

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), Projektijohtaminen

2023

Roosa Komokallio

# ILMASTOTYÖHÖN LIITTYVIEN KUNTAVERKOSTOJEN JOHTAMINEN

– Vertailu pohjoismaisten verkostojen välillä

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), Projektijohtaminen

2023 | 80 sivua

Roosa Komokallio

## Ilmastotyöhön liittyvien kuntaverkostojen johtaminen

- Vertailu pohjoismaisten verkostojen välillä

Monet kunnat tekevät aktiivisesti töitä ilmastomuutoksen hillitsemiseksi. Työtä vauhdittaakseen tehdään usein yhteistyötä muiden kuntien kanssa erilaisissa verkostoissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kansallisia ilmastotyöhön liittyviä kuntaverkostoja Pohjoismaissa on sekä miten niitä johdetaan. Lisäksi tavoitteena oli luoda toimiva malli verkoston johtamisen tueksi. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen ympäristökeskus, joka koordinoi suomalaista Hinku (Kohti hiilineutraalia kuntaa) -verkostoa. Muita tarkasteltuja verkostoja olivat ruotsalainen Klimatkommunerna, norjalainen Klimapartnere sekä tanskalainen DK2020-projekti. Verkostojen koordinoivia tahoja haastateltiin teemahaastatteluin, minkä jälkeen verkostoja vertailtiin keskenään sekä niiden parhaita käytäntöjä esiteltiin. Haastatteluista saatuja aineistoja peilattiin kirjallisuuteen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkittujen pohjoismaisten verkostojen johtamisessa ja toimintamalleissa oli jonkin verran eroja, mutta myös samankaltaisuuksia. Verkostoja johdettaessa yhteistyö on erittäin tärkeää: verkoston jäsenet tulee mm. osallistaa verkoston toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asetantaan. Verkoston koordinaattorin tehtävänä on varmistaa, että yhteistyö on mahdollisimman sujuvaa. Verkoston toimintaa tulee kehittää myös matkan varrella. Kun verkoston tavoitteet on saavutettu, arvioidaan verkoston vaikutuksia ja tuloksista tulee viestiä laajasti.

Lisäksi luotiin erillinen verkostotyön johtamisen malli, jossa verkoston johtamisessa tärkeitä huomioitavia asioita on esitelty jaoteltuna viiteen eri vaiheeseen: verkoston kokoaminen ja alkutoimet; toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asetanta; verkoston eteneminen; jatkuva kehitystyö sekä vaikutusten arviointi ja tulosten levittäminen. Vaikka verkostotyön johtamisen malli on luotu erityisesti ilmastoverkostojen näkökulmasta, voivat myös muiden aihealueiden verkostot hyödyntää sitä toimintansa kehittämisessä.

Asiasanat:

verkostot, verkostojohdaminen, kunnat, ilmastotoimet

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

2023 | 80 pages

Roosa Komokallio

## Management of municipal climate networks

- Comparison between Nordic networks

Many municipalities are actively working to mitigate climate change. To speed up the work, the municipalities often cooperate with other municipalities in various networks. The purpose of the thesis was to find out what kind of national municipal climate networks exist in the Nordic countries and how they are managed. In addition, the goal was to create a functional model for network management. The thesis was commissioned by the Finnish Environment Institute, which coordinates the Finnish Hinku (Towards Carbon Neutral Municipalities) network. Other observed networks were the Swedish Klimatkommunerna, the Norwegian Klimapartnere and the Danish DK2020 project. The coordinating bodies of the networks were interviewed in thematic interviews. The networks were compared, and their best practices were presented. The interview materials were reflected to the network management literature.

The research revealed that there were both differences and similarities in the management and operations of the observed Nordic networks. When managing networks, cooperation is very important: network members should be involved in planning the network's operations and goals. The network coordinator's task is to ensure that the cooperation is as smooth as possible. The operation of the network must also be developed along the way. When the network's goals have been achieved, the effects of the network should be evaluated, and the results should be widely communicated.

A network management model was created, divided into five different phases: building the network; activity planning and goal setting; network operations; continuous development work and impact assessment and dissemination of results. Although the network management model has been created especially for climate networks, networks with other subject areas can also use it to develop their activities.

Keywords:

networks, network management, municipalities, climate actions

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Verkostojen johtaminen</b>	<b>9</b>
2.1 Verkoston määritelmä	9
2.2 Erilaiset verkostotyypit	10
2.3 Verkoston johtaminen ja päätöksenteko	12
2.3.1 Kenen tulisi johtaa verkostoa?	13
2.3.2 Verkoston johtamisen haasteet	14
2.3.3 Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen	14
2.4 Eri roolit verkoston sisällä	19
2.5 Verkoston eri vaiheet	20
2.5.1 Verkoston kokoaminen	20
2.5.2 Verkoston toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asetanta	21
2.5.3 Verkoston eteneminen	22
2.5.4 Vaikutusten arviointi ja levittäminen	23
2.6 Verkostosuhteiden strategiatyö	24
<b>3 Tutkimuksen kuvaus</b>	<b>27</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät	27
3.1.1 Teemahaastattelut	27
3.1.2 Konstruktiivinen tutkimusote	30
3.1.3 Benchmarking	30
3.2 Tutkimuksen rajaus	31
<b>4 Tutkimustulokset</b>	<b>33</b>
4.1 Pohjoismaisten ilmastoverkostojen vertailu	33
4.2 Verkostotyön malli	48
<b>5 Tulosten tarkastelu</b>	<b>50</b>
5.1 Tutkimustulosten analysointi	50
5.2 Tutkimuksen arviointi	61
5.3 Jatkokehittämisideat	64

5.4 Johtopäätökset

65

**Lähteet**

**67**

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelujen teemat

Liite 2. Verkostotyön malli

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä perehdytään pohjoismaisiin ilmastotyöhön liittyviin kansallisen tason kuntaverkostoihin. Opinnäytteen toimeksiantaja on Suomen ympäristökeskus (Syke), joka koordinoi kansallista Hinku-verkosta (Kohti hiilineutraalia kuntaa -verkosto), jossa jäsenenä on pääasiassa kuntia. Myös maakunnat voivat sitoutua verkoston tavoitteisiin. Koska toimeksiantajan intressinä oli saada tietoa Hinku-verkoston johtamisen tueksi, opinnäytetyössä vertaillaan muita Hinku-verkoston kaltaisia ilmastotyöhön liittyviä verkostoja, joissa jäsenenä on kuntia.

Monet kunnat ja kaupungit tekevät aktiivisesti töitä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Työtä vauhditetaan tehdään yhteistyötä muiden kuntien kanssa erilaisissa verkostoissa. Ilmastonmuutokseen ja kestävyteen liittyviä kuntaverkostoja on niin kansainvälisellä, alueellisella kuin paikallisellakin tasolla. Kansainvälisellä tasolla verkostoissa tehdään yhteistyötä samanlaisten kaupunkien kanssa luoden globaalista ja merkittävää muutosta. EU-tasolla pyritään vaikuttamaan kansalliseen lainsäädäntöön ylhäältä alaspäin EU:n läpi. Kansallisella tasolla verkostoissa pyritään vaikuttamaan lainsäädäntöön alhaalta ylöspäin, tekemään yhteistyötä samankaltaisessa kontekstissa sekä jakamaan tietoa kansainvälisistä verkostoista. Paikallisella tasolla ilmastoverkostojen tavoitteena on saada paikallinen yksityinen sektori mukaan ilmastotavoitteiden pariin. (Heikkinen 2022.)

Heikkisen (2022) mukaan ilmastoverkostoilla on kaupungeille poliittinen ja käytännön rooli. Poliittisen roolin myötä verkostot luovat poliittista tukea ilmastotyöhön ja vahvistavat kaupungin brändiä ilmastotoimijana. Käytännön roolissa verkostot tarjoavat käytännön tukea kuten tiedonvaihtoa. Keinerin ja Kimin (2007) mukaan edelläkävijäkaupungit haluavat levittää hyödyllistä tietoa helpottaakseen vähemmän aiheeseen keskittyneiden tahojen tavoitteiden saavuttamista ja seuranta. Tähän tiedon levittämisen tehtävään verkostot ovat luonnollinen vastaus, sillä verkostot ovat usein dynaamisia, niillä on nopea reaktiopotentiaali ja ne mahdollistavat laaja-alaisen tiedon levittämisen.

Toisaalta pelkkä verkoston olemassaolo ei riitä verkostojen tehokkuuden mittariksi, vaan osa verkostoista omaa kunnianhimoiset sopimukset ja toimintasuunnitelmat ilman keinoja arvioida niitä (Keiner & Kim 2007.)

Vaikka kuntien ja kaupunkien ilmastoverkostoja on tarkasteltu niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasollakin, tietoa on vähän siitä, kuinka verkostot auttavat kaupunkeja hillitsemään ilmastonmuutosta eri tasoilla (Heikkinen 2022). Lisäksi pelkästään pohjoismaisiin kuntien ilmastoverkostoihin liittyvää tutkimusta ei ole tehty.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, millaisia kansallisia ilmastoverkostoja Pohjoismaissa on ja miten niitä johdetaan. Työssä tehtäviä haastatteluaineistoja peilataan kirjallisuuteen ja verkostojohtamisen malleihin. Lisäksi tarkastellaan, onko verkostojen toiminnassa tiettyjä kehittämiskohteita, joita verkostojohtamisen teorioissa korostetaan. Lopuksi muodostetaan käytännön verkostotyön johtamisen malli kansalliselle ilmastoverkostolle. Tutkimuksessa kartoitetaan hyväksi havaittuja toimintamalleja verkostojen tulokselliseen ja onnistuneeseen johtamiseen liittyen.

Tarkemmat tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaista johtamista ja toimintamalleja pohjoismaisissa ilmastotyöhön liittyvissä kuntaverkostoissa harjoitetaan?
- Millainen on toimiva ja tehokas organisoitumis- ja johtamismalli kansalliselle ilmastoverkostolle?

Opinnäytetyössä selvitetään parhaita käytäntöjä ja toimintamalleja verkoston johtamiseksi, joten työ vastaa tosielämän tarpeeseen. Jälkikäteen Sykessä on suunniteltu tehtävän opinnäytteen löydösten pohjalta Hinku-verkostoon liittyvää jatkotyötä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kerättyä tietoa pohjoismaisista ilmastoasioihin liittyvien kuntaverkostojen johtamisesta ja luoda toimiva kehikko verkostotyön hyvistä toimintamalleista. Opinnäytetyön toimeksiantajan Syken oletetaan hyötyvän opinnäytetyöstä saamalla tietoa Hinku-verkoston johtamisen

tueksi parhaista verkostojohtamisen toimintatavoista. Syke voi kehittää toimintaansa mm. opinnäytetyössä luodun mallin avulla. Lisäksi opinnäytetyötä voi hyödyntää täysin uuden verkoston kokoamisessa ja toiminnan suunnittelussa, myös ilmastoteeman ulkopuolella.

Opinnäytetyön aluksi käydään läpi verkostojohtamiseen liittyvää teoriaa. Verkoston määritelmää, erilaisten verkostojen ominaisuuksia sekä verkostojohtamisen teemoja esitellään lukijalle. Lisäksi käydään läpi verkoston jäsenten rooleja, verkoston eri vaiheita ja strategiatyötä. Tämän jälkeen esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, rajaus ja aineistot. Tutkimustulosten osiossa haastatteluista saadut tulokset esitellään ja analysoidaan. Kirjallisuuden ja tutkimusaineiston avulla muodostettu verkostotyön malli edesauttaa olemassa olevan tai uuden ilmastotyöhön liittyvän verkoston johtamista. Lopuksi esitellään johtopäätökset, arvioidaan tutkimusta ja esitetään mahdolliset jatkokehittämissideat. Opinnäytetyön lähteet löytyvät lähdeluettelosta ja liitteinä ovat haastattelujen teemat sekä opinnäytetyön aikana muodostettu verkostojohtamisen malli.



## 2 Verkostojen johtaminen

### 2.1 Verkoston määritelmä

Organisaatiotutkimuksessa käytettävät termit verkostosta vaihtelevat. Verkostojen ja verkkojen lisäksi osa verkostokirjallisuudesta puhuu enemmän kumppanuuksista, strategisista liittoumista, organisaatioiden välisistä suhteista, koalitioista tai yhteistyöjärjestelyistä, vaikka sinällään kyse on erillisten organisaatioiden välisestä yhteistyöstä. (Provan ym. 2007.) Tässä opinnäytetyössä käytetään terminä sanaa verkosto.

Valtioneuvoston kanslian (2019) mukaan verkostot ovat yksilöiden, organisaatioiden tai intressiryhmien välisiä yhteistyösuhteita, jotka perustuvat tiedon ja resurssien jakamiseen sekä ovat vastavuoroisia. Verkostoilla tavoitellaan eri toimijoiden osaamisen ja voimavarojen yhdistämistä, jotta voitaisiin saavuttaa synergiaetuja. Myös Lankinen (2007) toteaa, että verkosto-osaamisessa korostuu yleisesti yhdessä oppiminen, yhteistyön merkitys ja luovuuden sekä tehokkuuden lisääminen.

Hakanen ym. (2007, 15, 23) toteavat, että yleensä ”verkosto”-käsitteellä ”ymmärretään riippumattomien osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta”. Verkostotaloudella taas tarkoitetaan toimintaa, jossa liittoudutaan verkosto-organisaatioiksi sellaisten yhteistyötahojen kanssa, joiden kanssa on mahdollista saada paras etu kulloinkin kyseessä olevaan tavoitteeseen nähden. Kukin taho antaa yhteiseen kokonaisuuteen parastaan ja tarkoituksena on saavuttaa jotain, jota erilleen toimimalla ei pystyittäisi saavuttamaan. Verkostoitumisesta haetaan usein myös itselle uutta tietoa, oman oppimisen vahvistamista ja kehittämistä sekä matkitaan onnistuneita edelläkävijöitä.

Ebers (1997) taas kuvaa organisaatioiden välisten verkostojen (eng. inter-organizational networks) olevan kumppanuuskohtaisia vastavuoroisia suhteita, jotka ovat usein jonkin tavoitteen ohjaamia ja kestoiltaan joko määrittelemättömän kestoisia tai rajattuja. Verkoston toimijoilla säilyy

päätösvalta omista resursseistaan, mutta verkoston resurssien osalta ne voivat neuvotella tai tehdä päätökset yhdessä. Toimijoiden vastavuoroiset suhteet, omien resurssien päätösvallan säilyttäminen ja yhteinen koordinointi erottaa verkoston toiminnan markkinasuhteista. Verkostoissa voi olla epävirallisia sopimuksia, jotka ohjaavat toimijasuheteita.

Hakanen ym. (2007) esittävät verkostoitumista sosiaalisena organisaatioinnovaationa. Verkostoyhteistyö edellyttää organisaatioiden toimialueen samankaltaisuutta ja toisaalta toimijoiden yhteisiä kiinnostuksen kohteita (Biermann 2008). Verkostosuhteet ovat dynaamisia, eli ne muuttuvat sekä ympäristön että sisäisten muutosten takia. Myös verkoston strategiaa voidaan vaihtaa muutosten myötä (Hakanen ym. 2007, 199.)

## 2.2 Erilaiset verkostotyypit

Verkostoja on sekä avoimia että suljettuja. Avoimet verkostot ottavat uusia jäseniä mukaan toimintaansa, viestittävät toiminnastaan hyvin avoimesti ja laajasti sekä huomioivat sekä uudet että vanhat jäsenet tasavertaisesti. Avoimen verkoston etuna on, että verkosto altistuu erilaiselle tiedolle sekä osaamiselle ja jatkuva muutos on mahdollista. Suljetuissa verkostoissa toiminnasta viestitään vain jäsenille ja joskus heillekin vain rajatusti, uusien toimijoiden liittymistä verkostoon rajoitetaan ja verkoston kehittäminenkin voi olla vain pienen joukon hallinnassa. Toisaalta suljetussa verkostossa rajattu tiedonhallinta ja päätöksenteko tekevät siitä avointa verkostoa helpomman ohjattavan, jolloin verkoston eteneminen tavoitteeseensa nähden voi olla verrattain nopeaa. Yleensä verkostot ovat avointen ja suljettujen verkostojen yhdistelmiä, sillä täysin avointa tai täysin suljettua verkostoa ei ole mahdollista olla. (Järvensivu 2019, 209–210.)

Verkoston toimintaan vaikuttaa osapuolien määrä ja niiden väliset painotukset ja suhteet (Taulukko 1). Verkoston tyyppikategoriat vaikuttavat myös strategian toteutukseen ja sisällön erityispiirteisiin (ks., tarkemmin luku 2.6.)

Organisaatioiden välinen verkko voi minimissään olla kahden toimijan välinen

kumppanuus, jossa on joko yksi määräävä osapuoli tai jossa molemmat osapuolet ovat tasavahvat. Usean organisaation tullessa mukaan verkostoon voi verkostosta nousta selkeästi esiin ydinorganisaatio (kärkiorganisaatioverkko<sup>1</sup>) tai kyseessä voi olla tilanne, jossa yhdelläkään verkon organisaatioista ei ole selkeää vaikutusvaltaa muihin organisaatioihin nähden (moninkeskinen verkko). Kärkiorganisaatioverkko palvelee usein ydinorganisaation tarpeita ja muut organisaatiot ovat lähinnä yhteyksissä kärkiorganisaatioon, eli yhteydet muihin verkoston jäseniin ovat vähäisemmät. Usean tahon välinen yhteistyö voi olla hankalasti hallittavaa, mikäli selvä johtajuus puuttuu. Vaikka monenkeskisessä verkossa millään toimijalla ei ole kärkiorganisaatioverkon kaltaista päämiehen asemaa, voi kuitenkin olla tarpeellista, että verkostolla on oma ”veturi”, jotta toiminta etenee. (Hakanen ym. 2007.)

Taulukko 1. Erilaiset verkostokumppanuussuhteet (mukaillen Hakanen ym. 2007)

Kategoria	Kuvaus
Kahdenvälinen kumppanuus, jossa määräävä osapuoli	Yleisimmin päämiehen ja toimittajan suhde. Voi olla operatiivinen, taktinen tai strateginen kumppanuus. Myös kumppanuudet ulkoistamisen yhteydessä.
Kahdenvälinen kumppanuus, jossa tasavahvat osapuolet	Tyypillisesti oppimiseen ja kehittämiseen liittyvä yhteistyö ja uuden liiketoiminnan kehittäminen. Toisen organisaation erityispiirteet huomioitava kaikessa tekemisessä.
Kärkiorganisaatioverkko, jossa selkeästi erottuva ydinorganisaatio	Usein kuin päämies ja sen toimittajaverkosto: palvelee päämiehen tarpeita. Toimittajasta katsoen kahdenvälinen suhde päämieheen, ei juuri tekemisiä muiden toimittajien kanssa.
Moninkeskinen verkko	Usean toimijan välinen yhteistyö, jossa yhdelläkään organisaatiolla ei ole selkeää asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin nähden. ”Veturi” on kuitenkin tarpeen. Asiantuntijuuden tai vastaavan muun tekijän kautta vaikutusvalta voi vaihdella verkoston sisällä.

<sup>1</sup> Hakanen ym (2007) nimittävät kirjassaan kärkiorganisaatioverkkoa kärkiyritysverkoksi. Tässä opinnäytetyössä termi muutettiin selkeyden vuoksi kärkiorganisaatioverkoksi, jotta se sopii paremmin opinnäytetyön kontekstiin.

Myös Provan ja Kenis (2008) ovat ryhmitelleet verkostoja riippuen siitä, millainen kokoonpano niillä on. Provan ja Kenis jakavat verkostot kolmeen luokkaan: verkostot, joilla on jäsenten kesken jaettu hallinto (shared governance), verkostot, joita johtaa yksittäinen organisaatio (lead organization) sekä verkostot, joilla on oma hallinnollinen organisaatio (network administrative organization). Jäsenten kesken jaettu hallinto vaatii yhteisen päätöksenteon ja se on suositeltavaa lähinnä pienten verkostojen parissa. Jos verkostolla on yksi johtava organisaatio, kaikkia merkittäviä toimintoja ja päätöksiä koordinoi yksi jäsen, jolla on paljon valtaa. Johtavan organisaation rooli saattaa joko syntyä itsestään sen perusteella, kuka jäsenistä vaikuttaa tehokkaimmalta tai se on määritelty ennalta esimerkiksi rahoittajan taholta. Kolmannessa mallissa verkostoa ja sen toimintaa ohjaamaan perustetaan erillinen hallinnollinen organisaatio, joka koordinoi toimintaa. Taho ei ole verkoston varsinainen jäsen.

Verkostomainen toiminta edellyttää kumppanuutta sekä yleistä konsensusta. Jos verkoston johtajuutta ei hyväksytä verkoston parissa, yhteistyö vaikeutuu. Olennaista hyvään yhteistyöhön on mm. samana ja yhteisenä nähty visio, liiketoimintamalli ja strategia, hyödyn jakautuminen panostuksen suhteessa, luottamus ja arvostus, avoin vuorovaikutus sekä vahva sitoutuminen toisiinsa. (Hakanen ym. 2007.)

Tasavertaisessa verkostossa toiminta perustuu tasavertaisten toimijoiden yhteiseen ponnisteluun esimerkiksi keskinäiseksi oppimiseksi. Julkishallinnon sidosryhmäyhteistyö on usein tasavertaista toimintaa. (Hakanen ym. 2007.)

