkukaupungeille suuren mahdollisuuden ja potentiaalin kehittää kaupunkia tiettyjen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Verkoston arvot ovat sellaisia, joiden yhteiskunnallinen arvostus on kasvanut huomattavasti verkoston perustamisen jälkeen. Siksi näiden arvojen mukaista kehittämistä voidaan pitää pikkukaupungin kannalta järkevänä ja kannattavana. Verkosto tarjoaa kaupungille mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa verkoston tavoitteiden mukaisesti, mutta tämän jälkeen kaupungin on itse päätettävä, miten se hyödyntää verkostoa omassa toiminnassaan.

Kristiinankaupungin liittyminen Cittaslow-verkostoon oli prosessi, joka kietoutui tiiviisti yhteen kaupungin uuden strategian muotoilemisen kanssa. Uuden kaupunkistrategian lähtökohtana toimi visio, jonka mukaan kaupunki halusi kehittää erityisesti kaupungin aktiivista elämää, asukkaiden hyvinvointia sekä viihtyvyyttä. Visiota kehitettiin myös sillä silmällä, että kaupunkiin toivottiin uusia asukkaita palveluiden ja verotulojen säilyttämiseksi. Myös materiaalisten tekijöiden ja hyvinvoinnin merkityksen kasvu nähtiin kaupunkikehityksen kannalta uutena potentiaalina. Cittaslow-verkoston jäsenyyden myötä verkoston sekä kaupunkistrategian tavoitteista ja visiosta muodostui kaupungin kehittämissyönteiksi ohjaava tavoitteellinen kokonaisuus.

Vaikka tilastojen mukaan Kristiinankaupungin väkiluku on vähentynyt koko 2010-luvun ajan, voidaan tämän tutkielman tulosten valossa todeta, että Cittaslow-verkoston jäsenyydellä on siitä huolimatta ollut myönteinen vaikutus kaupungin asukaslukuun. Asukasmäärän kasvu ei kuitenkaan ole ollut huomattavaa, ja tulevaisuudessa voidaankin vielä pohtia, miten kaupunki voisi hyödyntää Cittaslow-verkostoa niin, että sen avulla saataisiin houkutelua lisää asukkaita muuttamaan kaupunkiin. Myös vuoden 2011 jälkeen tapahtuneen kaupungin asukasluvun vähenemisen hidastumisen voidaan tietysti määrin olettaa johtuneen kaupungin liittymisestä Cittaslow-verkostoon. Kaupungin kehittämissyönteysten näkökulmasta on siis mahdollista sanoa, että Cittaslow-verkosto tukee Kristiinankaupungin asukasluvunkehitystä.

Kaupungin uutta strategiaa muotoillessa keskeiseksi kehittämissyönteykseksi määriteltiin myös kaupungin aktiivisen elämän kehittäminen sekä asukkaiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden lisääminen. Tämän tutkielman puitteissa ei ollut mahdollista tarkastella sitä, miten Cittaslow-verkoston jäsenyys on vaikuttanut kaupungin asukkaisiin tai miten kaupungin asukkaat kokevat hyötynensä verkoston jäsenyydestä. Avaininformanteilta kerätyn haastatteluaineiston mukaan Cittaslow-verkoston avulla kaupungin palveluntarjoajat ovat kehittyneet niin, että niiden tuottamat palvelut ovat entistä laadukkaampia. Lisäksi he kokivat yhteenkuuluvuuden lisääntyneen

kaupungissa verkoston jäsenyyden myötä. Näiden esimerkkien valossa voidaan ajatella, että kaupungin palveluntarjoajien kehittyminen ja jäsenyyden myötä tapahtunut yhteenkuuluvuuden lisääntyminen ovat voineet ainakin välillisesti parantaa asukkaiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä.

Kristiinankaupungin kehittämissuunnitelmien näkökulmasta Cittaslow-verkostolla on ollut keskeinen ja tärkeä rooli. Cittaslow-verkosto ja sen tavoitteet ovat ohjanneet kaupungin kehitystä siitä lähtien kun kaupunki liittyi verkoston jäseneksi. Jo ennen verkoston jäsenyyttä kaupunki on tietämättään kehittynyt verkoston tärkeimpien arvojen mukaisesti. Cittaslow-verkoston jäsenyys ei ole mullistanut kaupungin kehitystä, vaan pikemminkin vahvistanut sitä suuntaa, jonka mukaisesti kaupunki on jo pitkään halunnut kehittyä ja haluaa kehittyä myös tulevaisuudessa. Verkoston jäsenyyden avulla Kristiinankaupunki on siten myös onnistunut vahvistamaan kaupungin kehittämissuunnitelmien suuntaa.

Cittaslow-verkosto on pikkukaupungeille harkitsemisenarvoinen vaihtoehto kehittää kaupunkia. Haastateltavien mukaan verkostoon kannattaa liittyä erityisesti sellaisten pienten kaupunkien, jotka eivät ole vielä muulla tavoin tunnettuja. Esimerkiksi sellaisten pienten kaupunkien, joilla on jo jokin turistivaltti, ei välttämättä kannata hakea verkoston jäsenyyttä. Tuuri on hyvä esimerkki tällaisesta kaupungista. Suomessa on kuitenkin valtavasti pieniä, tuntemattomia kaupunkeja, jotka voisivat hyötyä merkittävästi Cittaslow-verkostosta. Siinä mielessä on yllättävää, ettei Suomessa ole vielä muita verkoston jäsenkaupunkeja. Mikäli Suomeen saataisiin useampi Cittaslow-verkoston jäsenkaupunki, erityisesti Kristiinankaupungin näkökulmasta kaupunkien välinen yhteistyö voisi helpottua merkittävästi, kun kehittämistoimintaa voitaisiin koordinoita myös kansallisella tasolla.

Cittaslow-verkoston jäseneksi liittyminen ei takaa, että kaupungin ongelmat katoavat jäsenyyden myötä. Verkoston jäsenyys sen sijaan mahdollistaa muun muassa kaupungin näkyvyyden ja tunnettuuden kasvun, asukas- ja vierailijamäärien lisääntymisen ja kaupungin brändin kehittymisen. Jo pelkkä verkoston jäsenyys tarjoaa sen jäsenkaupungeille sellaista lisäarvoa, jota sen olisi vaikea muuten saavuttaa. Lisäksi se tarjoaa kaupungille mahdollisuuden hyödyntää muiden samankaltaisten ja samoista asioista kiinnostuneiden kaupunkien osaamista omassa kehittämistoiminnassaan, ja saada niiltä tärkeää vertaistukea. Cittaslow-verkoston jäsenyys ei rajoita, eikä pakota kaupunkia kehittymään tietyllä tavalla, vaan se luo mahdollisuuksia kehittymiselle.

