

OPINNÄYTETYÖ

Espoon kaupunki Eurocities-verkoston konferenssin järjestäjänä

Havaintoja ja kehitysehdotuksia konferenssin järjestämisen tueksi

Saara Vanhala

Kulttuurituotanto ylempi amk

(60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(12/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotanto ylempi amk

Tekijä: Saara Vanhala

Opinnäytetyön nimi: Espoon kaupunki Eurocities-verkoston konferenssin järjestäjänä. Havaintoja ja kehitysehdotuksia konferenssin järjestämisen tueksi.

Sivumäärä: 47 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja: Pekka Vartiainen

Työn tilaaja: Espoon kaupungin strategiayksikkö

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan Eurocities-kaupunkiverkoston vuosikokouksen ja konferenssin järjestelyitä Espoon kaupungin toimesta. Valmistelutyön kuvantamisen ohessa kehitettiin Espoon kaupungille toimivia työkaluja kansainvälisten konferenssien järjestämiseen. Työssä pureudutaan siihen, miten Espoon kaupunki voisi tulevaisuudessa tuottaa mahdollisimman laadukkaita tapahtuma- ja kongressipalveluita hyödyntäen niissä tapahtumatuotannollista osaamista sekä elämyksellisyyttä.

Teoreettisena viitekehyksenä on tässä kehittämistyössä käytetty verkostokirjallisuutta. Espoon kaupungin organisoitumista verkostoissa tapahtuman järjestäjänä on kuvattu verkostokuviolla. Konferenssien ja tapahtumien järjestäminen on suurelta osin verkostotyötä.

Kehittämistyössä käytetty tutkimusmenetelmä oli dokumenttianalyysi, jonka aineistona on käytetty muun muassa Espoon kaupungin ja Eurocities-verkoston valmistamia kongressin hakuprosessiin ja valmisteluihin liittyviä dokumentteja, päätöspöytäkirjoja sekä työryhmien verkkotyötiloja. Kehittämistyötä varten toteutettiin myös kokeneiden kulttuurituottajien dialoginen keskustelu, jonka tuloksena syntyi ehdotuksia perinteisen auditoriokongressin rakenteen sekä tapahtumamaiseman uudistamiseksi. Kolmantena menetelmänä työssä käytettiin osallistuvaa havainnointia, joka toteutettiin Eurocities-verkoston vuosikokouksessa ja konferenssissa Saksan Leipzigissa marraskuussa 2021. Konferenssin aikana Suomessa ja Saksassa oli käynnissä koronaan liittyviä tapaamis- ja liikkumisrajoituksia. Kehittämistyötä varten haastateltiin Espoon kaupungin kulttuuripäällikköä sekä vertailtiin Union of Baltic Cities -kaupunkiverkoston toimintaa.

Kehittämistyön tuloksena Espoon kaupungille tarjotaan yksinkertaisia työkaluja kansainvälisten kongressien laadukkaaseen toteutukseen. Kaupungin sisäisen tapahtumaverkoston perustamisen lisäksi muotoiltiin verkostolle toimenpide-ehdotuksia, joihin tarttumalla voidaan yhtenäistää ja tehostaa Espossa tehtävää kongressi- ja tapahtumatyötä.

Asiasanat: tapahtumat, konferenssit, kongressit, kansainväliset suhteet, verkostot

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Culture and Arts

Author: Saara Vanhala

Title: The City of Espoo as the organizer of the Eurocities network's conference. Discoveries and development suggestions for the organization of the conference.

Number of Pages: 47 and 5 attachment pages

Supervisor: Pekka Vartiainen

Commissioned by: City of Espoo

The purpose of this development work is to examine the arrangements of the annual Eurocities meeting and conference 2022. The conference's main organizer is the City of Espoo. The aim of this development work has been to describe the preparatory work of the conference and at the same time create functional tools for the City of Espoo for organizing international conferences. This development work focuses on how the City of Espoo could provide high quality event and congress services in the future.

The network literature has been used as a theoretical foundation in this development work. The organization of the City of Espoo in the networks is described with a network pattern. Organizing conferences and events is largely networking.

This work is a qualitative study, which was approached using multiple methods. The first method was document analysis, which was based on documents prepared by the City of Espoo and the Eurocities network. The documents were also related to the congress application process and preparations, the minutes and the online workspaces of the conference's work groups. The second method was a dialogical discussion between experienced cultural producers. The third method was a participatory observation, which was carried out at the annual meeting and conference of the Eurocities network in Leipzig, Germany in November 2021. During the Eurocities 2021 conference, there were restrictions for meetings and movement in Finland and Germany. Restrictions were related to coronavirus pandemic. A thematic interview was conducted with the City of Espoo's Culture Manager. For the benchmarking, data was gathered from similar organization, the Union of Baltic Cities network.

As a result of this development work, I offer for the City of Espoo a simple tools for planning and implementing high quality international congresses. I suggest setting up an event network for the City of Espoo. The development tasks planned for the network are presented in the proposed measures of this development work.

Keywords: events, conferences, congresses, international affairs, networks

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
3	ESPOON KAUPUNKI JA EUROCITIES-VERKOSTO	9
	3.1 Espoon kaupunki tapahtumajärjestäjänä.....	9
	3.2 Eurocities-verkosto	11
	3.3 Eurocities-verkoston kulttuurifoorumin puheenjohtajuus Espoossa 2019-2020	12
	3.4 Eurocities-verkoston vuosikokous ja konferenssi Espoossa 2022.....	14
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
	4.1 Verkostot käsitteenä ja verkostojen tutkimus	16
	4.2 Verkostojen muodostuminen	16
	4.3 Verkostojen johtaminen julkisella sektorilla	18
	4.4 Viranhaltijana verkostoissa.....	19
5	MENETELMÄT	21
	5.1 Dokumenttianalyysi	21
	5.2 Dialoginen keskustelu kokeiden kulttuurituottajien kanssa.....	22
	5.3 Havainnointi.....	24
	5.4 Teemahaastattelu	25
	5.5 Vertailukehittäminen	26
6	TULOKSET	27
	6.1 Organisoituminen ja käytännön työ verkoston sisällä	27
	6.2 Teemahaastattelulla syvyyttä verkostotyön ymmärrykseen	28
	6.3 Havainnointi toi yllättäen tietoa myös verkoston tilasta.....	31
	6.4 Kulttuurituottajien näkemys laadukkaana konferenssin toteuttamisesta.....	36
	6.5 Verkostot vertailussa.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	40
	LÄHTEET	44

1 JOHDANTO

Tapahtumien ja kongressien järjestäjinä toimivat yksityiset yritykset, järjestöt, kaupungit sekä vapaat yhteisöt. Suomen suuret kaupungit tavoittelevat sekä osin myös kilpailevat keskenään tapahtumien ja kongressien järjestämisestä. Kongressin järjestäminen on työlästä, mutta siitä saatavia hyötyjä voidaan mitata esimerkiksi kongressikävijöiden kohdekaupunkiin jättämällä tuloilla. Business Finlandin (2020) mukaan Espoon kaupunki on vireä tapahtuma- ja kongressijärjestäjä, joka on vuodesta toiseen kärjessä vertailtaessa suomalaisia kaupunkeja kongressijärjestäjinä. Koronapandemian aikana ja sen pahimman tilanteen taltuttua Espoon kaupunki on jälleenrakentanut kongressipalveluitaan sekä pyrkinyt selättämään kansainvälisten tapahtumien järjestämisessä tapahtuneen notkahduksen. Kongressin järjestäminen on kaupunkiorganisaatiolle myös oppimiskokemus, jonka aikana voidaan kehittää kaupungin sisäisiä ja ulkoisia verkostoja sekä toimintamalleja.

Kongresseihin ja konferensseihin liittyvä sanasto vaihtelee maittain. Termejä kongressi ja konferenssi pidetään osittain synonyymeina ja ne tarkoittavatkin lähes samaa asiaa. Kongresseja pidetään kuitenkin usein konferensseja suurempina ja säännöllisempinä. Usein taho määrittäkin itse, puhuuko tapahtumastaan kongressina vai konferenssina. (Nikkanen 2018, 5-6)

Espoon kaupunki kuuluu eurooppalaisten keskisuurten ja suurten kaupunkien Eurocities-verkostoon, jonka kulttuurifoorumin puheenjohtajaksi se valittiin vuosiksi 2019–2020. Kesällä 2022 Espoossa järjestetään kansainvälinen Eurocities-verkoston vuosikokous ja konferenssi. Kyseessä on laajan kaupunkiverkoston vuotuinen ja tärkein tapahtuma, jonka järjestelyitä ohjaavat Brysselissä toimiva Eurocities-verkoston toimisto sekä Espoon kaupungin perustama ohjausryhmä. Operatiivista valmistelutyötä on toteutettu vuodesta 2020 lähtien kahdessa erillisessä projektiryhmässä Espoon kaupungin elinkeino- ja kaupunkikehitysyksiköstä käsin. Kaupungin oman organisaatiouudistuksen jälkeen kongressin valmistelutyöt toteutetaan Espoon kaupungin konsernihallinnon strategiayksiköstä. Konferenssin ohjausryhmä haluaa Espoon profiloituvan Eurocities-kongressin kävijöille myös vaikuttavana kulttuuritoimijana.

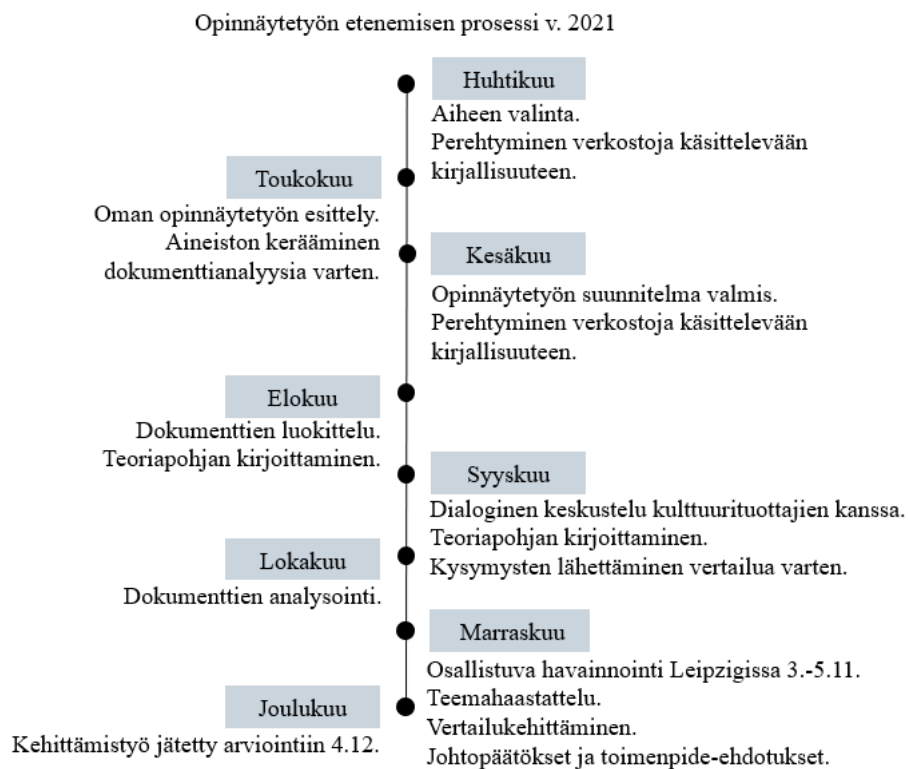
Tämän kulttuurituotannon ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvän kehittämistyön tilaaja on Espoon kaupungin strategiayksikkö. Yhteyteni tilaajaan on se, että olen työskennellyt Espoon kaupungin tapahtuma- ja kulttuuripalveluissa vuodesta 2016 lähtien. Koronan ajan olen ollut perhevapailta ja loppusyksystä 2021, kun tämä kehittämistyö on valmis, olen työskennel-

lyt kaksi kuukautta Espoon kaupungilla uudessa tehtävässä ja tämän opinnäytetyön tilaajan yksikössä. Työtehtävänäni on toimia projektipäällikkönä Eurocities-verkoston vuosikokouksen ja konferenssin valmistelussa ja toteutuksessa sekä suunnitella yhdessä Espoon kaupungin ohjausryhmän ja projektiryhmien kanssa läpileikkaava kulttuuriohjelmisto kongressin ajalle. Tässä välissä kaupunki on käynyt läpi oman organisaatiouudistuksen ja kehittämistyön tilaaja, elinkeino- ja kaupunkikehitysyksikön Kansainvälinen Espoo -toimiala on osa konsernihallinnon strategiayksikköä. Korona-ajan vaikutus näkyy tämän opinnäytetyön tekemisessä siten, että työn intensiivisimmässä kirjoitusvaiheessa olin tavannut uuden työnantajani ja tämän työn tilaajan kolme kertaa videoneuvottelussa. Tämä kehittämistyö on toteutettu yhteisestä sopimuksesta itsenäisesti edeten.

Keräsin aineistoa toteuttamalla yli 15 vuotta alalla toimineille kulttuurituottajille dialogisen keskustelun. Menetelmänä dialogisuuden tarkoituksena on löytää uusia tapoja toimia - tässä tapauksessa uudistaa perinteisen kongressin sisältöä ja rakenne. Dialogisessa keskustelussa pyrin saamaan asiantuntijoista irti heidän osaamisensa, motivaation ja luovuuden. Dokumenttianalyysissä keskityn Espoon kaupungin ja Eurocities-verkoston tuottamiin kongressin hakuprosessiin ja valmisteluihin liittyviin dokumentteihin, päätöspöytäkirjoihin sekä työryhmien verkkotyötiloihin. Kehittämistyön havainnoinnin toteutin Eurocities-verkoston vuosikokouksessa Leipzigissä 3.–5.11.2021. Kehittämistyön tilaajan, Espoon kaupungin, Eurocities-verkoston toimintaan vuosia osallistuneen kulttuuripäällikkö Tiina Kasvin kanssa toteutin teemahaastattelun. Tavoitteena oli saada taustatietoa aikaisemmin toteutuneiden kongressien tapahtumaisemasta sekä kuulla näkemys Espoon kulttuuriprofilin todentamisesta tulevan kongressin aikana. Lisäksi vertailin Union of Baltic Cities -verkoston koronapandemian aikaista toimintaa. Kehittämistyön tietopohjan muodostaa katsaus verkostojen toimintaan.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Perehdyin alkuun tätä kehittämistyötä varten verkostoja käsittelevään kirjallisuuteen ja sen jälkeen keräsin aineistoa dokumenttianalyysia varten. Dialogisen keskustelun kulttuurituottajien kanssa toteutin työn keskivaiheilla ja työn lopulla toteutin osallistuvan havainnoinnin, teemahaastattelun sekä vertailun. Kuviossa 1 kuvaan tämän opinnäytetyön etenemisen prosessin aikajanalla, joka alkaa vuoden 2021 huhtikuusta ja päättyy saman vuoden joulukuuhun.



Kuvio 1. Opinnäytetyön etenemisen prosessi (Vanhala 2021)

Työssä tarkastelen sitä, miten Eurocities-kaupunkiverkoston konferenssia valmistellaan ja valmistelutyötä ohjataan kansainvälisessä verkostossa. Lisäksi tarkastelen sitä, miten kongressin järjestäjä toimii verkostoissa. Tämän kehittämistyön tilaaja, Espoon kaupungin konsernihallinnon strategiayksikkö, voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia kongressin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa sekä verkostojen kehittämisessä. Kehittämistyössä tarkastellaan, kulttuurialaa hyödyttäen, myös kulttuurisisältöjen integroimista osaksi kongresseja.

Tapahtumat ja kongressit tuovat elinkeinoelämälle merkittävää hyötyä. Kansainvälisten kongressien järjestämistä tavoitellaan ja tapahtumista kilpaillaan muiden maiden ja kaupunkien välillä. Järjestämistä on hyötyä myös koko Suomelle, sillä kongresseissa vahvistetaan kansainvälisiä suhteita ja kontakteja sekä kehitetään yhteistyötä erityisesti toimialojen sisällä. Kongressikävijät käyttävät myös kohteen palveluita, jolloin hyöty kohdentuu paikalliselle palvelu- ja matkailuelinkeinolle. Kongressin aikana kävijöille välitetään tietoa yhteiskunnastamme, suomalaisesta tai paikallisesta osaamisesta, miljööstä, kulttuuristamme sekä sijainnistamme. Suurin vaikutus syntyy kuitenkin kongressikaupungin tunnettuuden edistämässä. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 88.)

Verkostoissa oleminen tai vastaavasti niistä pois jääminen on olennaista tämän päivän organisaatioiden olemassaolon ja menetyksen kannalta. Hyvä kumppanuus toimii myös mainekumppanuutena ja maineen arvostusvaikutus taas heijastaa yleisön positiivisia käsityksiä organisaatiosta. (Aula & Heinonen 2011, 19–20.) Espoo-tarinan, eli kaupungin strategian, tavoitteisiin nojaten Espoon kaupunki toimii aktiivisesti kongressijärjestäjien tukena sekä hakee omia tapahtumia ja kongresseja ja kokouksia toteutettavaksi. Espoon kongressiasiakkaiden tapahtumaisema nojaa usein kaupungille luontevasti teknologian, tieteen sekä monimuotoisen luonnon esittelyyn. Sen sijaan kulttuurin osuus ja näkyvyys ei ole ollut merkittävässä roolissa. Kulttuurin tulisi kuitenkin toimia maineenrakentajana kongressiasiakkaille kaupungin strategian mukaisesti. Tällä opinnäytetyöllä on kolme keskeistä tavoitetta: 1) löytää työkaluja laadukkaan kansainvälisen kongressin toteuttamiseksi, 2) löytää työkaluja uudistetun kongressirakenteen tuottamiseen, 3) tarkastella järjestäjän roolia verkostoissa. Opinnäytetyössä kerään yhteen tietoa verkostojen toiminnasta ja organisoitumisesta sekä ohjelmiston rakentamisesta ja kongressien toteutuksesta, jota täydennetään kokeneiden kulttuurituottajien dialogisen keskustelun tuloksilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Muokkaan aineiston työkaluiksi, joilla voidaan toteuttaa laadukas kulttuurisisältöinen kansainvälinen kongressi Espoossa.