### 2.3 Verkoston johtaminen ja päätöksenteko

Verkoston johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa verkoston työn onnistumisen. Se on käytännössä verkostotyön mahdollistamista, eli joku tahon huolehtii, että verkoston yhteistyö on mahdollista ja että sille on rakennettuna tarvittavat alustat. Verkostoissa on mukana jäseniä useista organisaatioista (linjaorganisaatiot), joilla on omia hierarkioitaan. Linjaorganisaatioissa johto voi tehdä päätöksiä muiden puolesta, sillä päätöksentekijälle kyseessä olevan

organisaation toiminta on tuttua ja täten hän tietää, mikä on kyseiselle organisaatiolle hyväksi. Verkostoa johdettaessa ei täysin voida tehdä päätöksiä kaikkien jäsenten eli muiden organisaatioiden puolesta, sillä toiminta on jatkuvassa muutoksessa ja riippuvaista toisista organisaatioista. Verkoston johtamisessa edistetään yhteistä vallankäyttöä. Jos verkosto on avoin kokonaisuus, ei sen johtamisen tavoitteena pitäisi olla ottaa verkosto haltuun, vaan ennemminkin pitäisi tavoitella verkostomaisen yhteistyön rakentamista. (Järvensivu 2019, 113–115.)

Koska verkostot muodostuvat jäsentensä välisten suhteiden kautta, tulee suhteet huomioida myös verkostojohdattamisessa. Verkoston johtaminen edellyttää siis näkemystä suhteiden keskinäisestä dynamiikasta sekä ylipäättään suhteiden elementeistä. (Vesalainen 2013.)

### 2.3.1 Kenen tulisi johtaa verkostoa?

Mitään ei tapahdu, jos verkoston sisällä kukaan ei ota johtajuutta kontolleen (Järvensivu 2019). Verkostolle tarvitaan siis johtava taho huolehtimaan, että tavoitteisiin päästään. Järvensivun (2019, 116–117) mukaan verkostosta riippuen voi vaihdella, nimetäänkö verkostolle yksi selkeä johtaja, hyödynnetäänkö jaettua johtajuutta vai nimetäänkö erillinen johtoryhmä. Yksittäisen johtotahon etuna on tehokkuus ja uhkana hierarkisoituminen, kun toisaalta johtoryhmän hyötynä on johtajuuden jakautuminen, mutta vaarana verkoston väen kahtiajakautuminen johdettaviin ja johtajiin. Jaettu johtaminen olisi verkostomaisin ja tasapuolisin näkökulma verkoston johtamiseen, mutta siinä riskinä on johtajuuden näivettyminen ja sitä myötä tehottomuus. Terminä verkoston *johtaminen* saattaa tuntua huonolta, jolloin kannattaa puhua verkoston koordinoinnista tai yhteistyön kehittämisestä.

Johtajuutta voi myös jakaa tai kierrättää verkoston jäsenten kesken. Voidaan esimerkiksi perustaa koordinoitiryhmä, johon nostetaan verkoston jäseniä mukaan vastaamaan verkoston kehittämisestä. Koordinoitiryhmässä olevat jäsenet voisivat vaihtua säännöllisin väliajoin ja kaikki pääsisivät vuorollaan

vastuuseen verkoston etenemisestä. On myös mahdollista vaihtaa yksittäistä koordinaattoria sovitusti säännöllisin väliajoin. (Järvensivu 2019.)

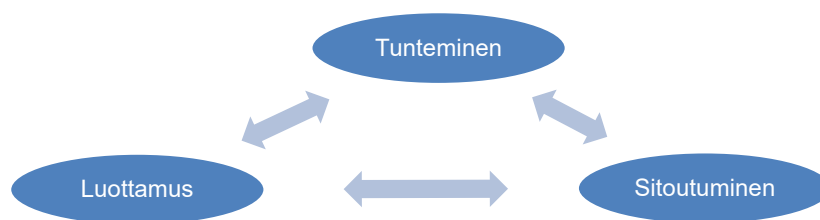
### 2.3.2 Verkoston johtamisen haasteet

Verkoston johtamisessa pyritään saamaan eri organisaatioiden tiimit tekemään hyvää yhteistyötä keskenään ja hallitsemaan kokonaisuuksia. Lisähaastetta verkoston johtamiseen tuo, että verkostot ovat keskenään erilaisia – on kiinteitä ja löyhiä verkostoja. (Sydänmaanlakka 2015, 166.) Koiviston ja Rannan (2019, 25) mukaan yhteistyön haasteina ovat esimerkiksi heikko viestintä, organisaatorakenteiden jäykkyys, puutteet luottamuksessa, johtamisessa ja koheesiossa, erilaiset ammatilliset ja organisaationaaliset kulttuurit sekä yksilöiden tunne irrallisuudesta. Myös tavoitteiden epäselvyys, ongelmat tiedon jakamisessa, aikatauluhaasteet, eriävät arvomaailmat ja ryhmän jäsenten keskinäinen kilpailu vaikeuttavat ryhmän johtamista. On tärkeää, että yhteistyön johtajan rooli on kaikille selvä.

Verkoston johtamiseen vaikuttaa verkoston jäsenorganisaatioiden määrä. Mitä enemmän verkostolla on jäseniä, sitä enemmän jäsenten välisiä mahdollisia suhteita on, joka vaikeuttaa verkoston hallinnointia. Myös verkoston jäsenten hajautuminen maantieteellisesti vaikeuttaa verkoston koordinoimista. (Provan & Kenis 2008.)

### 2.3.3 Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen

Järvensivu (2019, 61–62) toteaa, että verkostotyön ytimessä ovat tunteminen, luottamus sekä sitoutuminen. Mikäli eri toimijat tuntevat toisensa huonosti, yhteistyökin vaikeutuu. Toisaalta vaikka osapuolet tuntisivatkin toisensa, voi heikko luottamus toisiin estää syvemmän yhteistyön. Lisäksi asioiden etenemistä varten tarvitaan kaikkien osapuolien sitoutuminen. Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen vaikuttavat kaikki toisiinsa ja muodostavat parhaimmillaan toisiaan vahvistavan kehän (kuva 1).



Kuva 1. Verkostotyön ydin (Järvensivu 2019)

## Tunteminen

Sujuvaa yhteistyötä on haastavaa toteuttaa, ellei tunne toimijoita, joiden kanssa on tekemisissä. Jotta apua voi pyytää tai tarjota, on olennaista tietää, mitä toisella on annettavaa tai mitä hän voisi tarvita. Näennäinen tunteminen ei myöskään riitä. Joskus voi olla, että yhteistyökumppanit tapaavat toisensa tottumuksista, mutta tunteminen jää pinnalliseksi, jolloin toisten osaamista ei osata hyödyntää parhaalla tavalla. Verkoston koordinaattori ei voi olettaa, että kaikki verkoston jäsenet tuntevat toisensa, vaan ensin tulee kartoittaa tilanne tehden se yhteistyössä verkoston jäsenten kanssa. Sen jälkeen tulee pyrkiä syventämään keskinäistä tuntemista. On olennaista muistaa, että jäsenten keskinäistä tuntemista kartoitetaan vain kehittääkseen verkostotyötä, eikä arvottaakseen jäseniä. Kukaan ei ole huonompi osallistuja vain siksi, ettei tunne toisia. (Järvensivu 2019, 63–66.)

Toisiin tutustumisessa ensimmäinen askel on esittäytymisessä. Jos tapaaminen on verkkoyhteyden kautta, tulisi vähintään esittäytymisen ajaksi laittaa video päälle, jotta kasvotkin tulevat tutuiksi. Pelkkä nimen ja taustaorganisaation kertominen ei usein riitä hyvän yhteistyön perustamiseksi. Lisäksi voi olla hyödyllistä saada tietoon osallistujien osaamiset, kokemukset, voimavarat, kiinnostukset ja jopa unelmat. (Järvensivu 2019, 67.)

## Luottamus

Järvensivun (2019, 80–82) mukaan luottamus on yksi merkittävin käsite verkostotyössä. Luottamuksen osalta toimitaan usein vaistonvaraisesti, eikä niinkään tietoisesti. Vaikka luottamus on alituisesti osa arkeamme, harvoin pohdimme, mitä tarkoittaa, kun johonkin luottaa. Ihmisten ja organisaatioiden yhteistyössä luottamuksella voidaan tarkoittaa sitä, että yhteistyötä tehdään, vaikka siihen liittyy riskejä eli luotetaan siihen, että vastapuoli ei petä luottamusta. Joskus luottamus on myös sokeaa, eli luotamme uskomusten perusteella, vaikka se ei olisi hyvän harkinnan tai objektiivisen tiedon perusteella järkevää. Verkostoissa luottamusta tarvitaan siksi, että sillä mahdollistetaan tehokas tiedonvaihto ja sujuva yhteistyö. Toimijat tekevät sitoumuksia yhteistyöstä luottamuksen perusteella, vaikka onkin olemassa riski siitä, että toinen osapuoli rikkoo sopimuksia. Luottamuksen ollessa kunnossa uskalletaan jakaa tietoja osaamisesta, palveluista ja tuotteista, ilman että tulisi pelätä toisten käyttävän tietoja oma etu edellä. Myös Vesalainen ja Vuorinen (2013) toteavat, että luottamus tehostaa toimintaa verkoston organisaatioiden välillä sekä lisää ja parantaa vuorovaikutusta.

Luottamuksen rakentaminen voi olla tilanteesta riippuen hidasta tai nopeaa. Toisaalta luottamuksen voi menettää äkillisesti, tai se voi heikentyä pikkuhiljaa vuosien kuluessa. Kun verkoston yhteistyössä kaikki näyttää olevan hyvin, voidaan kuvitella luottamuksen olevan näennäisesti kunnossa, mutta tilanne voi muuttua tositilanteen tullen. Jos yhteistyössä on vaikeuksia, voi olla mahdollisuus saada rakennettua vahvinta mahdollista luottamusta. (Järvensivu 2019, 82–83.)

Myös Newell & Swan (2000) ovat tutkineet asiaa ja todenneet, että verkostoissa luottamusta on kolmentasoista:

1. Kumppaniluottamus (companion trust): henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyvä luottamus, joka rakentuu hitaasti ja johon liittyy voimakkaasti emotionaalisuus. Tärkeää verkoston sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen kannalta.



2. Osaamisluottamus (competence trust): luottamus perustuu käsityksiin muiden pätevyydestä jossain tehtävässä. Luottamus kehittyy nopeasti, mutta se hajoaa helposti, mikäli odotettu pätevyys ei osoittaudukaan todeksi
3. Sitoumusluottamus (commitment trust): luottamus syntyy tahojen välisistä sopimusvelvollisuuksista. Molemminpuolinen hyöty on oletusarvona ja toisen osapuolen luotetaan olevan sitoutunut sopimuksenmukaiseen tekemiseen. Jos myöhemmin varsinaiseen sopimukseen joudutaan palaamaan, on luottamus vastakkaiseen osapuoleen kadonnut.

### **Sitoutuminen**

Edellä esitellyt tunteminen ja luottamus edesauttavat yhteistyötä, mutta ne eivät sinällään riitä yhteistyön aikaansaamiseksi. Tarvitaan sitoutumista, eli lupauksista toimia verkoston eteen ja lupauksen lunastamista. Järvensivu (2019, 99) jakaa verkoston toimijan sitoutumisen neljään ulottuvuuteen:

1. Toimijan halukkuus tehdä lupauksia jatkuvasti
2. Toimijan kyvyt ja osaaminen pitää lupauksista kiinni
3. Toimijan riippumattomat rakenteelliset seikat, jotka edesauttavat tai rajoittavat lupauksen tekemistä tai pitämistä
4. Lupauksista kiinni pitäminen.

Toimijan on helppoa sitoutua sellaiseen työhön, jonka se kokee itselleen hyödylliseksi. Se ei kuitenkaan pelkästään saa toimijaa sitoutumaan yhteistyöhön tai pitämään sitoumuksista kiinni. Motivaatio onkin olennainen osa lupauksien tekemisessä. Motivaation ja omaehtoisuuden lisäksi on olennaista, että toimija on kyvykäs sitoutuja. Joskus motivaatiota löytyy, mutta ei osaamista, jolloin vaarana on tehtävässä uupuminen, kun kyvyt eivät riitä luvattuun. Joskus taas osaaminen ja kyvyt löytyvät, mutta halukkuus puuttuu. Onkin haastavaa herättää innokkuutta, ellei toimija itse koe tilannetta itselleen kannattavaksi tai hyödylliseksi. Kaikista parhaat edellytykset lupauksen

tekemiseen ja lunastamiseen saadaan, kun toiminnan merkityksellisyys ja hyödyllisyys kohtaavat kulloinkin tarvittavan osaamisen ja kyvykkyyden. Verkostossa onkin olennaista löytää eri toimijoille sellaista tehtävää, jossa ne pystyvät käyttämään voimavarojaan itselleen merkityksellisesti. Tässä koordinaattorin rooli on usein tärkeä: koordinaattorin olisi hyvä oppia tunnistamaan eri tehtäviin sopivia tekijöitä ja osoittaa tai tarjota heille tehtäviä, kun tilanne on juuri sopiva. (Järvensivu 2019, 100–102.)

Motivaatio on siis olennaista yhteistyöhön sitouttamiseksi. Koiviston ja Rannan (2019) mukaan yhteistyön motivoinnissa on tärkeää se, onko ryhmällä vahva jaettu sosiaalinen identiteetti. Jotta vahva identiteetti saadaan luotua ja ylläpidettyä, he ovat esitelleet yhteistyön johtamisen kulmakivet (kuva 2). Nämä kulmakivet soveltuvat erilaisiin organisaatioihin, sektoreihin ja kulttuureihin. Tärkeää on, että ryhmä näkee johtajan osana ryhmää ja toisaalta se, että johtaja suunnittelee toimintaa vahvasti yhteistyössä ryhmän kanssa, eikä tee päätöksiä omin päin. Ryhmä haluaa nähdä johtavan ajavan ryhmän parasta. Jos johtajan toimet koetaan jonkin muun ryhmän etuja ajavaksi, hän menettää valtansa ryhmän jäsenten silmissä. Jotta ryhmän inspiraatio työskennellä säilyy edelleen, tulee ryhmän yhteinen visio luoda yhdessä ryhmän kanssa.



Kuva 2. Yhteistyön johtamisen prosessimalli (mukaillen Koivisto & Ranta 2019)

## 2.4 Eri roolit verkoston sisällä

Kaikki eivät voi toimia verkostossa täysin samalla tavalla, joten verkoston jäsenillä on erilaisia rooleja. Järvensivu (2019) tuo esiin neljä eri tavalla kuormittavaa toimijaroolia: veturi, vahva osallistuja, satunnainen osallistuja sekä tiedonsaaja ja -välittäjä.

Työllistävin rooli on **veturi**, jonka vastuulla on pitää huolta, että verkostoa kehitetään ja johdetaan kokonaisuutena. Veturi koordinoi ja varmistaa, että verkoston jäsenet ovat ajan tasalla verkoston toiminnasta. (Järvensivu 2019.) Luvussa 2.2 esiteltiin monenkeskistä verkkoa ja todettiin, että siinä kenelläkään ei ole asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa. Kuitenkin monenkeskisessäkin verkostossa voi – ja on usein tarpeellista – olla veturi varmistamassa yhteistyön toimintaa (Hakanen ym. 2007, 221). **Vahva osallistuja** toimii aktiivisesti verkostossa ja ottaa vastuuta yhdessä sovituista työtehtävistä. Vahva osallistuja tuo verkostolle omaa osaamistaan sekä oppii ja hyötyy verkostotyöstä samakaltaisesti kuin verkoston veturi. **Satunnainen osallistuja** taas osallistuu verkoston toimintaan satunnaisemmin ja kun muut tehtävät sen sallivat. Hänellä on vain vähäiset resurssit varattuna toimia verkostossa tai sen eteen. Kaikista kevyimmän verkostossa toimii **tiedonsaaja ja -välittäjä**, joka lähinnä haluaa pysyä tietoisena verkoston toiminnasta. Vaikka tiedonsaajalla ja -välittäjällä on vähäiset intressit syvälliseen osallistumiseen, voi hänestä olla kuitenkin hyötyä verkostolle välittäessään siitä tietoa eteenpäin. (Järvensivu 2019, 221–222.)

Verkostoissa tulee ymmärtää eritasoiset roolit ja suhtautua niihin sallivasti. Yksittäisen toimijan rooli voi vaihdella verkoston elinkaaren aikana laidasta toiseen. Osallistumisen tavoista onkin hyvä puhua yhteisesti, jotta mahdolliset roolit ovat kaikkien tiedossa ja eriarvoista osallistumista ei tuomita. Jos verkostossa on vähäinen määrä vahvoja osallistujia tai veturi puuttuu, voi verkoston eteneminen olla haastavaa. Tällöin on harkittava, tulisiko verkoston laittaa tauolle, lopettaa tai käynnistää uudelleen. Toisaalta joskus vahvoja osallistujia voi olla vähän johtuen veturin liiasta ylhäältä johtamisesta tai muusta toimintatavasta, joka ei motivoi osallistumaan verkoston toimintaan. Tällöin

veturin toimintatapoja täytyy muuttaa. Lisäksi vähäisen osallistujamäärän taustalla voi olla puuttuvat resurssit tai jopa se, että verkostoa ei tunneta riittävästi. (Järvensivu 2019, 223–224.)

Organisatorinen yhteensopivuus riippuu verkoston jäsenten kulttuurien, toimintojen ja strategioiden yhteensopivuudesta. Eroavaisuuksia voi olla esimerkiksi päätöksentekoprosesseissa ja organisaatorakenteissa, joita esiintyy erityisesti yksityisen sektorin ja julkisten organisaatioiden välillä. Operatiivinen yhteensopivuus taas liittyy osapuolten resursseihin ja tapoihin käytännön yhteistyössä. Toiminnallinen yhteensopivuus edesauttaa osapuolen eri toimien integroinnissa. Myös strateginen yhteensopivuus on tärkeä tekijä organisatorisessa yhteensopivuudessa. (Hakanen ym. 2007, 30–31.)

## 2.5 Verkoston eri vaiheet

Verkoston toiminta voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen. Tässä opinnäytetyössä mukaillaan sovelletusti Järvensivun (2019) esittelemää jakoa ja tarkastellaan verkoston toimintakaarta seuraavasti: aluksi verkosto kutsutaan koolle suunnittelemaan toimintaa (*verkoston kokoaminen*), jolloin linjataan toimintatavat ja tavoitteet (*verkoston toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asetanta*). Tämän jälkeen alkaa varsinainen verkoston työ kohti tavoitetta (*verkoston eteneminen*). Kun maaliin on päästy, alkaa *verkoston vaikutusten arviointi ja tulosten levittäminen*.

### 2.5.1 Verkoston kokoaminen

Kun verkostoa aletaan kokoamaan yhteen, jollakin tai joillakin tahoilla on jonkinlainen käsitys siitä, minkälaista verkostoa lähdetään perustamaan. Verkoston perustamisessa on kuitenkin tärkeää osallistaa tulevat verkoston jäsenet suunnitteluun, joten koollekutsujan ei kannata alkaa suunnitella verkoston toimintaa itsekseen ja verkoston puolesta. Verkoston kokoaminen alkaakin keskeisten toimijoiden kartoittamisella. Potentiaaliset toimijat kutsutaan

yhteiskehittelyyn. Koollekutsuja ei yksin pohdi mukaan kutsuttavia tahoja, vaan kutsuttujakin pyydetään kutsumaan välittämään kutsua eteenpäin heidän verkostoissaan mahdollisesti kiinnostuneille tahoille. (Järvensivu 2019, 141–142.)

Motiivit liittyä verkostoon vaihtelevat. Motiivina voi olla liikevaihdon tai tuloksen lisääminen saamalla täydentäviä resursseja tai sitouttamalla kilpailijat omiksi liittolaisiksi. Toisaalta motiivina voi olla myös yhteistyönä toimimisen kautta saadut kustannussäästöt. (Ebers 1997.) Lisäksi motiiveja voi olla oman organisaation uskottavuuden parantuminen ja brändin kasvattaminen, kyvykkyyksien ja taitojen tai jopa markkinoiden yhdistäminen sekä riskin jakaminen (Hakanen ym. 2007, 25–26). Verkostoon sitoutuminen on vahvaa, kun toimijan motivaatio on kohdillaan. Motivaatiota taas parantaa toimijan omaehtoisuus eli vapaus valita toimimisestaan verkostossa. (Järvensivu 2019, 100.)

Heti verkostotoiminnan alussa olisi tärkeää todentaa selkeästi eri tahojen odotukset kumppanuuden suhteen, jotta saataisiin tietoon mahdolliset epärealistiset odotukset. Nämä epärealistiset odotukset nimittäin voivat tuoda verkoston toiminnan edetessä pettymyksiä ja negatiivisia kokemuksia, jotka puolestaan heikentävät osapuolten sitoutumisen määrää. (Hakanen 2007, 17.)

### 2.5.2 Verkoston toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asetanta

Seuraavaksi pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen verkoston tavoitteista ja toimintatavoista. Verkoston tavoitteen tulisi Järvensivun (2019, 150) mukaan olla osallistujia innostava eli riittävän rajattu ja konkreettinen, mutta toisaalta myös sen verran avoin, ettei se rajoita toimijoita tai näkökulmia. Verkoston strategian muodostamista on kuvattu tarkemmin luvussa 2.6.