Tutkielman keskeisimpänä löydöksenä voidaan pitää havaintoa siitä, että verkoston jäsenyyden toimivuus, verkostosta saatu lisäarvo ja verkostoitumisen haasteet riippuvat siitä, miten jäsenkaupunki hyödyntää verkostoa. Kaupungin kehittämissuunnitelmien ja niihin liittyvien



keskeisten tavoitteiden tulisi ohjata kaupungin valintaa siitä, miten se hyödyntää verkostoa. Mikäli kaupunki haluaa hyödyntää verkostoa jäsenyytenä, tulisi kaupungin tavoitteet suhteuttaa niihin mahdollisuuksiin, joita kaupungilla on tällä tasolla. Mikäli kaupungin sisäiset toimijat eivät ole valmiita lisäarvon saamista edistävään toimintaan, heidän tulisi ymmärtää, ettei verkostosta myöskään hyödytä tällöin yhtä paljon. Tästä syystä jäsenkaupungin sisäisten toimijoiden olisi erittäin tärkeä selventää itselleen, mitä verkoston avulla tavoitellaan. Tavoitteita selventämällä voidaan helpommin ymmärtää, millaisia toiminnan muutoksia tavoitteiden saavuttaminen käytännössä vaatii. Tällöin verkoston jäsenyyteen liittyy realistisempi ote, kun toimijat pystyvät suhteuttamaan lisäarvon sen saamista edellyttäviin uhrauksiin.

Keräämäni aineiston perusteella Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyyttä hankaloittaa osittain juuri verkostokäyttäytymistä koskevien selkeiden tavoitteiden puuttuminen. Haastateltavilla ei ollut selkeää yhteistä näkemystä siitä, mitä Cittaslow-verkoston avulla tavoitellaan. Verkostoa koskevien tavoitteiden selkiyttäminen voisi siten auttaa kaupunkia toimimaan verkostossa, ja saamaan siitä myös enemmän lisäarvoa. Selkeiden tavoitteiden puuttumisesta huolimatta, analyysin tulosten perusteella voidaan sanoa, että Cittaslow-verkosto palvelee kaupungin kehittämissyrkimyksiä. Kyse ei siis ole siitä, ettei kaupunki sopisi verkoston jäseneksi. Päinvastoin Cittaslow-verkoston tavoitteet linkittyvät erinomaisesti kaupungin kehittämissyrkimyksiin, ja verkoston jäsenyyden toimivuutta parantamalla Cittaslow-verkosto voi tukea näitä kehittämissyrkimyksiä entistä paremmin.

Myös Cittaslow-verkosto itsessään näyttää tällöin tämän tutkielman valossa erittäin toimivana verkostona, jonka jäsenyys on kannattavaa, mikäli kaupunki kokee verkoston teemat omia kehittämissyrkimyksiä tukeviksi. Suurimpana Cittaslow-verkoston ominaisuuksiin liittyvänä haasteena voidaan pitää sitä, että verkoston jäsenyys edellyttää sen jäsenkaupungeilta paljon omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta asioiden kehittämiseen verkoston tavoitteiden mukaisella tavalla. Cittaslow-verkoston jäsenyyden toimivuuden merkitystä sen jäsenkaupunkien kannalta voitaisiin ymmärtää vielä paremmin, mikäli verkoston jäsenyyden toimivuuteen perehdyttäisiin tarkemmin myös muissa verkoston jäsenkaupungeissa.

Mikäli verkoston jäsenyyden toimivuutta halutaan parantaa Kristiinankaupungissa, on puuttuttava jäsenyyden toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin, ja tehtävä parannustoimia niiden suhteen. Koska verkoston jäsenyyden toimivuus on kokonaisuus, vaikuttaa yksittäiseen tekijään puuttuminen jäsenyyden toimivuuden kokonaiskuvaan (vrt. Linnamaa 2002, 87). Siksi pienet, yksittäiset muutokset voivat olla tärkeitä suuremman kokonaisuuden kannalta. Kaikkia muutoksia ei tarvitse

tehdä kerralla, vaan jäsenyyden toimivuutta voi parantaa vaiheittain ajan kanssa. Tärkeää olisi kuitenkin seurata säännöllisin väliajoin, mihin suuntaan jäsenyyden toimivuus on kehittynyt, ja millaisia parannuksia jäsenyyden toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden sisällä olisi vielä hyvä tehdä.

Cittaslow-verkoston tavoitteena on tukea pienten kaupunkien kehittymistä vähentämällä niiden kohtaamia keskeisiä ongelmia globalisaation aikakaudella. Tämän tutkielman tulosten valossa voidaan todeta, että verkoston on mahdollista saavuttaa nämä tavoitteet, mutta se vaatii ponnisteluja jokaiselta verkoston jäsenkaupungilta. Ei riitä, että verkosto kasvattaa ainoastaan jäsenkaupunkiansa määrää, vaan oleellisempaa on, että verkosto tukee jäsenkaupunkiansa kehittymistä. Tärkeintä olisi varmistua siitä, että verkoston jäsenkaupungit kehittyvät niin, että pikkukaupunkien ongelmat voivat aidosti vähentyä. Cittaslow-verkosto on sen jäsenkaupungeille väline, jonka avulla ne voivat kehittyä tiettyjen kriteerien ja toimintaperiaatteiden mukaisesti, ja kamppailla siten niiden kohtaamia ongelmia vastaan. Jäsenkaupunkien päätettäväksi jää, miten ne käyttävät kyseistä välinettä. Ongelmia kohdataan silloin, mikäli kaupunki olettaa, että pelkkä Cittaslow-verkoston jäsenyys on ratkaisu kaupungin kohtaamiin ongelmiin. Näin ei kuitenkaan ole, vaan kaupungin on itse osattava hyödyntää verkostoa sen omia kehittämissyrkimyksiä tukevalla tavalla.

Vaikka Kristiinankaupungissa on ehtinyt tapahtua paljon Cittaslow-verkoston jäsenyyden myöntämisen jälkeen, ei viisi vuotta ole vielä pitkä aika verkoston jäsenenä. Verkostoituminen on kunnalle pitkä prosessi, eivätkä sitä koskevat muutokset tapahdu hetkessä. Verkostoituminen edellyttää sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä, eikä se ole oikotie kunnan menestykseen. Kristiinankaupungissa Cittaslow-verkoston jäsenyys hakee vielä muotoaan, sillä laajemmassa mittakaavassa Kristiinankaupunki on nyt vasta verkoston jäsenyyden alkuvaiheessa. Mikäli tämänkaltainen tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden päästä, saattaisivat tutkimuksen tulokset näyttää hyvinkin erilaisilta.

