



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Hyvät keinot kaupunkikeskustan kehittämisessä

---

Salmi, Miia  
Viksten, Jasmiina

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Hyvät keinot kaupunkikeskustan kehittämisessä

Miia Salmi  
Jasmiina Viksten  
Liiketalouden koulutusohjelma  
P2P-toimintamalli  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Miia Salmi  
Jasmiina Viksten

### Hyvät keinot kaupunkikeskustan kehittämisessä

Vuosi 2012 Sivumäärä 89

---

Tämän opintonäytetyön tavoitteena oli löytää keinot, joilla parhaiten pystytään kehittämään kaupunkikeskustaa vetovoimaisemmaksi. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Vuoden Elävä kaupunkikeskusta -palkinnon voittaneiden kaupunkien kehittämisessä mukana olleita henkilöitä. Näillä henkilöillä oli laajaa kokemusta sekä asiantuntijuutta aiheesta. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä palkinnon voittaneet kaupungit ovat kaupungissaan tehneet sekä millä tavalla kaupunkikeskustaa on selvitetty. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään keinoja, joita ennen kaikkea tulee kehittämisessä hyödyntää. Lisäksi haluttiin tietoa siitä, onko kehittäminen jatkunut Vuoden kaupunkikeskusta -palkinnon saamisen jälkeen.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemää (7) kaupunkikeskustojen kehittämisessä aktiivisesti mukana ollutta henkilöä. Osa haastatteluista toteutettiin puhelimitse, osa sähköpostin välityksellä. Tutkimusaineistosta on nostettu esille eri kaupunkien kehittämisessä havaitut samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet. Näistä on luotu Hyvinkään keskustan kehittämistä silmällä pitäen malli, jota voidaan käyttää keskustan kehittämisen suunnittelussa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty aihealueisiin, jotka antavat tukea tutkimukselle. Pääaiheina teoriassa on käsitelty brändäystä, verkostoitumista sekä alueellisten hankkeiden ja kaupunkikuvan kehittämistä. Teoria-alueet selventävät tutkimuksen käsitteitä sekä antavat huomattavaa lisätietoa aiheesta.

Opinnäytetyön tuloksena on koottu ajatuksia siitä, miten Hyvinkää voisi osallistua Vuoden kaupunkikeskustakilpailuun ja miten tehdä aiheesta hankerahoitushakemus Maakuntaliitolle. Nämä koetaan olennaisena osana keskustan kehittämistä. Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että keskustan kehittämiselle kaupunkikeskustayhdistys sekä eri tahojen välinen yhteistyö ovat välttämättömiä. Lisäksi tuloksista voidaan todeta, että pitkäjänteisellä kehitystyöllä pystytään kasvattamaan kaupungin vetovoimaa sekä kilpailukykyä.

Keskustan kehittäminen, kaupunkikeskusta, kehittämismalli, hankerahoitushakemus

Miia Salmi  
Jasmiina Viksten

### Good ways to develop a city center

Year	2012	Pages	89
------	------	-------	----

---

This thesis' goal was to find the best ways to make a town centre more appealing. The research was carried out by interviewing people, who have been involved with improving the towns that have previously won the town centre of the year award. These people had wide experience and expertise in the matter. The purpose of the research was to find out what has been done in the award-winning towns and in which ways the town centers were improved. The goal of the research was to find the ways, which above all should be utilized in the improvement. And in addition to that the goal was to get knowledge that if the towns have continued improving their centers after winning the town centre of the year award.

The research was executed by interviewing seven (7) people, who have been actively involved with the town centre improvements. Part of the interviews was made by phone and another part via email. From the research material, the similarities and differences of various town centers improvements have been accentuated. Based on these facts, and keeping in mind the Hyvinkää town centre improvements, a model which can be used in planning the town centre, has been made.

In the theoretical context of the research the main focus has been in the subjects that give support to the research. The main subjects have been branding, networking and the development of local projects and town image. The theoretical parts clarify the terms of the research and give notable extra knowledge of the subject.

As the result of the thesis thoughts about how Hyvinkää could participate in the town centre of the year competition as well as a project's funding application for Maakuntaliitto have been put together. These are seen as an essential part in improving the town centre. From the results of the research it can be seen that town centre association and cooperation between different participants are crucial. Furthermore it can be seen from the result that with long-span improvement work the town's appeal and competitiveness can be increased.

A city center developing, city center, the development model, a project funding application

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
	1.1 Tutkimuksen taustat.....	7
	1.2 Tutkimuksen rakenne.....	8
2	Brändäys.....	10
	2.1 Brändien tarpeellisuus.....	10
	2.1.1 Brändin taloudellinen merkitys.....	11
	2.1.2 Brändin lisäarvoa tuottavat osatekijät.....	11
	2.2 Paikkabrändi.....	13
	2.2.1 Kaupungin markkinointi.....	14
	2.2.2 Paikkabrändin rakentaminen.....	16
	2.2.3 Paikkabrändin johtaminen.....	17
3	Verkostoituminen.....	19
	3.1 Monenlaiset verkostot.....	20
	3.2 Alueelliset verkostoitumistavat.....	21
	3.3 Verkoston hyödyt ja haasteet kaupunkikuvan kehittämässä.....	23
	3.4 Verkostojohtaminen.....	24
4	Alueellisten hankkeiden kehittäminen.....	25
	4.1 Alueellinen kehityshanke.....	25
	4.1.1 Alueellisen kehittämisen vaiheet.....	25
	4.1.2 Alueellisten kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus.....	26
	4.1.3 Hankeen seuranta ja arviointi.....	28
	4.2 Rahoitusohjelmat.....	29
	4.2.1 Aluekehitysrahastot.....	29
	4.2.2 Ohjelma-arviointi.....	30
	4.3 Innovaatioiden merkitys alueellisissa kehityshankkeissa.....	31
	4.3.1 Edellytykset itseuudistumiselle.....	32
5	Kaupunkikuvan kehittäminen.....	33
	5.1 Kaupunkikuvan muuttajat ja muuttujat.....	34
	5.2 Strategiatyö kunnissa.....	35
	5.3 Kaupunkisuunnittelu.....	36
6	Yhteenveto.....	37
7	Tutkimushaastattelun toteutus.....	40
	7.1 Tutkimusmenetelmät.....	40
	7.2 Haastattelupohjan esittely.....	41
8	Tutkimustulokset.....	42
	8.1 Tutkimustulosten analysointi.....	42
	8.1.1 Kaupunkikeskustayhdistys.....	43

8.1.2	Yhteistyö.....	44
8.1.3	Kaupungin markkinointi ja tunnettuuden lisääminen.....	45
8.1.4	Yhteenvedo .....	45
8.2	Hyvät keinot keskustakehittämisessä.....	46
8.2.1	Yhdistyksen perustaminen .....	46
8.2.2	Kaupungin brändin merkitys.....	47
8.2.3	Kaupunkikeskusta kehittämisen suunta .....	48
8.3	Jatkotoimenpiteet .....	48
8.3.1	Hankerahoitusehdotus.....	48
8.3.2	Vuoden kaupunkikeskusta -kilpailu.....	51
8.4	Johtopäätökset ja suositukset .....	53
9	Työn ja oman oppimisen arviointi.....	55
	Lähteet .....	57
	Kuviot .....	61
	Taulukot .....	62
	Liitteet.....	63

## 1 Johdanto

Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamari toimii edunvalvojana alueensa toimintaedellytysten ja kilpailukyvyyn kehittäjänä sekä tuottaa jäsenilleen erilaisia palveluita. Lisäksi Kauppakamari tarjoaa monipuolista koulutusta. Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamari on tunnettu erilaisista kehityshankkeistaan, joilla pyritään lisäämään alueen kilpailukykyä ja vetovoimaa. Kehityshankkeissa Kauppakamari on monesti toiminut kokoavana tahona, jolloin alueen yritykset on saatu mukaan kehitystyöhön.

Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamari on vetänyt keskustan kehittämishanketta kesästä 2011 lähtien. Hankkeelle ei ole löydetty vielä vastuuhenkilöä, mutta tavoitteena on saada hanke toteutettua mahdollisuuksien mukaan vuoteen 2013 mennessä. Vuonna 2013 Hyvinkäällä järjestetään asuntomessut, ja kaupunki halutaan esittää tuhansille kävijöille mahdollisimman edustavasti. Opinnäytetyön tuloksista voidaan nähdä, mitä muut vastaavassa tilanteessa olleet kaupungit ovat tehneet. Näistä tuloksista on hyötyä Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamarille sekä keskustan kehittämistyöryhmälle. Keskustan kehittämistyöryhmä pystyy tuloksista päättämään, minkälaisia toimia Hyvinkää tarvitsee, jotta tuloksista nähdään, minkälaisia ongelmia voi prosessin aikana syntyä sekä miten niitä pystytään mahdollisesti ehkäisemään jo ennalta. Lisäksi opinnäytetyön tuloksena muodostetaan ehdotus hakemuksesta, joka voidaan lähettää Vuoden kaupunkikeskustakilpailuun. Kilpailun voitto pyritään saamaan Hyvinkäälle vuonna 2013.

### 1.1 Tutkimuksen taustat

Hyvät keinot kaupunkikeskustan kehittämisessä -opinnäytetyö on jatkoa Laurea Ammattikorkeakoulun ja Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamarin tekemälle yhteistyölle. Opinnäytetyöntekijät ovat osallistuneet ennen opinnäytetyön aloittamista Kauppakamarin työryhmät -projektiin, jossa on aloitettu kartoittamaan toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa Hyvinkään keskusta-aluetta. Opinnäytetyössä on pyritty selvittämään, minkälainen on prosessi, jossa kaupunkikeskustasta tulee kaupunkikeskustapalkinnon voittaja. Opinnäytetyö on toteutettu haastattelututkimuksena. Haastateltavat ovat tahoja, jotka ovat voittaneet kaupunkikeskustapalkinnon. Näistä kaupungeista on pyritty löytämään henkilöt, jotka ovat olleet mukana kehittämässä kaupunkikeskustaa sekä vaikuttaneet siihen, minkälaisia muutoksia kaupunkikeskustaan on tehty. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty selvittämään, mistä ansioista kaupunki on saanut kaupunkikeskusta palkinnon ja minkälainen on kaupunkikeskustan kaupunkikuva. Tietoa on haluttu myös nykytilanteesta: jatkoiko kaupunki kehittämistyötä, vai onko kehittäminen pysähtynyt kokonaan.

Opinnäytetyön aihe on valittu sen tarpeellisuuden takia. Opinnäytetyön tekijät ovat olleet Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamarin toiminnassa mukana monen projektin ajan, joten kaupakamarin toimintatavat sekä tavoitteet ovat tulleet opinnäytetyön tekijöille tutuiksi. Näin ollen opinnäytetyö on pystytty toteuttamaan entistä paremmin, kun opinnäytetyön tekijöillä on ollut valmiiksi kattavat tiedot Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamarista. Opinnäytetyön tekijät ovat osallistuneet keskustan kehittämistyöryhmän kokouksiin syksyn 2011 aikana ja saaneet näin hyvät pohjatiedot siitä, miksi Hyvinkään keskustan kehittäminen on ajankohtainen aihe sekä miksi opinnäytetyö on tarpeellinen keskustan kehittämistyöryhmälle sekä Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamarille. Lisäksi opinnäytetyön aihe on mielenkiintoinen sekä osaltaan syventää opinnäytetyön tekijöiden ammatillista osaamista kyseessä olevasta aiheesta.

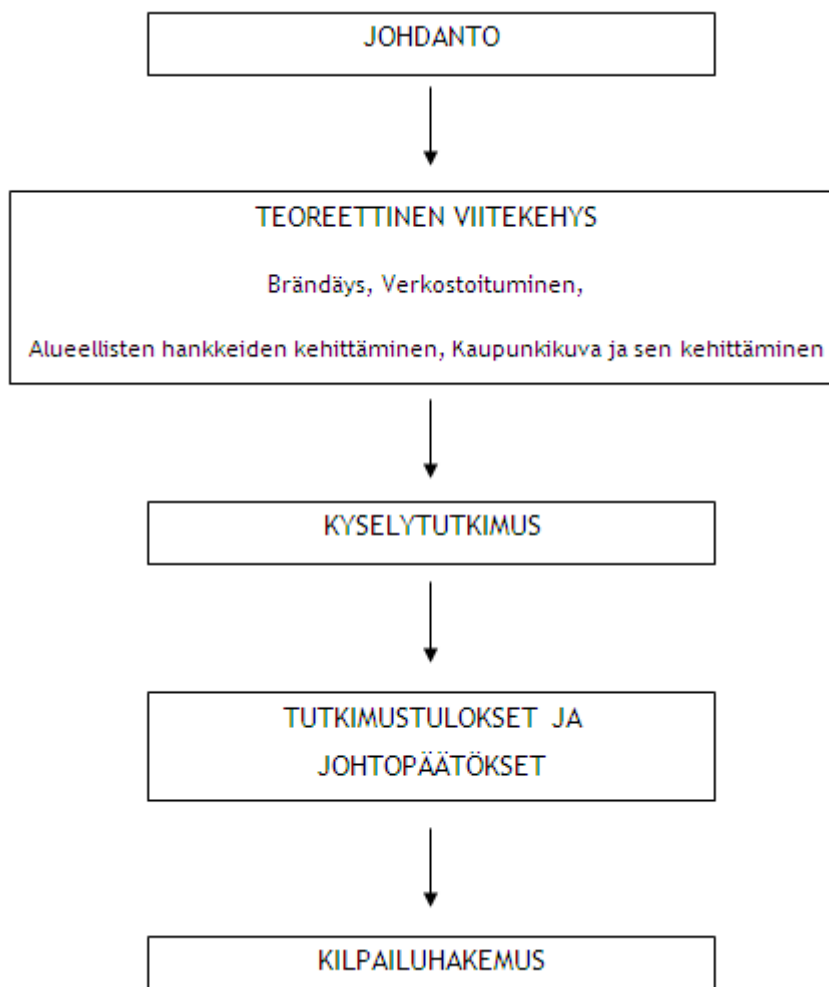
## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön rakenne sisältää useita osioita. Ensimmäisenä osuutena on esittely- eli johdanto-osuus. Tässä osuudessa käydään läpi opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelmat. Johdanto-osuuden on tarkoitus antaa ennakkokäsitys lukijalle siitä, mitä opinnäytetyö sisältää. Se myös johdattaa lukijan kattavasti aiheeseen. Johdanto-osuudessa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jota on käytetty tietopohjana tutkimusta varten. Lisäksi johdannossa on esitelty opinnäytetyön tekijöiden aikaisempi tuntemus aiheesta sekä toimeksiantaja, jolle opinnäytetyö toteutetaan eli Riihimäen-Hyvinkään alueen kauppakamari.

Opinnäytetyön toisena osiona on tutkimuksen teoreettinen pohja. Teoriaosuus on rakennettu niin, että se ohjaa tutkimuksen sisältöä ja tukee tarkoitusta sekä tavoitteita. Teoreettinen viitekehys on markkinoinnissa, jossa on keskitytty seuraavana mainittaviin aihealueisiin. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen pohja rakentuu neljästä aiheesta, joita ovat brändäys, verkostoituminen, alueellisten hankkeiden kehittäminen sekä kaupunkikuva ja sen kehittäminen. Jokainen teoria-alue tukee omalta osaltaan tutkimuksen tarkoitusta ja antaa sille lisäarvoa. Kaupunkibrändin osalta on keskitytty paikkabrändin muodostamiseen sekä brändin merkitykseen kaupunkien vetovoimassa. Verkostoitumisessa on perehdytty yhteistyön erilaisiin mahdollisiin ja siihen miten yhteistyöresurssit saadaan käyttöön kaikista tehokkaimmin. Alueellisissa kehityshankkeissa on tutustuttu alueellisten kehityshankkeiden historiaan sekä siihen, millä tavalla alueellinen kehityshanke luodaan. Lisäksi aiheina on innovaatioiden ja itseuudistumisen merkitys alueellisessa kehittämisessä. Kaupunkikuvan kehittämisosuudessa on selvitetty, miten kaupungin ja muiden tahojen yhteistyö vaikuttaa kaupunkikuvan kehittämiseen sekä miten kaupunkikuvan suunnittelu tulee ottaa huomioon.

Tutkimusosuus on opinnäytetyön seuraavana osuutena. Tutkimusosuudessa on esitelty tavat, jolla tutkimus on toteutettu sekä minkä takia kyseinen tapa on valittu. Tutkimuksessa on käy-

tetty kvalitatiivista teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelut on suoritettu haastattelurungon avulla, johon on kerätty tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset. Tutkimus on suunnattu Vuoden kaupunkikeskusta -palkinnon voittaneiden kaupunkien kehittämisessä mukana olleille henkilöille. Tässä osuudessa on esitetty myös tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Lisäksi on luotu kilpailuhakemus Vuoden kaupunkikeskusta -kilpailuun.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

## 2 Brändäys

Brändeillä on suuri merkitys tämän päivän liike-elämässä, kaupankäynnissä sekä päätöksen teossa. Brändit vaikuttavat kaikkeen ja niitä on kaikkialla. Brändi voidaan määritellä työkaluna, joka oikein käytettynä on huomattava voimavara ja etu. Brändillä voidaan esimerkiksi nostaa kaupungin vetovoimaa tai lisätä yrityksen myyntiä. Brändi on sitä parempi työkalu, mitä henkilökohtaisempana ihmiset sen tuntevat. Brändin tulee siis herättää ihmisissä tunteita. Brändillä ei ole ainoastaan vain fyysistä puolta, vaan psykologinen ulottuvuus on tullut lähestulkoon yhtä tärkeäksi. Siksi brändiä rakennettaessa ei tule ottaa huomioon vain sitä mitä jokin näyttää, vaan täytyy päästä syvemmälle. (Gad 2001, 11-17.)

Brändit liitetään voimakkaasti arvoihin. Mitä enemmän brändi edustaa niitä asioita, joita ihmiset pitävät tärkeänä ja, joihin he uskovat, sitä enemmän ne vaikuttavat ihmisten päätöksiin. Tästä syystä brändiä on hyvä lähteä rakentamaan arvoista. Tärkeintä on kuitenkin rakentaa brändistä yhtenäinen. Näin brändin taakse saadaan enemmän ihmisiä kuin tilanteessa, jossa brändi koetaan epäyhtenäiseksi. Brändin merkitys korostuu parhaiten tilanteissa, jossa koetaan brändin tuottavan lisäarvoa ja rahoille saadaan paremmin vastinetta. Tämä mielikuva voi syntyä, vaikka vierekkäin olisi kaksi täysin samanlaista tuotetta. Toinen niistä on kuitenkin tunnetun brändin valmistama. Asiakas yhdistää tuotteen brändiin ja kokee tuotteen sitä kautta tuotteen toista vastaavaa tuotetta paremmaksi. Nykypäivänä on tärkeää, että asiakas tunnistaa tuotteen. Tuotteen tunnistaminen on takuu siitä, että tietää mitä on ostamassa. Monet asiakkaat ovat käyttäneet saman brändin tuotteita vuosia, eikä hyväksi todettua usein haluta lähteä vaihtamaan. (Gad 2001, 31-33; Keller, Apéria & Georgson 2008, 2-4)

### 2.1 Brändien tarpeellisuus

Yrityksien kannattaa rakentaa brändiä osana yritysstrategiaansa. Brändi ei tänä päivänä ole enää vain markkinointipuolen asia, vaan koko yrityksen tulisi panostaa siihen. Kun yritys saa rakennettua yhtenäisen brändin, on siitä monia etuja. Muun muassa yhtenäisen brändin rakentanut yritys pystyy brändin avulla tuottamaan asiakkaalleen lisäarvoa, jolloin asiakas on valmis maksamaan tuotteesta enemmän. Tätä kutsutaan brändin hintamotiiviksi. Tuotteen ei edes tarvitse olla kilpailijan vastaavaa tuotetta parempi, pelkästään brändin merkitys saa asiakkaan tekemään päätöksen tuotteen ostamisesta. Toinen lähes yhtä tärkeä on brändin määramotiivi. On ilmeistä, että brändi, joka on asiakkaiden keskuudessa tunnettu ja hyväksi todettu, saa taakseen enemmän asiakkaita kuin brändi, jota asiakkaat eivät tunne. Voi olla, että yrityksen strategiana on ollut luoda brändi alun perinkin määräbrändiksi. Brändit, jotka alun perin luodaan määräbrändeiksi, ovat usein hintatasoltaan edullisia muihin nähden. Edullisuus kuitenkin yleensä johtaa siihen, että jostain muusta ominaisuudesta on tingittävä. Esimerkkinä voidaan käyttää muihin ketjuihin nähden edullisia vaatteita ja kenkiä. Vaatteet ja

kengät täyttävät muodin vaatimukset, mutta laadultaan ja kestävyydeltään eivät ole kilpailijoiden tuotteiden veroisia. Tähän määräbrändin tarkoitus perustuukin. Vaatteet ja kengät voidaan korvata hajoamisen jälkeen uusilla, sillä ne ovat edullisia. Näin ollen kulutus säilyy koko ajan jatkuvana ja brändin tuotteet menevät kaupaksi. (Gad 2001, 33-39)

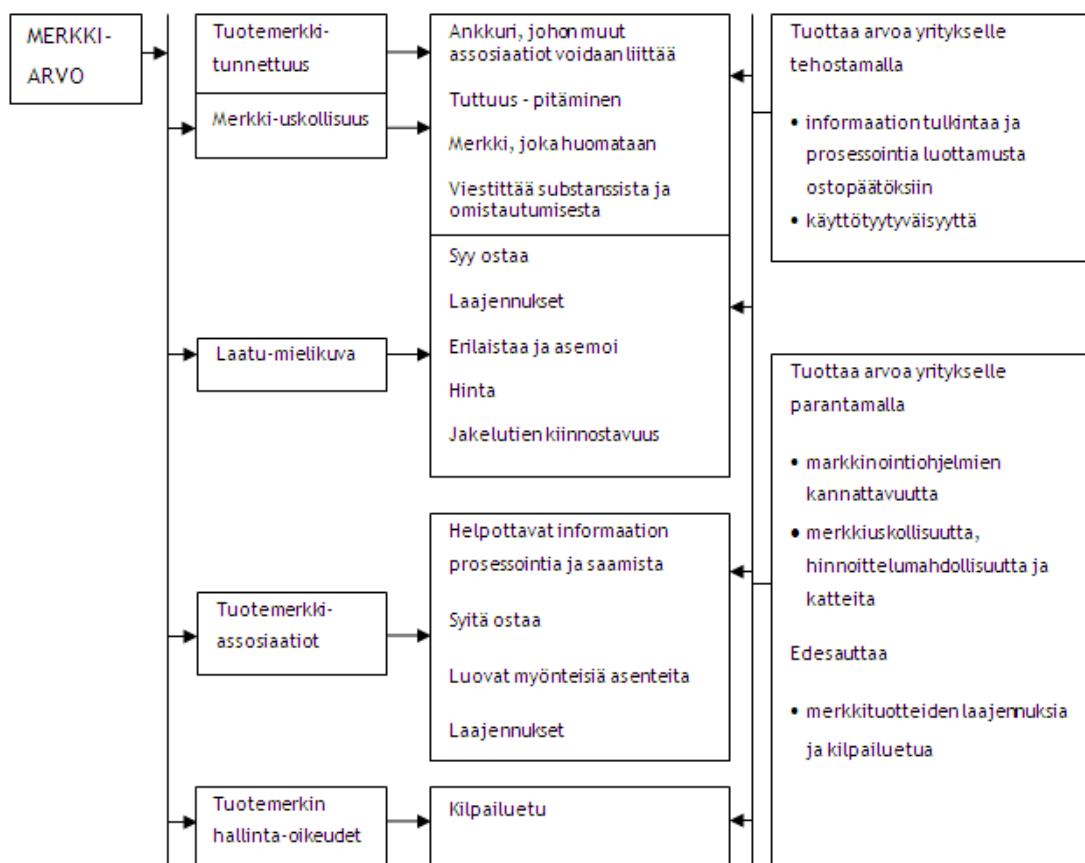
### 2.1.1 Brändin taloudellinen merkitys

Yritykselle yhtenäisen, nimekkään brändin omistaminen tarkoittaa lisätuloja. Tuotteilla voi olla kilpailijoita korkeampi hinta, mutta brändin takia ne tekevät silti kauppansa. Brändin ylläpidosta koituu yritykselle kustannuksia. Brändiä täytyy kehittää, sen alla tulee luoda uusia tuotteita ja tuotteiden tulee vastata sitä mielikuvaa, joka asiakkaalla on. Brändi täytyy siis pitää yhtenäisenä, jotta sen avulla pystytään tekemään rahaa. Parhaimmillaan brändit edistävät kestävästä varakkuutta yritykselle. Tämän varakkuuden perustana ovat brändiuskolliset asiakkaat, uusien tuotteiden tuominen brändin alle sekä se, että on edullisempaa pitää jo olemassa olevat asiakkaat sen sijaan, että yrittäisi hankkia uusia. Esimerkkinä voidaan todeta, että brändijohtajat, joiden yrityksillä on yhtenäiset brändit, käyttävät mainontaan huomattavasti kilpailijoihin vähemmän varoja. (Anholt 2003, 3-5)

Pitkällä aikavälillä hyvät brändit kykenevät kehittämään varakkuutta ympärilleen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset joilla on hyvä brändi voivat brändin tuomilla varoilla kehittää tutkimustoimintaansa ja kehittää uusia tuotteita. Hyvä brändi kehittää ympärilleen positiivisen kierteen, jonka seurauksena yritys menestyy. Tästä voi seurata huomattavaa myynnin kasvua, yrityksen laajentumista ja uusien ihmisten rekrytointia. Lisäksi yhden yrityksen menestyksestä hyötyvät yrityksen sidosryhmät. Näin ollen menestyksestä ei hyödy vain yritys, vaan hyöty ulottuu paljon suuremmalle alueelle. (Anholt 2003, 3-5)

### 2.1.2 Brändin lisäarvoa tuottavat osatekijät

Kehitettäessä kaupunkibrändiä tulisi esiin nostaa ne tärkeimmät asiat, joihin tulee kiinnittää huomiota ja keskittyä niihin. Aaker (1996, 7-9) on kehittänyt tuotemerkin arvon mallin, jota voidaan soveltaa myös kaupunkien brändin kehittämiseen. Mallissa on esille nostettu viisi erillistä pääaihetta, joilla pystytään kasvattamaan merkkituotteiden arvoa. Mallissa esitetyt lisäarvoa tuottavat osatekijät ovat merkkitunnettuus, merkkiuskollisuus, laatumielikuva, tuotemerkkiassosiaatiot sekä tuotemerkin hallintaoikeudet. Seuraavana esitellään Aakerin (1996, 7-9) luoma tuotemerkin arvomalli sekä kerrotaan näiden viiden lisäarvoa tuottavien osatekijöiden ominaisuudet. (Rainisto 2008, 32)



Kuvio 2: Tuotemerkin arvon malli (Aaker 1996, 7)

Merkkitunnettavuudella tarkoitetaan sitä, millä tavalla ja kuinka helposti kuluttaja yhdistää tuotteen tiettyyn merkkiin. Kun tuotteen tunnettuutta rakennetaan, rakennetaan tuotteelle samalla oma identiteetti. Tuotteen merkkitunnettuutta lisäämällä nostetaan todennäköisyyttä sille, että kuluttaja päätyy ostamaan kyseisen tuotteen. Kaupunkibrändin rakentamisen yhteydessä merkkitunnettavuudella ei pystytä saamaan aikaan halutunlaisia tuloksia, jos kaupungin identiteetti ei ole kunnossa. Siksi on oleellisempaa pyrkiä rakentamaan ehjä identiteetti ennen merkkitunnettavuudesta tiedottamista. (Rainisto 2008, 33)

Kun tuotemerkkien arvoa lähdetään määrittelemään, voidaan määrittely aloittaa siitä, kuinka merkkiuskollisia sen kuluttajat ovat. Tuotemerkki on sitä arvokkaampi, mitä uskollisempia sen käyttäjät ovat. Yleisesti voidaan sanoa, että uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista. Tästä syystä on tärkeää panostaa jo olemassa olevan asiakaskunnan ylläpitämiseen ja vahvistaa heidän merkkiuskollisuuttaan. Jos tuotteelle on saatu hankittua vahva brändiuskollisuus, asettaa se myös kynnyksen uusille kilpailijoille, sillä asiakkaan saaminen vaihtamaan brändiuskollisuutensa toiseen tuotteeseen vaatii huomattavia panostuksia. Jotta kaupungit onnistuisivat saamaan niin sanottua brändiuskollisuutta, tulee niiden keskittyä ylläpitämään palvelut kun-

nossa, jotta asukkaat, yhteistyökumppanit sekä yritykset pysyvät alueella myös tulevaisuudessa. (Rainisto 2008, 33-34)

Tuotteen laatumielikuva syntyy asiakkaalle tuotteen ominaisuuksista. Se, minkä asiakas mieltää laaduksi voi vaihdella tilanteesta riippuen. Laatua ei pystytä arvioimaan yksiselitteisesti juuri tästä syystä. Mitattaessa laatua voidaan mittariksi kuitenkin asettaa se, kuinka hyvin tuote tyydyttää asiakkaat odotukset ja tarpeet. Jos asiakas kokee tuotteen hyväksi, syntyy tästä positiivinen laatu kokemus. Tämän seurauksena asiakas kokee saaneensa tuotteelle lisäarvoa verrattuna muun muassa muihin vastaaviin tuotteisiin. Tämä todennäköisesti johtaa tuotteen uudelleen ostamiseen. Virheellisellä tuotteella on vastaavasti päinvastainen vaikutus. Kaupungissa laatumielikuva syntyy kaupungin palveluiden ja tuotteiden tarjonnasta. Jos asukas kokee kaupungin tarjoavan tarvittavat palvelut, ei palveluita tarvitse lähteä hakemaan muualta. (Rainisto 2008, 34)

Kuluttajalle jää tuotteen käyttökokemuksista muistiin mielikuva, jota kutsutaan tuotemerkkiassosiaatioksi. Nämä assosiaatiot sisältävät kuluttajan mielipiteen tuotteen imagosta, eli sen, millä tavalla kuluttaja on tuotteen kokenut. Tuotemerkkiassosiaatiot voidaan luokitella kolmeen ryhmään: ominaisuuksiin, hyötyihin sekä asenteisiin. Ominaisuuksiin liittyvät assosiaatiot tulevat usein tuotteen ulkoisesta olemuksesta tai ostotilanteen piirteistä. Kaupunki-brändin rakentamisessa tämä tarkoittaa sitä että sillä, missä kaupunki sijaitsee, on merkitystä. Tästä syystä kaupunkien kannattaa tehostaa hyviä puoliaan. Tällaisessa tuotteen assosioimisessa tulee kuitenkin olla varovainen, sillä siinä missä hyvät tuotteet ja asiat liitetään alueisiin, liitetään huonot tuotteet ja asiat aivan samalla tavalla. (Rainisto 2008, 35)

Viimeisenä kuviossa on mainittu tuotemerkin hallintaoikeudet. Hallintaoikeudet ovat merkin omistajalla kilpailuetu, joka mahdollistaa tuotemerkin laajentamisen sekä sen viemisen kansainvälisille markkinoille. Lisäksi hallintaoikeudet estävät tuotteet luvattoman kopioinnin. Kaupungeissa hallintaoikeudet eivät ole niin suuri asia kuin tuotteiden keskuudessa. Kaupunkien nimet ovat tunnettuja, eikä niihin kohdistu näin ollen samanlaista kopiointivaaraa. Jos kaupunki kuitenkin omistaa tuotteita tai tavaramerkkejä, tulee ne suojata samalla tavalla kuin yritysten tuotteet. (Rainisto 2008, 35-36)