Kehittämistyöni tutkimuskysymykset ovat 1) miten Espoon kaupunki voi toteuttaa laadukkaita kansainvälisiä kongresseja? 2) kuinka toteuttaa monipuolinen ja elämyksellinen kongressiohjelma ja -rakenne tapahtumaan, jota johdetaan verkostosta käsin? 3) miten verkostoissa toimiminen tukee Espoon kaupungin kongressi- ja tapahtumatoimintaa?

3 ESPOON KAUPUNKI JA EUROCITIES-VERKOSTO

3.1 Espoon kaupunki tapahtumajärjestäjänä

Espoo on väkiluvultaan Suomen toiseksi suurin kaupunki. Vuoden 2020 lopulla kaupungissa asui 292 796 asukasta, joista 74,2% oli suomen- tai saamenkielisiä, ruotsinkielisiä 6,8% ja vieraskielisiä 19,0 prosenttia. Työpaikkoja vuonna 2018 Espoossa oli 123 907 ja arviolta 130 000 työpaikkaa vuonna 2020. Suurimmat työllistäjät toimialaryhmittäin olivat kauppa, ohjelmisto- ja konsultointiala, koulutus sekä sosiaalihuollon palvelut. (Espoon kaupunki 2021a.) Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä Espoo on vireä tapahtuma- ja kongressikaupunki, joka onnistui kasvattamaan ennen koronaa, vuonna 2019, kaupungissa järjestettyjen järjestökongressien määrää 40 prosenttia. Espoo sijoittuikin Helsingin jälkeen Suomen toiseksi vilkkaimmaksi kongressikaupungiksi. Kokonaisuudessaan Suomi on jo pitkään ollut maailman 20 suosituimman kongressimaan listalla ja Pohjoismaista suosituin kongressikohde. Tätä menestystä selittävät Suomesta löytyvä erinomainen tapahtumaosaaminen ja vakaa infra-struktuuri. Suomi tunnetaan hyvin saavutettavana, luotettavana ja toimivana kongressimaana. Uusilla hotelliprojekteilla on positiivinen vaikutus tulevien vuosien kongressilukuihin sekä matkailun elpymiseen koronapandemian jälkeen. (Business Finland 2020).

Espoossa hyviä edellytyksiä kongressijärjestämiselle ovat tapahtumille soveltuvat hyvin varustellut ja arkkitehtonisesti näyttävät tilat, hyvät liikenneyhteydet lentokentälle ja pääkaupunkiin, kielitaitoinen ja tapahtumien järjestämiseen harjaantunut henkilöstö, hyvät suhteet alihankkijoihin ja kumppaneihin sekä kokousvieraille monipuoliset mahdollisuudet erilaisiin aktiviteetteihin kongressin aikana. Kaupungissa on myös vireillä olevia hotelliprojekteja sekä jo riittävästi olemassa olevaa hotellikapasiteettia, jota pääkaupungin palvelut täydentävät.

Espoon kaupunkiorganisaatiossa tapahtumien ja kongressien järjestäminen on tällä hetkellä hajautunutta. Kaupunki toimii myös tapahtumajärjestäjien kumppanina, jolloin järjestelyvastuuta on tapahtumakohtaisesti paloiteltu kaupungin, tapahtumajärjestäjän ja mahdollisesti muiden kumppanien välille. Merkittävän määrän yleisötapahtumia toteuttavat kaupungin liikuntapalvelut, tapahtuma- ja kulttuuripalvelut sekä konsernihallinto. Kaupungin omistama markkinointiyhtiö Enter Espoo Oy, jonka alla Visit Espoo toimii, operoi myös tapahtumien ja kongressien

järjestäjien tukena. Tulevien vuosien aikana Espoon kaupunki selkeyttää tapahtumien järjestämiseen ja hakuun liittyviä käytänteitä erillisessä tapahtumien kehittämisprojektissa. (Kaupunkitapahtumat Espoo 2021; Visit Espoo 2021)

Espoon kaupunkia johdetaan Espoo-tarinan eli kaupungin strategian mukaisesti. Strategia vaikuttaa kaupungin arkiseen työhön ja koko kaupungin toimivuuteen. Espoon kaupungin visiona on olla vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa. (Espoon kaupunki 2017.) Espootarinaa tarkastellaan valtuustokausittain ja sen tekemiseen osallistetaan kaupunkilaisia, sidosryhmiä ja työntekijöitä. Koko kaupungin strategiasta johdetaan myös valtuustokausittain poikkihallinnollisia kehitysohjelmia, joiden tarkoituksena on toimia keskeisenä keinona kaupungin strategian toteuttamisessa. Kehitysohjelmien ohjausryhmissä on pääsääntöisesti viisi luottamushenkilöä ja viisi viranhaltijajäsentä. Kehitysohjelmissa työ on toimialarajat ylittävää ja työtä tehdään yhdessä eri kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on organisoida ja ohjata Espoo-tarinan linjaamia tavoitteita käytäntöön. (Espoon kaupunki 2021b.)

Kehitysohjelmia on valtuustokaudella 2021–2025 neljä kappaletta; Elinvoimainen Espoo, Hyvinvoiva Espoo, Kestävä Espoo sekä Tapahtumien yhteisöllinen Espoo. Tapahtumien yhteisöllinen Espoo -kehitysohjelman aiheiksi ja perusteluiksi on määritetty Espoon veto- ja elinvoiman vahvistaminen liikunnan ja kulttuurin tapahtumilla sekä perustan luominen tapahtumakaupunki Espoo -toimintamallille, joka mahdollistaa suurtapahtumia sekä profiloi Espoon kaupunkia kansallisten ja kansainvälisten tapahtumien areenana. Lisäksi kehitysohjelmissa koordinoidaan Espoo 50 vuotta kaupunkina -juhlavuotta tapahtumien teemavuodella. (mt.) Kaupunki pyrkii siis määrätietoisesti vahvistamaan asemaansa tapahtumajärjestäjänä sekä kiinnostavana kumppanina. Kaupungin sisällä se tarkoittaa tapahtumiin liittyvien prosessien kehittämistä ja mahdollista keskittämistä. Espoo tavoittelee hyvän tapahtumakaupungin mainetta, jossa jo olemassa olevaa osaamista ja infraa saataisiin käytettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Toimivan tapahtuma- ja kongressikaupungin rakentamisessa hyvien fasiliteettien lisäksi keskeistä on prosessien sujuvuus tapahtumajärjestäjille ja asiakkaille. Prosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaupungin sisäistä toimivaa tehtävänjakoa, joka viestittää selkeästi organisaatiosta ulospäin. Mihin tapahtuman tai kongressin järjestäjä ottaa yhteyttä ja miten lupiin, tiloihin, maankäyttöön ja yhteistyökumppanuuksiin liittyvät asiat hoituvat mutkattomasti? Jotta Espoon kaupunki näyttäytyy toimivana ja houkuttelevana kumppanina, on sen rakennettava yh-

teistyössä verkostojensa kanssa hyvän tapahtumakaupungin mainetta. Maisa Huuska (2010, luvussa “Organisaation maine ja maineenhallinta”) korostaa, että organisaation menestymisessä tärkeimpiä asioita on sen maine. Mainetta ei pysty määrittelemään organisaation sisältä, vaan maine on sarja erilaisia tekoja. Maine syntyy silloin, kun organisaatio kohtaa sidosryhmiään, esimerkiksi asiakkaita, yhteistyötahoja, mediaa ja potentiaalisia työntekijöitä. Kohtaamiset eri sidosryhmien ja organisaation henkilöstön välillä synnyttävät tulkintoja organisaation toiminnasta. Tulkinnat taas jälleenrakentavat erilaisia mielikuvia ja näistä kohtaamisten aiheuttamista mielikuvista syntyy organisaation maine. Erilaisten vuorovaikutustilanteiden merkitystä maineenrakennuksessa ei siis voida vähätellä. Todellinen näyttö ja kontaktit organisaatiosta sidosryhmiin muodostavat maineen. Espoossa tapahtumaprosessien tarkastelu ja kehittäminen todentavat kaupungin strategian toteutumista sekä rakentavat kaupungin mainetta verkostoissa aktiivisena toimijana.

3.2 Eurocities-verkosto

Eurocities on yli 200 eurooppalaisen suuren ja keskikokoisen kaupungin sekä 38 eri maan verkosto. 1986 perustettu verkosto työskentelee pitkäjänteisesti globaalien kysymysten parissa ja sillä on EU-edunvalvonnassa aktiivinen sihteeristö Brysselissä. Eurocities-verkoston tärkeimpänä visiona on taata hyvä elämänlaatu kaikille. Verkoston tehtäviksi ja tavoitteiksi on määriteltä kaupunkien EU-yhteyden vahvistaminen, ihmisten osallisuus yhteiskunnassa, liikkuminen ja elämä terveessä ympäristössä, avoimen dialogin edistäminen, terve ja vauras paikallinen talous, kaupunginhallitusten vastaaminen maailmanlaajuisiin haasteisiin, sekä kaupunginhallitusten valmistaminen tulevaisuuteen. (Eurocities 2021a.)

Eurocities-verkoston alla toimii kahdeksan temaattista foorumia, kuten talous-, ympäristö-, sosiaali- ja kulttuurifoorumi, joiden puheenjohtajuutta kaupungit tavoittelevat ja voivat hakea. Espoo on liittynyt Eurocities-verkoston jäseneksi vuonna 2002 ja toiminut vuosien aikana jäsenenä sen erilaisissa foorumeissa ja työryhmissä. (KulttuuriEspoo 2018.) Eurocities on Espoon kaupungin kansainvälisistä verkostoista painoarvoltaan merkittävimpiä ja kaupunki pyrkii sitouttamaan sen toimintaan eri yksiköitä laajasti (Ovaska 2021). Espoo toimii verkostossa aktiivisesti rakentaen tulevaisuuden kumppanuuksia verkoston muihin jäsenkaupunkeihin. Espoon johtavat viranhaltijat toimivat myös temaattisissa foorumeissa, joissa on vaikutusmahdollisuuksia EU:n kaupunkipolitiikkaan Espoon näkökulmasta. (Espoon kaupunki 2021c.)

1950–60-luvuilla solmittujen ystävyyskaupunkisuhteiden merkityksen vähentyessä, ovat kaupungit hakeneet uusia verkostoja, joissa toimia aktiivisesti profiililtaan samankaltaisten kaupunkien kanssa. Kansainväliset kaupunkiverkostot ovat kasvattaneet kuntien keskuudessa merkitystään. Verkostoissa toimiminen on luontevaa oppimista ja tiedonvaihtoa, hankepartnereiden löytämistä sekä rahoituksen mahdollistumista. Suuret suomalaiset kaupungit ovat kokeneet Eurocities-verkoston jäsenyyden olevan merkityksellinen sen edunvalvonnallisen roolin vuoksi ja jäsenyydellä olevan painoarvoa EU-päätöksenteossa. Suuret eurooppalaiset kaupungit toimivat Eurocities-verkoston kautta vertailukohtana suurille suomalaisille kaupungeille, sillä Suomessa väkiluvultaan suuria kaupunkeja on vain vähän. (Turkka 2018, 52–53.)

3.3 Eurocities-verkoston kulttuurifoorumin puheenjohtajuus Espoossa 2019-2020

Eurocities-verkoston sisällä toimivan kulttuurifoorumin keskeisenä tehtävänä on lisätä tietoa kulttuurin merkittävästä roolista eurooppalaisten kaupunkien kehityksessä sekä kannustaa kaupunkeja oppimaan hyviä käytäntöjä toisiltaan. Espoo haki Eurocities-verkoston kulttuurifoorumin puheenjohtajuutta vuonna 2018. (Espoo 2018.) Espoo nosti puheenjohtajuushakemuksensa (KulttuuriEspoo 2018) näkökulmaksi kulttuurin roolin kestävän kehityksen edistäjänä sekä kaupunkien merkittävän roolin yhteistyö- ja innovaatioalustojen luomisessa. Sen mukaan kaupunkien tulevaisuuden haasteet ratkaistaan yhdessä kaupunkilaisten ja yhteisöjen kanssa. Espoon hakemuksessa kestävä kehitys määritellään keskeiseksi välineeksi muutokseen valmistautumisessa sekä niihin reagoimisessa. Kulttuurin rooli on tärkeä; se mahdollistaa ja ohjaa kestävästä kehitystä. Samanaikaisesti sosiokulttuurinen kestävyys on tavoite itsessään. Hakemuksessa yhteiskehittäminen, yhdessä oppiminen sekä paikallistason, kansallinen ja rajat ylittävä yhteistyö mainitaan selittävänä tekijänä Espoon kaupungin saamiin tunnustuksiin kestävän kehityksen toimijana. Kulttuurifoorumin puheenjohtajakaupunkina Espoo korostaa vuoropuhelun ja osallisuuden merkitystä. Läpi hakemuksen esiin nousee strategisen ajattelun merkityksellisyys ja hakijakaupungin intressi strategisen ajattelun kehittämiseen. Espoo valittiin kulttuurifoorumin puheenjohtajaksi vuonna 2018 pidetyssä Lissabonin vuosikokouksessa. (mt.)

Espoon kaupungin kulttuurifoorumin puheenjohtajuuskauden tärkeintä antia on kulttuurijohtaja Susanna Tommilan (Espoon kaupunki 2021d, 12) mukaan olleet uudet ideat ja aihiot, joiden avulla myös Espooseen on kehitetty ja luotu uusia palveluita. Lisäksi tärkeintä antia verkostossa

työskentelyssä ovat olleet ne näkökulmat, jotka ovat tuoneet konkreettisesti lisäarvoa espoo-laisten arkeen. Työ kulttuurifoorumissa ei ole ollut vain johtotason toimintaa, vaan se on näkynyt konkreettisesti kaupunkilaisten arjessa. Syntyneet verkostot antavat Tommilan mukaan erinomaiset lähtökohdat tehdä eurooppalaista yhteistyötä myös jatkossa ja puheenjohtajavuosien jälkeen työ kulttuuriforumissa jatkuu sen aktiivisena jäsenenä. Puheenjohtajana Espoo onnistui yhdessä muiden kaupunkien kanssa vahvistamaan kulttuurin roolia Eurocities-verkoston uudessa strategiassa, mikä palvelee kaupungin ja Eurocities-verkoston välistä yhteistyötä jatkossa. Espoon kulttuurifoorumin puheenjohtajuus saattaa Tommilan mukaan olla silta myös muiden verkoston foorumien puheenjohtajuudelle.

Espoon kaupunginvaltuutettuna 2017–2021 toiminut Jaana Jalonen toimi vuosina 2019–2020 kulttuurifoorumin puheenjohtajana. Hän kuvaili puheenjohtajuutta kulttuurin toimintakertomuksessa (mt., 12) tietyllä tapaa helpottavaksi, sillä työ auttoi näkemään, että monet kaupungin painivat samojen ongelmien kanssa kuin Espoo. Puheenjohtajana toimiminen toi konkreettisesti esiin sen, että on olemassa täysin globaaleja teemoja, kuten se, miten kulttuurin avulla voidaan huomioida väestön monimuotoisuutta ja edistää tasa-arvoa. Jalonen tuo kulttuurin toimintakertomuksessa esiin, että Eurocities-verkoston kautta on kyetty jakamaan hyviä käytänteitä sekä tuomaan uusia ajatuksia Espooseen. Espoo on myös ollut arvostettu yhteistyökumppani, jonka strategista ajattelua on Eurocities-verkostossa hyödynnetty vientituotteena. Espoo on pystynyt edistämään ajatusta siitä, että kulttuuri leikkaa kaikki kaupungin toimialat ja se on aidosti läsnä kaikessa kaupungin toiminnassa.

Korona-pandemia vaikutti Espoon puheenjohtajakautena foorumin toimintaan siten, että sen tapaamiset muuttuivat keväällä 2020 verkossa järjestettäväksi. Foorumi kuitenkin reagoi nopeasti ja keskittyi jälleen hyvien käytänteiden jakamiseen verkoston jäsenten kesken. Susanna Tommila (2020, 1:05:20–1:11:22) kiteytti 90 osallistujaa 68 eri kaupungista keränneessä City dialogue on culture -verkkotapaamisessa kulttuurialan hädän olevan todellinen, mutta dialogin ja keskusteluyhteyden merkityksen kaupunkien välillä kasvaneen entisestään. Entistä tärkeämmäksi korona-aikana nousi myös yhteisen datan kerääminen. Tommila korosti, että koronapandemia tulee tuskin olemaan viimeisiä näkemiämme kriisejä Euroopassa. Pandemian aikana kerätyllä datalla on merkittävä arvo tulevaisuuden kriisien kohtaamisessa. Eurocities-toimijoiden yhteinen ääni sekä yhtenevät perusteet kulttuurin merkityksestä on tarpeen perustellessa asioita päätöksentekijöille. Tommila nosti esiin myös ruohonjuuritason toimijat, yksittäiset taiteilijat, jotka kokivat pandemian aikana merkittäviä taloudellisia ja toiminnallisia tappioita. Pandemia-

aikana suurelle yleisölle konkretisoitui pienten toimijoiden merkitys niin paikallistaloudelle kuin kaupunkien elinvoimalle. Työ Eurocitiesin parissa jatkui koko korona-ajan.