## 8 Johtopäätökset

Tämä tutkielma on vahvistanut johdannossa esitettyä näkemystä siitä, ettei verkostoituminen saisi olla kaupungille itsetarkoitus. Verkoston jäsenenä toimiminen kuluttaa kaupungin resursseja, minkä vuoksi niille olisi pyrittävä saamaan verkostosta vastinetta, eli lisäarvoa. Verkoston jäsenyyden toimivuuden analysoiminen osoittautui toimivaksi keinoksi arvioida, miten kannattavaa verkoston jäsenyys on kaupungille. Tämänkaltaista arviointia olisi syytä tehdä jokaisessa kaupungissa, joka kuuluu jonkin verkoston jäseneksi. Jäsenyyden toimivuutta kuvaavia käsitteitä sekä verkoston hyödyntämisen tasoja hyödyntäen voidaan jatkossa tarkastella Cittaslow-verkoston lisäksi myös muita kaupunkiverkostoja ja niihin liittyvää jäsenyyden toimivuutta.

Kuten monissa muissakin verkostoissa, myös Cittaslow-verkostossa on piirteitä useista eri verkostotyypeistä. Ensisijaisesti Cittaslow-verkosto näyttäytyy tämän tutkielman valossa Sotaraudan (2000, 61–63) määritelmän mukaisena tavoitteellisena verkostona, eli sellaisena verkostona, joka on perustettu jotain tiettyä tarkoitusta varten. Cittaslow-verkoston tavoitteena on pienten kaupunkien ja kuntien kehityksen tukeminen, jolloin verkosto toimii eräänlaisena välineenä kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tietyissä määrin Cittaslow-verkostoa voidaan pitää myös tuki- ja kollegaverkostona, sillä verkosto toimii myös saman alan ihmisten kokemusten ja ajatusten vaihtamisen areenana. Cittaslow-verkostossa on lisäksi piirteitä synergia- ja innovaatioverkostosta, sillä kyseisen verkostotyypin tavoin myös Cittaslow-verkostossa tarkoituksena on samankaltaisten kaupunkien voimavarojen yhdistäminen. Koska Cittaslow-verkoston tarkoituksena on vaikuttaa kaupunkien pitkäaikaiseen kehitykseen, verkostoa voidaan pitää myös Oinaksen ja Packalénin (1998) sekä Sotaraudan ja Linnamaan (1999, 105) määritelmien mukaisena strategisena verkostona.

Mikäli Cittaslow-verkostoa tarkastellaan sen tarkoituksen perusteella myös verkoston sijainnin näkökulmasta, Cittaslow-verkosto voidaan määritellä globaaliksi toiminnallislähtöiseksi verkostoksi. Möllerin ym. (2006, 30–31) mukaan sijaintiin perustuvat verkostot voivat olla *paikallisia, alueellisia* tai *globaaleja verkostoja*. Koko kansainvälinen Cittaslow-verkosto on luonnollisesti globaali verkosto, mutta sillä voidaan nähdä olevan myös alueellisia, esimerkiksi valtioiden sisäisiä alaverkostoja. Toiminnallislähtöisenä verkostona Cittaslow-verkostoa voidaan pitää erityisesti siitä syystä, että fyysiset perusteet ovat verkoston rakentumisessa sivuseikka, ja pääpaino on yhteisen tarpeen tai toiminnallisen ongelman ratkaisemisessa. Toiminnallislähtöisen verkoston tavoin Cittaslow-verkoston on rakentunut fyysisten tekijöiden sijaan toiminnallisin perustein. Tästä syystä verkoston jäsenkaupunkien sijainnilla ei ole verkoston tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkitystä.

Olen aiemmin tutkielman teoriaosuudessa kuvannut lisäarvon käsitettä, ja todennut, että (1) lisäarvo koetaan subjektiivisesti, (2) se käsittää koetun hyödyn ja uhrauksen välisen suhteen, (3) siihen liittyvät hyödyt ja uhraukset voivat olla monitahoisia ja (4) lisäarvon oivaltaminen vaikuttaa kilpailutilanteeseen (vrt. Ulaga & Eggert 2005). Tämän tutkielman perusteella voidaan sanoa, että nämä kaikki lisäarvon määritelmää esiintyvät jossakin muodossa myös Cittaslow-verkostosta saadun lisäarvon tarkastelussa. Jokaisella haastateltavalla oli subjektiivinen näkemys siitä, millaista lisäarvoa Kristiinankaupunki on saanut Cittaslow-verkostosta. Cittaslow-verkostosta saatu lisäarvo voidaan lisäksi suhteuttaa niihin uhrauksiin, joita verkoston jäsenyys edellyttää kaupungilta. Tätä havainnollistaa erityisen hyvin tutkielmassa luomani malli verkoston hyödyntämisen tasoista. Olen analyysivaiheessa kuvannut lisäarvoon liittyvien hyötyjen ja uhrausten suhdetta, ja havainnollistanut niiden monitahoisuutta. Lisäksi analyysin perusteella on mahdollista sanoa, että Cittaslow-verkostosta saatua lisäarvoa voidaan pitää keskeisenä kaupungin kilpailutilanteeseen vaikuttavana tekijänä. Verkostosta saatu lisäarvo parantaa kaupungin tiettyjä ominaisuuksia, ja saattaa siten parantaa kaupungin kilpailutilannetta muihin kaupunkeihin verrattuna.

Lisäksi tämä tutkielma vahvistaa Raunion (2000, 74–82) näkemystä siitä, että yksittäisen verkoston jäsenyys voi mahdollistaa useiden eri lisäarvojen välittymisen alueelle. Tämän tutkielman perusteella Cittaslow-verkostosta ja sen sisältämistä yhteistyösuhteista välittyvä lisäarvo on ainakin Kristiinankaupungin tapauksessa osoittautunut sisällöltään erittäin monipuoliseksi. Tutkielma vahvistaa lisäksi Raunion (2000, 74–82) näkemystä siitä, että yhteistyöhön osallistuva toimija voi itse vaikuttaa siihen, millaista lisäarvoa se saa verkostosta. Koska yksittäinen verkosto voi tarjota sen jäsenille lukuisia erityyppisiä lisäarvoja, tulisi kaupungin tavoitteiden ja kehittämissuunnitelmien ensisijaisesti ohjata lisäarvon tavoittelua.