## 2.2 Paikkabrändi

Brändit ovat usein tunnettuja yritysten keskuudessa. Brändiosaaminen voidaan laajentaa myös kaupunkien kehittämiseen; millä tavalla kaupunkikuvaa voidaan kehittää, jotta sen vetovoima kasvaisi. Toisin sanoen, miten kaupungille luodaan ja tuotetaan brändinäkyvyyttä. Yhtenäisen brändin kaupunki saa luotua itselleen, kun se tekee markkinoinnista hallinnon apuvälineen. Kaupungin tulee pystyä turvaamaan palvelut sekä varmistamaan ihmisten tietoi-

suus tästä. Kaupungin tulee aktiivisesti mainostaa itseään erilaisten viestintävälineiden avulla. Tätä kutsutaan paikkamainostamiseksi. Jotta kaupunki pystyisi tekemään itsestään houkuttelevan ja luomaan uusia mahdollisuuksia, tulee sillä olla taitoa houkuttaa yritykset, asukkaat ja vierailijat sinne. Aikaisemmin kaupunkibrändiä on rakennettu vain turistien houkuttelemiseksi ja myynnin lisäämiseksi. Tämä ei kuitenkaan nykypäivänä enää riitä. Tulee osata rakentaa brändiä niin, että se houkuttelee alueelle erilaisia tapahtumia, organisaatioita sekä positiivisen imagon rakennusaineita. Rakennusaineilla tarkoitetaan sitä, että pyritään tekemään enemmän kuin vain hyödyntämään jo olemassa olevia resursseja ostajien tarpeisiin. (Rainisto 2008, 51-54)

Paikkabrändäyksellä pyritään kehittämään tietyn alueen imagoa erilaisten tahojen silmissä. Tästä käytetään myös nimitystä paikan markkinointi. Paikan markkinointi voidaan karkeasti jakaa neljään eri alueeseen:

1. Yhteisön palveluiden kehittäminen
2. Kaupungin uudelleensuunnittelu ja kehittäminen
3. Kaupungin taloudellinen kehitys
4. Kaupungin strateginen markkinointisuunnitelma

Ensimmäinen osa koostuu yhteisön erilaisten palveluiden kehittämisestä. Alueella tulee olla tarvittavat ja turvatut palvelut, jotta se koettaisiin vetovoimaisena. Lisäksi alueelle positiivista imagoa rakentaa myös se, että alueelta löytyy jotain sellaista, mikä erottaa sen muista vastaavista alueista. Toisena merkittävänä osa-alueena on se, miten kaupunkia pystytään suunnittelemaan uudelleen ja kehittämään. Se, että asukkaille ja yrityksille pystytään tarjoamaan koko ajan jotain uutta, pitää yllä mielenkiintoa ja houkuttelee alueelle mahdollisia uusia asukkaita ja yrityksiä. Kolmantena alueena on kaupungin taloudellinen kehitys. Tässä alueessa mitataan kaupungin taloudellista tilannetta. Onko kaupungilla velkaa, pystyykö se turvamaan palvelut ja mahdollisesti kehittämään niitä sekä minkälaiset ovat kaupungin tulevaisuuden näkymät. Neljäntenä alueena on strateginen markkinointisuunnitelma. Tämä sisältää edellä mainitut sekä niiden toteutuksen. Kaupungeilla tulisi olla luotuna markkinointisuunnitelma, jota aktiivisesti toteutetaan ja kehitetään. Paikan markkinoinnin toteutuksen tulee perustua alueen ympäristön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, mutta kuitenkin niin, ettei toteutukselle ole asetettu loppua, vaan se on tavallaan koko ajan kesken. Näin kehittäminen ja uudistuminen eivät pysähdy missään vaiheessa. (Rainisto 2008, 53-54)

### 2.2.1 Kaupungin markkinointi

Mitä enemmän paikkoja ja alueita pyritään brändäämään, sitä haastavammaksi kilpailu vetovoimaisista yrityksistä ja asukkaista käy. Kaupungit pyrkivät kaikin keinoin pitämään asuk-

kaansa tyytyväisinä sekä saamaan alueelle uusi asukkaita. Tänä päivänä kaupungit pystyvät itse rakentamaan oman brändinsä ja vaikuttamaan sen tulevaisuuteen, siksi on tärkeää pyrkiä tekemään kaupungista tunnettu sen positiivisilla voimavaroilla. Kaupungin tunnettuus on osaltaan kiinni myös kaupungin taloudellisesta tilanteesta. Monesti ihmiset haluavat muuttaa alueelle, jolla on vakaa taloudellinen pohja ja edellytykset kehittymiselle. Seuraavassa esitellään tapoja, joilla voidaan ylläpitää ja kehittää kaupungin taloudellista pohjaa. (Rainisto 2008, 58)

Ensimmäisenä kaupungin tulee pystyä pitämään alueellaan olevat yritykset. Yrityksillä on suuri merkitys alueen talouden kannalta. Yritykset pystyvät tarjoamaan palveluita ja tuotteita, joita asukkaat haluavat ja tarvitsevat. Kaupungin täytyy pystyä kommunikoimaan alueen yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa sekä arvioimaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Tämän tyyppistä arviointia tulee tehdä muiden alueiden vastaavanlaisiin toimintoihin. Näin saadaan selville, olisiko jossain parannettavaa ja mitä ehkä kannattaisi muuttaa. Aikaisemmin vastaavanlaista kilpailua ei ole ollut niin selkeästi havaittavissa. Tästä syystä kaupungin kehittämisestä ja brändäämisestä vastaavat saattavat nyt ensimmäistä kertaa kohdata kilpailuasetelman kaupunkien ja alueiden välillä. Kaupungin markkinoinnissa ei kuitenkaan pelkkien yritysten säilyttäminen riitä. Kaupunkien tulee pyrkiä luomaan yrityksille mahdollisuudet laajentumiseen ja kehittymiseen. Tätä varten kaupungin kehittämisestä vastaavien tulee laatia suunnitelmia ja erilaisia palveluita. Tämän tyyppiset palvelut voivat olla muun muassa tarjouksia, joilla pystytään tuottamaan lisäarvoa alueen yrityksille. Kun lisäarvoa pystytään tuottamaan jo alueella oleville yrityksille, saattaa se herättää uusien yritysten mielenkiinnon. Muutenkin kaupungin tulee rakentaa mahdollisuuksia uusille yrityksille tulla kaupunkiin. Uudet yritykset kehittävät kaupunkia ja parantavat sen imagoa. Tärkeää on siis, että kaupungit kehittävät strategiaansa niin, että ne osaavat tuottaa alueen yrityksille lisäarvoa sekä houkuttella alueelle uusia yrityksiä ja yrittäjiä. (Rainisto 2008, 58)

Merkituotemarkkinoinnin merkitys on lisääntynyt huomattavasti kaupunkien yritysten strategioissa, sillä monet suuret yritykset toimivat jo lähes maailmanlaajuisesti. Yrityksistä on tullut alueiden ja kaupunkien vetovoimaisimpia kilpailutekijöitä. Loppujen lopuksi se, menestyykö kaupunki, on hyvin pitkälti kiinni siitä, millä tavalla kaupungin yritykset menestyvät. Nämä kaksi ovat suoraan verrattavissa keskenään. Silloin, kun kaupungin yritykset menestyvät ja tekevät voittoa, menestyy kaupunkikin paremmin. Monesti yritykset hyötyvät myös itse kaupungin brändistä, vaikka osa brändistä saattaisi olla juuri yrityksen ansiota. (Rainisto 2008, 59)

## 2.2.2 Paikkabrändin rakentaminen

Brändin rakentamisen tulee alkaa kaupungin halusta kehittää imagoaan ja identiteettiään. Brändin rakentaminen ei onnistu lyhyessä ajassa, vaan rakentaminen on monesti vuosikymmenen kestävä prosessi. Tästä syystä kaupungin tulee asettaa ohjausryhmä, jonka vastuulla brändin rakentaminen ja kehittäminen ovat. Ohjausryhmä tulee muodostaa erilaisten sidosryhmien edustajista. Kaupungin brändi on monesti erilaisten palveluiden ja tavaroiden sarja. Tästä syystä eri ryhmien tulee olla ohjausryhmässä edustettuina. Monesti nämä tahot ovat kaukana toisistaan niin mielipiteiltään kuin resursseiltaan. Ohjausryhmä tulee kuitenkin pyrkiä muodostamaan niin, että kaikkien mielipide on kuultavissa ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Ohjausryhmästä on kuitenkin valittava henkilö, joka on lopullisessa vastuussa päätöksenteosta. Vaikkakin ryhmä tulee koostaa eri tahojen edustajista, tärkeintä ryhmään on ottaa mukaan sellaisia henkilöitä, joilla on brändäyksestä kokemusta sekä mielenkiintoa aiheeseen. Innovatiivisten henkilöiden mukana olo auttaa ohjausryhmää pääsemään parempiin tuloksiin niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Moilanen & Rainisto 2009, 19-23)

Ohjausryhmän rakentamisen jälkeen tulee kaupungin kehittää strategia, jolla brändiä aletaan rakentaa. Hyvän kuvan siitä, mitä brändillä halutaan saavuttaa, saadaan perinteisestä SWOT-analyysistä. Analyysiin voidaan koota uhat, heikkoudet, mahdollisuudet ja vahvuudet. Näiden kautta ohjausryhmä ja kaupunki pystyvät kehittämään strategian brändin rakentamiseksi. SWOT-analyysin kautta löydetään vastauksia siihen, mihin tulee ensimmäiseksi kiinnittää huomiota, mitä tulee seurata sekä ennen kaikkea, minkälaisia asioita voidaan hyödyntää brändin rakentamisessa. Lisäksi voidaan teettää tutkimus kohderyhmälle eli asukkaille siitä, minkälaisia muutoksia he haluavat kaupunkiin. (Moilanen & Rainisto 2009, 23)

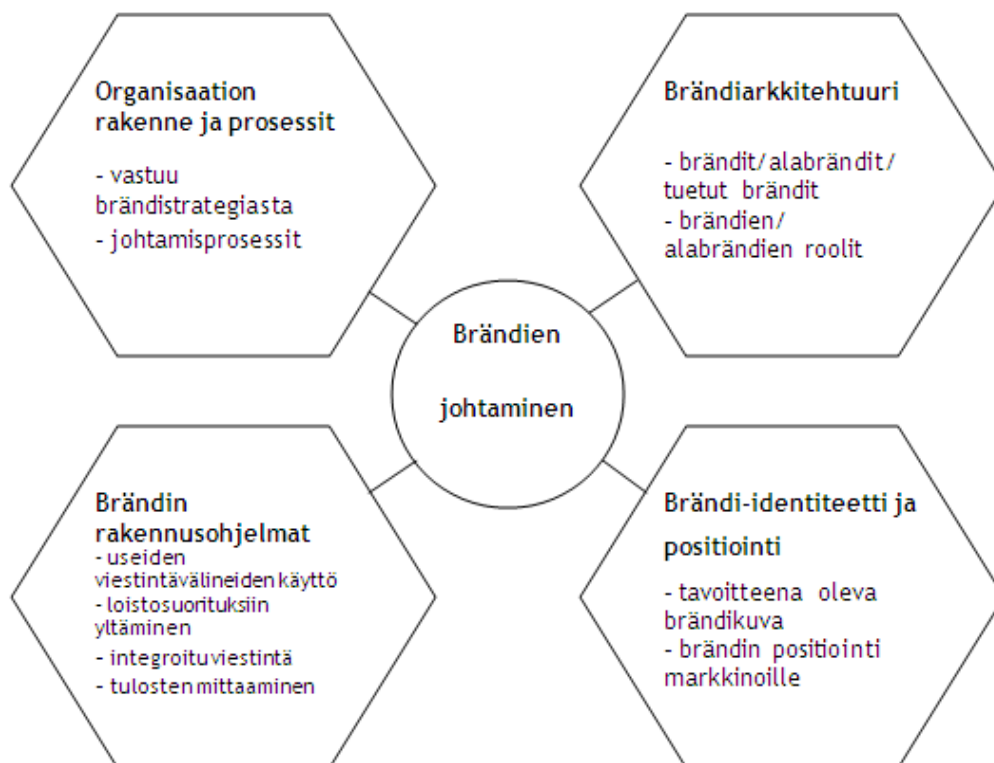
Tutkimuksista saatavien tietojen ja tulosten perusteella pystytään muodostamaan brändi-identiteetti eli minkälainen brändi kaupungille halutaan rakentaa. Lisäksi tulee muodostaa visio siitä, missä vaiheessa brändin rakentaminen on muutaman vuoden päässä. Tämä auttaa pääsemään tavoitteisiin ja saavuttamaan ne kohtuullisessa aikataulussa. Jotta kaupunki saa kaikki tahot mukaan brändin rakentamiseen, on kaupungin mahdollista antaa niin kutsuttuja arvolupauksia. Näiden avulla kaupunki voi saada yritykset pysymään ja kehittämään toimintaansa juuri kaupungin alueella ja näin ollen vaikuttamaan positiivisesti brändin kehittymiseen. Arvolupauksia annettaessa tulee huomioida, minkälaisia lupauksia muun muassa muut kaupungit antavat yrityksilleen ja muodostaa lupaukset kyseisen tiedon perusteella. (Moilanen & Rainisto 2009, 23)

Kun brändille on rakennettu suunta, toimenpiteet sekä aikataulu, voidaan alkaa hahmotella visuaalista ilmettä. Visuaalinen ilme sisältää logot, iskulauseet, tiedotuksen sekä mainonnan. Visuaalinen ilme on usein brändäyksen näkyvin osa, mutta brändin strategia on paljon syvem-

mällä. Visuaalinen ilme tulee suunnitella harkiten, jotta se tavoittaisi sille asetetun kohde-ryhmän parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeintä kuitenkin on muistaa kehittää brändin strategiaa, jotta haluttuihin tuloksiin olisi mahdollista päästä. (Moilanen & Rainisto 2009, 24)

Brändin kehittäminen on aina pitkäaikainen prosessi. Brändistä ei voida ajatella, että se rakennetaan vuodessa ja sitten sitä ylläpidetään. Brändiä tulee kehittää monia vuosia ennen kuin se alkaa tuottaa tulosta. Brändi on osa markkinointia. Kaupunki pystyy luomaan markkinointikampanjoita, muun muassa tapahtumia varten. Markkinointi voidaan nähdä lyhytaikaisena prosessina, jolla pyritään hakemaan huomiota tietyille taholle. Brändillä vastaavasti haetaan pitkäaikaisia vaikutuksia, joilla nostetaan ja kehitetään kaupungin imagoa ja identiteettiä. Jotta brändistä saataisiin ajan kuluessa positiivisia tuloksia, tulee sitä seurata ja arvioida koko ajan. Alussa asetetun työryhmän tulee koko ajan raportoida päätöksistä ja pyrkiä kehittämään ratkaisuja, joilla brändistä saataisiin vetovoimaisempi. Ennen kaikkea brändin rakentaminen on jatkuva prosessi, josta ei voida odottaa tuloksia muutaman vuoden sisällä. Kuitenkin tulee muistaa, että pitkään jatkuvalla, tehokkaalla brändin rakentamisella voi saada aikaan hyvinkin positiivisia ja alueelle edullisia tuloksia. (Gregory 2004, 36-38)

### 2.2.3 Paikkabrändin johtaminen



Kuvio 3: Brändien johtamiseen liittyvät tehtävät (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49)

Brändien johtaminen voi tuoda eteen mitä erilaisimpia haasteita riippumatta siitä, minkä tyyppistä brändiä johdetaan. Aaker & Joachimsthaler (2000, 48-50) esittävät johtamismallin, joka on jaettu neljään osioon. Osiot kuvaavat haasteita, joita brändien johtamisessa voi tulla vastaan. Seuraavana esitetään kaavio sekä selitetään, mitä neljällä eri haasteella tarkoitetaan.

Ensimmäisenä brändi tarvitsee organisaation, joka vastaa sen rakentamisesta sekä kehittamisestä. Tavoitteena on saada aikaa ryhmä, jonka vastuulle brändi asetetaan. Näin ollen varmistetaan se, että brändiin vaikuttavat päätökset ovat harkittuja ja brändiä edistäviä. Kaupungin brändin rakentamisessa tärkeää on, että kaupunki asettaa ryhmän rakentamaan brändiä. Ryhmän tulee koostua henkilöistä, joilla on mielenkiintoa brändiä kohtaan sekä kokemusta brändäyksestä. (Kalliomäki 2009, 36)

Seuraavana haasteena kaaviossa mainitaan brändiarkkitehtuurin rakentaminen. Monestikaan ei kannata ylläpitää useita brändejä, vaan pyrkiä rakentamaan brändeistä mahdollisimman selkeitä ja toisiaan täydentäviä. Brändejä voi kuitenkin olla useammalla tasolla. Organisaatiolla voi olla yksi suuri brändi, jonka alle on keskittynyt useita alabrändejä. Tässä tulee kuitenkin muistaa, että kokonaisuuden tulee olla asiakkaalle selkeä ja helposti ymmärrettävä. Kaupungin brändin rakentamisessa ei siis kannata huomioida vain kaupungin suurinta vetovoimaa, vaan myös pienemmät asiat, jotka tuovat kaupunkiin ihmisiä, tulee ottaa brändäyksessä huomioon. Kun erilaisilla, mutta kuitenkin yhtenäisillä brändeillä tavoitellaan hieman eri kohderyhmiä, saadaan tavoitettua enemmän ihmisiä. Brändiarkkitehtuurin tärkeimpiä kysymyksiä ovat muun muassa päätöksenteko jo olemassa olevan brändin laajentamisesta, missä vaiheessa ja millä tavalla tulisi luoda uusi brändi sekä milloin kannattaisi hyödyntää alabrändejä tehokkaammin. Brändien keskinäiset suhteet on kerätty brändiportfolioon. Brändiportfolioilla tarkoitetaan organisaation brändien kokoelmaa ja niiden keskinäisiä suhteita (Kalliomäki 2009, 36). Brändiportfolioon tarkoituksena on pitää brändien suhteet selkeinä ja synnyttää niistä yhtenäisesti toimiva kokonaisuus. Brändien johtamisessa tulee ottaa huomioon, että mitään brändiä ei tule johtaa yksittäisenä brändinä, vaan ennen kaikkea tulee huomioida brändiportfolioon kokonaisuus ja määrittää jokaiselle brändille oma suhteellinen paikkansa. (Kalliomäki 2009, 36; Aaker & Joachimsthaler 2000, 48-50)

Kolmantena haasteena on mainittu brändi-identiteetti ja positiointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaupungin tulisi rakentaa avainbrändeilleen strategia, jonka tarkoituksena on löytää ne keinot, joilla brändi saadaan erottumaan muista brändeistä eli muista vastaavanlaisista kaupungeista ja tavoittamaan parhaiten kohderyhmänsä. Jokaiselle brändille tulisi muodostaa oma identiteetti. Brändi-identiteetti on brändiohjelman ehdottomasti tärkein osa, sillä se ohjaa brändin rakentamista. Jos brändi-identiteetti jätetään hajanaiseksi, voi siitä seurata ongelmia. Puutteellinen ja hajanainen brändi ei pysty tavoittamaan sille asetettuja tavoitteita.

ta. Brändin positioinnilla tarkoitetaan juuri strategian laatimista avainbrändeille. (Kalliomäki 2009, 37)

Viimeisenä haasteena kaaviossa mainitaan tuloksellisten brändinrakennusohjelmien ja tulos-seurantajärjestelmien laatiminen. Brändi-identiteetti ei yksinään pysty luomaan tehokasta brändiä, vaan se tarvitsee ympärilleen viestintä- ja rakennusohjelmia. Brändirakennusohjelman tärkeimpänä tavoitteena on luoda brändi, joka jää helposti ihmisten mieleen ja luo positiivisia mielikuvia. Kaupunkien tuleekin panostaa ennen kaikkea sekä vierailevien että asukkaiden positiivisiin kokemuksiin kaupungista. Kun brändi-identiteetti saadaan rakennettua riittävän vahvaksi, se usein erottuu muista brändeistä luovuudellaan. Tästä usein seuraa se, että brändi alkaa menestyä. Osana brändien johtamista tulee pitää tuloksien ja mielipiteiden mittaaminen. Jotta tieto olisi mahdollisimman relevanttia, tulee mitata kaikkia brändin ominaisuuksia. (Kalliomäki 2009, 37; Aaker & Joachimsthaler 2000, 51-52)

### 3 Verkostoituminen

Nykypäivän muuttuvassa yhteiskunnassa olemme yhä enemmän riippuvaisia toistemme tiedoista ja taidoista, koska tehtäväkentät niin koti- kuin työympäristössä ovat laajentuneet ja monimutkaistuneet. Viestintä- ja yhteistyötaidot sekä aloitteellisuus ovat näin ollen nousseet osaamistekijöiksi, ja siihen ketä tunnemme ja mitä he osaavat kiinnitetään enemmän huomiota (Silvennoinen, 2008, 7-9.)

Verkostoituminen on yksi nykyajan tehokkaimmista toimintamalleista. Yhteistyökumppaneihin ja yhteistyön rakentamiseen ovat turvautuneet monet kansainväliset yritykset jo vuosien ajan. Yritykset hakevat yhteistyöllä apua ongelmiin ja haasteisiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Verkostoitumalla apua voi saada tuotekehittelyyn, uudistumiseen ja logistiisiin ongelmiin. (Niemelä 2002, 5). Yritysten väliseen yhteistyöhön ei ole olemassa kaiken kattavaa selitystä, mutta koveneva globaali kilpailu ja sen aiheuttamat kustannuspaineet, tekniikan monimutkaistuminen, tietotekniikan nopea kehittyminen ja muutosten hallinnan vaikeutuminen ja ennustettavuus ovat eräitä tekijöitä, jotka ajavat yrityksiä osallistumaan erilaisiin yhteistyöhankkeisiin jopa suorien kilpailijoiden kanssa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23.)

Verkostoissa useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välillä on verkostosuhde, joka on rajaton ja jatkuvasti elävä. Kasvuyritys on tulevaisuudessa yhä useammin verkosto, koska 95 % Suomen yrityksistä on vähemmän kuin kymmenen henkilöä työllistäviä pk-yrityksiä, jotka kasvavat verkostoitumalla (Hakanen ym. 2007, 22). Antikaisen mukaan (ks. Tolonen 2009, 6) verkostot ovat perustana myös aluekehittämisessä, jossa keskeistä on konkreettinen yhteistyö yritysten, tutkimus- ja koulutuslaitosten, välittäjäorganisaatioiden, julkisen sektorin ja kansa-

laisten välillä. Alueella oleva pääoma, luovuus ja organisaatiokapasiteetti vaikuttavat eri toimijoiden väliseen yhteistyön kehittämisen.

Verkot ja verkostot ovat erilaisia ja menestyminen riippuu toiminnan olosuhteista tai tilanteista. Sellainen strategia joka toimii isossa yrityksessä, ei välttämättä toimi pienissä yrityksissä tai toisinpäin. Yleistäen sanottuna verkko tarvitsee yhteisen selkeän tarkoituksen, toimivan vuorovaikutuksen ja tilanteeseen sopivan johtamisen, joista jokaisesta sisällytetään konkreettisia menestystekijöitä. (Hakanen 2006.)

Verkostoitumalla yritykset auttavat toisiaan muodostamalla yhteisistä resursseista ja osaamisesta kokonaisuuden, johon heistä yhdelläkään ei olisi rahkeita yksin. Suhteet julkisiin organisaatioihin ja kokeneisiin yrittäjiin voivat olla merkittäviä varsinkin uusille yrityksille niiden etsiessä ratkaisua monenlaisiin ongelmiin. Verkostoituminen auttaa yrityksiä keventämään organisaatiotaan tai ulkoistamaan toimintoja, joita se käyttää harvakseltaan tai jotka ovat kalliita ylläpitää. (Bergström & Leppänen 2007, 256.) Verkottuminen on tiiviin verkostoitumisen muoto, joka perustuu verkostosuhteisiin, jossa osapuolien tietoa, osaamista ja arvoa yhdistämällä toiminnalle syntyy tavoitteellinen ja tuloshakuinen prosessi (Hakanen ym. 2007, 77).

Kun verkoston yhteistoimintaa viedään käytäntöön, eli tavoitteista tehdään käytäntöjä, täytyy varmistaa seuraavat asiat:

- hallittu verkoston toiminnan käynnistäminen ja jatkuva kehittyminen
- työryhmien käynnistyessä myös henkilöstö on mukana kehittämisessä
- toimintamallit tiedonkulun ja -jakamisen luodaan toiminnallisen sujuvuuden takaamiseksi. Osallistumista tuetaan viestinnällä
- sovitut suunnitelmat muutetaan arjeksi. (Teknologiakeskus 2010)

### 3.1 Monenlaiset verkostot

Jokainen ihminen luo ja ylläpitää omia verkostojaan, ja niiden jäsenyys on henkilökohtaista. Verkostot ovat henkilösidonniaisia eikä niitä voi sellaisenaan siirtää toiselle. On luontevaa verkostoitua samantasoisten ja samanlaisissa tehtävissä toimivien ihmisten kanssa, koska yhteiset kiinnostuksen kohteet luovat hyvät edellytykset verkostoille. (Silvennoinen 2008, 31-32) Yrittäjälle henkilökohtaiset verkostot ovat resurssien hankintaväylä ja tukiverkko, johon voi luottaa vaikeissakin paikoissa. (Toivola 2006, 24)

Virallisia verkostoja ovat esimerkiksi pankki, tilitoimisto ja kauppakamari, joiden kanssa saadaan ja vaihdetaan tietoa. Ne ovat osa vuorovaikutusverkostoa. Horisontaalinen verkosto on yhteistyöverkosto, jossa samalla toimialalla kilpailevat yritykset tekevät yhteistyötä (Toi-

vola 2006, 24.) Puolivirallisen verkoston toiminnassa on myös sääntöjä ja tavoitteita, kuten virallisessa verkostossa, mutta ne eivät ole yhtä tiukkoja. Puolivirallinen verkosto on esimerkiksi kerho tai yhdistys. (Silvennoinen 1999, 12-14)

Hallintaverkostossa toimivat paikallisten virkamiesten lisäksi kansalaistoimijat, joiden merkitys on suurempi, kuin siitä yleensä kerrotaan. Yleensä tarkastellaan markkinoiden ja hallinnon yhteistyötä (englanniksi public-private partnerships), joka kansalaisten pitää hyväksyä. Hallintaverkostossa kansalaiset ovat myös kuluttajan roolissa. (Häikiö 2005, 30.)

Epävirallinen verkosto on näkymätön. Ulkopuolinen ei välttämättä pysty havaitsemaan verkostoon kuuluvien lukumäärää tai siellä käsiteltäviä asioita. (Silvennoinen 2008, 31) Epävirallinen verkosto koostuu perheestä, ystävistä ja tuttavista, jotka ovat myös osa yrittäjän sosiaalista verkostoa. Epävirallinen verkosto on tärkeä yrittäjälle koko yrityksen elinkaaren ajan ja siihen luotetaan verkostoista eniten. (Toivola 2006, 23.)

### 3.2 Alueelliset verkostoitumistavat

Tehokkaat verkostoitujat luovat suhteita kaikkiin tahoihin, joista saattaa olla hyötyä toiminnassa ja joista ollaan riippuvaisia. Myös julkisen hallinnon organisaatioihin yhteydessä oleminen on tärkeää. Halu panostaa yhteistyöhön on edellytys verkoston toimivuudelle. Osapuolten oikeudet ja sitoumukset on hyvä kirjoittaa ylös sopimukseen. (Bergström & Leppänen 2007, 257)

Suomen suurin yrittäjäjärjestö Suomen Yrittäjät on keskusjärjestö paikallisille ja alueellisille yrittäjäjärjestöille. Jäsenyrityksiä Suomen Yrittäjillä on 113 000. Yrittäjäjärjestö tarjoaa jäsenilleen vaikutuskanavan kunnalliseen, alueelliseen ja valtakunnalliseen sekä toimialakohtaiseen päätöksentekoon ja vaikuttamiseen. (Suomen Yrittäjät ry. 2012.) Suomen Yrittäjien tavoitteena on parantaa yrittäjien asemaa ja edellytyksiä. Sen visiona on lisätä menestyvien yritysten ja yrittäjien määrää, parantaa yrittäjien taloudellista ja sosiaalista asemaa ja nostattaa yrittäjyyttä eri organisaatioiden toiminnassa. (Suomen Yrittäjät ry. 2012.)

Kauppakamarijärjestö syntyi 1600-luvun alkupuolella turvaamaan kauppiaitten elinkeinoa sen ajan uhkatekijöiltä ja vitsauksilta. Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja Kari Jalaksen mukaan kauppakamarien perustehtävä on pysynyt samana, vaikka uhat ovat muuttuneet. Kauppakamarien tulee pyrkiä luomaan elinkeinoelämän edellytyksiä sekä turvaamaan kaupan vaupaus yhdentyvillä markkinoilla. (Jalas 2005)

Kauppakamarin tavoitteena on vahvistaa yritysten menestystä ja kilpailukykyä alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Kauppakamarit vaikuttavat yhteiskunnan päätöksentekoon ja tarjoavat yrityksille ja yhteisöille asiantuntijapalveluita.

Kauppakamarin visiona on luoda toiminnallaan taloudellista menestystä sen jäsenyrityksille, elinkeinoelämälle ja suomalaiselle yhteiskunnalle. Kauppakamarit tarjoavat alueellisesti elinkeinoelämän asiantuntemusta, kattavan yritysverkoston sekä edunvalvontaa. Kauppakamarit auttavat jäsenyrityksiään kansainvälistymään hyödyntämällä kansainvälistä kauppakamariverkostoa yhteyksien luomiseen. (Keskuskauppakamari 2012)

Internetillä on suuri merkitys nykypäivän viestinnässä. Internet tuo ihmiset ja yritykset lähemmäksi toisiaan. Lisäksi Internetissä lähes jokainen pystyy tuottamaan omaa sisältöä, helposti ja matalilla kustannuksilla. (Suomen Yrittäjät 2012) Yhä verkottuneemmassa maailmassa yritysten pitää löytää oma paikkansa ja huolehtia että heillä on oikeat kumppanit, joiden kanssa kehittää sopivat toimintatavat ja huolehtia laadukkaasta toiminnasta. (Apilo, Hytönen & Valkokari 2009, 62-64)

Sosiaalinen media on Internetissä oleviin ryhmätyö- ja julkaisujärjestelmiin osallistumista käyttäjänä. Järjestelmissä osallistujat voivat tuottaa ja kommentoida sisältöjä, keskustella, jakaa aineistoja ja verkostoitua muihin käyttäjiin. Sosiaalisen median työkaluja ovat mm. blogit, wikit, kuvan-, videon- ja äänenjakopalvelut ja virtuaaliset kohtaamispaikat, jossa on kyse sosiaalisesta toiminnasta. (Rongas 2010) Osallistuminen, avoimuus, keskustelu, yhteisöt ja verkottuminen ovat tyypillisiä sosiaalisen median sovelluksille. (Apilo ym. 2009, 31)

Suomen suosituin sosiaalisen median palvelu on vuonna 2004 perustettu verkostoitumispalvelu Facebook. Facebookissa pidetään yhteyttä kavereihin, ilmoitetaan ja luodaan tapahtumista, esitetään mielipiteitä ja näkemyksiä. Viihteellistä sisältöä on paljon erilaisten testien, pelien ja visailuiden muodossa. Suomessa Facebookiin oli rekisteröitynyt vuonna 2009 yli 1 200 000 käyttäjää. Facebookissa yritykset voivat mainostaa maksullisesti mutta myös rekisteröidä profiilin ja hankkia profiilille faneja käyttäjistä. Facebook mahdollistaa yrityksiä ottamaan käyttöön erilaisia elementtejä ja palveluja. (Reijonen 2009, 16.)

