

Vertti Sahala

**SIDOSRYHMÄSUHDE PUBLIC-PRIVATE
PARTNERSHIP
INFRASTRUKTUURIPROJEKTEISSA**
Sammonkadun pienyritykset raitiotiehankeen sidosryhminä

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Sahala Vertti: Sidosryhmäsuhde public-private partnership infrastruktuuriprojekteissa -Sammonkadun
pienyrietykset raitiotiehankeiden sidosryhminä
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Kandidaattiseminaari – ja tutkielma 2020, 10 op
Maaliskuu/2021

Tässä tutkimuksessa käsitellään sidosryhmäsuhdetta public-private partnership (PPP) muotoisissa julkisissa infrastruktuuriprojekteissa tuottajaorganisaation ja tämän sidosryhmien välillä. Julkiset infrastruktuurihankeet ovat kaupungeille ja valtiolle keskeinen keino useiden urbanisaation haasteiden hallitsemiseen liikennemuutoksista saasteisiin. Hankkeet voivat kuitenkin toimia myös taloudellisen kasvun ja kestävyuden tavoittelun ajureina. Vaikka PPP on vakiinnuttanut asemansa julkisten infrastruktuurihankkeiden toteutusmuotona, on silti sen merkitys sidosryhmäsuhteelle aliedustettuna alaa käsittelevän tieteellisen kirjallisuuden parissa. Huolimatta siitä, että sidosryhmäsuhteen hyvinvointi voi olla hankkeen onnistumisen ja organisaation maineen kannalta merkittävä tekijä.

Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa viitekehys sidosryhmäsuhteelle alan kirjallisuuteen perustuvan tietämyksen perusteella, jonka jälkeen tarkkaillaan public-private partnershipin merkitystä kyseiseen viitekehykseen nostamalla esiin PPP-kirjallisuuden piiristä sidosryhmäsuhteen kannalta merkittäviä PPP-projekteja kuvaavia ominaisuuksia. Tutkimuksessa suoritettua analyysia perustella voidaan kiteyttää PPP:n vaikutukset sidosryhmäsuhteeseen neljän käsitteen avulla; kompleksisuuden, läheisyyden, jäykkyyden ja kontrollin heikentymisen. Sidosryhmien edustajat kokivat PPP:n tuovan suhteeseen kompleksisuutta ja jäykkyyttä, arvioivat läheisyyden vahvistavan sidosryhmäsuhteeseen vaikuttavia kokemuksia, sekä tunsivat PPP:stä lähtöisin olevan kontrollin heikentymisen vaikuttavan sidosryhmäsuhteen muodostumiseen monien arjen esimerkkien avulla. Tutkimuksen tulokset ehdottavat, että PPP:n vaikutukset sidosryhmäsuhteeseen huomioimalla voidaan huomattavasti parantaa sidosryhmien edustajien kokemusta sidosryhmäsuhteesta ja PPP-projektien toteutuksesta.

Avainsanat: Sidosryhmät, sidosryhmäsuhde, public-private partnership

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1. Johdanto.....	1
1.1 Miksi sidosryhmiä kannattaa tutkia?	1
1.2 Julkisten infrastruktuurihankkeiden toteutus	2
1.3 Tutkimusasetelma	3
1.4 Aikaisempi tutkimus	6
2. Teoreettinen viitekehys	8
2.1 Sidosryhmät	8
2.2 Sidosryhmäteoria	9
2.3 Sidosryhmäsuhde	10
2.3.1 Kommunikaatio	10
2.3.2 Osallistuminen	11
2.3.3 Luottamus	11
2.3.4 Organisaation näkökulma	12
2.4 Public-Private Partnership.....	12
3. Aineisto.....	13
3.1 Aineiston keruun menetelmät.....	14
3.2 Aineiston rajaus	14
4. Kohteen kuvaus.....	15
4.1 Tutkimuskohde	15
4.2 Raitiotieallianssi ja raitiotiehanke	15
5. Aineiston analyysi.....	16
5.1 Analyysin luonne ja menetelmät	16
5.2 Public-private partnership ja luottamus	18
5.2.1 Eheyys.....	18
5.2.2 Läpinäkyvyys	19
5.2.3 Kyvykkyys	20
5.2.4 Reagointikyky	21
5.2.5 Vapaaehtoisuus.....	23
5.3 Sitoutuminen ja osallistuminen.....	23
5.3.1 Halu osallistua	24
5.3.2 Mahdollisuudet osallistua	25
5.4 Kommunikaatio.....	26
5.4.1 Tietojen selkeys	26
5.4.2 Epäsopiva käyttäytyminen	27

5.4.3 Vallan epätasapaino.....	28
5.4.4 Epäotolliset olosuhteet.....	29
5.4.5 Kommunikaation muut alaulottuvuudet.....	30
6. Tulokset ja johtopäätökset.....	31
6.1 Tulokset.....	31
6.2 Johtopäätökset ja avoimet kysymykset.....	33
7. Lähteet.....	35
Muut lähteet:.....	36
8. Liitteet	37

Kuvat ja taulukot

Kuva 1: Sidosryhmäsuhde ja PPP projektikontekstissa	5
Kuva 2: Sidosryhmäsuhteen ulottuvuudet ja alaulottuvuudet teoreettisen viitekehyksen pohjalta.	18
Kuva 3: Kompleksisuutta kasvattavat tekijät.	32
Kuva 4: Neljä käsitettä, jotka kuvasivat PPP:n vaikutuksia sidosryhmäsuhteeseen.	34

1. JOHDANTO

Julkiset infrastruktuurihankkeet ovat näkyvä osa kaupunkien katukuvaa ja monet varsinkin suurimmista suomalaisista kaupungeista ovat jatkuvassa muutostilassa. Julkiset infrastruktuurihankkeet vastaavat moniin kasvavien kaupunkien haasteisiin, kuten liikenteen ruuhkautumiseen ja yksityisautoilusta johtuviin ilmansaasteisiin, mutta ne ovat myös keskeinen keino tavoitellessa kasvua ja taloudellisia hyötyjä. Kattava julkinen liikenne voi myös olla keino globaalien ongelmien, kuten esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemisessä. Julkisten infrastruktuurihankkeiden välttämättömyydestä huolimatta, niillä on myös suoria vaikutuksia työmaa-alueiden ihmisten, yritysten ja muiden toimijoiden arkeen, jolloin ne usein herättävät tunteita näiden ryhmien edustajissa ja usein projektin valmistelu- ja toteutusvaiheessa törmätäänkin näiden sidosryhmien huoliin ja kysymyksiin (Ernzen & Woods 2001). Tällöin koko projekti saattaa vaarantua sekä sen rahoittajat ja toteuttajat ajautua negatiivisen huomion kohteeksi. Tässä tutkimuksessa perehdytään sidosryhmäsuhteen rakentumiseen ja kokemiseen julkisten infrastruktuurihankkeiden kontekstissa keskittymällä pienyritysten edustajien kokemuksiin.

1.1 Miksi sidosryhmiä kannattaa tutkia?

Toistuva teema epäonnistuneiden projektien taustalla on projektien johtajien epäonnistuminen projektiin vaikuttavien sidosryhmien huomioimisessa (Eskerod & Jepsen 2013, 1). Sidosryhmien hallinnasta onkin tullut keskeinen keino projektien hallinnassa ja toimijakentän kompleksisuuden kasvaessa, sidosryhmien sekä niiden intressien tunnistamisen merkitys korostuu entuudestaan. Sidosryhmät tarjoavat myös organisaatiolle merkittäviä resursseja toiminnan tehostamiseksi ja kehittämiseksi, näistä käyvät esimerkkeinä etenkin monipuoliset näkökulmat ja toiminnalle osoitettu hyväksyntä. Puhuttaessa esimerkiksi liikennehankkeista, varmasti melkein kaikilla hankkeiden varrella toimivien yritysten edustajilla on jonkinlainen näkemys siitä, miten projekti tulisi toteuttaa, jotta alueen yritysten toiminta häiriintyisi rakennustöistä mahdollisimman vähän ja jotta valmis hanke toisi näille mahdollisimman suuret edut. Minne sijoitetaan parkkipaikat ja bussipysäkit, tai minkälainen yleisilme alueella tulisi olla, ovat kysymyksiä, jotka pyörivät molempien osapuolien mielessä. Tällöin ollaan tilanteessa, jossa organisaation sekä tämän sidosryhmien intressit kohtaavat, molemmat haluavat varmasti alueesta mahdollisimman viihtyisän ja liikkumismahdollisuuksiltaan

monipuolisen. On kuitenkin eri asia, miten nämä intressit johtavat molempia hyödyttäviin päätöksiin. Tällöin osallistuminen, kommunikaatio ja muut sidosryhmäsuhteen osatekijät nousevat arvokkaiksi työkaluiksi, joita käyttämällä projektien johtajat pyrkivät luomaan projektille yhteisen ja kaikkia miellyttävän vision sekä toteutuksen. Sidoryhmien tutkimuksen avulla pystytään myös nostamaan esiin tieteellistä kritiikkiä ja huomiota projektien epäonnistumisen selittämiseksi.