On huomioitava, että verkostossa on useampia osapuolia, joten kokemukset verkoston onnistumisesta ovat erilaisia. Eri organisaatioiden tavoitteet verkostolle eivät aina ole yhtenäisiä, vaikka verkoston yhteisiä tavoitteita olisikin linjattu. Jos verkostoon kuuluvien organisaatioiden omat tavoitteet ovat kovin

ristiriidassa keskenään, ei verkostolla ole edellytyksiä onnistua. Onkin tärkeää käyttää verkoston muodostamisen yhteydessä aikaa organisaatioiden tärkeimpien osa-alueiden analysointiin ja tutustumiseen, varsinkin jos osapuolet eivät entuudestaan tunne toisiaan. Pitkäaikaisen yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on verkoston vaiheittainen rakentaminen ajan kanssa. (Hakanen ym. 2007, 28, 31.) Vesalaisen (2013) mukaan vastakkainasettelun välttämiseksi ja yhteisen kehittämisen kohteen muodostamiseksi on tärkeää muodostaa verkoston jäsenten kesken yhteinen näkemys toimintasuhteen elementeistä, nykytilasta sekä tavoitteista. Thorgrenin ym. (2009) mukaan verkoston suorituskky onkin parempi, kun verkosto on muodostettu yhteistyössä jäsenten kanssa eli prosessi on tehty alhaalta ylöspäin.

Koska verkostossa on useita toimijoita, on luonnollista, että toimijoiden linjaorganisaatioissa tai muissa verkostoissaan vallalla olevat toimintatavat vaihtelevat suuresti. Tämän vuoksi verkoston toimintatavat tulee sopia ja todeta yhteisesti, jotta kaikilla on sama käsitys, miten toimitaan. On hyvä sopia mm. toiminnan koordinoinnista, yhteisistä tilaisuuksista, yhteistoiminnasta, viestinnästä, päätöksenteosta, jäsenistöstä ja sen kehityksestä, eri rooleista, käytettävissä olevista resursseista, tavoitteiden seurannasta ja toimintaympäristön ja sidosryhmien huomioinnista. (Järvensivu 2019, 155–157.) Toisaalta Vesalainen (2013) toteaa, että optimaalinen yhteistyö syntyy silloin, kun verkoston jäsenten tavat toimia ovat toiminnallisesti samankaltaisia, mutta niiden osaaminen on erilaista ja täten eri jäsenten osaaminen täydentää toisiaan.

### 2.5.3 Verkoston eteneminen

Kun verkosto on saatu kasaan ja yhteiset tavoitteet on rakennettu, alkaa varsinainen työ. Järvensivu (2019) toteaa, että etenemisvaiheessa tulisi toistua jatkuva prosessi: toimintaa suunnitellaan, sitten toimitaan, tämän jälkeen tehtyä arvioidaan ja lopuksi toimintaa tarkastellaan uudelleen arvioinnin perusteella. Tämän jälkeen sama kaava toistuu, kunnes alussa määritellyt tavoitteet on saavutettu tai vaihtoehtoisesti todetaan, että ratkaisuja ongelmaan ei

yksinkertaisesti ole. (Järvensivu 2019.) Eli myös etenemisvaiheessa toimintaa kehitetään jatkuvasti.

Verkoston hallinta (control of networks) edesauttaa verkoston pääsemistä tavoitteeseensa tehokkaasti. Kenis ja Provan (2006, 236, 238) kuvaavat viisi erilaista hallinnointitapaa: henkilöön yksilöityvä (personal centralized control), byrokraattinen (formal bureaucratic control), tuotantoperusteinen (output control), kulttuurinen (cultural or clan control) ja maineeseen perustuva (reputational control). Sopivat hallinnointitavat eroavat huomattavasti riippuen verkoston koosta. Jos suuri joukko heterogeenisiä toimijoita työskentelee samassa verkostossa, riskit ristiriitaisuuksiin kasvavat. Toimijoilla voi myös olla keskenään erilaisia arvoja. Tästä syystä mainetta kasvattava tapa voi olla paras keino suurten verkostojen hallintaan. Siinä oletetaan, että toimijat haluavat kasvattaa tai ylläpitää mainettaan.

Koko verkoston ei tarvitse osallistua kaikkeen tekemiseen, eikä se olisi resurssien riittävyyden kannalta mahdollistakaan. Työtä kannattaa pilkkoa osiin ja tehtäviä osittaa eri ryhmille. Jotta kaikki verkoston jäsenet sitoutuvat ositettuun toimintaan, on huolehdittava, että toiminnan rakenne päätetään ja muodostetaan yhdessä. Joskus joku verkoston jäsenistä saattaa toimia verkostoa hajottavalla tavalla, kuten rikkoa verkoston sovittuja pelisääntöjä. Tällöin jäsen tulee kohdata avoimesti ja selvittää käyttäytymisen syyt. Joskus taustalla olevat syyt ovat hyviä ja tällöin verkoston toimintaa voidaan kehittää syiden perusteella. Mikäli verkoston toiminta on kunnossa ja hajottava tavan syyt eivät ole perustellut ja hyväksyttävät, voidaan jäsen sulkea ulos verkostosta verkoston yhteisellä päätöksellä. Asiaa tulee kuitenkin harkita monelta kantilta, sillä ulossulkemisella voi olla kauaskantoisia seurauksia. (Järvensivu 2019.)

#### 2.5.4 Vaikutusten arviointi ja levittäminen

Verkoston aikaansaamat tulokset ja vaikutukset perustuvat muutokseen ja useiden tekijöiden yhteisvaikutuksiin. Verkoston vaikutusten arviointia on syytä

tehdä yhdessä verkoston kesken. Tuloksia ja vaikutuksia voidaan arvioida pohtimalla, onko verkosto saavuttanut sille asetetut tavoitteet ja onko se vaikuttanut toivotulla tavalla valittuihin sidosryhmiin, onko jäsenten osaaminen ja työ kehittynyt tavoitellusti sekä erityisesti, onko verkoston vaikutuspiiri suurentunut halutulla tavalla. Lisäksi tulisi tarkastella verkoston tiedonkulkua, koordinoitua, dialogisuutta, vastuunjakoa sekä roolien selkeyttä ja päätöksenteon onnistuneisuutta. On muistettava, että vaikka verkoston työ tietyllä hetkellä vaikuttaisi epäonnistuneelta, voivat epäonnistumiset johtaa myöhemmin onnistumisiin. Arvioinnissa on huomioitava myös vuorovaikutus ympäristön kanssa. (Järvensivu 2019.)

## 2.6 Verkostosuhteiden strategiatyö

Jotta Jotta verkostot voivat saavuttaa visiotaan, tarvitsevat ne itselleen strategian. Verkostolla tulisi olla selkeä päämäärä, visio tai tavoitteet. Selkeä yhteinen visio tai päämäärä edesauttaa usean toimijan onnistunutta yhteistyötä, sillä toimijoiden välillä voi olla erilaisia toimintatapoja, joka vaikeuttaa lähtökohtia. Verkoston epäonnistumisen syynä onkin usein strategiatyön puutteet. (Hakanen ym. 2007.)

Hakanen ym. (2007) toteavat, että verkostosuhteen strategian toteuttamiseen sekä strategian sisältöön vaikuttavat mm. verkoston jäsenten lukumäärä, eri tahojen välinen mahdollinen hallitseva asema, verkostosuhteen elinkaari eli onko kyse vasta alkavasta verkostosta vai jo toimivan verkon strategiatyöstä sekä kaiken kaikkiaan verkostosuhteen luonteesta. Erilaisten verkostotyyppien strategioihin vaikuttavat tekijät on kuvattu taulukossa 2.



Taulukko 2. Erilaisten kumppanuussuhteiden strategiat (Hakanen ym. 2007)

Kategoria	Strategia
Kahdenvälinen kumppanuus, jossa määräävä osapuoli	Visio, tavoitteet ja strategia tulevat päämieheltä, mutta suhteen edetessä toimittajan näkemysten huomioon ottaminen kasvaa
Kahdenvälinen kumppanuus, jossa tasavahvat osapuolet	Rakennetaan yhteinen visio, päämäärä ja/tai strategia. Vaikka yhteistä organisaatiota ei perusteta, toimitaan sen tavoin. Kumpikin vastaa sovitun mukaisista osa-alueista.
Kärkiorganisaatioverkko, jossa selkeästi erottuva ydinorganisaatio	Verkon strategia käytännössä vain osa päämiehen strategiaa. Päämies kuitenkin ottaa huomioon muiden osapuolten resurssit ja osaamisen.
Moninkeskinen verkko	Yhteinen strategiatyö tärkeää. Visio, yhteiset päämäärät ja tavoitteet luodaan yhdessä. Visioprosessiin voi kulua paljon aikaa.

Kahdenvälisessä kumppanuudessa, jossa toinen osapuoli on määräävä, strategia visioineen ja tavoitteineen tulevat päämiehen puolelta. Kuitenkin kumppanuuden kehittyessä myös toisen puolen näkemyksiä otetaan enemmän huomioon. Kahdenvälisessä, tasavahvassa kumppanuudessa molemmat tahot rakentavat yhteisen vision, päämäärän ja/tai strategian. Kumpikin tahoista vastaa vastuulleen päätyistä osa-alueista. Kärkiorganisaatioverkossa verkon strategia on lähinnä osa päämiehen olemassa olevaa strategiaa, joskin päämies huomioi muidenkin osapuolten osaamisen sekä resurssit. Moninkeskisessä verkossa taas kaikki strategiaprosessiin liittyvät osaset luodaan täysin yhdessä. Tähän työhön voi kulua paljon aikaa. (Hakanen ym. 2007.) Toimijoiden tulee olla valmiita sitoutumaan yhteiseen strategiaan omien organisaatioidensa strategioiden lisäksi (Kickert & Koppenjan 1997).

Verkostojen strategiaprosessi on yleisesti monimutkaisempaa verrattuna yksittäisen yrityksen strategiaprosessiin, joten verkoston strategiaa ei aina kannata saattaa yhtä yksityiskohtaiseksi kuin yksittäisen organisaation strategiat usein viedään. Monimutkaisuuteen vaikuttavat mukana olevien organisaatioiden vaihtelevat kulttuurit, arvot, toimintatavat ja välillä myös tavoitteet. Mikäli osapuolet eivät tunne toisiaan ja täten eivät vielä luota toisiinsa, voi luottamuksellisista asioista keskustelu olla haastavaa. (Hakanen

ym. 2007.) Luvussa 2.3.4 käsitelty tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen kehä vaikuttaa siis myös strategiaprosessiin.

## 3 Tutkimuksen kuvaus

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

#### 3.1.1 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina. Suomen kielessä termi ”teemahaastattelu” on vakiintunut, vaikka termiä ei Hirsjärven ja Hurmeen (2014) mukaan esiinny muissa kielissä. Vilka (2015) toteaa, että teemahaastatteluihin poimitaan tutkimusongelmasta merkittävät teemat tai aihealueet, joita tulee käydä läpi haastatteluissa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Haastateltavan toivotaan antavan kustakin teemasta oman kuvauksensa. Teemahaastatteluihin liittyy oletus siitä, että tutkitaan kyseessä olevan haastateltavan yksilön kokemuksia ja ajatuksia sekä että tapa tuo tutkittavan henkilön äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2014).

Ennen haastatteluja verkostoista etsittiin perustietoa ensisijaisesti verkostojen englanninkielisiltä sivuilta, mutta mikäli huomattiin, että tietoa ei ole tarpeeksi, tutustuttiin myös verkoston ruotsin-, norjan tai tanskankielisiin sivuihin. Hinku-verkoston osalta kaikki tieto saatiin suomenkielisiltä sivuilta. Kun alustava kuva kunkin verkoston toiminnasta oli saatu, lähdettiin muodostamaan teemoja, joiden avulla oli oletettavaa saada mahdollisimman kattavat vastaukset valittuihin tutkimuskysymyksiin nähden. Haastatteluteemat muodostettiin ensin suomeksi (liite 1) ja käännettiin sitten englanniksi. Teemojen lisäksi myös haastattelukysymyksiä hahmoteltiin etukäteen, jotta haastatteluista saatava aineisto olisi vertailtavissa. Varsinaisia tarkempia haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan toimitettu haastateltaville kirjallisena, vaan ne olivat haastattelijan tukena haastattelutilanteessa.

Vilkan (2015) mukaan haastateltavien valinnassa tulee muistaa, mikä on tutkimusongelma. Haastateltavat voi valita joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksensa perusteella. Tällöin haastateltavalla tulee olla

omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin jo aiemmin valittujen pohjoismaisten verkostojen koordinoivat tahot, jotka olivat verkoston vastuullinen johtaja, kansallinen projektipäällikkö, projektijohtaja sekä toiminnanjohtaja. Yhteystiedot hankittiin verkostojen verkkosivuilta.

Haastattelun teemat toimitettiin haastateltaville haastattelupyynnön yhteydessä. Lisäksi vastaanottajaa pyydettiin välittämään viestiä tarpeen mukaan eteenpäin, jos hänen itsensä sijasta olisi joku muu soveltuvampi haastateltava. Ruotsin Klimatkommunerna-verkoston osalta vaihtoehtoisia haastateltavia oli kaksi, mutta toinen heistä suostui vastaamaan kysymyksiin yksin. Tanskan DK2020-projektin osalta haastatteluun pyydettiin ensin kunnallishallinnon liittoa, mutta sieltä ei saatu vastauksia haastattelupyyntöön. Koska projektin koordinoivia tahoja on useampi, lähestyttiin seuraavaksi haastattelupyynnön kera Realdaniaa, josta löytyi haastateltava. Kun haastateltavat olivat varmistuneet, heille toimitettiin tietosuojailmoitukset englanniksi sekä kalenterivaraukset etäyhteyksineen. Ainoastaan yksi verkosto, Ruotsin Klimatkommunerna, kieltäytyi haastattelusta aikataulusyistä, mutta heiltä aineistoa saatiin sähköpostivastauksin haastattelijan erikseen lähettämiin kysymyksiin.

Teemahaastatteluissa ei ole olennaista, käydäänkö teemat ja haastattelukysymykset läpi aina samassa järjestyksessä haastattelusta toiseen (Vilkkä 2015). Tutkimuksessa kysymyksiä ei esitetty haastattelutilanteissa täysin samassa järjestyksessä, vaan asioissa edettiin haastateltavan vastausten siivittämänä. Etukäteen hahmoteltuja haastattelukysymyksiä ei myöskään seurattu sanantarkasti, vaan haastattelijalla piti huolta, että tärkeimpiin haastatteluteemoihin saatiin vastauksia. Kaikkia kysymyksiä ei tarvinnut edes esittää, sillä joihinkin teemoihin saatiin vastaukset haastateltavan kertoessa teemasta oma-aloitteisesti.

Haastattelut suoritettiin kesällä ja syksyllä 2022. Noin tunnin kestävät haastattelut tehtiin etäyhteyksin (Teams-kokous) ja ne tallennettiin. Hinku-verkosta koskenut haastattelu käytiin suomeksi ja litteroitiin haastattelun

jälkeen. Muut haastattelut tehtiin englanniksi, jolloin saatiin hyödynnettyä Teams-kokouksen transkriptio-ominaisuutta (puhutun tekstin muuntamista kirjalliseksi tiedostoksi). Kuitenkin nämä koneälyn muodostamat kirjalliset tekstitiedostot tuli käydä tutkijan toimesta kokonaisuudessaan läpi ja korjata mukaan sattuneet virheet. Haastatteluista nauhoitteen muuntaminen tekstiksi on työlästä, mutta se edesauttaa tutkijan ja tutkimusaineiston vuoropuhelua sekä myöhempää analysointia (Vilkkä 2015).

Verkostojen välisen vertailun tueksi tehtiin koontitaulukko, joka kattoi kaikki haastatteluteemat. Kunkin verkoston osalta poimittiin vastaukset haastatteluaineistosta sekä verkkosivujen aineistoista taulukkoon omiin sarakkeisiinsa. Lisäksi aineistoa läpikäydessä poimittiin talteen erityisiä tekijöitä ja hyviä käytäntöjä erilliseen listaan. Luvun 4.1 tutkimustulokset kirjoitettiin hyödyntäen koontitaulukkoa sekä tarpeen mukaan palaten haastatteluista tehtyihin tekstitiedostoihin. Opinnäytetyön konstruktio eli verkostotyön malli koostettiin tutkimustulosten analysoinnin jälkeen.

Tutkimusaineiston keruussa Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kehottavat pohtimaan mm., kuinka paljon aineistoa on riittävästi, kuinka valita tutkittavat sekä onko aineisto edustavaa valittuun tutkimusotteeseen ja tutkimuskysymyksiin nähden. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston kokoa määrittelee kuitenkin laatu, eikä määrä. Täten myös haastateltavien määrään vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus. Tutkimusaineiston tavoitellaan auttamaan valitun ilmiön tai tulkinnan ymmärtämisessä. (Hirsjärvi & Hurme 2014; Vilkkä 2015.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin nähden haastateltavien verkostojen määrä oli sopiva, sillä opinnäytetyössä haluttiin vertailla pohjoismaisia verkostoja ja kaikilta ilmastoverkoston omaavat maat saatiin mukaan. Pohjoismailla voi olla muitakin teemaan kuuluvia verkostoja, mutta opinnäytetyön tavoitteisiin nähden yksi verkosto kustakin maasta koettiin riittäväksi. Tutkimuksen rajauksen vuoksi keskityttiin vain verkostoa koordinoiviin tahoihin.

### 3.1.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda joku konkreettinen tuotos tutkimustiedon pohjalta. Tuotos voi olla esimerkiksi malli, mittari tai suunnitelma ja sen avulla pyritään vastaamaan johonkin reaalimaailman ongelmaan sekä tuomaan tiedeyhteisöön uutta tietoa. Tuotoksen eli konstruktion luomiseksi tulee soveltaa olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä uutta, käytännöstä kerättävää tietoa. Koska tarkoituksena on kehittää jotain uudenlaista, on hyvä kerätä tarvittava aineisto useammalla menetelmällä. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat mm. kysely, haastattelu, havainnointi ja ryhmäkeskustelut (Lukka 2000; Ojasalo ym. 2014.)

Konstruktiivista tutkimusotetta hyödyntävän tutkijan tulee perustella tarkoin tutkimusotteen soveltuvuuden omaan tutkimusasetelmaansa sekä osoittaa, että tutkimusotteella on pystytty tuottamaan uskottavaa kontribuutiota yleisölle. Lisäksi konstruktion valmistuttua tutkijan tulee ottaa etäisyyttä empiiriseen työhönsä ja pohtia yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, onko konstruktio onnistunut. (Lukka 2001.) Tärkeää on myös, että tuotos olisi toimiva ja parhaimmillaan palvelee myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa (Ojasalo ym. 2014).

Tässä opinnäytetyössä konstruktio on malli, joka luodaan verkoston, erityisesti ilmastotyöhön liittyvän kansallisen kuntaverkoston, johtamisen tueksi. Verkostojen johtamisen kirjallisuudessa on runsaasti vinkkejä ja listauksia johtamisen tueksi, mutta verkostot ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Siispä opinnäytetyössä on sovellettu olemassa olevan tiedon ohella käytännön kokemuksia neljästä pohjoismaalaisesta ilmastoverkostosta ja luotu nämä tarpeet mielessä pitäen soveltuva ilmastoverkoston johtamisen malli.

### 3.1.3 Benchmarking

Benchmarkingissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten vertaiset toimivat ja toisaalta menestyvät. Yleensä benchmarkingin avulla tutkitaan menestyneen

organisaation menestyksen syitä ja toimintatapoja sekä otetaan hyväksi havaitut opit omaan käyttöön. Vertailukohteina voi olla niin muiden toimialojen organisaatiot, oman organisaation eri osastot kuin omat kilpailijatkin. Menetelmä soveltuu yleensä parhaiten selkeästi määriteltävien kehityskohteiden kehittämiseksi. Benchmarkingin jälkeen saatuja tuloksia tulkitaan luovasti ja kriittisesti ja niitä sovelletaan omaan tarpeeseen. On huomioitava, että aina kaikki esiin tulleet hyvät puolet eivät sellaisenaan ole sovellettavissa, vaan esimerkiksi organisaatiokulttuurierot tulee huomioida. (Ojasalo ym. 2014.)

Benchmarkingissa tunnistetaan parhaita menetelmiä ja toimintatapoja muilta. Benchmarkingissa haetaan yleensä ratkaisuja verrokeilta nimenomaan oman organisaation toiminnan parantamiseksi. (Tuominen 2021, 17.) Tässä opinnäytetyössä benchmarkingia hyödynnetään kuitenkin kaikkien verkostojen parhaiden ratkaisujen ja toimintatapojen kartoittamiseksi, jotta niiden avulla saadaan luotua yleinen verkostojohtamisen malli myös muiden kuin toimeksiantajan hyödyksi.

### 3.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa haluttiin perehtyä pohjoismaisiin ilmastoverkostoihin. Opinnäytetyön tekijän työnantaja toimii koordinaattorina Hinku (Kohti hiilineutraalia kuntaa) -verkosto, joten Suomen osalta tarkasteltu verkosto valikoitui suoraan. Tämän jälkeen lähdettiin kartoittamaan muita pohjoismaisia verkostoja, jotka ovat samankaltaisia kuin Hinku-verkosto. Tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan yksi verkosto kustakin Pohjoismaasta. Ruotsalainen Klimatkommunerna ja tanskalainen DK2020 olivat olleet jo aiemmin kontaktissa Hinku-verkoston kanssa, joten heidän halukkuuttansa osallistua tutkimukseen lähdettiin selvittämään. Norjalaisesta Klimapartneresta ei Hinku-verkoston koordinaattorilla ollut etukäteen tietoa, mutta se löytyi etsiessä tietoa norjalaisista ilmastoverkostoista.