Twitter on tällä hetkellä maailman suosituin mikrobloggauspalvelu, jossa verkostoidutaan ja kirjoitetaan 140 merkin blogeja. Mikrobloggaus on helpompaa ja nopeampaa kuin tavallinen bloggaus. Twitteriä pystyy käyttämään ja lukemaan tänä päivänä kaikilta päätelaitteilta nykyistä pelikonsoleihin, joka mahdollistaa uutisoinnin reaaliajassa. Twitter on yrityskäytössä Yhdysvalloissa suuressa suosiossa, mutta Suomessa se ei ole vielä lyönyt itseään läpi. Twitter toimii maailmalla yritysten mainonta-, viestintä- kuin myös asiakaspalvelukanavana. Yritykset

saavat inhimillisiä piirteitä, kun yritysten johto esiintyy siellä omana persoonanaan. (Reijonen 2009 17.)

### 3.3 Verkoston hyödyt ja haasteet kaupunkikuvan kehittämisessä

Verkostot tuovat yrityksiin ja organisaatioihin uutta osaamista. Yksittäisten toimijoiden on useimmiten keskitettävä omat kehittämisresurssinsa ydinasioihin, jolloin kaikkiin tarvittaviin kehittämiskohteisiin isoillakaan yrityksillä ei enää ole resursseja. Verkostoista yritykset ja organisaatiot saavat erikoisosaamista esimerkiksi ulkoistamalla valmistustoimintoja ja julkiset organisaatiot voivat lisätä esimerkiksi terveystalvelujen kapasiteettia verkostojen avulla. Verkostoitumalla yritykset ja organisaatiot saavat myös kriittistä arviointia, kun verkoston jäsenten on arvioitava omaa osaamistaan ja verrattava sitä toisiin. (Pirnes 2002, 66-68.)

Kaupungit nostivat 1990-luvulla verkostoitumisen esille kehittämistoiminnassa strategisen suunnittelun rinnalle. Verkostot ovat olleet hyvän yhteistyön symboleja ja niiden määrä onkin lisääntynyt huomasti. Verkostot vaativat uusien toimintatapojen sisäistämistä, minkä vuoksi yhteistyön käytännön toiminta on jäänyt vaillinaiseksi. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa ks. Sotarauta & Mustikkamäki 2001 17.) Linnamaa ja Sotarauta (ks. Sotarauta ym. 2001 61) kuitenkin näkevät, että alueellisessa kehittämisessä ja niiden tutkimisessa verkostoituminen on noussut keskeiseen asemaan. Se on tuonut tuotantotoimintaan, alueelliseen kehittämiseen ja elinkeinotoiminnan edistämiseen uusia toiminta- ja ajattelumalleja. Verkosto sopii joustavuutensa ansiosta nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, minkä vuoksi verkostomainen yhteistyö on yleistynyt roimasti. Tolonen (2009, 83) tukee tätä näkemystä, sillä hänen pro gradu-tutkimuksensa tuloksista selviää, että Pohjois-Karjalassa aluekehittämissuohjelmat ovat edistyneet aluekehittäjien verkostoitumista. Vastaajien mukaan aluekehittämissuohjelmat auttoivat heitä löytämään tuloksellisia ja hyödyllisiä verkostoja.

Lahtisen mukaan (ks. Kanninen 1999, 30) Tampereella alueen viranomaisten ja toimijoiden verkosto oli tärkeässä roolissa, kun asukkaita motivoitiin käyttämään vaikutusmahdollisuksiin ja opastettiin oman elämänsä hallintaan lähiössä. Hänen mukaansa asukkaita pitää kouluttaa ja tiedottaa kehittämistyössä, jotta he ymmärtävät, kuinka tärkeää on jatkuva taloyhtiön ja sen alueen huolenpito ja kehitys. Lahtinen kuitenkin piti verkostoitumisen haasteena kaupunkien lähiöiden uudistuksessa luottamushenkilöiden haluttomuutta antaa päätösvaltaa asukkaille. Virkamiehet ym. päättäjät pelkäävät toiminnan joutumista arvostelun alaiseksi ja oman vallan vähenevän, vaikka päätöksentekoprosessi pysyisi samana. Myös asioiden asukkaiden osallisuuden vieminen paperilta käytäntöön on ongelma.

### 3.4 Verkostojohtaminen

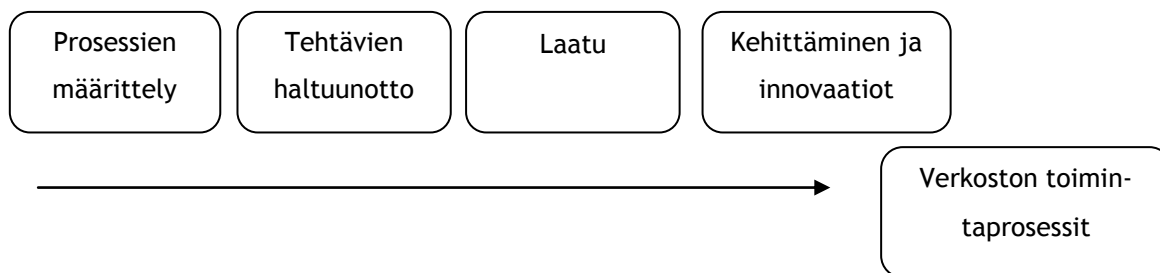
Verkoston rakentaminen on prosessina helpompi, mikäli sille on tiedossa veturi. Verkostoveturi on tavallisesti verkoston ympärilleen keräämä yritys. Veturin työ ei ole helpoimpia, koska sen täytyy suunnata energiaansa jäseniin ja markkinoihin sekä kehittää toimintaa hankittujen tietojen pohjalta. Veturin tehtäviin kuuluvat verkoston sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja koordinointi. Veturin toiminnalla on suuri vaikutus verkoston onnistumiseen. (Niemelä 2002, 46-49.)

Niemelä (2002, 43) kiteyttää verkostojohtamisen haasteet neljään kysymykseen verkostoista:

1. Miten valjastetaan riittävä koko ja riittävät voimavarat, jotta kilpailu- ja toimintakyky ovat riittäviä, kun markkina ovat muuttuneet maailmanlaajuisiksi?
2. Miten saadaan yhteys mahdollisiin asiakkaisiin, ymmärretään heidän tarpeensa ja niiden muuttuminen sekä opitaan tekemään yhteistyötä, joka ohjaa samalla tuotekehitystä ja tuotantoa?
3. Kuinka valjastetaan huippuosaamista, joka on monipuolista ja jatkuvasti kehittyvää, arvoketuissa tarvittavaa ydinosaamista ja joka koostuu tukitoimintoja koskevista osaamiskimpuista.
4. Miten hyödynnetään tieto- ja viestintätekniikkaa edellisten tukena kustannustehokkaasti, erityisesti promootioissa, verkkoliiketoiminnassa, tuotannon ohjauksessa, laskeutamisessa ja tukena oppimisessa?

Verkoston prosessit kannattaa laittaa tärkeysjärjestykseen kuvaamaan veturin ja yhteistyökumppanin välistä toimintaa, jolloin toimintamallien kehittäminen nopeutuu. Määrittelyvaiheet ovat:

1. Prosessit kehitetään yhden toimijan kanssa, minkä jälkeen tieto jaetaan muihin yrityksiin. Prosessien määrittelyllä saadaan rajapinnat ja pelisäännöt arkeen, jolloin arjen pyörittäminen helpottuu ja tuloksellisuus paranee.
2. Tehtävien haltuunoton suunnitteluun ja toteutukseen tulee kiinnittää huomiota, mikäli yhteistyön syventäminen vaatii uusien tehtävien käynnistämistä. Kaikkien tulee tietää mikä muuttuu ja miten. Tehokas viestinnän suunnittelu ja toteutus auttaa henkilöstöä lähtemään uuteen toimintamalliin mukaan. Siirtymävaiheessa verkostoveturin rooli on oltava tukeva.
3. Laatu syntyy tekemällä. Tekemisessä tarvitaan laaduntarkistusta, dokumentointia, informointia ja laatuksien seuranta.
4. Kehittämisessä täytyy jakaa vastuut, velvollisuudet ja pelisäännöt yhteistyötahojen kesken, jotta tavoitteet tuotteen, tuotannon ja toiminnan osalta ovat selkeät. Kuvamalla kehitysprosessit voidaan kuvata kehitysideoita. (Teknologiakeskus 2010)



Kuvio 4: Verkostoitumisen määrittely prosessit (Teknologiakeskus 2010)

#### 4 Alueellisten hankkeiden kehittäminen

Alueellisella kehittämisellä pyritään monesti nostamaan alueen kilpailukykyä. Alueellisissa kehityshankkeissa korostetaan ennen kaikkea alueen monimuotoisia mahdollisuuksia sekä omien innovaatioiden kehittämistä. Lisäksi hankkeissa tulisi pyrkiä luomaan ja ylläpitämään kilpailuetuja paikallisista lähtökohdista katsottuna. Onnistunut kehityshanke näkyy niin asukkaiden kuin yrittäjienkin lisääntyneenä tyytyväisyytenä. Lisäksi onnistuneelle kehityshankkeella pystytään parhaimmillaan parantamaan kaupunkikuvaa ja tekemään sitä tunnetuksi myös muualla. (Keränen 2001, 12)

##### 4.1 Alueellinen kehityshanke

###### 4.1.1 Alueellisen kehittämisen vaiheet

Aluepolitiikka ja alueellinen kehittäminen ovat kehittyneet Suomessa noin 1960-luvulta lähtien. Alueellisella politiikalla pyrittiin alun perin pyrkimykseen luoda Suomesta teollinen yhteiskunta sekä edistää taloudellista kasvua; tätä kutsuttiin teollistavaksi kehitysaluepolitiikaksi. Teollistavalla kehitysaluepolitiikalla haluttiin tasoittaa Suomessa vallitsevia tuloeroja ja näin ollen luoda yhtäläisiä mahdollisuuksia koko kansalle. (Sisäasianministeriö aluekehitysosasto 2002, 9)

Vuonna 1975 siirryttiin niin kutsuttuun aluepoliittisen suunnittelun ajanjaksolle, jolloin alueellisessa kehittämisessä päätavoitteeksi nousi alueiden elinkeinorakenteiden monipuolistaminen. Tämän ajanjakson aikana tehtiin myös merkittävä uudistus aluekehittämisen saralla, kun luotiin aluepoliittinen suunnittelujärjestelmä. Suunnittelujärjestelmä takasi sen, että valtiota velvoitti laki, jonka mukaan alueita tuli kehittää tasapuolisesti. (Eduskunnan kanslian julkaisu 2003, 43-44)

1980-luvulta lähtien on toteutettu niin kutsuttua ohjelmaperusteista aluekehittämistä, ja sitä toteutetaan vielä nykyäänkin. Ohjelmaperusteisessa aluekehittämisessä korostettiin innovatiivisuutta, osaamista sekä teknologiaa ja sen hyödyntämistä. Alueista tuli omaehtoisempia ja

ne nousivatkin kehittämistyön objekteista subjekteiksi. Kehittämisen ideat ja innovaatiot eivät enää tulleet vain valtiolta ja suunnittelujärjestelmästä, vaan alueiden oma tahto kehittämiseen alkoi nousta esille. (Sisäasianministeriö aluekehitysosasto 2002, 9)

Alueellinen kehittämistoiminta on 1960-luvulta muuttunut ja kehittynyt paljon tultaessa 2000-luvulle. 1990-luvun alkupuolella säädettiin alueellisesta kehittämisestä laki, jossa vastuu alueiden kehittämisestä siirrettiin keskushallinnolta alueille. Näin pyrittiin tehostamaan alueellista kehittämistä ja juuri alueiden omaa osallistumista kehittämiseen. Vaikka alueellinen kehittäminen tänäkin päivänä on laajalle hajautettua ja siinä liikkuu monia toimijoita, on alueellinen kehittäminen kuitenkin oikein käytettynä suuri voimavara ja itseuudistumisen lähtökohta. 2000-luvulle siirtymisen jälkeen suurin muutos alueellisessa kehittämisessä on tapahtunut Euroopan unioniin liittymisen myötä. Euroopan unioni toi mukanaan uudenlaisia rahoitusohjelmia sekä uutta intoa alueelliseen kehittämiseen. (Eduskunnan kanslian julkaisu 2003, 44-45)

Tänä päivänä valtakunnalliset kehittämistavoitteet määrittelee valtioneuvosto. Määrittelemällä yleiset kehittämistavoitteet pyritään ylläpitämään jatkuvaa kehittämistä sekä pitämään kehittäminen tasapuolisina. Suomessa vuosille 2011-2015 asetetut valtakunnalliset alueiden kehittämistavoitteet sisältävät kolme yleistä linjausta: vahvistetaan alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta, edistetään väestön hyvinvointia, turvataan hyvä elinympäristö ja kestävä aluerakenne. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012) Aluepolitiikalla pyritään vahvistamaan ja tukemaan valtakunnallisia alueiden kehittämistavoitteita. Muun muassa kaupunkipolitiikalla on tässä suuri merkitys. Kaupunkipolitiikalla pyritään kehittämään erikokoisten kaupunkien kilpailukykyä heidän omilla vahvuusalueillaan. Kaupungeissa nähdään mahdollisuus uusille työpaikoille sekä kasvulle. Kaupunkipolitiikka on kuitenkin vain osa aluepolitiikkaa. Kaupunki- ja maaseutupolitiikan tasapuolisella kohtelulla pyritään turvaamaan tasapainoinen aluekehitys koko maassa. (Jauhiainen 2006, 179-180)

#### 4.1.2 Alueellisten kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus

Alueellinen kehityshanke lähtee usein liikkeelle kehittämisen tarpeesta. Idea kehityshankkeen voi tulla niin hallinnolta kuin kansalaiseltakin. Tärkeintä on kuitenkin, että kehittämisen eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Alueellisen kehityshankkeen ideavaiheessa hankeideaa muokataan ja arvioidaan, jotta saadaan selville, onko hankeidea toteuttamiskelpoinen. Hankeideaa muokattaessa tulee selvittää ainakin, miksi hanke tulisi toteuttaa, mitä hankkeessa tulisi tehdä sekä, miten toiminta organisoidaan. Hankeidean muokkaaminen tapahtuu usein hakija- tai toteuttajaorganisaatioiden sisällä. Toisin sanoen hankeideasta tulee tehdä toteuttavuusselvitys tai hankeluonnos. Ideavaiheessa on tärkeää käydä läpi, miten ja mistä rahoitusta aiotaan hakea, jotta hankkeella on tarvittavat resurssit. Ideavaihe päättyy siihen, että

hankeidea hyväksytään, jolloin alkaa suunnitteluvaihe tai hanke hylätään. Hanke voidaan myös liittää osaksi toista hanketta tai jättää odottamaan. (Keränen 2001, 112)

Hankesuunnitteluvaiheessa hankkeelle laaditaan hankesuunnitelma. Hankesuunnitelma toteutetaan yhdessä hakijaorganisaation, rahoittajien sekä muiden yhteistyötahojen kesken. Hankesuunnitelmaan laaditaan hankkeen rakenne sekä rahoittajien asettamat arviointikriteerit. Hankesuunnitelmaa tehtäessä tulisi pohjana olla tarpeeksi syvä tilanne- ja tarpeellisuus-analyysi. Esimerkkinä hankesuunnitteluvaiheessa tehtävästä analyysistä voidaan käyttää EU-hankkeen rahoitussuunnitelmaa ja sen sisältöä. EU-hankkeen rahoitussuunnitelman tulee aina sisältää tiedot siitä, mikä on kaupungin rahoitusosuus hankkeessa ja mikä toimitelmin rahoitusosuudesta päättää. Lisäksi rahoitussuunnitelmassa tulee olla selvitettyä tarvitseeko hanke määrärahoja myös tulevana vuosina. Analyysien ja erilaisten suunnitelmien jälkeen on myös hyvä ottaa huomioon jo tehtyjen hankkeiden onnistumiset sekä epäonnistumiset ja muokata hanketta niiden avulla. (Keränen 2001, 128-129; EU-hankeohjeistus 2010, 5)

Hankkeen suunnitteluvaiheen jälkeen hankkeesta voi jättää rahoitushakemuksen. Rahoitusta hankkeelleen voi hakea lähestulkoon kuka tahansa. Tällä tarkoitetaan sitä, että hakijana voi olla niin yksityinen henkilö kuin organisaatiokin. Suurimpana ehtona rahoituksen saamiselle on se, että hanke saa rahoitusta myös jostain muualta kuin vain rahoitusohjelmasta. Näin varmistetaan rahoituksen hakijan sitoutuminen hankkeeseensa. Lisäksi odotetaan, että hanke toteuttaa rahastolle asetettuja linjauksia. EURA 2007 rahastojenhallintajärjestelmän kautta voi hakea rahoitusta Euroopan unionin aluekehitysrahastosta sekä sosiaalirahastosta. Konkreettisesti hakeminen tapahtuu hankehakemuksen kautta. (Rakennerahastot, rahoituksen hakeminen 2011)

Rahoituspäätöksestä ilmenee, saako hanke rahoitusta vai ei. Rahoituspäätös voi olla hyväksyvä, jolloin hanke toteutetaan hankesuunnitelman mukaisesti. Toinen vaihtoehto on, että hankesuunnitelma todetaan toteutuskelpoiseksi, mutta rahoituspäätöstä lykätään. Tähän syynä voi olla muun muassa se, ettei hankesuunnitelma ole riittävän tarkka ja sitä tulee täydentää tai muokata ennen rahoituksen saamista. Kolmantena vaihtoehtona rahoituspäätös saattaa olla negatiivinen, eli hanke-esitys hylätään. Hankerahoitusta haettaessa tärkeintä on muistaa hakea rahoitusta sellaiselta taholta, jonka rahoitusohjelmaan hankkeen tavoitteet kuuluvat. Lisäksi hankkeen kannalta on olennaista selvittää, millä tavalla rahoitusohjelma vaikuttaa hankkeeseen. Esimerkiksi EU-hankkeissa rahoitusohjelmille on olemassa ohjelmalomakkeet, erilliset ohjeet sekä ennalta sovitut määräajat, joita noudattaen hakemus tulee jättää. (Keränen 2001, 113; EU-hankeohjeistus 2010, 5)

Kun hankkeelle on saatu rahoitus, voidaan hanke toteuttaa hankesuunnitelman mukaisesti. EU-hankkeissa hankkeelle nimetään yksi henkilö, joka vastaa hankkeen toiminnasta sekä re-

sursseista kaupungissa. Hankkeesta vastaava henkilö nimetään usein kaupunginhallituksessa. Monesti tehtävään hankitaan projektipäällikkö, jolla on koulutus ja valmius vastata hankkeesta. Projektipäällikkö ei usein kuitenkaan yksin toteuta hanketta. Tästä syystä kaupungin tehtävänä on päättää henkilöt, jotka vastaavat muun muassa hankkeen resurssien seurannasta. Isoimmista hankkeista määrätään myös niin kutsuttu ohjausryhmä, jonka tehtävänä on seurata hankkeen etenemistä. Mahdollisimman tarkalla hankesuunnitelmalla saadaan tuettua suunnitteluprosessia tehokkaasti ja annettua hankkeelle selkeät rajat. Hankkeen toteutuksessa tulee noudattaa hankkeelle laadittua aikataulua sekä toimenpiteitä. Rikkeistä saattaa pahimmillaan seurata rahoituksen menettäminen. Hankkeen etenemistä ja vaiheita tulee koko ajan seurata seurannan ja mahdollisen ohjausryhmän avulla. (Keränen 2001, 113, 134-135; EU-hankeohjeistus 2010, 5)

#### 4.1.3 Hankeen seuranta ja arviointi

Hanketta tulee seurata koko sen elinkaaren ajan, jotta hanke varmasti toteuttaa sille asetetut ehtoja. Varsinkin EU-hankkeissa kaupungit luovat usein hankerekisterin, johon kerätään tiedot kaikista meneillä olevista EU-hankkeista sekä niiden edistymisestä. Rekisteriin kirjataan hankkeen projektikansioon hankkeen yleistiedot, vastuuhenkilöt sekä muut hankkeen etenemiseen vaikuttavat asiakirjat. Lisäksi EU-hankesäännöksissä on määrätty, että jokaisella hankkeella tulee olla seuranta- sekä arviointijärjestelmä. Arviointijärjestelmä tulee asettaa hankkeelle niin, että kohderyhmällä on mahdollisuus antaa palautetta hankkeen jokaisesta vaiheesta. Lisäksi hankkeen sidosryhmät vaativat usein väliraportteja hankkeen etenemisestä, jotta he voivat varmistua hankkeen etenevän sovitusti aikataulussa. Tärkeää on myös seurata, että hankkeen taloudellisesta tilanteesta on aina saatavilla ajan tasalla olevaa tietoa. Hankkeen väliraportteja ja asiakirjoja tarkastavat muun muassa EU:n omat tarkastuselimet sekä kotimaassa TE-keskukset että ministeriöt. (EU-hankeohjeistus 2010, 12)

Hanketta arvioidaan usein kolmessa vaiheessa, ja yleensä hankeorganisaatio arvioi hankkeen. Ulkopuolista hankearviointia saatetaan käyttää suuremmissa hankkeissa, mutta se on harvinaista. Ennakkoarvioinnin suorittaa aina hankkeen rahoittaja ulkopuolisena arvioijana. Niin kutsutut väli- ja jälkiarviointit suoritetaan usein itsearviointina. (Keränen 2001, 91)

Hankearvioinnin ensimmäistä vaihetta kutsutaan ennakkoarvioinniksi. Ennakkoarvioinnissa arvioidaan hankkeen vaikuttavuutta, jotta hankkeesta saatavat tulokset olisivat mahdollisimman hyviä. Ennakkoarviointi keskittyy pääpiirteissään kolmeen eri alueeseen. Ennakkoarvioinnissa pyritään määrittämään tavoitteiden kohtaavuudet sekä erilaiset kehittämisiongelmat, joita hankeprosessin aikana saattaa ilmetä. Kun mahdolliset ongelmat on määritelty jo ennen hankkeen varsinaista aloittamista, on ongelmat helpompi välttää tai ratkaista prosessin aikana. Toisena pääalueena on hankkeen toteutettavuuden sekä tehokkuuden varmistaminen.

Hankeidean tulee olla sellainen, joka on mahdollista toteuttaa olemassa olevilla resursseilla. Lisäksi hankkeen tulee tarjota ratkaisu kehittämisiongelmaa. Jos hankkeella ei pystytä korjaamaan tai parantamaan kehitysongelmaa, on mietittävä kannattaako hanke toteuttaa. Hankkeen tehokkuudella tarkoitetaan muun muassa hankkeen varojen käyttöä. Hanke tulee suunnitella ja ideoida niin, että se käyttää sille annetut resurssit rahoitusorganisaation ehtojen mukaisesti. Kolmantena pääalueena ovat tuloksellisuus ja vaikuttaminen. Hankkeen tulee tuottaa tuloksia, joilla on alueelle merkitystä. Lisäksi hankkeen tulisi löytää sellaisia ratkaisuja ja kehitysongelmaan, joilla on vaikutusta vielä hankkeen päättymisen jälkeenkin. (Keränen 2001, 90)

Hankeprosessin aikana tulee suorittaa hankkeen väliarviointi. Väliarvioinnin tulisi olla kiinteä osa hankkeen ohjausjärjestelmää. Väliarvioinnin tärkein tehtävä on antaa hankeorganisaatiolle tietoa siitä, onko hanke edennyt niin kuin sen on pitänyt, onko hankkeelle asetettuja kriteerejä noudatettu ja mihin hanke on menossa. Väliarviointi on hankkeelle tärkeä, jotta hanke pystyy saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Väliarvioinnin tulosten tulee olla hankkeesta päättävien elinten käytettävissä mielellään koko hankeprosessin ajan. Voitaisiin jopa sanoa, ettei väliarviointia tulisi mieltää arvioinniksi, vaan sen kuuluisi olla koko hankkeen toteutusajan kestävä prosessi. Näin hanke pysyy sille asetetulla tiellä. (Keränen 2001, 90-91)

Hankkeen päättymisen jälkeen toteutetaan hankkeen jälkiarviointi. Tämä tehdään usein vasta jonkun ajan kuluttua hankkeen päättymisestä, jotta hankkeesta syntyvät vaikutukset ja niiden seuraukset olisivat paremmin nähtävissä. Jälkiarvioinnin tarkoituksena on muodostaa kriittinen kuva hankkeen onnistumisista ja epäonnistumisista sekä niiden syistä. Jälkiarvioinnin tehtävänä on olla oppimisprosessi, josta voidaan ottaa mallia mahdolliseen jatkohankkeeseen. Lisäksi hankeorganisaatio, rahoittaja ja muut yhteiskumppanit saavat jälkiarvioinnista tietoa siitä, mitä kannattaisi tehdä seuraavalla kerralla toisin ja mitä toimintatapaa kannattaa suosia. (Keränen 2001, 91)

## 4.2 Rahoitusohjelmat

### 4.2.1 Aluekehitysrahastot

Valtion talousarvioissa on määritelty määrärahojen suuruudet, jotka voidaan käyttää alueellisten kehitystavoitteiden saavuttamiseen sekä niiden toteuttamiseksi laadittujen erilaisten ohjelmien kustannuksiin. Näitä määrärahoja kutsutaan aluekehitysrahoiksi. Aluekehitysrahoihin kuuluvat muun muassa EU:n rakennerahastovarot, EU:n tavoiteohjelmiin sidotut kansalliset määrärahat sekä kansalliset alueellisen kehittämisen määrärahat (Sisäasianministeriö aluekehitysosasto 2002, 40).

Euroopan unionin rakennerahastot koostuvat Euroopan aluekehitysrahastosta sekä Euroopan sosiaalirahastosta. Molempien rahastojen päätavoitteena on parantaa työllisyyttä sekä kehittää alueiden kilpailukykyä. Euroopan aluekehitysrahastosta tuetaan hankkeita, jotka kehittävät osaamista, yritysten asemaa, innovaatioiden syntymistä sekä verkottumista. Suomessa toteutetaan kaudella 2007-2013 ohjelmaa, jossa Suomi on jaettu viiteen alueeseen, joista jokainen toteuttaa oma ohjelmaansa. Etelä-Suomen alueella rahoitusohjelman linjauksiin kuuluu haasteellisten alueiden rahoittaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että näiden alueiden houkuttelevuutta pyritään nostamaan luomalla lisää työpaikkoja sekä edistämällä yrittäjyyttä. (Rakennerahastot, EAKR 2012)

Euroopan sosiaalirahastosta tuetaan hankkeita, joilla pyritään edistämään osaamista ja työllisyyttä. Rahoituksen kautta pyritään parantamaan heikommassa asemassa olevien tilannetta sekä edistämään tasa-arvoa. Euroopan sosiaalirahastolla on viisi päälinjausta. Ensimmäinen linjauksen tavoitteena on työorganisaatioiden, työvoiman ja yrittäjyyden kehittäminen ja lisääminen. Tämän linjauksen toimia kohdistetaan juuri sellaisille aloille, joilla muutoksen ja kehittämisen tarve on kaikkein suurin esimerkiksi rakennemuutosten takia. Toisen linjauksen tavoitteena on pyrkiä vähentämään ennen kaikkia rakenteellista työttömyyttä luomalla uusia työpaikkoja ja koulutusmahdollisuuksia. Kolmannen linjauksen tehtävänä on kehittää työmarkkinoita. Tavoitteena on kehittää koulutusta vastaamaan enemmän työelämän tarpeita. Neljäs linjaus tukee jäsenvaltioiden ja alueiden välistä yhteistyötä maahanmuuttopolitiikassa. Tällä linjauksella tuetaan maahanmuuttoa ja osaavan työvoiman saamista myös tulevaisuudessa. Viides linjaus tukee kaikkia edellä mainittuja. Viides linjaus on niin sanottu tekninen tuki hankkeiden suunnittelussa ja organisoimisessa. (Rakennerahastot ESR 2012)

Uudenmaanliiton maakuntaohjelma on esimerkki kansallisesta aluekehittämisen määrärahasta. Uudenmaanliiton maakuntaohjelma on laadittu kaudelle 2011-2014. Ohjelmasta voi hakea rahoitusta hankkeisiin, joiden tavoitteena on parantaa alueen asukkaiden hyvinvointia, edistää yrittäjyyden ja palveluiden turvaamista sekä kehittää ympäristöä kestäväällä tavalla. Maakunnan kehittämisrahan haku-aika on jatkuva. Hakija voi olla niin yksityinen henkilö kuin yrityskin. Hankerahoituksen saamiselle on kuitenkin asetettu ehdot. Kehittämisrahan osuus hankkeen kokonaisbudjetista voi olla korkeintaan 70 prosenttia eli hakijan on myös panostettava hankkeeseensa. Tällä varmistetaan hakijan sitoutuminen hankkeeseen. (Uudenmaanliitto 2011)

#### 4.2.2 Ohjelma-arviointi

Ohjelmien seurannasta ja arvioinnista vastaa sisäasianministeriö yhdessä maakuntien ja muiden ministeriöiden kanssa. Tämä on määrätty alueiden kehittämislaisissa. Sisäministeriön vastuulla on, että ohjelmat toteuttavat seurannan ja arvioinnin vaatimuksia. Nämä seikat tulee

ottaa huomioon jo ohjelman suunnitteluvaiheessa. (Sisäasianministeriö aluekehitysosasto 2002, 69)

Ohjelmaa voidaan arvioida muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Ohjelman merkitystä eli relevanssia arvioidaan vertaamalla ohjelman tavoitteita muihin kohdealueen kehittämistarpeisiin ja painopisteisiin. Tätä arviointia voidaan suorittaa niin paikallisella kuin EU-tasolla.
- Ohjelman tavoitteiden merkitystä alueen kehittämistarpeisiin tulee arvioida jo ohjelman suunnitevaiheessa. Ohjelman tehokkuutta voidaan mitata tuotoksien ja tuloksien kautta. Voidaan siis kysyä, kuinka tehokkaasti ohjelma on aikaan saanut tuloksia taloudellisessa mielessä.
- Ohjelman tulee alusta alkaen seurata sille asetettuja tavoitteita, ja pyrkiä niiden saavuttamiseen. Ohjelman vaikuttavuutta arvioidaan ohjelman saavuttamien tavoitteiden perusteella, millä tavalla ohjelman saavuttamat vaikutukset vastaavat ohjelman tavoitteita niin yleisellä kuin erityistasolla.
- Ohjelman hyötyä arvioidaan myös ohjelman saavuttamista tavoitteista, eli sitä vastaavatko ohjelman vaikutukset kohderyhmän kehittämistarpeita.
- Ohjelmilla pyritään tekemään pitkäaikaisia muutoksia ja pitämään kehittämistä yllä. Siksi on tärkeää arvioida myös sitä, miten pitkään ohjelman positiiviset vaikutukset jatkuvat ohjelman loppumisen jälkeen.