Sidosryhmien tutkimisille ja huomioonille on myös vahvat eettiset perusteet, sidoryhmät ensinnäkin määrittellen perustelemalla niiden mielenkiinto sekä intressit organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan ja näillä intresseillä voidaan olettaa olevan luontainen arvo (Donaldson & Preston 1995). Varsinkin julkisten infrastruktuurihankkeiden kontekstissa, jossa projektin rahoitus ja hyväksyntä on usein poliittisten prosessien takana, on oleellista huomioida sidoryhmien tarpeet myös eettisistä syistä. Sidoryhmien edustajien kuuntelulla ja näiden toiveiden huomioonilla on lisäksi demokraattiset perusteet, sillä pienyrittäjien edustajat ovat usein myös kaupungin asukkaita ja kaupungin toimilla saattaa olla suurikin vaikutus näiden kykyyn harjoittaa elinkeinoaan.

Hallinnollisten ja eettisten perusteiden lisäksi myös poliittiset osatekijät kannustavat niin yritysten kuin julkistenkin toimijoiden edustajia sidoryhmien huomioon. Etenkin suurilla liikennehankkeilla on tapana politisoitua ja konfliktisoitua helposti ja esimerkiksi tutkimuskohteeni Tampereen Raitiotiehanke on kohdannut huolia ja vastustusta jo esimerkiksi luonnonsuojelujärjestöiltä (Yle Uutiset 12.4.2017), aiheuttanut kahtiajakoa paikallisissa yrityksissä (Yle Uutiset 29.6.2016) sekä herättänyt kysymyksiä, vastustusta ja puolustamista paikallisissa asukkaissa (Yle Uutiset 3.4.2018). Lisäksi valitukset viranomaisille ja kannanotot mediassa saattavat uhata projektin valmistumista ajallaan. Tällöin on tärkeää ylläpitää hyviä suhteita sidoryhmiin, jotta mahdollisista epäkohdista pystyttäisiin sopimaan ja keskustelemaan jo ennen niiden viemistä viranomaistahojen ratkaistaviksi tai sanomalehtien otsikoihin.

1.2 Julkisten infrastruktuurihankkeiden toteutus

Infrastruktuurihankkeiden toteutustavalla on suuri merkitys niiden tutkimuksen kannalta ja yksi merkittävimmistä julkisten hankkeiden toteutusmuodoista on niiden tuottaminen public-private partnershipin avulla. Public-private partnership on yleistynyt julkisten infrastruktuurihankkeiden toteuttamismuotona (Kwak et al. 2009; OECD 2008; Tang et al. 2010), joten tarve aiheetta käsittelevälle ja ajankohtaiselle tutkimustiedolle on oletettavasti myös lisääntynyt. Infrastruktuurihankkeita voidaan toteuttaa myös niin, että julkisen ja yksityisen toimijan yhteistyö perustuu enemmän vain perinteiseen tilaaja-tuottaja-asetelmaan, jolloin esimerkiksi valvonta ja synergiaetujen tavoittelu voi jäädä vähäiseksi. Tässä tutkimuksessa tavoitteena ei kuitenkaan ole

public-private partnershipin vertailu muihin toteuttamismuotoihin, vaan keskittyä puhtaasti tälle tyypillisten piirteiden tutkimukseen.

Public-private partnershipin teoreettisiin määritelmiin palataan edelleen myöhemmissä kappaleissa, mutta, käytännössä sillä voidaan tarkoittaa julkisen ja yksityisen toimijan sopimusperusteista yhteistyötä palveluiden ja hyödykkeiden tuotannossa (Osbourne 2000). Grimsey ja Lewis (2002) puolestaan ovat määritelleet PPP:n julkisen ja yksityisen osapuolen sopimukseksi, julkisen infrastruktuurin hallinnoimiseksi tai rakentamiseksi. PPP:llä tavoitellaan usein taloudellisen vastuun jakamisesta aiheutuvia hyötyjä sekä mahdollisuutta käyttää hyväksi toisen osapuolen erikoistaitoja ja -kykyjä. Esimerkiksi useille rakennusyrityksille voi olla apua kuntien tarjoamista tiedotuskanavista, julkinen osapuoli puolestaan voi hyötyä esimerkiksi paremmista valvontamahdollisuuksista. Public-private partnership tuo kuitenkin esiin myös muitakin piirteitä, joita useilla pelkästään julkisilla tai yksityisillä organisaatiolla ei esiinny. Julkisten ja yksityisten intressien kamppailu, vallan ja vastuun jakautuminen, sekä monet muut sidosryhmien kannalta merkittävät piirteet nousevat keskeisiksi tekijöiksi sidosryhmäsuhteen rakentamisessa ja PPP:n parissa työskentelevien esimiesten ja ammattilaisten on oltava tietoisia sekä suhteen tunnusomaisista piirteistä, että näiden vaikutuksista sidosryhmäsuhteeseen. Tämä antaa tilaa tutkimukselle, jonka tavoitteena on pyrkiä syventämään ymmärrystä sidosryhmien edustajien tarpeista ja kokemuksista kompleksissa ympäristössä, jossa vastuu projektista on jakautunut moneen osaan.

1.3 Tutkimusasetelma

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia, miten sidosryhmien edustajat kokevat sidosryhmäsuhteen sidosryhmien ja organisaation välillä julkisissa infrastruktuurihankkeissa, joiden toteutusmuotona toimii public-private partnership. Tutkimuskohteena toimii Tampereen Sammonkadun pien/mikroyritykset Raitiotieallianssin sidosryhminä, tutkimuskohde kuvataan tarkemmin myöhemmissä osioissa. Raitiotieallianssi puolestaan toimii tutkimuksen PPP kontekstin ilmentymänä ja lyhykäisyydessään sitä voidaan kuvata julkisen ja yksityisten toimijoiden sopimukseen perustuvaksi yhteistyöhankkeeksi, jonka tarkoituksena on toteuttaa Tampereen raitiotiehanke ja myöhemmin raitioliikennepalveluita. Tutkimus alkaa sidosryhmäsuhteen määrittelemisestä, sekä public-private partnershipin projekti- ja sidosryhmäkontekstissa merkittävien piirteiden tunnistamisesta. Näiden teoreettisella määrittelyllä pyritään luomaan tutkimukselle tiedeyhteisön vaatimukset täyttävät teoreettiset lähtökohdat, sekä yhdistämään tutkimus aikaisempiin tutkimuksiin ja ennakkotietoon. Teoria antaa myös lisämahdollisuuksia tutkimustulosten erittelyyn ja kategorisointiin. Tutkimustulosten pohjalta on myös mahdollista pyrkiä tekemään johtopäätöksiä niistä hallinnollisista toimenpiteistä ja menetelmistä, joita PPP-muotoisten projektien parissa

työskentelevien esimiesten ja asiantuntijoiden olisi kannattavaa huomioida sidosryhmäsuhteen hyvinvoinnin kannalta.

Sidosryhmäsuhde koostuu:	PPP:n piirteitä projektikontekstissa:
Luottamus (Crane 2018)	Suhteiden dynaamisuus (Zou et al. 2014)
Osallistuminen (Burchell & Cook 2006)	Vastuun ”eläminen” (De Schepper et al. 2014)
Kommunikaatio (Burnside-Lawry 2011; Bakens et al. 2005)	Sopimusperustaisuus ja jäykkyys voi hankaloittaa sidosryhmien osallistumista (Nederhand & Klijn 2019)
Osatekijöiden keskinäisvaikutus (Kirti 2018)	

Kuva 1: Sidosryhmäsuhde ja PPP projektikontekstissa

Tarkoituksena on siis selvittää, tuleeko esimerkiksi vastuun ”eläminen” esiin raitiotiehankkeen toteutuksesta vastaavan Raitiotieallianssin julkisten ja yksityisten osapuolten välillä sidosryhmien edustajien mielestä esimerkiksi sidosryhmien ja Raitiotieallianssin välisessä luottamuksessa, tai muissa sidosryhmäsuhteen osa-alueissa. Vastuun elämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vastuun jakautumista PPP:n osapuolten kesken ja tämän dynaamisuutta. Donaldson ja Preston ovat myös perustelleet managerialisten piirteiden olevan tyypillisiä sidosryhmien tutkimukselle (Donaldson & Preston 1995). Tutkimuksen kannalta onkin tärkeää pohtia myös, miten sidosryhmien edustajat kokevat Raitiotieallianssin toimien ja hallinnon vaikuttaneen sidosryhmäsuhteeseen.

Tutkimuskysymys:

Miten sidosryhmien edustajat kokevat sidosryhmäsuhteen public-private partnership -muotoisissa julkisissa infrastruktuurihankkeissa?

Alakysymykset:

1. Miten PPP vaikuttaa sidosryhmäsuhteessa luottamukseen?
2. Miten PPP vaikuttaa sidosryhmäsuhteessa osallistumiseen?
3. Miten PPP vaikuttaa sidosryhmäsuhteessa kommunikaatioon?

Varsinaisissa teemahaastatteluissa kysymykset on muotoiltu niin, että ne pyrkivät tuomaan esiin, sidosryhmien edustajien kokemuksia ja ajatuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikutuksia on lähestytty selvittämällä, miten sidosryhmien edustajat ovat olleet vuorovaikutuksessa Raitiotieallianssin kanssa, ja millaisia sidosryhmäsuhteeseen vaikuttavia kokemuksia tähän vuorovaikutukseen sisältyy. Tällä tapaa haastatteluissa tulee odotetusti esiin myös sidosryhmäsuhteen eteen tehtyjä toimia ja niiden koettuja vaikutuksia.

