



Ulla Hakala

Yhteiskuntavastuullisuus kaupunkibrändin ytimenä?

Yhteiskuntavastuullisuus kaupunkibrändin ytimenä?

Ulla Hakala

Tästä on kyse

- Yritykset panostavat yhteiskuntavastuullisuuteen (CSR, Corporate Social Responsibility) tärkeimpänä syynä maineen parantaminen. Läpinäkyvän toiminnan vaateen myötä yhteiskuntavastuullisuudesta on tullut monien yritysten brändinrakennustekijä ja erottautumisen ase kovassa kilpailussa.
- Samalla tavalla kuin yritykset, myös kunnat ja kaupungit kilpailevat keskenään – asukkaista ja veronmaksajista, turisteista, yrityksistä ja investoijista – pyrkien tietoisesti rakentamaan positiivista kuvaa. Brändiajattelu onkin laajentunut myös kaupunkeihin ja kuntiin.
- Yhteiskuntavastuullisuus on vetovoimatekijä, jonka varaan kaupungin brändiä voi rakentaa, mutta jonka toteutuminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista kaupungin omilta toimijoilta ja eri sidosryhmiltä.

Johdanto

Yhteiskuntavastuullisuus on viime vuosien aikana nousut keskeiseksi teemaksi yritysten keskuudessa. Yritysvastuuverkosto FIBSin tänä vuonna toteuttaman kyselyn mukaan tärkeimpiä syitä panostaa yhteiskuntavastuuseen ovat yritysmaineen parantaminen, vastuullisuus liiketoiminnan lähtökohtana ja tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaaminen.¹ Yhteiskuntavastuullisuudesta onkin tullut monien yritysten, Suomessa muun muassa Valion², Pauligin³ ja Keskon⁴ brändinrakennustekijä ja erottautumisen ase koventuneessa kilpailussa. Suomalaiset myös työskentelevät mieluiten yrityksissä, jotka noudattavat yhteiskuntavastuun periaatteita.⁵

Myös kunnat ja kaupungit kilpailevat keskenään – asukkaista ja veronmaksajista, turisteista, yrityksistä ja investoijista – pyrkien tietoisesti rakentamaan positiivista kuvaa sidosryhmiensä keskuudessa. Brändiajattelu onkin laajentunut myös kaupunkeihin ja kuntiin ja jopa valtioon. Puhutaan paikkabrändäyksestä (engl. place branding). Tässä katsauksessa pohditaan, voisiko yhteiskuntavastuullisuus (engl. Corporate Social Responsibility, jatkossa CSR) toimia vetovoimatekijänä, jonka varaan voi rakentaa kaupungin brändiä? Aihe on ajankohtainen ja toistaiseksi vähän tutkittu kansainväliselläkin tasolla.⁶

Tutkimusten mukaan vahva paikan brändi lisää vetovoimaa yrityksiin ja investointeihin, houkuttelee osaavaa työvoimaa, edistää matkailullisia tavoitteita, tukee yritystoiminnan intressejä, edistää kansainvälis-poliittista kuuluvuutta sekä vahvistaa asukkaiden identiteettiä ja nostaa heidän itsetuntoaan. Vahvan brändin luomiseksi tarvitaan hyvää toimintaa, substanssia ja onnistunutta viestintää. Viestinnän tulee perustua todellisiin, kestäväällä pohjalla oleviin tekoihin.

Tämä tutkimuskatsaus liittyy Turun kaupunkitutkimusohjelmasta rahoitettuun Kaupunkibrändin rakentaminen -hankkeeseen. Empiirinen tutkimus on tehty vuoden 2015 aikana ns. toimintatutkimuksena. Sillä tarkoitetaan, että tutkija pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan tutkimuskohteeseen ja sen toimintaan kehittävästi, tarkoituksena saada aikaan muutoksia tutkittavassa organisaatiossa.^{7,8} Valitessaan toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmäksi tutkija ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. Osa menetelmästä on, että tutkija ”kuuluu” tutkittavan organisaation sisäpuolelle. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on verrattavissa konsultin rooliin: hän auttaa toimijoita tiedostamaan ja ratkaisemaan kehittämisen kohteen ongelmia ja haasteita.