Eurooppalaisten kaupunkien strategioissa kulttuuri- ja muut luovat alat saavat yhä enemmän jalansijaa. Alat vaikuttavat positiivisesti paikalliseen talouskehitykseen sekä lisäävät sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Kaupunkien johdon on otettava huomioon tulevaisuuden haasteet, joita kulttuuri- ja luovat alat tulevat kohtaamaan lähitulevaisuudessa. Yksi suurimmista haasteista on väestörakenteen muutos; toisissa kaupungeissa nuorten perheiden ja eläkeläisten määrä kasvaa. Toiset kaupungit menettävät asukkaita ja useat kaupungit ottavat vastaan uusia asukkaita, jotka tarvitsevat kotoutumispalveluita. Tätä silmällä pitäen Eurocities on kehittänyt kaupungeille, kulttuurilaitoksille ja ammatinharjoittajille joukon suosituksia, joiden avulla on mahdollista vastata muutokseen, uudistaa ajatusmalleja sekä kehittää uusia palveluita. (Eurocities 2020.) Eurocitiesin kulttuurifoorumin työ on vahvasti sidoksissa yhteiskuntaa läpileikkaaviin muutoksiin ja trendeihin. Kulttuurifoorumissa käsiteltävät sisällöt ja vaikuttamistyö tuovat kaupungeille työkaluja käsitellä asioista sekä mahdollisuuden puhua asioista yhdellä äänellä.

3.4 Eurocities-verkoston vuosikokous ja konferenssi Espoossa 2022

Kongressin järjestäminen on aina kallis investointi, joten sen järjestelyiden tulee edetä sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yritystapahtumien ja kongressin päätavoitteeksi voidaan määritellä osallistujien välisten suhteiden syvenemisen, liiketoiminnan parantamisen sekä järjestävän tahon brändin vahvistamisen. Kongressin järjestäjä tarjoaa henkilökohtaisen kohtamisen osallistujien kanssa, jonka aikana on kullannarvoista luoda mahdollisimman positiivinen kuva järjestäjätahosta. Parhaimmillaan ainutkertaisessa kohtaamisessa luodaan pitkäkestoinen muistijälki. (Catani 2017, 19–20.)

Espoo valittiin Prahassa 2019 pidetyn Eurocities-verkoston vuosikokouksen yhteydessä vuoden 2021 kokouksen järjestämispaikaksi (Espoon kaupunki 2019). Koronan vuoksi Espoossa järjestettävä Eurocities-verkoston vuosikokous ja konferenssi siirtyi vuodesta 2021 vuoteen 2022 (Espoon kaupunki 2020). Vuoden 2020 vuotuinen kokous ja konferenssi toteutettiin ensimmäistä kertaa verkossa ja järjestämisvastuussa ollut Leipzig toteutti konferenssin marraskuussa 2021 paikan päällä. Espoon kaupungilla on vahva intressi näkyä Eurocities-vuosikokouksen kävijöille edelläkävijänä, rikkoo perinteisen auditoriokongressin rakenne ja tuoda koko kongressin ajan espoolaista kulttuuriosaamista esiin. Espoossa järjestettävän vuosikokouksen kantava teema on kestävä kehitys.

Espoon vuosikokoushakemuksen otsikkona oli ”Co-creating Espoo with the SDG:s”, eli ”Yhteiskehittämässä Espoota YK:N kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti” (mt.). Hakemuksen teema nivoutuu siihen, että kaupunki on sitoutunut YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, jotka se pyrkii saavuttamaan vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteiden saavuttamiseksi kaupunki on kehittänyt strategisen hahmotustyökalun, jolla tavoitteisiin pääsyä voidaan seurata. Tällä arviointimenetelmällä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet kytkeytyvät selkeämmin osaksi kaupungin toimintaa. Hakemuksessa konferenssi on nimetty ”An Era of New Beginnings” ja tällä viitataan konferenssissa käsiteltäviin tulevaisuuden teemoihin sekä toiveikkaasti aikaan koronapandemian jälkeen. Osana Espoon konferenssia toteutetaan myös mentorointiohjelma, jossa nuoret mentoroivat eurooppalaisia kaupunginjohtajia ja pormestareita. Konferenssin ohjelma etenee ”Dream – Act – Lead – Together” -teemoittelun mukaisesti. Espoo tarjoaa Eurocities-verkoston kumppanikaupungeille paikkoja näkyä ja kuulua konferenssin ohjelmassa. (Espoon kaupunki 2021d.)

Konferenssin järjestelyitä ohjaavat Eurocities-toimisto Brysselissä sekä Espoon kaupungin asettama ohjausryhmä. Eurocities-toimisto on toivonut kaupungilta tuoretta näkökulmaa vuosikokouksen ja konferenssin järjestelyihin. Kongressin käytännön järjestelytyöhön on laadittu Eurocities-toimiston 33-sivuinen käsikirja (16 sivua sekä liitteet), ”The Vademecum”, jossa järjestelyihin liittyviä yksityiskohtia on määritetty tarkasti. Yksityiskohtat liittyvät muun muassa graafiseen ilmeeseen, tiloihin, kuljetuksiin, osallistumismaksuihin, sponsoriyhteistyöhön, ateriapalveluihin, tiloihin ja nimikorttien värikoodaukseen. Eurocities-toimisto määrittelee myös konferenssin osallistumismaksut sekä kirjon osallistujia, joilta ei peritä maksuja. (Eurocities 2021b.)

Kongressin käsikirja ja siinä määritelty runko tapahtumalle on kuitenkin perinteinen ja toiveet järjestäjää kohtaan ovat olleet alkuun osin ristiriitaisia. Espoolla on kuitenkin erinomainen mahdollisuus tuoda esiin osaamistaan tapahtuman fasilitoinnissa sekä kongressijärjestelyissä ylipäätään. Espoo pystyy tarjoamaan myös kongressin osallistujakaupungeille näkymisenpaikkoja, joka motivoi kaupungeja osallistumaan sekä luo Espoosta kuvaa verkostojaan huomioivana kongressijärjestäjänä. Eurooppalaisessa kontekstissa Espoon kaupungin tekemä yhteistyö ja verkostoituminen suuryritysten kanssa on ainutlaatuista. Tätä toimintamallia tuodaan myös esiin konferenssin aikana.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

4.1 Verkostot käsitteenä ja verkostojen tutkimus

Verkostojen toiminnan ymmärtämisen lähtökohtana ja niiden kytkeytymisenä yhteiskunnalliseen ajatteluun voidaan pitää 1800-luvun loppupuolta, jolloin rautatiet ja telekommunikaatiojärjestelmät alkoivat levitä. Tänä päivänä verkosto on yhteiskunnan avainkäsite; muun muassa talouden käsitetään toimivan verkostomaisesti ja politiikkaa hallitsee verkostotyö. Maailma avautuu meille kokonaisuudessaan verkostomaisena. Verkosto itsessään on käsite, mutta se on myös väline ajatella ja hahmottaa kompleksisia, eli monimutkaisia yhteiskunnallisia suhteita. Verkosto on yleinen yhteiskuntakokemusta jäsentävä kehys sekä tärkeä kuvaus yhteiskunnan nykyisestä muodosta. Verkostot kehittävät myös jatkuvasti keskinäisyhteyksiä ympärillämme kehittyvien teknologioiden, instituutioiden ja puhetapojen välille. (Eriksson 2009, 7–9) Internetin käyttöönotto toimi tietoyhteiskunnan jälkeen alkuna nykyisen verkostoyhteiskunnan syntyemiselle. Tiedon globaali jakelu ja käyttöönotto mahdollistui entisestään. Tässä kehityksessä suurin yksittäinen tekijä on ollut digitalisaatio. Samalla se on kuitenkin lisännyt yhteiskunnan toimintaan liittyvää yllätyksellisyyttä ja kompleksisuutta, vaikkakin globaali verkostoituminen on mahdollistunut kaikilla tasoilla. (Sydänmaanlakka 2015, luku “Tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskunnaksi”.)

Verkostojen toimintaa voidaan tutkia laajasti. Voidaan esimerkiksi kartoittaa yksittäisen työntekijän henkilökohtaisia verkostoja tai voidaan tutkia kokonaisen kaupunkiorganisaation verkottumista eri organisaatioihin ja muihin kaupunkeihin. Verkostoja voidaan tarkastella niiden hyötysuhteen tai määrän perusteella. Lähestymistapoja on monia, mutta yksinkertaisimmillaan verkostojen toiminta on ihmisten välistä vuorovaikutteista dialogia sekä organisaatioiden välisiä sopimuksia yhteistyöstä tai kumppanuudesta. Verkostoituminen on aina askel suljetusta kohti avoimempaa toimintaa. Verkostot vievät organisaatioita eteen päin ja parhaimmillaan ne kannattelevat esimerkiksi kriisin sattuessa kohdalle. Keskityn tässä opin-näytetyössä tarkastelemaan organisaation verkostojen toimintaa.

4.2 Verkostojen muodostuminen

Organisaation muodostumisen taustalla on useita eri tapoja. Yritysten rakennetta ja muodostumista ohjaavat lait ja johtosäännöt, ja myös kunnat toimivat hallintosäännön mukaisesti, joka määrittää sen organisaatorakenteen. Verkosto on organisoitumisen muoto siinä missä muutkin

tavat organisoitua. Verkostot voivat toimia organisaation sisällä, muodollisten organisaatioiden välillä tai se voi yhdistää edustajia eri organisaatioista. Mitä epämuodollisempi verkosto on, sitä vaativampaa on sen johtaminen ja hallinta. Verkostoissa toimijoiden välille syntyy vahvoja siteitä, eli suljettu sisäpiiri. Nämä vahvat siteet pitävät verkostoja pystyssä ja toiminnassa. Tyypillisesti satunnaiset yhteydet, eli heikot siteet verkoston sisällä saavat aikaa uudistumisen impulsseja. (Virtanen & Stenvall 2010, 199–202)

Verkostotoimijoiden välejä voidaan myös kuvata siltoina sekä rakenteellisina aukkoina. Vaikka kaikki toimijat eivät olisi yhteydessä toisiinsa, sillat yhdistävät niitä. Kun verkostomassassa on rinnakkaisia tai limittäisiä toimijoita, syntyy verkostoon rakenteellisia aukkoja. Keskeistä verkoston hallinnassa ja innovatiivisuuden edistämässä on nimenomaa näiden rakenteellisten aukkojen ylittäminen. Rakenteellisten aukkojen toimijat ovat keskeisiä ja heillä on tärkeä välittäjän rooli. Käytännössä verkostoissa ei tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta. Verkoston sisällä vuorovaikutusta on kahdenlaista; tiedonvaihtoa tai tiedonvälitystä. Tyypillisesti verkostoissa toimivista ihmisistä vain osa toimii kaksisuuntaisesti, eli sekä ottavat vastaan että välittävät tietoa verkoston jäseninä. Kaksisuuntaiset verkostojen jäsenet ovat usein rakenteellisten aukkojen toimijoita tai heihin yhteyksiä luovia. Kun verkostoja tarkastellaan analyttisesti, voidaan verkostoissa kaksisuuntaisesti toimivia henkilöitä pitää verkoston toiminnan kannalta merkittävänä. Nämä henkilöt ovat myös haluttua seuraa, he ovat verkostojen “merkkihenkilöitä”. (mt.)

Verkostoille on ominaista, että ne kehittyvät vaiheittain ennakoimattomalla tavalla. Niiden kehityskaarissa löytyy yhtäläisyyksiä. Alkuun verkosto kootaan ja sen toiminnalle sovitaan tavoitteita ja toimintatapoja. Tämän jälkeen edetään yhdessä kohti tavoitteita, arvioidaan verkoston vaikutuksia sekä pyritään levittämään verkoston vaikutuksia. Käytännössä verkoston kokoamisen taustalla on aina jonkinlainen esiymmärrys siitä, minkälaisesta haasteesta ja minkälaisesta verkostosta on kyse. Toimiva verkosto kootaan tai perustetaan yhteistyössä muiden siinä toimivien kanssa. Muutoin riskinä on se, että itse verkosto tai haaste, jota se ratkoo määrittyvät liian kapeasti. Verkoston kokoaminen alkaa yleensä keskeisten toimijoiden kartoituksella. Apuna verkoston kokoamisessa voidaan käyttää yksinkertaisesti piirtämistä. Piirretyn kuvan avulla on helpompaa hahmottaa kaikki ne toimijat, jotka liittyvät verkostossa käsiteltävään haasteeseen. (Järvensivu 2019, 141–142.)

4.3 Verkostojen johtaminen julkisella sektorilla

Timo Järvensivu (2019, 113–116) toteaa verkostojen johtamisen olevan kaikkea sitä toimintaa, jolla mahdollistetaan verkostotyöhön onnistuminen. Terminä johtaminen voi verkostojohdattamisen yhteydessä siis johtaa harhaan. Verkoston johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamista sekä yhteistyön koordinoimista ja fasilitoimista. Verkostossa jonkin tai jonkun on otettava vastuu sen koolle kutsumisesta ja yhteistyöalustan rakentamisesta. Tämän jälkeen johtajuutta on hyvä jakaa tai sitä voidaan hajauttaa esimerkiksi koordinaatioryhmälle, joka ottaa vastuun verkoston kehittämisestä. Verkostojen optimaalisesta toiminnasta puhuttaessa puhutaan myös aina sen olevan vastapari jähmeille hierarkioille ja byrokraattiselle toiminnalle. Verkostotyön johtajan tärkein tehtävä on siis mahdollistaa. Kun halutaan saada yhdessä asioita aikaiseksi, on jonkun tai joidenkin tehtävä yhteistyö mahdolliseksi ja perustaa yhteistyölle toimivat alustat. Järvensivun mukaan “verkoston johtamisen” sijaan olisikin hyvä puhua “johtamisesta verkostoissa”. Tämä tapahtuu aina avoimessa toimintaympäristössä, jossa johtamisen tavoitteena ei ole saada verkostoa haltuun, vaan pyrkiä ikään kuin ruokkimaan sen toimintaa ja esimerkiksi avata uusia ovia verkostolle.

Filosofian tohtori ja tietokirjailija Pentti Sydänmaanlakka (2015, luku “Julkisen sektorin johtamisen haasteet”) tuo esiin julkisen sektorin tulevaisuuden haasteet, joita ovat muun muassa hidastuva talouskasvu, lisääntyvä velkaantuminen ja väestön ikääntyminen. Jotta julkinen sektori pystyy selättämään tulevaisuuden haasteet, on ensiarvoisen tärkeää panostaa laajamittaiseen strategisen ajattelun kehittämiseen, joka pohjautuu yhteistyöhön. Verkostomainen toimintatapa, verkostojohdattamisen parempi hallinta sekä pyrkimys pois julkiselle sektorille ominaisista jäykistä hierarkioista on Sydänmaanlakan mukaan edellytys julkisen sektorin uudistamiselle.

Sosiologian dosentti Kai Erikssonin (2009, 126 & 205–206) mukaan suomalainen yhteiskunta on jo pitkällä julkisen sektorin toiminnan avaamisessa. Valtion hallinnointi on kehityksen ohjailua verkostoyhteistyön kautta, ei siis ainoastaan sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Hallinnointi pyrkii omassa toiminnassa aktiivisesti läpinäkyvyyden saavuttamiseen. Näiden eri toimintojen avaamisessa keskeisessä roolissa ovat olleet informaatioteknologian kehitys ja internet. Hallinnointia on kehitetty uudistamalla strategioita, joissa hallinto pyrkii rajojen purkuun sekä lisäämään kommunikointia. Teknologia on mahdollistanut kansalaisten osallistumisen ja osallistamisen yhteiskunnallisiin asioihin, kuten päätöksentekoon sekä omien ehdotusten julkiseksi tekemiseen ja läpiajamiseen. Samanaikaisesti internet on mahdollistanut kan-

salaislähtöisen viranomaisten arvostelun ja valvonnan. Viranomaisten toimien tarkastelu ja kritisointi on vaivatonta. Tieto on kaikkien ulottuvilla ja kansalaisten valvonta on muuttanut hallinnointia jatkuvasti läpinäkyvämmäksi. Erikssonin (mt., 205) mukaan verkostojen periaatteellista avoimuutta korostavalla keskustelulla on yhteys hallinnon rajojen purkamiseen ja avoimuuden lisääntymiseen.

Julkisen puolen työntekijöitä ei enää tänä päivänä voida nähdä yksittäisinä toimijoina, vaan nimenomaan suhteessa heidän erilaisiin sosiaalisiin verkostoihinsa. Tämän vuoksi julkisessa johtamisessa verkostoihin ja verkostojen muodostumiseen suhtautumisen tulisi olla analyytistä. Verkostoilla ja niissä käytävällä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli myös hallinnon uusien innovaatioiden synnyssä. On tavanomaista, että esimerkiksi kehittämistyön harppaukset, uudet palvelut ja tuoreet ideat syntyvät yhteistyöverkostojen ponnistelujen tuloksena. (Virtanen & Stenvall 2010, 193 & 199–200)

Kuntien verkostotyössä tärkeintä on verkostotyön kiinnittyminen kuntien arkeen ja toimintaympäristöön. Kun verkostojen toimintaan saadaan mukaan päättävissä asemissa olevia henkilöitä, on verkostoissa kehittyvien innovaatioiden ja ideoiden juurruttaminen kunnan arkiseen työhön selkeää ja onnistumisen mahdollisuudet parempia. (Ala-Poikela, Koski & Stenvall 2015) Yksittäisen työntekijän toiminen merkittävässäkään verkostossa ei siis kannata pitkälle, mikäli kunnassa ei ole selkeää strategiaa verkostoihin osallistumiselle, eikä verkostotyötä osata johtaa. Verkostojen johtamisen tulee siis olla selkeää, läpinäkyvää ja kaupungin strategiaan perustuvaa.

4.4 Viranhaltijana verkostoissa

Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (304/2003, §17) määrittää viranhaltijan velvollisuudet. Sen mukaan “Viranhaltijan on toimittava tehtävässään tasapuolisesti ja käyttäytyvä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla.” Viranhaltija ei myöskään saa ottaa vastaan taloudellista tai muuta etua.