Yllä mainitulla viitekehyksellä pystytään kattavasti määrittelemään, onko ohjelma ollut onnistunut ja onko ohjelma toteuttanut sillä asetettuja kriteerejä. Lisäksi arvioinnista pystytään selvittämään, millä tavalla ohjelma on vaikuttanut tulevaisuuteen, ja kuinka kauan ohjelman vaikutukset näkyvät. (Keränen 2001, 48)

#### 4.3 Innovaatioiden merkitys alueellisissa kehityshankkeissa

Alueellisessa kehittämisessä alueen sijainnilla ja alueella oleville yrityksillä on suuri merkitys. Suurten yritysten sijainti paikkakunnalla edesauttaa kaupungin kehittymistä ja näin ollen ylläpitää kaupungin vetovoimaa. Kaupungit eivät kuitenkaan voi pelkästään luottaa yritysten vetovoimaan kaupungin kilpailuetuna. Tulisi miettiä, minkä ympärille kaupungin kilpailuedun ydin rakennetaan. Vaikka kaupungit ovat tukeneet yritysten innovaatioita, tulisi kaupungin itsensäkin kyetä luomaan innovaatioita ja kehittämään kaupunkiseutua. Yritysten innovaatiojärjestelmät ovat usein olleet kaupungin kehittämisstrategioiden keskiössä. Tämä järjestelmä voi toimia niin kauan, kun kyseinen yritys pysyy ja menestyy paikkakunnalla. Tästä syystä olisi tärkeää, että kaupunki pystyy kehittämään omia innovaatioita ja uudistamaan toimintaansa tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Kaupungin vetovoimaa ja kilpailuetua ei pitäisi

jättää yhden asian varaan, vaan sitä tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman monella saralla. (Eduskunnan kanslian julkaisu 2003, 51)

Kaupungin kehittämisessä ratkaisevaa on ennen kaikkea se, miten kaupungissa oleva kehittämisorganisaation johto näkee alueen kehittämisen edellytykset. Lisäksi on tärkeää saada alueellinen yhteistyö toimimaan. Merkitystä on myös sillä ymmärretäänkö alueella osaamisen ja innovatiivisuuden rooli. Kaupunkien tulisi pyrkiä rakentamaan yhteistyössä alueen yritysten kanssa toimiva innovaatiojärjestelmä, jotta saataisiin luotua innovaatioille optimaalinen ilmapiiri. Innovaatioiden synty tarvitsee tietynlaisen dynaamisen vaikutusalan, joka vetää puoleensa innovatiivisia ihmisiä sekä synnyttää uusia innovaatioita. Tätä kautta pystytään luomaan positiivinen kehä, joka edesauttaa alueiden kehittämistä. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää innovaatioiden dynaamisen vaikutuspiirin synty, sillä keinot vaikutuspiiriin luomiseen ovat aina erilaisia, eikä sitä sellaisenaan voida kopioida paikasta toiseen. (Eduskunnan kanslian julkaisu 2003, 52-53)

#### 4.3.1 Edellytykset itseuudistumiselle

Kaupunkien kehittäminen voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa korostuu jo luotujen rakenteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Toisessa osassa keskitytään selvittämään, millä tavalla tulisi kehittyä, jotta kilpailuetu ja vetovoima säilyisivät vielä tulevaisuudessakin. Tämä tulevaisuuteen tähtäävä kehittäminen on korostanut entisestään kaupunkien kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Kaupungit eivät pysty kehitysohjelmilla täysin vaikuttamaan siihen, millä tavalla alue tulee kehittymään. Jatkuvassa itseuudistumisessa kyse onkin siitä, pystytäänkö tarttumaan yllättäviin mahdollisuuksiin nopeasti. (Hynynen & Kolehmainen 2011, 7)

Itseuudistumisessa täytyy lähtökohtana olla sosiaalisten suhteiden merkitys. Osapuolien tulee lähtökohtaisesti olla samalla tasolla keskenään, jotta edellytykset itseuudistumiselle ovat olemassa. Parhaiten innovaatioita syntyy, kun molemminpuolinen riippuvuussuhde tunnustetaan olemassa olevaksi. Tällä tarkoitetaan, että kaupungissa olevien eri toimijoiden tulisi keskenään pyrkiä luomaan mahdollisimman tehokkaat sosiaaliset suhteet, rakentaa keskinäinen luottamussuhde ja pyrkiä sen ylläpitoon. Kaupungin strategian ei tarvitsisi perustua yhteisille arvoille ja visioille, vaan sen pitäisi enemmän keskittyä hyviin kommunikaatiosuhteisiin eri tahojen välillä. Hyvä kommunikointi on ehdotonta itseuudistumiselle, sillä ilman kommunikointia ei synny ideoita eikä toimintaa asioiden hyväksi. Varsinaisesti kommunikointi ja hyvät sosiaaliset suhteet eivät vielä takaa itseuudistumista. Suurin merkitys on sillä, minkälaista kommunikaatiota tuotetaan. Puhujan täytyy pystyä kertomaan omista kokemuksistaan ja herättää kuuntelijoissaan kokemuksia. Tämänkaltaisen kokemuksellisen informaatio vaikuttaa tapoihin toimia ja parhaimmillaan pystyy muuttamaan näitä tapoja. (Kostiainen 2007, 7)

Lisäksi itseuudistumisessa tulee muistaa merkityksien tärkeys. Merkityksiä syntyy parhaiten omista yhdessä muiden kanssa toteutetuista kokemuksista. Merkitykset syntyvät aina toteutettujen tapahtumien ja hankkeiden jälkeen. Näin luodaan merkityksiä siitä, miten kannattaisi toimia ja miten toimintaa kannattaisi muuttaa. Itseuudistumista ei voida pakottaa syntymään organisaatioiden ja strategioiden kautta. Itseuudistumista auttavat ideat syntyvät usein puolivahingossa. (Kostiainen 2007, 7)

Itseuudistuminen voidaan jakaa uuden etsimiseen eli eksploraatioon sekä jo olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen eli eksploitaatioon. Itseuudistumisen kolmanneksi elementiksi voidaan nimetä integraatio. Alueellisessa kehittämisessä uuden etsiminen kulminoituu yritysten ja yliopistojen tutkimuksiin ja selvityksiin sekä erilaiseen kehittämistoimintaan. Lisäksi uuden tiedon sekä uusien ratkaisujen etsintää tulee pyrkiä harjoittamaan mahdollisimman monella tasolla, jotta etsintä olisi kaikkein tuloksellisinta. Vaikka tulevaisuuden mahdollisuuksien selvittäminen ja tutkiminen on kehityksen kannalta tärkeää, ei kehitystä voi rakentaa vain sen varaan. Tärkeää on myös muistaa ylläpitää ja kehittää jo olemassa olevaa tietoa. Tietoa on saatavilla rajattomasti, mutta tästäkin olemassa olevasta tiedosta tulee löytää itselleen relevantin tieto ja hyödyntää se oikein. (Hynynen & Kolehmainen, 2011, 8; Kostiainen 2007, 8-9)

Itseuudistumisessa ei kuitenkaan ole kyse vain uuden selvittämisestä ja olemassa olevan ylläpitämisestä. Kaikkein oleellisinta ja tuloksellisinta on kyetä integroimaan nämä kaksi. Kun kyetään hyödyntämään jo olemassa olevaa ja kehittämään sitä oikein tulevaisuutta ajatellen, saadaan rakennettua mahdollisimman tehokasta itseuudistumista. Mikään hanke tai tapahtuma ei kuitenkaan onnistuisi ilman oikeanlaista johtajuutta. Myös itseuudistuminen tarvitsee johtamista, jotta saadaan aikaan kommunikaatiota, joka vastaavasti aiheuttaa toimintaa. Johtajuudella tarkoitetaan tässä yhdessä eteenpäin vievää voimaa, joka innostaa etsimään uutta ja ratkaisemaan ongelmia. (Hynynen & Kolehmainen, 2011, 8; Kostiainen 2007, 8-9)

## 5 Kaupunkikuvan kehittäminen

Hentilä ja Wiik (2003, 7) määrittelevät kaupunkikuvan silmin havaittavissa olevaksi kokonaisuudeksi, jonka kaupungin rakennukset, rakennelmat ja luonto muodostavat yhdessä. Helsingin kaupungin rakennusvirasto (2011) taas määrittelee ”kaupunkikuvaan sisältyvän kaikki ne asiat, jotka ihminen voi havaita eriaistein kaupungissa liikkuessaan.” Näkyvään kaupunkikuvaan vaikuttavat katutilan rajaelementtien lisäksi julkisivujen jäsennöinti erityisesti katusosassa, pintamateriaalit, valaistus ja valaistuslaitteet, kadun kalusteet ja varusteet, melusteet, aidat ja muut rakenteet ja detaljointi. (Helsingin katutila ja kaupunkikuva 2011, 5)

Kaupunkikuvaan liittyvät myös kaupunkilaisten kokemukset. Samasta paikasta saattaa olla erilainen käsitys kaupunkilaisten keskuudessa riippuen arvostuksesta. Tärkeät paikat kaupungissa saattavat olla muusta ympäristöstä erottuva koko, sijainti tai kaupunkikuvallinen ominaisuus. Myös tunneperäiset, historialliset tai poliittiset asiat tuovat paikkoihin merkitystä. (Hentilä ja Wiik 2003, 6)

Tuovinen (ks. Hentilä & Wiik 2003) on löytänyt kaupunkikuvaselvityksistä ja tutkimusmalleista toivottavia kaupunkikuvan ominaisuuksia ovat: ympäristön omaleimaisuus, historiallinen jatkuvuus, yhtenäinen monimuotoisuus, yllätyksellisyys, tilan eheys ja rajautumisen selkeys, suunnistettavuus ja yhteisölliset identiteettimerkitykset ovat toivottavia kaupunkikuvan ominaisuuksia.

Taajamakuvan tarkastelun kohteena ovat kuntakeskustat, kirkonkylät ja kylät. Taajamakuvan kartoitukseen käytetään seuraavia osatekijöitä: maisemallinen sijainti, hahmottuvuus kokonaisuutena, jatkuvuus-katkelmallisuus, hahmottavat näkymät, ääriiviivat, maamerkit, keskipiste ja muut solmukohdat, keskusta-alue, katutila, kulkutieverkko, suhde vesistöön, tiheyden mittakaava, julkiset paikat ja rakennukset, yksityisalueiden rajaus, luonnonelementtien osuus ja taajamakuva sosiaalisena peilinä. (Hentilä & Wiik 2003. 7.)

## 5.1 Kaupunkikuvan muuttajat ja muuttajat

Suomen kuntien hallinto koostuu useasta erilaisesta toimesta: kunnalla on palkattu henkilöstö sekä asukkaiden demokraattisesti valitsema kunnanvaltuusto ja hallitus. Hallinto on hierarkista ja virkavaltaista. (Häikiö 2005, 24-26.) Kunnilla ja valtiolla on voimassa olevien lakien puitteissa vastuu alueiden kehittamisestä. Maakuntaliitto on maakuntatasolla toimiva aluekehittämisen viranomaisena, jonka jäseniä alueen kunnat ovat. (MRL 1651/2009 § 5) Paikallinen hallinto ei ole yhtenäistä kaikkialla Suomessa, vaikka valtio antaa lakisääteisiä velvoitteita kunnille. Näin ollen kuntien välillä on eroja riippuen mm. koosta ja sijainnista. Paikalliseen päätöksentekoon vaikuttavatkin muodollisuuksien vuoksi ihmiset, heidän tulkintansa ja asioille antamansa merkitykset. (Häikiö 2005, 24-26.)

Alueiden kehittämisen tavoitteina ovat: vahvistaa alueiden kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä, edistää taloudellista tasapainoa ja elinkeinotoiminnan kehitystä, edistää kestävä työllisyyttä, vähentää alueiden välisiä ja sisäisiä kehittyneisyseroja sekä parantaa niiden omia vahvuuksia ja erikoistumista, edistää väestön hyvinvointia ja osaamista sekä alueiden kulttuuria, parantaa elinympäristön laatua ja kestävä alue- ja yhdyskuntarakennetta. (MRL 1651/2009 § 4)

Elinkeinoelämän, kansalaisyhteiskunnan ja julkisen sektorin täytyy tehdä yhteistyötä ja verkostoitua suunniteltaessa kestävää kehitystä. (Häikiö 2005, 24-26.) Ojasen mukaan (ks. Knuuti 2003, 44-45) kaupunkisuunnittelussa nuoria ja lapsiakin tulisi kuunnella, koska heillä saattaa olla vaihtoehtoisia tapoja tehdä asioita ja kyseenalaistaa aikuisten päätökset. Ojanen toteaa kin (ks. Knuuti 2003, 49) motivaation löytyvän nuorten ollessa kiinnostuneita ja tietoisia ympäristöstä ja sen tulevaisuudesta ja nuorten osallistumisella kaupungista, julkisista tiloista ja kulkureiteistä saadaan toimivampia. (Häikiö 2005, 25) Kaupungin muuttuessa segregatio eli ihmisryhmien keskittyminen samalle alueelle tulisi pitää mielessä, jotteivät sen myötä asuinalueet erilaistu liikaa. (Savikko ks. Knuuti 2003, 13)

## 5.2 Strategiatyö kunnissa

Maakuntavaltuuston puheenjohtajan Arto Bryggaren kuvailee (ks. Uudenmaan liitto 2003, 5) maakuntasuunnitelman olevan pohjana kaikelle muulle maakunnassa tapahtuvalle suunnittelulle. Jokainen valinta, joka Uudellamaalla tehdään, tulee viime kädessä edistä alueella asuvien ihmisten hyvinvointia pitkällä aikavälillä. Maakuntasuunnitelman visio vuodelle 2025 on tehdä Uudestamaasta pohjoisen Euroopan kilpailukykyisin, turvallisin ja viihtyisin metropoli-alue. (Uudenmaaliitto 2003, 9-10.)

Ohjelmallisen kehittämistyön ja strategisen suunnittelun taustalla olevat perusoletukset ovat:

- Alueen kehittämisohjelmassa esitetään alueen nykytila, strategiset haasteet ja haluttu tulevaisuus, jotka on mahdollista tunnistaa strategisen suunnittelun avulla. Useiden organisaatioiden toimintaa pyritään ohjaamaan strategioiden avulla.
- Jotta erilaisten alueen strategioita tukevien projektien ja hankkeiden välillä olisi yhteys, tähän tarkoitukseen on luotu kehittämisohjelmia. Ohjelmallisuudella pyritään ohjaamaan erilaisia toimijoita samaan suuntaan.
- Strateginen suunnittelu mahdollistaa alueen kilpailukyyn ytimen ja innovatiivisten ajatusten tunnistamisen.
- Mahdollisimman monen keskeisen toimijan osallistuessa strategiseen suunnitteluun, strategioiden sisäistäminen ja käyttöönotto omaan toimintaan on helpompaa.
- Muutoksen johtamisen perusedellytyksiä on strategisen tietoisuuden luominen. Muutoksen tunnistamiseen ja toiminnan suuntaamiseen käytetään strategista suunnittelua. (Sotarauta & Laakso, ks. Sotarauta ym. 2001 22-23.)

Kuntien strategisen yhteistyön perusalue on useimmiten seutukunta. Kuntarajat ylitetään, kuntien strategisissa tekijöissä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat niiden menestykseen. Seutuistumisen ollessa kiinteä osa kunnan strategiaa seudullisella yhteistyöllä kunnat pystyvät keskittämään ja tehostamaan palvelutuotantoaan. (Laamanen 2001, 12-13.)

### 5.3 Kaupunkisuunnittelu

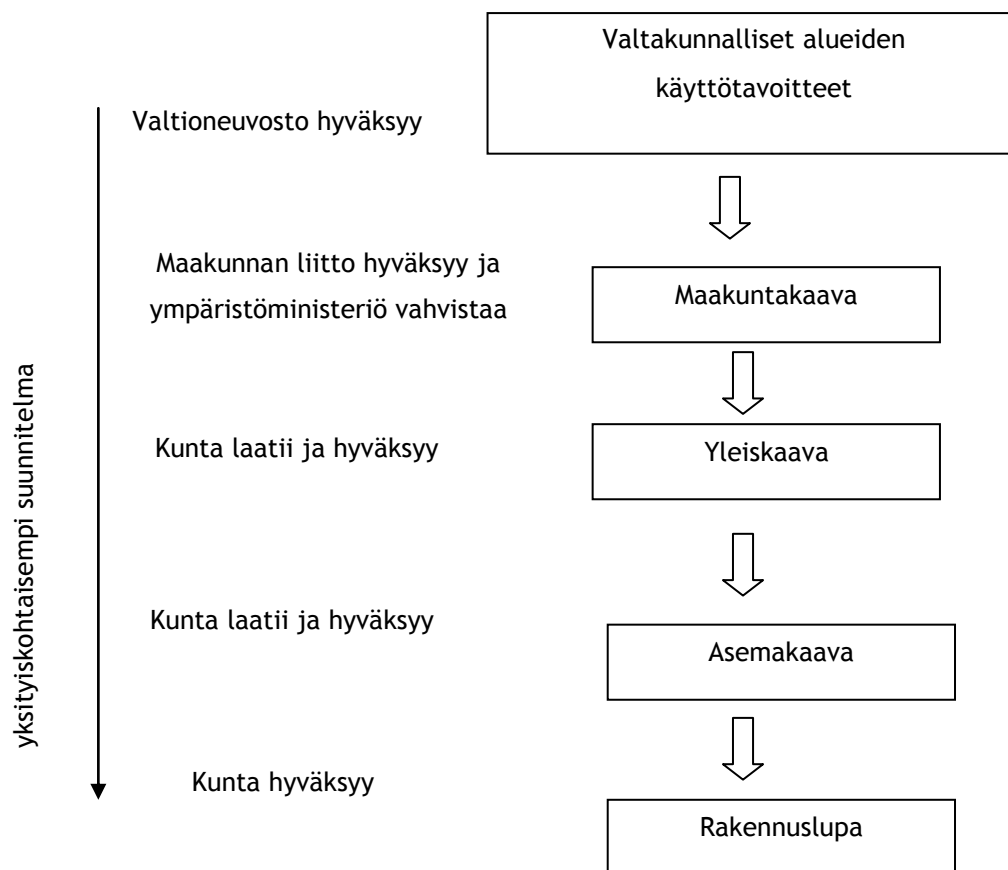
Kaupunkisuunnittelun määritelmä on kaupungin maankäytön, rakennusten sijoituksen ja toimintojen suunnitelma, jolla luodaan edellytykset kaupungin kasvulle. Valtioneuvosto ilmaisee valtakunnallisia alueiden käyttötavoitteita, joita maakuntien ja kunnan tulee noudattaa kaavoituksissa (Kuva 5). Valtioneuvosto myös hyväksyy nämä käyttötavoitteet. Maakuntaa eniten koskettavat tavoitteet liittyvät aluerakentamiseen, alueiden käyttöön ja liikenne- ja energia-verkkoon. Mikäli niillä on myös merkittävää vaikutusta kansalliseen kulttuuri- tai luonnonperintöön, valtakunnalliseen ekologiseen kestävyYTEEN, aluerakenteen taloudellisuuteen tai ympäristöhaittojen välttämiseen, tulee annettuja tavoitteita noudattaa. (Jauhiainen & Niemmaa 2006, 165, 168-169, 241-242.)

Maakuntakaava kuuluu maankäytön- ja rakennuslain mukaiseen alueiden käytön suunnittelu-järjestelmään. Siinä esitetään maakunnan alueiden käytöstä pääpiirteittäin. Maakunnan liitto laatii ja hyväksyy maakuntakaavan ja esityksessä on maakunnan yhdyskuntarakenteen ja alueiden käytön perusratkaisut eri aikaväleillä. (Ympäristöministeriö 2004)

Yleiskaava ohjaa kuntien maankäyttöä ja rakentamista, jonka laatimisesta ja ajantasaisuudesta kunnan tulee lain mukaan huolehtia. Yleiskaava ohjaa kunnan tai sen osan yhdyskuntarakenteen ja maankäytön yhteensovittamisesta. Yleiskaavan joustavuus mahdollistaa sen monenlaisen alueidenkäyttöön. Yleiskaavat poikkeavat toisistaan niin ulkonäöllisesti kuin sisällöltään riippuen siitä minkälaisia alueita ne koskevat. (Ympäristöministeriö 2011, b)

Asemakaava määrittelee alueen tulevaa käyttöä: mitä rakennetaan, mihin ja millä tavalla sekä mitä säilytetään. Kunta laatii asemakaavan, joka on muita kaavoja tarkempi. Se saattaa koskea kokonaista asuntoaluetta asuin-, työpaikka- ja virkistysalueineen, mutta myös vain yksittäistä tonttia. (Ympäristöministeriö 2011, a)

Rakennuslupaa tarvitaan uudisrakentamiseen sekä nykyään myös suurempiin peruskorjaushankkeisiin. Luvan myöntää paikallinen rakennusvalvontaviranomainen, ja viranomaisluvan hakeminen ja saaminen saattaa olla aikaa vievä ja mutkikas projekti. Rakennusluvut ovat suhteellisen yleispäteviä kunnissa pieniä yksityiskohtia lukuun ottamatta. Mikäli lupaa haetaan kaavoitetulta alueelta suunnitelman mukaan, lupaprosessi on yleensä yksinkertainen. (Ympäristöministeriö, 2008)



Kuvio 5: Nykyisen kaavoituksen hierarkia (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 243)

## 6 Yhteenveto

Brändien merkitys tämän päivän liike-elämässä ja kaupunkien kehittämisessä on kasvanut merkittävästi. Enää ei riitä, että kaupunki on tunnettu alueellaan, vaan sen tulee pyrkiä käyttämään positiivisia voimavarojaan oikein, jotta se saisi alueelleen uusia yrityksiä ja saisi pidettyä nykyiset. Paikkabrändäyksestä on tullut kaupunkien strategioiden tärkeimpiä tehtäviä. Kauppakamari ja kaupunki ovat jo vuosien ajan kehittäneet Hyvinkään paikkabrändiä. Suurimman näkyvän muutoksen alueeseen tuo uusi kauppakeskus, joka tuo mukanaan varmasti lisää asiakkaita alueelle. Hyvinkää on sijainniltaan hyvinkin potentiaalisella alueella. Kaupunki ei ole liian suuri, mutta sieltä kuitenkin löytyy kaikki tarvittava ja uuden kauppakeskuksen myötä vielä enemmänkin. Pääkaupunkiseutu monipuolisine palveluineen on lähellä ja näin ollen haastava kilpailija pienemmälle kaupungille vetovoimassa.

Brändien tarpeellisuutta on pohdittu pitkään ja niiden tärkeys on alettu ymmärtää kaupunkien markkinoinnissa. Brändillä pystytään rakentamaan yhteys asiakkaaseen ja luomaan merkkinäköisyyttä. Brändi ei välttämättä tee tuotteesta muita parempaa tai hyödyllisempää, brändi on ennemminkin miellelyhtymä, jonka kautta asiakas kokee brändituotteen muita tuotteita

paremmaksi ja on tällöin jopa valmis maksamaan tuotteesta enemmän. Kaupunkien tulisikin pyrkiä ennen kaikkea korostamaan yhtä tiettyä asiaa, joka vetoaa asukkaisiin ja vierailijoihin. Hyvinkään kokoisen kaupungin valttina voisivat olla lähellä oleva luonto ja hyvät liikuntamahdollisuudet, kun vastapainona on pääkaupunkiseudun läheisyys. Tästä syystä kaupunkien tulee rakentaa hyvät, yhtenäiset brändit, jotka pyrkivät kehittämään ympärilleen varakkuutta. Varakkuuden pohjana on brändiuskollinen asiakaskunta, uusien ominaisuuksien luominen brändin ympärille sekä se, että on taloudellisempaa pitää jo olemassa olevat asiakkaat sen sijaan, että yrittäisi hankkia koko ajan uusia. Paikkabrändäyksessä tärkeää on muistaa pitää huolta jo alueella olevista asukkaista ja heidän tarpeistaan, sillä monesti hyvä brändäys kehittää ympärilleen positiivisen kierteen, jonka mukana tulee myös uusia asukkaita.

Brändit ovat useimmiten tunnettuja yritysten markkinointistrategioista. Kaupunki pystyy luomaan itselleen yhtenäisen brändin, jos brändistä tehdään hallinnon osatekijä. Brändiä ei pysty luomaan irrallisena välineenä, vaan se tulee ottaa huomioon kaikessa päätöksenteossa. Hyvinkäällä brändin kehityksessä on huomioitu tapahtumien, erilaisten organisaatioiden sekä vetovoimaisten yritysten merkitys brändäyksessä. Brändin kehittämiseksi kaupungissa tulisi olla markkinointisuunnitelma, jota toteutetaan aktiivisesti. Paikan markkinointi on parhaillaan ympäristön kokonaisvaltaista kehittämistä. Kuitenkin tämä kehittämisprosessi tulee asettaa niin, ettei sillä ole loppua, vaan kehittäminen on jatkuvaa ja uudistuminen kokoaikaista. Hyvinkäällä keskustaa on pyritty kehittämään jatkuvasti ja tällä hetkellä kehittäminen näkyy parhaiten valmistuvassa kauppakeskuksessa. Kehittämistä tulisi kuitenkin jatkaa koko ajan ja pyrkiä laajentamaan aluetta, jolla kehittäminen tapahtuu.

Yritysten ja yhteisöjen on nykypäivänä tehtävä yhteistyötä eri tahojen ja jopa kilpailijoidensa kanssa, koska heidän resurssinsa eivät yksinään riitä markkinoiden kiristyessä ja laitteiden monimutkaistuessa. Kilpailu on tänä päivänä globaalia, jolloin myös verkoston tulisi olla laaja ja moniulotteinen. Yritykset ja yhteisöt verkostoituvat automaattisesti virallisiin verkostoihin kuten pankkiin ja tilitoimistoon, mutta myös epäviralliset verkostot kuten perhe ja ystävät kulkevat kokoajan mukana.

Kaupunkikeskustaa kehitettäessä verkostoon tarvitaan kaikki paikalliset elinkeinoelämän osajat yhdistyksistä kansainvälisiin yrityksiin kuten myös yksittäisiä ihmisiä. Nämä toimijat tulisi sitouttaa toimintaan niin, että he ovat mukana kehittämisessä myös käytännössä. Hyvinkään kaupungin ja Uudenmaan maakunnan panos niin fyysisesti kuin myös rahallisesti on tärkeää. Keskustasta on tarkoitus tehdä siellä olevien ihmisten paikka, joten heitä tulee kuunnella kehittämisen kaikissa vaiheissa. Verkostonvetäjän tuleekin huolehtia, että ihmiset seisovat ja toimivat sanojensa takana. Työryhmän tai muun päättävän elimen tuleekin miettiä tarkkaan kenet valitaan hankkeen vetäjäksi, koska tällä on suuri vastuu hankkeen toteutuksessa ja myös sen myymisessä paikallisille.

Nykykehityksessä kaupunkien täytyy pysyä muutoksessa mukana. Tämän seurauksena kaupungit ovat alkaneet tuottaa kehityshankkeita ja -ideoita niin asukkaiden kuin organisaatioiden voimin. Näin ollen alueet ovat muuttuneet kehittämisen objekteista subjekteiksi. Alueiden ollessa kiinnostuneita omasta kehittämisestään pystytään paremmin suuntamaan kehitysvarat niihin toimiin, joissa kehittämistä todella tarvitaan. Hyvinkäällä vastaavanlainen kehityshanke voidaan löytää keskustan kehittämisryhmästä.

Jos kehitysidea todetaan toteutuskelpoiseksi, tehdään siitä kehityshanke. Hankkeelle luodaan suunnitelma, jota seurataan koko hankeprosessin ajan. Lisäksi hankkeelle tulee hankkia rahoitus. Rahoitusta voi hakea muun muassa kehityshankevaroista, joihin kuuluvat EU:n rahastot sekä erilaiset kansalliset kehitysvarat. Kun hankkeelle on saatu rahoitus, voi hanketta alkaa toteuttaa. Hanketta seurataan ja arvioidaan koko ajan, jotta sille asetetut rahoituskriteerit ja tavoitteet saada toteutettua. Hankkeen lopuksi suoritetaan jälkiarviointi, jossa selvitetään hankkeen onnistumiset ja epäonnistumiset sekä niiden syyt.

Nykyään kehityshankkeissa on alettu korostaa innovaatioiden sekä itseuudistumisen merkitystä. Nykypäivän alati muuttuvassa maailmassa alueet eivät voi kehittää vain jo olemassa olevia rakenteita, vaan koko ajan on pyrittävä uusiutumaan ja luomaan uutta. Kaupunkien täytyy pystyä erottumaan muista kaupungeista ja kehittämään vetovoimaa, jolla asukkaat ja vierailijat kiinnostuvat kaupungista. Monesti kaupungit ovat olleet vahvasti mukana tukemassa yrityksiä niiden innovaatiotoiminnassa. Kaupunkien tulisi kuitenkin panostaa innovaatiokehitykseen myös muualla. Hyvinkäällä Laurea-ammattikorkeakoulu sekä Kauppakamari ovat kehittäneet monia tapoja tukea innovaatiotoimintaa ja näin ne mahdollistavat itseuudistumisen. Vaikkakin olennaista on luoda uutta osaamista, tärkeintä itseuudistumisessa on kuitenkin jo olemassa olevan tiedon sekä uuden tiedon integraatio.

Kaupunkikuva on kaikki se, mitä ihmiset näkevät ja kokevat kaupungissa liikkueensa ja se muovautuu ihmisten silmissä ja on sekä kokemus- että tunneperäistä. Se, mikä toiselle on vanha rapistunut, virttynyt puistonpenkki saattaa olla toiselle tärkeä viikoittainen kohtaamispaikka. Verkostoituminen kunnan ja maakunnan päättäjien kanssa on tärkeää kaupunkia kehittäessä, koska valtio ohjaa maankäyttö- ja rakennuslailla maankäyttöä ja rakentamista ja on jakanut vastuuta siitä niin maakunnille kuin kunnillekin. Näin ollen kaupungin kehittämisessä myös julkisen sektorin tulee olla mukana, koska yksittäinen toimija ei voi kehittää kaupunkikuvaa, vaan siihen tarvitaan useita tahoja ja byrokratian tuntemista.

Teoriaosuuden tarkoituksena on rakentaa pohja opinnäytetyössä tehtävälle tutkimukselle. Teoriaosuus tukee tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millä tavalla muut Vuoden kaupunkikeskustapalkinnon voittaneet kaupungit ovat kes-

kustansa kehittäneet sekä, miten nykyiseen tilanteeseen on päästy. Tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, mitä keinoja kaupunkikeskusta kehittämisessä tulisi käyttää, mihin tulisi varautua ennalta sekä, mihin kannattaa kiinnittää ehdottomasti huomiota.

## 7 Tutkimushaastattelun toteutus

### 7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tieto kerättiin haastateltavilta teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelumenetelmän avulla. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu kyselylomakkeen sijaan, sillä teemahaastattelulla oli mahdollista saada kerättyä myös sellaista tietoa, jota ei ole osattu etukäteen ottaa huomioon. Teemahaastattelun etuna oli myös tilanteen vuorovaikutuksellisuus. Haastattelijan oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä ja ohjata haastattelua. Teemahaastattelu oli myös haastateltavan etu, sillä kysymyksiin oli mahdollista vastata laajasti. Tutkimus osoitettiin Vuoden kaupunkikeskustapalkinnon voittaneiden kaupunkien kehittämisessä mukana olleille henkilöille. Tästä syystä haastateltavien joukko oli suppea ja teemahaastattelulla pystyttiin saamaan suurempi vastausprosentti tutkimukselle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-36) Jokainen haastateltava oli ollut mukana kaupunkikeskustan kehittämisprosessissa, ja näin ollen aihe oli heille kokemuksesta tuttu.