Myös islantilaisista ilmastoverkostoista etsittiin tietoa ja kävi ilmi, että Islannissa oli alkanut pienimuotoinen kuntien ilmastofoorumi. Foorumin sihteeristö

kuitenkin totesi haastattelukutsuun, että heillä toiminta on vasta niin alussa, etteivät koe järkeväksi osallistua tutkimukseen. Tästä syystä Islanti rajautui ulkopuolelle tutkimuksesta.

Tutkimuksessa haastateltiin kunkin mukaan otetun verkoston koordinoivaa tahoa. Haastatteluissa otettiin selvää verkostojen perustiedoista, historiasta, jäsenistöstä, johtamisesta, toiminnan sisällöstä sekä viestinnästä. Verkostojen jäseniä ei haastateltu.



## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Pohjoismaisten ilmastoverkostojen vertailu

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista ja taustamateriaaleista saadut tulokset valittuihin teemoihin. Ensimmäiseksi esitellään tutkimuksessa tarkastellut verkostot lyhyesti.

#### **Hinku-verkosto (Suomi)**

Hinku - Kohti hiilineutraalia kuntaa -verkosto aloitti toimintansa vuonna 2008. Verkostoon kuului 20.11.2022 92 kuntaa, 5 maakuntaa sekä noin 30 yritystä. Verkoston kuntajäsenet ovat sitoutuneet vähentämään kasvihuonekaasupäästöjään 80 prosenttia vuoteen 2030 mennessä vuoden 2007 tasosta. Kunnat pyrkivät vähentämään päästöjään muun muassa lisäämällä uusiutuvan energian käyttöä ja parantamalla energiatehokkuutta. Lisäksi kunnan asukkaita ja paikallisia yrityksiä kannustetaan ilmastotekoihin. Maakunnat tukevat alueensa kuntia. Hinku-maakunnaksi voi liittyä, mikäli maakuntatasolla sitoudutaan 80 prosentin päästövähennystavoitteeseen ja mikäli maakunnassa vähintään 80 prosenttia asukasmäärästä kuuluu Hinku-kuntiin. Hinku-yritykset toimivat verkoston kumppaneina, eikä heillä ole päästövähennysvelvoitteita. Suomen ympäristökeskus toimii verkoston sihteeristönä ja koordinoi verkoston toimintaa. Verkostolla on johtoryhmä, joka kokoontuu kerran vuodessa. (Haastateltava A 2022; Hiilineutraali Suomi 2022a; Hiilineutraali Suomi 2022b; Hiilineutraali Suomi 2022c.)

#### **Klimatkommunerna (Ruotsi)**

Klimatkommunerna on ruotsalaisten kuntien ja alueiden yhdistys, joka aloitti toimintansa verkostona vuonna 2003. Päättävänä on nopeuttaa ilmastomurrosta vaihtamalla kokemuksia, vaikuttamalla kansalliseen politiikkaan ja korostamalla onnistuneita toimia ja synergiaetuja, jotta Ruotsin kunnat ja

alueet motivoituvat etenemään pidemmälle ilmastoteoissa.

Klimatkommunernaan kuului 20.11.2022 noin 50 jäsentä, jotka ovat kaikki kuntia tai maakuntia. Lisäksi on mahdollista liittyä tarkkailujäseneksi, jolloin voi tutustua yhdistyksen työmenetelmiin ja saada käsitys työstä ja jäsenyydestä ennen varsinaista liittymistä. Yhdistyksen toimisto koordinoi yhdistyksen kaikkea toimintaa ja lisäksi yhdistyksellä on hallitus. Tärkeimmät päätökset tehdään yhdistyksen vuosikokouksessa. (Haastateltava B 2022; Klimatkommunerna 2022a; Klimatkommunerna 2022b; Klimatkommunerna 2022c.)

### **Klimapartnere (Norja)**

Norjalainen Klimapartnere on toiminut vuodesta 2009 saakka. Verkostossa yksityinen ja julkinen sektori toimivat yhteistyössä. Verkosto eroaa muista vertailluista verkostoista sillä, että jäsenenä on erityisesti yksityisen sektorin edustajia, mutta myös jonkin verran kuntia. Klimapartneren jäseniä oli 29.6.2022 noin 340. Päättävöitteena on auttaa yrityksiä vähentämään päästöjään, erityisesti päästölaskennan avulla. Lisäksi kehitetään päästölaskennan työkaluja. Klimapartneren jäsenten ilmastopäästöjen tulokset julkaistaan vuosittain. Klimapartnerella on yksi kansallinen koordinaattoritaho sekä alueelliset vastuuhenkilöt, jotka koordinoivat toimintaa omilla alueillaan. (Haastateltava C 2022; Klimapartnere 2022.)

### **DK2020 (Tanska)**

Tanskalainen DK2020 eroaa hieman muista vertailluista verkostoista, sillä se on oikeastaan kestoltaan rajattu projekti, joka alkoi vuonna 2019 ja päättyi vuonna 2023. On kuitenkin mahdollista, että projektin päättymisajan jälkeen toimintaa suunnataan verkostoksi. DK2020-projektissa tavoitteena on auttaa jäsenkuntia tekemään kunnalleen ilmastosuunnitelmat, jotka ovat linjassa 1,5 asteen tavoitteen ja Pariisin sopimuksen kanssa. Ilmastosuunnitelmien tulee myös huomioida ilmastonmuutoksen uhat. Jäsenenä projektissa oli 13.10.2022 95 Tanskan kuntaa, eli ainoastaan 3 kuntaa on projektin ulkopuolella. Toimintaa

koordinoi kolme tahoa: Concito (ympäristöasioihin keskittynyt ajatushautomo), Realdania (voittoa tavoittelematon yhdistys) ja Local Government Denmark (kunnallishallinnon liitto). Lisäksi projektilla on kaksi eritasoista ryhmää, hallinnollinen ohjauskomitea sekä projektin ohjauskomitea, joista ensimmäinen tekee toistaiseksi projektin päätökset. Alueelliset toimistot vastaavat oman alueensa kuntien ohjauksesta. (Haastateltava D 2022.)

## Verkostojen jäsenet ja liittyminen

Kaikki tutkitut verkostot olivat melko suuria, jäsenmäärältään 50–350 organisaation kokoisia. Suurin verkosto oli Norjan Klimapartnere 350 jäsenellään ja pienin Ruotsin Klimatkommunerna 50 jäsenellään. Verkostojen jäsenorganisaatiot olivat hieman erityyppisiä verkostosta riippuen, sillä joissain verkostoissa mukana oli vain kuntia ja maakuntia, kun toisissa mukana oli myös yrityksiä. Verkostojen kokoonpanot on kuvattu taulukossa 3. Verkostojen koordinaattorien tehtäviä ja keskinäistä työnjakoa kuvataan myöhemmin tässä luvussa.

Taulukko 3. Tutkittujen verkostojen kokoonpanot

Verkosto	Jäsenten määrä	Jäsenorganisaatiot
Hinku	Noin 125	Kunnat, maakunnat, johtoryhmä (yritykset verkoston piirissä, mutteivat täysinäisiä jäseniä)
Klimatkommunerna	Noin 50	Kunnat ja yksi alue
Klimapartnere	Noin 350	Yritykset, kunnat, yliopistot, yhdistykset
DK2020	Noin 100	Kunnat, maakunnat

Kaikissa verkostoissa jäseniä oli liittynyt mukaan vuosien varrella ripotellen. Suomen Hinku-verkostossa jäseniä liittyi erityisen paljon vuonna 2019, jonka jälkeen tahti hiipui. Norjan Klimapartnerella eniten uusia jäseniä liittyi taas nimenomaan COVID-19-pandemian aikaan.

Verkostojen välillä oli eroja siinä, miten verkostoon pääsee liittymään mukaan. Suomen Hinku-verkostossa verkostoon liittymiseksi vaaditaan kuntajäseniltä kunnanvaltuuston hyväksyntä verkoston päästövähennystavoitteeseen. Maakuntajäseniltä tarvitaan ELY-keskuksen, maakuntaliiton tai muun maakunnallisen organisaation sekä alueen kuntien sitoumus. Hinku-verkostoon saavat liittyä käytännössä kaikki halukkaat, joilla on tahtotila sitoutua verkoston tavoitteeseen. Myös Ruotsin Klimatkommunernassa vaaditaan poliittinen päätös. Lisäksi Klimatkommunernaan mukaan haluavat tahot tekevät verkkosivupohjaisen testin, jonka tuloksen verkoston koordinaattori tarkistaa ja tekee lopulta tarjouksen liittymisestä. Norjan Klimapartneressa uuden tulokkaan kanssa pidetään aloituspalaveri, jossa tämän motiivit tarkistetaan. Jäseniksi ei haastateltavan mukaan haluta viherpesua tavoittelevia, vaan heitä, jotka aidosti haluavat tehdä ilmastotoimia. Kun on varmistettu uuden jäsenen motiiveista, tehdään sopimus jäsenyydestä. Tanskan DK2020-projekti on ollut kolmevaiheinen. Pilottivaiheessa projektiorganisaatio valitsi hakemusten perusteella 20 kuntaa mukaan. Pilottivaiheessa oli tarkoituksella mukana sekä ilmastoasioissa edistyneitä kuntia että työtä vasta aloittelevia. Pilottivaiheessa konseptia testattiin, jonka jälkeen tehtiin kaksi seuraavaa hakukierrosta ja jäsenmäärää kasvatettiin.

Ruotsissa ja Norjassa jäsenet ovat liittyneet lähinnä omasta aloitteestaan ja kuultuaan verkostosta muualta. Tanskassa jäseniä on lähestytty erityisesti ja markkinoitu verkostoon liittymistä eri hakukierroksilla. Suomessa Hinku-verkostoon hakeutuu jäseniä omaehtoisesti, mutta lisäksi on tavoiteltu maantieteellistä kattavuutta erillishankkeilla, joiden päätavoitteena on kertoa verkostosta ja saada kunnat liittymään verkostoon mukaan. Myös maakunnalliset tahot ovat kannustaneet ja tukeneet uusia kuntia liittymään verkostoon.

Syksyyn 2022 mennessä Hinku-verkostosta ei ole eronnut mikään varsinaisista jäsenistä, toisin kuin muilla verkostoilla. Norjan Klimapartneressa oli eniten jäseniä ja toisaalta myös eniten jäsenten jättäytymisiä verkostosta: haastateltavan arvion mukaan noin 10 jäsentä vuosittain. Tanskan DK2020-

projektista vain kaksi kuntaa on jättäytynyt pois, mutta projektissa on kuitenkin mukana lähes kaikki Tanskan kunnat. Ruotsin Klimatkommunernasta on eronnut yksi alue kauan sitten. Syitä eroamisille kaikissa verkostoissa on ollut haastateltavien mukaan resurssien (ajan ja rahan) puute sekä liian monet verkostot.

Ruotsin Klimatkommunernalla oli käytössään jäsenten hallinnoinnissa muista poikkeava tapa, sillä heillä oli mahdollista liittyä tarkkailijajäseneksi. Verkosto tarjoaa jäsenyyttä harkitseville organisaatioille tavan tutustua toimintaan ja toimintatapoihin ennen varsinaisen liittymispäätöksen tekemistä.

Tarkkailijajäsenet saavat osallistua Klimatkommunernan tilaisuuksiin omalla kustannuksellaan, mutta he eivät pääse vaikuttamaan sen päätöksentekoon.

### **Verkostojen kokoamisvaihe**

Haastatteluissa tiedusteltiin, miten ja minkä tahon aloitteesta kukin verkosto sai alkunsa. Suomen Hinku-verkostossa aloite verkoston perustamiseksi tuli 2000-luvun alussa muutamalta yritysjohtajalta, jotka halusivat puuttua mediassa juuri pinnalle nousseisiin ilmastoasioihin. He eivät kuitenkaan itse saaneet muodostettua kantavaa ideaa, joten he ottivat yhteyttä Syken johtajaan. Eräs tanskalainen kunta oli tuohon aikaan saanut julkisuutta uusituvan energian omavaraisuudestaan, mistä syntyi Suomessakin idea kuntien esimerkin näyttämisestä ilmastoasioissa. Yhdessä Syke ja yritysjohtajat lähtivät ideoimaan vuonna 2008 aloittanutta pientä pilottiverkostoa, jossa mukana oli aluksi vain viisi pientä kuntaa.

Norjassa idea verkoston perustamisesta nousi yksittäiselle henkilölle, joka oli haastateltavan sanojen mukaan aktiivinen ilmastokonkari Norjassa. Hänen ideansa levisi ensin yhdestä läänistä kahteen. Muutama vuosi myöhemmin verkostomalli levisi laajemmin Norjassa. Ruotsissa Klimatkommunerna sai alkunsa vuonna 2001, kun 12 kuntaa Lundin kunnan johdolla haki rahoitusta kunnallisen ilmastotyöverkoston perustamiseksi, ajatuksena tehostaa paikallista ilmastotyötä kuntien välisellä yhteistyöllä sekä vähentää

kasvihuonekaasupäästöjä. Verkoston toiminta alkoi vuonna 2003. Vuonna 2008 verkosto organisoitiin uudelleen verkostosta yhdistyspohjaiseksi ja jäsenmäärä kasvoi.

Tanskan DK2020-projektin taustalla on Realdanian kumppanuus kansainvälisen C40-verkoston (C40 Cities Climate Leadership Group) kanssa.

Kumppanuudesta syntyi ajatus monistaa kyseessä olevan suurten kaupunkien verkoston opit Tanskan kunnille. DK2020 on saanut inspiraationsa C40:sta ja sen käyttämästä Action Planning Frameworkista, mutta konseptia on muokattu paikallisemmaksi sopimaan tanskalaisten kuntien tarpeisiin. Työ aloitettiin vuonna 2019 pienemmällä profiililla, jotta ideaa pystyttiin testaamaan ja tuottaa oppimismateriaalia mahdolliseen jatkoon. Pilottiprojektin onnistuttua myös aluetoimijat sekä kunnallishallinnon liitto innostuivat projektista ja tulivat mukaan yhteistyöhön.

Verkostojen kokoamisvaiheeseen liittyy myös se, onko verkosto avoin vai suljettu. Kaikki vertailut verkostot ovat nykyään avoimia verkostoja, joskin aivan varhaisessa kokoamisvaiheessa mukaan otetut jäsenet saatettiin valikoida, eli silloin verkostot eivät olleet täysin avoimia.

### **Verkostojen tavoitteet**

Haastatteluissa kartoitettiin kunkin verkoston tavoite sekä mikä taho tavoitteen on asettanut.

Suomen Hinku-verkoston päätavoite on kvantitatiivinen: verkosto tavoittelee vuoteen 2030 mennessä 80 prosentin päästövähennyksiä vuoden 2007 tasoon verrattuna. Kukin jäsenkunta ja -maakunta pyrkii tähän tavoitteeseen itse, eli he vähentävät päästöjään mm. lisäämällä uusiutuvan energian käyttöä ja parantamalla energiatehokkuutta. Tavoite asetettiin heti verkoston alkutaipaleella ja se ideoitiin täysin verkoston koordinaattorin eli Syken toimesta. Tavoite oli haastateltavan mukaan kunnianhimoinen aikakauteensa nähden, perustamisvuonna 2008. Tavoite on pysynyt samana koko verkoston voimassaoloajan.

Norjan Klimapartneren koko verkoston päätavoitteena on tavoittaa yrityksiä ja auttaa heitä vähentämään päästöjään erityisesti päästölaskennan avulla. Lisäksi tavoitteena on kehittää Norjan päästölaskennan työkaluja. Kullakin Klimapartneren alueella on poliitikoista ja alueen työntekijöistä koostuvat ryhmät, jotka vaikuttavat ko. alueen tavoitteiden painotusten asettamisesta. Esimerkiksi yhdellä alueella keskitytään enemmän yrityksiin, kun toisella enemmän kuntiin ja julkisiin toimijoihin.

Tanskan DK2020:n tavoitteena on auttaa kuntia tekemään itselleen ilmastosuunnitelmat, jotka ovat linjassa 1,5 asteen ilmastotavoitteen sekä Pariisin sopimuksen kanssa ja jotka huomioivat myös ilmastonmuutoksen riskit. Verkostolla ei ole yhteistä päästövähennystavoitetta, vaan kunkin kunnan päästövähennystavoitteet vaihtelevat kunnasta riippuen. Haastateltavan mukaan DK2020:n tavoite on kopioitu pitkälti C40-verkostolta.

Ruotsin Klimatkommunernan tämänhetkisenä yleisenä tavoitteena on vähentää kasvihuonekaasupäästöjä Ruotsissa kokemusten vaihdon, edunvalvontatyön ja hyvien esimerkkien levittämisen avulla. Lisäksi pyritään olemaan kansallisen ilmastotyön veturina korostamalla, mitkä mahdollisuudet, esteet ja liikkeellepanevat voimat ovat tärkeitä työn tuloksen kannalta. Yhdistyksen hallitus asettaa tavoitteet vuosittain. Tavoitteet ovat kehittyneet vuosien varrella: aluksi kuntia autettiin käytännön työssä ilmasto- ja energiasuunnitelmien laatimisessa, mutta nykyään keskitytään enemmän kansalliseen politiikkaan vaikuttamiseen. Pääpaino on kuitenkin edelleen kokemusten vaihdossa ja toisilta oppimisessa.

### **Verkostojen hyödyt jäsenilleen**

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan verkoston jäsenilleen tuomia hyötyjä. Hyödyt olivat verkostosta riippumatta samankaltaisia: haastateltavat kokivat, että jäsenet hyötyvät keskinäisestä kokemustenvaihdosta ja verkostoitumisesta sekä heille koordinaattorin tuottamasta tiedosta tai asiantuntijatuesta (taulukko 4). Lisäksi yksittäisillä verkostoilla jäsenet saivat käyttöönsä tietyn

ilmastosuunnitelmakehikon (DK2020) ja päästöjen laskentajärjestelmän (Klimapartnere), joiden koettiin tuovan erityistä hyötyä.

Taulukko 4. Verkostojen tuomat hyödyt jäsenilleen

Verkosto	Verkoston tuomat hyödyt jäsenilleen
Hinku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaisoppiminen, erityisesti pienten kuntien oppiminen</li> <li>• Kaikille avoimesta päästöpalvelusta kullekin jäsenelle kootut räätälöidyt materiaalit</li> <li>• Kunnat saaneet tukea myös maakunnilta</li> <li>• Jotkut yritykset saaneet Hinku-jäsenyydestä taloudellista tulosta</li> </ul>
Klimatkommunerna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemusten vaihto</li> <li>• Yhteydet asiantuntijoihin</li> <li>• Osallistuminen edunvalvontaan</li> </ul>
Klimapartnere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaisuudet, joista saa tietoa ja verkostoitumista</li> <li>• Päästölaskentajärjestelmä jäsenen käyttöön sekä tuki sen käyttämiseen</li> <li>• Verkoston koordinaattorin muu tuki jäsenille</li> <li>• Jäsenten toiminnasta/ratkaisuista viestitään verkoston toimesta</li> </ul>
DK2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenet saavat hyvän ilmastosuunnitelmakehikon</li> <li>• Kokemusten vaihto kuntien kesken</li> <li>• Jäsenet saavat kattavaa tietoa ilmastoasioista</li> </ul>

### Verkostojen yhteistoiminta

Haastatteluissa kysyttiin, mitä yhteistoimintaa kunkin verkoston sisällä on.

Kaikilla verkostoilla oli yhteisiä tilaisuuksia ja seminaareja sekä nykyään myös webinaareja. Tilaisuudet tuovat verkostojen jäsenet yhteen ja edesauttavat jäsenten välistä kommunikointia.



## **Verkoston vaatimukset jäsenilleen sekä jäsenten eritasoinen osallistuminen**

Eri verkostoilla oli erilaisia vaatimuksia jäsenilleen. Suomen Hinku-verkostossa jäsenten tulee täyttää verkostoon liittymisen kriteerit, mutta ne raportoivat kriteeristön mukaisista toimista vain osittain ja ainoastaan koordinaattorin pyytäessä. Lähinnä vain kahta kriteeristön osiota on seurattu: liittymistä kuntien energiatehokkuussopimuksiin sekä kunnan tärkeimpien ilmastotoimien tiedottamista koordinaattorille. Norjan Klimapartneressa jäsenten tulee raportoida vuosittain koordinaattorille yhteisen päästötietojärjestelmän<sup>2</sup> kautta. Koordinaattori tarkistaa raportin ja on tarvittaessa jäsenen yhteydessä, mikäli huomaa raportissa jotain puutteita. Jäsenten valmiit raportit ovat julkisesti saatavilla verkkopalvelussa. Haastateltava totesi raporttien julkisuuden olevan hyvä asia, se kannustaa jäseniä tuottamaan raportit. Ruotsin Klimapartneressa jäsenten tulee tehdä vuosittain sama testi, jonka ne täyttivät hakeutuessaan jäseneksi. Tanskan DK2020-projektissa kunkin jäsenkunnan tulee tehdä itselleen ilmastosuunnitelma projektin tarjoamalla mallilla, mikä on koko projektin taustaidea.