Verkostoissa toimiminen tai niihin mukaan pääseminen perustuu julkisella puolella usein henkilön virka-asemaan tai osaamiseen. Hyvät suulliset ja kirjalliset vuorovaikutustaidot edistävät menestyksellisestä toimimisesta verkostoissa. Verkoston toimintaan osallistuminen pohjautuu sen toimijoiden keskinäiseen luottamukseen, jossa verkostokumppania kunnioitetaan ja arvostetaan. Luottamuksellisuus onkin viranhaltijan kannalta kiinnostava kysymys. Kun verkoston

toiminta ulottuu virkakoneiston ulkopuolelle ja toimijoita on mukana myös esimerkiksi yksityiseltä sektorilta, tulee huolehtia siitä, ettei julkisen sektorin toimijat tuo verkostoon kilpailuetua edistävää tietoa. Laajoissa verkostoissa viranhaltija on vastuussa siitä, ettei yksityisen sektorin toimijoiden kilpailuneutraliteetti häily. (Virtanen & Stenvall 2010, 202 & 205–206.)

Espoon kaupunki on nostanut verkostojohdamisen keskiöön ja sitä on kehitetty viimeisten vuosien ajan kaupungin verkostojohdamisen projektissa sekä yhteistyössä esimiesten kanssa. Kaupunki tunnistaa olevansa osa ekosysteemiä, johon kuuluvat niin kaupunkilaiset, kaupungin työntekijät kuin moninaiset yhteistyötahot yksityisistä yrityksistä yliopistoihin. Verkostotoiminnan koetaan haastavan työntekijöitä jatkuvasti tavoitteelliseen, arvostavaan vuorovaikutukseen ja moniammatilliseen yhteistyöhön sekä kaupungin sisäisissä että ulkoisissa verkostoissa. Kumppaniverkostojen kautta kaupunki on vahvempi ja joustavampi sekä muutoskykyisempi esimerkiksi koronan kaltaisten murrosten edessä. (Mäkelä 2022.)

Espoon kaupunki on määritellyt Eurocities-verkoston sen tärkeimmäksi eurooppalaiseksi kaupunkiverkostoksi. Kaupungin strategian mukaisesti Espoon kaupunki oppii ja kehittyy kansainvälisessä yhteistyössä. Eurocities-verkoston sisällä toimii useita substanssifoorumeina, jotka keskittyvät alansa kansainvälisen kehityksen seuraamiseen, vertaisoppimiseen sekä EU-vaikutamiseen. Nämä Eurocities-verkoston foorumit ovat avoimia kaupungin kaikille tulosityksiköille. (Espoon kaupunki 2021; Kansainväliset asiat 2021.)

Espoon kaupungin työntekijöille suunnatussa verkostojohdamisen käsikirjassa kannustetaan oman verkostotoimijuuden vahvistamiseen. Aktiivinen vaikuttaminen verkostoissa on hyvä kohdistaa erityisesti verkoston toimintakyvyn ylläpitoon, verkostossa sovittujen yhteisten tavoitteiden ja tehtävän kirkkaana pitämiseen, yhteisten viestintä- ja toimintatapojen edistämiseen sekä yhteiseen toiminnan arviointiin. Verkostoissa toimijan on myös tarkasteltava omaa rooliaan siitä näkökulmasta, miten hän palvelee verkostoa parhaiten ja toimii vastavuoroisesti. (Ylitalo 2020, 20.)

5 MENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä käyttämäni keskeiset menetelmät ovat dokumenttianalyysi, dialoginen keskustelu, teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä vertailukehittäminen. Dokumenttianalyysin avulla pystyin syventymään kehittämistyölle merkittäviin taustatietoihin sekä saamaan jäsenneiltyä tietoa kehittämistyön tueksi. Dialogisessa keskustelussa pureduin yhdessä kokeneiden kulttuurituottajien kanssa kongressi- ja tapahtumatoiminnan kehittämiseen. Havainnoin avulla sain kerättyä konkreettisia toimenpide-ehtotuksia Espoon tulevan Eurocities-konferenssin valmisteluihin sekä toivotun tapahtumamaiseman kehittämiseksi. Työtä varten käydyssä teemahaastattelussa työhön saatiin verkostotoimijan näkökulma. Vertailukehittämisessä tutkin toisen organisaation hyviä käytänteitä ja näiden käytänteiden soveltamista Espoon kongressitoiminnan kehittämisessä.

5.1 Dokumenttianalyysi

Kirjallisten lähteiden analyysissä, eli dokumenttianalyysissä, hyödynnetään sellaista aineistoa, jota ei ole mahdollista koota suorilla tai välittömällä havainnoilla. Tutkimuksissa varsin laajasti käytetyssä menetelmässä käytetään valmista, saatavilla olevaa ja jo julkaistua materiaalia. Dokumentit avaavat sitä, miten ilmiötä on aikaisemmin tutkittu ja mitä materiaalia aiheesta on ylipäättään olemassa. Dokumenttianalyysissä tutkijan on mahdollista löytää uusia näkökulmia oman tutkimuksen tekemiseen. Aineisto on tutkijasta riippumatonta, se on tehty usein muuta tarkoitusta varten ja se voi olla muun muassa kirjoitettuja haastatteluja, litterointeja, verkkosivuja, muistioita, kokouspöytäkirjoja, sopimuksia ja varsin laajasti muita kirjallisia materiaaleja. (Vartiainen 2021.)

Tämän kehittämistyöhön tutkimuskysymyksiin lähdin hakemaan vastauksia tulevaan Eurocities-kongressiin liittyvistä valmisteludokumenteista sekä dokumentteihin löytyvistä viittauksista. Käytin kehittämistyössä julkisia aineistoja, kuten aikaisempien Eurocities-vuosikokosten sekä Eurocities-foorumien ohjelmia, verkostosta kirjoitettuja raportteja ja analyysseja, verkoston sekä Espoon kaupungin verkkosivuja, Espoon kaupungin lautakuntien sekä valtuuston ja kaupunginhallituksen pöytäkirjoja sekä videota, jonka Eurocities on tuottanut. Lisäksi keräsin aineistoa Espoon kaupungin suljetusta Eurocities-vuosikokouksen valmisteluun avatusta verkkotyötilasta sekä Espoon kaupungin henkilöstön suljetusta työtilasta. Olen lähestynyt val-

mistelemaani aineistoa kehittämistyölleni valitsemani teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Olen luokitellut aineiston siitä löytyvien toistuvien teemojen kautta, jolloin hyödynsin kehittämistyön tueksi jäsenneltyä tietoa. Kytkin aineiston osaksi laajempaa kokonaisuutta. Sekä Espoon kaupungilta, Eurocities-verkostolta että muualta löytyneeseen materiaaliin olen pyrkinyt suhtautumaan lähdekriittisesti.

5.2 Dialoginen keskustelu kokeiden kulttuurituottajien kanssa

Edellä esiteltyä aineistonkeruumenetelmää, dokumenttianalyysia, tukee kehittämistyössä käyttämäni menetelmä, dialoginen keskustelu, kokeneiden kulttuurituottajien kanssa. Lähtökohta tässä kehittämistyössä oli se, että työn tilaaja nojaa voimakkaasti kongressin ohjelman ja uudistetun rakenteen suunnittelussa tapahtuman käytännön järjestelyistä vastaavan projektiryhmän varaan. Kehittämistyön tueksi kokosin kolmen hengen ryhmän kokeneita kulttuurituottajia eri puolilta Suomea, jotka osallistuivat dialogiseen keskusteluun ja pyrkivät yhdessä löytämään vaihtoehtoisia toteutustapoja tapahtumalle. Valikoin kulttuurituottajien dialogiseen keskusteluun osallistujat omasta tuottajaverkostostani siten, että osallistujilla on kulttuurituottaja amk tai kulttuurituottaja yamk -tutkinto, heillä on vähintään 15 vuotta toisistaan poikkeavaa työkokemusta ja heillä on kosketuspintaa erikokoisten sekä sisällöiltään toisistaan poikkeavien tapahtumien järjestämisestä. Tällöin dialogisessa keskustelussa oli mahdollista löytää ennakoimattomalla tavalla kiinnostavia ja tuoreita näkökulmia kehittämistyön tueksi.

Kiinnostus ihmisten välisiin eroihin toimii dialogisen keskustelun perustana. Dialogisuudessa jokaisen osallistujan omakohtainen näkökulma ja näkemys asiasta on yhtä arvokas kuin muiden keskusteluun osallistuvien. Dialogissa pyritään siis jakamaan ja muodostamaan yhteisiä merkityksiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokaisella dialogiseen keskusteluun osallistujalla tulisi olla sama tietomäärä ja ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Dialogisuudessa osallistujien kokemukset voivat siis olla ennakoimattomalla tavalla arvokkaita asioiden tai aiheen pohtimisessa ja edistämisessä. Pyrkimys lisätä dialogiin osallistuvien keskinäistä ymmärrystä sekä tarkastella näkemysten välisiä eroja, parantaa osallistujien yhteistyötä sekä ruokkii osallistujien luovuutta tavoiteltavan asian eteen. (Alhanen, Soini & Kangas 2019.) Timo Järvensivu (2019, 188) on määritellyt dialogin olevan verkostotyön keskeisin työkalu. Hän antaa muun muassa tärkeimmäksi ohjenuoraksi dialogiin panostamisen ongelmassa olevaa verkostoa johtavalle.

Dialogiseen keskusteluun osallistuneilla kulttuurituottajilla oli toisistaan selkeästi poikkeavat urapolut ja he tekivät töitä laajasti eri aloilla. Toteutin menetelmän videovälitteisenä palaverina,

jossa toimin itse kysyjänä. Dialogisessa keskustelussa kysyjän tärkeimpinä tehtävinä on alkuun luoda osallistujien välille kepeä tunnelma ja purkaa mahdollista jännittyneisyyttä. Kysyjän tulee olla aidosti kiinnostunut osallistujien ajattelusta ja auttaa heitä puhumaan esittämällä avoimia kysymyksiä koko keskustelun ajan. (Järvensivu 2019, 190–196).

Esittelin osallistujille lyhyesti Eurocities-verkoston sekä Espoon kaupungin suunnitelman vuosikokouksen ja konferenssin toteuttamisesta Espoossa. Toin kuitenkin esiin, että dialogisessa keskustelussa ei ole tarpeen rajata ajatuksia ja kehittämissuhteita suoraan Espoon kaupungin järjestämään Eurocities- konferenssiin. Sen sijaan keskustelussa puhuttiin yleisesti kansainvälisistä konferensseista, jonka ohjelmaosio on sidottu auditoriomaiseen tilaan. Ennen varsinaista keskustelua toteutimme vapaamuotoisen kuulumisten vaihdon. Aloitin dialogisen keskustelun lyhyellä johdannolla, jossa esittelin kehittämistyön tilaajan sekä kehittämistyön kannalta oleelliset sidosryhmät. Johdannossa käsittelin myös kehittämistyön tavoitteet sekä dialogisen keskustelun merkityksen tässä opinnäytetyössä. Kävin myös läpi dialogisen keskustelun ohjeistuksen (Liite 1). Avasin keskustelun aiheeseen virittävillä avoimilla kysymyksillä, joissa osallistujat kävivät läpi osallistumisensa viimeisimpään asiantuntijatapahtumaan sekä mieleen painuimman kokemuksensa niin asiakkaan kuin järjestäjän roolissa.

Seuraavaksi siirryttiin syventävään keskusteluun, jossa dialogi muuttui osallistujien kesken selkeästi vuorovaikutteisemmaksi. Syventävässä osiossa pyysin osallistujia kuvittelemaan tilanteen, jossa he joko osallistuvat kansainväliseen asiantuntijatapahtumaan tai toimivat itse sen järjestäjänä. Esitin osallistujille jälleen dialogisen keskustelun rungoksi avoimia kysymyksiä, joissa käsiteltiin onnistunutta osallistujakokemusta sekä tapahtuman järjestäjältä tullutta toivetta tuoda suomalainen kulttuuriosaaminen esiin koko tapahtuman ajan. Lisäksi kysyin ryhmältä, miten he toisivat nuorten äänen esiin kansainvälisessä asiantuntijatapahtumassa sekä miten he toteuttaisivat tapahtuman osallistujien kanssa yhteisötaideteoksen. Syventävän keskustelun loppupuolella ryhmä haki omaehtoisesti yhteneväistä visiota onnistuneen tapahtuman järjestämiseksi. Lopuksi kävimme läpi, miltä dialogiseen keskusteluun osallistuminen tuntui sekä annoin mahdollisuuden antaa palautetta. (Liite 2.)

Kokosin dialogisen keskustelun pohjalta toimenpide-ehdotuksia, joita työn tilaaja voi hyödyntää, kun se haluaa uudistaa perinteisten kongressien rakennetta sekä tuoda monipuolisia kulttuurisisältöjä osaksi tapahtumia. Toimenpide-ehdotukset esitellään luvussa 6.4 Kulttuuri-tuotajien näkemys laadukkaana konferenssin toteuttamisesta. Alla olevassa taulukossa olen kuvannut osallistujien koulutustaustan sekä ammattialan.

Osallistuja	Koulutus	Ammattiala
Osallistuja 1	Kulttuurituottaja amk	Yrittäjä, musiikkibisnes
Osallistuja 2	Kulttuurituottaja amk Filosofian maisteri	Tanssi, liikunta-ala
Osallistuja 3	Kulttuurituottaja amk Kulttuurituottaja yms	Kehittäjä, nuorisopalvelut

Taulukko 1: Osallistujaprofiilit dialogisessa keskustelussa (Vanhala 2021)

5.3 Havainnointi

Havainnointi on menetelmänä aineiston kokoamisen tapa, jolla pyritään syventämään ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Havainnoinnissa oleellista on suhteuttaa se kehittämistyön tutkimuskysymyksiin ja pohtia, mitä tietoa tarvitaan. Havainnointimenetelmiä on erilaisia ja tähän opinnäytetyöhön valittiin menetelmäksi osallistuva havainnointi, jossa havainnoitiin tutkimuskohdetta ja osallistuttiin samanaikaisesti sen toimintaan kohteen ehdoilla. (Vilka 2021, 80–81)

Tieteellinen havainnointi edellyttää systemaattista tietojen keruuta ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa, jossa aisteja kohdennetaan tarkemmin, kuin arkisissa tilanteissa. Havainnoinnin avulla pystytään todentamaan, miten esimerkiksi dokumenttien kautta ilmaistu asia toteutuu käytännössä. (Puusa & Juuti 2020, 131–132) Osallistuvana havainnointisijana omaksun selvästi ulkopuolisen roolin, vaikka läsnäoloni ja toimintani havainnoitavassa kohteessa voi vaikuttaa havainnoidun ilmiön kulkuun.

Tässä kehittämistyössä havainnoinnin kohteena oli Eurocities-verkoston vuosikokous ja konferenssi Saksassa, Leipzigissa 3.–5.11.2021. Konferenssiin osallistui Espoon kaupungin viisihenkinen delegaatio, jossa lisäksi oli Espoon kaupunginhallituksen puheenjohtaja, elinvoimajohtaja, kulttuurijohtaja sekä kansainvälisten asioiden päällikkö. Konferenssi päätettiin järjestää paikan päällä, vaikka Euroopan eri maissa oli vielä käynnissä erilaisia koronapandemiaan liittyviä rajoituksia. Totutusta poiketen konferenssin ohjelmasta oli karsittu pois opintoretket ja vierailut eri kohteisiin sekä lokaatioiden vaihdot. Konferenssin osallistujille välitettiin ennakotietoa terveysturvallisuudesta. Konferenssiin osallistujilta vaadittiin todistus saaduista ko-

ronarokotteista sekä kirurgisen maskin käyttöä koko konferenssin ajan, lukuun ottamatta syömistilanteita ja paikallaan istumista. Lisäksi osallistujia pyydettiin säilyttämään 1,5 metrin turvaväli muihin osallistujiin.

Havainnoinnissa kiinnitin huomiota kongressin järjestäjäkaupungin, Leipzigin, sekä Eurocities-verkoston toimiston osallistujille suuntaamaan ennakkoviestintään, saapumiseen kokouspaikalle sekä kokouksen ja sen oheisohjelman järjestelyihin. Järjestelyissä kiinnitin erityistä huomiota osallistujien rekisteröintitapahtumaan, koronapassin tarkastukseen, tilojen opasteisiin, henkilöstön määrään ja sen toimivuuteen, ohjelmasisältöjen moderointiin ja rakenteeseen, kongressissa jaettavaan materiaaleihin, catering-järjestelyihin, iltaohjelman sisältöön, äänimaiseen, konferenssin visuaaliseen ilmeeseen, ilmapiiriin sekä tilojen somistukseen. Jotta pystyin keräämään havainnoinnista luotettavaa tutkimusaineistoa, keräsin tietoa systemaattisesti ennalta tekemäni suunnitelman, havainnointitaulukon perusteella. Lisäksi konferenssiin osallistunut Espoon kaupungin delegaatio purki osallistujakokemuksiaan sekä osallistumisen pohjalta syntyneitä kehittämissuhteita johtoryhmän kokouksessa. Leipzigin konferenssin tuloksia purettiin myös Eurocities-verkoston ja Espoon kaupungin yhteisessä työryhmätapaamisessa. Henkilökohtaisen osallistuvan havainnoin lisäksi delegaation ja työryhmän tekemiä havaintoja on käytetty tutkimusaineistona tässä kehittämistyössä.

5.4 Teemahaastattelu

Tässä kehittämistyössä käydyssä teemahaastattelussa tarkoitukseni oli kerätä haastateltavalta kokemusperäistä tietoa aikaisemmin toteutetuista Eurocities-konferensseista, pitkäjänteisestä toimimisesta osana verkostoja sekä kartoittaa haastateltavan näkemys uudistetusta tavasta toteuttaa perinteikäs tapahtuma. Eurocities-verkoston kuuluvien suomalaisten kaupunkien edustajina Eurocities-kokouksissa Euroopassa on tavanomaisesti kuntien ylimpiä virkamiehiä sekä poliittista johtoa. Kävin teemahaastattelun Espoon kaupungin kulttuuripäällikkö Tiina Kasvin kanssa.

Teemahaastattelulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiötä sekä hakemaan vastauksia ongelmiin. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on avoin ja siinä edetään keskeisten etukäteen valittujen keskeisten teemojen sekä teemoja tarkentavien kysymysten varassa. Tämän aineistonkeruumenetelmän hyvä puoli on siinä, että haastateltavalle voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä, jotka perustuvat haastateltavan antamiin vastauksiin. Teemahaastattelun toteutusmuo-

doissa on sallittua vaihtelevuutta muun muassa haastateltaville esittävien kysymysten yhdenmukaisuuden vaateissa. Haastateltavien kysymysten tulee kuitenkin perustua tehtävän tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88) Käyn teemahaastattelun tuloksia läpi luvussa 6.2 Teemahaastattelulla syvyyttä verkostotyön ymmärrykseen.

5.5 Vertailukehittäminen

Maaliskuussa 2020 alkanut koronapandemia on muuttanut ihmisten tapaa toimia niin arjessa kuin työelämässä. Verkosto-organisaatiot ja yksittäiset työntekijät ovat etsineet uusia tapoja toimia liikkumis-, kokoontumis- ja matkustusrajoitusten rajoittaessa verkostotoimijoille ominaisia tapoja ylläpitää suhteita ja verkostojen toimintaa. Digitalisaatio on ottanut verkostoyhteiskunnassamme uuden askeleen, kun taas samanaikaisesti osa toimijoista on jäänyt kokonaan uuden digiharppauksen ulkopuolelle. Pandemia on vaikuttanut myös kansainvälisten verkostojen toimintaan ja esimerkiksi verkostoille tyypillisten kokoontumisten, vuosikokousten sekä tapahtumien järjestämiseen. Koska toteutin tätä kehittämistyötä koronapandemian ollessa päällä, ei aihetta ollut mahdollista sivuuttaa. Oli relevanttia käsitellä työssä pandemian vaikutuksia verkostojen toimintaan laajemmasta näkökulmasta. Tämän vuoksi vertailin Union of Baltic Cities -kaupunkiverkoston käytänteitä verkostolle keskeisten toimintojen sekä verkoston järjestämien tapahtumien suhteen. Selvitin, voiko Espoon kaupunki hyödyntää omassa kongressitoiminnassaan muilta verkostoilta opittuja käytänteitä ja toimintamalleja.

Vertailukehittämistä voidaan pitää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä yhdistävänä keinona kerätä tietoa. Vertailukehittämisessä vertaillaan esimerkiksi organisaatioiden käytänteitä, toimintatapoja tai malleja, joita organisaatiot ovat jo toteuttaneet ja joista voidaan ammentaa oppia oman organisaation käyttöön. Vertailukehittämisessä organisaatiolla on edessään ilmiö ja siihen liittyvä pulma tai kysymys, johon haetaan ratkaisuja ideoista, työvälineistä tai malleista oppimalla toisilta. (Kóbor-Laitinen 2021.) Vertailukehittämisessä oman toiminnan peilaaminen, suhteuttaminen ja arviointi auttaa näkemään omia kehittämiskohteita. Systemaattinen vertailu, arviointi ja oppiminen muiden organisaatioiden hyvistä käytänteistä voidaan toteuttaa toimialasta ja maantieteellisestä sijainnista välittämättä. (Seppänen-Järvelä 2005, 14.)

Keräämääni tietoa käsitellään opinnäytetyön luvussa 6.5 Verkostot vertailussa.

6 TULOKSET

6.1 Organisoituminen ja käytännön työ verkoston sisällä

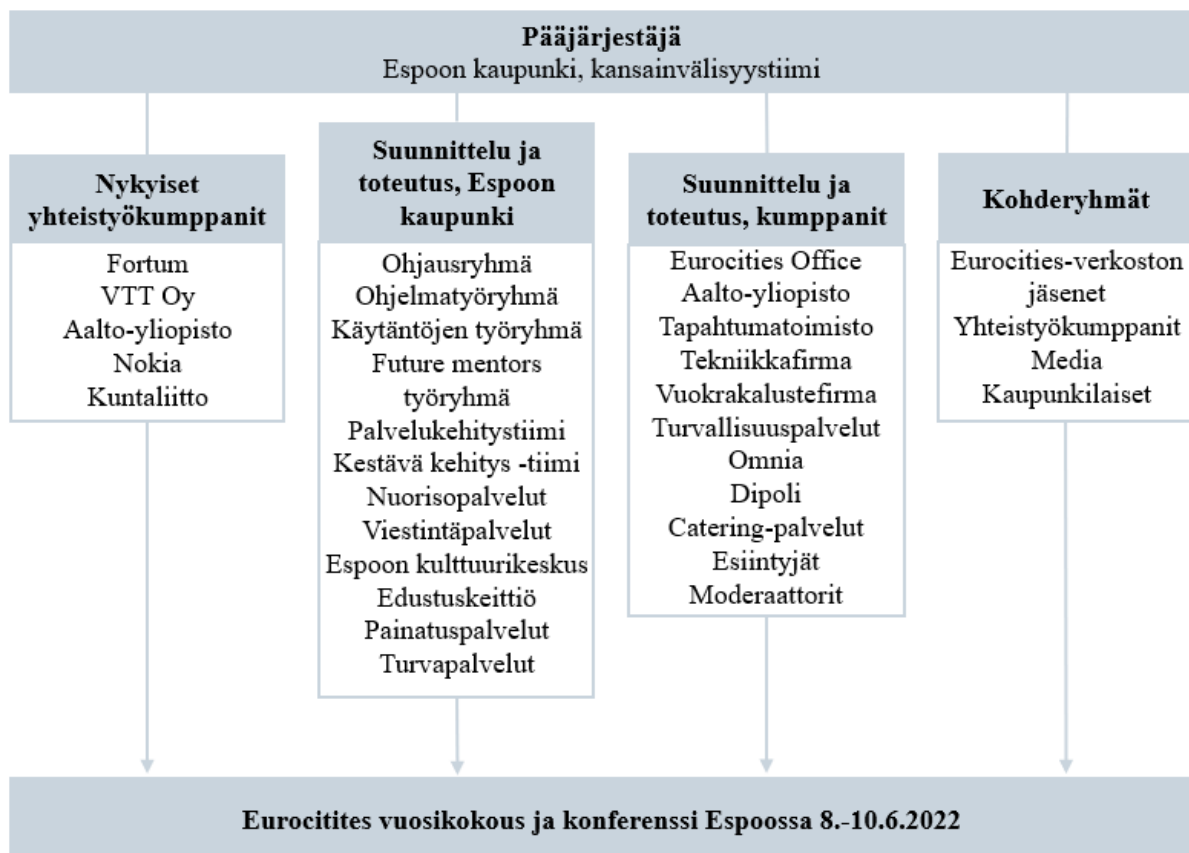
Tässä kehittämistyössä tutkin Espoossa valmisteltavan Eurocities-konferenssin järjestäjien suhteita Eurocities-yhteisöön sekä määrittelin verkoston sisällä tapahtumista organisoitumista. Dokumenttien perusteella voidaan sanoa, että Espoon kaupunki on rakentanut suhteita Eurocities-verkoston suuntaan pitkäjänteisesti. Kaupunki on toiminut aktiivisesti jäsenenä sekä puheenjohtajana useissa verkoston alafoorumeista. Vuosien mittaan rakennettu luottamus verkoston sisällä sekä oman osaamisen antaminen verkoston käyttöön on tuonut Espoolle mahdollisuuden toimia kokoaan suurempana eurooppalaisten kaupunkien joukossa (Espoon kaupunki 2021d; Espoon kaupunki 2020).

Dokumenteista ilmenee, että Espoon kaupunki toimii Eurocitiesin suuntaan useita linjoja pitkin. Konferenssin järjestäjien ydintyöryhmä työstää järjestelyitä eteenpäin aidossa yhteistyössä Eurocities-toimiston kanssa (Eurocities 2022 Espoo 2021a; Eurocities 2022 Espoo 2021b; Eurocities 2022 Espoo 2021c). Tässä kehittämistyössä ennakko-oletuksenani oli, että Eurocities-toimisto saattaisi jarruttaa konferenssin rakenteen ja ohjelman uudistamistyötä. Hypoteesini osoittautui kuitenkin vääräksi. Dokumenttien perusteella voidaan sanoa toimiston suhtautuvan uteliaasti ja myönteisesti uudistamistoimiin. Konferenssin järjestämisen päävastuu on järjestäjäkaupungilla, joten uudistusten ja innovatiivisten toimintamenetelmien tulee olla järjestäjälähtöisiä. (Eurocities 2018; Eurocities 2019b.)

Erilaisissa verkostoissa toimiminen on voimavara konferenssin uudistamiselle. Espoon kaupungin yhteistyö suuryritysten, tiedeyhteisön sekä kulttuuritoimijoiden kanssa on eurooppalaisessa kontekstissa ainutlaatuista.

Espoon kaupunki yksittäisen konferenssin järjestäjänä antaa järjestäjästä abstraktin kuvan, eikä kuvaa toiminnan laajuutta sekä siihen tarvittavia resursseja. Tulevan Eurocities-verkoston konferenssin pääjärjestelyitä toteutetaan kaupungin kansainvälisyystiimistä käsin. Konferenssin ympärille on koottu oma verkosto, jossa on tiimille ennestään tuttuja kumppaneita sekä uusia toimijoita. Tiimin jäsenet toimivat aktiivisesti konferenssin järjestämistä varten asetetuissa projektiryhmissä, ohjausryhmässä sekä Eurocities-verkoston ja Espoon kaupungin yhteisessä työryhmässä. Suunnittelutyössä on mukana myös lukuisia Espoon kaupungin yksiköiden edustajia muun muassa nuorisopalveluista, palvelukehitystiimistä, viestinnästä sekä edustuskeittiöstä.

Konferenssin suunnittelu- ja toteutusvaiheen työtä on hankittu myös ostopalveluina esimerkiksi tapahtumatoimistolta, esiintyjiltä sekä catering-yritykseltä. Konferenssin hakuprosessissa oli mukana Espoon kaupungin kumppaneita, kuten Fortum, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Aalto-yliopisto sekä Nokia. Konferenssin suunnittelutyössä on sen toteutuksessa huomioitu kohderyhminä Eurocities-verkoston jäsenet, yhteistyökumppanit, media sekä kaupunkilaiset. (Eurocities 2022 Espoossa 2021.) Olen kuvannut Espoon kaupungin, eli vuoden 2022 Eurocities-verkoston konferenssin pääjärjestäjän, organisoitumista konferenssin valmistelutöissä alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2. Konferenssin järjestäjien organisoituminen (Vanhala 2021)

6.2 Teemahaastattelulla syvyyttä verkostotyön ymmärrykseen

Kävin kehittämistyön teemahaastattelun Espoon kaupungin kulttuuripäällikkö Tiina Kasvin kanssa. Valitsin teemahaastatteluun neljä tätä kehittämistyötä tukevaa teemaa, jotka olivat Espoon kaupungin historia osana Eurocities-verkostoa, Eurocities-verkoston kulttuurifoorumin puheenjohtajakausi Espoossa sekä toivottu tapahtumamaisema Espoossa järjestettävässä Euro-

cities-konferenssissa. Tässä kehittämistyössä tapahtumamaisemalla tarkoitetaan tapahtumakemuksen polkua, joka alkaa tapahtuman ennakko- ja viestinnästä sekä tapahtumaan ilmoittautumisesta ja päättyy tapahtuman loppumiseen.

Espoon kaupungin tulokulma Eurocities-verkoston on 1990-luvun loppupuolella ollut kulttuuri ja ympäristö. Silloinen kulttuurijohtaja oli kiinnostanut kansainvälisestä yhteistyöstä ja lähti toimijaksi verkostoon. Kasvin oma polku Eurocities-verkostossa käynnistyi vuonna 2006, josta lähtien hän on varsin säännöllisesti osallistunut kulttuurifoorumin toimintaan ja kokouksiin eri puolilla Eurooppaa. Erityisesti hän on osallistunut kulttuurifoorumin alaiseen rahoitus-työryhmään. Työ verkostossa on ollut hedelmällistä, sillä Suomessa ei juurikaan ole verrokki-kaupunkeja Espoolle. Euroopassa niitä taas löytyy ja ihmiset painivat samankaltaisten rahoituskysymysten parissa. Jo verkostossa toimimisen alkuaikoina kävi selväksi, että Eurocitiesillä on hyvät yhteydet Euroopan unioniin. (Kasvi 2021.)

”Aika nopeasti näkyi myös se, että Eurocities-verkoston suurin vahvuus on siinä, että heillä on valtavan hyvät yhteydet ylipäänsä Euroopan unioniin ja Espoolla on ollut näiden vuosien mittaan mahdollisuus lausua ennakkoon ja tehdä kannanottoja kaikenlaisiin tuleviin rahoitushakuihin ja kaikenlaisiin kulttuuripolitiikkaa koskeviin asioihin. Mä oon nähny sen ehkä melkein arvokkaimpana asiana, että voidaan ennakoita ja katsoa Suomen ja Espoon etua. Ei pelkästään sitä, että se on niinku kollegiaalinen verkosto, jossa opitaan.” (Kasvi 2021.)

Verkostossa mukana toimiminen antaa kaupungille mahdollisuuden lausua ennakkoon sekä ottaa kantaa esimerkiksi tuleviin rahoitushakuihin sekä kulttuuripolitiikkaa koskeviin asioihin. Verkoston arvo on pitkälti kollegiaalisuudessa, mutta ehkäpä vielä suurempana arvona voidaan pitää sitä, että verkostossa voidaan katsoa ennakkoon Espoon kaupungin ja Suomen etua. (mt.)

Espoon kohtasi kulttuurifoorumin puheenjohtajakaudella 2019–2020 pandemiasta johtuvia haasteita. Koko kulttuurifoorumin puheenjohtajuuskauteen valmistautuminen oli vuosien työn tulos ja sitä edelsi kausi foorumin varapuheenjohtajana. Espoo pystyi kuitenkin lunastamaan hakemukseensa asettamat tavoitteet sekä kehittämään foorumin työskentelykulttuuria. Espoo on valmistanut oman kulttuuristrategian, mikä ei vielä Euroopan maissa ollut kauden alkaessa itsestään selvä. Myös kestävä kehityksen arvotyötä jalkautettiin puheenjohtajakaudella. Lopulta pandemia ei juurikaan haitannut foorumin työskentelyä. Kasvi (mt.) myös pohti, että kenttien suurten kokoontumisten ja muutaman päivän vuosifoorumien aika alkaa olla ohi. On tärkeämpää tehdä työtä pitkäjänteisesti.

”Espoo oli rakentanut määrätietoisesti vuosia sitä tarinaa kaupungista, joka on rohkea ja innovatiivinen. Ei ehkä kaupunkina eurooppalaisen kulttuurihistorian ytimessä, mutta uusien ajatusten ja uudenlaisen tekemisen kaupunki ja se sitten huipentuu tavallaan siihen puheenjohtajuuteen.” (Kasvi 2021.)

Pitkäjänteisen verkostotyön tuloksia ovat Kasvin (mt.) mukaan se, että Espoo on haluttu kumppani erilaisissa hankkeissa. Espoota myös pyydetään mukaan lausumaan asioista ja viimeisimpänä luottamuksen osoituksena on Espoo tulevan konferenssin järjestäjäkaupunkina. Hän myös mainitsee luottamuksen pitkäjänteisen rakentamisen olevan verkostotyön keskeisimpiä asioita.

Kysyin Tiina Kasvilta, tuleeko hänelle mieleen jokin tapahtumajärjestelyiltään erityisen mieleen jäänyt konferenssi, johon vastaus kuului:

”Ei välttämättä. Ne jokainen ollut tavallaan oman aikansa lapsia.” (Kasvi 2021)

Teemahaastattelun lopuksi käsiteltiin Espoon konferenssin toivottua tapahtumamaisemaa. Minkälaisena ja minkä sävyisenä Kasvi toivoisi tapahtuman näyttäytyvät eurooppalaisille osallistujille. Kasvi painotti, että toivoisi Espoon konferenssin olevan aidosti espoolainen. Hän tarkoitti tämän tarkoittavan sitä, että Espoo voi näyttäytyä omana itsenään kiinnostavana ja arvokkaana.

”Mä toivon, että se Espoon konffa olisi aidosti espoolainen. Semmoinen konstailematon, että me ei yritetä olla jotakin hienompaa, jotakin enemmän, jotakin sellaista, joka ei ole totta. Että tavallaan ne asiat asiat, jotka liittyy luontoon, hajuihin, makuihin, ruokaan, materiaalin, että kautta linjan ihan pienintä yksityiskohtaa myöten olis mietetty. He on meidän vieraita, mutta konffa ei ole se paikka, jossa ajetaan vaan Espoon asiaa. Erilaiset ihmiset eri puolilta Eurooppaa voi tulla hetkeksi keskustelemaan niin, että heidän ei tarvitse edes miettiä sitä ohjelmaa. Siellä on kiinnostavia puhujia, ajankohtaisia asioita -- Se ei ole pönötystä, se ei ole markkinointia. Me ei esitellä suurimpia tuotantolaitoksia tai komeimpia linnoja, koska ei meillä ole semmoisia.” (mt.)

Teemahaastattelussa Tiina Kasvin kanssa nousi keskeisenä esiin verkostotyön olevan pitkäjänteistä luottamuksen rakentamista, jossa verkostoon pystytään parhaimmillaan tuomaan omaa osaamista ja verkostoa kehitetään yhdessä kumppaneiden kanssa myös heiltä oppien.

6.3 Havainnointi toi yllättäen tietoa myös verkoston tilasta

Eurocities-kaupunkiverkoston vuosikokouksen ja konferenssin käytännön järjestelyiden havainnointi toi odottamattomasti tietoa myös Eurocities-verkoston tämänhetkisestä tilasta. toteuttamani havainnoin alkuperäisenä tarkoituksena oli tuottaa aineistoa, jota analysoimalla voin esittää toimenpide-ehdotuksia Espoon tulevan Eurocities-kongressin valmistelutyöhön.