1.4 Aikaisempi tutkimus

Kiinnostus sidosryhmiä ja näiden tutkimusta kohtaan voidaan katsoa jalkautuneen hallintotieteisiin etenkin Edward Freemanin merkkiteoksen: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, julkaisun jälkeen (Mitchell, Agle & Wood 1997). Freemanin teos keräsi kokoon sidosryhmiä koskevia teorioita ja käsityksiä eri tieteenaloilta sekä pyrki perustelemaan sidosryhmien merkittävyyttä organisaation toimintaan perustavanlaatuisesti vaikuttavina tekijöinä muodostaen pohjan sidosryhmäteorialle. Freemanin mukaan ymmärtämällä sidosryhmiä ja luomalla näiden tarkastelua varten teoreettinen viitekehys ja filosofia, pystyttäisiin tehokkaammin hahmottamaan ja käsittelemään organisaation menestykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ja ympäristöä (Freeman 1984). Freeman on jatkanut sidosryhmien tutkimuksen kehittäjänä ja edelläkävijänä keskittyen etenkin sidosryhmien tutkimuksen merkittävyyden perusteiden tutkimukseen.

Sidosryhmäteorian tutkimusta jatkaneista mainittakoon etenkin Thomas Donaldsonin ja Lee E. Prestonin työ sidosryhmäteorian luonteen määrittelyksi. Donaldsonin ja Prestonin teorian merkitys tämän tutkimuksen kontekstissa käydään paremmin läpi teoreettisessa osiossa, ja tässä osiossa keskitytään enemmän näiden antiin sidosryhmien tutkimukselle. Donaldson ja Preston määrittelevät sidosryhmäteorian omaavan managerialistia piirteitä, mutta uskovat sidosryhmäteorian olevan luonteeltaan etenkin normatiivinen (Donaldson & Preston 1995). Nämä perustelut kannustavat sidosryhmien tutkimiseen etenkin Suomen julkishallinnon alalla, jossa tuloksellisuus ja normatiivisuus toimivat pitkälti toimintaa ohjaavina voimina.

Sidosryhmäteorian luonteen lisäksi sidosryhmiä on tutkittu myös keskittymällä vain sen tiettyihin osa-alueisiin. Yksi tärkeistä moderneista sidosryhmien tutkimuksen kohteista onkin sidosryhmäsuhteen tutkiminen, minkä keskiössä on organisaation ja tämän sidosryhmien välinen suhteen luonne ja muotoutuminen. Sidosryhmäsuhteen tutkimus on johtanut moniin alan tutkijoita ja asiantuntijoita helpottaviin löydöksiin, joiden avulla sidosryhmäsuhdetta on helpompaa ymmärtää ja hallita, sillä sidosryhmäsuhteesta on onnistuttu tunnistamaan monia helposti lähestyttäviä ja tunnistettavia tekijöitä. Tärkeitä komponentteja sidosryhmäsuhteessa on etenkin: *kommunikaatio* (Burnside-Lawry 2011; Bakens et al. 2005), *osallistuminen* (stakeholder engagement) (Barney & Hansen 1994; Nahapiet & Ghoshal 1998), sekä *luottamus*, jonka on todettu edelleen koostuvan kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta, eheydestä, reagoitavuudesta, vapaaehtoisuudesta, sekä läpinäkyvyydestä (Crane 2018). Nämä osatekijät auttavat sidosryhmäsuhteen määrittelyssä ja tarkastelussa myös tässä tutkimuksessa. Sidosryhmäsuhteen osatekijöiden tarkastelulle on myös osoitettu kritiikkiä, sillä on ollut epäselvää, miten nämä osatekijät vaikuttavat suhteessa toisiinsa.

Tähän kritiikkiin vastauksena esimerkiksi Kirti (2018) on todennut ulottuvuuksien vaikuttavan ja vahvistavan toistensa vaikutuksia.

Kolmanneksi sidosryhmien tutkimus on keskittynyt myös sidosryhmien hallinnan tutkimukseen, jolloin lähestytään sidosryhmäteorialle tyypillisiä managerialistia piirteitä, sidosryhmien hallintaa on tutkittu myös ansiokkaasti projektikontekstissa. Vaikka tässä tutkimuksessa ei suoranaisesti keskitytä sidosryhmien hallintaan, on silti oletettavaa, että sillä on ollut vaikutusta sidosryhmäsuhteen osatekijöiden muodostumiseen. Tällöin on syytä ainakin mainita sidosryhmien hallinnan peruseräitä, sekä tutkimuksen tarkoitusperiä.

”Projektin sidosryhmien hallinnan taustalla on idea siitä, että projektinpäällikkö (yhdessä muiden projektiorganisaation henkilöstön kanssa) pystyy lisäämään projektin onnistumisen todennäköisyyttä tarkoituksenmukaisella ja harkitusti toteutetulla toiminnalla, joka liittyy projektin sidosryhmiin.” (Eskerod & Jepsen 2013)

Sidosryhmiä on tutkittu myös public-private partnership projektien kontekstissa ja esimerkiksi De Schepper, Dooms ja Haezendonck arvioivat public-private partnershipin muokkaavan sidosryhmäympäristöstä kompleksisemmän, dynaamisemmän, sekä arvioivat tämän myös hankaloittavan vastuun määrittelyä (De Schepper, Dooms & Haezendonck 2014). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena onkin huomioida nämä tekijät ja pyrkiä tunnistamaan niiden vaikutuksia sidosryhmäsuhteen osa-alueisiin.

Infrastruktuuriprojekteja on tutkittu myös Suomessa, esimerkiksi Jaakko Kopperoinen on Pro Gradu tutkielmassaan perehtynyt julkisen ja yksityisen toimijan väliseen kumppanuuteen liikennehankkeiden toteutusmuotona ja tuonut työssään esiin monia tässäkin tutkimuksessa tarpeellisia piirteitä. Kopperoinen esimerkiksi nostaa kumppanuutta puolustaviksi tekijöiksi Engelin, Fischerin ja Galetovicin (2013) mukaisesti tietotaidon, tehokkuuden ja yksityisen toimijoiden kyvykkyyden toteuttaa palvelu paremmalla laadulla, sekä käsittelee PPP:lle usein kohdennettua kritiikkiä yksityisten toimijoiden vallan kasvuna perinteisesti julkisilla toimialoilla (Kopperoinen 2019). Nämä tekijät ovat tärkeää huomioida sidosryhmien edustajien mahdollisina ennakoasenteita, tai tutkimustuloksia mahdollisesti selittävinä tekijöinä.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osiossa tarkoituksena on käydä läpi tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta teoreettisesta aihealueesta sidosryhmiä käsittelevästä teoreettisesta aineistosta ja Public-Private Partnershipia käsittelevästä teoriasta, sekä näiden yhtymäkohdista, kuten voidaan huomata osion lopussa. Osion keskeisenä tavoitteena on pyrkiä luomaan sidosryhmille, sidosryhmäsuhteelle ja PPP:n tutkimukselle tieteelliseen kirjallisuuteen perustuvat lähtökohdat, sekä tuomaan esiin sidosryhmäsuhteeseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä PPP-kontekstissa. Osion rakenne on seuraavanlainen, ensimmäisellä puoliskolla sidosryhmiä tarkastellaan laajemmassa kontekstissa ja esimerkiksi käydään läpi näille esitettyjä määritelmiä. Tämän jälkeen on tarpeen käydä läpi sidosryhmäteoriaa, sen luonnetta ja keskeisimpiä soveltamiskohteita, jotta voidaan luoda perustaa tutkimuksen myöhemmille kappaleille. Ensimmäisen puoliskon lopulla luodaan vielä katsaus sidosryhmäsuhteen määritelmiin ja komponentteihin. Teoreettisen viitekehäyksen toisella puoliskolla huomio keskittyy Public-private partnershipiin, sen määrittelyyn, sekä merkitykseen sidosryhmäsuhteelle.

2.1 Sidoryhmät

Organisaation sidoryhmillä voidaan tarkoittaa Freemanin (1984) mukaan kaikkia niitä organisaation ulkoisia tahoja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan, tai joiden toiminta sitoutuu organisaation toimintaa, tai tavoitteisiin. Näin ollen sidoryhmiksi rajautuu melko laaja joukko mahdollisia toimijoita ja periaatteessa lähestulkoon jokaista organisaation kanssa samassa ympäristössä olemassaolevaa entiteettiä voidaan pitää sidoryhmänä. Tämän takia organisaation kannalta on usein tarpeellista pyrkiä erittelemään tai arviomaan sidoryhmien merkittävyyttä suhteessa omaan toimintaansa, tällöin puhutaan sidoryhmien merkittävyydestä (eng. stakeholder salience) (Michell et al. 1997). Sidoryhmien merkittävyyteen palataan uudelleen myöhemmin tässä osiossa, jolloin pohditaan esimerkiksi sen vaikutuksia sidoryhmäsuhteeseen, mutta sen merkitys on noussut myös keskeiseksi tavaksi määrittellä organisaation sidoryhmiä. Monet johtajat ja tieteelliset artikkelit pyrkivätkin keskittymään kaikkien sidoryhmien määrittelyn sijaan keskittymään ”tärkeiden” sidoryhmien määrittelyyn ja löytämään uusia tapoja arvioida sidoryhmien merkittävyyttä. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan ole tarpeen eritellä näitä tapoja enempää, sillä sidoryhmien määrittelyn kannalta Freemanin ajatuksista ei ole ajauduttu kovin kauas, ja sidoryhmien merkittävyys on usein tapauskohtaista ja sidoksissa aikaan ja ympäristöön.