Koska verkostoitumista on vielä toistaiseksi tutkittu melko vähän mikrotasolla, voidaan sanoa, että tällä tutkielmalla on tärkeä paikka verkostotutkimuksen kentässä. Tämä tutkielma on lisännyt tietoa verkoston jäsenyyden toimivuudesta, ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Myös tutkielman yhtenä keskeisenä tuloksena luotu verkoston hyödyntämisen malli voi osoittautua tämän tutkielman lisäksi hyödylliseksi myös tulevilla verkostotutkimuksilla. Mallin avulla on mahdollista analysoida, miten muut kaupungit tai vastaavankaltaiset organisaatiot ovat hyötynneet jonkin yksittäisen verkoston jäsenyydestä. Lisäksi sen avulla voidaan tarkastella, miten organisaatio on hyödyntänyt verkostoa omassa toiminnassaan.

Tässä tutkielmassa esiin nousseita Cittaslow-verkoston jäsenyyteen liittyviä haasteita voidaan pitää melko samankaltaisina kuin mitä muissakin verkoston jäsenkaupungeissa on aiempien tutkimusten

valossa kohdattu. Esimerkiksi Cittaslow-verkoston liittyvät politiikkatoimet ja prosessit, jotka koskevat esimerkiksi kriteerien käytännön kehittämistä, haastavat paikallisia tuttuja toimintatapoja ja uudistavat niitä (Pink 2009, 456). Kristiinankaupungissa kyseisten politiikkatoimien koettiin systematisoivien kehittämistyötä ja mahdollistaneen aiempaa strategisemmän työskentelytavan kehittymisen. Toisaalta nämä politiikkatoimet koettiin myös hankaloittaneen kehittämistyötä, sillä verkoston tavoitteiden mukainen kehittäminen edellyttää, että verkoston tavoitteet huomioidaan jokaisessa kaupungin elimessä, joka tekee kaupungin kehittämistä koskevia päätöksiä. Lisäksi tämä tutkielma tukee Pinkin (2009) tekemää havaintoa siitä, että Cittaslow-verkosta koskevien tavoitteiden ja filosofian juurruttaminen asukkaiden keskuuteen on erittäin haastava tehtävä.

Hatipoglu (2015, 28) huomauttaa, että Cittaslow-verkoston jäsenyydessä on haasteellista se, ettei kaupunki saa verkostolta minkäänlaista rahoitusta projektien toteuttamiseen, vaan sen on löydettävä itse kyseiset resurssit. Myös tässä tukeilmassa on havaittu, että Cittaslow-verkoston liittyvien projektien ja toimintapolitiikkojen toteuttaminen on haasteellista pienelle niukkojen rahallisten resurssien kanssa kamppailevalle kunnalle. Lisäksi Cittaslow-projekteista vastuuta ottavien toimijoiden löytäminen on osoittautunut hieman haasteelliseksi myös Kristiinankaupungissa. Tämä ei kuitenkaan johdu turkkilaisen pikkukaupungin esimerkin tavoin siitä, ettei Kristiinankaupungista löytyisi aktiivisia toimijoita kaupungin pienen asukasluvun vuoksi, vaan siitä, että pieni aktiivisten toimijoiden joukko ei pysty toimimaan ilman muiden toimijoiden tukea. Kaupungista löytyy aktiivisia ihmisiä, mutta he tarvitsisivat toimintaansa tukea myös muilta toimijoilta.

Lisäksi tämä tutkielma tukee Linnamaan (2004, 87) näkemystä siitä, että toimijoiden verkostovalmiuksilla on keskeinen merkitys verkoston toimivuuden kokonaisuudessa. Myös tässä tutkielmassa on havaittu, että verkoston jäsenyyden toimivuus on hyvin pitkälti kiinni toimijoiden verkostovalmiuksista. Myös resursseilla, instituutioilla ja tulkinnoilla on keskeinen asema verkoston jäsenyyden toimivuudessa, sillä ne luovat puitteet jäsenyyden toimivuudelle. Ilman jäsenyyteen käytettäviä resursseja, jäsenyyttä tukevia instituutioita ja toimijoiden samansuuntaisia tulkintoja verkoston jäsenyys hankaloituu huomattavasti. Ilman toimijoita ja heidän verkostovalmiuksiaan verkostossa on kuitenkin täysin mahdotonta toimia. Siksi toimijoiden verkostovalmiuksia voidaan pitää tärkeimpänä verkoston jäsenyyden toimivuuden elementtinä.

Myös tässä tutkielmassa on havaittu, että verkoston jäsenyyden toimivuus on kokonaisuus, jonka osatekijät vaikuttavat vahvasti toisiinsa sekä jäsenyyden toimivuuden kokonaiskuvaan (vrt. Linnamaa 2004, 78–92). Myös verkoston jäsenyyden toimivuutta tulisi mielestäni tarkastella kokonaisvaltaisesti niin, että kiinnitetään huomiota kaikkiin sen osatekijöihin. Huomion

kiinnittäminen kerrallaan vain yhteen tekijään on kuitenkin hieman haasteellista, sillä jäsenyyden toimivuuteen vaikuttavat tekijät ovat osittain päällekkäisiä. Verkoston jäsenyyden toimivuutta tarkasteltaessa on syytä tiedostaa, että sen yksittäiseen tekijään vaikuttamalla voidaan vaikuttaa kokonaisuuden toimivuuteen. Tämä on tärkeää myös verkoston jäsenyyden toimivuuden parantamisessa käytännössä. Verkostotoimijoilla on mahdollista parantaa jäsenyyden toimivuutta useista eri lähtökohdista käsin, jolloin toimijat voivat itse valita ensisijaiset kehittämiskohteet.

Tässä tutkielmassa verkoston toimivuuden käsitettä on hyödynnetty verkoston jäsenyyden toimivuuden tarkastelussa. Tutkielmassa olisi voitu tarkastella myös Cittaslow-verkoston toimivuutta hyödyntämällä Linnamaan (2004) verkoston toimivuuden mallia sellaisenaan. Tällöin verkoston toimivuuteen vaikuttavien tekijöiden sisältöä tulisi tarkastella koko kansainvälistä Cittaslow-verkostoa tai esimerkiksi sen alaverkostoa koskien. Tämän tutkielman aineistoa ei ole kerätty tähän kysymykseen vastaamiseksi, mutta kansainvälisen Cittaslow-verkoston toimivuuden tarkasteleminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Tällöin tutkimusaineistoa olisi mielekästä kerätä Cittaslow-verkoston kansainvälisen organisaation jäseniltä tai useiden eri jäsenkaupunkien toimijoilta. Verkoston jäsenyyden toimivuutta ei ole aikaisemmin tarkasteltu valitsemastani näkökulmasta, minkä vuoksi tutkimuksen rajaaminen yksittäiseen jäsenkaupunkiin oli mielestäni tarpeenmukaista ja perusteltua.