Joiltain verkostoilta saatiin vastauksia siitä, kokevatko haastatellut jäsenten välillä eroja sitoutumisessa ja onko koordinaattori tukenut vaikkapa taustalle jääneitä jäseniä. Suomen Hinku-verkostossa oli koettu olevan hyvinkin eritasoisia sitoutumisia joidenkin jäsenten ollessa erittäin aktiivisia ja joidenkin vasta työnsä alussa. Koordinaattori on pyrkinyt löytämään syitä erityisesti pienempien jäsenkuntien hitaaseen etenemiseen. Usein syynä on ollut puutteelliset resurssit. Myös Norjan Klimapartnerella jäsenten eritasoinen osallistuminen liittyi haastateltavan mukaan rahallisten ja ajallisten resurssien eritasoisuuteen eri jäsenten välillä. Tanskan DK2020-projektissa jäsenkuntien yhteistyötä on kehitetty luoden vertaisryhmiä, joihin on kutsuttu samassa tilanteessa olevia jäseniä. Vertaisryhmissä jäsenet ovat voineet käydä samankaltaisia haasteitaan läpi ja uudenlaista yhteistyötä on syntynyt. Ruotsin

---

<sup>2</sup> Linkki järjestelmään: <https://klimapartnerne.avinet.no/0/nasjonal>

Klimatkommunernassa edellä mainittu jäsenten tekemä vuosittainen testi taas auttaa koordinaattoria havaitsemaan ne jäsenet, jotka tarvitsevat erityistä tukea.

## Verkostojen rahoituspohja

Verkostojen välillä oli jonkin verran eroja rahoituspohjassa (taulukko 5).

Ruotsissa ja Norjassa oli vuosittaiset jäsenmaksut mukaan liittyneille jäsenille. Jäsenmaksun määrä riippui Norjassa organisaation koosta ja Ruotsissa kunnan asukasmäärästä. Tämän lisäksi koordinaattoreiden toimintaa rahoitettiin myös erillisillä projekteilla. Suomessa Hinku-verkoston varsinaisille jäsenille ei ollut mitään jäsenmaksuja, mutta kunkin toimijan tuli kattaa verkostoon osallistumisen kulut omalla rahoituksellaan. Joillain kuntajäsenillä tähän on varattu rahoitusta kunnan talousarviossa, ja toiset ovat hakeneet ulkopuolelta erillisrahoitusta toiminnan turvaamiseksi. Suomessa koordinoivan tahon rahoitusta on tullut verkoston yrityskumppaneilta sekä osin erillisprojekteilta. Tanskassa DK2020 eroaa muista tarkastelluista sillä, että kyseessä on ajallisesti rajattu projekti. Kaikki mukana olevat koordinoivat tahot osallistuvat yhdessä projektin rahoitukseen lähes tasavertaisesti. Kuntajäsenet taas eivät maksa projektille mitään, mutta huolehtivat oman työaikansa kustannuksista.

Taulukko 5. Verkostojen rahoitusmallit

Verkosto	Jäsenmaksu	Rahoituspohja
Hinku-verkosto	Ei varsinaisilla jäsenillä. Vain yrityskumppaneilla pieni maksu.	Jäsenet toimivat omalla rahoituksellaan tai hakevat erillishankkeita. Koodinaattorin rahoitus projektipohjainen sekä yrityskumppaneiden rahoittama.
Klimatkommunerna	Kyllä, määrä riippuu kunnan asukasmäärästä.	Jäsenmaksut & koodinaattorin rahoitus osittain projektipohjainen.
Klimapartnere	Kyllä, määrä riippuu organisaation henkilöstön koosta.	Jäsenmaksut & koodinaattorin rahoitus projektipohjainen.
DK2020	Ei varsinainen jäsenmaksu, vaan kaikki osallistuvat kuluihin.	Ei jäsenmaksuja – koordinoivat tahot osallistuvat rahoitukseen lähes tasavertaisesti ja kuntajäsenet huolehtivat työnsä rahoituksesta.

## Verkoston päätöksenteko ja johtaminen

Verkostot erosivat toisistaan päätöksenteon ja johtamisen osalta. Taulukkoon 6 on koottu vertailtujen verkostojen päätöksentekotahot.

Taulukko 6. Päätöksenteko tarkastelluissa verkostoissa

Verkosto	Päätöksenteko verkostossa
Hinku-verkosto	Koordinaattori Syke päättää suuren osan asioista. Verkoston johtoryhmä (kaikki jäsentahot edustettuna) hyväksyy kerran vuodessa isoimmat, periaatteelliset asiat. Toisaalta Syke päättää johtoryhmälle päätettäväksi vietävät asiat sekä esittelee ne.
Klimatkommunerna	Kaikki tärkeimmät päätökset tehdään yhdistyksen vuosikokouksissa, joissa kaikki jäsentahot ovat edustettuina. Muut päätökset hoitaa yhdistyksen hallitus, jonka kokoonpanosta päättää vuosikokous.
Klimapartnere	Kaikki alueet osallistuvat valtakunnallisiin päätöksiin. Lisäksi kullakin alueella tehdään oman alueen päätöksiä, mutta päätöksissä tulee huomioida muutkin alueet.
DK2020	Hallinnollinen ohjauskomitea tekee varsinaiset päätökset. Komiteaan kuuluvat kaikki kolme koordinaattoritahoa. Jokapäiväinen käytännön projektijohtajuus on Concitolla, mutta Realdania hallinnoi koko projektia korkealla tasolla.

Suomen Hinku-verkostossa edetään käytännössä koordinaattorin Syken johdolla. Tämän lisäksi verkostolla on noin kerran vuodessa kokoontuva johtoryhmä, johon kuuluu kaikki jäsentahot sekä lisäksi muutamia ilmastoasioita tai kuntia ohjaavia ministeriöitä tai virastoja. Syke päättää suuren osan verkoston asioista. Johtoryhmälle viedään hyväksyttäväksi isot, periaatteelliset asiat, mutta käytännössä Syke valitsee johtoryhmälle saatettavat asiakohdat sekä myös esittelee ne. Kukin jäsentaho voi kuitenkin itsekin ehdottaa johtoryhmään tuotavia asioita. Hinku-verkoston voidaan ajatella olevan kärkiorganisaatioverkon ja monenkeskisen verkon yhdistelmä, sillä Syke toimii pääasiassa verkoston kärkiorganisaationa, mutta kuitenkin johtoryhmä tekee joitain päätöksiä.

Ruotsin Klimatkommunernassa yhdistyksen tärkeimmät päätökset tekee vuosikokous, jossa kaikki jäsentahot ovat edustettuina. Lisäksi yhdistyksellä on hallitus, joka hoitaa muut päätökset itsenäisesti. Hallituksen jäsenet valitaan vuosikokouksessa, eli täten kaikilla jäsenillä on päätäntävaltaa välillisesti kaikkiin yhdistyksen päätöksiin. Tämä on erityistä verrattuna muihin tarkasteltuihin verkostoihin. Klimatkommunerna onkin selkeä monenkeskinen verkko.

Norjan Klimapartneressa valtakunnalliset päätökset tehdään kaikkien verkoston alueiden kesken yhdessä. Tämän lisäksi kullakin alueella on oikeus tehdä itse päätöksiä omaan toimintaansa ja alueeseensa liittyen, mutta kuitenkin keskustellen asioista muiden alueiden kanssa. Alueilla on omia sisäisiä johtoryhmiä. Valtakunnallinen koordinaattori voi ehdottaa alueille asioita, mutta alueet tekevät päätöksen aluettaan koskevista asioista. Käytännössä eri alueita koskevista päätöksistä kuitenkin keskustellaan yhdessä, ja pääosin alueilla tehdäänkin samoja asioita. Klimapartnerne on monikeskinen verkko, jossa kuitenkin alueellisista asioista on kullakin alueella autonomisuus. Verkostossa ollaan haastateltavan mukaan perustamassa uutta valtakunnallista ryhmää, johon kutsutaan myös verkoston ulkopuolisia ilmastonmuutoksen hillitsemisestä kiinnostuneita korkean profiilin henkilöitä, kuten professoreja ja poliitikkoja.

Tanskan DK2020-projektissa on usea koordinoiva taho, kuten luvussa 3.3.4 esiteltiin. Kaikki kolme koordinoivaa organisaatiota eli Realdania, Conchito ja kunnallishallinnon liitto osallistuvat päätöksentekoon: kukin on osa projektin hallinnollista ohjauskomiteaa ("administrative steering committee"), joka tekee toistaiseksi projektin päätökset. Projektin korkean tason johtaminen on Realdanian vastuulla, mutta käytännön jokapäiväinen projektijohtajuus on kuitenkin toisella koordinoivalla organisaatiolla, Conchitolla. DK2020 on monikeskinen verkko, mutta siinä keskinäisiä suhteita on vähemmän kuin vaikkapa Ruotsin Klimatkommunernassa.

Suomen Hinku-verkosto ja Ruotsin Klimatkommunerna erosivat muista verkostoista sillä, että niillä päätöksentekoon osallistuu ainakin osittain kaikki jäsenorganisaatiot: Hinku-verkoston johtoryhmässä on varsinainen jäsenyys

kaikilla jäsenorganisaatioilla ja Klimatkommunernan tärkeimmät päätökset tehdään yhdistyksen vuosikokouksessa, jossa myös kaikki jäsenorganisaatiot ovat edustettuina.

Haasteltavilta tiedusteltiin, minkä asioiden he kokivat toimivan erityisen hyvin verkoston johtamisessa ja/tai päätöksenteossa ja missä tekijöissä on haasteita.

Onnistumisia olivat:

- Luotu onnistunut positiivinen brändi, joka on kantanut vuosien päähän
- Tasapaino alueellisen ja valtakunnallisen toiminnan välillä toimii hyvin
- Hyvä yhteistyö eri organisaatioiden välillä
- Koordinoivan organisaation taitava tiimi, tietotaitoa ja innokkuutta
- Johtamista helpottaa aktiiviset jäsenet.

Haasteita taas olivat:

- Rahoituksen riittävyys ja löytäminen
- Monenkeskisen verkoston haittapuolena se, että päätöksenteossa kestää
- Eri tahojen välisten erimielisyyksien ratkominen sekä henkilökemiat.

## **Luottamus ja tunteminen**

Haastateltavilta saatuja havaintoja verkoston sisäiseen luottamukseen ja jäsenten väliseen toistensa tuntemiseen liittyen olivat:

- Henkilökohtaiset suhteet ovat kaikkein tärkein työkalu verkostolle ja henkilökohtaiset suhteet myös kasvattavat henkilöiden välistä luottamusta.
- Hyvät suhteet auttavat yhteistyössä. Kun vastapuolen tuntee hyvin, ymmärtää paremmin, mitä he tarkoittavat ja esimerkiksi viherpesun tunnistaa paremmin.
- Luottamus ja tunteminen liittyy kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen, ei pelkästään verkostoihin.

- Saman tavoitteen eteen työskentely edistää luottamusta.
- Isossa verkostossa koordinaattori ei voi tuntea kaikkia jäseniään hyvin. Alueilla toimivat vastuuhenkilöt tuntevat paremmin oman alueensa jäsenet.
- Kauan mukana olleet jäsenet tunnetaan paremmin kuin vastikään liittyneet.
- Verkoston kasvamisen myötä uusiin jäseniin tutustumiseen jää vähemmän aikaa.

### Verkoston koordinointi

Seuraavassa käydään läpi kunkin verkoston koordinoivan tahon kokoonpanot ja tehtävät. Verkostojen koordinoivat tahot on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7. Vertailtujen verkostojen koordinoivat tahot

Verkosto	Verkoston koordinoiva tah
Hinku	Suomen ympäristökeskus (ministeriön alainen valtion virasto)
Klimatkommunerna	Klimatkommunernan yhdistyksen oma toimisto ("kansli")
Klimapartnere	Valtakunnallinen koordinaattori, alueellisesti omat vastuuhenkilöt maakunnallisissa organisaatioissa
DK2020	Realdania (voittoa tavoittelematon yhdistys), Concito (ajatushautomio) ja Local Government Denmarkin (kunnallishallinnon liitto)

Suomen Hinku-verkostossa verkoston koordinaattorina toimii Suomen ympäristökeskus. Koordinaattorin tehtävänä on suunnata verkoston toimintaa, järjestää verkoston tilaisuudet, tuoda johtoryhmälle asiat päätettäväksi ja seurata kuntien toimia. Lisäksi koordinaattori viestii verkoston toimista sekä tarjoaa kunnille vuosittain päästölaskentaa ja muita jäsenten ilmastotyötä

tukevia työkaluja. Vuoden 2022 lopussa Sykessä toimi kaksi alueellista vastuuhenkilöä, joille verkoston jäsenkunnat ja maakunnat oli jaettu alueellisesti. Lisäksi koordinaattorin tiimissä verkostolle työskenteli viestintäasiantuntijoita, päästölaskijoita ja käytännön hallinnointia hoitavia työntekijöitä. Kaikki Hinku-tiimissä työskentelevät verkostolle osa-aikaisesti, eli heillä oli muitakin työtehtäviä.

Norjan Klimapartnerella valtakunnallinen koordinaattori ylläpitää yhteistyötä, koordinoi verkoston toimintaa, järjestää tilaisuuksia, tukee uusien jäsenten liittymistä sekä pitää viikoittaisia palavereja alueellisten koordinaattoreiden kanssa. Valtakunnallinen koordinaattori koordinoi koko verkostoa, kun taas alueelliset koordinaattorit vastaavat tekemisestä omalla alueellaan. Lisäksi satunnaisesti tiimissä on apuna osa-aikaisia työntekijöitä tai harjoittelijoita.

Tanskan DK2020-projektissa on useampi koordinoiva taho. Realdaniassa työskentelevä projektin vastuullinen johtaja hallinnoi projektia kokonaisuudessa korkealla tasolla. Realdaniassa ei työskentele muita projektin parissa kuin projektijohtaja. Projektin jokapäiväinen projektijohtajuus taas on Conchitolla, jossa työskenteli vuonna 2022 alle kymmenen täysipäiväistä projektityöntekijää. Lisäksi projektissa on maakunnalliset organisaatiot, jotka tekevät työtä eli tukevat jäsenkuntia ilmastosuunnitelmien teossa omalla alueellaan. DK2020-projektissa on hyödynnetty ”training the trainers” -ajattelumallia: ensin C40-verkostosta koulutettiin Conchiton työntekijöitä, jonka jälkeen koulutetut henkilöt kouluttivat alueellisten organisaatioiden henkilöitä, eli heitä, jotka lopulta tekevät varsinaista työtä kuntien kanssa.

Ruotsin Klimatkommunernalla on oma toimisto (”kansli”), joka koordinoi kaiken toiminnan, järjestää kokoukset ja seminaarit, ylläpitää verkkosivuja ja on yhteyksissä jäseniin ja tukee heitä. Toimistossa on kolme työntekijää, joiden välillä vastuut jaetaan. Yksi henkilöistä on keskittynyt erityisesti viestinnällisiin tehtäviin. Toimisto työskentelee Klimatkommunernan rahoituksella vain osa-aikaisesti, lisäksi henkilöt osallistuvat useisiin ulkopuolisen rahoituksen projekteihin. Koordinaatiohyötyjen saavuttamiseksi tehdään yhteistyötä muiden verkostojen ja järjestöjen kanssa.

## Verkostojen viestintä

Haastateltavilta kysyttiin tarkennuksia verkostojen viestintätavoista ja -kanavista. Kaikilla verkostoilla oli tärkeänä viestintäkanavana verkkosivut ja niillä julkaistavat uutiset, tiedotteet, videot ja julkaisut. Uutiskirjeissä koottiin ajankohtaisia asioita jäsenille sekä sidosryhmille. Kaikilla verkostoilla oli käytössä joitain sosiaalisen median kanavia tiedon levittämisessä. Osa verkostoista kirjoitti artikkeleita tai mielipidekirjoituksia eri medioihin. Kaikilla verkostoilla yhtenä tärkeänä viestintäkanavana olivat myös erilaiset tilaisuudet, tapaamiset ja seminaarit, joissa jäsenten välillä käydään vuoropuhelua. Joitain sähköisiä viestintäkanavia oli perustettu verkoston sisäistä viestintää varten, mutta lisäksi mainittiin kahdenväliset puhelut sekä sähköpostiviestit. Klimatkommunernalla, Klimapartnerella ja DK2020:lla verkoston välisen viestinnän analysoitiin olevan pääasiassa dialogista, mutta Hinku-verkostolla enimmäkseen tiedottavaa.

### 4.2 Verkostotyön malli

Opinnäytetyössä luotiin verkostotyön malli helpottamaan uuden verkoston toiminnan käynnistyksessä ja toisaalta olemassa olevan verkoston kehittämisessä. Mallissa hyödynnettiin edellä esiteltyä teoriapohjaa ja tutkimushaastatteluissa saatuja olemassa olevien ilmastoverkostojen kokemuksia sekä parhaita käytäntöjä. Malli on opinnäytetyön liitteenä 2. Siinä kuvataan verkostojohdamisessa huomioitavia asioita jaoteltuna viiteen eri osaluokkaan:

- Verkoston kokoaminen & alkutoimet
- Toiminnan suunnittelu & tavoitteiden asetanta
- Verkoston eteneminen
- Jatkuva kehitystyö
- Vaikutusten arviointi & tulosten levittäminen.



Lisäksi esitetään tiivistelmä verkostojohtamisen tärkeimmistä asioista. Vaikka malli on luotu erityisesti ilmastoverkostojen näkökulmasta, voivat myös muiden aihealueiden verkostot hyödyntää sitä toimintansa kehittämisessä.

## 5 Tulosten tarkastelu

### 5.1 Tutkimustulosten analysointi

#### Verkostojen jäsenmäärä

Kaikki tutkitut verkostot olivat jäsenmäärältään melko suuria, sillä jäsenorganisaatioita oli verkostosta riippuen 50–350. Provan ja Kenis (2008) toteavat, että verkoston hallinnan perushaasteena on se, että jäsenmäärän kasvaessa suureksi, useiden organisaatioiden tarpeet ja toimet on mukautettava yhteen. Jäsenorganisaatioiden määrän kasvaessa myös eri tahojen välisten suhteiden määrä kasvaa ja olosuhteet tekevät hallinnon monimutkaisemmaksi. Monimutkaisuutta luo myös se, mikäli jäsenet ovat maantieteellisesti hajallaan toisistaan. Toisaalta Thorgrenin ym. (2009) mukaan jäsenyys suuressa verkostossa kasvattaa innovatiivista työtä verkoston sisällä. Jäsenmäärältään suurimmassa verkostossa, Norjan Klimapartneressa, jäseniä oli jopa yli kolmesataa. Toisaalta verkoston koordinaatiossa on maantieteelliset vastuutahot, mikä osaltaan voi helpottaa verkoston hallinnointia.

#### Verkostoihin liittyminen ja niistä eroaminen

Suomessa ja Ruotsissa verkostoon liittymisen yhteydessä vaaditaan liittyvän kunnan tai maakunnan poliittinen päätös eli ikään kuin ylemmän tason vahvistus verkostoon sitoutumisesta. Norjassa taas uuden tulokkaan kanssa pidetään aloituspalaveri, jonka jälkeen tehdään sopimus jäsenyydestä. Järvensivun (2019) mukaan verkostoissa voidaan tehdä sopimuksia, joissa linjataan yhteistyön käytäntöjä ja tavoitteita ilman toimijoiden vapauden rajaamista. Viralliselta kuulostavan sopimus-termin tilalla voi olla hyödyllisempää käyttää esimerkiksi kumppanuusasiakirjaa. (Järvensivu 2019.)

Verkostoihin mukaantulon pääperiaatteen tulisi olla omaehtoisuus, mikä lisää motivaatiota sitoutua verkoston toimintaan. Uudet, mukaan tulevat toimijat ovat

usein innostuneita ja tuovat verkoston toimintaan uutta virtaa. (Järvensivu 2019.) Kaikissa tutkituissa verkostoissa jäsenet ovat hakeutuneet mukaan toimintaan omaehtoisesti. Norjassa ja Ruotsissa uudet jäsenet ovat olleet itse aloitteellisia verkostoon liittymisestä. Myös Suomessa monet jäsenkunnat ovat liittyneet itsenäisesti ilman etukäteisiä kontakteja verkoston koordinaattoriin ja jossain tapauksessa liittymisen aloite on tullut jopa aktiiviselta kuntalaiselta (Riekinen ym. 2020). Suomessa on kuitenkin pyritty verkoston maantieteelliseen kattavuuteen ja hanketyön puitteissa yritetty saada uusia kuntia liittymään mukaan. Tanskassa kaikkia maan kuntia lähestyttiin hakukierroksilla, mutta jäsenet ovat tulleet projektiin mukaan omasta halustaan.

Usein verkostojen jäsenet osallistuvat verkoston toimintaan osana oman linjaorganisaation sisällä tehtävää muuta työtä. Tässä tapauksessa yksilön osallistumisen mahdollisuuksiin vaikuttavat useat asiat, kuten muut henkilön työtehtävät, linjaorganisaation ja verkoston vaihtelevat päätöksentekoprosessit. Voi myös olla, että henkilö on määrätty osallistumaan verkoston toimintaan linjaorganisaation puolesta ja mahdollisesti vastoin omaa haluaan. (Järvensivu 2019.)