Lähestymällä organisaation toimintaa ja olemusta sidoryhmien avulla voidaan paremmin ymmärtää organisaation toimintaympäristöä, vaikutussuhteita, sekä monien erilaisten ryhmien tavoitteita

ymmärtää tavalla, joka auttaa organisaatiota tehostamaan toimintaansa (Freeman 1984). Ajatus sidosryhmistä organisaation toimintaan ja tehokkuuteen vaikuttavana voimana on kannustanut sidosryhmien tutkimukseen nimenomaan hallinnollisella alalla ja vaikuttaa yhtä pitkälti niiden tutkimukseen, vaikka 2000-luvulle tultaessa sidosryhmien tutkimus onkin monin puolin rikastunut. Näiden ajatusten ja väitteiden pohjalta on kuitenkin mahdollista luoda sidosryhmistä selkeästi tieteellisin menetelmin lähestyttävä ja mallinnettava kuva, jonka päälle seuraavien osioiden sisältöä voidaan rakentaa.

2.2 Sidoryhmäteoria

Kuten edellisessä kappaleessa esitettiin, sidosryhmien tutkimus pohjautuu pitkälti Freemanin esittämille ideoille ja väitteille, joiden avulla sidosryhmiä pystyttiin lähestymään hallinnollisena ilmiönä tieteellisin menetelmin. Sidoryhmäteoria on kuitenkin rikastunut ja tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä, mitä sidoryhmäteorialla tarkoitetaan ja miten sen avulla koitetaan vastata tutkimuskysymyksiin juuri tämän tutkimuksen kontekstissa. Lisäksi tarkoituksena on tuoda esiin sidosryhmien ja organisaation väliselle suhteelle lähtökohdat, joissa korostuu organisaation rooli aktiivisena toimijana, joka on tietoinen sidosryhmien olemassaolosta, sekä näiden vaikutuksista omaan toimintaansa. Seuraavaksi tutustutaan sidoryhmäteorian luonteen määrittelyyn.

Donaldson & Preston (1995) ovat määritelleet sidoryhmäteorian olevan luonteeltaan ja sovellettavuudeltaan pääosin managerialistinen ja normatiivinen. Donaldsonin ja Prestonin meta-analyysin mukaan sidoryhmäteoria myös omaa deskriptiivisiä ja instrumentaalisia piirteitä, mutta kirjallisuuden perusteella ei voida esimerkiksi sanoa varmaksi, että organisaatio pystyy vahvasti hyödyntämään sidosryhmiä oman tuloksellisuuden parantamiseksi. Vaikkakin kirjallisuus antoi tästä viitteitä, on silti epäselvää, missä määrin sidosryhmien huomioiminen voisi nostaa tuloksellisuutta. (Donaldson & Preston 1995). Ajatus on selkeästi ristiriidassa Freemanin väitteiden kanssa ja nykyään onkin ehkä osuvampaa ajatella, että sidosryhmien hyödyntäminen ei välttämättä vaikuta niinkään taloudelliseen tuloksellisuuteen, vaan enemmänkin pehmeämpiin organisaation ominaisuuksiin, kuten brändiin, imagoon tai työntekijöiden asenteisiin. Tällöin ei välttämättä olisi väärin puhua tuloksellisuudesta, mutta hyötyjen arvioiminen olisi silti hankalaa, siksi onkin usein hyödyllisempää keskittyä managerialistisuuteen ja normatiivisuuteen. Vaikkakin managerialismi itsessään kohtaa nykyään kritiikkiä niin akateemikoilta, kuin monilta esimiehiltä ja johtajiltakin (esim. Abbot & Mackinnon 2019), on silti tämän tutkimuksen kannalta hyödyllistä mieltää sidoryhmät ja sidoryhmäsuhde kokonaisuuksina, jotka asiantuntijat ja johtajat pyrkivät aktiivisesti huomioimaan ja joiden hallintaan pyritään allokoimaan resursseja ja näin saavuttaa organisationaalisia hyötyjä. Näin ollen sidosryhmien edustajilta esiin nousevat huomiot saavat kontekstin, koska jokaisen

huomion takana voidaan pohtia olevan aktiivinen sidosryhmien huomiointi, huomioinnin epäonnistuminen, tai tarkoituksellinen huomiotta jättäminen. Donaldsonin ja Prestonin tutkimuksen mukaan, suurin peruste sekä sidosryhmien tutkimiselle, että sidosryhmäteorialle on sen normatiivinen ulottuvuus (Donaldson & Preston 1995, 81-85). Normatiivisuuden kannalta voidaan ajatella yksinkertaisesti, että organisaation kyky huomioida sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset, sekä panostaa näihin on eettisesti tai utilitaarisesti oikein. Käytännössä kuitenkin huomataan, että sidosryhmiin panostaminen saattaa syödä myös osakkeenomistajien tai rahoittajien resursseja, kuitenkin tarjoamatta näille takaisin merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Sidosryhmälähtöinen ajattelu ja normatiivisuus ovatkin ohjastaneet esimerkiksi yritysten sosiaalisen vastuujatteluun (vaihtoehtoisesti *yhteiskuntavastuu* tai *CSR*) kehitykseen (Bewan & Werhane 2011), jossa mennään uusliberalistisen ajatuksen ”yhtiön vastuu on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen” yli. CSR on yksi merkittävistä sidosryhmäajattelua ohjaavista viitekehysistä, joka osaltaan myös puoltaa organisaation roolia aktiivisena toimijana sidosryhmiä kohtaan.

2.3 Sidosryhmäsuhde

Kuten edellisessä kappaleessa pyrittiin osoittamaan, organisaatiolla on monia lähtökohtia ja kannustimia sidosryhmien aktiiviseen huomiointiin, sekä sidosryhmäsuhteen luomiseen. Jos sidosryhmäteoria on luonteeltaan managerialistinen ja organisaation johdolla on ainakin teoriassa työkaluja lähestyä sidosryhmien hallintaan, sekä sidosryhmien huomioimiselle on normatiiviset perusteet, voidaan olettaa, että organisaatiolla on halua osallistua sidosryhmäsuhteiden ylläpitoon ja luomiseen, ainakin kohtuullisuuden nimissä. Näin ollen myös sidosryhmäsuhteen ylläpito voidaan altistaa kritiikille ja selvittää, miten sidosryhmien edustajat kokivat sidosryhmäsuhteen ja sen muodostumisen. Tässä osiossa pyritään esittelemään sidosryhmäsuhteelle teoreettinen viitekehys, jonka avulla on mahdollista lähestyä sidosryhmien edustajilta esiin nousseita huomioita, niin, että ne voidaan yhdistää alan kirjallisuuteen ja laajempaan teoreettiseen perustaan. Viitekehys rakentuu sidosryhmäsuhdetta käsittelevän teorian käsittelystä ja tästä esiin nousevista sidosryhmäsuhteen ulottuvuuksista ja näiden vuorovaikutuksen arvioinnista. Lopuksi vielä käsitellään organisaation kannalta merkittäviä sidosryhmien attribuutteja, jotka voivat kannustaa organisaatiota panostamaan sidosryhmäsuhteeseen tiettyjen sidosryhmien kohdalla.

2.3.1 Kommunikaatio

Kuuntelulla ja kommunikaatiolla laajemmin on todettu olevan merkittävä rooli kestävien sidosryhmäsuhteiden luomisessa organisaation ja tämän sidosryhmien välille (Bakens et al. 2005). Kommunikaatio on eritelty edelleen useissa tutkimuksissa, ja sidosryhmäkommunikaation tutkiminen ei suinkaan rajaudu vain organisaatio- tai johtamistieteisiin, vaan on myös läsnä

esimerkiksi kielitieteissä. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä on kuitenkin syytä keskittyä enemmän niihin organisaationaalisiin tekijöihin, joilla on todettu olevan mahdollisia vaikutuksia kommunikaatioon. Burnside-Lawryn mukaan sidosryhmien edustajat kokivat, että organisaation edustajien huono kyky kuunnella, sekä mahdolliset esteet konsultaatio-olosuhteissa saattoivat johtaa sidosryhmäsuhteen eroosioon (Burnside-Lawry 2011, 169). Burnside-Lawryn tutkimuksessa esitettiin kommunikaatioon vaikuttavina organisaationaalina tekijöinä *kommunikaation epärehellisyys, vallan epätasapaino, puutteellisuus organisaation edustajien tiedoissa, epäotolliset olosuhteet, sopimaton organisaatiokulttuuri tai käyttäytyminen, sekä epäselkoisuus tarjotussa tiedossa*. Näitä selityksiä on mahdollista pohtia selityksinä tässä tutkimuksessa esiin nousseille havainnoille. Kommunikaation on esitetty myös vaikuttavan muihin sidosryhmäsuhteen osa-alueisiin, kuten osallistumiseen (Kirti 2018). Tällöin puhutaan sidosryhmäsuhteen osa-alueiden keskinäisvaikutuksesta.