Kun luodaan luottamuksen ilmapiiriä tapahtumaan osallistujille sekä halutaan varmistaa hyvä osallistujakokemus, tulisi järjestäjän pystyä luomaan onnistunut tapahtumakokemus jo tapahtuman ennakko- viestinnän ja vaivattoman rekisteröitymisen avulla. Myös varhaisessa vaiheessa toimitetut ohjelmätiedot nostavat motivaatiota osallistua tapahtumaan, jossa verkostoitumiselle ja yhteiskehittämiselle on myös varattu selkeästi aikaa. Ennakkotiedot, visuaalisuus ja tapahtuman markkinointi maalaavat osallistujalle mielikuvan tulevasta tapahtumasta.

Kuten tässä työssä on aikaisemmin kerrottu, ohjaa Eurocities-konferenssin järjestäjäkaupungin työtä Eurocities-verkoston määrittämä käsikirja, *The Vademecum*. Käsikirjassa olleeseen aika-tauluun suhteutettuna minulla oli ennakkoon tiedossa, että vuoden 2021 Eurocities-konferenssin ennakko- toiminnot, kuten ohjelman julkistaminen sekä rekisteröinnin avautuminen olivat myöhässä. Havainnoin perusteella ennakko- toimet aiheuttivat osallistujille epätietoisuutta sekä hankaluuksia jättää matkahakemuksia konferenssiin osallistumiseksi. Rekisteröityminen tapahtui konferenssin omilla internet-sivuilla. Rekisteröinnissä koettiin ongelmalliseksi, ettei järjestäjä toimittanut vahvistusta rekisteröinnin onnistumisesta. Myös hotellivarausten vahvistaminen telefax-laitteella aiheutti ongelmia, sillä esimerkiksi Espoon kaupungin omistuksessa ei enää ollut varauksen tekoon vaadittua laitteistoa. Hankaluudet ilmoittautumisessa ylitettiin tiedustelemalla sähköpostitse useaan otteeseen sekä rekisteröitymisen että hotellivarausten toden- tumista. Alun ongelmat ja erityisesti ohjelman viivästyminen loi osallistujille epävarmuutta sekä epäluottamusta järjestäjätahoa, eli Leipzigin kaupunkia, kohtaan.

Paikan päällä Leipzigissa ensimmäinen kosketukseni tapahtumajärjestäjiin ja muiden osallistujien kohtaamiseen tapahtui raitiovaunupysäkillä, josta oli järjestetty raitiovaunukuljetus tervetulo- tilaisuuteen. Pysäkillä ei ollut minkäänlaista kylttiä, enkä havainnut myöskään tapahtumajärjestäjiä paikalla. Yleisesti pysäkillä seissyt ihmisjoukko vaihtoi keskenään kuitenkin hymyjä, vaikka monet olivat toisilleen tuntemattomia. Eleillä viestittiin, että olemme samaa osallistujajoukkoa. Raitiovaunun lähdettyä liikkeelle kuulimme vihdoin tervetulo- toivotukset vaunun kaiuttimista. Matkan ajan kerrottiin myös ulkona olevista nähtävyyksistä. Matkustajat olisivat

varmasti nauttineet paikallistietoudesta, mutta valitettavasti ulkona oli jo säkkipimeää, eikä ulos enää nähnyt sisävalojen palaessa.

Saavuttaessa päätepysäkille, ei havainnoin perusteella paikalla ollut kyltityksiä, suullista ohjausta tai minkäänlaista opastusta. Osallistujat lähtivät kuitenkin yhteneväisenä joukkona kävelemään kohti tervetuloilaisuutta. Tilaisuus pidettiin Völkerschlachtdenkmal - kansojen taistelun muistomerkillä ja osallistujia oli tiedotettu ennakkoon tapahtuman olevan osittain ulkona. Monumentti itsessään oli näyttävä ja sen edessä oli suuri ulkoallas. Monumentin juurella näkyi valonheitin ja mikrofonieline, jota kohti ihmiset kävelivät. Valaistun kohdan läheisyydestä löytyi myös pop-up telttakatos. Osallistujia monumentin juurella oli tällä hetkellä arviolta noin 200. Joukko parveili alueella, osa jutellen, osa valokuvaten. Noin 15 minuutin odottelun jälkeen Leipzigin pormestari lausui avajaissanat ja piti tervetulo puheen. Tämä selkeästi nostatti tunnelmaa. Puheen lopussa kehoitettiin nostamaan maljat - vasta tässä vaiheessa osa osallistujista huomasi, että telttakatoksesta oli jaettu kuumaa juomaa. Noin 50 henkilön yleisösektori, jota havainnoin, oli pääosin ilman juomia. Käytännön asiana mainittiin lopuksi, että siirryttäessä sisätiloihin tarkastetaan osallistujien koronapassit ja passin puuttuessa on mahdollista siirtyä testauspisteelle, joka sijaitsi tapahtuman välittömässä läheisyydessä. Siirtymä sisätiloihin ruuhkautui, joten osallistujia siirtyi jonottamaan telttakatokseen. Kun jonossa oli noin 20 henkilöä, ilmoitettiin, että tarjoilut olivat loppuneet kesken.

Sisätiloihin siirryttäessä koronapasseja tarkistettiin joutuisasti ja tähän oli varattu kuusi henkilöä. Kulku sisätiloihin tapahtui kiipeämällä ylätasolle 500 porrasta. Sisätila oli näyttävä kaikuisa sali, jossa kuoro oli jo aloittanut laulamisen. Yleisö hiljentyi kuuntelemaan sekä nauttimaan tilan ainutlaatuisesta akustiikasta. Osallistujat olivat selkeästi hyväntuulisia. Esityksen loputtua osallistujat ohjattiin lyhyesti siirtymään sisäkautta vapaamuotoiseen illanviettoon. Tiloja oli kahdessa kerroksessa, joten osallistujat jakaantuivat eri kerrosten välille. Ohjattu ohjelma päättyi tähän. Kerroksessa, jota havainnoin, oli yksi anniskelupiste ja kaksi ruokapistettä. Nämä ruuhkautuivat useaan otteeseen. Ruokien yhteydessä ei ollut minkäänlaisia tuoteselosteita tai ruokien nimeämisiä. Tämä varmasti myös osaltaan aiheutti ruuhkaa, sillä ihmiset tiedustelivat cateringin työntekijöiltä, mitä on tarjolla. Kasvisvaihtoehto ei sisältänyt minkäänlaista proteiinia, joten vihanneskeitto puhututti osallistujia. Tilaisuuden päätyttyä osallistujat siirtyivät omatoimisesti raitiovaunupysäkille. Kokonaisuudessaan tilaisuuden järjestelyitä olisi ollut helppo kohentaa esimerkiksi selkeillä juonnoilla, kyltityksillä ja opasteilla. Myös nimi-

kyllit olisivat auttaneet osallistujia verkostoitumisessa. Kaikesta huolimatta tunnelma tilaisuudessa oli iloinen ja avoin. Ihmiset juttelivat myös tuntemattomien kanssa ja havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että tilaisuus täytti käytännön järjestelyiden ontumisesta huolimatta sille asetetun tavoitteen, joka oli verkostoituminen.

Konferenssin pääpäivä oli torstai 4.11.2021 ja paikkana oli Kongreßhalle Leipzig. Saavuttaessa paikalle tarkastettiin osallistujien koronapassit. Tämän jälkeen rekisteröityminen tapahtumaan ruuhkautui, sillä yli 300 osallistujaa oli jaoteltu kaupunkien mukaan kolmeen jonoon. Jonojen purkauduttua tilaisuus päästiin kuitenkin avaamaan pääsalissa. Ohjelma oli hyvin perinteinen ja sisälsi poliittisia paneelikeskusteluita lavalla. Torstain odotettu puhuja oli Euroopan komission varapresidentti Frans Timmermans. Havainnoinnin perusteella puheen toteutus videovälitteisesti oli osallistujille yllätys ja pienoinen pettymys. Monille osallistujista konferenssi oli ensimmäinen suuri kasvokkain toteutettu tapahtuma, jossa oli ilmassa myös toive läsnäolosta.

Espoon kaupunki toteutti Kongreßhalle Leipzigissa oman esittelypisteen, jossa markkinoitiin tulevaa 2022 Espoossa järjestettävää konferenssia. Esittelypisteitä oli ripoteltu eri puolille tapahtumapaikkaa ja niitä oli yhteensä tapahtuma-alueella kahdeksan kappaletta. Havainnoinnin perusteella eri pisteillä vieraili osallistujia ja esimerkiksi Espoon delegaation oli helppo avata keskusteluita näyttelypisteellä. Minun oli vaikea saada ennakkotietoa pisteen varustelusta, mutta kun tiedusteluun vastattiin, oli sävy ystävällinen. Järjestäjä nimesi Espoon kaupungille yhteyshenkilön tapahtumapaikalle. Ohjeen mukaisesti soitin yhteyshenkilölle ennen näyttelypisteen pystytystä, mutta hän ei vastannut puheluun, eikä soittanut takaisin. Näyttelypisteapaikan osoitti järjestäjätahon sijaan Euocities-verkoston toimiston henkilökunta. Espoon kaupungin on helppo toimia omissa tapahtumissaan näyttelypisteen varanneita kohtaan asiakaslähtöisesti. Näyttelypisteen tekniset tiedot ja hinnat voidaan laittaa esille jo konferenssin verkkosivuille. Lisäksi voidaan osoittaa paikka, johon näytteilleasettajat voivat lähettää rahtia konferenssia edeltävällä viikolla. Näytteilleasettajille voidaan myös osoittaa paikallinen tapahtumatoimisto, jonka kautta he voivat vuokrata lisäpalveluita, kuten screenejä tai somistusta näyttelypisteelle. Myös näyttelypisteen rakennus- ja purkuaikataulu voidaan kertoa ennakkoon.



Espoon kaupunki ✓ @EspooEsbo · Nov 5

Toivotamme #Eurocities-kaupunkiverkoston vuosifoorumin 2022 tervetulleeksi Espooseen. Toimimme Eurocitiesin vuosikokouksen ja konferenssin järjestäjäkaupunkina 8.–10.6.2022. #Eurocities2021 #Eurocities2022 @EUROCITIES



You and 4 others



Kuva 1: Kuvakaappaus Espoon kaupungin twitter-tililtä 5.11.2021, jossa Espoon kaupungin delegaatio Eurocities-verkoston vuosikokouksessa ja konferenssissa Leipzigissa.

Torstai-iltapäivällä Leipzigissa järjestetyssä konferenssissa toteutettiin yksi osallistava osio. Osallistujilta oli pyydetty ennakoilmoittautumiset kolmeen eri teemaiseen työpajaan. Havainnoin työpajaa, jonka teemana oli Climate emergency city strategies. Havainnoinnin perusteella Espoon delegaatio oli tehnyt paljon pohjatyötä muun muassa haastatteleamalla asiantuntijoitaan kaupungin ilmastotoimista sekä kestävän kehityksen kulmakivistä. Työpaja oli kuitenkin käytännössä viiden esityksen sarja, jonka lomassa yleisölle oli varattu muutama kysymys esityskohtaisesti. Työpajasta puuttui vuorovaikutteisuus ja siihen valikoitujen tapausesimerkkien valinta ei havainnoinnin perusteella miellyttänyt kaikkia osallistujia. Espoon kaupunki voi omassa konferenssissaan lisätä osallistujien vuorovaikutusta taiten toteutetulla fasilitoinnilla sekä tarjoilla kysymyksillä, joihin etsitään yhdessä ratkaisuja. Generalisteista koostuvien työpajojen fasilitointi on haastavaa etenkin silloin, jos tarkoituksena on yhteiskehittää tai etsiä ratkaisuja.

Työpajojen tarkoituksena voi kuitenkin olla myös verkoston vahvistaminen ja yhteistoiminnan mallien kehittäminen.

Eurocities järjestää vuosittain kaupungeille kilpailun, Eurocities Awardsit, joissa haetaan vaihtuvien teemojen ratkaisuja kaupunkikehittämiseen. Leipzigissa iltaohjelma piti sisällään gaalailallisen, awards-tapahtuman sekä vierailun yöaikaan kaupungin eläintarhaan. Gaalailallinen oli toteutettu samassa salissa, jossa koko konferenssin pääohjelma. Gaalailaisuus oli havainnoinnin perusteella varsin vapaamuotoinen. Plaseeraus oli toteutettu ainoastaan pormestareille. Gaalailallisella esiintyi yksi hanuristi, joka soitti kolme kappaletta. Awards-tilaisuus toteutettiin niin, että Leipzigin pormestari ja Eurocities-verkoston viestintäjohtaja juonsivat tilaisuuden. Havainnoinnin perusteella awards-tilaisuus hukkui täysin puheensorinan alle.

Eläintarha sijaitsi Kongreßhalle Leipzigin välittömässä läheisyydessä ja sinne siirryttiin gaalailallisen ja awards-tapahtuman jälkeen kävelen vapaamuotoisissa seurueissa. Eläintarha oli vierailun ajan pimeänä ja havainnoinnin perusteella osallistujilla oli hankaluuksia hahmottaa, missä kohden eläintarhaa he olivat. Myös kävely oli osittain erittäin hankalaa epätasaisilla liuskekivipoluilla. Havainnoinnin perusteella eläintarhavierailu kuitenkin huvitti ja sitä kautta myös yhdisti osallistujia.

Iltaohjelman toteuttaminen tyylikkäästi voidaan toteuttaa Espoon konferenssissa näyttävästi. Toki tämä vaatii myös konferenssille varatun budjetin kohdentamista iltatilaisuuteen. Tavanomaisilla tapahtumatuotannollisilla toimenpiteillä, kuten tilaisuuden harjoituksilla, ammattijuontajan käytöllä, käsikirjoituksella, valo- ja äänisuunnittelulla, laadukkaalla cateringilla, somistuksella, esiintyjillä ja etenkin tapahtumatuottajien ammattitaidolla koko iltaohjelma on helppo nostaa tilaisuudeksi, joka jää osallistujien mieliin. Iltaohjelman toteutuksessa on mahdollista esitellä kaupungin osaamista kongressijärjestäjänä, laadukkaana kulttuuritoimijana sekä rakentaa ja esitellä kaupungin brändiä edelläkävijänä. Havainnoinnin perusteella Leipzigissa osallistujat olivat koko illan ajan hyvän tuulisia ja heidät olisi ollut helppo houkuttaa yhteiseen ilonpitoon. Vaikutti siltä, että järjestäjäkaupunki ikään kuin hukkasi tilaisuutensa.

Perjantaina, konferenssin viimeisenä päivänä, järjestelyt eivät havainnointini perusteella poikenneet keskiviikon ja torstain järjestelyistä. Havainnoinnin perusteella konferenssin käytännön järjestelyitä voisi sanoa jopa epäonnistuneiksi. Havainnointia tukevat myös dokumenttianalyysissa läpikäytyt Espoon kaupungin Eurocities-ohjausryhmän sekä Eurocities-verkoston

toimiston ja Espoon kaupungin yhteisen työryhmän kokousmuistiot, joissa purettiin kokemuksia niin osallistujien kuin järjestäjien näkökulmasta. (Eurocities 2022 Espoo 2021c; Eurocities 2022 Espoo 2021d.)

Kokonaisuudessaan havainnointi kuitenkin tuotti myös tietoa Eurocities-verkoston tämänhetkisestä tilanteesta. Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että verkoston kasvokkain järjestetty konferenssi oli odotettu tapahtuma. Käytännön järjestelyiden ongelmista huolimatta tunnelma konferenssissa oli hyvä ja uudet tulokkaat otettiin lämpimästi vastaan. Konferenssiin haluttiin osallistua, vaikka koronapandemia ei ollut hallinnassa. Verkostossa toimivat ihmiset vaikuttivat havainnoinnin perusteella arvostavan Eurocitiesin tekemää työtä sekä olevansa osa Eurocities-perhettä. Verkosto on luonut siinä toimiville ihmisille selkeän yhteenkuuluvuuden tunteen.

Havainnoin perusteella voidaan myös todeta, että tapahtumajärjestämiseen liittyy lukuisia pieniä yksityiskohtia sekä hiljaista tietoa. Pienten yksityiskohtien kohentamisella muodostetaan kokonaisuuteen, eli tapahtumamaisemaan, isoja asioita. Pienten nyanssin hiomisella saadaan aikaa positiivisen kertautumisen malli.

6.4 Kulttuurituottajien näkemys laadukkaan konferenssin toteuttamisesta

Tässä kehittämistyössä toteutettuun dialogiseen keskusteluun osallistuneet kulttuurituottajat ovat harjaantuneita tapahtumatoimijoita ja he käsittelivät tapahtumajärjestämistä sekä konferenssin kehittämistä ammatillisen osaamisen näkökulmasta sekä tapahtumiin osallistujina että tapahtumajärjestäjinä. Kulttuurituottajien dialogisessa keskustelussa kansainvälisen konferenssin laadukkaan toteutuksen toimenpiteissä painottuivat toimivat käytännön järjestelyt, yllätyksellisyys sekä kiinnostavat sisällöt.

Kulttuurituottajat erittelivät toimiviksi käytännön järjestelyiksi selkeän opastuksen tapahtumapaikalla, kyltitykset, jonojen välttämisen sekä aikataulussa pysymisen. Kulttuurituottajat puhuivat myös tapahtuman rytmityksestä, eli siitä, että ohjelma sisältää taitavalla suunnittelulla raskaankin aiheen parissa keventäviä osioita, siirtymiä, joiden aikana osallistujan on mahdollista latautua ja orientoitua seuraavaan aiheeseen. Kulttuurituottajista tapahtuman toimivuuteen vaikuttaa oleellisesti myös tapahtuman henkilökunta, joka on käytettävissä ja kykeneväinen ohjeistamaan kävijää. Onnistuneet tapahtumajärjestelyt luovat kävijälle luottamuksen tunteen,

jolloin osallistujan ei tarvitse miettiä järjestelyjä, vaan ne on toteutettu niin, että kävijä ei ole hämmentynyt, eikä eksyksissä.