Tämän tutkielman avulla pääsin tarkastelemaan syvällisesti Kristiinankaupungin Cittaslow-verkoston jäsenyyttä ja jäsenyyden kannalta keskeisten henkilöiden käsityksiä jäsenyyden toimivuudesta ja lisäarvosta. Tekemäni tutkimusasetelman rajaus jätti kuitenkin ulkopuolelle Cittaslow-verkoston toimivuuden kannalta kiinnostavien toimijoiden, kuten kaupungin asukkaiden ja yrittäjien näkemykset Kristiinankaupungin jäsenyydestä Cittaslow-verkostossa. Valitsemani tutkimuskohdetta koskevaa ymmärrystä olisikin mahdollista syventää tarttumalla näitä toimijoita koskevan tutkimusaineiston tarkasteluun. Päätökseni haastatella Kristiinankaupungin avaininformantteja toimi mielestäni kuitenkin erinomaisena lähtökohtana jäsenyyden toimivuuden tarkastelulle. Erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi lisäksi tarkastella Cittaslow-verkoston muita jäsenkaupunkeja eri puolilla maailmaa, ja analysoida, miten Cittaslow-verkoston jäsenyys on toiminut muissa verkoston jäsenkaupungeissa. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia Kristiinankaupungin tapausta uudelleen vielä tulevaisuudessa ja tarkastella mihin suuntaan jäsenyyden toimivuus ja siitä saatu lisäarvo ovat kehittyneet.

## Lähteet

- Abram, S. (1998). *Introduction: Anthropological Perspectives on Local Development*, in Abram S. & Waldren, J. (eds) *Anthropological Perspectives on Local Development*. London: Routledge.
- Ala-Poikela, A., Koski, A & Stenvall, J. (2015). *Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Vaikuttavuutta arvoverkoilla (VARVO) -hanke*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Antikainen, J. & Manninen, A. (2009). Esipuhe. Teoksessa Voutilainen, O. (toim.) (2009) *Kaupungit kurkottavat 2010-luvulle. Näkymiä ja haasteita uudistuvalla kaupunkipolitiikalle*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 12/2009. Helsinki: TEM
- Anttiroiko, A-V. (2015). *Verkostoyhteiskunta*. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Araujo, L. & Easton, G. (1996). *Networks in Socioeconomic Systems. A Critical Review*. Teoksessa Iacobucci, D. (toim.) *Networks in marketing*, 63–107. London: Sage Publications
- Barabasi, A.-L. (2002). *Linked: The New Science of Networks*. New York, NY: Perseus Publishing.
- Camagni, R.P. (1993). From city hierarchy to city network: reflections about an emerging paradigm. Teoksessa Lakshmanan T.R. & Nijkamp, P. (toim.) *Structure and Change in the Space Economy*. Berlin: Springer-Verlag.
- Capello, R. (2000). The City Network Paradigm: Measuring Urban Network Externalities. *Urban Studies*, Vol. 37, No. 11, 1925–1945, 2000.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Second Edition. Oxford: Blackwell Publishing
- Chisholm, R. F. (1998). *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cittaslow (2014). *Cittaslow International Charter*. Saatavilla: [http://www.cittaslow.it/sites/default/files/content/page/files/257/charter\\_2014.pdf?\\_ga=1.26221574.8.919828755.1474295604](http://www.cittaslow.it/sites/default/files/content/page/files/257/charter_2014.pdf?_ga=1.26221574.8.919828755.1474295604). Viitattu 22.11.2016.
- Cittaslow. (2016). *Cittaslow list*. Saatavilla: [http://www.cittaslow.org/sites/default/files/content/page/files/246/cittaslow\\_list\\_october\\_2016.pdf](http://www.cittaslow.org/sites/default/files/content/page/files/246/cittaslow_list_october_2016.pdf) Viitattu 22.11.2016.
- Cittaslow International. (2016a). *Association*. Saatavilla: <http://www.cittaslow.org/node/246>. Viitattu 22.11.2016.
- Cittaslow International. (2016b). *Philosophy*. Saatavilla: <http://www.cittaslow.org/content/philosophy>. Viitattu 22.11.2016.
- Cooke, P. & Morgan, K. (1993). The Network Paradigm: New Departures in Corporate and Regional Development. *Society and Space*, Vol. 11, 543–564.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Guiver, J. & McGrath, P. (2016). Slow Tourism: Exploring the discourses. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 27, 11–34.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal* Vol. 21, No. 3. pp. 203–215.
- Haarni, T. & Vartiainen, P. (1996). *Kaupunkiverkostoituminen Suomessa*. Helsinki: Ympäristöministeriö. Alueiden käytön osasto.
- Hakanen, M., Heinonen, U., & Sipilä, P. (2007). *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Hatipoglu, B. (2015). ”Cittaslow”: Quality of Life and Visitor Experiences, *Tourism Planning & Development*, 12:1 20–36.
- Hautamäki, L. & Repo, E. A. (1993) Johdatus erilaisiin asuinympäristöihin. Teoksessa: Alalammi, P. (toim.): *Maisemat, asuinympäristöt. Suomen kartasto 350*, 130–131. Helsinki: Maanmittauslaitos, Suomen maantieteellinen seura.
- Haveri, A. (2006). *Verkostotkin voivat epäonnistua*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/06. s. 5–7.
- Haveri, A. & Anttiroiko, A-V. (2009). Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L-M. (toim.) *Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Juvenes Print. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Haveri, A. & Pehk, T. (2008). *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere: Tampere University Press.
- Heinonen, S., Halonen, M. & Daldoss L. (2007). *Rauhallinen asuminen osana elinympäristöjen houkuttelevuutta*. Futura 4/07. s. 5–24.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huttunen, J. (2001). Ole dynaaminen ja pitkäjänteinen yhtä aikaa – toimi paikallisesti ja ajattele globaalisti jatkuvan muutoksen virrassa! Teoksessa: Sotarauta, M. & Majoinen, K. (2001) *Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteita globaalissa verkostoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Innolink Place Oy (2014a). *Kristiinankaupungin imagokysely asukkaille*. Kesä-syky 2014. Julkaisematon tutkimusraportti.
- Innolink Place Oy (2014b). *Kristiinankaupungin imagokysely vierailijoille*. Kevät 2014. Julkaisematon tutkimusraportti.
- Innolink Place Oy (2014c). *Kristiinankaupungin imagokysely kaupungin yrittäjille*. Julkaisematon tutkimusraportti. Kevät-kesä 2014.
- Karisto, P. (2006). *Lukkiutuneisuus vai lisäarvo*. ACTA Nro 186. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.