2.3.2 Osallistuminen

Sidosryhmien osallistumisella (stakeholder engagement) voidaan tarkoittaa esimerkiksi sidosryhmäsuhteen luomista, kehittämistä ja ylläpitoa (Burchell & Cook 2006) tai suhdetta, jonka avulla organisaatio ja tämän sidosryhmät pyrkivät saavuttamaan yhteisiä tavoitteita (Phillips 1997, 54). Sidosryhmien sitoutumiseen siis kuuluu ne toimet, joilla organisaatio pyrkii luomaan osallistavan ilmapiirin, jossa sidosryhmien edustajilla on halua osallistua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, sekä antamaan oman panoksensa sidosryhmäsuhteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Edellämainittu voi siis tulla esiin muiden sidosryhmäsuhteen osa-alueiden kautta, kuten esimerkiksi kommunikaatioon liittyviä toimien. Tämä puoltaa näkemystä, että sidosryhmäsuhteen osa-alueet ovat enemmänkin saman ilmiön eri ulottuvuuksia, jotka usein ilmenevät samoissa käytännön huomioissa.

Sidosryhmien halu osallistua organisaation toimintaan, on myös suhteellisen laaja ilmiö, joten on varmempaa sisällyttää sitoutuminen sidosryhmäsuhteeseen omana osa-alueenaan, sillä se voi ilmetä myös muista osa-alueista poikkeavina asioina. Sidosryhmien sitoutumisen määrittely voi olla hankalaa ja alan kirjallisuus lähestyy aihetta myös erilaisista lähtökohdista. Esimerkiksi kommunikaation on joissain yhteyksissä mielletty osana sidosryhmien osallistumista (esim. Freeman et al. 2017, 4). Tämän tutkimuksen viitekehysten kannalta osallistumista on pyritty kuitenkin lähestymään ennemminkin kysyen, mikä motivoi sidosryhmiä osallistumaan suhteen kehittämiseen ja ylläpitoon, jolloin ollaan lähempänä Burchellin, Cookin ja Phillipsin näkemystä. Sitoutumisen ja osallistumisen kannalta merkittäviä alalottuvuuksia tämän tutkimuksen viitekehyksessä ovat halu ja mahdollisuudet osallistua. Tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, mikä vaikutti sidosryhmien haluun osallistua ja mikä puolestaan vaikutti sidosryhmien mahdollisuuksiin osallistua.

2.3.3 Luottamus

Kommunikaation ja sitoutumisen lisäksi myös luottamus on tärkeä sidosryhmäsuhteen osa-alue tai ulottuvuus. Kuten kahta edellistä, myös luottamusta voidaan pitää muihin ulottuvuuksiin vaikuttavana tekijänä. Luottamuksen avulla organisaatio ja tämän sidosryhmät voivat nimittäin saavuttaa yhteisiä tavoitteita (Barney & Hansen 1994; Nahapiet & Ghosal 1998). Yhteisten tavoitteiden saavuttamisen puolestaan huomattiin edellisessä kappaleessa olevan keskeinen sidosryhmien sitoutumisen tavoite. Luottamus sidosryhmien näkökulmasta on jaoteltu myös edelleen pienempiin osa-alueisiin, joita ovat *organisaation kyvykkyys, hyväntahtoisuus, eheys, reagointikyky, vapaaehtoisuus*, sekä *läpinäkyvyys* (Crane 2018). Näitä on syytä verrata kommunikaatiokappaleessa esitettyihin Burnside-Lawryn kommunikaatioon negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin, tällöin huomataan, että esimerkiksi kyvykkyys ja puutteellisuus organisaation edustajien tiedoissa ovat samalla akselilla.

2.3.4 Organisaation näkökulma

Organisaation näkökulmasta merkittäviä sidosryhmien attribuutteja ovat: sidosryhmän mahdollisuudet vaikuttaa organisaation ja tämän toimintaan, sidosryhmän ja organisaation suhteen legitimitetti, sekä sidosryhmien vaatimusten kiireellisyys organisaatiolle (Michell, Agle & Wood 1997). Näitä attribuutteja on syytä pohtia mahdollisina selityksiä sille, miksi tietyt sidosryhmien edustajat kokevat organisaation kohtelevan heitä tietyllä tavalla. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tutkia organisaation näkemystä sidosryhmistä, mutta tällä voi kuitenkin olla näkyviä seurauksia sidosryhmien edustajille. Esimerkiksi sidosryhmien ja organisaation välistä luottamusta tutkinut Brett Crane toteaa, että sidosryhmien priorisoinnista johtuva eriarvoinen kohtelu voi vähentää sidosryhmien edustajien luottamusta organisaatiota kohtaan (Crane 2018). Myös Michell, Agle ja Wood käsittelivät aihetta tutkimuksessaan ja pitivät löydöksiään enemmänkin viitekehystenä ja osana laajempaa sidosryhmälähtöistä ajattelua, kuin suoraa lähestymistapaa, jolla lokeroida sidosryhmiä.

2.4 Public-Private Partnership

Termillä Public-Private Partnership ei ole täysin vakuuntunutta määritelmää ja usein sen määritelmä elää sen mukaan, missä asiayhteydessä ilmiöstä puhutaan, tai mihin sen osa-alueeseen keskitytään. Osbornen (2000) mukaan, termi Public-Private Partnership tarkoittaa yksityisen ja julkisen toimijan välistä sopimuksellista yhteistyötä, jonka tarkoituksena on tuottaa ja kehittää julkisia palveluita, sekä hyödykkeitä. Tässä tutkimuksessa tämä voidaan siis mieltää Tampereen kaupungin ja Raitiotieallianssin muiden osapuolien väliseksi sopimukseksi Raitiotieallianssin perustamiseksi, jotta voidaan tuottaa julkisia palveluita ja hyödykkeitä, raitiotieliikenteen muodossa. Joissain tapauksissa on myös keskitytty PPP:n luonteeseen riskien ja vastuun jakamisen kautta, esimerkiksi Grimsey ja

Merwin (2002, 117) ovat lähestyneet PPP:tä sopimusperustaisuuden lisäksi myös vastuun ja riskien kautta. Grimseyn ja Merwinin mukaan PPP:ssä on kyse myös riskin osittaisesta siirtämisestä julkiselta yksityiselle toimijalle, jolloin vastineeksi yksityinen toimija saa mahdollisuuden hyötyä järjestelystä taloudellisesti. Seuraavaksi perehdytään enemmän siihen, miten PPP:n on mahdollista vaikuttaa organisaation sidosryhmiin ja sidosryhmäsuhteeseen.

Sopimusperustaisuuden on myös todettu vaikuttavan mahdollisesti negatiivisesti sidosryhmien osallistumiseen projektiin, jos sopimus on luonteeltaan liian jäykkä (Nederhand & Klijn 2019). Artikkelissaan Nederhand ja Klijn nostavat mahdolliseksi perusteluksi tälle esimerkiksi Athiaksen ja Sausserin vuoden 2005 tutkimuksen, jossa todettiin löyhemmin laadituiden sopimusten, jotka antavat osapuolille tilaa neuvotella, tuovan PPP-projekteihin joustavuutta ja reagointimahdollisuuksia.

PPP:n on todettu myös vaikuttavan organisaatioiden rajojen hämärtymiseen. Suhteen osapuolet tulevat yhä kytkeytyneemmiksi ja riippuvaiseksi toisistaan, jolloin kontrolli heikkenee niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Tämän on esitetty johtuvan siitä, että sopimuksellisuus ei ohjaa kaikkia organisaatioiden välisiä suhteita, tai näiden kehitystä PPP:n aikana ja tästä syystä onnistunut suhteiden hallinta nojaa osapuolien halukkuuteen ja kyvykkyyteen sopimuksellisuutta enemmän. (Zou et al. 2014). Zoun ja kumppaneiden tutkimuksen perustella on mahdollista myös nostaa kritiikkiä Osbornen määritelmälle. Vaikka PPP:n määrittely sopimuksellisuuden ja tavoitteiden kautta on yksinkertaista, se ei välttämättä kuvaa täysin suhteen luonnetta. Tutkimuksen kannalta onkin oleellista perustua myös vastuuaspektiin. De Schepper ym. mukaan PPP:n osapuolten voi olla hankalaa jakaa sidosryhmävastuuta ja -velvollisuuksia (De Schepper et. al 2014). Vastuun ja velvollisuuksien jakamisen epäonnistuminen, sekä suhteiden dynaamisuus ovat tekijöitä, joiden voidaan olettaa vaikuttavan sidosryhmäsuhteen ulottuvuuksiin voimakkaasti. Esimerkiksi eheys ja läpinäkyvyys voivat kärsiä epäselkeästä suhteesta organisaatioiden välillä.

3. AINEISTO

Aineisto osiossa käydään läpi aineiston keruun ja rajauksen menetelmät, sekä näiden valintaan vaikuttaneet tekijät. Aineiston keruun valinnat perustuvat tieteenalalla vakiintuneisiin käytäntöihin ja laajempiin metodologisiin perusteluihin. Aineiston rajauksen valinnat puolestaan perustuvat enemmän tutkielman luonteeseen ja tästä johtuviin rajoituksiin, sekä tutkimuskohteesta johtuviin tekijöihin.