Lähes kaikkien tutkittujen verkostojen jäseniä oli toiminnan aikana jättäytynyt pois verkostosta, syynä resurssien puute sekä erilaisten verkostojen liian suuri määrä. Heikkisen (2022) mukaan ilmastoverkostoja onkin suuri määrä, ja työkuorman hillitsemiseksi kaupunkien ja kuntien täytyy harkita, mihin verkostoihin ne liittyvät mukaan. Vaikka verkoston jäsenten uusiutuminen voi olla verkostoa uudistavakin tekijä, tulee nykyisistä jäsenistä pitää huolta. Lyhyeksi jäänyt verkoston jäsenyys ja täten lyhyeksi jääneet organisaatioiden väliset suhteet eivät kehitä verkoston sosiaalista pääomaa (Vesalainen & Vuorinen 2013).

## **Verkostojen kokoamisvaihe ja suunnittelu**

Suomessa ja Norjassa sekä osin myös Tanskassa idea verkoston perustamisesta on noussut yksittäisiltä henkilöiltä. Tanskassa toiminnan

aloittamisessa hyödynnettiin jo olemassa olevan kansainvälisen verkoston toimintamalleja soveltaen niitä kansallisen verkoston toimintaan sopiviksi. Onkin hyvä hyödyntää toiminnan suunnittelussa jo olemassa olevaa tietoa.

Suomen Hinku-verkostossa verkoston tavoitteet on asetettu pelkästään koordinaattorin toimesta ennen kuin jäsenet ovat olleet mukana. Jäsenet ovat siis mukaan tullessaan valinneet sitouvuksensa tähän jo asetettuun tavoitteeseen. Tanskassa tavoite oli kopioitu toiselta verkostolta. Ruotsissa Klimatkommunernan hallitus asettaa tavoitteet vuosittain, kun taas Norjassa alueelliset ryhmät päättävät kyseessä olevan alueen tavoitteiden painotuksesta. Millään verkostolla ei siis olla haastattelujen perusteella osallistettu kaikkia verkoston jäseniä tavoitteiden asetantaan. Hakasen ym. (2007) mukaan verkoston strategian ja toiminnan suuntaamisessa olisi tärkeää osallistaa mahdollisimman kattavasti niitä henkilöitä, joihin suunniteltu verkostosuhde tulee vaikuttamaan. Myös Järvensivu (2019) korostaa, että verkoston tavoite ja toiminta on tärkeää suunnitella yhteisesti. On kuitenkin muistettava, että täydellistä yhteisymmärrystä on mahdotonta saavuttaa, joten päämääränä kannattaa täydellisen yhteisymmärryksen sijasta olla riittävän tason saavuttaminen. Yhteisten tavoitteiden asetannassa voi helpottaa se, että aluksi keskitytään pienempiin, etenemisen mahdollistaviin tavoitteisiin ja laajemmat tavoitteet asetetaan vasta myöhemmin.

Kaikissa tarkastelluissa verkostoissa oli tullut lisää jäseniä verkoston voimassaoloaikana. Haastatelluista korostui kuitenkin Tanskan DK2020-projekti ja Suomen Hinku-verkosto, joissa haluttiin aloittaa toiminta tarkoituksella pienimuotoisesti. Tanskassa projektin pilottivaiheeseen valittiin mukaan 20 kuntaa, ja Suomessa verkoston toiminta aloitettiin viiden kunnan kesken. Molemmissa verkostoissa tavoitteena oli testata konseptia ensin pienemmällä jäsenmäärällä ja hakea näin kokemuksia ja oppeja. Kun todettiin, että verkostoilla oli potentiaalia kasvuun, molemmissa verkostoissa alettiin tavoitella jäsenmäärän kasvua.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet verkostot voidaan määritellä avoimiksi verkostoiksi, sillä ne ottavat tiettyjen raamien sisällä kaikki halukkaat jäsenet

uusina mukaan sekä viestivät toiminnastaan avoimesti verkoston ulkopuolelle. Verkoston avoimuus altistaa sen monipuolisuudelle, uudelle osaamiselle ja tiedolle, erilaisille motivaatioille ja tarpeille sekä jatkuvalla muutoksella. Uudet toimijat ovat myös usein innostuneita ja tuovat verkoston toimintaan uutta virtaa. Avoimet verkostot ovat kuitenkin suljettuja verkostoja vaikeammin ja hitaammin ohjattavia. (Järvensivu 2019.) Ruotsin Klimatkommunernassa verkoston avoimuus on viety erityiselle tasolle tarkkailijajäsentoiminnan avulla. Jäsenyyttä harkitseva taho pääsee tarkkailijajäseneksi tutustumaan verkoston toimintaan, ennen kuin tekee päätöksen liittymisestä ja saa kontolleen jäsenmaksun.

### **Verkostojen hyödyt jäsenilleen**

Järvensivun (2019) mukaan verkoston jäsen sitoutuu parhaiten sellaiseen työhön, jonka kokee itselleen hyödylliseksi. Haastateltavien mukaan verkostojen hyödyt jäsenilleen olivat hyvin samankaltaisia. Hyötyinä korostettiin jäsenten välistä verkostoitumista ja tiedon- sekä kokemustenvaihtoa. Lisäksi jäsenet saivat asiantuntijatukea ja tietoa sekä erilaisia sovelluksia käyttöönsä. Riekkinen ym. (2020) ovat aiemmin tutkineet Hinku-verkoston jäsenten kokemuksia verkoston hyödyistä. Tuloksena selvisi, että verkostoon liittymisestä koettiin saavan imagohyötyä ja jäsenyyden koettiin parantavan kuntalaisten tietoisuutta ilmastotyöstä. Lisäksi oltiin tyytyväisiä konkreettisiin hyötyihin, kuten yhteishankintoihin pääsemiseen.

Myös Heikkinen (2022) on koonnut kirjallisuudesta kuntien/kaupunkien verkostojen hyötyjä erityisesti ilmastoasioissa niin kansainvälisellä, alueellisella kuin paikallistasolla. Heikkisen esittelemiä hyötyjä verkoston jäsenille ovat mm. mahdollisuus rakentaa kaupunkibrändiä, tiedon jakaminen, toisilta oppiminen ja inspiraation kerääminen, epävirallisten verkostojen syntyminen sekä poliittisten aloitteiden ja tavoitteiden luominen. Lisäksi verkostojen kautta saadun tiedon kautta saa tukea kuntapäätäjien lobbaamiseen ja täten voidaan kasvattaa kunnan motivaatiota tehdä ilmastotoimia. Verkostojen kautta voi saada tietoa poliittisten ilmastoasioihin liittyvien tavoitteiden ja aloitteiden tekemiseksi ja mittareiden asettamiseksi. Heikkisen esittelemät hyödyt ovat osin hyvin

samankaltaisia kuin haastatteluissa esiin nousseet: tiedon jakaminen, toisilta oppiminen sekä kontaktit ovat hyötyjä, joita jäsenet saavat osallistuessaan kuntien ilmastoverkoston.

Lee ja van de Meene (2012) tutkivat C40-verkoston eli ilmastomuutoksen ongelmiin keskittyneen kaupunkiverkoston kaupunkijäsentenvälistä oppimista. Heidän tuloksinaan oli, että osa kaupungeista toimi tiedonlähteinä eri alaryhmille ja toiset kaupungit taas etsivät tietoa verkostosta. Vaikuttaa siltä, että C40-verkoston kuntien väliseen oppimiseen vaikuttaa monien sidosryhmien läsnäolo, oma mieltymys kulttuurisiin asioihin (mm. kieli ja maantieteellinen sijainti) sekä toisaalta korkeamman tason ilmastomuutospolitiikka. Myös Heikkisen (2022) mukaan kaupungit tekevät mieluummin yhteistyötä niiden kaupunkien kanssa, joilla on joko samankaltaisia ongelmia, konteksteja tai päämääriä.

Joskus jäsenen saama ilmastohyöty voi olla mitattavissa kvantitatiivisesti. Riekkinen ym. (2020) tutkivat Hinku-verkoston vaikutuksia mukana olevien kuntien kasvihuonekaasujen päästöjen vähenemiseen. Päästövähennys on myös verkoston virallinen tavoite. Tutkimuksen mukaan verkoston jäsenyydellä ja päästöjen määrällä on merkittävä yhteys. Kun päästöihin vaikuttavat tekijät huomioitiin, verkostoon mukaan liittyneiden kuntien päästöt olivat noin 3,1 prosenttia alhaisemmat kuin mitä ne olisivat analyysin perusteella olleet ilman Hinku-verkosta.

### **Verkoston vaatimukset jäsenilleen sekä jäsenten eritasoinen osallistuminen**

Tarkastelluissa verkostoissa jäseniltä edellytettiin erilaisia asioita. Suomen Hinku-verkostossa jäsenille oli erityinen kriteeristö, jonka kohtien odotettiin toteutuvan kullakin jäsenellä. Toteutumista ei kuitenkaan ollut seurattu kovin aktiivisesti koordinaattorin taholta. Tämä oli johtanut siihen, että kaikki jäsenet eivät olleet toteuttaneet kriteeristön olennaisimpiakaan kohtia, vaikka ne vaikuttaisivat voimakkaasti myös verkoston tavoitteen saavuttamiseen.

Hakasen ym. (2007) mukaan verkostostrategian seuranta on samalla verkostosuhteiden hoitoa. Seurannan on oltava riittävän laajaa ja siinä on oltava mukana tarvittavat mittarit, jotta seuranta ylipäättään on mahdollista. Seuranta on tärkeää tehdä heti alusta asti, jotta ongelmat nousevat esiin aikaisessa vaiheessa. Lisäksi on muistettava läpinäkyvyys sekä huomioitava kaikkia jäseniä samalla tavalla.

Norjassa ja Ruotsissa seuranta on toteutettu aktiivisesti vuosittain. Norjassa jäsenet raportoivat julkisen palvelun kautta sovitut toimenpiteet. Raporttien julkisuus voi osaltaan tuoda motivaatiota raportoida, kun muutkin jäsenet näkevät, mitä on tehty. Ruotsissa Klimatkommunernan jäsenet tekevät vuosittain verkkopohjaisen testin, joka tuo koordinaattorille tietoa jäsenen etenemisestä ja taitotasosta ja antaa mahdollisuuden puuttua ja auttaa jäsentä tarvittaessa.

Haastatelluissa verkostoissa oli todettu eri jäsenten osallistuvan eritasoisesti – jotkut jäsenistä toimivat verkostossa hyvinkin aktiivisesti ja toiset ovat enemmän taustalla. Haastateltavat arvelivat yhtenä syynä olevan resurssien puute. Myös Järvensivu (2019, 223) toteaa, että heikko osallistuminen verkoston toimintaan voi johtua puuttuvista resursseista. Jäsenten erilaiset osallistumisen tavat tulee sallia ja hyväksyä. Osallistumisen taso voi myös muuttua ajankohdasta ja olosuhteista riippuen. Avoin keskustelu eri tavoista osallistua voi edesauttaa verkoston sisällä vallitsevaa hyväksyvää asennetta ja keskinäistä ymmärrystä. Koordinaattorin tulisi oppia tunnistamaan eri tehtäviin sopivat jäsenet ja tarjota heille kyseisiä tehtäviä juuri silloin, kun jäsenen resurssien tilanne vaikuttaa olevan hyvällä tasolla. Ruotsin Klimatkommunernan vuosittainen testi jäsenilleen voi helpottaa koordinaattoria löytämään ne jäsenet, jotka tarvitsevat lisätukea tai -tietoa toimiensa tueksi.

Jäseniä voi myös yhdistää ja tarjota heille mahdollisuus vertaistukeen. Tanskan DK2020-projektissa tätä on toteutettu haastateltavan mukaan jakamalla jäsenkuntia eri ryhmiin niiden kokemien haasteiden perusteella.

Koordinaattoritahot ovat käyttäneet paljon aikaa luodakseen tällaisen uuden yhteistyömuodon jäsenten välille. Tästä on ollut haastateltavan mukaan paljon

hyötyä, sillä vertaisryhmätoiminta on luonut paljon uutta yhteistyötä sellaisten kuntien välillä, jotka eivät ennen toimineet keskenään.

## **Jäsenmaksut**

Tarkastelluilla verkostoilla oli keskenään hieman erilainen rahoitusmalli: Ruotsissa ja Norjassa oli selkeät vuosittaiset jäsenmaksut, kun taas Suomessa ja Tanskassa jäsenten tulee kattaa oma työnsä omalla rahoituksellaan, mutta ne eivät maksa koordinaattorille mitään. Jäsenmaksujen saattaa sitouttaa toimijoita verkoston toimintaan: kun päätös jäseneksi ryhtymisestä ja jäsenmaksun maksamisesta on tehty, voi olettaa, että jäsenen organisaatiossa halutaan saada kaikki hyöty rahasta ja osallistumisesta ja täten ollaan aktiivisia verkoston toiminnassa. Näin ei kuitenkaan aina ole. Yksi haastateltava kertoikin, että jäsenten eroamisia verkostosta tapahtuu siksi, kun jäsen ei koe saavansa rahalle tarpeeksi vastinetta. Toisaalta Hinku-verkostossa ei jäsenmaksua ole lainkaan, eivätkä kaikki jäsenet eivät olleet hoitaneet verkoston kriteeristön mukaisia toimia. Onkin ehkä helpompi liittyä mukaan verkostoon, kun liittymiseen ei liity rahallista satsausta. Tällöin tekemisen taso saattaa kuitenkin jäädä vaillinaiseksi.

## **Verkoston päätöksenteko ja johtaminen**

Tarkastelluissa verkostoissa oli samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia päätöksenteon järjestämisessä. Suomessa edettiin pitkälti verkoston koordinaattorin johdolla, mutta tärkeimmät asiat vietiin johtoryhmän päätettäväksi. Ruotsissakin tärkeimmät asiat päätti yhdistyksen vuosikokous, ja muista asioista päätti hallitus. Norjassa valtakunnalliset päätökset tehtiin yhdessä, mutta lisäksi alueilla oli omia asioitaan koskeva vapaa päätöksenteko ja mm. alueellisia johtoryhmiä. Tanskassa päätökset hoituivat yhdessä kaikkien kolmen koordinoivan tahon kesken.

Järvensivun (2019) mukaan verkostoissa optimaalisinta olisi olla jäsenistöstä nouseva päätöksenteko. Aina kuitenkaan yhteinen päätöksenteko ei ole nopeinta, jolloin muitakin tapoja voidaan harkita ja ylhäältä alas tehtävä



päätöksenteko on tarpeen, jotta aikaa säästyisi. Yhtenä verkostojen johtamisen haasteena haastatteluista nousikin se, että monenkeskisen verkoston päätöksenteossa menee paljon aikaa eikä se ole tehokasta.

Oli päätöksenteko verkostossa tehty millä tahansa mallilla, tulisi tavan aina olla verkoston hyväksymä (Järvensivu 2019). Ruotsissa ja Suomessa jäsenistöstä nouseva päätöksenteko toteutui ainakin jollain tasolla, sillä näissä molemmissa tärkeimmät päätökset tehtiin joko johtoryhmässä tai vuosikokouksessa, jotka molemmat koostuivat kaikista verkoston jäsenistä. Toisaalta on huomautettava, että jäsenmäärän ollessa suuri, kaikki johtoryhmän jäsenet eivät millään pysty osallistumaan saman tasoisesti ja yhtä aktiivisesti päätöksentekoon. Kaikilla jäsenillä on kuitenkin mahdollisuus esittää eriävä mielipiteensä päätettävistä asioista sekä tuoda haluamiansa asioita keskusteluun, mikä voi tuoda lisämotivaatiota osallistua toimintaan. Ruotsissa tärkeimpien päätösten ulkopuolella olevat päätökset hoiti yhdistyksen hallitus. Hallituksen taas valitsi yhdistyksen vuosikokous, eli Ruotsissa voidaan päätöksenteon todeta olevan jäsenlähtöistä, mikä on kirjallisuuden perusteella tavoiteltava asia.

Ylhäältä alas tulevan päätöksenteon ja koko verkoston tekemien päätösten välimuotona voi harkita kaksivaiheista päätöksentekotapaa: aluksi yhteistyössä kerätään lista erilaisista päätettävistä asioista, jotka sitten jaetaan kolmeen ryhmään (Järvensivu 2019):

1. Asiat, joista joku muu päättää (ylemmän tahon tekemät päätökset)
2. Asiat, jotka ratkaistaan yhdessä fasilitoidusti
3. Asiat, jotka kukin toimija voi itse ratkaista.

Taulukossa 8 haastatellut verkostot on tyypitelty verkostokumppanuuksiin soveltaen Hakanen ym. (2007) esittelemiä verkostokumppanuussuhteita (ks. luku 2.2). Kaikki verkostot sopivat ainakin jollain tasolla monenkeskisen verkon kategoriaan. Suomen Hinku-verkoston koettiin kuitenkin ennemmin olevan kärkiorganisaatioverkon sekä monenkeskisen verkoston yhdistelmä, sillä verkoston koordinaattorilla Sykellä on paljon päätäntävaltaa verkoston toiminnan suhteen. Vaikka tärkeimmät asiat valitsee johtoryhmä, valitsee Syke

nuo johtoryhmälle esiteltävät asiat ja myös esittelee ne. Norjassa monenkeskisen verkon ohella erikoisuutena oli myös alueellinen autonomisuus. Alueet saavat päättää itse aluettaan koskevista asioista, mutta valtakunnalliset asiat päätetään yhteisesti. Hakanen ym. (2007) toteaa, että yhteinen ja hyvin hoidettu strategiatyö on erityisen tärkeää juuri monenkeskisissä verkostoissa, sillä kun dominoiva osapuoli puuttuu, voi verkoston rakentaminen ja toiminnan kehittäminen vaikeutua.

Taulukko 8. Verkostokumppanuuden taso haastatelluissa verkostoissa

<b>Verkosto</b>	<b>Verkostokumppanuuden taso</b>
Hinku-verkosto	Kärkiorganisaatioverkon ja monenkeskisen verkon yhdistelmä. Kaikki varsinaiset jäsentahot osittain mukana päätöksenteossa.
Klimatkommunerna	Monenkeskinen verkko. Kaikki jäsentahot mukana päätöksenteossa.
Klimapartnere	Monenkeskinen verkko valtakunnallisesti, alueellisesti autonomisuus.
DK2020	Monenkeskinen verkko.

Luvussa 2.2 esitetyjen Provanin ja Keniksen (2008) verkostoryhmien määritelmien perusteella kaikki opinnäytetyössä tarkastellut verkostot ovat verkostoja, joilla on oma erillinen hallinnollinen organisaatio (network administrative organization). Kaikilla tarkastelluilla pohjoismaisilla verkostoilla on nimittäin erillinen koordinoiva taho, joka ei ole varsinainen verkoston jäsen, vaan ennemminkin ohjaa verkostoa ja sen toimintaa. Isojen verkostojen hallinnoimisessa onkin suositeltavaa olla erillinen hallinnollinen organisaatio (Provan & Kenis 2008).

Verkostojen koordinaattorien kuvailemat onnistumiset verkostojohtamisessa liittyivät pitkälti hyvään yhteistyöhön, aktiivisiin jäseniin ja osaavaan koordinaattorin tiimiin. Toisaalta haasteina nousivat esiin myös eri tahojen erimielisyydet sekä ongelmat henkilökemioissa. Nämä tulokset puoltavat

kirjallisuudessa esiinnoussutta toteamaa siitä, että verkostojen johtamisessa yhteistyö ja ihmisten väliset suhteet ovat koko verkostotoiminnan mahdollistajat.

### **Luottamus ja tunteminen**

Järvensivun (2019) mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä käsitteistä verkostotyössä. Sitä tarvitaan sujuvan tiedonkulun ja yhteistoiminnan turvaamiseksi. Myös haastateltavien näkemykset luottamuksesta verkoston sisällä tukivat Järvensivun näkökulmaa. Toisaalta yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että luottamus on olennaista ihan kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä, eikä hän kokenut verkoston osalta asiassa olevan mitään erityistä.

Haastatellut verkostot olivat melko suuria, eli kaikki verkoston jäsenet eivät pysty tuntemaan toisiaan kovin läheisesti. Haastatteluissa verkostojen koordinoivilta tahoilta kysyttiin, millä tasolla he tuntevat jäseniä. Vastauksissa korostui, että alussa jäsenmäärän ollessa pienempi, koordinaattori saattoi tuntea kaikki jäsenet paremmin. Jäsenmäärän kasvaessa kovin vahvoja henkilökohtaisia suhteita ei millään voi olla kaikkien kanssa, joten jäseniä tunnetaan nykyään heikommin. Toisaalta parilla haastatellulla verkostolla apua tähän haasteeseen oli löydetty alueellisten vastuuhenkilöiden kautta: he voivat ylläpitää läheisempiä suhteita oman alueensa jäsenten kanssa kuin valtakunnallinen koordinaattori pystyisi. Verkostomaisessa yhteistyössä tarvitaan edes jonkintasoista tuntemista: jos eri tahot eivät tunne toisiaan, on yhteistyö mahdotonta (Järvensivu 2019).