Tuottajat mainitsivat keskustelun aikana useaan otteeseen omien osallistujakokemustensa kautta lokaation liittyvän käytännön järjestelyiden sekä koko osallistujakokemuksen onnistumiseen. He kokivat yllätyksellisten ja visuaalisesti vaikuttavien lokaatioiden olleen erityisen mieleenpainuvia ja vaikuttaneen osallistumisekokemukseen positiivisesti.

Oikeestaan se elämyksellisyyden puoli on just sitä tavallaan, että koska siinä tulee pyörityä eri klubeilla siellä kaupungissa, niin ne saattaa olla tosi mieli-kuvituksellisesti rakennettuja konserttiympäristöjä ja muuta, niin siinä tulee tavallaan yhdistettynä se ammatillinen puoli, että tulee verkostoiduttua kaikkien tyyppien kaa, mutta samalla näkee sitä kaupunkia. -- Niistä on jäänyt semmosia positiivisia mielikuvia, että niissä on semmoista tapahtumamuotoilullista juttua. (Osallistuja 1, 2021.)

Kiinnostavat sisällöt olivat kulttuurituottajista avainasemassa tapahtuman osallistujakokemuksen onnistumisen kannalta. Keskustelussa mainittiin myös kiinnostavien sisältöjen liittyvän uusiin ja tuoreisiin näkökulmiin sekä yllätyksellisiin avauksiin. Tuottajat nostivat myös esiin, että tavanomaista aiheittain voidaan muokata kiinnostavamiksi taitavalla toteutuksella, esimerkiksi uuden ilmaisun keinoin, taitavalla fasilitoinnilla tai asioiden, kuten vaikkapa menun, tarinallistamisella.

Siellä oli äärimmäisen hyvä ja vaikuttava puhuja. Näköjään sivuseikka henkilön nimi. Hän puhui uutta, uudella näkökulmalla ja se mieleenpainumus liittyi siihen, että se oli jotain sellaista, mitä en ole aikaisemmin kuullut. Sitä wau-factoria ei enää tuu koko ajan. (Osallistuja 3, 2021.)

Kulttuurituottajat pitivät kulttuurisisältöjen tuomista osaksi kansainvälisiä kongresseja lähtökohtaisesti hyvänä ajatuksena. He kuitenkin toivat esiin, että kulttuuria ei tulisi ”tuputtaa” osallistujille, vaan se pitäisi tuoda osaksi kongresseja hienovaraisesti. Myös arkkitehtonisesti vaikuttava tila on osa kulttuurista kokemusta. Kulttuurituottajat suosivat tapaa, jossa kongressin osallistuvat voivat valita kulttuuriin käyttämänsä ajan omatoimisesti, esimerkiksi erilaiset näytelyt ja performanssit. Toisaalta keskustelussa nousi myös esiin taide- ja kulttuurisisältöjen integroimisen osaksi konferensseja olevan riskialtista, mutta integroinnin onnistuessa erityisen mieleenpainuvaa. Musiikin valinta ja tilaan tuominen koettiin taidemuodoista problemaattisimmaksi. Kulttuurituottajat tiedostavat ammattimuusikoiden käytön taustamuusikkoina olevan muusikoiden kannalta epäkiitollista ja taas äänitetyn musiikin valinnan jakavan osallistujien mieltymyksiä. Tosin musiikin koettiin myös tehostavan esimerkiksi siirtymiä ja siten luovan konferenssille omaa tunnelmaa.

Dialogisessa keskustelussa kysyin lopuksi kulttuurituottajilta, minkälaista osallistavaa taideteosta he lähtisivät tilaamaan taiteilijalta konferenssiin osallistujille. Keskustelu sai alkuun heryviä piirteitä, kun kulttuurituottajat huvittivat toisiaan tuotantoalakohtaisella huumorilla, joka tarkoitti tässä tapauksessa alalle tyypillisesti koettujen itsestään selvyyksien nostamista esiin. Tuottajista kuluneita ideoita olivat muraalit, tekstiiligrffitit sekä teokset, joiden toteuttamistapana olisi ”sateenkaaren väreissä matonkuteita sinne tänne”. Kulttuurituottajat alkoivat kuitenkin nopeasti suunnata keskustelua digitaalisen taiteen mahdollisuuksiin.

Voisko se olla just se digitaalinen, että jos jätät äänen tai miten valot reagoi liikkeeseen. Sitten se tallennetaan. Siellähän nyt luulis Otaniemessä olevan osaamista. (Osallistuja 2, 2021.)

Tuli mieleen, että eikö Espoossa oo paljon peliteollisuutta. Niilläkin vois olla paljon tällaisia ideoita, että mallinnetaan semmonen kasibittinen tyyppi siitä seminaariin osallistujasta. (Osallistuja 1, 2021.)

Kulttuurituottajat nostivat myös esiin nuorten äänen esiin tuomisen digitaalisen taiteen kautta. Nuorten ja konferenssiin osallistujien välille voitaisiin luoda dialogia taiteen keinoin tai niin, että konferenssissa esitetty taideteos kommunikoisi nuorten ja osallistujien välillä. Tässä taideteos toimisi ikään kuin välittäjän roolissa nuorten ja osallistujien ajatustenvaihdolle.

6.5 Verkostot vertailussa

Vertailun kohteena tässä kehittämistyössä oli Union of the Baltic Cities -verkosto, jonka jäsen Espoon kaupunki on. Verkosto on Itämeren alueen kaupunkiverkosto, jonka jäsenkaupungit sijaitsevat kaikissa Pohjoismaissa, Virossa, Saksassa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Venäjällä. Verkoston tavoitteena on edistää yhteistyötä ja kokemusten vaihtoa jäsenkaupunkien välillä, edistää kestäviä ratkaisuja alueella sekä ajaa Itämeren alueen etua verkoston vuosikokouksessa päätetyllä tavalla. (Union of the Baltic Cities 2021). Tarkoituksena oli tutkia verkoston vuosikokouksen ja konferenssin järjestelyissä sekä verkostossa tapahtuneita muutoksista pandemian aikana. Vertailu toteutettiin sähköpostihaastattelulla Union of the Baltic Cities-verkoston sihteeristölle. Haastatteluun vastasi verkoston Administration and Policy Specialist Anna Sośnicka.

Koronapandemia on vaikuttanut Union of Baltic Cities -verkoston (myöhemmin UBC) tapaan työskennellä sekä tavata jäsenistön kanssa. Uusi tilanne rajoituksineen pakotti verkoston muutoksiin. UBC:ssa pandemia vauhditti sähköisten työtilojen käyttöönottoa sekä verkkokokousten pitämistä. Hyvää tilanteessa oli se, että UBC ja sen toimikunnat aktivoituivat pandemian aikana

ja kokouksia, seminaareja sekä koulutuksia järjestettiin aiempaa enemmän. Osa verkkotapaamisten asiasisällöistä keskittyi pandemiasta selviämiseen ja sitä käsiteltiin muun muassa turismin ja kulttuurin näkökulmasta. Tapaamisia järjestettiin kuitenkin muistakin verkostolle tärkeistä aiheista, kuten Euroopan Unionin strategiasta, Itämeren alueen tilasta sekä ilmastonmuutoksesta. UBC kannusti jäsenkaupunkejaan jakamaan kokemuksiaan pandemian ajan tukitoimista. Näitä kerättiin verkoston internet-sivuille. Pandemia herätti verkoston käsittelemään myös sille uutta teemaa, kaupunkien resilienssiä. Esimerkiksi verkoston kevään 2021 lehti jäsenistölle oli täysin omistettu teemalle ja se kantoi nimeä Resilient Baltic Sea Cities. Tackling the challenges and creating the future(s). UBC valmisteli pandemian aikana myös neljä dokumenttia (policy papers), jotka käsitelivät verkoston resilienssiä. (Sośnicka 2021.)

Koronan aikana UBC järjesti normaalista poiketen kolme johtokunnan kokousta sekä yleiskonferenssinsa verkossa. Tämän lisäksi UBC-komissiot järjestivät seminaareja ja kokouksia. Sustainable Cities -komissio valmisteli sarjan webinaareja "UBC Talks". Kaikki verkkotapaamiset menivät erittäin hyvin ja houkuttelivat enemmän verkoston tilaisuuksiin myös enemmän osallistujia kuin ennen. Verkkotapaamiset ja kokoukset eivät ole kärsineet ulkoisista hyökkäyksistä. Verkostolla oli 37 verkkokokousta vuonna 2020 ja 35 vuonna 2021, eli yhteensä 72 tapaamista. (mt.)

Vaikka webinaarit ovat olleet suosittuja ja helppoja järjestää, verkoston ihmiset myös odottavat kärsimättömästi toistensa tapaamista kasvokkain. UBC palaa pandemian laannuttua mielellään normaaleihin kokouksiin ja konferensseihin. Verkosto kuitenkin uskoo, että ajan ja myös rahan säästämiseksi esimerkiksi verkkokoulutuksia, webinaareja ja projektitapaamisia järjestetään myös jatkossa jäsenkaupunkien kesken. (mt.)

Korona-aikana Union of Baltic Cities oli toiminut isojen tapahtumien ja työryhmien kokousten suhteen hyvin samankaltaisesti kuin Eurocities-verkosto. Verkostolla oli myös samoja ajatuksia toiminnan jatkon suhteen; suuret vuotuiset tapahtumat pyritään jatkossa järjestämään kasvokkain. Sen sijaan työryhmät voivat soveltuvin osin jatkaa toimintaansa verkkokokoonumisissa. Organisaatioiden toiveet kasvokkain järjestetyistä tapahtumista ja konferensseista tarkoittaa hyviä uutisia Espoon kaupungin pandemian aikana notkahtaneelle kongressi- ja tapahtumatoiminnalle ja yleisesti tapahtuma-alalle. Espoon kaupungin toimintaan verkostojen tahtotila voi vaikuttaa myös siten, että kaupungin tulee miettiä verkostoissa toimisen tapoja tapauskohtaisesti. Tihentynyt verkkokokoonantumisen tahti tulee suhteuttaa verkostossa oleviin vaikutusmahdollisuuksiin sekä siitä saatavana hyötyyn.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tässä opinnäytetyössä havainnoin tulevan Eurocities-vuosikokouksen järjestelyitä sekä muodostetin työkaluja laadukkaiden kansainvälisten kongressien toteutukseen. Tavoitteenani oli myös kuvantaa tässä opinnäytetyössä Espoon kaupungin verkostoja tapahtumajärjestäjänä suhteessa Eurocities-yhteisöön ja kumppaneihin sekä määritellä tämän verkoston sisällä tapahtunutta organisoitumista. Kuvaus auttaa Espoon kaupunkia hahmottamaan verkostotyön merkityksiä sekä näkemään käytännön työn eri ulottuvuuksia verkoston sisällä. Opinnäytetyöstä muodostui myös työssä käytettyihin menetelmiin pohjautuva näkemys toivotusta tapahtumaisemasta ja sen toteutuksesta. Elämyksellisen ohjelman ja tapahtumaiseman kuvausta voidaan hyödyntää myös muissa kaupungin järjestämissä tai sen kumppaneiden toteuttamissa tapahtumissa, kokouksissa ja kongresseissa. Kulttuurituotannon ala hyötyy työssä kuvatusta tapahtumatoiminnan mallista.

Kehittämistyön aikana evaluoin työtä sen aloittamisesta lähtien. Työni muokkaantui intensiivisen taustoittamis- ja kirjoitusvaiheen aikana. Käytin työssäni ennakoon suunniteltua laajemmin eri menetelmiä. Silti vertailukehittäminen jäi toivottua suppeammaksi, sillä eri verkostoille suunnattuihin sähköpostitiedusteluihin ei saatu vastauksia lisätiedusteluista huolimatta. Myös useampi haastattelu olisi tuonut laajempaa näkökulmaa verkostoissa toimimisesta sekä tapahtuman kehittämisestä. Työssä pyrin perustelemaan selkeästi kirjallisuuteen nojaten teoreettisen viitekehyksen sekä käytettyjen menetelmien valinta. Pyrin kehittämistyössä myös siihen, että se olisi yhtenäinen kokonaisuus, jossa ei ole irrallisia osia, eikä sisäisiä ristiriitoja. Arvioin tehtyjen valintojen tarkoituksenmukaisuutta läpi kehittämistyön sekä pyrin valitsemaan työn kannalta olennaista ja luotettavaa aineistoa sekä perustelemaan selkeästi, miksi kyseiset materiaalit ovat mukana työssä. Suhtauduin kehittämistyön tekemiseen kriittisellä otteella, samalla kun kehittämistyön tekeminen oli myös iso oppimisprosessi tutkimuksellisen kehittämistyön tekemiseen. Prosessin onnistumisen mittarina voidaan pitää työn hyödynnettävyyttä käytäntöön sekä sen aikana ilmenneitä jatkokehittämisen paikkoja. Esimerkiksi työstä puuttuva asiakasnäkökulma sekä konferenssin ja vuosikokouksen toteuttamisen kuvantaminen voidaan täydentää jatkotutkimuksessa.

Työn tekemisen aikana syntyi eri kokoisia havaintoja.

Havainto 1: Verkostossa toimiminen uudistajan roolissa vaatii ammattitaitoa ja paljon työtä. Lähtöoletus tämän kehittämistyön alussa oli, että kongressin valmistelutyö Espoossa olisi tarkoin ohjattua ja sisältäisi osin ristiriitaisia odotuksia Eurocities-verkostolta. Konferenssin valmistelun käsikirja, *The Vademecum*, sekä tiheä kokoustahti vaikutti työn alussa haastavalta yhtälöltä. Työn edetessä dokumenttianalyysin ja havainnoinnin perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että verkosto toivoo konferenssin uudistamista ja Espoon käyttävän siihen osaamistaan sekä olemassa olevia resursseja omista verkostoistaan. Espoon kaupungin kautta tapahtuva kehittämistoiminta on tärkeää Eurocities-verkostolle ja he ottavat sen tuloksia mielellään vastaan. Konferenssin valmistelutyötä onkin jo toteutettu yhteistyössä Espoon kaupungin kumppaneiden, kuten Aalto-yliopiston kanssa. Hyvät verkostot ovat suuri voimavara tapahtuman uudistamisessa ja sen sisältöjen kehittämisessä.

Havainto 2: Toimivat tapahtumajärjestelyt nostavat vahvan verkoston identiteettiä ja yhteenkuuluvuutta. Verkostojen tapahtumat ja tapaamiset ovat siirtyneet pandemian aikana verkkokalustoille. Toimintatapa on kustannustehokas, mutta verkostoissa suunnitellaan paluuta kasvokkain tapaamisiin. Vuosikokoukset ja konferenssin koetaan tärkeiksi tapahtumiksi ja niihin halutaan osallistua sekä jäsenistön että järjestäjien taholta muita kohdaten. Toimivat tapahtumajärjestelyt luovat hyviä muistoja ja mielikuvia verkostosta ja ovat osaltaan keskeisessä roolissa verkoston yhteenkuuluvuuden ja identiteetin rakentumisen kannalta.

Havainto 3: Tapahtumien yhteyteen toivotaan vahvaa elämyksellisyyttä. Tässä kehittämistyössä käydyn teemahaastattelun sekä kokeneiden kulttuurituottajien dialogisen keskustelun tulosten perusteella painottui vahvan elämyksellisyyden olevan iso osa onnistunutta tapahtumaisemaa. Konferenssiin osallistujien tulisi pystyä kokemaan paikallista kulttuuria sekä yllätyksellisyyttä. Elämysten ei tarvitse olla isoja, ne voivat liittyä esimerkiksi konferenssissa tarjottuun ruokaan sekä käsikirjoitettuun tarinallistamiseen. Osallistujille voidaan tarjota paikallista kulttuuria hienovaraisesti integroiden sitä konferenssin ohjelmaan. Kulttuurisisältöjä voidaan myös soveltaa osaksi ohjelmaa tukeutuen paikallisiin taide-, kulttuuri- ja elämyspalveluiden tuottajiin.

Havainto 4: Perinteisen kongressirakenteen uudistaminen vaatii ammattitaitoa sekä uusien työskentelytapojen osaamista. Dokumenttianalyysin perusteella Eurocities-konferenssien oh-

jelmassa on toteutettu aikaisempinakin vuosina osallistavia osioita. Erilaisten työpajojen käytännön järjestelyt ovat kuitenkin ontuneet tai niissä ei ole ollut selkeää fasilitointia. Ohjelmasuuksia voidaan nimetä uudistuksellisesti, mutta niiden sisältötuotannon ja fasilitoinnin toteutuksen tulee olla ammattilaisten käsissä.

Aineistoanalyysin ja tekemieni havaintojen pohjalta ehdotan, että Espoon kaupunki perustaa kaupungin sisäisen tapahtumaverkoston, jolla on selkeä kehittämistehtävä. Tapahtumaverkoston jäsenten tulisi olla käytännön tapahtumatyön tekijöitä, jotta verkosto voisi pureutua kongressi- ja tapahtumatyössä esiin tulleisiin ongelmiin ja hakea niihin yhdessä ratkaisuja. Verkosto on ainakin aluksi kaupungin sisäinen, sillä sen kehittämistehtäviin kuuluu myös kaupungin sisäisten prosessien korjaaminen. Avaan tämän kehittämistyön lopuksi, mitä kehittämistehtävät voisivat olla ja miksi niitä tarvitaan laadukkaiden konferenssien ja tapahtumien kehittämiseen.