3.1 Aineiston keruun metodit

Tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisiksi aineiston keruun metodeiksi ovat valikoituneet kvalitatiiviset metodit. Kvalitatiivisten metodien vahvuuksiin on luettu kuuluvan kokemusperäisten tekijöiden esiin nouseminen, sekä etenkin tehdessä haastattelututkimusta, haastateltavien ”äänen” ja asenteiden huomiointi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007). Kvalitatiivisilla menetelmillä pyritään myös antamaan tilaa ennakoimattomien asioiden esilletuloon aineiston keruuvaiheessa, sekä mahdollistamaan tutkimussuunnitelman ja keruumetodien kehittämisen tutkimuksen edetessä. Tutkimalla sidosryhmiä osana hallinnollista ilmiötä niin, että pääpainopiste on sidosryhmien edustajien kokemukset, pyritään tuomaan esiin uusia näkökulmia hallinnolliseen tutkimukseen, jossa usein keskiössä ovat organisaation sisäiset tekijät, sekä asiantuntijat, pitämällä tutkimuksen painopisteen silti kiinni hallinnolliseen kenttään sitoutuviin ilmiöihin.

Aineisto on kerätty suorittamalla kolme puolistrukturoitua teemahaastattelua Sammonkadun pienyritysten edustajille. Aineiston keruun rajaaminen Sammonkadulle käsitellään laajemmin seuraavassa osiossa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin itselleen subjektiivisesti tärkeitä asioita sekä kokemuksia, samalla antaen haastattelijalle työkaluja ohjata haastattelutilannetta haluamaansa suuntaan. Teemahaastattelurungon kysymykset ja teemat on muotoiltu niin, että niistä tulee ilmi sidosryhmäsuhteen ulottuvuudet: luottamus, osallistuminen ja kommunikaatio, sekä PPP:stä johtuvat vaikutukset näiden muodostumiseen.

3.2 Aineiston rajaus

Haastattelut on rajattu Tampereen Sammonkadulla sijaitsevien pienyrittäjien edustajiin, sillä ensinnäkin Sammonkadun rakentaminen on suoritettu kokonaisuutena niin, että rakennustyöt ovat luonteeltaan melko samanlaisia koko Sammonkadun matkan Itsenäisyydenkadulta itään kohti Sammon valtatieä. Toiseksikin Sammonkadun pienyritykset ovat tyypiltään myös samankaltaisia koko kadun matkan. Näin on pyritty varmistamaan, että yrittäjien kokemukset olisivat muodostuneet mahdollisimman samankaltaisissa olosuhteissa. Lisäksi myös Raitiotieallianssi on jakanut Sammonkadun omaksi kokonaisuudekseen, jolle on omat kohdennetut tiedotteensa esimerkiksi Raitiotieallianssin verkkosivuilla.

Pienyritysten valinnassa on myös toteutettu suuntaa-antava esihaastattelu, jossa eräältä pienyrittäjien toimintaan tutustuneelta Sammonkadun pienyrittäjältä kysyttiin neuvoa mahdollisten haastateltavien valinnassa. Haastattelun pohjalta esiin nousi joukko erilaisten pienyritysten edustajia, joihin oltiin yhteydessä ja halukkaat valikoituivat varsinaiseen haastatteluun. Haastateltavat valittiin eri

toimialoilta, jolla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman monipuolisten kokemusten esiin nouseminen.

4. KOHTEEN KUVAUS

Tässä osiossa tutustutaan Tampereen raitiotiehankeeseen projektina, Raitiotieallianssiin organisaationa, jotta voidaan paremmin ymmärtää ympäristöä, jossa sidosryhmäsuhde muodostuu. Tarkoituksena on tuoda esiin PPP:lle tyypilliset piirteet Raitiotieallianssissa ja kutoa laajemmin yhteen teoreettisen viitekehys ja tutkimuskohteen konkreettiset ominaisuudet. Lisäksi osio sisältää myös lyhyen haastateltujen pienyrittäjien kuvauksen.

4.1 Tutkimuskohde

Varsinaisena tutkimuskohdeena ovat Tampereen Sammonkadun pien/mikroyrittäjien ja Raitiotieallianssin välinen sidosryhmäsuhde. Tutkimuksessa pyritään sidosryhmien kokemusten avulla tuomaan esiin, miten sidosryhmäsuhde on muodostunut ja millaista roolia PPP on mahdollisesti näytellyt. Seuraavaksi tuodaan esiin hieman, esitietoja ja sidosryhmäsuhteeseen mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä, jotka vaikuttivat mm. haastattelurungon valmisteluun.

Perusteet tutkimuksessa haastateltujen yrittäjien valinnalle esitettiin jo aikaisemmin kohdassa 3.2, joten sen kertaamiselle ei ole enempää tarvetta. Varsinaiset haastateltavat olivat Sammonkadulle tyypillisten pien/mikroyritysten edustajia, jotka kaikki olivat omistajia omassa yrityksessään. Yritykset sijoittuivat Sammonkadun Länsipäätyyn ja jokainen yritys on ollut toiminnassa ajallisesti merkittävästi ennen raitiotieprojektin aloittamista, sekä jatkoivat toimintaansa tämän jälkeen.

4.2 Raitiotieallianssi ja raitiotiehanke

Tampereen raitiotien tarina alkoi jo 1900-luvun alussa, mutta unohtui sittemmin lähes vuosisadaksi, kunnes 2000-luvulla Tampereen kasvu ja julkisen liikenteen kantokyvyn rajallisuus nostivat idean raitiotiestä jälleen ajankohtaiseksi. Ensimmäinen merkittävä päätös uuden raitiotiehankeeseen kannalta tehtiin vuonna 2010, jolloin tehtiin päätös Tampereen modernin katuraitiotien alustavan yleissuunnitelman teosta. Suunnitelma päätettiin jatkaa uudelleen vuonna 2012 ja Tampereen kaupunginvaltuusto hyväksyi Tampereen raitiotien yleissuunnitelman 16.6.2014. Yli kahden vuoden suunnittelun ja valmistelujen jälkeen raitiotien rakentamisesta päätettiin kaupunginvaltuustossa

7.11.2016. Raitiotiehankkeella oli valtuustossa 41 kannattajaa ja 25 vastustajaa sekä yksi tyhjää äänestänyt. Rakennustyöt käynnistettiin maaliskuussa 2017. (Tampereenratikka.fi n.d.).

Raitiotietyöt Sammonkadulla alkoivat loppukeväällä 2017 ja ensimmäinen tiedotustilaisuus projektista Kalevan alueella pidettiin 08.03.2017 Sammon keskuslukiolla (Raitiotieallianssi 2017). Pian tämän jälkeen alkoi yli kahden vuoden ajanjakso, jolloin liikenne, pysäköinti ja yleinen liikkuminen Sammonkadulla poikkesi vahvasti normaalista ja liikennejärjestelyt saattoivat muuttua nopeallakin tahdilla. Varsinaisen ajoradan rakentaminen Sammonkadulla saatiin päätökseen loppuvuodesta 2019, jolloin liikennejärjestelyt palautuivat normaaliksi ja kadulla pystyttiin liikkumaan ilman raitiotiehankkeen rakentamisesta johtuvia suurempia haittoja (Raitiotieallianssi.fi. 2019).

Raitiotieallianssin muodostavat tilaajaosapuolet Tampereen kaupunki ja Tampereen Raitiotie Oy sekä palveluntuottajaosapuolet NRC Finland Oy, Sweco Finland Oy, YIT Suomi Oy ja AFRY Finland Oy. (Tampere.fi n.d.). Raitiotieallianssi on public-private partnershipin kannalta mielenkiintoinen järjestely, jossa pelkkien sopimusten lisäksi toimintaa ohjaa myös yhteiset tavoitteet ja toimintaan osallistuminen. Verkkosivuilla Tampereenratikka.fi kerrotaan miten vastuu esimerkiksi tiedottamisesta, osallistamisesta ja rakentamisesta jakautuu allianssin sisällä ja eri osapuolten kesken. Tämä vastuun jakamisen onnistuminen ja selkeys nousee keskeiseen asemaan itse haastattelujen toteuttamisessa ja sen vaikutuksia pyritään ymmärtämään sidosryhmien edustajien kokemusten kautta ja se liittyy vahvasti vallan ja vastuun dynaamisuuteen, jota käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä.

5. AINEISTON ANALYYSI

Aineiston analyysissä eritellään aineiston analyysin metodit, kiteytetään teoria analyysiä ohjaavaksi viitekehyyksi, sekä käydään tämän pohjalta läpi mitä aineistosta on noussut esiin. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään analyysimetodologiaan ja sen perusteluun. Metodologisen vaiheen jälkeen siirrytään varsinaiseen aineiston analyysiin.

5.1 Analyysin luonne ja metodit

Aineiston analyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa sidosryhmien edustajien kokemuksista koostuvaa aineistoa analysoidaan tutkimuksessa esitetyn viitekehyyksen pohjalta. Sisällönanalyysin on todettu auttavan luomaan ilmiöstä tiivistetyn kuvauksen, sekä yhdistämään

tämän laajempaan kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi 2002). Teoriaohjaavuus puolestaan perustuu vahvaan sidosryhmäsuhteen määrittelyyn, jolloin löydökset analysoidaan pitkälti tutkimuksessa jo esitellyn teorian pohjalta. Tällöin perinteiset tutkimusvaiheet, redusointi, klusterointi ja abstrahointi etenevät pitkälti saman viitekehyksen ohjaamina.