Haastatteluiden teemana oli selvittää ne keinot, joilla parhaiten pystytään kaupunkikeskustaa kehittämään. Haastattelun teema oli selkeästi rajattu, ja tästä syystä teemahaastattelu oli tähän tutkimukseen sopiva menetelmä. Haastattelu toteutettiin seuraamalla etukäteen muodostettua kysymysrunkoa, johon koottiin tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset. Haastattelutilanteen tuli olla vuorovaikutuksellinen ja keskustelun mahdollisimman luonnollista. Haastattelukysymykset oli tehty avoimiksi, sillä vastaukset olivat välillä hyvinkin laajoja kysymyksestä riippuen. Myös tämän vuoksi teemahaastattelu oli kyselylomaketta sopivampi tutkimukselle, sillä aihealueen kysymyksiin ei ole mahdollista löytää yksiselitteisiä vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

Tutkimuksen käytännönsuudessa haastateltaviin, kolmeentoista (13) Vuoden kaupunkikeskustapalkinnon voittaneiden kaupunkien kehittämisessä mukana olleisiin henkilöihin, otettiin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostilla. Ensimmäisen puhelun tai sähköpostin tarkoituksena oli saada varattua aika joko henkilökohtaista kirjallista- tai puhelinhaastattelua varten. Lähes tulkoon kaikki haastatteluista toteutettiin puhelimitse juuri suurien välimatkojen takia. Tutkimuksen kannalta oli erittäin tärkeää tavoittaa mahdollisimman suuri osa haastateltavista, jotta tuloksista saadaan relevantteja. Tästä syystä myös kirjallinen vastaaminen oli mahdollista toteuttaa, jos muut haastattelumuodot eivät käyneet. Ensimmäisen puhelun tai sähköpos-

tin yhteydessä oli lisäksi tarkoitus selvittää haastateltavalle tutkimuksen taustat, ja mitä varten tutkimus toteutetaan.

Haastateltavat henkilöt ovat olleet mukana kaupunkinsa keskustan kehittämisessä, mutta eivät välttämättä aikana, jolloin kyseiselle kaupungille on myönnetty keskustapalkinto. Haastateltavien yhteystiedot oli haettu kaupunkikeskustayhdistyksiä Internet-sivuilta. Lähes jokaisessa kaupungissa toimii kaupunkikeskustayhdistys, joka vastaa kaupunkikeskustan kehittämisestä. Näin haastateltaviksi löydettiin asiantuntevia ihmisiä, joilta sai ajankohtaista tietoa kaupunkikeskustan kehittämisestä ja joilla oli aiheesta omakohtaista kokemusta.

## 7.2 Haastattelupohjan esittely

Haastattelupohja on muodostettu opinnäytetyöprosessissa muodostetun tietoperustan pohjalta ja kysymykset muodostettu niin, että ne tukevat tutkimuksen tavoitetta. Haastattelun ensimmäinen osuus sisältää yleisiä kysymyksiä keskustan kehittämisessä. Kysymykset selvittävät muun muassa, mikä on haastateltavan rooli keskustan kehittämisessä ja, miten haastateltava on ollut kehittämisessä mukana. Lisäksi selvitetään kaupunkikeskustayhdistyksen rakennetta sekä sitä, miten päätöksenteko yhdistyksessä on järjestetty. Kysymyksiä on myös siitä, mitkä olivat kaupungissa tärkeimmät kehityskohteet sekä onko keskustan kehittämisprosessin aikana kohdattu ongelmia tai vastarintaa. Jos on, niin minkälaista ja millä tavalla niistä on selvitty.

Haastattelupohjan toinen osuus keskittyy brändäykseen. Tässä osuudessa selvitettiin millä tavalla keskustan kehittäminen on vaikuttanut kaupungin brändiin, onko esimerkiksi brändi kehittynyt tai muuttunut. Lisäksi kysyttiin, millä tavalla kaupungin markkinointi on toteutettu, sekä rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikkabrändiä. Jotta kysymyksissä päästään hieman syvemmälle, kysyttiin myös haastateltavan omaa mielipidettä kaupungin brändistä sekä sitä, mistä haastateltava uskoo kaupungin olevan tunnettu muualla.

Haastatteluosuudessa käsitellään verkostoitumista. Kysymykset on rakennettu käsittelemään yhteistyötä sekä sitä, minkälaisia yhdistyksiä ja yrityksiä kaupunkikeskustayhdistykseen kuuluu. Yhteistyön merkitystä selvitettiin yritysten välillä ja siitä, onko keskustan kehittäminen mahdollisesti lisännyt tätä tai luonut uutta yhteistyötä. Oleellista oli saada selville, mitä haastateltavat näkevät kaupunkikeskustojen tulevaisuudessa.

Alueellisten hankkeiden haastatteluosuudessa keskityttiin siihen, mitkä tahot ovat olleet keskustan kehittämisessä mukana ja millä tavalla. Lisäksi kysyttiin, miten yhdistyksen toiminta on rahoitettu ja onko kaupunki keskustan kehittämisessä rahallisesti mukana. Monien kaupunkien osalla keskustan kehittämisspalkinto on saatu jo vuosia sitten, siksi on tärkeää selvittää missä tilanteessa keskustan kehittäminen on kaupungeissa tällä hetkellä. Jotta saadaan katta-

vat tiedot siitä, millä tavalla kehittämisessä on onnistuttu, on joukossa kysymys arvioinnista. Haastateltavilta kysyttiin, onko keskustan kehittämistä arvioitu missään vaiheessa, ja jos oli niin millä tavalla.

Viimeisenä teoriaan pohjautuvana osuutena olivat kysymykset kaupunkikuvasta ja sen kehittämisestä. Osuudessa pyrittiin selvittämään, ovatko kaupunkikeskustayhdistykset tehneet yhteistyötä teknisen viraston kanssa sekä, miten tapahtumien järjestäminen kaupungeissa on järjestetty. Lisäksi osuudessa kysyttiin, onko kaupunkilaisten tyytyväisyyttä mitattu millään tavalla. Monet kaupungit sijaitsevat kaksikielisellä alueella tai turistien määrä kaupungeissa on runsasta, ja siksi oli oleellista myös selvittää, millä tavalla vieraskieliset ihmiset on kaupungeissa huomioitu.

Haastattelun viimeisenä osuutena pyydettiin listaamaan kolme (3) hyvää asiaa, joita keskustan kehittämisessä tulee ehdottomasti hyödyntää sekä kolme (3) huonoa asiaa, joita tulee pyrkiä välttämään tai joihin tulee ennalta varautua.

## 8 Tutkimustulokset

### 8.1 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimukseen vastasi yhteensä seitsemää (7) kaupunkikeskustojen kehittämisessä mukana ollutta henkilöä. Haastatellut henkilöt olivat pääasiassa kaupunkikeskustayhdistystensä toiminnanjohtajia ja aktiivisesti mukana keskustan kehittämistyössä. Toiminnanjohtajan roolia kuvailtiin monessa haastattelussa erittäin olennaiseksi kehittämistyön kannalta. Toiminnanjohtajalta odotetaan muun muassa innovatiivisuutta, yhteisen tavoitteen näkemistä sekä ymmärtämistä. Toiminnanjohtajan tuli pystyä myös verkostoitumaan tehokkaasti sekä kuuntelemaan eri tahojen mielipiteitä. Monesti toiminnanjohtaja oli yhdistyksen ainoa palkallinen työntekijä. Haastatteluissa tuli ilmi, että keskustan kehittämisessä on ollut mukana monia eri tahoja. Keskustan kehittäminen vaatiikin niin yhdistyksen, kaupungin, yrittäjät, kiinteistönomistajien kuin asukkaiden yhteistyötä. Kaupunkikeskustayhdistykset olivat monesti koordinoijia, joka keräsivät tahot yhteen. Monesti kaupunkikeskustan kehittäminen on lähtenyt yksinkertaisesti tarpeesta. Kaupunki, yrittäjät ja kiinteistönomistajat ovat huomanneet, että kaupunkikeskustaa tulee kehittää, jotta kaupungin vetovoima saadaan pidettyä yllä. Kun kehittämisen tarve oli huomattu, oli seuraavana askeleena kaupunkikeskustayhdistyksen perustaminen. Tärkeimmiksi keskustan kehittämiskohteiksi nousivat yleisilmeen kohentaminen sekä palveluiden takaaminen. Keskustaa tuli kehittää niin, että yleisilme oli siisti ja, kaupunki tunnettiin turvalliseksi paikaksi asua. Monesti tärkeäksi koettiin myös kävelykadun rakentaminen kaupunkiin.

### 8.1.1 Kaupunkikeskustayhdistys

Kaupunkikeskustayhdistyksissä päätöksenteko-oikeus on annettu hallitukselle. Monesti hallitus on koottu jäsenyritysten edustajista. Päätöksenteko toteutetaan kevät- ja syyskokouksissa. Hallitukset kokoontuvat keskimäärin noin neljä kertaa vuodessa. Hallitus valitsee myös joukostaan puheenjohtajan. Kaupunkikeskustayhdistysten toiminnanjohtajat ovat hallituksen jäseniä. Monesti hallitus on päätösvaltainen, kun yli puolet jäsenistä on paikalla. Yleisesti voidaan sanoa, että yhdistyksen koko toimintaa sitoo yhdistyslaki.

Yhdistykset toimivat usein elinkeinoelämän ja julkisen sektorin välisenä tahona. Haastatte- luissa tuli useasti esille se, että kaupunkikeskustayhdistys on ollut erittäin olennainen taho keskustan kehittämässä. Yhdistyksien avulla yritykset ovat saaneet äänensä kuuluviin ja pysyneet vaikuttamaan kehittämiseen. Yhdistyksien voidaan katsoa lisänneen yritysten ja kaupungin välistä yhteistyötä huomattavasti. Keskustan kehittämistä ja laajaa yhteistyötä tulee kuitenkin jatkaa aktiivisesti, sillä kaupungin vetovoiman ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Kaupunkikeskustojen tulevaisuudessa voidaan nähdä paljon keskustojen rakenteellisia muutoksia. Asuntojen tarve keskustoissa kasvaa, sekä samalla palveluiden saatavuus tulee taata entistä kattavammin. Lisäksi suurten kauppakeskusten määrä sekä koko tulevat kasvamaan tulevaisuudessa. Kauppakeskukset tullaan rakentamaan keskustojen ytimeen, jolloin ne ovat asukkaiden lähellä ja lyhyiden kulkumatkojen päässä. Lisäksi pysäköintipaikkojen merkitys tulee korostumaan entisestään.

Kaupunkikeskustayhdistyksien toiminta rahoitetaan pääasiassa jäsenmaksuilla sekä kaupungilta saatavilla projektirahoilla. Yhdistykset eivät ole voittoa tavoittelevia, joten liikevaihto yhdistyksissä ei ole kovin suurta. Jäsenmaksut yhdistyksissä määräytyvät pääasiassa yrityksen henkilöstömäärän mukaan. Osa kaupunkikeskustayhdistyksistä on hakenut Euroopan hankerahoitusta ja saanut näin varoja erilaisten kehittämistarpeiden toteuttamiseen. Kaupunkien kehittämistarpeet ovat olleet hyvin erilaisia. Osa kaupungeista käyttää hankkeisiinsa vuosittain muutamia tuhansia euroja, ja osa taas on muutaman vuoden aikana käyttänyt kymmeniä miljoonia euroja. Yksittäisenä kulueränä voidaan mainita kävelykadun rakentaminen, jonka kustannukset nousevat muutamiin miljooniin euroihin.

Kaupunkikeskustayhdistyksillä on jäseninään hyvin erilaisia yhdistyksiä. Yhdistysten jäsenet koostuvat muun muassa pankeista, vaateliikkeistä, tavarataloista sekä erilaisista alueella toimivista yhdistyksistä. Lisäksi monessa yhdistyksessä myös kaupunki on jäsenenä ja on aktiivisesti toiminnassa mukana. Suurin osa yhdistyksistä hyväksyy jäsenikseen myös yksityisiä henkilöitä.

### 8.1.2 Yhteistyö

Monessa kaupungissa kaupunki on ollut aktiivisesti keskustan kehittämisessä mukana. Lisäksi alueiden yritykset ovat olleet aktiivisesti kehittämistyössä mukana. Asukkaiden mukana ole kehittämisessä on ollut kovin vaihtelevaa. Pääasiassa asukkaiden mukana olo näkyy yleisön-osasto kirjoituksissa ja yleisessä asenteessa kehittämistä kohtaan. Monesti kehittämisen ta-pahduttua muutos koettiin hyväksi ja siihen oltiin tyytyväisiä.

Keskustan kehittämisen koettiin onnistuneen monessa kaupungissa. Monesti tämän huomaa kohentuneesta yleisilmeestä. Lisäksi koettiin, että kaupungissa yrittäjien ja asukkaiden viih-tyvyys on kasvanut. Kaupunkien vetovoimaa oli pystytty nostamaan, sillä vierailijoita saatiin myös naapurikunnista. Keskustan kehittämisen myötä myös yrittäjien ja kaupungin yhteistyö on parantunut huomattavasti. Kävelykeskustan rakentaminen oli monesti konkreettisin asia, josta keskustan kehittämisen huomaa. Keskustan kehittäminen ei kuitenkaan ole aina ollut yksinkertaista ja vastarintaakin on koettu. Monesti haastatteluissa nousi esille asukkaiden vas-tustus muutosta kohtaan. Muutos koettiin usein uhkana, ja sitä vastaan noustiin välillä rajus-tikin. Lisäksi haasteita toivat mukanaan yrittäjien erilaiset mielipiteet, sillä suuren kauppakeskuksen tarpeet eivät vastaa pienen kivitajakayrityksen tarpeita.

Kehittämistä on jatkettu monessa kaupungissa aktiivisesti. Osa kaupungeista on luonut muun muassa viiden vuoden kehittämissuunnitelmia, joilla kehittämistä pyritään pitämään yllä. Ke-hittämisestä tasoa valvotaan erilaisilla arvioinneilla. Arviointeja tehdään kuitenkin hyvin har-voin, johtuen monesti resurssipulasta. Palautetta on kuitenkin saatu asukkailta niin suorilla yhteydenotoilla kuin monien tapahtumien yhteydessä. Lisäksi yksi kaupunki oli toteuttanut mittavan tutkimuksen lähettämällä asukkaiden kotiin palautelomakkeet, joihin asukkaat sai-vat kertoa mielipiteensä. Jokainen haastateltava koki, että arviointeja tulisi tehdä tulevai-suudessa enemmän. Yhdistyksen toiminnasta arviointeja on tehty jäsenille ja näin pyritty ke-hittämään ja parantamaan yhdistyksen toimintaa.

Yhdistykset ovat tehneet yhteistyötä myös teknisen viraston kanssa. Toisissa kaupungeissa yhteistyö on hyvinkin aktiivista, toisissa kaupungeissa yhteydenpidon teknisen viraston kanssa hoitaa kaupunki. Muun muassa viherrakentamisessa ja pysäköintipaikkojen rakentamisessa tehdään yhteistyötä teknisen viraston kanssa. Lisäksi yhdistyksen toimittavat asukkaiden toi-veita tekniseen virastoon. Monessa kaupungissa kävelykatu on toteutettu yhdessä teknisen viraston ja kaupungin kanssa. Tällöin huomioon on voitu ottaa myös asukkaiden mielipiteet ja toiveet.

### 8.1.3 Kaupungin markkinointi ja tunnettuuden lisääminen

Keskustan kehittämisen myötä kaupunkien brändit ovat saaneet uudenlaista jalansijaa. Tämä näkyy parhaiten siinä, että paikalliset ovat kaupungistaan ylpeitä, ja kaupunkiin tulee ihmisiä myös muualta. Kaupunkien vetovoiman kasvaminen näkyy puolestaan uusina liikkeinä ja uusina asukkaina. Kaupungeissa markkinointi on toteutettu pääasiassa Internet-sivujen kautta sekä hyödyntämällä muuta Internet-markkinointia. Lisäksi monissa kaupungeissa painetaan op-paita, joiden avulla voidaan markkinoida kaupunkia niin asukkaille kuin vierailijoille. Haastateltavien mielipiteet kaupungin parhaimmasta vetovoimasta vaihtelivat sen mukaan, missä kyseinen kaupunki sijaitsee. Monesti kaupungin parhaimmiksi puoliksi mainittiin kuitenkin luonnonläheisyys sekä erilaiset valtakunnalliset tapahtumat.

Kaupungin kulttuurisisällön vastuu oli joko kaupunkikeskustayhdistyksellä tai kaupungilla. Monesti tahot toteuttivat yhteistyötä tapahtumien järjestämisessä. Monessa kaupungissa yhdistys on kuitenkin ollut taho, joka koordinoi ja toteuttaa tapahtumat. Tapahtumia on pyritty luomaan jokaiselle ikäryhmälle ja jokaisena vuoden aikana. Näin kaupunkeihin on saatu elämää ja asukkaiden mielenkiinto on pysynyt yllä. Esimerkkejä elämään jääneistä tapahtumista ovat taiteiden yöt, joulujen ja kesäkatujen avajaiset, muodin yöt sekä yksittäisenä mainintana avantoinnin SM-kisat.

Ulkomaalaiset vieraat on huomioitu kaupungeissa hyvin eri tavoin. Raja-alueilla vieraskielisiä opasteita löytyi enemmän. Monessa kaupungissa oli infopisteitä, joista palvelua oli saatavilla usealla kielellä. Lisäksi kaupunkien kaupunkioppaat painetaan usein myös englanniksi, ruotsiksi ja venäjäksi. Muutamissa kaupungeissa oli myös järjestetty erityisiä tapahtumia vieraskielisille vieraille. Muutama haastateltava kuitenkin totesi, että ulkomaalaisten vieraiden huomiointi voisi olla toteutettu paremmin.

### 8.1.4 Yhteenveto

Haastattelun lopuksi pyydettiin listaamaan kolme tärkeintä asiaa, joita keskustan kehittämisessä tulee hyödyntää sekä kolme asiaa, joita ehdottomasti tulee välttää tai niihin tulee ennalta varautua. Tärkeimmiksi asioiksi nostettiin muun muassa oikeanlainen asenne kehittämiseen, tapahtumien monipuolisuus, tiedonkulku, kehittämisen aktiivinen jatkaminen sekä saumaton yhteistyö niin viestinnällisesti kuin taloudellisesti. Asioiksi, joihin keskustan kehittämisessä tulee varautua ovat mielipide erot eri toimijoiden välillä, kärsivällisyyden tärkeys, rahoituksen merkitys sekä siihen, että välillä vastarinta voi olla todella voimakasta.

Yhteenvetona vastauksista voidaan todeta, että kaupunkikeskustayhdistyksen merkitys nähtiin tärkeänä kaupunkikeskustan kehittämisessä. Yhdistys toimi monessa kaupungissa kokoavana

tekijänä, joka toi yhteen niin yrittäjät, kiinteistönomistajat kuin kaupunginkin. Yhdistyksen rooli oli monessa kaupungissa myös hyvin monipuolinen. Yhdistys saattoi vastata kaupungin kulttuurituotannosta kokonaan tai sitten vastuu oli yhteinen kaupungin kanssa. Keskustan kehittämisen kulmakiviksi muodostuivat hyvät verkostot sekä innovatiivisuus. Tärkeää on myös omata kärsivällinen luonne sekä varautua siihen, että joku on aina eri mieltä. Kun yhteistyötä tehdään eri tahojen kanssa, ei ristiriidoilta voida välttyä.

## 8.2 Hyvät keinot keskustakehittämisessä

Kaupunkikeskustan kehittämisen tulee lähteä liikkeelle kaupungin, kiinteistönomistajien ja yrittäjien yhteisestä tarpeesta kehittää kaupunkikeskustaa. Kuten tästä tutkimuksesta ilmenee, keskustan kehittämiseen tarvitaan kaikki edellä mainitut tahot mukaan, jotta kehittäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Tahojen tulee toteuttaa aktiivista yhteistyötä sekä päättää, mikä toimija kantaa päävastuun keskustan kehittämisestä. Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että monessa Vuoden kaupunkikeskusta -palkinnon voittaneissa kaupungeissa päävastuu on annettu kaupunkikeskustayhdistykselle. Yhdistyksen tarkoitus on toimia julkisen ja yksityisen sektorin yhdistävä tekijänä. Näin eri tahot ovat saaneet äänensä kuuluviin sekä mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Yhdistyksen kautta pystytään siis ottamaan huomioon niin kunnalliset päättäjät kuin alueen asukkaatkin.

### 8.2.1 Yhdistyksen perustaminen

Kaupunkikeskustan kehittäminen on aikaa vievää työtä ja monesti kaupungeilla ei ole resursseja palkata henkilöä tehtävää varten. Kaupunkien on helpompaa tukea rahallisesti kaupunkikeskustayhdistystä, jolla on päävastuu keskustan kehittämisestä. Tutkimuksista voidaan kuitenkin todeta, että yhdistykselle kaupungin rahallinen tuki on erittäin tärkeää. Yhdistykset saavat tuloja jäsenmaksuista ja muista mahdollisista sponsorirahoista, mutta monesti kaupungin vuosittainen rahoitusosuus on yhdistyksen suurin tulonlähde. Yhteistyö ei kuitenkaan saa rajoittua vain kaupungin rahalliseen tukeen, vaan yhteistyötä täytyy tehdä keskusta kehittämisen kaikilla osa-alueilla. Keskustan kehittäminen vaatii aina kaupungin aktiivisen osallistumisen kehittämiseen. Kaupungin tulee olla mukana alueen tapahtumissa sekä kehittämissä uusia ideoita.

Yhteistyötä keskustan kehittämisen tiimoilta tulee tehdä myös kaupunkilaisten kanssa. Tutkimuksessa ilmeni useasta, että muutokset aiheuttivat kaupunkilaisissa vastustusta. Monesti vastustus muutosta kohtaan oli hyvin voimakasta ja se saattoi aiheuttaa jopa hankkeiden kariutumisen. Tästä syystä kaupunkilaisten toiveet sekä ideat keskustan kehittämiseen tulee ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Lisäksi tulevista muutoksista tulee kertoa avoimesti hankkeen eri vaiheissa sekä korostaa mahdollisuuksien mukaan hankkeesta saatavia etuja.

Kaupunkilaisten vastustus ei aina kuitenkaan ole turhaa, sillä erilaisten mielipiteiden myötä voidaan kehittää uusia toimintatapoja sekä edistää hanketta.

Haastateltujen kaupunkien kaupunkikeskustayhdistyksissä työskentelee usein yhdestä kolmeen henkilöä. Tämä määrä on katsottu sopivaksi keskustan kehittämisen kannalta. Vähintään yhden henkilön kokopäiväinen työpanos on kehittämisen kannalta välttämätön. Kaupunkikeskustayhdistyksessä toimivan henkilön tulee olla innovatiivinen sekä avoin uusille ideoille. Lisäksi henkilöllä tulee olla laajat verkostot sekä kokemusta kaupungin päätöksentekoprosessista. Ominaisuudet eivät ole välttämättömiä, mutta niistä on työssä huomattavasti hyötyä. Yhdistyksen toiminnassa ei pysty välttymään kritiikiltä ja erimielisyyksiltä, joten henkilön tulee olla kärsivällinen sekä ymmärtää, että kritiikki ei ole henkilökohtaista.

Kaupunkikeskustayhdistysten hallinto tulee toteuttaa mahdollisimman monipuolisen edustajiston kesken. Tutkimuksesta voidaan nähdä, että lähes jokaisessa kaupungissa yhdistysten päätöksenteko on annettu hallitukselle. Hallitus on koottu eri alojen ja tahojen edustajista. Näin pystytään ottamaan eri osapuolien toiveet ja ajatukset huomioon tasapuolisesti. Hallituksen kokoonpanot nimetään vuosikokouksessa, jossa myös valitaan puheenjohtaja ja sihteeri. Monessa yhdistyksessä hallitus on päätösvaltainen, kun puolet hallituksesta on paikalla. Näin kaupunkikeskustayhdistyksissä on pystytty organisoimaan päätöksenteko tehokkaasti. Monesti yhdistyksen aktiivisin jäsen on toiminnanjohtaja, joka myös kuuluu yhdistyksen hallitukseen. Toiminnanjohtajan tehtävänä on huolehtia lähestulkoon kaikesta yhdistyksessä tapahtuvasta. Toiminnanjohtajan rooli yhdistyksen toiminnassa on erittäin merkittävä.

Keskustan kehittämisen merkitys näkyy kaupungeissa ennen kaikkea kehittyneempänä yhteistyönä. Tutkimuksen vastauksista löydetään lähes jokaisesta merkkejä siitä, että jopa keskustan kehittämistä tärkeämpänä on nähty kehittynyt yhteistyö eri toimijoiden välillä. Monesti aktiivisesti ja eteenpäin pyrkivästä yhteistyöstä on ollut huomattava apu myös keskustan kehittämisessä. Kaupunkikeskustayhdistyksen merkitys tässäkin asiassa on ollut merkittävä. Tuloksista voidaan nähdä, että eri toimijoiden välille tarvitaan taho, joka kokoaa päätöksentekijät yhteen. Kaupunkikeskustayhdistys toimii niin sanottuna välikätenä todella hyvin.

### 8.2.2 Kaupungin brändin merkitys

Kaupungin kehittyessä kaupungin brändiin sekä omaleimaisuuteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta vetovoimaisuus kasvaa. Tulee pyrkiä korostamaan niitä puolia, jotka erottavat kaupungin muista kaupungeista. Yhdistyksen tulee yhteistyössä kaupungin sekä muiden tahojen kanssa panostaa markkinointiin niin tapahtumien ja ajantasaisten Internet-sivujen kautta, mutta lisäksi kaupungin markkinoinnin tulee olla jokapäiväistä. Jokapäiväistä markkinointia voidaan harjoittaa muun muassa sosiaalisen median kautta. Hyvänä markkinoin-

tikeinona voidaan tutkimustuloksista mainita kaupunkioppaat. Monessa haastattelussa tuli ilmi, että kaupungit tuottavat vuosittain kaupunkioppaan, joka painetaan useammalle kielelle sekä jaetaan alueen kotitalouksiin. Lisäksi oppaan voi ottaa mukaansa infopisteistä sekä muista julkisen hallinnon tiloista. Oppaan kautta kaupunkilaiset saavat laajan käsityksen kaupungin tapahtumista sekä muusta tarjonnasta.

Kaupunkikeskustan kehittämisen tulee olla tavoitteellista, tuloksellista ja jatkuvaa. Monesti työ ei kuitenkaan ole helppoa, sillä ristiriidat ja vastustus voivat olla jokapäiväistä. Tästä syystä kaupunki voi hakea tarvittua kiitosta Vuoden Elävä kaupunkikeskusta -kilpailusta. Kilpailuun osallistuakseen ei keskustan kehittämiseen tarvitse käyttää miljoonia euroja, vaan kehittäminen voi olla pientä, kaupunkilaisten viihtyisyyttä edistävää toimintaa.

### 8.2.3 Kaupunkikeskusta kehittämisen suunta

Monissa kaupungeissa kehittäminen on jo hyvässä vaiheessa ja edistystä on tapahtunut paljonkin. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös siihen, mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojen tulevaisuudessa. Monet haastatteluista näkivät kaupunkien kehittyvän voimakkaasti seuraavina vuosina, sillä kilpailutilanne voimistuu koko ajan. Kaupunkien keskustoihin uskotaan tulevan entistä enemmän kauppakeskuksia, entistä isommissa formaateissa. Lisäksi kauppakeskuksia aletaan rakentaa kaupunkien ytimeen eli keskustoihin. Aikaisemmin kauppakeskukset on rakennettu kaupunkikeskustojen ulkopuolelle, jolloin kaupunkien keskustat ovat olleet kivijalkamyymälöiden aluetta. Nyt kuitenkin palvelut pyritään tuomaan koko ajan lähemmäksi ihmisiä ja lyhyempien etäisyyksien päähän.

Keskustojen kehittämisessä tulisi siis tulevaisuudessa kiinnittää huomiota keskustan rakentamiseen. Kun rakenne tehdään alusta alkaen oikein, ei suuria muutoksia tarvita myöhemmin. Palvelut tulee keskittää niin, että ne ovat helposti ihmisten saatavilla. Tulee kuitenkin myös huomioida, että tilaa pitää jättää vapaa-aikaan sekä rentoutumiseen. Oikeanlaisen yhtälön löytäminen voi olla haasteellista, mutta siihen kannattaa käyttää aikaa.

## 8.3 Jatkotoimenpiteet

### 8.3.1 Hankerahoitusehdotus

Uudenmaan maakuntaliiton tarkoituksena on tukea ja rahoittaa Uudenmaan alueen hankkeita ja projekteja. Uusimaa on ennestään menestyvä alue, joten rahoitusta voi olla vaikea saada muualta. Uudenmaan liiton tavoitteet on määritelty juuri Uudenmaan tarpeita silmällä pitäen. Uudenmaan liiton työvälineitä ovat maakuntasuunnitelma, maakuntaohjelma sekä maakuntakaava. Uudenmaan liitto jakaa maakunnan kehittämisrahaa suoraan liiton päätöksellä ja

on myös mukana päättämässä Euroopan Unionin tuista. Uudenmaan liiton pyrkii löytämään hankkeita, joilla pystytään parantamaan ja kehittämään Uudenmaan alueen ihmisten ja yritysten toimintaedellytyksiä. (Uudenmaanliitto, 2012)

Uudenmaan liitto jakaa maakunnan kehittämistä rahaa määräaikaikaisille hankkeille, jotka edistävät Uudenmaan maakuntaohjelman linjauksia. Vuosina 2011-2014 maakuntaohjelman linjauksien pääpaino on muun muassa asukkaiden ja palveluiden turvaaminen sekä ympäristön kehittäminen kestäväällä tavalla. Tämän kautta pyritään rohkaisemaan yrittäjyyteen sekä luomaan edellytyksiä yrittäjyydelle. Toisena vaihtoehtona on EAKR-ohjelma, joka kuuluu Euroopan Unionin rakennerahasto-ohjelmaan. EAKR-ohjelman tavoitteena on parantaa alueiden kilpailukykyä sekä elinvoimaisuutta. Lisäksi rahaston avulla pyritään kasvattamaan alueiden työllisyystasoa. Alueeltaan Uusimaa kuuluu Etelä-Suomen EAKR-ohjelmaan. Ohjelman julkinen rahoitusosuus on 345 miljoonaa euroa. (Uudenmaan liitto, Etelä-Suomen EAKR-ohjelma, 2011)

Kaikkia hankerahoituksia yhdistää asia siitä, että hanketta ei rahoiteta kokonaan rahastosta. Siksi on tärkeää ennen rahoituksen hakemista olla tieto siitä, miten hankkeen muut tarvittavat varat hankitaan. Muiden rahoittajien, julkisten tai yksityisten, sitoutuminen hankkeeseen on hankerahoituksen saamisen ehto. Hankerahoitusta haetaan lomakkeella, jossa on selitetty hankkeen tavoitteet, odotettavissa olevat hankkeet, konkreettiset tulokset, kohderyhmä sekä alue, jossa hanke toteutetaan. Lisäksi lomakkeesta tulee ilmetä, mitkä ovat hankkeen käytännön toimenpiteet ja yhteistyökumppanit. Lomakkeeseen tulee liittää hankkeen kustannusarvio sekä rahoitussuunnitelma. (Rakennerahastot, rahoituksen hakeminen, 2011)

Hyvinkää sijaitsee keskeisellä paikalla, lyhyiden kulkuyhteyksien päässä pääkaupunkiseudusta mutta kuitenkin sen verran kaukana, ettei tunne olevansa suuressa kaupungissa. Hyvinkään keskustan kehittäminen on lähtenyt hyvään vauhtiin uuden kauppakeskus Willan myötä. Kauppakeskus on tuonut kaupunkiin lisää vetovoimaa sekä luonut uusia työpaikkoja. Hyvinkään keskustan kehittämiseen rahaa voi hakea Etelä-Suomen EAKR-rahoitusohjelmasta, sillä ohjelman tavoitteena on juuri kehittää alueiden kilpailukykyä sekä elinvoimaa ja lisätä työllisyyttä. Hyvinkään keskustan kehittämisen tavoitteena on saada kaupungista vetovoimaisempi ja näin ollen houkutella alueelle lisää yrittäjyyttä sekä asukkaita. Nämä tavoitteet ovat yhteydessä Etelä-Suomen EAKR-ohjelman linjauksiin. Vaikkakin ohjelman yhtenä tavoitteena on tukea syrjäytyneitä alueita, ohjelma tukee myös suurempia kaupunkeja, joilla on hyvät edellytykset kehittymiseen. Hyvinkään keskustan kehittämisen konkreettisina tuloksina voidaan nähdä viihtyisämpi keskusta, joka lisää asukkaiden viihtyvyyttä kaupungissa. Aktiivinen ja siisti kaupunki auttaa asukkaiden ja yrittäjien pysymistä kaupungissa ja levittää vetovoimaansa myös kaupungin rajojen ulkopuolelle.