Kehittämistehtävä 1: Espoon sisäisen tapahtumaprosessi korjaaminen. Tällä hetkellä Espoon kaupungin kongressi- ja tapahtumatyö on osittain hajanaista. Kaupungilla ei ole yhtä selkeää tahoja, johon potentiaaliset kongressi- ja tapahtumakumppanit voisivat olla yhteydessä. Espoon kaupungilla ei myöskään ole selkeää tai avointa näkymää siitä, mitä se voi itse tarjota kumppaneilleen ja miten kaupunki resursoi toimintojaan. Kun tapahtumaa lähdetään toteuttamaan kaupunkitilassa tai tiloissa, tarvitaan sen mahdollistamiseen lähes poikkeuksetta eri viranomaisia sekä kaupungin toimijoita. Potentiaalisten tapahtumakumppaneiden on houkuttelevaa työskennellä kaupungin prosessituntevan tapahtuma-asiantuntijan kanssa, joka jouduttaa asiantunteuksellaan lupaprosesseja sekä paikallisten kumppaneiden hankintaa.

Kehittämistehtävä 2: Kaupungin sponsoritoiminnan ja talouden uusien instrumenttien mallintaminen. Kun kaupunki päättää lähteä toteuttamaan suurta kongressia tai yleisötapahtumaa, nousevat tuotantokulut usein niin suuriksi, että tapahtuman toteuttamiseen tarvitaan ulkopuolisia rahoittajia eli sponsoreita. Sponsoreiden hankkiminen, yhteistyösopimusten laatiminen, sopimusten sisältöjen valvonta ja toteuttaminen on aikaa vievää työtä, mutta se on väline tuottaa arvoa. (Rannikko 2021.) Kaupungin tuottamassa tapahtumassa arvosta nauttivat lopulta kuntalaiset tai kaupungin yhteistyökumppanit. Yhtenä kehittämistehtävänä Espoon kaupungin tapahtumaverkoston tulisi valmistella kongresseihin ja tapahtumiin oma sponsoritoiminnan malli sekä edistää sponsoritoimistojen kilpailutusta. Kaupunki määrittelee itse kongressi- ja tapahtumakohtaisesti, mitä se voi sponsoriyhteistyön vastineeksi tarjota. Tämän jälkeen toimintaa voisi olla hyvä ulkoistaa sponsoritoimistolle, joka hoitaa neuvottelut kaupungin ja kumppanin välillä. Sponsoritoimisto käyttää verkostoaan sekä ammattitaitoaan yritysten aikataulujen ja arvojen

tunnistamisessa. Toimistojen käyttö voisi mahdollistaa espoolaisille entistä suurempia ja laadukkaampia tapahtumia sekä vahvistaa Espoon toimintakenttää vahvoissa verkostoissa.

Usein kaupungilla tapahtumien parissa työskentelevien henkilöiden talouden uusien instrumenttien hallinnan, kuten joukkorahoituksen ja sponsoritoiminnan, ja siihen liittyvä koulutuksen hankinta on omaehtoista. Tapahtumaverkoston tulisi hankkia esimerkiksi talouden uusia instrumentteja, kuten joukkorahoituksen ja osallistuvan budjetoinnin malleja, koskevaa koulutusta ja osaamista laajemmin sekä pystyä integroimaan niitä osaksi kaupungin toimintoja.

Kehittämistehtävä 3: Vaikuttavuuskartan laatiminen. Yhtenäistettäessä tapahtumaprosesseja, tulisi tapahtumaverkoston laatia oma vaikuttavuuskartta, jossa selvitetään se, missä kongressien ja tapahtumien kannalta vaikuttavissa verkostoissa Espoo on jo mukana. Lisäksi tulisi selvittää, mitä merkittäviä kumppanuuksia kaupungilla on jo olemassa. Vaikuttavuuskartan laatiminen selkeyttäisi Espoon asemointia kansalliselle ja kansainväliselle tapahtumakartalle. Nykytilanteen kartoituksen jälkeen voitaisiin selvittää, missä kansainvälisissä verkostoissa kaupungin tulisi aktivoitua tai mihin kansainvälisiin verkostoihin Espoon tulisi pyrkiä mukaan, jotta kaupunki voisi aktivoitua tapahtumahauissa ja profiloitua entistä vahvempana kongressi- ja tapahtumakaupunkina. Verkostoissa toimiminen on vertaisoppimista, joka kasvattaa kaupungin osaamista.

Kehittämistehtävä 4: Uusien elämiskumppaneiden kartoitus. Pandemia-aika on uudelleenmääritellyt tapahtumiin osallistumisen mahdollisuuksia sekä tapahtumajärjestämisen tapoja. Sekä kasvokkain järjestettäviin että hybridinä toteutettuihin tapahtumiin kaivataan kuitenkin vahvaa elämyksellisyyttä. Tapahtumaverkoston tulisi kartoittaa myös hybriditapahtumissa hyvin toimivia kumppaneita, jotka voisivat tarjota elämyksellistä ohjelmaa erilaisten tapahtumien tarpeisiin. Esimerkiksi digitaalisen taiteen tekijät ja tiedeyhteisö olisi hyvä ottaa erityisen tarkastelun alle kartoitettaessa elämiskumppaneita.

Mikäli näihin työssä esitettyihin kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksiin päätetään ryhtyä, olisi tärkeää, että tapahtumaverkostolla olisi suora yhteys johtoon ja sen jäsenet pystyisivät asiantuntijoina esittelemään ja panemaan toimeen työssä ehdotettuja kehittämistehtäviä.

LÄHTEET

- Ala-Poikela, A., Koski, A. & Stenvall, J. 2015. Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, vaikuttavuutta arvoverkkoilla (VARVO) -hanke. Kuntaliiton julkaisuja Acta 260. Helsinki: Kuntaliitto.
- Alhanen, Kai & Soini, Tiina & Kangas Marko 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Viitattu 27.5.2021. <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>
- Aula, Pekka & Heinonen Jouni 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Alma Talent.
- Business Finland 2020. Suomessa kaikkien aikojen kongressivuosi. Viitattu 18.5.2021. <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/tiedotteet/2020/suomessa-kaikkien-aikojen-kongressivuosi>
- Catani, Johanna 2017. Onnistunut yritystapahtuma -järjestäjän käsikirja. Helsinki: Alma Talent Pro
- Eriksson, Kai 2009. Maailma ilman ulkopuolta. Verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Espoon kaupunki 2017. Espoo-tarina. Viitattu 7.3.2021. https://www.espool.fi/fi-fi/espool_kaupunki/paatoksenteko/espootarina
- Espoon kaupunki 2018. Espoo Eurocities-verkoston kulttuurifoorumin johtoon. Viitattu 27.8.2021. [https://www.espool.fi/fi-FI/Espoo_Eurocitiesverkoston_kulttuurifooru\(148078\)](https://www.espool.fi/fi-FI/Espoo_Eurocitiesverkoston_kulttuurifooru(148078))
- Espoon kaupunki 2019. Kaupunginhallitus. Pöytäkirja 14.10.2019/Pykälä 142. Osallistujien nimeäminen Eurocities-verkoston vuosikokoukseen Prahassa 20. - 22.11.2019. Viitattu 19.5.2021. <https://espoolprodfi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2019479198-4>
- Espoon kaupunki 2020. Application to host the Eurocities Annual Conference 2021. Viitattu 2.10.2021. Ei julkaistu.
- Espoon kaupunki 2021a. Tietoisku. Espoon asukasluku vuodenvaihteessa 2020/2021. Viitattu 27.7.2021 <https://www.espool.fi/download/noname/%7BA1346A3B-B228-4119-B54B-8F860B7AB548%7D/138256>
- Espoon kaupunki 2021b. Kaupunginhallitus. Pöytäkirja 24.5.2021/Pykälä 177. Valtuusto-kauden 2021-2025 poikkihallinnolliset kehitysohjelmat. Viitattu 13.9.2021. <https://espool.oncloudos.com/kokous/2021340.PDF>
- Espoon kaupunki 2021c. Kaupunginhallitus. Pöytäkirja 11.10.2021/Pykälä 350. Osallistujan nimeäminen Eurocities-verkoston vuosikokoukseen Leipzigissa 3-5.11.2021 ja Espoon Eurocities 2022 vuosikokouksen ohjausryhmään. Viitattu 24.10.2021.
- Espoon kaupunki 2021d. Kulttuurin vuosi 2020. Kulttuurin tulosityksikön toimintakertomus. Viitattu 8.9.2021. https://issuu.com/espoolkaupunki/docs/kulttuurin_tulosityksik_n_toimintakertomus_2020

- Espoon kaupunki 2021e. Eurooppalaisesta kaupunkiverkostosta oppia, kumppaneita ja keinoja Espoo-tarinan tavoitteiden saavuttamiseksi. Viitattu 30.11.2021. <https://www.espoo.fi/fi/uutiset/2021/11/eurooppalaisesta-kaupunkiverkostosta-oppia-kumppaneita-ja-keinoja-espoo-tarinan-tavoitteiden>
- Espoon kaupunki 2021f. Espoon kestävän kehityksen työ esillä YK:n huippukokouksessa. Viitattu 22.9.2021. <https://www.espoo.fi/fi/uutiset/2021/09/espoo-kestavan-kehityksen-tyoesilla-ykn-huippukokouksessa>
- Eurocities 2018. Eurocities 2018 Edinburgh evaluation form. Viitattu 16.11.2021. Ei julkaistu.
- Eurocities 2019a. Annual Report 2019. Viitattu 8.9.2021 https://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/Eurocities_Annual_Report_2019.pdf
- Eurocities 2019b. Eurocities 2019 Prague. Summary of evaluation forms. Viitattu 16.11.2021. Ei julkaistu.
- Eurocities 2020. Live updates COVID-19. European cities respond to the coronavirus crises. Category: Culture. Viitattu 7.9.2021. <https://covidnews.eurocities.eu/category/covid-news/culture/page/2/>
- Eurocities 2021a. About us. Viitattu 6.9.2021. <https://eurocities.eu/about-us/>
- Eurocities 2021b. The Vademecum. Viitattu 2.10.2021. Ei julkaistu.
- Eurocities 2022 Espoossa 2021. Teams-työtila 11.12.2021-30.12.2021. Ei julkaistu.
- Eurocities 2022 Espoo 2021a. Eurocities Officen ja Espoon kaupungin työryhmän muistio 11.10.2021. Viitattu 13.10.2021. Ei julkaistu.
- Eurocities 2022 Espoo 2021b. Eurocities Officen ja Espoon kaupungin työryhmän muistio 25.10.2021. Viitattu 28.10.2021. Ei julkaistu.
- Eurocities 2022 Espoo 2021c. Eurocities Officen ja Espoon kaupungin työryhmän muistio 15.11.2021. Viitattu 30.11.2021. Ei julkaistu.
- Eurocities 2022 Espoo 2021d. Espoon kaupungin ohjausryhmän muistio 10.11.2021. Viitattu 30.11.2021. Ei julkaistu.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. (E-kirja) Talentum Media Oy.
- Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD - Books on Demand
- Kansainväliset asiat 2021. Kansainvälisyystiimin työnjako syksy 2021. Viitattu 30.11.2021. Ei julkaistu.
- Kaupunkitapahtumat Espoo 2021. Kaupunkitapahtumat Espoo. Viitattu 27.5.2021. <https://www.espoo.fi/fi/kaupunkitapahtumat-espoo>
- KulttuuriEspoo 2018. The City of Espoo's Candidacy for Chair of the EUROCITIES Culture Forum 2019–2020. Viitattu 21.9.2021. https://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/Application_Culture_Forum_Chair_Espoo.pdf
- Kóbor-Laitinen, Zita. Benchmarking. Opetusvideo. Viitattu 19.11.2021. Ei julkaistu.

- Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2004, 17 §.
- Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019, 2 § & 3 §
- Mäkelä, Jukka 2020. Tutustu uuteen Espoon verkostojohtamisen käsikirjaan. Essi-intranet henkilöstölle. Viitattu 20.11.2021. Ei julkaistu.
- Nikkanen, Riina 2018. Kongressiopas Jyväskylän ammattikorkeakoululle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Restonomi (AMK), matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 30.11.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018060713000>
- Ovaska, Milla 2021. Espoon kaupungin kansainvälisten asioiden päällikkö. Suullinen tiedonanto 5.10.2021.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rannikko, Aleks 2021. Onnistunut yritysysteistyö palvelee kumpaakin osapuolta. Yritysyhteistyön uudet muodot & joukkorahoitus -webinaari, 11.3.2021, Zoom Cloud Meeting.
- Rautiainen Mirja & Siiskonen, Miika 2013. Kokous- ja kongressipalvelut. Helsinki: Restamark
- Seppänen-Järvelä, Riitta (toim.) 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Hyvät käytännöt. Menetelmäkäsikirja. Helsinki: Stakes. Viitattu 19.11.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? (E-kirja) Alma Talent Oy.
- Tommila, Susanna 2020. Concluding remarks -puhe. Cities respond to cultural implications of Covid-19 crisis. City dialogue on culture -tapaaminen. Eurocities 26.5.2020. Viitattu 21.9.2021. <https://eurocities.eu/latest/cities-respond-to-cultural-implications-of-covid-19-crisis/>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Turkka, Saara 2018. Suomalaiset kaupungit kansainvälisinä toimijoina. Selvitys 17 kaupungin kansainvälisestä ja Euroopan unioniin liittyvästä toiminnasta. Viitattu 21.9.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1919-suomalaiset-kaupungit-kansainvalisina-toimijoina>
- Union of the Baltic Cities 2021. Statute of the Union of the Baltic Cities. Viitattu 20.11.2021. https://www.ubc.net/sites/default/files/ubc_statute_online2021_0.pdf
- Vartiainen Pekka. Dokumenttianalyysi. Opetusvideo. Viitattu 27.5.2021. Ei julkaistu.
- Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Visit Espoo. Visit Espoon kokous- ja kongressipalvelut. Viitattu 27.5.2021. <https://www.viisitespoo.fi/fi/palvelu/visit-espoo-kokous-ja-kongressipalvelut/>

Ylitalo, Jari 2020. Vaikuttavat kumppanuudet ja verkostot. Espoolaisen verkostajohtamisen periaatteita ja menettelytapoja. Viitattu 20.11.2021. Ei julkaistu.

HAASTATTELUT

Kasvi, Tiina 2021. Kulttuuripalvelupäällikkö. Espoon kaupunki, 23.11.2021. Haastattelija Saara Vanhala.

Sośnicka, Anna 2021. Administration and Policy Specialist. Union of the Baltic Cities, 18.11.2021. Sähköpostihaastattelu. Haastattelija Saara Vanhala.

LIITTEET

Liite 1. Dialoginen keskustelu: ohjeet osallistujille

Liite 2. Dialoginen keskustelu: työskentelyn kulku

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Liite 4. Vertailukehittämisen kysymykset

Liite 1. Dialoginen keskustelu: ohjeet osallistujille

DIALOGINEN KESKUSTELU

OHJEITA OSALLISTUJILLE

17.9.2021
Kulttuurituottajat

MITÄ?

Hyödynnetään ihmisen osaamista, kokemuksia ja luovuutta. Jokaisen osallistujan omakohtainen näkökulma ja näkemys asiasta on yhtä arvokas kuin muiden keskusteluun osallistuvien.

1. Tasa-arvo. Osallistujilla on yhtäläinen oikeus osallistua keskusteluun.
2. Aktiivinen myötäeläminen ja kuuntelu on pohja dialogiin pääsyyllle.
3. Omien oletusten tarkastelu ja kyseenalaistaminen avaa dialogia.
4. Dialogiin osallistujien tulee pystyä luottaa toisiinsa.

Lähde: Holm, Ruurik & Puutanan, Petro & Stähle, Pirjo 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Viitattu 10.9.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

SAARA VANHALA

Liite 2. Dialoginen keskustelu: työskentelyn kulku

Keskustelu toteutettiin perjantaina 17.9.2021 zoom-videopalaverina. Toimin itse keskustelussa kysyjänä. Aluksi osallistujien vapaamuotoiselle keskustelulle oli varattu aikaa 15 minuuttia. Tämän jälkeen käynnistettiin nauhoitus ja menttiin itse asiaan. Käytin opinnäytetyöni aiheen sekä dialogisen keskustelun esittelyyn 10 minuuttia. Näkökulmana tässä keskustelussa oli yhteisen aiheen käsittely osana valmistelua.

Avoimet kysymykset

Virittäytyminen, 15 min

- Kerro lyhyesti viimeisin osallistujakokemuksesi
- Mikä on henkilökohtaisesti mieleen jäänein osallistumiskokemuksesi seminaariin?
- Mikä on mieleen jäänein kokemuksesi seminaarin / tapahtuman järjestämisessä?

Syventyminen aiheeseen, 20 min

Nyt lähdemme mielikuvissamme perinteiseen auditoriosaliin, jossa kokoontuu kolmen päivän ajan seminaariin osallistujia, tässä tapauksessa eurooppalaisia päättäjiä ja johtajia.

- Mitkä asiat johtaisivat mielestäsi onnistuneeseen osallistujakokemukseen?
- Kongressin ohjausryhmä haluaa tuoda esiin järjestäjätahon kulttuuriosaamista. Miten esittelisit osallistujille suomalaista kulttuuria koko kongressin ajan?
- Miten toisit nuoret näkyviin osallistujajoukolle?
- Miten jättäisit osallistujien “kädenjäljen” paikkakunnalle?

Loppuyhteenveto, 10 min

- Miten koit osallistuminen tällaiseen keskustelun?
- Haluatko antaa jotain palautetta keskustelusta?
- Jäikö vielä jotain sanomatta?

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Teemat

- Espoon historia Eurocitiesissä
- Kulttuurifoorumin puheenjohtajuus
- Verkostotyö
- Tapahtumamaisema

Liite 4. Vertailukehittämisen kysymykset

1. How did Covid-19 impact UBC's operations?
2. Did UBC organize a digital congress, general meeting or seminars? How did it go?
3. In future, is UBC going to go back to normal after the covid-19 or are you going to save some functions that your network has learned during the pandemic?