Redusoinnissa aineistosta poistettiin muutama mahdollisesti merkittävä huomio sen perusteella, että niiden lisääminen vaarantaisi sidosryhmien edustajien anonymiteetin, esimerkiksi paljastamalla yrityksen tarkan sijainnin. Niissä lauseissa, joissa sijainti ilmaistiin kuitenkin vain muutamalla sanalla niin ettei lauseen merkitys kärsi näiden puuttuessa, päätettiin löydökset lisätä ilman sijaintiin viittaavia ilmaisuja. Muuten redusoinnissa pyrittiin erottamaan tutkimuksen viitekehysessä merkittävät seikat muista aiheeseen liittyvistä tekijöistä, joita ilmeni aineiston keruun yhteydessä. Klusterointi ja abstrahointi puolestaan toteutettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja löydökset eroteltiin sidosryhmäsuhteen ulottuvuuksien perusteella kolmeen pääluokkaan ja edelleen näiden jakautuessa tarkempiin ulottuvuuksien sisäisiin luokkiin, joita esiteltiin kunkin ulottuvuuden kohdalla tutkimuksen teoriaosassa. Tämän jälkeen kunkin alaulottuvuuden kohdalla tarkasteltiin, nousiko sidosryhmien edustajien kokemuksissa esiin PPP:hen liittyviä ominaisuuksia, jotka selkeästi vaikuttivat sidosryhmäsuhteeseen. Tällaisia ominaisuuksia olivat teoreettisessa viitekehysessä määritellyt PPP:n ominaisuudet, sekä muutama aineiston keruun aikana esiin noussut ominaisuus, joiden tueksi nostettiin aikaisempia löydöksiä alan kirjallisuudesta. Lopulta abstrahoinnissa löydökset, eli PPP:n vaikutukset, pyritään kokoamaan käsitteiksi, joiden avulla vaikutuksia on mahdollista kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Abstrahointi alkaa analyysin yhteydessä nostamalla esiin sidosryhmäsuhteen alaulottuvuuksien yhteydessä nousseita käsitteitä ja päättyy näistä rakennettujen yläluokkien esittelyyn kappaleessa kuusi: ”Tulokset ja johtopäätökset”.

Ulottuvuus	Kommunikaatio	Luottamus	Sitoutuminen
Alaulottuvuus			
	Kommunikaation epärehellisyys	Kyvykkyys	Halu osallistua
	Vallan epätasapaino	Eheys	Mahdollisuudet osallistua
	Puutteellisuus organisaation edustajien tiedoissa	Reagointikyky	
	Epätolliset olosuhteet	Vapaaehtoisuus	
	Sopimaton organisaatiokulttuuri	Läpinäkyvyys	
	Sopimaton käyttäytyminen		
	Epäselkoisuus tarjotuissa tiedoissa		

Kuva 2: Sidosryhmäsuhteen ulottuvuudet ja alaulottuvuudet teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

5.2 Public-privat partnership ja luottamus

Public-private partnershipin ja luottamuksen muodostumisen välistä suhdetta tutkittiin sidosryhmien edustajien kokemuksia analysoimalla. Analyysissä keskityttiin teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyihin luottamuksen alaulottuvuuksiin; eheyteen, läpinäkyvyyteen, kyvykkyteen, reagointikykyyn ja vapaaehtoisuuteen. Alaulottuvuuksia avataan edelleen jokaisen kohdalla käymällä läpi, miten se ilmeni sidosryhmien edustajien kokemuksista.

5.2.1 Eheys

Eheyteen, eli organisaation ominaisuuteen pysyä johdonmukaisena sekä yhtenäisenä, siten että esimerkiksi eri osastot noudattavat keskenään samoja yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja, sekä pitäytyvät organisaation yhteisessä linjassa, huomattiin olevan suuri vaikutus sillä, miten sidosryhmien edustajien kanssakäynti organisaation edustajien kanssa oli onnistunut. Aineiston perusteella on mahdollista nostaa esiin esimerkiksi PPP:lle ominaisen vertikaalisen ja horisontaalisen kontrollin heikkeneminen (Zou et al. 2014). Eräässä esimerkissä nousee esiin tilanne, jossa eräs Raitiotieallianssin urakoitsijoista ei ollut toiminut muun organisaation tasoa vastaavasti, jolloin sidosryhmän edustaja koki tilanteen vaikuttavan negatiivisesti mielipiteeseen. Urakoitsijan vaihtuminen kuitenkin auttoi muokkaamaan tilanteesta positiivisesti vaikuttavan kokemuksen, sillä Raitiotieallianssi reagoi eheyden vaarantumiseen. Tässä tapauksessa kyse oli vertikaalisesta kontrollin heikentymisestä sekä eheydestä.

Haastattelija (H): Minkälainen on sinun oma yleinen mielipide tästä ihan raitiotieallianssista tai rakennustyömaasta tai muusta tän projektin toteuttamiseen liittyvästä?

Sidosryhmien Edustaja (SE): Nojoo ei näissä varmaa oo mitään moittimista-- Täällähän aikanaa vaihtukin näitä urakoitsijoita tässä ja muuta. Kyllä tiedotus on nykyään toiminut hyvin ja kaikki muuten, et ei sen puolesta ei ole mitään niinku negatiivista.

H: Okei, Tiiätsä mikä niien urakoitsijoiden vaihtumisen taustalla oli, Tai oliko siinä jotain epäselvyyksiä esim.?

SE: Nojoo, oli alkuun, kun ne seiso, eikä tapahtunu mitään, täällä vähän niisanotustu haahuiltiin täällä tää ensimmäinen syksy. Tossa meidänkin edessä oli yks kone seiso viis viikkoo semmonen paalutuskone ja sitten mä tiedustelin, et mikä on syy et toi kone on, nii se on rikki. Kone oli rikki, mutta se meni yli jouluu kuu mä katoin se oli viis viikkoo siinä paikallaan keskellä risteystä ja se oli tietysti tukossa.

H1

Toisessa tapauksessa sidosryhmien edustaja koki organisaatioiden eri tasojen reagoivan sidosryhmiin eri tavalla, jolloin kyseessä on horisontaalinen kontrollin heikentyminen. Eheyden koettiin vaarantuvan tilanteissa, joissa organisaation eri tasot tai rinnakkaiset osapuolet käyttäytyivät toisistaan eriävällä tavalla.

SE: Mitä mä kuulin muilta yrittäjiltä, niin oli hyvin semmosta, että he olivat kauheen ehdottomia, jos yrittäjä jotain ehdotti, jotankin niinkun muutosta tai jos yrittäjä koki hänel on jotain ongelmaa tai haittaa siinä toiminnassaan, ensin oli tullu niinkun jyrkkä kielteinen vastaus, että ei tehdä asialla mitään mutta hetken päästä se tilanne saatto muuttua, kun ilmeisesti ne oli työntekijöitä, joille asiasta olivat sanoneet, niin he veivät sitä asiaa eteenpäin ja sitten saatto se tilanne muuttua.

H2

5.2.2 Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyydellä voidaan tarkoitaa kaiken laillisesti mahdollisen tiedon asettamista saataville tarkasti, oikea-aikaisesti, tasapainoisesti sekä yksiselitteisesti jotta voidaan parantaa yleisön päättelykykyä sen arvioidessa organisaation toimintaa ja jotta organisaatiota voidaan pitää vastuussa teoistaan (Rawlins 2008). Läpinäkyvyyteen negatiivisesti vaikutti muun muassa yksipuoliset kontaktit allianssin eri osapuoliin sekä allianssin kompleksisuus sidosryhmien edustajille. Molemmat ovat PPP:lle tunnusomaisia piirteitä, sillä esimerkiksi kommunikaatiovastuun painottuminen tietyille osapuolelle on merkki vastuun jakautumisesta, joka nostettiin esiin jo teoreettisen viitekehyksen aikana. Kompleksisuus puolestaan nousi esiin sidosryhmien edustajien kokemuksista siten, että sidosryhmien edustajilla ei ollut tietoa kaikista kumppanuuden osapuolista, tai näiden toiminnasta.

SE: Se oli ihan nolla se lähtökohta, tämmönen yks käyntikortti. Kyl se mun mielest olis kohteliasta, kun siihen tullaan tekee ja on vähän eri firmoja niin samalla kun ne alkaa töitä tekeen, nii tulee vaikka pyörähtään siihen liikkeeseen ja kertomu, hei me ollaan sieltä ja sieltä, täs alkaa tämmönen ja tämmönen homma seuraavaksi, mun mielest se ois ollu aika mukavaa ja se ois ollu monellekin yirtykselle mainosta, kun oltas tultu vähän näyttäytyy, käymään siinä liikkeessä, kun siinä kuitenkin suhmuroidaan ja tehdään sitä hommaa, vähän niiku et hei, me ollaan sieltä jostain ja päivää ja lähetään tekee sitä ja tätä. Se ei vie montaa sekuntia, mutta sellanen tietynlainen huomiointi ja semmonen ois ollu varmaan aika mukavaa esimerkiks.

H2

Sidosryhmien edustaja koki, että myös organisaation muiden osapuolien tulisi esittäytyä ja käyttäytyä läpinäkyvästi. Esimerkkitilanteessa sidosryhmien edustajan mukaan kommunikaatiovastuun tulisi koskettaa myös näitä osapuolia. Esimerkkitapauksessa huomattiin, että sidosryhmien edustajien kokemukset siitä, miten vastuun ja velvollisuuksien tulisi jakautua, ei välttämättä aina vastaa organisaation sisäistä näkemystä. Myös vastuun jakautuminen epätasaisesti vaikutti negatiivisesti luottamukseen.