Yksi paikkabrändäyksen haaste on kontrolloitavuus: kun kaupungeilla on useita eri toimijoita ja sidosryhmiä, miten varmistetaan niiden yhteinen ja yhtenäinen linja? Onnistuneen paikkabrändäyksen ydin on siinä, että kaikki sen piirissä toimivat tiedostavat sen merkityksen ja tietävät, miten heidän tulee toimia brändistrategian toteuttamiseksi. Tämä edellyttää tehokasta sisäistä viestintää, mittareita ja seurantaa.

Tämä katsaus keskittyy erityisesti viestinnällisen kärjen ideointiin Turun kaupungille. Artikkelissa esitetyt havainnot ja kehitysehdotukset pohjautuvat Turun kaupungin viestinnästä ja ympäristöasioista vastuullisten johtajien sekä kaupungin viestintävastaavien haastatteluihin, osallistumiseen työpajatyöskentelyyn tutkimusjakson aikana sekä dokumenttiaineistoon, erityisesti Turku 2029 –strategiaan.⁹

Turun kaupunki on jo pidempään toiminut aktiivisesti kestävä kehityksen edistämiseksi. Myös tulevaisuudessa Turun ilmasto- ja ympäristöpolitiikan vastuullisuustavoitteet ovat kovat: tavoite on tulla täysin hiili-neutraaliksi kaupungiksi vuoteen 2040 mennessä.¹⁰ Kaupungeilla onkin merkittävä rooli siirtymässä, jota tulevaisuudentutkijat kutsuvat siirtymiseksi kuudennen aallon taloudeksi. Tässä arvoa luodaan ympäristöstävällisesti, materiaalinuokasti ja digitaalisesti.¹¹

Kaupunkien yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuuseen kuuluvat ympäristövastuun lisäksi taloudellinen ja sosiaalinen vastuu.

Kaupungit ovat kaupan, kulttuurin ja kommunikaation keskuksia, ja niillä on merkittävä rooli ympäristö- ja ilmastovaikutuksista: kaupunkien osuus maapallon hiilidioksidipäästöistä on 70 prosenttia. Noin 90 prosenttia kaupunkialueista sijaitsee rannikoiden tuntumassa¹², mikä korostaa niiden vastuuta merenpinnan noususta ja yllättävistä sääilmiöistä. Esimerkiksi liikenne on yksi toimintakokonaisuus, johon kaupungit voivat suoraan ja välillisesti vaikuttaa.¹³

Kaupunkien on huolehdittava taloudellisten resurssien tehokkaasta käytöstä ja kohdentamisesta, jotta ne pystyvät takaamaan yhteiskunnalle tärkeät palvelut ja kehittämään niitä, pitäen samalla veroasteen kohtuullisena. Kaupungit edistävät taloudellista hyvinvointia vaikutusalueellaan, toimien avoimessa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Kaupungin intressi on, että paikkakunnalla toimivat yritykset ja niissä työskentelevät henkilöt voivat hyvin ja menestyvät. Tämäkin sisältyy kaupunkien taloudelliseen vastuuseen.

Sosiaalisen vastuun osalta kunnilla on etenkin Suomessa merkittävä vastuu hyvinvointipalveluista. Kaupungit koostuvat kuitenkin ihmisistä, yrityksistä ja muista yhteisöistä, joilla jokaisella itsellään on oma sosiaalinen vastuunsa. Vastuullisuus ilmenee jokaisen toimijan päivittäisissä teoissa ja valinnoissa.

Kaupungin päättäjät voivat tehdä linjauksia ympäristöä, yritystoimintaa ja hyvinvointia tukevista toimista, mutta toteutus on useiden instituutioiden ja viime kädessä yksilöiden vastuulla. Kaupungit toteuttavat ympäristövastuuta esimerkiksi muokkaamalla kaupunkiyhteisön rakenteita (julkinen liikenne, jätehuolto, kierrättäminen) ympäristöarvot huomioon ottaen ja näin helpottavat muiden toimijoiden ympäristövastuullisuutta näiden omassa toiminnassa. Kaupunki voi myös kannustaa yrityksiä kehittämään ympäristövastuullista liiketoimintaa, kuten esimerkiksi Helsingissä on tehty.¹⁴

Yhteiskuntavastuullisuuden onnistumisen mittarina on suositeltavaa käyttää sitä, miten eri sidosryhmät ja toimijat tuottavat ns. jaettua arvoa (engl. shared value) eli miten hyvin tehdyt toimenpiteet hyödyttävät eri osapuolia. Taulukossa 1 esitetään eri ryhmien vastuut ja hyödyt yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta. CSR-painotteisen strategian jalkauttaminen ja toteuttaminen edellyttää aktiivista osallistumista kaikkien osapuolten osalta.