### **Verkoston koordinointi**

Haastateltujen verkostojen koordinoivat tahot kertoivat tehtäviinsä kuuluvan verkoston tilaisuuksien järjestämistä, viestintää, yhteistyön ylläpitoa, uusien jäsenten tukemista sekä asiantuntijatuen tarjoamista jäsenilleen. Järvensivu (2019) toteaaakin, että verkoston koordinaattorin tehtävänä on saattaa toimijat ja

resurssit kohtaamaan oikea-aikaisesti sekä auttaa toimijoita pysymään kartalla yhteisestä toiminnasta. Tapaamisten ja yhteistyön mahdollistamisen lisäksi koordinaattorin tulisi huolehtia myös niiden laadusta, eli tarvitaan myös fasilitointia. Fasilitoinnissa tavoitteena on, että toimintaan osallistuvat kehittävät tai oppivat yhdessä. Tämä onkin verkoston toiminnassa kaikkein tärkeintä – ei ole järkevää muodostaa verkostoa, mikäli sen jäsenet eivät aidosti pyri kehittämään verkoston päätavoitetta nimenomaan yhdessä. Tällöin kukin voisi toimia erikseen yksilöinä.

Tanskassa DK2020-projektissa koordinoivien tahojen kouluttamisessa käytettiin ”training the trainers” -ajattelumallia: ensin koulutettiin projektin jokapäiväisestä johtamisesta vastaavaa organisaatiota ja tämän työntekijöitä verkoston toimintatavoista ja päivittäisestä työstä. Tämän jälkeen ko. työntekijät kouluttivat edelleen alueellisia toimijoita, jotka tekevät käytännön työtä alueensa kuntien kanssa. Isossa verkostossa tämä on tapa varmistaa, että myös hallinnollisella puolella kaikki tietävät, mitä verkostossa tapahtuu. Toisaalta toimintamalli tuo lähemmäs myös näitä kahta koordinoivaa tahoa. Lisäksi nk. kahteen kertaan asioiden läpikäyminen eri joukkioissa voi tuoda esiin uusia näkemyksiä ja mahdollisuuden muokata toimintaa omaan verkostoon mahdollisimman hyvin sopivaksi, ennen kuin ollaan yhteyksissä jäsenkuntiin.

### **Verkostojen viestintä**

Suomen Hinku-verkostolla viestintä oli muita verkostoja tiedottavampaa: viestintätapoina oli lähinnä seminaarit ja webinaarit, sähköpostitiedotteet sekä verkkosivut. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa oli edellä mainittujen tiedottavien viestintätapojen lisäksi myös runsaasti dialogia jäsenten kanssa. Jatkuvaa vuoropuhelua toteutettiin erityisesti maakunnallisten vastuuhenkilöiden kautta. Lisäksi koettiin, että verkoston matala hierarkia edesauttaa dialogisuutta viestinnässä. Aktiivinen verkostoviestintä ja dialogisuus kannattaa, sillä Biermannin (2008) mukaan mitä enemmän verkostojen jäsenet ovat toisiinsa yhteydessä ja viestivät keskenään, sitä paremmat suhteet jäsenten välille syntyy.

Haastatteluissa ei kysytty tarkemmin, miten verkostoviestintää suunnitellaan tai onko jäseniltä kysytty heidän mielipiteitään viestintätavoista. Järvensivun (2019) mukaan verkoston viestintää tulisi tehdä ja kehittää yhdessä verkoston jäsenten kanssa. On hyvä selvittää verkostolta, mitä he toivovat viestinnän olevan juuri tässä verkostossa.

Järvensivun (2019) mukaan verkostoissa on erilaisia viestinnän osajia. Superviestijöille viestintä tulee luonnostaan ja he osallistuvat verkoston viestintään viestien vastaanottajina, viestien välittäjänä sekä myös monikanavaisesti. Superviestijöitä tulisi pyrkiä tunnistamaan ja ottamaan mahdollisuuksien mukaan verkoston ydinryhmään. Heidän toimintaansa tulee tukea, sillä siitä on verkostolle hyötyä. Toisaalta on myös viestinnällisesti hiljaisempia jäseniä, mutta aina hiljaisuus ei tarkoita viestinnän laaduttomuutta. Nämä eritasoiset viestijät olisikin hyvä huomioida kaikkien pohjoismaisten verkostojen toiminnassa.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ymmärtää, että hän itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Luotettavuutta tulee tarkastella koko tutkimusprosessin ajalta. Tekstissä tulee pyrkiä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti aineiston keräämistä ja sen jälkeisiä tapahtumia. Lisäksi tulee pohtia aineiston riittävyttä ja tehdyn analyysin kattavuutta. Analyysin kattavuuden varmistamiseksi tulkintoja ei tulisi yleensä tehdä satunnaisista aineistopoinnista. Toisaalta aineiston tavoitteena voi olla myös toimia idealähteenä ja pohdinnan katalysaattorina, kuten tässä opinnäytetyössä. Tällöin aineistojen avulla saatetaan keksiä hypoteeseja, kun perinteisesti aineistoilla todistetaan niitä. Joka tapauksessa on muistettava, että aineisto koostuu vain rajatusta tapauksesta. (Eskola & Suoranta 2008, 210–215.)

Mikään tutkimus ei ole täysin virheetön, ja mahdolliset virheet tai haasteet on tärkeää tuoda esiin. Haastatteluin kerätyssä tutkimusaineistossa on omia erityisiä haasteita. Tutkija on haastatteluja tehdessään tekemisissä sanojen

kanssa, mikä tuo esiin tulkintaongelmien riskin. Teemahaastattelussa kuitenkin on mahdollisuus keskustelun aikana käydä läpi termejä tai haastattelukysymysten merkityksiä ja varmistaa, että haastateltava ja haastattelija ymmärtävät sanat ja kysymyksen asettelut samalla tavalla. Kysymysten sanavalinnoissa auttaa kohderyhmän tunteminen. (Vilkkä 2015.) Opinnäytetyön haastatteluissa tuli pari kertaa eteen tilanne, jolloin haastateltava kysyi tarkennusta kysymykseen, jotta ymmärsi varmasti, mitä sillä tarkoitetaan. Selityksestä huolimatta on riskinä, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät kysymyksen hieman eri tavalla, mikä vääristää tutkimustulosta.

Sekä haastattelijan että haastateltavan tyyli kommunikoida sekä kyvykkyys vaikuttavat vuorovaikutukseen (Hirsjärvi & Hurme 2014). Suurin osa tutkimuksen haastatteluista tehtiin englanniksi, eli muulla kuin haastattelijan tai haastateltavan äidinkielellä. Vaikka haastattelut saatiin hyvin suoritettua, voi olla, että vieraan kielen käyttäminen on vaikuttanut tutkimustuloksiin: äidinkielellä haastateltuna vastaukset olisivat voineet olla laajemmat. Toisaalta on myös uhkana, että haastattelukysymykset on ymmärretty eri tavalla kuin ne oli tarkoitettu.

Teemahaastattelu osoittautui hyväksi haastattelulajiksi tutkimuksen kannalta, sillä tehdyt haastattelut olivat keskustelevia ja haastateltavien vastaukset kattavia. Haastatteluissa saatiin haastateltavien omat kuvaukset käsitellyistä teemoista. Myös teemat itsessään vaikuttivat haastateltaville relevanteilta, sillä joissain haastatteluissa haastateltava jatkoi yhden teeman vastauksessaan kertomista suoraan jo seuraavasta teemasta, vaikkei haastattelija ollut nostanut uutta teemaa vielä esiin.

Vaikka teemahaastattelut sujuivat hyvin, haastatteluiden luotettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava se, että yhtä vertailluista verkostoista ei voitu haastatella suullisesti. Ruotsin Klimatkommunernalta saatiin heidän toiveestaan ainoastaan kirjalliset vastaukset tärkeimpiin kysymyksiin, eikä haastattelua pidetty ollenkaan. Siksi kaikilta vertailluilta verkostoilta ei saatu täysin samantasoisia vastauksia kaikkiin teemoihin. Kuitenkin Klimatkommunernan verkkosivujen materiaalit olivat suhteellisen kattavat ja mahdollistivat joidenkin

asiakohtien löytämisen, vaikka suullista haastattelua ei ollutkaan. Toisaalta myös suullisissa haastatteluissa aiheiden painotukset vaihtelivat haastateltavasta riippuen – joistakin teemoista saatiin haastateltavan innokkuuden vuoksi enemmän aineistoa kuin toisista. Näitä huomioita eri teemojen painotuksissa pyrittiin hyödyntämään, kun Ruotsille osoitettavia olennaisimpia sähköpostihaastattelukysymyksiä valittiin, jotta samoihin teemoihin saataisiin mahdollisimman hyvin vastauksia.

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta pohdittaessa yksi osatekijä on tutkijan puolueettomuus. Tutkijan keräämä aineisto saattaa suodattaa tutkijan oman kehyksen läpi, jolloin tutkijan omat taustat vaikuttavat siihen, mitä hän havainnoi. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusasetelmansa luoja ja tulkitsija, joten tämä realisoituu aina väistämättä edes jonkin verran. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Opinnäytetyön tutkija työskentelee osin Hinku-verkoston koordinoinnissa, joten hän on samalla osa tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Lisäksi tutkijalla oli jo ennen haastattelua taustatietoa Hinku-verkoston toiminnasta. Lisäksi haastateltavana oli tutkijan silloinen esimies. Edellä mainitut asiat ovat voineet ohjata tutkijan havaintoja jollakin tasolla, vaikka opinnäytetyötä tehdessä on pyritty puolueettomuuteen.

Riskinä on myös se, että haastattelijan käsitykset tutkittavasta asiasta muovaavat kysymyksenasettelua ja haastateltavat tarttuvat haastattelijan ajatuksiin asiasta. Kysymyksiin ei saa lisätä turhia ja sisältöä arvottavia sanoja. (Vilkkä 2015.) Jälkikäteen tarkasteltuna Hinku-verkoston haastattelussa näin saattoi käydä, sillä haastattelijalla oli ennestään työnsä kautta kokemusta Hinku-verkoston toiminnasta ja ajan säästämiseksi osaan kysymyksistä haastatteliija toi jo valmiiksi esimerkkejä vastaukseen. Tätä olisi pitänyt välttää ja antaa haastateltavan vastata täysin itsenäisesti ilman johdatteluja, vaikka asiat olivatkin molemmille jo itsestään selviä.

Tutkimusteksti tulee kirjoittaa hyvän tieteellisen käytännön argumentointitavalla. Tutkimustekstissä tulee olla arvioiva, kriittinen ja argumentoiva ote. Tehdyt valinnat ja kaikki tutkimukseen liittyvät seikat tulee kuvata yksityiskohtaisesti.

(Vilkkä 2015.) Tähän pyrittiin toteuttamaan opinnäytetyössä: tehdyt valinnat on selitetty auki ja tutkimusprosessi on kuvattu lukijalle mahdollisimman kattavasti. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa verkostoja arvioitiin monin argumentein. Myös tutkimusta itsessään ja tutkijan toimia arvioitiin kriittisesti. Haastattelu- ja laadullisesta tutkimuksesta kertovaa kirjallisuutta luettiin opinnäytetyötä aloitettaessa, jotta kirjallisuudesta saatiin tukea tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Opinnäytetyön tekijä oppi tutkimusta tehdessään paljon ilmastoverkostojen toiminnasta. Toisaalta myös haastateltavat kertoivat saaneensa uusia oivalluksia ja ideoita haastattelujen aikana, kun haastattelussa tuli ilmi, miten muissa maissa sama asia on hoidettu. Opinnäytetyön tuloksia esiteltiin toimeksiantajalle ja opinnäytetyötä hyödynnetään tarpeen mukaan toimeksiantajan toiminnassa. Tuloksista tehdään myöhemmin erillinen julkaisu toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän yhteistyönä.

Ajallisesti tutkimuksen tekeminen viivästyi noin kolmella kuukaudella. Tämä johtui pääasiassa siitä, että yhdeltä vertailtavalta verkostolta saatiin vastaukset tutkimuksen teemoihin muihin verkostoihin verrattuna myöhään. Haastattelut aloitettiin kesäkuussa, mutta viimeisen verkoston vastaukset saatiin vasta marraskuussa, kun tavoitteena oli alun perin saada aineisto käsiteltyä jo alkusyksystä. Tutkimuksen loppuunsaattaminen kuitenkin saatiin tehtyä kohtalaisen vauhdikkaasti muutaman kuukauden kuluessa siitä, kun kaikki tutkimusaineisto oli saatu. Tutkimustulokset käydään kattavasti läpi luvussa 4.1 ja niitä analysoidaan monelta kannalta luvussa 5.1. Liitteenä 2 oleva verkostotyön malli kokoaa yhteen tutkijan päähavainnot kuntaverkoston johtamisen teemoihin liittyen. Näiltä osin voidaan todeta, että tutkimuksen tuloksena saatiin tavoitellun kaltaiset lopputuotokset.

### 5.3 Jatkokehittämissideat

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin vain verkostojen koordinoivia tahoja. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan tutkimuksen laajentaminen verkoston



jäsenten puolelle. Olisi mielenkiintoista tietää, kokevatko verkostojen jäsenet asiat samalla tavoin kuten verkostojen koordinaattorit. Tämä voisi olla hyödyllistä tietoa myös koordinaattoreille, sillä mikäli verkoston jäsenten kokemuksista paljastuisi jotain ristiriitaista koordinaattorien näkemyksiin nähden, voisi olla tarpeen muokata verkoston johtamisen käytäntöjä.

Lisäksi ehdotetaan opinnäytteessä tuotetun verkostojohdamisen mallin testaamista jollakin uudella verkostolla. Kuten opinnäytetyön alussa kävi ilmi, Islannissa ilmastoasioihin liittyvän kuntaverkoston rakentaminen on jäänyt kesken. Mikäli opinnäytetyössä tuotettu malli käännettäisiin englanniksi, voitaisiin esimerkiksi Islannissa rakentaa toimintaa kehikon perusteella ja täten saada vertailtujen pohjoismaisten verkostojen parhaat opit heidän käyttöönsä suoraan.

#### 5.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia kansallisia ilmastoverkostoja Pohjoismaissa on ja miten niitä johdetaan. Verkostojen parhaat käytännöt ja toimintamallit haluttiin kasata yhteen ja muodostaa käytännön kehikko verkostojen tuloksellisen ja onnistuneen johtamisen tueksi. Opinnäytetyössä tehtiin kvalitatiivista tutkimusta konstruktiiivisella tutkimusotteella hyödyntäen benchmarkingia. Tutkimuskysymykset olivat:

- Minkälaista johtamista ja toimintamalleja pohjoismaisissa ilmastotyöhön liittyvissä kuntaverkostoissa harjoitetaan?
- Millainen on toimiva organisointi- ja johtamismalli verkostolle?

Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että tutkittujen verkostojen johtamisessa ja toimintamalleissa oli jonkin verran eroja, vaikka kaikissa olikin erillinen koordinaattoritaho tai -tahot mahdollistamassa verkoston etenemistä.

Esimerkiksi verkostojen päätökset tehtiin eri tavoin: kaikilla verkostoilla oli nimettynä erilaisia päätöksiä tekeviä ryhmiä, mutta kahdella verkostolla verkoston jäsenet pääsivät vaikuttamaan päätöksentekoon edes osittain. Lisäksi havaittiin erilaisia malleja verkoston koordinoivan tahon töiden

järjestämisessä sekä verkoston rahoituspohjassa. Toisaalta myös samankaltaisuuksia löytyi: kaikki verkostot olivat avoimia, eli uusia jäseniä otettiin avoimesti vastaan ja toiminnasta viestittiin avoimesti ulkopuolelle. Kaikissa verkostoissa koettiin tärkeäksi jäsenien saattaminen yhteen esimerkiksi tilaisuuksia järjestämällä. Lisäksi verkostojen hyödyt jäsenilleen olivat samankaltaisia: kaikki verkostot tarjosivat jäsenilleen tietoa sekä mahdollisuuden kokemusten vaihtoon.

Lisäksi opinnäytetyössä muodostettiin verkostotyön malli (liite 2) tutkimusaineiston pohjalta. Mallissa verkostojohdamisen teemat jaoteltiin eri vaiheeseen: verkoston kokoaminen ja alkutoimet; toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen; verkoston eteneminen; jatkuva kehitystyö sekä vaikutusten arviointi ja tulosten levittäminen. Verkoston kokoamisvaiheessa tulee toimia mahdollisimman avoimesti ja potentiaaliset jäsenet osallistetaan suunnittelutyöhön. Jäsenten väliseen tutustumiseen on käytettävä aikaa. Verkoston tavoitteet ja toimintatavat linjataan yhdessä jäsenten kanssa, jotta jäsenet motivoituvat ja sitoutuvat verkostotyöhön. Verkoston koordinaattorin tehtävänä on varmistaa, että yhteistyö on mahdollisimman sujuvaa. Verkoston kehittämistyö on jatkuva prosessi, eli verkoston toimintaa mukautetaan tarpeen mukaan. Kun verkoston tavoitteet on saavutettu, arvioidaan verkoston vaikutuksia kriittisesti yhdessä jäsenten kesken ja tuloksista viestitään laajasti. Vaikka verkostotyön johtamisen malli on luotu erityisesti ilmastoverkostojen näkökulmasta, voivat myös muiden aihealueiden verkostot hyödyntää sitä toimintansa kehittämisessä.

## Lähteet

Biermann, R. 2008. Towards a theory of inter-organizational networking. *Rev Int Organ* 3, 151–177. Viitattu 9.11.2022. <https://doi.org/10.1007/s11558-007-9027-9>.

Ebers, M. 1997. Explaining Inter-Organizational Network Formation. Teoksessa Ebers, M. (toim.) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press, 3–40.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Haastateltava A. 2022. Haastattelu. Hinku-verkoston edustajaa haastatteli 16.6.2022 Roosa Komokallio.

Haastateltava B. 2022. Sähköpostitiedonanto. Klimatkommunernan edustaja vastasi sähköpostilla 9.11.2022 Roosa Komokallion kysymyksiin.

Haastateltava C. 2022. Klimapartneren edustajaa haastatteli 29.6.2022 Roosa Komokallio.

Haastateltava D. 2022. Haastattelu. DK2020-projektin edustajaa haastatteli 13.9.2022 Roosa Komokallio.

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

Heikkinen, M. 2022. The role of network participation in climate change mitigation: a city-level analysis. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 1-14. Viitattu 28.9.2022.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19463138.2022.2036163>.

Hiilineutraali Suomi 2022a. Hinku-kunnat. Viitattu 9.8.2022.

<https://hiilineutraalisuomi.fi/fi-FI/Hinku/Hinkukunnat>.

Hiilineutraali Suomi 2022b. Hinku-maakunnat. Viitattu 9.8.2022.

<https://hiilineutraalisuomi.fi/fi-FI/Hinku/Hinkumaakunnat>.

Hiilineutraali Suomi 2022c. Hinku-yritykset. Viitattu 9.8.2022.

<https://hiilineutraalisuomi.fi/fi-FI/Hinku/Hinkuyritykset>.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD.
- Keiner, M. & Kim, A. 2007. Transnational city networks for sustainability. *European Planning Studies*. Vol. 15, No 10, 1369–1395.
- Kenis, P. & Provan, K. 2006. The Control of Public Networks. *International Public Management Journal*. Vol. 9, No 3. 227–247.
- Kickert, W. J. M & Koppenjan, J. F. M. 1997. Public Management and Network Management: An Overview. Teoksessa Walter, J. M.; Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. F. M. (toim.) *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. Lontoo: SAFE Publications, 35–60.
- Klimapartnere 2022. About Klimapartnere. Viitattu 9.10.2022.  
<https://klimapartnere.no/about-klimapartnere/>.
- Klimatkommunerna 2022a. Observatör – så funkar det. Viitattu 8.10.2022.  
<https://klimatkommunerna.se/om-oss/5896-2/>.
- Klimatkommunerna 2022b. Our mission. Viitattu 9.10.2022.  
<https://klimatkommunerna.se/in-english/our-mission/>.
- Klimatkommunerna 2022c. Våra Medlemmar. Viitattu 8.10.2022.  
<https://klimatkommunerna.se/medlemmar/>.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoi yhteistyöhön. Ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa. Teoksessa Koskela, L.; Koskinen, J. & Lankinen, P. *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Helsinki: WSOYpro, 89–176.
- Lee, T. & Van de Meene, S. 2012. Who teaches and who learns? Policy learning through the C40 cities climate network. *Policy Sciences*. Vol. 45, No 3, 199–220.
- Lukka, K. 2000. The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. Teoksessa Reponen, T. (toim.) *Management Expertise for the New*

Millenium. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, 113–128.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 4.6.2022.  
<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.

Newell, S. & Swan, J. 2000. Trust and inter-organizational networking. Human relations. Vol. 53, No 10, 1287–1328.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Provan, K. G. & Kenis, P. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 18, No 2, 229–252. Viitattu 17.2.2023.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.

Provan, K. G.; Fish, A., & Sydow, J. 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. Journal of Management, Vol. 33, No 3, 479–516. Viitattu 6.2.2023.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307302554>.

Riekkinen, V.; Saikku, L.; Karhinen, S.; Aro, R.; Helonheimo, T.; Peltomaa, J.; Pitkänen, K.; Lounasheimo, J.; Kokkonen, V. & Seppälä, J. 2020. Kohti hiilineutraalia kuntaa: ilmastoverkoston vaikutus kunnan ilmastotyöhön ja päästöihin. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 20/2020. Viitattu 6.2.2023.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-5170-5>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. 2009. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. Journal of engineering and technology management, Vol. 26, No 3, 148-166. Viitattu 7.3.2023.  
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.06.006>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2001. Benchmarking prosessiopas. Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. E-kirja Ellibs-tietopalvelussa. Oy Benchmarking Ltd & Metalliteollisuuden keskusliitto. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 7.2.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523423848>.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Viitattu 6.2.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>.