- Karppinen, S., Hynynen, A, Korkka, A. & Pylvänen, R. (2010). *Pikkukaupunkien virikekirja*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Knox, Paul L. (2005). Creating Ordinary Places: Slow Cities in a Fast World. *Journal of Urban Desing*, Vol. 10. No. 1, 1–11.
- Kristiinankaupunki (2012). Sivua ei enää saatavilla. Viitattu 11.1.2016.
- Kristiinankaupunki (2015). *Tietoa matkailijoille*. Saatavilla: <http://www.kristinestad.fi/vapaa-aika/tietoa-matkailijoille/>. Viitattu 24.11.2016.
- Kristiinankaupungin kaupunkistrategia 2010–2020. *Näin rakennamme Kristiinankaupungin tulevaisuutta. Paikallinen strategia vuosille 2010–2020, kaupungin asukkaiden laatima heitä itseään varten*. Kristiinankaupungissa 4.10.2010.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Leino, H. (2007). Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Linnamaa, R. (2004). *Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky*. HAUSjulkaisuja 1/2004. HAUS kehittämiskeskus Oy. Tampere: Cityoffset Oy.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2000). *Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 7 /2000. Tampere: Cityoffset Oy.
- Lissack, M. & Roos, J. (1999). *The Next Common Sense*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Maskell, P. (1996). *Learning in the village economy of Denmark. The role of institutions and policy in sustaining competitiveness*. Danish Reserch Unit on Industrial Dynamics (DRUID), Working Paper No. 96–6.
- Mayer, M. & Knox, P. (2006). Slow Cities: Sustainable Places in a fast World. *Journal of Urban Affairs* 28(4), pp. 321–334.
- Mella, I. (2010). Esipuhe. Teoksessa Mella, I. 2010 (toim.): *Trendejä ja visioita 2010-luvun aluekehityksestä*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 18/2010.
- Miele, Mara (2008). *CittàSlow: Producing Slowness against te Fast Life*. Space and Polity, Vol. 12, No. 1, 135–156.
- Mustikkamäki, N. & Viljamaa, K. (2001). *Verkostojen monet kasvot. Verkostoitumalla monikeskuksiseen ja tasapainoiseen aluerakenteeseen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2006). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiaateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. 2. painos. Teknologiaateollisuus ry. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Nordic Cittaslow Network (2016). Saatavilla: *Nordic Cittaslow Network*. <http://www.cittaslow.org/network/nordik-cittaslow-network>. Viitattu 22.11.2016.
- Oinas, P. & Packalén, A. (1998). Strategisten yritysverkostojen neljä tyyppiä – täydennys aluekehityksen tutkimukseen. *Terra* Vol. 110. no. 2. 69–78.
- Osborne, S.P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. New York.
- O’Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review* Vol. 57, No. 1, p. 45–53.
- Peltola, T. (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 111–129.
- Pink, S. (2009). Urban social movements and small places. *City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action*, 13:4, 451–465.
- Raunio, M. (2000). *Lakeus kutsuu – kuuleeko kukaan? Seinäjoen kehittäjäorganisaatioiden ylimaakunnalliset yhteistyösuhteet. Rajaton Etelä-Pohjanmaa: Johtamis- ja suunnittelumenetelmien kehittäminen hajautuneen vallan maailmassa -projektin osaraportti*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Sente. SENTE-julkaisu 6/2000.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without government. *Political Studies*. XLIV, p. 652–667.
- Sitra (2010). *Kristiinankaupungin strategian päivitys optimaalisella osallistumisella*. Saatavilla: <http://www.sitra.fi/en/node/860565?&session-id=9c07a77beea4490bd369345b690b1dc6>. Viitattu 10.12.2016.
- Slow Food (2015). *Slow Food Worldwide*. Saatavilla: <http://www.slowfood.com/#>. Viitattu 22.11.2016.
- Snow, D.A. & Trom, D. (2002). The Case Study and the Study of Social Movements. Teoksessa Klandersman, B. & Staggenberg, S. (toim.): *Methods of Social Movement Research*. London: University of Minnesota Press, 146–172.
- Sotarauta, M. (1997). Escaping the Strategic Policy-Making Traps by Soft Strategies: Redirecting the Focus. *Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift*, No 24, s. 48–62.
- Sotarauta, M. (2000). Verkostojen johtaminen. *III Kuntien tulevaisuusfoorumi. Kuntademokratian ja johtamisen tulevaisuudennäkymät*, 60–63. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, M. (2008). *Instituutioiden muutos ja institutionaalinen yrittäjäyys aluekehityksessä*. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (2008) *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: University Press.
- Sotarauta, M & Bruun, H. (2002). (toim.) *Nordic Perspectives on Process-Based Regional Development Policy*. Nordregio R2002:3. Stockholm.

- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1999). Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä. Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (2003). Alueellinen kehittäjäverkosto ja sen pullonkaulat. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä. Kooste usean tutkimuksen tuloksista*. Tampere: Cityoffset Oy.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. & Suvinen, N. (2003). *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä*. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente ja Tekniikan Akateemisten Liitto, TEK. Sente-julkaisuja 16/2002. Tampere.
- Suomen Kuntaliitto (2016). *Väestötietoja*. Kuntajaot ja asukasluvut 2000–2016. Excel-taulukko. Saatavilla: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja/Sivut/default.aspx>. Viitattu 4.12.2016.
- Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., & Mantere, S. (2007). *Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja*. Helsinki.
- Söderman, A. (2014). *Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohton menestysresepteissä*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. ACTA WASAENSIA 309.
- Taavitsainen, H. (2000). *Eurooppalaisia kaupunkiverkostoja ja kaupunkiseutujen yhteistyömuotoja*. Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 2/00. Helsinki: Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmä ja Suomen Kuntaliitto.
- Thompson, G. & Frances, J. & Levacics, R. & Michell, J. (1991). *Markets, Hierarchies and Networks: The- Co-ordination of Social Life*. Sage Publications.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uudistettu painos). Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions. *Journal of Business to Business Marketing* vol. 12, no. 1 (2005), p. 73–99.
- Virtanen, P. V. (1999). *Kaupungin imago. Mikä tekee Pariisista Pariisin ja Pisasta Pisan?* Tampere: Kirjapaino Tammer-Paino Oy.
- Visit Kristiinankaupunki (2015). *Cittaslow*. Saatavilla: <http://www.visitkristinestad.fi/tutustu-kaupunkiin/cittaslow-fi-FI/>. Viitattu 22.11.2016.
- Väestörkeisterikeskus (2016). *Kuntien asukasluvut äänestysalueittain maaliskuussa 2016*. Saatavilla: <http://vrk.fi/kuntien-asukasluvut-aanestysalueittain-maaliskuu-2016>. Viitattu 24.11.2016.

# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### TAUSTAKYSYMYKSET

1. Kertoisitko omista taustoistasi Kristiinankaupungissa?
2. Miten työ-/luottamustehtäväsi liittyvät Cittaslow-verkostoon?
3. Miten kuvailisit Kristiinankaupungin kehitystä 2000-luvulla?

### CITTASLOW-VERKOSTO

4. Miten kuvailisit Cittaslow-verkostoa?
5. Miksi verkostoon kannattaa mielestäsi liittyä?
6. Millaisten kaupunkien kannattaa mielestäsi liittyä Cittaslow-verkostoon?
7. Sopiiko Kristiinankaupunki mielestäsi verkoston jäseneksi?
8. Millaisia vahvuuksia Kristiinankaupungilla on verkostoon liittyen?
9. Millaisia heikkouksia Kristiinankaupungilla on verkostoon liittyen?

### VERKOSTON TAVOITTEET

10. Millaisia asioita verkosto velvoittaa jäsenkaupungeiltaan?
  - o Mitä mieltä olet näistä velvoitteista?
11. Miten velvoitteet on pystytty mielestäsi täyttämään Kristiinankaupungissa?
12. Miten verkosto valvoo jäsenkaupunkeja?
13. Liittyykö verkoston jäsenyyteen haasteita Kristiinankaupungissa?
14. Kuinka vakavasti verkoston jäsenyyteen on mielestäsi sitouduttu Kristiinankaupungissa?

### SUHTAUTUMINEN VERKOSTOON

15. Miten suhtauduit Cittaslow-verkoston jäsenyyteen, kun sitä päätettiin hakea?
16. Oliko kyseinen ajankohta mielestäsi sopiva verkoston jäsenyyden hakemiselle?
17. Miten kaupungin eri toimijat mielestäsi suhtautuivat verkoston jäsenyyden hakemiseen?
18. Onko eri toimijoiden suhtautuminen verkoston jäsenyyttä kohtaan muuttunut ajan myötä?  
Miten?
19. Onko oma suhtautumisesi jäsenyyttä kohtaan muuttunut?

## **VERKOSTON TUNNETTUUS**

20. Kuinka hyvin kaupungin asukkaat ovat mielestäsi tietoisia siitä, että Kristiinankaupunki kuuluu Cittaslow-verkostoon?
21. Miten tiedottaminen Cittaslow-jäsenyydestä mielestäsi onnistui?
22. Kuinka hyvin muut suomalaiset kaupungit mielestäsi tietävät Kristiinankaupungin jäsenyydestä Cittaslow-verkostossa?
23. Kuinka hyvin Suomen ulkopuoliset kaupungit tietävät mielestäsi Kristiinankaupungin jäsenyydestä Cittaslow-verkostossa?
24. Onko Kristiinankaupungista tullut kansainvälisempi verkoston jäsenyyden myötä?

## **JÄSENYYPDEN TAVOITTEET**

25. Mitkä olivat tärkeimmät syyt siihen, että kaupunki päätti hakea verkoston jäsenyyttä?
26. Millaisia tavoitteita verkoston jäsenyydelle asetettiin?
27. Miten tavoitteet on onnistuttu mielestäsi saavuttamaan?
28. Millaisia tavoitteita jäsenyyteen liittyy tällä hetkellä?
29. Miten Cittaslow-verkoston tavoitteet ja kaupungin strategiset tavoitteet liittyvät toisiinsa?

## **VERKOSTON VAIKUTUKSET/LISÄARVO**

30. Miten Kristiinankaupunki on mielestäsi muuttunut Cittaslow-verkoston jäsenyyden myötä?
31. Miten Kristiinankaupunki on mielestäsi hyötynyt verkoston jäsenyydestä?
32. Onko verkoston jäsenyydestä ollut mielestäsi jotain haittaa?
33. Millaisia vaikutuksia verkoston jäsenyydellä on mielestäsi kokonaisuudessaan ollut?
34. Ovatko vaikutukset olleet odotetunlaisia?

## **JÄSENYYPDEN TULEVAISUUS**

35. Mitä verkoston jäsenyydestä on mielestäsi opittu tähän mennessä?
36. Kannattaako verkoston jäsenyyttä mielestäsi jatkaa tulevaisuudessa? Miksi?
37. Mitä verkoston jäsenyydellä voitaisiin mielestäsi vielä saavuttaa?

## **HAASTATELTAVIEN VALINTA**

38. keitä muita henkilöitä minun olisi mielestäsi hyvä haastatella?

## **Liite 2. Cittaslow-verkoston kriteerit**

### **YMPÄRISTÖPOLITIikka**

1. Ilman, veden ja maaperän laadun varmistaminen lainsäädännön vaatimusten mukaisesti
2. Suunnitelmat jätteenlajittelun ja -keräyksen edistämiseksi ja kehittämiseksi, kaupunkijäte ja erikoisjätteet mukaan lukien
3. Teollisen kompostoinnin ja kotitalouskompostoinnin edistäminen ja kehittäminen
4. Kaupungin tai osuuskunnan harjoittama jätevedenpuhdistamo
5. Kunnallinen energiansäästösuunnitelma, jossa tarkennetaan erityisesti vaihtoehtoisten energianlähteiden käyttöä (uusiutuva energia, vihreä vety, pienvesivoimalat) sekä lämmön tuottaminen kiinteästä yhdyskuntajätteestä ja biomassasta
6. Geenimuunneltujen organismien käytön kieltäminen maataloudessa
7. Kunnallinen suunnitelma kaupallisten mainosten ja liikennemerkkien ulkoasun säätelemiseksi
8. Elektromagneettisen saasteen valvontajärjestelmä
9. Ohjelma äänisaasteen valvomiseksi ja vähentämiseksi
10. Valosaasteen valvontaohjelmat ja -järjestelmät
11. Ympäristöhallintajärjestelmien soveltaminen (EMAS, ECOLABEL tai ISO 9001; ISO 14000, SA 8000 sekä osallistuminen Agenda 21 -hankkeisiin)