Sidosryhmä/ toimijat	Vastuut	Hyödyt
Virkamies-johto	Sosiaalisten, lainsäädännöllisten, eettisten ja ympäristöllisten ongelmien esiintuominen ja käsittely; vahva sitoutuminen; motivointi käyttäytymismuutoksiin; CSR-strategian implementointi ja mobilisointi; CSR-infran mahdollistaminen	Menestyvä ja terve talous; puhtaampi ja turvallisempi ympäristö; parantunut kaupunki-imago ¹⁵
Kaupungin työntekijät	Osallistuminen kaupungin kehittämiseen; esimerkillinen ympäristökäyttäytyminen ¹⁵ ; kaupungin 'lähettiläänä' toimiminen; lakituntemus ¹⁶	Organisaatioon/kaupunkiin identifioituminen työntekijänä; lakeja noudattavan ja eettisen käyttäytymisen tradition luominen
Luottamushenkilöt	Kaupungin kehittämiseen kannustaminen; paikallisen identiteetin vahvistaminen; sosiaalisen syrjinnän poistaminen ¹⁷	Yhteisöllisyyden kehittyminen; vähemmän levottomuutta ¹⁷
Asukkaat	Osallistuva ja vastuullinen asuminen; esimerkillinen kansalaisuus	Kaupunkiyhteisön kehittyminen; vähemmän levottomuutta ^{15, 17} ; yhteisöllisyyden tunteen ja me-hengen kehittäminen
Yritykset	Vastuullinen yritystoiminta; kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen	Pidemmän aikavälin taloudelliset ja imagolliset hyödyt ⁶
Sijoittajat	Sijoitusten kasvattaminen ¹⁷	Positiivinen pitkän aikavälin tuotto sijoitetulle pääomalle
Kansalaisjärjestöt	CSR-pohjainen yhteistyö; sitoutuminen yhteisöllisyyden aikaansaamiseen ¹⁸ ; toiminnan läpinäkyvyys ¹⁹	Kaupunkiyhteisön henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi; kaupunkikuvan paraneminen ¹⁶
Matkailijat	Vastuu omasta käyttäytymisestä	Puhtaampi kaupunki; positiivinen spontaani julkisuus
Opiskelijat/ oppilaitokset	Vastuu omasta käyttäytymisestä; rotuennakkoluultomuus; kiusaamisen välttäminen	Ympäristöllisesti kestävät ja sosiaalisesti ystävälliset opiskeluolosuhteet; avoin ja hyväksyvä ilmapiiri
Urheiluseurat/ yhdistykset	CSR-pohjainen yhteistyö; sitoutuminen kaupunkiyhteisön kehittämiseen ¹⁸ ; syrjäytymisen ehkäiseminen; rotuennakkoluulojen hälventäminen	Yhteisön henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi
Media	CSR-asioista viestiminen	Yhteisön henkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin paraneminen; parantunut kaupunki-imago ¹⁵

Taulukko 1. CSR ja jaettu arvo.

Vastuullisuus nousevana teemana

Yhteiskuntavastuullisuuden sisällyttämisestä kaupunki- ja viestintästrategiaan on joitakin kansainvälisiä esimerkkejä. Kööpenhamina on jo vuosia profiloinut itsensä 'Vihreäksi kaupungiksi' panostaen muun muassa liikenteen kehittämiseen. Kaupungissa on jo enemmän polkupyöriä kuin asukkaita, kun taas vain alle kolmanneksessa kööpenhaminalaisista talouksista on oma auto. Kööpenhaminalaisissa takseissa on telineet kahden pyörän kuljettamista varten, ja polkupyörää voi kuljettaa veloituksessa kaupungin lähijunissa. Kööpenhamina aikoo olla maailman ensimmäinen hiilineutraali pääkaupunki vuoteen 2025 mennessä.²⁰ Kööpenhaminan vastuullisuusstrategiassa painottuu ympäristövastuu.