Vesalainen, J. & Vuorinen, T. 2013. Verkoston ohjaus: keinot, mahdollisuudet ja ristiriidat. Teoksessa Saarnilehto, A.; Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.) Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus, 87–112.

Vesalainen, J. 2013. Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Teoksessa Saarnilehto, A.; Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.) Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus, 19–42.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Haastattelujen teemat

- Verkostosta yleisesti
  - Jäsenmäärä
  - Jäsentahot
  - Verkoston perustaminen: ajankohta ja perustamisprosessi
  - Verkoston tavoitteet
  - Verkoston hyödyt jäsenilleen
- Verkoston kehittyminen vuosien varrella
  - Verkoston kehittäminen
  - Prosessi uuden jäsenen mukaan tulemiseksi
  - Mahdolliset verkostosta vetäytyneet jäsenet
- Verkoston rahoituspohja
- Verkoston johtaminen
  - Johtajuus yksittäisellä taholla vai tasavahva, monenkeskinen verkko
  - Päätöksenteon tavat
  - Erityiset haasteet ja onnistumiset verkoston johtamisessa
- Verkoston yhteistoiminta
  - Toiminnan sisältö
  - Vastavuoroisuus
  - Eritasoinen sitoutuminen
  - Luottamus ja tunteminen
- Verkoston koordinaattorin tehtävät
- Verkoston viestintä
- Muut asiat

# VERKOSTOTYÖN MALLI

## VERKOSTOJOHTAMISEN TUEKSI

Tekijä:

Roosa Komokallio

Malli on tehty osana Turun amk:n  
YAMK-opinnäytetyötä  
*Ilmastotyöhön liittyvien  
kuntaverkostojen johtaminen -  
Vertailu pohjoismaisten  
verkostojen välillä*

2023



# SISÄLTÖ

Tässä oppaassa esitellään verkostojohtamisessa huomioitavia asioita jaoteltuna viiteen eri vaiheeseen. Lopuksi esitetään kooste, jossa on huomioituna tärkeimmät asiat. Malli on tehty osana vuonna 2023 valmistunutta opinnäytetyötä, jossa tutkittiin pohjoismaisten ilmastotyöhön liittyvien kuntaverkostojen toimintaa, joten sitä voi hyödyntää erityisesti vastaavien verkostojen johtamisessa. Kuitenkin myös muiden aihealueiden verkostot voivat hyötyä oppaasta.

3 - Verkoston kokoaminen & alkutoimet

4 - Toiminnan suunnittelu & tavoitteiden asetanta

5 - Verkoston eteneminen

6 - Jatkuva kehitystyö

7 - Vaikutusten arviointi & tulosten levittäminen

8 - Tiivistelmä

9 - Lähteet

# VERKOSTON KOKOAMINEN & ALKUTOIMET

## POTENTIAALISET JÄSENET MUKAAN YHTEISEEN SUUNNITTELUYTYÖHÖN

Aloita kokoamalla potentiaaliset tulevat jäsenet yhteen verkoston suunnittelua varten. Pyydä kutsuttuja pyytämään mukaan tahoja omista verkostoistaan. Verkoston toiminta on suunniteltava **yhdessä** tulevan jäsenistön kesken.

On tärkeää kartoittaa eri tahojen odotukset yhteistyöstä, jotta epärealistiset odotukset saadaan tietoon heti alkumetreillä ja vältetään mahdollisesti myöhemmät ristiriidat.

## TOIMINNAN SUUNNITTELU YHDESSÄ LISÄÄ JÄSENTEN MOTIVAATIOTA

### KÄYTÄ AIKAA TUTUSTUMISEEN

Jäsenien väliseen tutustumiseen on tärkeää käyttää aikaa. Kun verkoston jäsenet tuntevat toisensa hyvin, saadaan parhaat mahdollisuudet edetä ja verkoston keskinäinen luottamus ja sitä myötä motivaatio kasvaa. Tutustuminen mieluummin kasvokkain, mutta jos etäyhteyksiä on pakko käyttää, avataan videoyhteys.

Tutustumiseen ei riitä nimikierrros - tilanteesta riippuen on hyvä käydä läpi mm. kunkin osaaminen, kokemus sekä eri tahojen voimavarat verkostoon osallistumiseksi

### KUKA OTTAA KOPIN?

Suurissa ja suurehkoissa verkostoissa on hyvä perustaa verkostolle oma hallinnollinen organisaatio, joka koordinoi verkoston toimintaa muttei ole varsinainen jäsen. Pienissä verkostoissa voi riittää jaettu hallinto ja johtajuus, tai yksittäinen jäsen voi johtaa verkostoa. Voidaan sopia myös kiertävästä koordinoivastuusta.

### PYRI AVOIMUUTEEN

Verkoston on hyvä olla mahdollisimman avoin: otetaan kaikki halukkaat mukaan tekemiseen sekä viestitään suunnitelmista mahdollisimman avoimesti.

### KOKEILLAANKO ENSIN PIENELLÄ PORUKALLA?

Joskus voi olla tarpeen kokeilla verkoston toimivuutta pienimuotoisesti ennen laajemman jäsenistön haalimista.

### JÄSENMAKSUT

Jäsenmaksujen kerääminen jäsenistöltä ei ole välttämätöntä, mutta se voi edesauttaa sitoutumista verkostoon.

### AINA EI TARVITSE KEKSIÄ PYÖRÄÄ TÄYSIN UUELLEEN

Hyödynnä mahdollisuuksien mukaan muiden verkostojen toimintamalleja ja parhaita käytäntöjä, kuitenkin sopeuttamalla ne omaan tekemiseen sopiviksi.

## TOIMINNAN SUUNNITTELU YHDESSÄ

Verkostomainen toiminta edellyttää kumppanuutta ja yleistä konsensusta. On tärkeää sopia yhteistyössä jäsenten kanssa verkoston tavoitteet, strategia, visio, toimintatavat ja päätöksenteko.

Mitä verkostossa tehdään ja miksi? Mitä lisäarvoa verkosto tuottaa toimintaympäristössään?

Kaikkien verkoston jäsenten sitoutuminen tarvitaan

Yhteiseen suunnitteluun tulee varata runsaasti aikaa

Muistettava luoda mittarit tavoitteiden seurantaan varten

On huomioitava, että jäsenten mielipiteisiin ja täten toiminnan suunnitteluun vaikuttavat heidän taustansa ja omien organisaatioidensa toimintamallit. Verkoston strategiaprosessi on monimutkaisempi kuin yksittäisen organisaation strategiaprosessi - samantasoiseseen yksityiskohtaisuuteen ei tarvitse pyrkiä.

Ratkaisujen löytyessä ja yhdessä oppimisen myötä me-henki kasvaa!

## VASTUUT JA ROOLIT

Kaikki eivät voi osallistua kaikkeen verkoston tekemiseen. Työtä pilkotaan osiin ja ositetaan eri toimijoille.

Verkoston eri roolit ja vastuunjako tulee sopia yhdessä selkeästi, jotta kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla.

Hyväksytään se tosiasia, että verkoston jäsenet saattavat osallistua eri intensiteetillä. Tilanteet ja osallistumisen taso muuttunevat ajan kuluessa.

Mitään ei tapahdu, jos kukaan ei ota verkoston johtajuutta/koordinointia tehtäväkseen. Johtajan tulee olla osa ryhmää ja edistää me-henkeä sekä luoda verkostolle tulevaisuutta.

## VERKOSTON PÄÄTÖKSENTEKO

Päätöksenteon tavat tulee linjata yhdessä ja avoimesti. Parasta olisi hyödyntää verkoston jäsenistöstä nousevaa päätöksentekoa. Jos päätöksiä ei voida tehdä koko jäsenistön kattavasti, tulisi jäsenten voida osallistua päätöksentekijöiden valintaan, esim. äänestämällä johto/ohjausryhmän jäseniä.

Kaikkeen päätöksentekoon ei tarvitse osallistaa koko porukkaa, vaan etukäteen voidaan linjata, mistä asioista on sallittua päättää itse ja mistä asioista halutaan yhteinen tai ylemmän tahon päätös.

Päätöksistä viestitään avoimesti jäsenille.

# VERKOSTON ETENEMINEN

## KOORDINAATTORIN TÄRKEÄT TEHTÄVÄT

Verkoston koordinaattorin tehtävänä on mahdollistaa verkoston yhteistoiminta antamalla sille parhaat mahdolliset edellytykset.

Tilaisuuksien ja kokousten järjestäminen: jäsenet saatetaan yhteen oikea-aikaisesti.

Verkoston viestinnän ylläpito ja jäsenten välisen kommunikoinnin turvaaminen.

Verkoston etenemisen seuranta ja puutteisiin sekä ongelmiin reagointi.

Tukitoimet uusien jäsenten liittyessä & vanhojen jäsenten haasteissa.

Verkoston jäsenillä on rajattu aika käytettävissään verkoston toimintaan, joten tapaamisten ja yhdessä tekemisen on oltava laadukasta. Siksi koordinaattori toimii myös fasilitoijana.

## KOORDINOINNISSAKIN VOI JAKAA VASTUUTA

Suuressa verkostossa voi olla hyvä jakaa koordinoititehtäviä esim. alueellisesti. Alueelliset vastuuhenkilöt vastaavat toiminnasta ja suhteista omalla alueellaan sekä tekevät valtakunnallisesti yhteistyötä. Tämä toimintamalli tukee myös henkilökohtaisissa suhteissa, kun ollaan tekemisissä tiiviimmän porukan kanssa.

## PIDÄ HUOLTA JÄSENTEN SITOUTUMISESTA JA MOTIVAATIOSTA

Verkostotoiminnan jatkuessa pitkään on muistettava, että verkoston pitää tuottaa hyötyä jäsenilleen, jotta motivaatio ja sitoutuminen verkostotoimintaan säilyvät.

## VERKOSTON TYÖ YHDESSÄ JA ERIKSEEN

Jotta sovitut asiat etenevät myös jäsenten linjaorganisaatioissa, on huomioitava eri jäsenten käytettävissä olevat resurssit.

Tulee tunnistaa eri tehtäviin sopivia jäseniä ja tarjota heille tehtäviä oikea-aikaisesti käytettävissä oleviin resursseihin nähden.

Jäsenten välinen dialogisuus on erittäin tärkeää arkisessa työssä!

Dialogisuuden tueksi kehitettävä sopivia foorumeita myös tapaamisten välillä. Teknologiaa kannattaa hyödyntää!

Jotta tiedetään, missä kukin jäsen menee, voi olla hyvä harkita vuosittaista raportointia koordinaattorille tai muuta jäsenten toiminnan tai kriteerien seuranta.

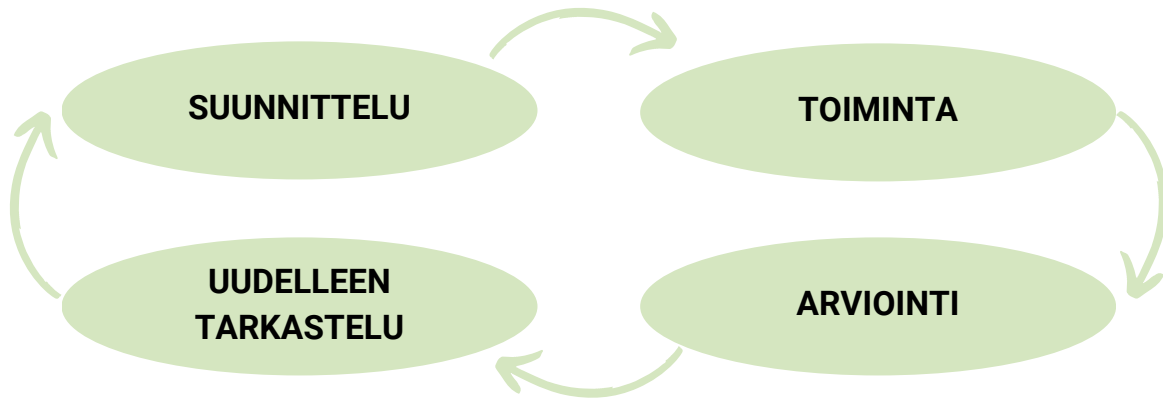
## OVET AUKI UUSILLE JÄSENILLE

On vain hyvä asia, jos verkostoon haluaa liittyä uusia jäseniä, sillä ne tuovat verkostolle uutta innokutta ja osaamista. Jotta liittymiseen olisi mahdollisimman matala kynnys, voi tarjota myös tarkkailijajäsenyyttä, jossa tulokas pääsee tutustumaan verkoston toimintaan ennen varsinaista sitoutumista.

# JATKUVA KEHITYSTYÖ

Verkoston pitkäaikaisen yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on verkoston vaiheittainen kehittäminen. Ei riitä, että toimintatavat, tavoitteet jne linjataan vain verkoston suunnitteluvaiheessa, vaan niitä tulee tarkastella pitkin matkaa kriittisesti ja mukauttaa toimintaa tarpeen mukaan. Yhteistyön johtaja uudistaa ryhmän identiteettiä ja visiota jatkuvasti - yhdessä ryhmän kanssa.

Kyseessä on jatkuva prosessi:



## VERKOSTOSTRATEGIAN TOTEUTUMISEN SEURANTA ON SAMALLA VERKOSTOSUHTEIDEN HOITOA

Jäsenten mielipiteet säännöllisesti esiin: olisiko heidän mielestään toimintatavoissa jotain muutettavaa? Samalla ylläpidetään jäsenten motivaatiota ja sitoutumista.

## JÄSENISTÖN MUUTTUESSA

Jäsenistöön voi tulla vuosien varrella muutoksia, kun uusia jäseniä tulee joukkoon tai vanhat vetäytyvät pois. Verkoston uusiutuvuus on hyvä asia: se tuo uutta tietoa, ymmärrystä ja osaamista ja toisaalta vie verkoston oppeja muualle. Kannattaa pysähtyä hetkeksi, kun jäsenistöön tulee muutoksia:

Uusien jäsenten perehdytys: varmistetaan, että ymmärtävät verkoston tavoitteet ja toimintatavat.

Vetäytyviltä jäseniltä tietoon, miksi haluavat lähteä. Lisäksi kerätään opit ja mahd. materiaalit talteen

## TUE NYKYISIÄ JÄSENIÄ


Nykyisistä jäsenistä kannattaa pitää huolta, jotta he haluavat pysyä verkoston piirissä. Voi luoda esimerkiksi vertaisryhmiä, joissa samassa tilanteessa tai samojen haasteiden äärellä olevat jäsenet pääsevät kokoontumaan yhteen.

# VAIKUTUSTEN ARVIOINTI JA TULOSTEN LEVITTÄMINEN

## VERKOSTON VAIKUTUSTEN ARVIOINTI

Kun alkaa vaikuttaa siltä, että verkosto alkaa olla valmis, on arvioitava verkoston aikaansaamat vaikutukset toimintapiiriinsä nähden. Arviointi tehdään yhdessä verkoston jäsenten kesken. Pohditaan seuraavia asioita:

- Onko verkostolle asetetut tavoitteet saavutettu?
- Onko kaikki tehtävät suoritettu?
- Onko toimintaympäristöön vaikutettu suunnitellulla tavalla?
- Onko jäsenten osaaminen ja työ kehittynyt tavoitellusti?
- Miten verkoston tiedonkulku on sujunut?
- Onko päätöksenteko onnistunut kaikkien jäsenten mielestä oikein?
- Onko verkoston sidosryhmien kanssa ollut tarpeeksi vuorovaikutusta?



Jos jossain osa-alueessa on vielä parantamisen varaa, on tässä kohtaa mahdollista suunnata verkoston toimintaa uudelleen ennen verkoston päättämistä.

## MUISTA VIESTIÄ LAAJASTI ULOSPÄIN

Kun verkosto on saavuttanut tavoitteensa, on tärkeää viestiä saavutuksista ja tekemisistä mahdollisimman laajasti relevanteille tahoille. Jäsenistön kautta viestiä saa jaettua vielä laajemmalle.

## MITÄ JATKOSSA?

Hyvin sujunutta yhteistyötä on sääli haudata kokonaan. Verkoston kesken on hyvä miettiä, miten yhteistyötä olisi mahdollista jatkaa. Onko verkoston toimintapiiristä noussut uusia aihealueita, joiden parissa kerättyä yhteistä osaamista voisi jatkaa?

## PARHAAT OPIT TALTEEN JA JAKOON

Niin verkoston jäsenet kuin koordinaattorikin ovat varmasti oppineet valtavasti verkostotyöstä. On hyvä kokoontua vielä kertaalleen yhteen ja kerätä eri jäseniltä heidän mietteitään verkoston toiminnasta ja johtamisesta. Samalla voidaan luoda katsaus menneeseen ja tunnelmoida yhteisiä saavutuksia. Verkoston parhaat käytännöt ja kehityskohteet on hyvä dokumentoida ja hyödyntää tulevien verkostojen parissa. Hyvän voi laittaa kiertämään jakamalla opit myös muille verkostoille.

**VERKOSTOTYÖSSÄ YHTEISTYÖ ON  
KAIKISTA TÄRKEINTÄ**

- Verkoston ideana synergiaedut
- Tutustumiseen on käytettävä aikaa
- Verkoston suunnittelu tehtävä yhdessä jäsenten kesken
- Johtamisessa huomioitava suhteet & dynamiikat

**JÄSEN SITOUTUU TEKEMISEEN, KUN SE  
KOKEE VERKOSTON JÄSENYYDEN  
ITSELLEEN HYÖDYLLISEKSI**

**VERKOSTON PÄÄTÖKSENTEKOTAPOJEN  
TULISI OLLA JÄSENTEN HYVÄKSYMÄT**

**KOORDINAATTORI ON VERKOSTOTYÖN  
SUJUVAN ARJEN MAHDOLLISTAJA**

**VERKOSTON KEHITTÄMINEN JATKUU  
LÄPI VERKOSTON TOIMINTAKAUDEN**

**LOPUKSI ARVIOI VERKOSTON TULOKSIA  
KRIITTISESTI - JÄLLEEN YHDESSÄ  
JÄSENTEN KANSSA**

**VIESTI VERKOSTON TULOKSISTA  
LAAJASTI**

# LÄHTEET

Verkostotyön malli on tehty osana Roosa Komokallion Turun amk:n YAMK-opinnäytetyötä *Ilmastotyöhön liittyvien kuntaverkostojen johtaminen - Vertailu pohjoismaisten verkostojen välillä*.

Opinnäytetyössä haastateltiin neljää pohjoismaista ilmastotyöhön liittyvää verkostoa: suomalaista Hinku-verkostoa, ruotsalaista Klimatkommunerna, norjalaista Klimapartnere sekä tanskalaista DK2020-projektia. Tähän malliin on poimittu verkostojen haastatteluista saatuja toimintamalleja ja parhaita käytäntöjä sekä verkostojohtamisen kirjallisuuden mukaisia suosituksia.

Lisätietoa haastatteluista verkostoista:

[Hinku - kohti hiilineutraalia kuntaa](#)

[Klimatkommunerna](#)

[Klimapartnere](#)

[DK2020](#)

Opinnäytetyön teoriapohjassa ja analyysissä sekä näiden myötä tämän mallin muodostamisessa hyödynnettiin haastatteluaineiston lisäksi seuraavia verkostojohtamisen lähteitä:

- Biermann, R. 2008. Towards a theory of inter-organizational networking. *Rev Int Organ* 3, 151–177. Viitattu 9.11.2022. <https://doi.org/10.1007/s11558-007-9027-9>.
- Ebers, M. 1997. Explaining Inter-Organizational Network Formation. Teoksessa Ebers, M. (toim.) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press, 3–40.
- Hakanen, M. & Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. *Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, M. 2022. The role of network participation in climate change mitigation: a city-level analysis. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 1-14. Viitattu 28.9.2022. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19463138.2022.2036163>.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD.
- Keiner, M. & Kim, A. 2007. Transnational city networks for sustainability. *European Planning Studies*. Vol. 15, No 10, 1369–1395.
- Kenis, P. & Provan, K. 2006. The Control of Public Networks. *International Public Management Journal*. Vol. 9, No 3. 227–247.
- Kickert, W. J. M & Koppenjan, J. F. M. 1997. Public Management and Network Management: An Overview. Teoksessa Walter, J. M.; Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. F. M. (toim.) *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. Lontoo: SAFE Publications, 35–60.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön. Ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa. Teoksessa Koskela, L.; Koskinen, J. & Lankinen, P. *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Helsinki: WSOYpro, 89–176.
- Lee, T. & Van de Meene, S. 2012. Who teaches and who learns? Policy learning through the C40 cities climate network. *Policy Sciences*. Vol. 45, No 3, 199–220.
- Newell, S. & Swan, J. 2000. Trust and inter-organizational networking. *Human relations*. Vol. 53, No 10, 1287–1328.
- Provan, K. G. & Kenis, P. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No 2, 229–252. Viitattu 17.2.2023. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
- Provan, K. G.; Fish, A., & Sydow, J. 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, Vol. 33, No 3, 479–516. Viitattu 6.2.2023. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. 2009. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of engineering and technology management*, Vol. 26, No 3, 148-166. Viitattu 7.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.06.006>.
- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2019:12. Viitattu 6.2.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>.
- Vesalainen, J. & Vuorinen, T. 2013. Verkoston ohjaus: keinot, mahdollisuudet ja ristiriidat. Teoksessa Saarnilehto, A.; Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.) *Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus, 87–112.
- Vesalainen, J. 2013. Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Teoksessa Saarnilehto, A.; Vesalainen, J. & Annola, V. (toim.) *Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus, 19–42.