Kokonaisuutena keskustan kehittäminen on kuitenkin liian laaja käsite rahoituksen saamiselle. Yksittäisenä hankkeena rahoitusta voisi hakea kaupunkikeskustayhdistyksen perustamiselle. Kaupunkikeskustojen kehittäminen on jatkuvaa työtä ja asialle tarvitaan omistautuneita henkilöitä, jotta kehittäminen olisi tehokasta. Rahoitusohjelman kautta voisi hakea rahoituksen yhdistykselle, jonka seurauksena pystyttäisiin palkkaamaan ihmisiä kehittämään keskustaa. Yhdistyksen perustamisen konkreettisina tuloksina voidaan nähdä uusia tapahtumia, joissa on otettu kaikki ikäryhmät huomioon sekä on saatu kaupunkiin elävyyttä. Lisäksi yhdistys pystyy toimimaan välikätenä kaupungin, yrittäjien ja kiinteistönomistajien välillä. Näin pystytään kehittämään yhteistyötä, jonka kautta saadaan keskustan kehittämisessä entisestään parempia tuloksia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes jokaisessa kaupunkikeskustapalkinnon voittaneissa kaupungeissa on kaupunkikeskustayhdistys, joka koordinoi ja ideoi keskustan kehittämistä, on mukana järjestämässä tapahtumia sekä tuomassa eri tahot yhteen tekemään päätöksiä. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, kuinka tärkeää on saada juuri nämä eri tahot yhteen tekemään päätöksiä. Tässä tehtävässä yhdistyspohja koettiin erittäin tärkeänä. Lisäksi yhdistys antaa kaupungin asukkaille uuden kanavan lähestyä yrittäjiä tai kaupunkia kehitysideoilla ja muulla palautteella.

Yhdistyksen perustaminen olisi pitkäaikainen hanke, joka toteutettaisiin Hyvinkään alueella ja kohderyhmänä olisivat pääasiassa hyvinkääläiset, niin keskustassa asuvat kuin myös ne, jotka asuvat hieman kauempana. Päätaavoitteena yhdistyksen perustamiselle on kuitenkin asukkaiden viihtyvyyden parantaminen, työpaikkojen luominen yrittäjyyttä tukemalla sekä kaupungin vetovoiman kasvattaminen. Hankkeen käytännön toimenpiteet koostuvat yhdistyksen luomisesta, joko yhden tai useamman yhdistyksen työntekijän palkkaamisesta sekä yhdistyksen tilojen vuokraamisesta. Yhdistys tarvitsee vähintään yhden, mielellään useamman kokopäiväisen työntekijän, jotta kehittäminen olisi tuloksellista ja tehokasta. Hankkeen myöhemminä toimenpiteinä tulevat kaupungin elävöittäminen järjestämällä erilaisia tapahtumia. Yhdistys voi olla kaupungin koordinoima tai itsenäinen, mutta joka tapauksessa yhdistyksen tulee toimia yhteistyössä kaupungin kanssa. Yhdistys ei tule toimeen ilman kaupungin tukea ja kiinnostusta aiheeseen, vaikka se saisikin hankerahoitusta. Keskustan kehittäminen on monien eri toimijoiden yhteinen tavoite, jossa yhdistys toimii yhteen keräävänä tahona. Näin ollen kaupungin tulee sitoutua yhdistykseen ja keskustan kehittämiseen. Kaupungin rahallinen sitoutuminen hankkeeseen täyttää myös hankerahoituksen saamisehdon siitä, että hanke tarvitsee muitakin rahoittajia.

Hankkeen kustannukset koostuvat pääasiassa yhdistyksen toimitilojen vuokraamisesta sekä työntekijöiden palkasta. Lisäksi yhdistys tarvitsee jonkin verran resursseja mainontaan sekä Internet-sivujen perustamiseen, jotta yhdistys saa itselleen näkyvyyttä ja pääsee hankkimaan jäseniä. Myöhemmin yhdistys alkaa saada tuloja jäsenmaksuista. Tutkimuksessa haastateltujen kaupunkikeskustan yhdistysten toiminnanjohtajat kertoivat, että yhdistykset saavat tuloja

myös vuokraamalla esimerkiksi terassipaikkoja tai muita mahdollisia tapahtumapaikkoja. Näin yhdistykselle jää myös omia varoja ja mahdollisuus panostaa esimerkiksi juuri tapahtumien järjestämiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Etelä-Suomen EAKR-rahoitusohjelma sopii linjauksiltaan ja tavoitteiltaan Hyvinkään keskustan kehittämiseen. Itsessään keskustan kehittäminen on hankkeeksi liian laaja, mutta keskustan kehittämisen voisi lähteä liikkeelle kaupunkikeskustayhdistyksen perustamisesta. Näin saataisiin täysin keskustan kehittämiseen keskittyvä taho, joka kokoaisi yhteen niin yrittäjät, kiinteistönomistaja kuin kaupungin. Eri tahojen yhteistyö keskustan kehittämisessä on erittäin tärkeää. Lisäksi yhdistyksen kautta asukkaiden ideat ja ajatukset pystytään ottamaan paremmin huomioon. Kaiken kaikkiaan yhdistyksen perustaminen on keskustan kehittämisen kannalta erittäin ratkaisevaa ja sitä kautta keskustojen kehittämisessä on onnistuttu muuallakin Suomessa mallikkaasti.

### 8.3.2 Vuoden kaupunkikeskusta -kilpailu

Elävä kaupunkikeskusta ry (EKK) myöntää vuosittain Vuoden Elävä kaupunkikeskusta-palkinnon kaupungille, joka on kehittänyt keskustaansa parhaiten. Palkinto on pääasiassa nimellinen. Vuoden 2013 kilpailun hakuaika on syyskuussa 2012, ja voittaja julkaistaan seuraavan vuoden alkupuolella palkintoraadin kierrettyä ja arvioitua kandidaattikaupungit. Palkintoraatiin kuuluu EKK:n edustajien lisäksi muita kaupunkikeskustojen kehittämisessä mukana olevia tahoja mm. arkkitehtejä ja muiden kaupunkien kaupunkikeskustojen kehittämisessä mukana olevia ja olleita henkilöitä. Elävä kaupunkikeskusta ry:n tavoitteena on kaupunki- ja kuntakeskusten jatkuva kehittäminen elinvoimaisemmiksi, viihtyisämmiksi ja kilpailukykyisemmiksi, jolloin palkinto myönnetään kaupungille, joka on saavuttanut tavoitteet parhaiten. Kaupunkeja arvioidaan, sekä kaupunkikuvan että tapahtumien perusteella. (Elävä kaupunkikeskusta ry 2012)

Kaupunki	Palkitsemisvuosi	Kehittämiskohde
Mikkeli	2012	153 miljoonan panostus keskustaan, kävelykatu ja tori rinnakkain. Matkakeskus sijaitsee keskustassa
Kokkola	2011	Onnistunut keskustauudistus
Kotka	2010	Toriparkki ja keskustaan tuodut tapahtumat

Rauma	2009	Vanhan Rauman keskustan parannus
Imatra	2008	Keskustan kehittäminen rajallisilla resursseilla
Jyväskylä	2007	Kävelykatu, jonka ympärillä kauppapaikat
Vaasa	2006	Toriparkki
Joensuu	2005	Keskustaa on kehitetty pienellä rahallisella panostuksella
Pori	2004	Jämpti strategia kaupungin kehittämisessä mm. Porin Promenadi
Kouvola	2003	Uudistoimien käynnistäminen ja eteenpäin vieminen on rohkaissut elinkeinoelämää sijoittamaan.
Hämeenlinna	2003	Kunniamaininta Jean Sibeliuksen syntymäkodin kunnostamisesta
Oulu	2002	Kaupungin, kiinteistönomistajien ja elinkeinoelämän mallikas yhteistyö, joka johti keskustan paranemiseen.
Lahti	2000	Keskustan kohentaminen, palvelutarjonnan ja kaupan kilpailukyvyn parantaminen. Lisäsi viihtyvyyttä ja kauppojen kannattavuutta.
Kajaani	1999	Raatihuoneentorin muuttaminen tapahtumatoriksi

(Elävä kaupunkikeskusta ry 2012)

Taulukko 1: Elävä kaupunkikeskusta -palkinnon voittajat

Opinnäytetyössä haastateltiin myös EKK:n toiminnanjohtaja Pokko Lemminkäistä (2012) ja selvitettiin hänen näkemyksiä kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta. Hän näkee EKK:n roolin kaupunkikeskustojen kehittämisessä koordinaattorina, joka tarjoaa erilaisia palveluita, joista keskustayhdistykset voivat valita itselleen sopivat. Hänen mielestään suurin uhkakuva on kaupunkikeskustojen hajoaminen, kun keskustan ulkopuolelle rakennetaan liikekeskuksia. Lemminkäisen (2012) mukaan ulkomailla trendinä on vanhojen teollisuushallien ja tehtaiden muuttaminen uuteen käyttöön, kuten kauppa- ja kongressikeskuksiksi, jota Suomessakin hienosti tällä hetkellä tehdään. Suomessa voisi panostaa enemmän valaistukseen, koska olemme pohjoinen maa ja pimeään aikaa on paljon. Hyvinkään keskustan kehittäminen on näihin kommentteihin nojaten menossa hyvään suuntaan ja sieltä löytyy jo monia asioita, joita EKK arvostaa:

- Hyvinkää ei ole pilkkonut kaupallista keskustaansa, kaupallinen keskusta on kahden kadun välissä
- vanhassa villatehtaassa on nykyään muun muassa kokoustiloja ja kaupungintalo
- Kauppakeskus Willa on kohentanut kaupungin vetovoimaisuutta ja tuonut lisää parkkitilaa keskustaan
- tulevaisuuden suunnitelmissa on rakentaa kävelykatu junaradan päälle.

#### 8.4 Johtopäätökset ja suositukset

Verrattaessa Hyvinkään kaupungin kehittämistilannetta muihin Vuoden Elävä kaupunkikeskusta -palkinnon viime vuosina voittaneisiin kaupunkiin kehittäminen Hyvinkäällä on hyvässä vauhdissa, mutta kuitenkin vielä kesken. Kauppakeskus Willan rakentaminen ja ensimmäisen vaiheen avaaminen yleisölle ovat olleet hyviä esimerkkejä siitä, että kaupunkikeskustaa kehitetään Hyvinkäällä. Lisäksi Hyvinkäällä on otettu Wanha Villatehdas yrityskäyttöön, jolloin kehittämisessä on taidokkaasti hyödynnetty jo olemassa olevia rakennuksia. Hyvinkään keskustan parhaimpiin puoliin kuuluu ehdottomasti parkkipaikkojen runsaus sekä yhdelle alueelle keskittynyt keskusta. Vaikka tutkimuksessa kävelykadun merkitystä kuvailtiin huomattavasti, on Hyvinkään keskustassa liikkuminen helppoa kävellenkin, vaikka konkreettinen kävelykatu toistaiseksi puuttuu.

Tutkimustuloksien perusteella kaupungin yleisilmeellä on huomattava merkitys siihen, miten kaupunkilaiset sekä vierailijat kaupunkiin suhtautuvat. Hyvinkäällä suurimmat keskustan kehittämispäätökset ovat menneet kauppakeskukseen, joten niin sanotun yleisen viihtyvyyden lisääminen on jäänyt vähemmälle. Esimerkiksi kaupungin opastuksissa olisi parannettavaa, jotta liikkuminen kaupungissa olisi selvempää. Lisäksi viihtyisyyttä pystyisi luomaan muun muassa kesäisin kukkaistutuksilla ja talvella hyvällä valaistuksella. Kaupungin vetovoimaa pystyy tehokkaasti kehittämään tapahtumien kautta, joissa on otettu kaikki ikäryhmät huomioon.

Tapahtumat saavat ihmiset liikkeelle ja niiden kautta ihmiset ovat tyytyväisempiä asuinalueeseensa. Tapahtumien kautta asukkaat pysyvät kaupungissaan ja näin ollen he käyttävät enemmän rahaa alueen palveluihin, mutta myös ulkopaikkakuntalaisia saapuu kaupunkiin, jolloin tunnettuus kasvaa.

Perustamalla Hyvinkäälle kaupunkikeskustayhdistys, saataisiin aikaiseksi toimija, joka pystyisi kokoamaan eri tahot yhteen. Eri tahoihin luetaan yrittäjät, kiinteistönomistajat, kaupunki, asukkaat sekä tekninen virasto. Näin kehittämislle saataisiin tehokas eteenpäin vievä liike, josta on hyvä lähteä jatkamaan kehittämistä. Hyvinkäältä tulisi siis löytää aktiivinen, keskustan kehittämisestä kiinnostunut sekä laajat verkostot omaava henkilö, joka paneutuisi kunnolla keskustan kehittämiseen. Yhdistyksen perustaminen on keskustan kehittämisen ensi askelia, mutta kunnolla keskustan kehittäminen saadaan käyntiin vasta siinä vaiheessa, kun mukaan saadaan eri toimijat ja heidän sitoumuksensa yhteiselle projektille.

Yhdistykselle voi hakea alussa rahoitusta EAKR-rahoitusohjelmasta, jolla tuetaan kaupunkien elävöittämistä sekä kilpailukyvyyn kasvattamista. Kaupunkikeskustayhdistys täyttää rahoitusohjelman tavoitteet, joten tukea kannattaa hakea. Kaupungin tai muun vastaavan tahon täytyy kuitenkin olla rahallisesti kaupunkikeskustayhdistys hankkeessa mukana, sillä tukea ei myönnetä, jos hankkeessa ei ole muita rahoittajia. Muiden rahoittajien sitoutuminen hankkeeseen on vakuus rahastolle siitä, että hanke todella toteutetaan. Rahoitusta ei kuitenkaan voida hakea kaupunkikeskustayhdistyksen vuosia kestävään toimintaan, rahoitus lähinnä auttaa alkuun. Tästä syystä kaupungin tulee sitoutua kaupunkikeskustayhdistykseen pitkäaikaisesti. Kun yhdistyksen toiminta saadaan käyntiin, alkaa yhdistys saada tuloja myös jäsenmaksuista, joilla voidaan kattaa osa yhdistyksen menoista. Jäsenmaksuilla ei kuitenkaan pystytä kattamaan kaikkia kuluja ja tässä vaiheessa kaupungin rahallinen tuki on tarpeen.

Siitä syystä, että yhdistystä ei Hyvinkäälle ole vielä perustettu ja tutkimuksen tuloksiin viitaten voidaan todeta, että keskustan kehittäminen ei ole Hyvinkäällä vielä niin pitkällä, että Hyvinkään kannattaisi hakea vuonna 2013 Vuoden kaupunkikeskusta-kilpailuun. Vaikka Hyvinkäällä on kehittämistä tapahtunut, puuttuu kuitenkin vielä se konkreettinen asia, millä kilpailuun haetaan ja se voitetaan.

Opinnäytetyön tuloksena voidaan siis todeta, että Hyvinkää on kaupunkina erittäin potentiaalinen kohde keskustan kehittämislle, ja pienillä panostuksilla pystytään kehittämään kaupunkia huomattavasti, mutta kehittämislle pitää saada tehokas alku, jotta kehittäminen lähtee liikkeelle. Kaupunkikeskustayhdistyksen perustaminen tukee ehdottomasti tätä tavoitetta.

## 9 Työn ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2012 aikana. Työ aloitettiin tammikuun alussa ja se valmistui huhtikuun loppuun mennessä. Opinnäytetyö saatiin toteutettua aikataulun mukaisesti, vaikka tietyt vaiheet myöhästyivät alkuperäisen aikataulun mukaisesta suunnitelmasta. Myöhästymiset saatiin kuitenkin prosessin aikana kirittyä hienosti umpeen, ja opinnäytetyö oli valmis sovittuna päivänä.

Opinnäytetyön haasteena oli tutkimuksen onnistuminen, sillä Vuoden kaupunkikeskustapalkinnon voittaneita kaupunkeja oli 13. Tutkimuksen vastaajajoukko oli hyvin rajallinen ja tästä syystä oli ehdottoman tärkeää saada mahdollisimman moni näiden voittaneiden kaupunkien kehittämisessä mukana ollut henkilö kiinni. Tutkimukseen pystyi vastaamaan niin puhelimitse kuin sähköpostitse. Haastatteluja toteutettiin molemmilla tavoilla, joten oli hyvä, että molemmat vastausvaihtoehdot pidettiin mahdollisina.

Haastattelupohja muotoutui prosessin aikana ja lopullisessa versiossa oli lähes 30 kysymystä. Haastatteluiden pitämiseen tuli siis varata reilusti aikaa ja ajan löytäminen haastatteluja varten oli osoittautua hyvin haasteelliseksi prosessin aikana. Haastateltavat ihmiset olivat usein kaupunkikeskustayhdistyksessään toiminnanjohtajia ja he olivat usein hyvin kiireisiä, joten haastattelulle oli vaikea löytää aikaa. Lisäksi muutamassa paikassa keskustan kehittämisessä mukana olleet ihmiset ovat vaihtuneet, joten osa jätti vastaamatta haastatteluun, kun ei kokenut tietävänsä aiheesta tarpeeksi.

Haastattelut saatiin kuitenkin suoritettua aikataulussa ja saimme yhteensä kahdeksan (8) haastattelua, joka on hyvä otos kohderyhmästä. Haastatteluiden perusteella pystyimme koostamaan ja analysoimaan kattavat tulokset siitä, millä tavalla kaupunkikeskustaa kannattaa lähteä kehittämään, mitä keinoja kannattaa ehdottomasti hyödyntää sekä mihin tulee varautua ennalta. Tuloksista Hyvinkää-Riihimäen alueen kauppakamari pystyy löytämään ne keinot, joita kannattaa hyödyntää Hyvinkään kaupunkikeskustan kehittämisessä sekä mistä kehittämisen voisi aloittaa.

Opinnäytetyöstä opinnäytetyön tekijät saivat lisää tietoa ja kokemusta keskustan kehittämisestä. Aihe oli opinnäytetyön tekijöille jo ennestään tuttu, sillä aiheeseen oli perehdytty aiemmin jo monissa koulutusohjelman projekteissa. Opinnäytetyön kautta aiheen tuntemukseen saatiin lisää syvyyttä sekä erilaisia näkökulmia. Lisäksi opinnäytetyö prosessin aikana opinnäytetyön tekijät pääsivät tutustumaan muiden kaupunkien keskustakehittämiseen ja miten niissä kehitystyö on toteutettu. Opinnäytetyötä tehdessä pääsi tutustumaan myös erilaisten rahoitusohjelmien toimintaan, sekä millä tavalla rahoitustukea hankkeille myönnetään. Rahoitus-

tuksella on suuri merkitys hankkeiden onnistumisessa, sillä monesti kaupungeille ei ole tarvittavia resursseja hankkeiden rahoittamiseen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on onnistunut kokonaisuus. Teoriaosuudet tukevat tutkimusta ja tutkimuksen tulokset ovat päteviä. Opinnäytetyössä on relevanttia tietoa kaupunkikeskusten kehittämisestä ja se antaa myös ideoita siihen, miten kaupunkikeskustaa kannattaa kehittää tulevaisuudessa.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aaker, D. 1996. Building strong brands. New York: Free Press.

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien Johtaminen. Helsinki: Werner Söderström.

Anholt, S. 2003. Brand new justice: The upside of global branding. Bodmin, Great Britain: MPG Books.

Apilo, T., Hytönen, H. & Valkokari, K. 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. Helsinki: VTT.

Chambers, R. 2005. Ideas for development. London: Earthscan.

Gad, T. 2001. 4D-Brandimalli - menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. Jyväskylä: Gummerus.

Gregory, J. R. 2004. The best of branding: Best practices in corporate branding. USA: The McGraw-Hill Companies.

Eduskunnan kanslian julkaisu. 2003. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Helsinki: Edita Prima.

Haila, A. 2002. Osalliset ja osajat kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Teoksessa: Bäcklund

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

Hentilä, H. & Wiik, M. 2003. Kaupunkikuva asukkaiden kokemana : Vantaan kokeiluprojektin kuvaus. Vantaa: Sinari.

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

Häikiö, L. Osallistumisen rajat. 2005. Tampere: Tampere University Press.

Häkli, J & Schulman, H. Kaupunkisuunnittelu. Tampere: Tammer-Paino.

Jauhiainen, J.S. & Niemenmaa, V. 2006. Alueellinen suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus.

Kanninen, V. (toim) 1999. Lähiö ABC. Helsinki: STAKES, Raportteja 239.

Keränen, H. 2001. Hankesuunnittelun idea ja projektisyklin hallinta aluekehittämisessä. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Keller, K. L., Apéria, T. & Georgson, M. 2008. Strategic brand management: A European Perspective. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Knuuti, L. (toim). 2003. Täytyykö kaupungin menestyä? Teknillinen koskeakoukulu. Espoo: Otavamedia.

Laamanen, E. (toim) 2001. Seutuyhteistyön suunta. 2. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Moilanen, T. & Rainisto, S. 2009. How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning book for place branding. Wiltshire, Great Britain: Cromwell Press Ltd.

MRL 132/1999. Maankäyttö- ja rakennuslaki. 5.2.1999.

Mäntylä, M. & Lindqvist, P. 2004. Onnelaa etsimässä: Läheisyyden ekonomia alueiden menestekijänä. Vaasa: Levón-instituutti.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Nylund, M. & Yeung, A. (toim.). 2005 Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Jyväskylä: Gummerus.

Rainisto, S. 2008. Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä: Case Helsinki ja Case Lahti. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Reijonen, S. 2009. Sosiaalisen median mahdollisuudet yritysten markkinoinnissa - yritys ja uskallus.

Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa - toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi -verkostoidu! Hämeenlinna: Tammi.

Sotarauta, M & Mustikkamäki, N. (toim) 2001. Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjäyys. Helsinki: Edita.

Uudenmaan liitto. 2003. Uudenmaan maakuntasuunnitelma 2025/Visio ja strategia. Helsinki: Uudenmaan liitto.

## Sähköiset lähteet

Elävä kaupunkikeskusta ry. Viitattu 17.4.2012. <http://kaupunkikeskustat.fi>.

EU-hankeohjeistus. 2010. Viitattu: 15.2.2012. [http://uusikaupunki.fi/docs/pdf/353\\_EU-hankeohjeistus.pdf](http://uusikaupunki.fi/docs/pdf/353_EU-hankeohjeistus.pdf)

Helsingin katutila ja kaupunkikuva - ohjeita ja esimerkkejä. 2011. Helsingin kaupunki Rakennusvirasto. Viitattu 26.2.2012. <http://www.hel.fi/static/hkr/julkaisut/katutila/Luku1.pdf>

Hakanen, M. 2006. Verkostoitumisen menestystekijöitä. Viitattu 19. helmikuuta. <http://www.modulcon.fi>

Hynynen, A. & Kolehmainen, J. Keskikokoinen metapolis? 2011. Viitattu 29.1.2012. [http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/julkaisut/tyopaperit/Keskikokoinen\\_metapolis.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/julkaisut/tyopaperit/Keskikokoinen_metapolis.pdf)

Jalas, K. Merirosvoja ja muita kaupan esteitä. Viitattu 1.4.2012. <http://www.keskuskauppakamari.fi/Tietoa-meista/Tietoa-historiasta-ja-toiminnasta>

Kostiainen, J. 2007. Kaupunkiseutujen innovaatiopolitiikka ja itseuudistuminen. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö: Tampere. Viitattu 22.2.2012. <http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/netlibrary/Kaupunkiseutujen%20kehitys.pdf>

Sisäasianministeriö, aluekehitysosasto. 2002. Viitattu 28.1.2012. [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/FB4BA6D04CD47387C2256B6400561848/\\$file/alusmietinto.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/FB4BA6D04CD47387C2256B6400561848/$file/alusmietinto.pdf)

Rakennerahastot, EAKR. 2012. Viitattu 28.1.2012. [http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02\\_eu\\_rr\\_ohjelmat/01\\_eakr/01\\_etela\\_suomi/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/01_eakr/01_etela_suomi/index.jsp)

Rakennerahastot, ESR. 2012. Viitattu 28.1.2012. [http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02\\_eu\\_rr\\_ohjelmat/02\\_esr/01\\_toimintaliijat/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/02_esr/01_toimintaliijat/index.jsp)

Rakennerahastot, rahoituksen hakeminen. 2011. Viitattu 15.2.2012. [http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/03\\_hakijalle/03\\_hakijalle/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/03_hakijalle/03_hakijalle/index.jsp)

Rongas, A. 2010. Sosiaalisen median palvelut ja välineet hyötykäyttöön - Mitä on sosiaalinen media? Viitattu 26.2.2012. [http://www.edu.fi/materiaaleja\\_ja\\_tyotapoja/tvt\\_opetuksessa/mika\\_ihmeen\\_sosiaalinen\\_media](http://www.edu.fi/materiaaleja_ja_tyotapoja/tvt_opetuksessa/mika_ihmeen_sosiaalinen_media)

Teknologiakeskus Oy. 2010. Verkoston toiminta käytännössä. Viitattu 27.2.2012. [http://verkostoveturi.fi/verkoston\\_toiminta\\_kaytannossa/](http://verkostoveturi.fi/verkoston_toiminta_kaytannossa/)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Viitattu 28.1.2012: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2150>

Uudenmaanliitto. 2011a. Viitattu 28.1.2012. <http://www.uudenmaanliitto.fi/index.phtml?s=16>

Uudenmaanliitto. 2011b. Etelä-Suomen EAKR-ohjelma. Viitattu: 19.4.2012. <http://www.uudenmaanliitto.fi/index.phtml?s=1136>

Uudenmaanliitto. 2012. Viitattu 19.4.2012. <http://www.uudenmaanliitto.fi/index.phtml?s=2>  
Ympäristöministeriö. 2004. Maakuntakaava. Viitattu 6.3.2012. <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=23555&lan=fi>

Ympäristöministeriö. 2008. Rakennusluvan hakeminen. Viitattu 22.5.2012.  
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=1571&lan=fi>

Ympäristöministeriö. 2011a. Asemakaavoitus. Viitattu 6.3.2012.  
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=1117&lan=fi>

Ympäristöministeriö. 2011b. Yleiskaavoitus. Viitattu 6.3.2012.  
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=6554&lan=fi>

#### Julkaisemattomat lähteet

Kalliomäki, L-M. 2009. Kaupunki kansainvälisenä brandina - Brandinrakennus osana seutu-  
markkinointia. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Vaasa. Pro gradu-tutkielma.

Lemminkäinen, P. 2012. Toiminnanjohtajan puhelinhaastattelu 26.3.2012. Elävä Kaupunkikes-  
kusta ry. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne .....	9
Kuvio 2: Tuotemerkin arvon malli (Aaker 1996, 7).....	12
Kuvio 3: Brändien johtamiseen liittyvät tehtävät (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49).....	17
Kuvio 4: Verkostoitumisen määrittely prosessit (Teknologiakeskus 2010) .....	25
Kuvio 5: Nykyisen kaavoituksen hierarkia (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 243) .....	37

## Taulukot

Taulukko 1: Elävä kaupunkikeskusta -palkinnon voittajat .....	52
---	----

## Liitteet

Liite 1 Haastattelupohja .....	64
Liite 2 Haastattelu 1.....	66
Liite 3 Haastattelu 2.....	70
Liite 4 Haastattelu 3.....	74
Liite 5 Haastattelu 4.....	78
Liite 6 Haastattelu 5.....	83
Liite 7 Haastattelu 6.....	86

Liite 1 Haastattelupohja

**Kaupunkikeskustan kehittäminen - kysely-/ haastattelulomake:**

**Perustiedot:**

Millä tavalla olit mukana kaupunkisi kehittämisessä?

Minkälainen organisaatio kaupunkikeskustaa oli kehittämässä?

Kuka oli kehittämisen alulle paneva taho?

Mitkä olivat kaupungissasi kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet?

Millä tavalla kehityshankkeen vetäjät on valittu? Ovatko vetäjät vaihtuneet matkan varrella?

Mitkä ovat hyviä ominaisuuksia ja osaamista keskustan kehittämishankkeen vetäjänä?

Miten hallinto on hoidettu kaupunkikeskus ry:ssä? Minkälainen on hallituksen rakenne? Miten päätöksenteko on toteutettu?

Onko keskustan kehittämisessä kokonaisuudessaan onnistuttu? Mistä tämän voi huomata? Mikä asia on kehittynyt/parantunut eniten?

Minkälaisia haasteita on kohdattu kaupunkikeskustan kehittämisprosessin aikana? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

Kohdattiinko prosessin aikana vastarintaa? Jos kohdattiin, niin miltä tahoilta?

**Brändäys:**

Miten koet kaupungin brändin muuttuneen kehittämisen myötä? Onko muutosta tapahtunut, koetko esimerkiksi kaupungin vetovoiman kasvaneen? Onko kaupunki tullut tunnetummaksi?

Miten kaupungin markkinointi on toteutettu? Rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikka-brändiä eli pyritäänkö kaupunkia tekemään tunnetuksi?

Minkälaisena pidät kaupungin brändiä? Minkälainen on brändin visuaalinen ilme?

Mistä kaupunki on tunnettu muualla? Mitä asukkaat arvostavat kaupungissa eniten?

**Verkostoituminen:**

Minkälaisia jäseniä yhdistyksellä on (muita yhdistyksiä, paikallisia yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä)?

Koetko että ilman taustalla olevaa yhdistystä kaupunki ei olisi saavuttanut palkintoa? Oliko se välttämätön kerätä eri tahot yhteen? Lisäkö "projekti" yritysten välistä yhteistyötä?

Mikä on kauppakeskusyhdistyksen merkitys keskustan kehittämisessä? Onko kauppakeskusyhdistyksen ja kaupunkikeskus yhdistyksen välillä mahdollista toteuttaa yhteistyötä?

Onko keskustan kehittämisen myötä syntynyt muuta yhteistyötä kaupungin sisällä?

Mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta? Voiko keskustakehittämistä toteuttaa kahden kunnan yhteistyöllä?

**Alueellisten hankkeiden kehittäminen:**

Oliko/Onko kaupunki mukana kehittämässä kaupunkikeskustaa? Miten? Mitkä muut tahot olivat kaupunkikeskustan kehittämisessä mukana? Kuinka tiiviisti kunta on ollut kehittämisessä mukana?

Kuinka innokkaasti asukkaat ovat olleet kehittämisessä mukana?

Miten kaupunkikeskustan kehittämishanke rahoitettiin? Haettiin hankkeelle rahaa esimerkiksi maakuntaliitolta?

Kuinka paljon rahaa keskustan kehittämiseen on kulunut eri tahoilta yhteensä? Mistä on saatu alkupääoma? Rahankäyttö pitkällä aikavälillä, vuositasolla, jäsenmaksut, kuntapanokset. Keskustakehittämisen rahoitusrakenne.

Onko kehittäminen ollut jatkuvaa, onko kaupunki pystynyt itseuudistumiseen? Eli hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja rakentamaan sen päälle uutta, sekä hyödyntämään yllättäviäkin mahdollisuuksia? Esimerkkejä.

Onko kaupunkikeskustan kehittäminen jatkunut kaupunkikeskusta palkinnon jälkeen? Missä tilanteessa kaupunkikeskustan kehittäminen on tällä hetkellä?