West Palm Beach Yhdysvaltain Floridassa taas on esimerkki kaupungista, joka korostaa sosiaalista ja taloudellista vastuuta. Kaupunki ilmoittaa strategisiksi prioriteeteikseen turvallisuuden edistämisen, kaupunkilaisten sitouttamisen vapaaehtoistyöhön ja kaupunkiin muuttavien huomioimisen sekä tervetulleiksi toivottamisen, taloudellisen tasapainon edesauttamisen, yritysten investointihalukkuuden lisäämisen sekä myönteisen työskentelyilmapiirin edesauttamisen.²¹

European Green Capital on 2010 lähtien vuosittain myönnetty tunnustus kaupungille, joka on osoittanut esimerkillisyyttä ympäristöstävällisessä kaupunkiasumisessa. Valinnasta vastaa Euroopan ympäristökeskuksen (EEA) koordinoima kansainvälinen asiantuntijaraati. Vihreältä pääkaupungilta edellytetään saavutuksia kestävän kehityksen, ympäristön huomioimisen ja asukkaiden hyvinvoinnin edistämisessä. Vuoden 2016 Vihreä pääkaupunki on Slovenian pääkaupunki Ljubljana, joka edellä mainittujen lisäksi täytti myös kriteerin uskottavista tulevaisuuden ratkaisuista, jotka vähentävät yksityisautoilua ja suosivat julkista liikennettä, pyöräilyä ja jalankulkua.²²

Mielenkiintoinen esimerkki yhteiskuntavastuullisuusajattelun soveltamisesta valtion toimintaan on Bhutan, Himalajan vuoristossa sijaitseva 785 000 asukkaan kuningaskunta. Buddhalaisen filosofian periaatteita noudattavan kuningaskunnan yleisideologia perustuu brut-

tokansannon (GNH, engl. Gross National Happiness) käsitteeseen. Bruttokansanonne merkitsee hengellistä onnea, johon kuuluu myös ympäristön kunnioitus.²³

Valtiot, kaupungit, kunnat ja kaupunkiseudut ovat ratkaisevassa asemassa ympäristöongelmien, luonnonvarojen riittävyuden ja ilmastonmuutoksen ratkomisessa. Ongelmia ei pystytä ratkaisemaan ilman kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä. Tuore avaus kotimaisesta yhteistyöstä on ns. resurssiviisaiden edelläkävijäkaupunkien ja -kuntien verkosto Fisun, jonka jäsenet edistävät hiilineutraalia kiertotaloutta ja luonnonvarojen viisasta käyttöä. Ensimmäisinä verkostoon liittyivät Turku, Jyväskylä, Forssa ja Lappeenranta.²⁴ Kansainvälisestä yhteistyöstä puolestaan esimerkki on C40 Cities -verkosto, joka tarjoaa jäsenilleen yhteistyöfoorumien ilmastopäästöjen vähentämiseksi sekä paikallisesti että maailmanlaajuisesti. Tällä hetkellä verkostoon kuuluu yli 75 suur- tai megakaupunkia, joiden alueilla asuu yhteensä yli 550 miljoonaa ihmistä. Kööpenhamina ja Tukholma ovat verkostossa mukana innovaattorikaupunkina, jotka ovat osoittaneet edelläkävijyyttä ympäristönsuojelussa ja ilmastonmuutoksen ehkäisemisessä.²⁵

Yhteiskuntavastuu Turun kaupunki-brändin ytimeksi?

Yhteiskuntavastuullisuuden nostoa Turun kaupungin viestinnän kärjeksi voidaan perustella useammastakin syystä. Turku toimi Euroopan kulttuuripääkaupunkina vuoden 2011 ajan teemalla "Kulttuuri tekee hyvää". Luonnollinen jatke tälle teemalle ja sloganille olisi "Turku tekee hyvää"²⁶. Turun kaupunkistrategiassa Turku 2029 kaupunkilaisten hyvinvointi ja aktiivisuus sekä vireä elinkeinoelämä ja kestävä kasvu on nostettu painopistealueiksi. Strategian mukaan elinvoiman ja kasvun tulee rakentua ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväälle perustalle: "Yhdessä tasapainoisen taloudenpidon ja hyvän elämänlaadun kanssa elinympäristöstä huolehtiminen luo kestävää hyvinvointia."