### **INFRASTRUKTUURI**

12. Suunnitelmat historiallisten keskusten ja/tai kulttuurisesti tai historiallisesti arvokkaiden kohteiden parantamiseksi ja entisöimiseksi
13. Suunnitelma turvallisen liikenteen ja liikkumisen toteuttamiseksi
14. Kouluihin ja julkisiin rakennuksiin johtavat pyörätiet
15. Suunnitelmat, joiden avulla voidaan tuoda esille joukkoliikennettä ja kannustaa sen käyttöä yksityisautoilun tilalla (pysäköintipaikat joukkoliikenteen pysäkkien yhteydessä, liukuportaat ja -käytävät, kisko- tai kaapelirakenteet, pyörätiet, jalkakäytävät kouluihin, työpaikoille jne.)
16. Sen varmistaminen, että julkiset paikat ovat myös liikuntarajoitteisten käytettävissä, eikä niissä ole arkkitehtuuriin liittyviä rajoitteita ja että niissä on saatavilla tarvittavat tekniset ratkaisut.

17. Ohjelma perhe-elämän ja paikallisten aktiviteettien edistämiseksi (virkistys, urheilu, koulun ja kotien välinen toiminta, vanhuksille ja kroonisesti sairaille suunnattu kotiapu, sosiaalikeskukset, kunnanvirastojen säännölliset aukioloajat, yleiset wc:t).
18. Terveyskeskus
19. Korkealaatuiset viheralueet, jotka täyttävät ao. standardien mukaiset vaatimukset (väliin jäävät viheralueet, leikkikentät jne.)
20. Luonnontuotteiden myyntikeskusten luominen ja tavaroiden jakelusuunnitelma
21. Sopimus kauppiaiden kanssa siitä, että myymälässä autetaan pulaan joutuneita asukkaita, nk. ”friendly shops”
22. Räsistyneiden rakennusten kunnostaminen ja elvyttäminen
23. Ohjelma kaupungin ilmeen säilyttämiseksi ja nykyaikaistamiseksi
24. Asukkaille tarkoitettu monipalvelukeskus ja Cittaslow-toimisto

#### **KAUPUNKIRAKENTEEEN LAATU**

25. Ekologisen rakentamisen toimija. Ohjelmat ekologisesta rakentamisesta tiedottavien henkilöiden kouluttamiseksi ja siten ekologisen rakentamisen markkinoimiseksi
26. Kaupungin varustaminen optisella kuitukaapelilla ja langattomilla järjestelmillä
27. Sähkömagneettisten kenttien valvontaan käytettyjen järjestelmien soveltaminen
28. Ympäristöön sulautuvien roska-astioiden käyttö ja niiden tyhjentäminen tietyn aikataulun mukaisesti
29. Julkisille ja yksityisille paikoille tarkoitettu istutussuunnitelma, jossa käytetään ympäristöön ja maisemaan sopivia, erityisesti kotoperäisiä kasveja
30. Suunnitelma, jonka avulla asukkaat opetetaan käyttämään kunnan palveluja internetin kautta
31. Suunnitelma meluhaittojen valvomiseksi erityisesti melulle alttiilla alueilla
32. Rakennusten väriä koskeva suunnitelma
33. Etätyön markkinointi

#### **PAIKALLISEN TUOTANNON VAALIMINEN**

34. Suunnitelma luomuviljelyn kehittämiseksi
35. Käsityö- ja taidekäsityötuotteiden laatusertifiointi
36. Ohjelma katoamisuhan alla olevien käsityötuotteiden ja taidekäsitöiden säilyttämiseksi
37. Perinteisten työmenetelmien ja katoamisuhan alla olevien ammattien säilyttäminen

38. Ekologisten ja paikallisten tuotteiden käyttö sekä paikallisten perinteiden vaaliminen ravintoloissa, kouluissa ja kahviloissa
39. Ohjelma maku- ja ravinto-opin toteuttamiseksi kouluissa yhteistyössä Slow Food -liikkeen kanssa
40. Viinejä ja gastronomisen Slow Food -liikkeen mukaisia tuotteita korostavien toimenpiteiden edistäminen ja uhanalaisten lajien ja valmistusmenetelmien säilyttäminen
41. Alueen paikallisten tuotteiden luettelointi, niiden kaupallistamisen edistäminen sekä sopivien myyntipaikkojen järjestäminen
42. Kaupungin puukannan inventoiminen ja suurten tai ”historiallisten” puiden arvon parantaminen
43. Paikallisten kulttuuritapahtumien ylläpitäminen ja edistäminen
44. Kotoperäisten kasvien ja perinteisten viljelymenetelmien käytön edistäminen kaupungin ja koulujen puutarhoissa

#### **VIERAANVARAISUUS**

45. Matkailutietouden ja vieraanvaraisuuden opettaminen asukkaille
46. Kansainvälisten matkailukylttien käyttö historiallisissa kohteissa, joissa järjestetään myös opastettuja kierroksia
47. Matkailijoiden vastaanotto-ohjeet, joiden avulla matkailijoille voidaan tarjota tietoa palveluista (pysäköinti, aukioloajat jne.) sekä erilaisista tapahtumista
48. ”Hitaiden” kulkureittien suunnittelu, tiedotus mm. esitteessä ja kunnan verkkosivuilla
49. Matkailutoimijoiden ja kauppiaiden tietoisuus näkyvän hinnoittelun merkityksestä sekä näyteikkunoissa että markkinointimateriaalissa

#### **CITTASLOW-TIETOISUUS**

50. Kampanjat, joiden avulla asukkaille tiedotetaan Cittaslow-tavoitteista ja -toimenpiteistä, sekä siitä mihin kaupunki pyrkii Cittaslow-jäsenyyden avulla
51. Ohjelma, jonka avulla yhteiskunta ja sen asukkaat sitoutetaan Cittaslow-filosofiaan ja Cittaslow-hankkeisiin. Erityistä huomiota kiinnitetään opetuspuutarhoihin ja -puistoihin, kirjastoihin ja lajien säilyttämiseen
52. Ohjelmat Cittaslow- ja Slow Food -tiedotuksen järjestämiseksi