Onko keskustan kehittämisen tilannetta ja tuloksia arvioitu? Jos on, millä tavalla ja missä vaiheessa?

**Kaupunkikuva ja sen kehittäminen:**

Miten yhteistyö teknisen viraston kanssa on toiminut? Esim. operaatiot, kaavoitus, kadut ja pyörätiet, valaistus ja viherrakentaminen. Millä tavalla liikennejärjestelyt on toteutettu? Tarvitaanko kävelykatu, kuinka tärkeä se on?

Miten kaupungin kulttuurillinen sisältö tuotetaan, kuka siitä vastaa? Onko pystytty luomaan uusia tapahtumia, jotka ovat jääneet elämään? Onko kaikki ikäryhmät huomioitu?

Onko kuntalaisten ja jäsenten tyytyväisyyttä tutkittu? Miten tyytyväisyys on lähtenyt kehittymään/muuttunut?

Miten on huomioitu ulkomaalaiset vieraat keskustoissa? Onko opastusta mahdollisesti englanniksi/venäjäksi? Saako infopisteistä apua?

**Lopetus:**

3 asiaa, joita kannattaa kaupunkikeskustan kehittämisessä ehdottomasti hyödyntää/käyttää.

3 asiaa, joita ehdottomasti kannattaa välttää/varautua ennalta.

Liite 2 Haastattelu 1

**Kaupunkikeskustan kehittäminen - haastattelulomake:**

**Perustiedot:**

K: Millä tavalla olit mukana kaupunkisi kehittämisessä?

V: Toimin toiminnanjohtajana kaupallisen keskustan kehittämishankkeessa.

K: Minkälainen organisaatio kaupunkikeskustaa oli kehittämässä?

V: Yrittäjät ry:n alaisuudessa

K: Kuka oli kehittämisen alulle paneva taho?

V: Kaupallisen keskustan kehittämisen alulle panivat kaupunki, yrittäjät, kaupunki.

K: Mitkä olivat kaupungissasi kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet?

V: Kaupunki on vastannut infrastruktuurin kehittämisestä, me kaupallisten toimintojen ja keskustan elävyyden kehittämisestä

K: Millä tavalla kehityshankkeen vetäjät on valittu? Ovatko vetäjät vaihtuneet matkan varrella? Mitkä ovat hyviä ominaisuuksia ja osaamista keskustan kehittämishankkeen vetäjänä?

V: Haastatteluun, Ei, Verkostoitumiskyky ennen kaikkea

K: Miten hallinto on hoidettu kaupunkikeskus ry:ssä? Minkälainen on hallituksen rakenne? Miten päätöksenteko on toteutettu?

V: Toiminta yrittäjähdistyksen alla, meidän toimintaamme valvoo jäsenyrittäjistä koottu kaupan toimikunta. toiminnasta viime kädessä vastuussa yrittäjät ry:n hallitus

K: Onko keskustan kehittämisessä kokonaisuudessaan onnistuttu? Mistä tämän voi huomata? Mikä asia on kehittynyt/parantunut eniten?

V: On erittäin hyvin, keskusta on muuttanut ilmettään ja tullut viihtyisämmäksi, sekä yrittäjien välinen että yrittäjien ja kaupungin välinen yhteistyö on parantunut valtavasti

K: Minkälaisia haasteita on kohdattu kaupunkikeskustan kehittämisprosessin aikana? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

V: Ns. vapaamatkustajat, eli yritykset, jotka eivät osallistu kustannuksiin, mutta nauttivat hedelmistä.

K: Kohdattiinko prosessin aikana vastarintaa? Jos kohdattiin, niin miltä tahoilta?

V: Viittaaan vapaamatkustaja-kohtaan

**Brändäys:**

K: Miten koet kaupungin brändin muuttuneet kehittämisen myötä? Onko muutosta tapahtunut, koetko esimerkiksi kaupungin vetovoiman kasvaneen? Onko kaupunki tullut tunnetummaksi?

V: Parantunut huomattavasti ja työ brändäyksen kohdalla on koko ajan paranemassa, veto-voima on kasvanut ja tullut tunnetummaksi vireänä kaupan keskuksena, ei enää pelkästään vanhana puutaloalueena. lisääntyvät kaupungissa vierailevat asiakasryhmät koko eteläsuomen alueelta ovat tästä todisteena, kyllä.

K: Miten kaupungin markkinointi on toteutettu? Rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikabrändiä eli pyritäänkö kaupunkia tekemään tunnetuksi?

V: Vastaus edellä.

K: Minkälaisena pidät kaupungin brändiä? Minkälainen on brändin visuaalinen ilme?

V: Brändi paranee koko ajan, uusi ilme on onnistunut.

K: Mistä kaupunki on tunnettu muualla? Mitä asukkaat arvostavat kaupungissa eniten?

V: Vanha kaupunki, joka nykyisin tiedetään myös erikoiskaupan keskuksena, meri, oma kieli, lukko maailmanperintökohteet, huom. 2 kpl. ym. sopivaa kokoa ja persoonallisuutta.

**Verkostoituminen:**

K: Minkälaisia jäseniä yhdistyksellä on (muuta yhdistyksiä, paikallisia yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä)?

V: Jäsenyrityksiä on yli 100 keskustan alueella.

K: Koetko että ilman taustalla olevaa yhdistystä kaupunki ei olisi saavuttanut palkintoa? Olisiko se välttämätön kerätä eri tahot yhteen? Lisäkö "projekti" yritysten välistä yhteistyötä?

V: Suuri merkitys palkinnon saamiselle oli nimenomaan toimintamme keskustan kaupallisten toimintojen kehittäjänä. Ehdottomasti, yhteistyö on kaiken onnistumisen edellytys. Viittaaan edellä mainittuun yritysten yhteistyön lisääntymiseen.

K: Mikä on kauppakeskusyhdistyksen merkitys keskustan kehittämisessä? Onko kauppakeskusyhdistyksen ja kaupunkikeskus yhdistyksen välillä mahdollista toteuttaa yhteistyötä?

V: Ei kauppakeskusyhdistystä.

K: Onko keskustan kehittämisen myötä syntynyt muuta yhteistyötä kaupungin sisällä?

K: Keskusteluyhteys kaupungin suuntaan on lisääntynyt koko ajan ja lisääntyy. Tästä mainittuun yhteistoimintasopimus yrittäjien ja kaupungin välillä, jolla kauppatorin ja katualueiden hallinta on siirtynyt yrittäjille vuoden 2006 heinäkuusta alkaen. Myös yrittäjien ja kaupungin-hallitusten jokavuotinen tapaaminen on tullut ohjelmaan.

K: Mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta?

V: Kaupunkikeskustat tulevat elämään jatkossakin, joskin ei ilman panostuksia ja kovaa työtä. Ihmiset tulevat jatkossa vaatimaan entistä enemmän palvelua, josta ollaan valmiita myös maksamaan. Myös lähiruoka ja luomu tulevat olemaan erikoiskaupan valtteja ja näin ollen kaupunkikeskustat tulevat viemään ns. peltomarketeilta kauppaa, näin uskomme.

K: Voiko keskustakehittämistä toteuttaa kahden kunnan yhteistyöllä?

V: Haastavaa, mutta mahdollista.

#### **Alueellisten hankkeiden kehittäminen:**

K: Oliko/Onko kaupunki mukana kehittämässä kaupunkikeskustaa? Miten? Mitkä muut tahot olivat kaupunkikeskustan kehittämisessä mukana? Kuinka tiiviisti kunta on ollut kehittämisessä mukana?

V: Vastaukset löytyvät aiemmista vastauksista.

K: Kuinka innokkaasti asukkaat ovat olleet kehittämisessä mukana?

V: Vastaukset löytyvät aiemmista vastauksista.

K: Miten kaupunkikeskustan kehittämishanke rahoitettiin? Haettiin hankkeelle rahaa esimerkiksi maakuntaliitolta?

V: On rahoitettu hankerahoituksella ja jäsenmaksuilla. Kaupallisen keskustan kehittämistyö alkoi eakr-hankkeena vuoden 2002 alusta ja jatkui vuoden 2006 maaliskuun loppuun. Tämän jälkeen puuttuva rahoitus saatiin em. yhteistoimintasopimuksen mukanaan tuomilla torimaksuilla, jäätelökioskivuokrilla, terassi- ja mainospaikkavuokrilla.

K: Kuinka paljon rahaa keskustan kehittämiseen on kulunut eri tahoilta yhteensä? Mistä on saatu alkupääoma? Rahankäyttö pitkällä aikavälillä, vuositasolla, jäsenmaksut, kuntapanokset. Keskustakehittämisen rahoitusrakenne.

V: Ei tarkkaa tietoa. Toimintamme osalta kaupungin vuosittainen tuki, jäsenmaksut ja tori- ja katualueitten tuomat tuotot. Vuositasolla kokonaisuutena n. 136000€.

K: Onko kehittäminen ollut jatkuvaa, onko kaupunki pystynyt itseuudistumiseen?

Eli hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja rakentamaan sen päälle uutta, sekä hyödyntämään yllättäviäkin mahdollisuuksia? Esimerkkejä.

V: Rakenteellisten uudistusten toteuttaminen maailmanperintökohteessa on ollut haastavaa, mutta onnistunut. Esimerkkinä ovat kauppatorin kiinteät torikatokset.

K: Onko kaupunkikeskustan kehittäminen jatkunut kaupunkikeskusta palkinnon jälkeen? Missä tilanteessa kaupunkikeskustan kehittäminen on tällä hetkellä?

V: Kyllä, sulatusjärjestelmä laajenee vanhan kaupungin alueella, jonka jälkeen kalatorin alue uudistetaan.

K: Onko keskustan kehittämisen tilannetta ja tuloksia arvioitu? Jos on, millä tavalla ja missä vaiheessa?

V: Ei ole arvioitu.

**Kaupunkikuva ja sen kehittäminen:**

K: Miten yhteistyö teknisen viraston kanssa on toiminut? Esim. operaatiot, kaavoitus, kadut ja pyörätiet, valaistus ja viherrakentaminen. Millä tavalla liikennejärjestelyt on toteutettu? Tarvitaanko kävelykatu, kuinka tärkeä se on?

V: Hyvin on toiminut. Ei välttämätön, kesäaikana kahden viikon ajan vanhassa kaupungissa kävelykadut torin ja uudemman keskustan välillä.

K: Miten kaupungin kulttuurillinen sisältö tuotetaan, kuka siitä vastaa? Onko pystytty luomaan uusia tapahtumia, jotka ovat jääneet elämään? Onko kaikki ikäryhmät huomioitu?

K: Kokoonsa nähden kaupungin kulttuuritarjonta on harvinaisen monipuolinen. esimerkkeinä kesän tapahtumista: klustermus, vaihtoehtomusiikin ilmaisfestivaali, summer jazz, blues, vuodesta 1986 alkaen toiminut, omassa genressään maamme kärkitapahtumiin kuuluva 2-päiväinen festivaali, pitsiviikko, festivo, kamarimusiikkiviikko, Blue sea film festivaali, elokuvajuhla, ym. Kyllä, mm. kaksi kertaa vuodessa vietettävät lasten kulttuuriviikot.

K: Onko kuntalaisten ja jäsenten tyytyväisyyttä tutkittu? Miten tyytyväisyys on lähtenyt kehittymään/muuttunut?

V: Kaupunki on tehnyt tyytyväisyystutkimuksia. Tyytyväisyys on parantunut.

K: Miten on huomioitu ulkomaalaiset vieraat keskustoissa? Onko opastusta mahdollisesti englanniksi/venäjäksi? Saako infopisteistä apua?

V: Olkiluodossa työskentelevien ranskalaisperheiden lapsille on perustettu oma koulu, kahvilat pitävät oviaan pidempään auki ym. Infopisteet on sijoitettu aivan ydinkeskustaan ja niistä saa palvelua useammalla kielellä.

**Lopetus:**

3 asiaa, joita kannattaa kaupunkikeskustan kehittämisessä ehdottomasti hyödyntää/käyttää.

V: Verkostoituminen, yhteistyö, tiedon kulku.

3 asiaa, joita ehdottomasti kannattaa välttää/varautua ennalta.

V: Aina on arvostelijoita ja selkään puukottajia.

Liite 3 Haastattelu 2

**Kaupunkikeskustan kehittäminen - haastattelulomake:**

**Perustiedot:**

K: Millä tavalla olit mukana kaupunkisi kehittämisessä?

V: Toiminnanjohtajana, jonka vastuulla on lähes kaikki mahdollinen. Tehtävään kuuluu koordinointi sekä vastata toimivuudesta.

K: Minkälainen organisaatio kaupunkikeskustaa oli kehittämässä?

V: Mukana ovat olleet kaupungin arkkitehdit, tekninen virasto, kaupungin hallitus sekä keskustan kehittämissyhdystys.

K: Kuka oli kehittämisen alulle paneva taho?

V: Yleisesti voidaan sanoa, että kehittäminen on lähtenyt liikkeelle yleisestä trendistä, niin kutsutusta kävelykatu kulttuurista. Kehittäminen on aloitettu Saksassa, jonka jälkeen rantautunut Suomeen vuosia myöhemmin.

K: Mitkä olivat kaupungissasi kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet?

V: Aukkoinen keskusta oli saatava eheytettyä. Lisäksi keskeneräiset ja hoitamattomat tontit piti saada kuntoon. Yleisilmeen kohentaminen.

K: Millä tavalla kehityshankkeen vetäjät on valittu? Ovatko vetäjät vaihtuneet usein? Mitkä ovat hyviä ominaisuuksia ja osaamista keskustan kehittämishankkeen vetäjänä?

V: 10-20 vuoden henkilö, jolla on vahva työkokemus. Täytyy osata kuunnella, innostaa muita sekä omata synnynnäistä karismaa. Työ on raskasta henkisesti.

K: Miten hallinto on hoidettu kaupunkikeskus ry:ssä? Minkälainen on hallituksen rakenne? Miten päätöksenteko on toteutettu?

V: Toimintaa johtaa hallitus, jolla on apunaan 8 henkilön asiantuntijaryhmä. Jäsenet valitaan syyskokouksessa. Hallitus kokoontuu kuusi kertaa vuodessa.

K: Onko keskustan kehittämisessä kokonaisuudessaan onnistuttu? Mistä tämän voi huomata?

Mikä asia on kehittynyt/parantunut eniten?

V: Kehittämisen seurauksena on tapahtunut suuri muutos. Panostuksia kehittämiseen on laitettu noin 80 miljoonaa. Kaupungin asukasluku on lähtenyt nousemaan, samoin yrittäjien määrä.

K: Minkälaisia haasteita on kohdattu kaupunkikeskustan kehittämisprosessin aikana? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

V: Rahoituspohjan tulisi olla toisenlainen, rahoituksen tulisi olla koko ajan kunnossa ja kaupungin aktiivisena rahoittajana. Tuki voisi olla 1€ per asukas. Muun muassa terassitulot pitäisi ohjata suoraan yhdistykselle.

K: Kohdattiinko prosessin aikana vastarintaa? Jos kohdattiin, niin miltä tahoilta?

V: Muutosta on vastustettu, mutta jälkepäin on oltu hyvin tyytyväisiä.

#### **Brändäys:**

K: Miten koet kaupungin brändin muuttuneet kehittämisen myötä? Onko muutosta tapahtunut, koetko esimerkiksi kaupungin vetovoiman kasvaneen? Onko kaupunki tullut tunnetummaksi?

V: Kaupunkilaiset huomaavat muutoksen ja ovat muutokseen tyytyväisiä. Kaupunkiin on tullut lisää asiakkaita ja liikkeitä.

K: Miten kaupungin markkinointi on toteutettu? Rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikabrändiä eli pyritäänkö kaupunkia tekemään tunnetuksi?

V: Kaupungin markkinoinnissa suurin osa varoista menee mediamarkkinointiin. Tämä käsittää nettisivut, verkkokaupan ja sosiaalisen median. Kaupunkia mainostetaan myös naapurikuntien asiakkaille.

K: Minkälaisena pidät kaupungin brändiä? Minkälainen on brändin visuaalinen ilme?

V: Kaupungin visuaaliseen ilmeeseen on panostettu 450 000€. Näin kaupungin yleisilmeestä on saatu turvallinen ja viihtyisä.

K: Mistä kaupunki on tunnettu muualla? Mitä asukkaat arvostavat kaupungissa eniten?

V: Kaupunki tunnetaan kaupoistaan sekä teollisuudestaan. Kaupungissa on vuosittain paljon tunnettuja tapahtumia.

#### **Verkostoituminen:**

K: Minkälaisia jäseniä yhdistyksellä on (muita yhdistyksiä, paikallisia yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä)?

V: Jäseninä on muun muassa suuria tavarataloja, vaateliikkeitä, vakuutusyhtiöitä ym.

K: Koetko että ilman taustalla olevaa yhdistystä kaupunki ei olisi saavuttanut palkintoa? Oliko se välttämätön kerätä eri tahot yhteen? Lisäkö "projekti" yritysten välistä yhteistyötä?

V: Keskustankehittämissyöryhdistyksen hallitus on ollut merkitys kuten myös virkamiestyöryhmällä. Näiden yhteisvaikutuksella on saatu aikaan loistavia tuloksia.

K: Mikä on kauppakeskushdistyksen merkitys keskustan kehittämissä? Onko kauppakeskushdistyksen ja kaupunkikeskus yhdistyksen välillä mahdollista toteuttaa yhteistyötä?

V: Ei ole.

K: Onko keskustan kehittämisen myötä syntynyt uutta yhteistyötä kaupungin sisällä?

V: Keskustan kehittämissä on mukana paljon erilaisia sidosryhmiä. Kehittämisen seurauksena on syntynyt uutta ja laajaa yhteistyötä.

K: Mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojensa tulevaisuudessa? Voiko keskustakehittämistä toteuttaa kahden kunnan yhteistyöllä?

V: Kaupunkien keskustoissa voidaan tulevaisuudessa nähdä suuria tavarataloja, jotka ovat aivan kaupunkien keskustoissa.

#### **Alueellisten hankkeiden kehittäminen:**

K: Oliko/Onko kaupunki mukana kehittämissä kaupunkikeskustaa? Miten? Mitkä muut tahot olivat kaupunkikeskustan kehittämissä mukana? Kuinka tiiviisti kunta on ollut kehittämissä mukana?

V: Kehittämissä on ollut mukana paljon erilaisia sidosryhmiä, myös kaupunki on ollut tiiviisti mukana. Lisäksi mukana on ollut erilaisia yrityksiä.

K: Kuinka innokkaasti asukkaat ovat olleet kehittämissä mukana?

V: Aluksi yrittäjät ja kaupunkilaiset pelkäsivät muutosta. Tämä näkyi vahvana yleisöosasto kirjoitteluna. Nykyään muutokseen ollaan tyytyväisiä.

K: Miten kaupunkikeskustan kehittämishanke rahoitettiin? Haettiin hankkeelle rahaa esimerkiksi maakuntaliitolta?

V: On haettu rahaa keskipohjanmaan kehittämissä, 10 000€. Lisäksi on haettu ja saatu rahoitusta Euroopan Unionilta.

K: Kuinka paljon rahaa keskustan kehittämiseen on kulunut eri tahoilta yhteensä? Mistä on saatu alkupääoma?

V: Rahankäyttö pitkällä aikavälillä, vuositasolla, jäsenmaksut, kuntapanokset. Keskustakehittämisen rahoitusrakenne.

Vuosien 2006-2010 aikana keskustaan on käytetty noin 80 miljoonaa euroa. Yritysten jäsenmaksut määräytyvät yrityksen henkilöstömäärän mukaan.

K: Onko kehittäminen ollut jatkuvaa, onko kaupunki pystynyt itseuudistumiseen? Eli hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja rakentamaan sen päälle uutta, sekä hyödyntämään yllättäviäkin mahdollisuuksia? Esimerkkejä.

V: Kehittämistä on jatkettu aktiivisesti ja kehittämiseen pyritään edelleen.

K: Onko kaupunkikeskustan kehittäminen jatkunut kaupunkikeskusta palkinnon jälkeen? Missä tilanteessa kaupunkikeskustan kehittäminen on tällä hetkellä?

V: Viiden vuoden voimakas kehittämisjakso päättyy vuonna 2012. Uusia kehittämiskohteita on muun muassa kävelykadun valaistus sekä kauppatorin suunnitelmat.

K: Onko keskustan kehittämisen tilannetta ja tuloksia arvioitu? Jos on, millä tavalla ja missä vaiheessa?

V: On tehty 2 mittavaa arviointia yhdessä muiden kaupunkien kanssa. Arvioinnissa mitattiin vetovoimaa, ekologisuutta, julkisen sekä yksityisen kehittämisen investointeja.

#### **Kaupunkikuva ja sen kehittäminen:**

K: Miten yhteistyö teknisen viraston kanssa on toiminut? Esim. operaatiot, kaavoitus, kadut ja pyörätiet, valaistus ja viherrakentaminen. Millä tavalla liikennejärjestelyt on toteutettu? Tarvitaanko kävelykatu, kuinka tärkeä se on?

V: Kävelykatu on äärimmäisen tärkeä. Teknisen viraston kanssa toteutetaan paljon yhteistyötä. Viihtyvyydestä vastataan yhdessä.

K: Miten kaupungin kulttuurillinen sisältö tuotetaan, kuka siitä vastaa? Onko pystytty luomaan uusia tapahtumia, jotka ovat jääneet elämään? Onko kaikki ikäryhmät huomioitu?

V: On luotu työryhmiä, jotka vastaavat tapahtumien järjestämisestä. Tapahtumista voi mainita erilaiset messut, kesän ja joulunavaukset sekä markkinat.

K: Onko kuntalaisten ja jäsenten tyytyväisyyttä tutkittu? Miten tyytyväisyys on lähtenyt kehittymään/muuttunut?

V: Kaupunkilaisten vastustus muutokseen oli alussa todella rajua, mutta lopputulokseen ollaan tyytyväisiä. Muutoksesta on myös saatu paljon kiitosta, sillä muutos on lopulta koettu tarpeelliseksi.

K: Miten on huomioitu ulkomaalaiset vieraat keskustoissa? Onko opastusta mahdollisesti englanniksi/venäjäksi? Saako infopisteistä apua?

V: Vieraankielen opastusta pitäisi olla enemmän. Kaupunkia markkinoidaan pääasiassa kotimaan markkinoilla. Julkaistaan kaupunkiopas, joka on painettu myös muilla kuin suomen kielellä.

**Lopetus:**

3 asiaa, joita kannattaa kaupunkikeskustan kehittämisessä ehdottomasti hyödyntää/käyttää.

V: Virkamies- ja keskustankehittämistyöryhmän välinen yhteistyö, vahva usko omaan tekemiseen, trendien seuraaminen.

3 asiaa, joita ehdottomasti kannattaa välttää/varautua ennalta.

V: Muutosta vastustetaan lähes aina jollakin tasolla, erimielisyyksiä löytyy sekä rahoituksen onnistuminen.

Liite 4 Haastattelu 3

**Kaupunkikeskustan kehittäminen - haastattelulomake:**

**Perustiedot:**

K: Millä tavalla olit mukana kaupunkisi kehittämisessä?

V: Toiminnanjohtajana, jonka toimenkuvaan kuuluu lähes kaikki mahdollinen. Esimerkkinä voidaan mainita tapahtumien järjestäminen.

K: Minkälainen organisaatio kaupunkikeskustaa oli kehittämässä?

V: Kaupungin yritykset ovat vahvasti kehittämisessä mukana. Lisäksi kaupunki ja kiinteistönomistajat ovat olleet kehittämisessä mukana. Voidaan sanoa, että kolme tahoa työskentelee yhdessä.

K: Kuka oli kehittämisen alulle paneva taho?

V: Edellä mainitut kolme tahoa ovat ne, joista kehittäminen on lähtenyt liikkeelle. Kehittämiseksi on ollut yhteinen tarve ja sen eteen on alettu tekemään työtä.

K: Mitkä olivat kaupungissasi kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet?

V: Tärkein kehittämiskohde on ollut ennen kaikkea keskustan elävöittäminen. Tällä tarkoitetaan erilaisten tapahtumien järjestämistä ja sitä, että saadaan ihmiset liikkeelle.

K: Millä tavalla kehityshankkeen vetäjät on valittu? Ovatko vetäjät vaihtuneet matkan varrella? Mitkä ovat hyviä ominaisuuksia ja osaamista keskustan kehittämishankkeen vetäjänä?

V: Vetäjän tulee olla hyvin innovatiivinen sekä omata uusia ideoita. Lisäksi täytyy olla hyvin määrätietoinen ja luottamusta itseensä sekä siihen mitä tekee.

K: Miten hallinto on hoidettu kaupunkikeskus ry:ssä? Minkälainen on hallituksen rakenne? Miten päätöksenteko on toteutettu?

V: Hallitus koostuu eri alojen edustajista. Edustajat valitaan syyskokouksessa. Hallitus koontuu 4-5 kertaa vuodessa. Muita kokouksia pidetään tarpeen mukaan.

K: Onko keskustan kehittämisessä kokonaisuudessaan onnistuttu? Mistä tämän voi huomata? Mikä asia on kehittynyt/parantunut eniten?

V: Keskusta on muuttunut viihtyisämmäksi. Kehittämisen pystyy parhaiten huomioimaan siitä, että ihmisiä tulee kaupunkiin laajemmalta alueelta sekä myös naapurikaupungeista.

K: Minkälaisia haasteita on kohdattu kaupunkikeskustan kehittämisprosessin aikana? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

V: Kaupungissa on liikkeitä aina pienistä kivijalkamyymälöistä hypermarketteihin, ja näin ollen yrityksillä on hyvinkin erilaiset tarpeet. Tällöin on syntynyt ristiriitoja, kun kaikkia ei voida miellyttää.

K: Kohdattiinko prosessin aikana vastarintaa? Jos kohdattiin, niin miltä tahoilta?

V: Varsinaista vastarintaa ei ole ollut, lähinnä erimielisyyksiä siitä miten asiat tulisi hoitaa.

#### **Brändäys:**

K: Miten koet kaupungin brändin muuttuneet kehittämisen myötä? Onko muutosta tapahtunut, koetko esimerkiksi kaupungin vetovoiman kasvaneen? Onko kaupunki tullut tunnetummaksi?

V: Kaupungin brändi uudistettiin muutama vuosi sitten ja tällöin laitettiin paljon varoja markkinointiin, mikä on lisännyt kaupungin tunnettavuutta.

K: Miten kaupungin markkinointi on toteutettu? Rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikabrändiä eli pyritäänkö kaupunkia tekemään tunnetuksi?

V: Kaupungin alueella tehdään aktiivista markkinointia sekä pidetään erilaisia tapahtumia, joiden tarkoituksena on saada ihmiset tietoisiksi alueen tarjonnasta. Lisäksi kaupungilla on ajantasaiset nettisivut sekä osa varoista käytetään radiomainontaan.

K: Minkälaisena pidät kaupungin brändiä? Minkälainen on brändin visuaalinen ilme?

V: Kaupungin logo uudistettiin kaupungin brändin uudistamisen myötä. Lisäksi kaupungissa on paljon tapahtumajulisteita, joista voi nähdä miten aktiivinen kaupunki on. Näin pyritään rakentamaan tapahtumarikasta brändiä kaupungille.

K: Mistä kaupunki on tunnettu muualla? Mitä asukkaat arvostavat kaupungissa eniten?

V: Kaupunki sijaitsee meren läheisyydessä ja on siitä myös tunnettu. Lisäksi kaupungin kaksikielisyys on rikkaus. Alueella sijaitsee myös maailman perintöalue.

#### **Verkostoituminen:**

K: Minkälaisia jäseniä yhdistyksellä on (muuta yhdistyksiä, paikallisia yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä)?

V: Jäsenenä on muun muassa kaupunki, erilaisia suuria kauppaketjuja, ravintoloita, kauppa-kamari, vaateliikkeitä sekä paljon muita yrityksiä. Yhdistyksessä on edustettuna hyvin erilaisia yrityksiä ja aloja.

K: Koetko että ilman taustalla olevaa yhdistystä kaupunki ei olisi saavuttanut palkintoa? Oliko se välttämätön kerätä eri tahot yhteen? Lisäkö "projekti" yritysten välistä yhteistyötä?

V: Yhdistyksen suurin merkitys on ollut tapahtumien koordinoinnissa. Tästä syystä voidaan sanoa, että yhdistys on ollut tärkeä taho kehittämisessä. Kaupungin henkilöillä ei useinkaan ole aikaa keskittyä kehittämiseen, joten asia on annettu yhdistyksen tehtäväksi.

K: Mikä on kauppakeskusyhdistyksen merkitys keskustan kehittämisessä? Onko kauppakeskusyhdistyksen ja kaupunkikeskus yhdistyksen välillä mahdollista toteuttaa yhteistyötä?

V: Varsinaisesti yhteistyötä ei ole tehty, mutta yhdistyksen markkinointipäällikkö on mukana myös alueen kauppakeskusten markkinointipäällikkö. Yhteistyötä on tehty Elävä kaupunkikeskusta Ry:n kanssa.

K: Onko keskustan kehittämisen myötä syntynyt muuta yhteistyötä kaupungin sisällä?

V: Yhteistyö kaupungin ja liikkeiden välillä on yhdistyksen ansiosta parantunut. Yritykset saavat paremmin äänensä kuuluviin yhdistyksen avulla.

K: Mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta? Voiko keskustakehittämistä toteuttaa kahden kunnan yhteistyöllä?

V: Kaupunkikeskustojen tulevaisuudessa erikoiskaupat tulevat lisääntymään, mutta samalla lisääntyvät suuret kauppakeskukset.

#### **Alueellisten hankkeiden kehittäminen:**

K: Oliko/Onko kaupunki mukana kehittämässä kaupunkikeskustaa? Miten? Mitkä muut tahot olivat kaupunkikeskustan kehittämisessä mukana? Kuinka tiiviisti kunta on ollut kehittämisessä mukana?

V: Kaupungin kanssa on toteutettu pitkäjänteistä yhteistyötä. Yhteistyötä on tehty muun muassa tapahtumissa ja markkinoinnissa. Lisäksi kehittämisessä ovat olleet mukana alueen kauppa-kamari, yrittäjät sekä Elävä kaupunkikeskusta Ry.

K: Kuinka innokkaasti asukkaat ovat olleet kehittämisessä mukana?

V: Varsinaisesti eivät, sillä yhdistyksen päätavoite on saada yritysten ääni kuuluviin.

K: Miten kaupunkikeskustan kehittämishanke rahoitettiin? Haettiin hankkeelle rahaa esimerkiksi maakuntaliitolta?

V: Maakuntaliitolta ei ole haettu rahaa keskustan kehittämiseen, mutta kaupunki maksaa yhdistykselle rahoitusapua, jota ilman yhdistys ei toimisi.

K: Kuinka paljon rahaa keskustan kehittämiseen on kulunut eri tahoilta yhteensä? Mistä on saatu alkupääoma? Rahankäyttö pitkällä aikavälillä, vuositasolla, jäsenmaksut, kuntapanokset. Keskustakehittämisen rahoitusrakenne.

V: Yhdistyksen tulot koostuvat pääasiassa jäsenmaksuista, jotka määräytyvät yrityksen henkilöstömäärän mukaan. Jäsenmaksu on suuruudeltaan 210-5253€. Lisäksi kaupunki osallistuu rahallisesti yhdistyksen toimintaan. Lisäksi yhdistys saa tuloja anotuista avustuksista sekä erilaisista tapahtumista.

K: Onko kehittäminen ollut jatkuvaa, onko kaupunki pystynyt itseuudistumiseen? Eli hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja rakentamaan sen päälle uutta, sekä hyödyntämään yllätäviäkin mahdollisuuksia? Esimerkkejä.