Strategian päämäärät rinnastuvat luontevasti yhteiskuntavastuullisuuden osa-alueisiin (ks. Taulukko 2).

Tavoite	CSR:n osa-alue
Monipuolinen elinkeinorakenne ja hyvä työllisyystilanne	Taloudellinen vastuu
Sujuvat ja vähäpäästöiset liikennematkaiset	Ympäristövastuu
Asukas- ja asiakaslähtöiset ja kattavasti saatavilla olevat sähköiset palvelut	Sosiaalinen vastuu
Ympäri vuoden vireä kaupunkikulttuuri ja tapahtumatarjonta	Sosiaalinen vastuu
Suomen paras opiskelijakaupunki	Sosiaalinen vastuu
Kestävät hankinnat	Taloudellinen vastuu; ympäristövastuu

Taulukko 2. Turku 2029 -strategian tavoitteet ja yhteiskuntavastuu

Turun kaupungin ympäristöasioista vastaava kehittämisspäällikkö Risto Veivo korosti tutkimushankkeeseen liittyneessä haastattelussa kaupunkiorganisaation roolia kestävän hyvinvoinnin rakentamisessa: ”Kaupunki on omalla toimialueellaan niin iso ja merkittävä, että se on avainasemassa siinä, että vaikkapa syntyy kestävän kehityksen periaatteita toteuttava yhdyskuntarakenne tai energiaratkaisuja, jotka alentavat kasvihuonekaasupäästöjä”.²⁷ Skanssin alueelle kehitteillä oleva älykäs, noin 8000 asukkaan kaupunginosa on tästä hyvä esimerkki. Energiatuotannon osalta tavoitteena on, että Skanssin alueen kiinteistöt voisivat itse tuottaa energiaa kaksisuuntaiseen kaukolämpöverkkoon muun muassa lämpöpumppujen ja aurinkokeräimien avulla.

Ekologisuus huomioidaan myös liikkumisjärjestelyissä, jotka painottavat ja tukevat joukkoliikennettä sekä pyöräilyä ja kävelyä. Turku on sitoutunut kestävän kaupunkiliikenteen kehittämiseen ja on tällä hetkellä mukana esimerkiksi nelivuotisessa, Euroopan Unionin rahoittamassa Civitas Eccentric -hankkeessa, jossa kehitetään sähköistä liikennettä, yhteiskäyttöauto- ja -pyöräpalveluita sekä liikkuminen palveluna -konseptia. Suunnitelmissa on perustaa vuoden 2018 aikana Kupittaalalle Liikkumispiste-palvelupiste, joka yhdistää joukkoliikennettä ja muita liikkumismuotoja käyttävien matkareitit.²⁸

Jotta yhteiskuntavastuullisuus voisi toimia Turun erottautumistekijänä, vastuullisuuden alueilla suunnitelluista ja jo tehdyistä toimenpiteistä tulisi viestiä aktiivisesti. Suomessa Espoon kaupunki on jo ilmoittanut vastuullisuuden ja kestävän kehityksen kaupunki- ja viestintästrategiansa painopistealueeksi. Ilmoitus ei ole katteeton, sillä Tilburgin yliopiston tekemän kansainvälisen ver-

tailututkimuksen mukaan Espoo on Euroopan kestävin kaupunki 2016.²⁹ Myös Vantaa on konsernistrategiansaan nostanut yhteiskuntavastuullisuuden voimakkaasti esiin.³⁰ Sen, että jotkut kaupungit ovat jo tarttuneet vastuullisuusteemaan, ei tarvitse merkitä tilaisuuden menettämistä Turussa, vaan mahdollisuutta yhteistyöhön koko Suomen nostamiseksi yhteiskuntavastuullisuuden edelläkävijämaaksi.

Paikallisella tasolla kestävän hyvinvoinnin saavuttamiseksi keskeistä on yhteistyö ja kumppanuus kaupungin, kaupunkilaisten sekä eri sidosryhmien välillä.³¹ ”Kaikkien tällaisten tavoitteiden toteuttaminen ja näiden järjestelmien aikaansaaminen hyötyy suuresti siitä, jos niitä voidaan kehittää yhdessä yhteiskehittelyn kautta, eri toimijoiden ja sidosryhmien kautta”, toteaa Veivo.²⁷ Kaupungin verkkosivuilla on jo konkreettisia neuvoja ja suosituksia siitä, miten eri tahot voivat valinnoillaan edesauttaa tavoitteisiin pääsyssä.³²

Lopuksi

Yritysten yhteiskuntavastuullisuustyö ja sen avulla saavutetut maine- ja liiketoimintaedut ovat synnyttäneet kiinnostusta yhteiskuntavastuullisuuden korostamiseen myös julkisissa organisaatioissa, joissa se on toiminnan ytimessä. Tässä artikkelissa pohdittiin, voisiko yhteiskuntavastuullisuus (Corporate Social Responsibility, CSR) toimia vetovoimatekijänä, jonka varaan rakentaa kaupungin – tässä tapauksessa Turun – brändiä?

Kaupungin 800-vuotisjuhlavuoteen (2029) ulottuvassa strategiassa yhteiskuntavastuullisuus on sen kaikkien kolmen ulottuvuuden osalta jo sisäänrakennettu. Stra-

tegian mukaan Turun elinvoiman ja kasvun tulee rakentua ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväälle pohjalle. Tavoitteena on, että ”Turku tekee hyvää” asukkaidensa hyvinvoinnille ja elinkeinoelämän kilpailukyvyille. Teemallisesti tämä olisi myös hyvä jatkumo Euroopan kulttuuripääkaupunkivuoden 2011 ”Kulttuuri tekee hyvää” -iskulauseelle.

Vastuullisuuden toiminnallistaminen onnistuu vain, jos vastuullisuus on integroitu kaupunkiorganisaation ja si-

dosryhmien kaikkeen toimintaan ja se tuottaa ns. jaetua arvoa. Kaupunki suunnittelee ja fasilitoi edellytykset sidosryhmien vastuullisuuskäyttäytymiselle, mutta viime kädessä jokainen niistä kantaa osansa vastuusta. Vastuullisuusideologian jalkauttaminen sidosryhmien keskuuteen ei onnistu ilman tehokasta sisäistä ja ulkoista viestintää. On tärkeää käydä aktiivista vuoropuhelua sidosryhmien kanssa ja siten rakentaa mainetta vastuullisena, läpinäkyvyyttä edistävänä toimijana.