V: Koko ajan pyritään kehittämään uusia tapahtumia, joilla saadaan ihmisten mielenkiinto pysymään yllä. Tapahtumissa pyritään koko ajan aktiiviseen kehittämiseen.

K: Onko kaupunkikeskustan kehittäminen jatkunut kaupunkikeskusta palkinnon jälkeen? Missä tilanteessa kaupunkikeskustan kehittäminen on tällä hetkellä?

V: Tällä hetkellä keskusta tarvitsee rajuja muutoksia, tähän on suunnitteilla iso kampanja. Lisäksi kehitetään tapahtumia.

K: Onko keskustan kehittämisen tilannetta ja tuloksia arvioitu? Jos on, millä tavalla ja missä vaiheessa?

V: Varsinaista arviointia ei ole tehty, muuten kuin harjoittelijoiden toimesta. Harjoittelijat ovat arvioineet tapahtumien tuloksia. Lähinnä arviointi on jäänyt tekemättä resurssien puutteen takia.

#### **Kaupunkikuva ja sen kehittäminen:**

K: Miten yhteistyö teknisen viraston kanssa on toiminut? Esim. operaatiot, kaavoitus, kadut ja pyörätiet, valaistus ja viherrakentaminen. Millä tavalla liikennejärjestelyt on toteutettu? Tarvitaanko kävelykatu, kuinka tärkeä se on?

V: Kaupungissa on kävelykeskusta ja se koetaan tärkeäksi asiaksi. Varsinaisesti teknisen viraston kanssa ei ole tehty yhteistyötä, sillä yhdistyksen päätehtävä on kaupungin liikekeskuksessa. Kaupunki tekee yhteistyötä teknisen viraston kanssa.

K: Miten kaupungin kulttuurillinen sisältö tuotetaan, kuka siitä vastaa? Onko pystytty luomaan uusia tapahtumia, jotka ovat jääneet elämään? Onko kaikki ikäryhmät huomioitu?

V: Yhdistys tuottaa sekä koordinoi erilaisia tapahtumia, joilla pyritään huomioimaan kaikki ikäluokat. Esimerkkejä tapahtumista ovat erilaiset teema viikonloput, lapsille suunnatut tapahtumat sekä perinteiset taiteiden yöt.

K: Onko kuntalaisten ja jäsenten tyytyväisyyttä tutkittu? Miten tyytyväisyys on lähtenyt kehittymään/muuttunut?

V: Jäsenten tyytyväisyyttä ei ole vähään aikaan tutkittu, ei ainakaan viime vuoden aikana ole tehty laajaa jäsenyytystutkimusta.

K: Miten on huomioitu ulkomaalaiset vieraat keskustoissa? Onko opastusta mahdollisesti englanniksi/venäjäksi? Saako infopisteistä apua?

V: Kaupungissa painetaan opas suomen-, ruotsin- sekä englanninkielisenä. Oppaasta on saatavilla myös virtuaalinen versio. Lisäksi kaupungista löytyy opaskylttejä kahdella kielellä. Kesäisin kaupungissa on infopisteet, joista saa apua useammalla kielellä.

#### **Lopetus:**

3 asiaa, joita kannattaa kaupunkikeskustan kehittämisessä ehdottomasti hyödyntää/käyttää.

V: Yhteistyötä eri tahojen välillä tulee hyödyntää, uudet ideat sekä tapahtumien tulee mahdollisuuksien mukaan olla monipuolisia.

3 asiaa, joita ehdottomasti kannattaa välttää/varautua ennalta.

V: Ristiriitoja syntyy väistämättäkin, joten niihin tulee osata varautua. Lisäksi tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen miten yhdistyksen ja kaupungin kehittäminen rahoitetaan. Kaupunkikeskustan kehittämisessä tarvitaan paljon kärsivällisyyttä.

Liite 5 Haastattelu 4

#### **Kaupunkikeskustan kehittäminen - haastattelulomake:**

##### **Perustiedot:**

K: Millä tavalla olit mukana kaupunkisi kehittämisessä?

V: Toimii yhdistyksessä toiminnanjohtajana, jonka vastuulla on pitää yhdistys toiminnassa sekä huolehtia viestinnästä ynnä muista eteen tulevista asioista.

K: Minkälainen organisaatio kaupunkikeskustaa oli kehittämässä?

V: Kehittämisessä mukana ovat olleet yrittäjät, kiinteistöjen omistajat sekä kaupunki. Lisäksi asukkaat ovat olleet aktiivisesti mukana kehitystyössä. Kiinnostu kehittämistä kohtaan on ollut laajaa.

K: Kuka oli kehittämisen alulle paneva taho?

V: Halu kehittämiseen on lähtenyt alun perin yrittäjiltä, jotka ovat halunneet saada kaupungista yhtenäisen kokonaisuuden.

K: Mitkä olivat kaupungissasi kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet?

V: Tärkein kehittämiskohde kaupungissa on ollut sen rakenteen parantaminen. Kehittämisellä on pyritty luomaan parempaa visuaalista ilmettä sekä luomaan uusia rakennuksia.

K: Millä tavalla kehityshankkeen vetäjät on valittu? Ovatko vetäjät vaihtuneet matkan varrella? Mitkä ovat hyviä ominaisuuksia ja osaamista keskustan kehittämishankkeen vetäjänä?

V: Vetäjällä tulee ennen kaikkea olla paksu nahka, sillä työssä joutuu kestäämään kritiikkiä. Lisäksi hyviä ominaisuuksia ovat ongelman ratkaisukyky. Vetäjän tulee myös omata laaja verkosto.

K: Miten hallinto on hoidettu kaupunkikeskus ry:ssä? Minkälainen on hallituksen rakenne? Miten päätöksenteko on toteutettu?

V: Hallituksessa on 6-10 jäsentä. Hallitus päättää vuosikokouksessa puheenjohtajan. Hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet hallituksen jäsenistä.

K: Onko keskustan kehittämisessä kokonaisuudessaan onnistuttu? Mistä tämän voi huomata? Mikä asia on kehittynyt/parantunut eniten?

V: Kaupungin fyysinen rakenne on parantunut kehittämisen seurauksena huomattavasti. Lisäksi visuaalinen ilme on parempi kuin aikaisemmin.

K: Minkälaisia haasteita on kohdattu kaupunkikeskustan kehittämisprosessin aikana? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

V: Sanotaanko, että kun keskittyy isoihin kokonaisuuksiin, voi helposti jäädä pienet asiat vaille huomiota. Esimerkkinä voidaan sanoa, että keskusta on jäänyt puuttumaan polkupyöräparkki.

K: Kohdattiinko prosessin aikana vastarintaa? Jos kohdattiin, niin miltä tahoilta?

V: Kaupunkilaisilta kysyttäessä kehittäminen on aina huono asia, mikään ei saisi muuttua. Esimerkkinä kävelykadun rakentaminen aiheutti kovaa vastustusta.

**Brändäys:**

K: Miten koet kaupungin brändin muuttuneet kehittämisen myötä? Onko muutosta tapahtunut, koetko esimerkiksi kaupungin vetovoiman kasvaneen? Onko kaupunki tullut tunnetummaksi?

V: Kaupunki on ehdottomasti tullut kehittämisen myötä tunnetummaksi. Myyntiluvut ovat kasvaneet huomattavasti ja muuttotappio on pienentynyt. Kaupunkiin tulee ihmisiä myös kaupungin rajojen ulkopuolelta.

K: Miten kaupungin markkinointi on toteutettu? Rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikabrändiä eli pyritäänkö kaupunkia tekemään tunnetuksi?

V: Kaupunki tunnetaan matkailukaupunkina ja sellaisena sitä pyritään myös markkinoimaan.

K: Minkälaisena pidät kaupungin brändiä? Minkälainen on brändin visuaalinen ilme?

V: Kaupungista pyritään tekemään enemmän matkailukaupunkia teollisuuskaupungin sijaan. Pyritään tekemään asian tiimoilta laajaa yhteistyötä.

K: Mistä kaupunki on tunnettu muualla? Mitä asukkaat arvostavat kaupungissa eniten?

V: Kaupungin veden läheisyys on huomattava rikkaus. Lisäksi kaupungissa sijaitsee keskellä kaupunkia kansallismaisema.

**Verkostoituminen:**

K: Minkälaisia jäseniä yhdistyksellä on (muuta yhdistyksiä, paikallisia yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä)?

V: Jäsenenä on erilaisia vaateyrityksiä, hotelleja, kampaamoita, kiinteistöfirmoja, sisustusliikkeitä, pankkeja sekä tavarataloja. Yhdistyksessä on edustettuna paljon erilaisia aloja.

K: Koetko että ilman taustalla olevaa yhdistystä kaupunki ei olisi saavuttanut palkintoa? Oliko se välttämätön kerätä eri tahot yhteen? Lisäkö "projekti" yritysten välistä yhteistyötä?

V: Yhdistys on palkinnon takana, sillä yhdistys on koontanut eri tahot yhteen ja saanut näin kehittämisen liikkeelle. Kaupungissa on tärkeää saada yrittäjien ääni kuuluviin ja tässä asiassa yhdistys on ollut erittäin tärkeä.

K: Mikä on kauppakeskisyhdistyksen merkitys keskustan kehittämisessä? Onko kauppakeskisyhdistyksen ja kaupunkikeskus yhdistyksen välillä mahdollista toteuttaa yhteistyötä?

V: Ei ole ollut yhteistyötä.

K: Onko keskustan kehittämisen myötä syntynyt muuta yhteistyötä kaupungin sisällä?

V: Yhteistyö on lisääntynyt huomattavasti yrittäjien, kaupungin ja muiden toimijoiden välillä. Yhdistys on ollut kokoavana tekijänä yhteistyön lisääntymisessä.

K: Mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta? Voiko keskustakehittämistä toteuttaa kahden kunnan yhteistyöllä?

V: Kaupunki harjoittaa yhteistyötä alueen muiden kaupunkien kanssa ja pyrkii näin tekemään aluetta tunnetummaksi. Näin ollen yhteistyötä voidaan toteuttaa myös useampien kaupunkien/kuntien välillä.

#### **Alueellisten hankkeiden kehittäminen:**

K: Oliko/Onko kaupunki mukana kehittämässä kaupunkikeskustaa? Miten? Mitkä muut tahot olivat kaupunkikeskustan kehittämisessä mukana? Kuinka tiiviisti kunta on ollut kehittämisessä mukana?

V: Kaupunki on ollut tiiviisti mukana keskustan kehittämisessä. Lisäksi mukana ovat olleet kiinteistöjen omistajat, yrittäjät sekä alueen asukkaat.

K: Kuinka innokkaasti asukkaat ovat olleet kehittämisessä mukana?

V: Asukkaat ovat olleet aktiivisesti mukana pienten asioiden kehittämisessä. Yhdistys saa asukkailta päivittäin palautetta.

K: Miten kaupunkikeskustan kehittämishanke rahoitettiin? Haettiin hankkeelle rahaa esimerkiksi maakuntaliitolta?

V: Keskustan kehittämiselle on haettu EU-rahaa noin kymmenisen vuotta sitten. Kaupunki oli mukana isossa projektissa, jonka perusteella hankerahoitus myönnettiin.

K: Kuinka paljon rahaa keskustan kehittämiseen on kulunut eri tahoilta yhteensä? Mistä on saatu alkupääoma? Rahankäyttö pitkällä aikavälillä, vuositasolla, jäsenmaksut, kuntapanokset. Keskustakehittämisen rahoitusrakenne.

V: Yhdistyksen pääasialliset tulet koostuvat jäsenmaksuista, jotka ovat suuruudeltaan 59-1009€. Lisäksi yhdistys myy kannatustuotteita, järjestää tapahtumia sekä vuokraa tiloja/paikkoja. Kaupungin osuus rahoituksesta on noin 7000€ vuodessa.

K: Onko kehittäminen ollut jatkuvaa, onko kaupunki pystynyt itseuudistumiseen? Eli hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja rakentamaan sen päälle uutta, sekä hyödyntämään yllättäviäkin mahdollisuuksia? Esimerkkejä.

V: Kehittämistä on pyritty jatkamaan koko ajan, esimerkiksi juuri kehittämään kaupunkia asukkaiden palautteen perusteella.

K: Onko kaupunkikeskustan kehittäminen jatkunut kaupunkikeskusta palkinnon jälkeen? Missä tilanteessa kaupunkikeskustan kehittäminen on tällä hetkellä?

V: Kehittämisessä on tapahtunut viime aikoina pieni notkahdus, vaikka kehittäminen ei saisi missään vaiheessa pysähtyä. Kaupunki tarvitsisi tällä hetkellä ”pientä panostusta”.

K: Onko keskustan kehittämisen tilannetta ja tuloksia arvioitu? Jos on, millä tavalla ja missä vaiheessa?

V: Kehittämistä ei ole varsinaisesti arvioitu, mutta hallituksessa on käyty aiheesta keskustelua. Lisäksi kehittämisen tulokset voidaan nähdä myyntilukujen kehittymisenä sekä yleisenä asukasluvun kasvuna.

**Kaupunkikuva ja sen kehittäminen:**

K: Miten yhteistyö teknisen viraston kanssa on toiminut? Esim. operaatiot, kaavoitus, kadut ja pyörätiet, valaistus ja viherrakentaminen. Millä tavalla liikennejärjestelyt on toteutettu? Tarvitaanko kävelykatu, kuinka tärkeä se on?

V: Teknisen viraston kanssa toteutetaan aktiivisesti yhteistyötä muun muassa kaavoitusten ja istutusten osalta. Yhdistys toimii välikätenä teknisen viraston ja kaupungin välillä. Kaupungissa on kävelykatu ja sen merkitys on huomattava.

K: Miten kaupungin kulttuurillinen sisältö tuotetaan, kuka siitä vastaa? Onko pystytty luomaan uusia tapahtumia, jotka ovat jääneet elämään? Onko kaikki ikäryhmät huomioitu?

V: Yhdistys vastaa lähes kaikista kaupungissa olevista tapahtumista, aina niiden suunnittelusta toteutukseen. Kaupungissa järjestetään paljon erilaisia tapahtumia ja niitä pyritään jatkuvasti kehittämään.

K: Onko kuntalaisten ja jäsenten tyytyväisyyttä tutkittu? Miten tyytyväisyys on lähtenyt kehittymään/muuttunut?

V: Varsinaisesti tyytyväisyyttä ei ole tutkittu, mutta asukkaille on annettu mahdollisuus vaikuttaa ja antaa palautetta toivomuslaatikon kautta. Toivomuslaatikon toiveet uutisoidaan paikallislehdessä.

K: Miten on huomioitu ulkomaalaiset vieraat keskustoissa? Onko opastusta mahdollisesti englanniksi/venäjäksi? Saako infopisteistä apua?

V: Kaupungista tuotetaan citykartta suomeksi ja venäjäksi, joka jaetaan kaikille. Kaupungista löytyy myös infopisteet, joista saa opastusta niin suomeksi kuin venäjäksi.

**Lopetus:**

3 asiaa, joita kannattaa kaupunkikeskustan kehittämisessä ehdottomasti hyödyntää/käyttää.

V: Kehittämisessä tulee huomioida rakenteelliset asiat siinä vaiheessa, kun niihin on vielä mahdollisuus vaikuttaa, esimerkiksi että torille tulee sähkö tapahtumia varten. Lisäksi keskustan kehittämisessä tulee hyödyntää kaupungin omaleimaisuutta ja sitä, miten pystytään erottamaan muista. Tulee olla myös oikeanlainen asenne kehittämistä kohtaan ja kaikkien tahojen tulee olla kehittämisessä mukana.

3 asiaa, joita ehdottomasti kannattaa välttää/varautua ennalta.

V: Kehittämisen aikana tulee jossain vaiheessa kohtaamaan ristiriitoja ja vastustusta. Kun kehittämisen takana on tarpeeksi pätevä ja huolellinen suunnittelu, pystytään vastustusta vähentämään. Lisäksi edellä mainittu rakenteellisten asioiden huomiointi on tärkeää, rakennevirheitä on vaikea korjata myöhemmin.

Liite 6 Haastattelu 5

### Kaupunkikeskustan kehittäminen - haastattelulomake:

#### **Perustiedot:**

K: Millä tavalla olit mukana kaupunkisi kehittämisessä?

V: projektin vetäjänä aluksi

K: Minkälainen organisaatio kaupunkikeskustaa oli kehittämässä?

V: Ohjausryhmä oli käynnistämässä projektia.

K: Kuka oli kehittämisen alulle paneva taho?

V: Kaupunki, yrittäjät ja kauppakamari

K: Mitkä olivat kaupungissasi kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet?

V: Kävelykatu

K: Millä tavalla kehityshankkeen vetäjät on valittu? Ovatko vetäjät vaihtuneet matkan varrella?

V: Yhdistys perustettu ja toiminut

K: Mitkä ovat hyviä ominaisuuksia ja osaamista keskustan kehittämishankkeen vetäjänä?

V: Yhteisen tavoitteen näkeminen ja ymmärtäminen

K: Miten hallinto on hoidettu kaupunkiyhdistyksellä? Minkälainen on hallituksen rakenne? Miten päätöksenteko on toteutettu?

V: Yhdistysken normaali hallinto, -hallitus, -vuosikokous

K: Onko keskustan kehittämisessä kokonaisuudessaan onnistuttu? Mistä tämän voi huomata?

Mikä asia on kehittynyt/parantunut eniten?

V: Kävelykeskustasta pidetään ja kaupunki aikoo laajentaa sitä edelleen

K: Minkälaisia haasteita on kohdattu kaupunkikeskustan kehittämissuunnitelman aikana? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

V: Kokonaissuunnitelman yleinen tiedottaminen selkeämmäksi ja laajaksi

K: Kohdattiinko prosessin aikana vastarintaa? Jos kohdattiin, niin miltä tahoilta?

V: Kävelykadun vastustus laajaa ja tarvittiin aikaa ja malliesimerkkejä onnistumisesta.

### **Brändäys:**

K: Miten koet kaupungin brändin muuttuneen kehittämisen myötä? Onko muutosta tapahtunut, koetko esimerkiksi kaupungin vetovoiman kasvaneen? Onko kaupunki tullut tunnetummaksi?

V: Ihmiset ovat ylpeitä kaupungistaan ja näyttävät sitä mielellään vierailleen. Tämä on hyvä esimerkki asiasta.

K: Miten kaupungin markkinointi on toteutettu? Rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikabrändiä eli pyritäänkö kaupunkia tekemään tunnetuksi?

V: Ulkoinen kuva muodostuu niin monista asioista. Kaupunkikuva tärkeä samoin tapahtumat ja yleinen toimeliaisuus, ovat parantuneen koko ajan.

K: Minkälaisena pidät kaupungin brändiä? Minkälainen on brändin visuaalinen ilme?

V: Ei erityistä brändiajattelua kaupunkiyhdistyksellä, teot puhuvat puolestaan.

K: Mistä kaupunki on tunnettu muualla? Mitä asukkaat arvostavat kaupungissa eniten?

V: Kävelykeskusta, kaupunkitaide yleinen "kaupunkimaisuus" paremmin esillä.

### **Verkostoituminen:**

K: Minkälaisia jäseniä yhdistyksellä on (muuta yhdistyksiä, paikallisia yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä)?

V: Laajasti kiinteistöjä ja yrityksiä, kaupungin oma osuus tärkeä esikuva.

K: Koetko että ilman taustalla olevaa yhdistystä kaupunki ei olisi saavuttanut palkintoa? Oliko se välttämätön kerätä eri tahot yhteen? Lisäkö "projekti" yritysten välistä yhteistyötä?

V: Yhdistys on yhteisen osallistumisen väylä ja sillä tavalla merkittävä, ei kuitenkaan itseisarvo.

K: Mikä on kauppakeskusyhdistyksen merkitys keskustan kehittämisessä? Onko kauppakeskusyhdistyksen ja kaupunkikeskus yhdistyksen välillä mahdollista toteuttaa yhteistyötä?

V: Yhteisiä asioita on paljon, yhteistyö toimii, kaikkien panos tarvitaan.

K: Onko keskustan kehittämisen myötä syntynyt muuta yhteistyötä kaupungin sisällä?

V: Useita kaupunkitaide-hankkeita, samoin tavoitteita keskustan elinvoiman lisäämiseen pienillä askeleilla.

K: Mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta? Voiko keskustakehittämistä toteuttaa kahden kunnan yhteistyöllä?

V: Kuntaliitokset ovat saaneet kaupunkiviirit mm. laajentumaan koko alueelle. Yhteistyö kahden kunnan välillä toki mahdollista, tarvitaan oikeita "persoonia" työtä tekemään käytännössä

#### **Alueellisten hankkeiden kehittäminen:**

K: Oliko/Onko kaupunki mukana kehittämässä kaupunkikeskustaa? Miten? Mitkä muut tahot olivat kaupunkikeskustan kehittämisessä mukana? Kuinka tiiviisti kunta on ollut kehittämisessä mukana?

V: Ratkaisevan tärkeä rooli, yhteistyön lippulaiva.

K: Kuinka innokkaasti asukkaat ovat olleet kehittämisessä mukana?

V: Katutapaamiset luovat keskustelu mahdollisuuksia ja toteutuvat, viralliset tilaisuuden vähemmän.

K: Miten kaupunkikeskustan kehittämishanke rahoitettiin? Haettiin hankkeelle rahaa esimerkiksi maakuntaliitolta?

V: Toteutettiin aluksi kaupungin projektirahalla. 2v. sitten yhdistys, jossa kiinteistöt ja yritykset myös mukana. Ei siis EU-projekti.

K: Kuinka paljon rahaa keskustan kehittämiseen on kulunut eri tahoilta yhteensä? Mistä on saatu alkupääoma? Rahankäyttö pitkällä aikavälillä, vuositasolla, jäsenmaksut, kuntapanokset. Keskustakehittämisen rahoitusrakenne.

V: Yhdistyksen liikevaihto on vuosittain n. 200 000 €, kävelykatu maksoi kaupungille n. 5 milj. € Jja yksityiset talot sen jälkeen n. 200 milj. €.

K: Onko kehittäminen ollut jatkuvaa, onko kaupunki pystynyt itseuudistumiseen? Eli hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja rakentamaan sen päälle uutta, sekä hyödyntämään yllättäviäkin mahdollisuuksia? Esimerkkejä.

V: Tähän kaikki perustuu, jatkuvuus ja pitkäaikainen missio pitävät hankkeen elävänä, joka on siis kaikkien etu.

K: Onko kaupunkikeskustan kehittäminen jatkunut kaupunkikeskusta palkinnon jälkeen? Missä tilanteessa kaupunkikeskustan kehittäminen on tällä hetkellä?

V: Torialueen rakentaminen ja kaupunkikeskustan osayleiskaava ovat lähitulevaisuutta.

K: Onko keskustan kehittämisen tilannetta ja tuloksia arvioitu? Jos on, millä tavalla ja missä vaiheessa?

V: Yleisesti todettu kestäväksi ja tärkeäksi edistää sekä pienillä, että suurilla askeleilla.

**Kaupunkikuva ja sen kehittäminen:**

K: Miten yhteistyö teknisen viraston kanssa on toiminut? Esim. operaatiot, kaavoitus, kadut ja pyörätiet, valaistus ja viherrakentaminen. Millä tavalla liikennejärjestelyt on toteutettu? Tarvitaanko kävelykatu, kuinka tärkeä se on?

V: Yhteistyö saumatonta ja samaan päämäärään pyrkivää.

K: Miten kaupungin kulttuurillinen sisältö tuotetaan, kuka siitä vastaa? Onko pystytty luomaan uusia tapahtumia, jotka ovat jääneet elämään? Onko kaikki ikäryhmät huomioitu?

V: Yhteistyö kulttuurinsaralla kehittyy entisestään torin rakentamisen myötä.

K: Onko kuntalaisten ja jäsenten tyytyväisyyttä tutkittu? Miten tyytyväisyys on lähtenyt kehittymään/muuttunut?

V: Kävelykatuun ja sen ilmapiiriin ollaan poikkeuksetta tyytyväisiä ja laajentamista toivotaan.

K: Miten on huomioitu ulkomaalaiset vieraat keskustoissa? Onko opastusta mahdollisesti englanniksi/venäjäksi? Saako infopisteistä apua?

V: Voisi kehittää, ei koskaan tarpeeksi. Matkailu on lisääntynyt katukuvassa.

**Lopetus:**

3 asiaa, joita kannattaa kaupunkikeskustan kehittämisessä ehdottomasti hyödyntää/käyttää.

V: Tapahtumakulttuurin tukeminen ja avustaminen käytännön tasolla. Kaupungin ja yhdistyksen yhteistyön ylläpito. Kaupunkitaiteen kehittäminen pienimuotoisena ihmisten tasolle.

3 asiaa, joita ehdottomasti kannattaa välttää/varautua ennalta.

V: Rahoituksen varmistaminen. Valmius uusiin avauksiin nopeasti. Ajautuminen yhden tahon liikkeeksi, kaikki mukana!

Liite 7 Haastattelu 6

**Kaupunkikeskustan kehittäminen - haastattelulomake:**

**Perustiedot:**

K: Millä tavalla olit mukana kaupunkisi kehittämisessä?

V: Toiminnanjohtaja

K: Minkälainen organisaatio kaupunkikeskustaa oli kehittämässä?

V: Keskustaa oli kehittämässä kaupunkiyhdistys, joka koordinoi hanketta. 10v sitten kaupunki + yhdistys aloittivat toimintansa.

K: Kuka oli kehittämisen alulle paneva taho?

V: Mukana myös kaupunki, kiinteistöliitto, kaupungin kehittämissyhtiö ja kauppakamari

K: Mitkä olivat kaupungissasi kaikkein tärkeimmät kehittämiskohteet?

V: Kaupallinen keskusta oli väsähtänyt.

K: Onko keskustan kehittämisessä kokonaisuudessaan onnistuttu? Mistä tämän voi huomata? Mikä asia on kehittynyt/parantunut eniten?

V: Yhdistyspohja mahdollistaa yritysten mukana olon. Hankkeet ovat edenneet ja keskustan tapahtumia kehittyneet ja Matkakeskuksen syntyminen ovat edenneet vastusteluista huolimatta. Tapahtumat tuovat uusia tuulia kaupalliseen ja kulttuuriseen puoleen. Yleensä kaupungissa hankkeet virkamiesvetoisia, jolloin yritysten mukana olo on vaikeaa.

K: Minkälaisia haasteita on kohdattu kaupunkikeskustan kehittämissuorituksen aikana? Mitä olisi kannattanut tehdä toisin?

V: Kaupungilla ja yrittäjillä vastakkain asettelua, jota on vaikea sovittaa.

K: Kohdattiinko prosessin aikana vastarintaa? Jos kohdattiin, niin miltä tahoilta?

V: Vastarintaa koettu mm. toriparkki hankkeessa, joka on hyväksytty 3 kertaa valtuustossa.

### **Brändäys:**

K: Miten kaupungin markkinointi on toteutettu? Rakennetaanko kaupungille aktiivisesti paikabrändiä eli pyritäänkö kaupunkia tekemään tunnetuksi?

V: Kulttuuritapahtumat liittyvät keskustan kehittämiseen ja tapahtumien kohdistaminen esimerkiksi turisteille tuo lisäarvoa kaupungille. Vanha maine kulkee mukana monen vuosikymmenen jälkeen.

K: Minkälaisena pidät kaupungin brändiä? Minkälainen on brändin visuaalinen ilme?

V: Kaupungista pyritään tekemään sellaista että kaupunkilaiset löytävät kaupungin sydämeen. Turistipuolen kehittäminen + räätälöiminen esim. turisteille ja teematapahtuma jouluksi sitouttaa kaupunkilaisia.

K: Mistä kaupunki on tunnettu muualla? Mitä asukkaat arvostavat kaupungissa eniten?

V: Kaupunki on mainettaan parempi, hyvä asuinpaikka, jossa eteläsuomalaisittain halvat asuinkustannukset.

**Verkostoituminen:**

K: Minkälaisia jäseniä yhdistyksellä on (muuta yhdistyksiä, paikallisia yrityksiä, kansainvälisiä yrityksiä)?

V: Yhdistyksen jäsenenä 100 keskustan yritystä. Jäsensääntöä muutettu että myös kaupunkilaiset pääsevät jäseniksi. Tavoitteena 400 kaupungin yritystä jäseneksi.

k: Koetko että ilman taustalla olevaa yhdistystä kaupunki ei olisi saavuttanut palkintoa? Oliko se välttämätön kerätä eri tahot yhteen? Lisäkö "projekti" yritysten välistä yhteistyötä?

Onko keskustan kehittämisen myötä syntynyt muuta yhteistyötä kaupungin sisällä?

V: Yrittäjien äänet on saatu paremmin kuuluviin kaupungin päätöksenteossa.

K: Mitä voidaan nähdä kaupunkikeskustojen tulevaisuudesta? Voiko keskustakehittämistä toteuttaa kahden kunnan yhteistyöllä?

V: Kehitys on tullut jäädäkseen jo kaupunkisuunnittelussa. Asiat nähdään tärkeinä keskustojen ollessa tappiollisia. Keskustojen ongelmat tulevat olemaan esillä. Poliittista ja taloudellista valtaa tarvitaan. Lobbaus tuo taloudellista yhteistyötä.

**Alueellisten hankkeiden kehittäminen:**

K: Kuinka paljon rahaa keskustan kehittämiseen on kulunut eri tahoilta yhteensä? Mistä on saatu alkupääoma? Rahankäyttö pitkällä aikavälillä, vuositasolla, jäsenmaksut, kuntapanokset. Keskustakehittämisen rahoitusrakenne.

V: Kaupunki rahoittaa toimintaa yhdistyksen toimintaa 7-8000e/v.

**Kaupunkikuva ja sen kehittäminen:**

K: Miten yhteistyö teknisen viraston kanssa on toiminut? Esim. operaatiot, kaavoitus, kadut ja pyörätiet, valaistus ja viherrakentaminen. Millä tavalla liikennejärjestelyt on toteutettu? Tarvitaanko kävelykatu, kuinka tärkeä se on?

V: Kaupunki hoitaa sisäisesti kaupunkisuunnittelun, yhdistys on suunnittelutyössä mukana. Se on väliinputoaja elinkeinoelämän ja kaupungin välissä. Yhdistys luotsaa tapahtumia ja tuottaa lisäarvoa kulttuuriin.

K: Miten kaupungin kulttuurillinen sisältö tuotetaan, kuka siitä vastaa? Onko pystytty luomaan uusia tapahtumia, jotka ovat jääneet elämään? Onko kaikki ikäryhmät huomioitu?

V: Yhdistys hoitaa markkinoinnin, tapahtumat eivät ole kaupallisia. Yhdistys tekee tapahtumatuotantoa ja toimii kaupungin alaisena hoitaessaan. Kaupunki maksaa/ on maksanut kulut. Kehitystä parempaan on tapahtunut viime vuosina ja kehitystä tapahtuu kokoajan.

K: Onko kuntalaisten ja jäsenten tyytyväisyyttä tutkittu? Miten tyytyväisyys on lähtenyt kehittymään/muuttunut?

V: Keskeneräisiä hankkeita ei ole arvioitu mutta sisäistä arviointia vuosittain.

**Lopetus:**

3 asiaa, joita kannattaa kaupunkikeskustan kehittämisessä ehdottomasti hyödyntää/käyttää.

V: Saumaton yhteistyö niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti, viestintä & markkinointi niin sisäisesti kuin ulkoisestikin sekä kotiseurakkaus tekemisessä.

3 asiaa, joita ehdottomasti kannattaa välttää/varautua ennalta.

V: Virkamiesten & yritysten vastakkainasettelu. Kuntalaisilta palautetta, koska he asuvat siellä.

Väärien visioiden luominen, tulevaisuuteen vaikea nähdä ja se on haaste. Sekä talous ja rahoittajat toiminnan haasteena kehittämisessä.