Loppuviitteet

- 1 FIBS (2016). Yritysvastuututkimus: Yritysten käytännöt, haasteet ja tulevaisuuden näkymät. http://www.fibsry.fi/images/FIBS_Yritysvastuututkimus2016_Tiivistelma.pdf, haettu 16.5.2016.
- 2 Pohjoismainen vastuullisuustutkimus. <http://www.valio.fi/yritys/media/uutiset/pohjoismainen-vastuullisuustutkimus-valio-on-suomen-vastuullisin-brandi/>, haettu 16.5.2016.
- 3 Raportointi (2016). <http://www.paulig.fi/vastuullisuus/raportointi>, haettu 15.8.2016.
- 4 Yhteiskuntavastuun visio (2016). <http://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/miten-johdamme-vastuullisuutta/yhteiskuntavastuun-visio/>, haettu 15.8.2016.
- 5 Tilastokeskus (2004). Yritysten yhteiskuntavastuuta kannatetaan - ja se kannattaa. <http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_10_04_yhteiskuntavastuu.html>, haettu 15.4.2016.
- 6 Kim, J. B., Kwak, G. & Koo, Y. R. (2010). A note on corporate social responsibility in city branding and design. *The Asian Journal on Quality*, 11(3), 251–265.
- 7 Shani, A.B. & Pasmore, W.A. (2010). Organization inquiry: towards a new model of the action research process. Teoksessa: D. Coghlan and A.B. Shani (toim.) *Fundamentals of organization development*, Vol. 1. London: Sage Publications, 249–260.
- 8 Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*, 4th edition. Los Angeles. Sage Publications.
- 9 Turku 2029 -kaupunkistrategia (2015) Kaupunkistrategia Turku 2029, <<https://www.turku.fi/2029>>, haettu 15.8.2015.
- 10 Veivo, R. (2015) Haastattelu Turun kaupparakennuskeskuksella 26.8.2015.
- 11 Jokela, L. (2016). Huomio säästämisestä uuteen työhön. *Turun Sanomat*, 16.5.2016.
- 12 C40 cities (2015) C40 fact sheet. C40 cities climate leadership group. <<http://www.c40.org>>, haettu 18.12.2015.
- 13 Ylönen, A. (2015) Sustainable development in the city of Tampere: working together with residents. *Community and Ecology*, 10, 121–133.
- 14 Helsingin kaupunki (2016). 5 askelta vihreämpään stadiin. <http://www.hel.fi/www/stara.fi/staran-esittely/vastuullisuus/viisi-askelta-vihreampaan-stadiin>, haettu 14.5.2016.
- 15 West, D., Ford, J. & Ibrahim, E. (2015). *Strategic marketing. Creating competitive advantage*. Oxford, UK. Oxford University Press.
- 16 Kotler, P., Hessekiel, D. & Lee, N. (2012) *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World...and the Bottom Line*. Hoboken, NJ. Wiley.
- 17 Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1 (1), 58–73.
- 18 Davis, J.A. (2010) *Competitive Success: How Branding Adds Value*. Hoboken, NJ. Wiley.
- 19 Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. (2008) *The necessary revolution. How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. London Nicholas Brealey Publishing.
- 20 Visit Copenhagen (2015) The official website. <<http://www.visitcopenhagen.com/copenhagen/sustainable-holidays/sustainable-copenhagen>>, haettu 26.8.2015.
- 21 City of West Palm Beach (2015) The strategic priorities of the City of West Palm Beach, <<http://wpb.org/mission>>, haettu 16.11.2015.
- 22 Aulio, K. (2014) Ljubljana on Euroopan Vihreä pääkaupunki 2016. *Tiedepolitiikka*, 9.8.2014.
- 23 Haapala, J. & Aavameri, L. (2008) *Omatuntotalous*. Helsinki. Talentum.
- 24 Sitra (2015) Kaupunkeihin uutta voimaa resurssiviisaudesta. <<http://www.sitra.fi/tapahtumat/kaupunkeihin-uutta-voimaa-resurssiviisaudesta>>, haettu 15.5.2016.
- 25 C40 cities (2015) C40 fact sheet. C40 cities climate leadership group. <<http://www.c40.org>>, haettu 18.12.2015.
- 26 Malila, S. (2015) Haastattelu Turun kaupungilla 8.6.2015.
- 27 Veivo, R. (2015) Haastattelu Turun kaupparakennuskeskuksella 26.8.2015.
- 28 Hägg, M. (2016) Turku saa yhteisautoja ja kaupunkipyöriä. *Turun Sanomat*, 23.8.2016.
- 29 Espoo kasvaa kestävästi (2016) http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/espoo_kaupunki/espoo-kasvaa-kestavasti-6564683, haettu 1.8.2016.
- 30 Vantaan kaupungin konsernistrategia. Pdf löytyy osoitteesta https://www.google.fi/search?q=vantaa%2Byhteiskuntavastuu&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=DRmwV4mdEIOpsgHZg4L4Aw#q=vantaan+kaupunki%2Byhteiskuntavastuu, haettu 14.8.2016.
- 31 Strategiset ohjelmat (2015) Kaupunkistrategia Turku 2029, <<https://www.turku.fi/2029>>, haettu 15.8.2015.
- 32 Hiilineutraali Turku 2040. <https://www.turku.fi/asuminen-ja-ymparisto/ymparisto/hiilineutraali-turku-2040>, haettu 26.8.2016.

Tutkimuskatsauksia on Turun kaupunkitutkimusohjelman julkaisusarja. Siinä julkaistaan ytimekkäitä katsauksia kaupunkitutkimuksen ja -kehittämisen ajankohtaisista aiheista. Sarjaan kirjoittavat asiantuntijat eivät pääosin työskentele Turun kaupungin organisaatioissa. Esitetyt väitteet eivät välttämättä vastaa kaupungin virallista näkemystä.

KTT **Ulla Hakala** toimii yliopistonlehtorina Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa, markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitoksella, erikoisalanaan bränditutkimus. Hän on myös Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun dosentti, alana markkinointiviestintä ja brändien johtaminen. Vuonna 2015 hän toimi puheenjohtajana kansainvälisessä Global Brand -konferenssissa (Academy of Marketing SIG) omassa yliopistossaan.