SE: Mä en tienny mikä on allianssin ja mikä on kaupungin ja mitä muita firmoja siinä on mukana. Ei pienintäkään hajua. Musta se ois ollu aika kiva, se no jännä kun näin itse yrittäjähenkisenä, se ois ollu niille firmoille mainosta. Multakin kysytään kaikenlaista asiakkaat kyselee tiedätkö sitä tai tätä firmaa, joka tekee juttuja, niin se ois ollu heille itsekkin mainosta, että tämä firma tekee jotain juttua siinä. Se on jännä et tollanen jäi kokonaan pois. Sen mä tajusin joo että kaupunki on siinä mukana ja et tää raitiotieallianssi on mukana, mut et ketä muita siinä on ollut, niin ei pienintäkään aavistusta.

H2

H: joo onks sun mielestä se vaikuttanu luottamukseen et täs on monta tekijää, kaupunki ja nää yritykset, onks tälläsee vaikeempi luottaa, kun siin on niin monta osaa.

SE: No en mä tiä, tottakai se tekee sen, että tää systeemi on monimutkasempi ja se et joku asia menee pieleen tai joku toimija ei oo niin luotettava--.

H3

Toisessa läpinäkyvyyteen sidosryhmien edustajien kokemusten perusteella oli kumppanuuden kompleksisuus. Sidosryhmien edustajat kokivat, että kumppanuus teki projektista monimutkaisemman ja aiheutti hankaluuksia ymmärtää osapuolten roolia ja osallisuutta projektissa. Esimerkeissä huomattiin myös rajojen hämärtyvän vaikuttavan kompleksisuuteen, sillä sidosryhmien edustajat eivät erottaneet kaikkia osapuolia toisistaan.

5.2.3 Kyvykkyys

Aineiston perusteella kyvykkyys nousi monessa haastattelussa voimakkaasti luottamukseen vaikuttaneena tekijänä. PPP:n varsinaisia vaikutuksia Raitiotieallianssin kyvykkyYTEEN ei ole tarkoitus määritellä tässä tutkimuksessa, vain lähinnä keskittyä, miten PPP-ympäristö vaikuttaa sidosryhmien edustajien kykyyn arvioida kyvykkyyttä ja miten tämä vaikuttaa luottamukseen. Läheisyys projektiin vaikutti sidosryhmien edustajien mukaan merkittävästi heidän mahdollisuuksiinsa arvioida Raitiotieallianssin kyvykkyyttä ja näin ollen edistää luottamuksen kehittymistä.

SE: Eikä siinä sille kerkeekkään tuijotteleen näitä työmaita nyt niinkun ei se oo mulla se ykköshomma, mutta se kun mä oon sivusilmällä jatkuvasti, kun mulla on tuoli siinä edessä niin kokoajanhan mä oon siinä aitiopaikalla, väittämättäkin mä näen mitä siinä edustalla tapahtuu, mä vaan rupesin kattoo sillai kelloa ja asiakkaita täs on tullu ja menny, mut toi kuorma-auto ei oo liikkunu minnee, et käy vaa paikallaa kokoajan, et mitä ihmettä tää niinkun tarkoittaa, et oliko siinä niinkun joku mittari siellä kuorma-autossa kokoajan käynnissä, joka raksuttaa kokoajan jotain hintaa vai kun se oli kokoajan siellä tyhjäkäynnillä, tekemättä yhtään mitään, se vähän pisti mietityttään, mutta se nyt sitten vai jäi mieleen.

H2

SE: Kyllähän mä täs paraatipaikalla oon sitä seuraamassa ollu, mutta kun en tosta asiasta oikee sillai tiitä et missä järjestykses ne oli, mutta siinä alkuu kyllä oltii sillai että oltiin aikalailla suoraansanoen sormi suussa, et mitähän tehtäs.

Tässä oli tätä porukkaa sillai, että ne ei oikee itekkää tienny mitenkä tehdään ja mitenkä jatketaan, sitte paljo tehtiin myös sillai että tehtiin joku osa valmiiks ja se oli siinä vähänaikaa ja huomattiin että sieltä puuttuu nyt jotain ne kaivettiin auki ja semmosta oli tässä meidän paikkeilla. -

- Sitä tehtiin kyllä aika paljon sillon alkuvaiheessa sellasta turhaa työtä, et suunnitelmat oli ollu siltä kohtaa puutteelliset tai hätäiset

Sillon oli tunne että tää projekti ei lopu kymmenessä vuodessakaan tolla vauhilla, mutta tietysti se selkeytyy tää työnkuva ja muu aina sitte projektin edetessä se aina tietysti paranee ja opettaa tekijääkin

H1

H: Joo, entäs jos oot vaikka kattonu miten toi työ tossa etenee ja näyttää et ne joko osaa hyvin tai huonosti, nii onks sellanen tarttunu silmää?

SE : No onhan se tietysti aina vaikuttaa et kuinka hyvin se etenee ja kohtuullisen hyvin se on, mut mitä täs nyt aina asiakkaittenkaa keskustelee niin välillä se ulkopuolisen silmiin käy että joku kohta tehdään valmiiksi ja sitten jonkun ajan kuluttua tulee joku joka kaivaa sen auki uusiksi ja tekee uudestaan jotain asiaa. Tämmönen on lähinnä sitten pistänyt silmään joissain tapauksissa.

H3

Useista vastauksista nousee esiin, se että läheisyys projektiin auttoi sidosryhmien edustajin mukaan heitä arvioimaan Raitiotieallianssin kyvykkyyttä projektin edetessä. Vastauksista voidaan myös huomata, että sidosryhmien edustajien kokemus Raitiotieallianssin kyvykkyudesta vaikutti luottamuksen sidosryhmäsuhteessa. Raitiotiehankkeen tapauksessa on melko selkeää, että projekti tulee tapahtumaan tilassa, jossa sidosryhmät ovat lähellä projektia. Tämä koskee kuitenkin myös kaikkia yksityisiä infrastruktuuriprojekteja, sekä muita julkisessa tilassa tapahtuvia hankkeita, jolloin ei voida sanoa, että se olisi tyypillistä vain PPP-projekteille. PPP-hankkeet kuitenkin sijoittuvat usein juuri näihin julkisiin tiloihin, jolloin läheisyys nousee sidosryhmien kannalta usein suhtautumista ja arkea määritteleväksi tekijäksi. Varsinkin tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan todeta, että projektin läheisyys sidosryhmille johtuu siitä, että joukkoliikenneprojektit, joiden yleisenä toteutusmuotona PPP toimii, ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden toteutus sijoittuu lähelle sidosryhmiä ja näiden arkea, eli siis kaupunkien ja kuntien kaduille. PPP: on myös tällaisille projekteille yleistävä toteutusmuoto (Kwak et al. 2009; OECD 2008; Tang et al. 2010), jolloin PPP:n ja sidosryhmien läheisyyden suhteen ymmärtämisen merkitys todennäköisesti kasvaa. Läheisyys nousi kuitenkin esiin omana käsitteenään vasta aineiston keruun aikana, jolloin PPP:n ja läheisyyden suhde jää laajemmalla osin kysymysmerkiksi.

5.2.4 Reagointikyky

Reagointikyvyllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, miten organisaatio on kyennyt reagoimaan sidosryhmien edustajien tarpeisiin, vaatimuksiin sekä ehdotuksiin. Reagointikyky nousi esiin joko Raitiotieallianssin reagoidessa jonkun muun luottamuksen osa-alueen vaarantuessa, kuten huomattiin

esimerkiksi eheyden yhteydessä allianssin puuttuessa urakoitsijoiden työskentelyyn (ks 5.2.1 Eheys) tai jonkun arkisen tapauksen tai huomion myötä. Reagointikyky nousi esiin positiivisesti luottamukseen vaikuttavana tekijänä, jos allianssi pystyi reagoimaan nopeasti sidosryhmien edustajien tarpeisiin sekä epäkohtiin omassa toiminnassaan. Negatiivinen vaikutus puolestaan oli huomattavissa tapauksissa, jossa sidosryhmien edustajilla oli vaikeuksia saada selkoa, kuinka tuoda omia tarpeitaan esiin. Tässä kommunikaatiolla on usein tärkeä rooli, se puoltaa ajatusta sidosryhmäsuhteen ulottuvuuksien keskinäisvaikutuksesta. Mutta kuten esimerkeistä voidaan huomata, tärkeää oli myös selkeä vastuun jakautuminen. Sidoryhmien edustajat kokivat vastuun jakautumisen epäselkeäksi, jolloin ei tiedetty, miten huolia olisi saanut välitettyä eteenpäin, siten että allianssi olisi voinut reagoida näihin. Vastuun jakautumisen epäselkeys johtaa edelleen allianssin ja projektin kompleksisuuden kasvuun sidoryhmien näkökulmasta katsottuna.

H: Tiesetteks te miten kuka on vastuussa mistäkii, esim. Yhes haastattelus oli tullu sellain ilmi, että siin oli seisonu semmonen tietyökone ja kukaa ei oikee tienny et kuka niist on vastuus tai minne ne menee, nii olik tämmösii haasteit siihen alkuu?

SE: No sanotaan näin et meillä kävi niinku kaupungin semmoset insinöörit ainakin meillä, mä luulen et kävi kaikissa liikkeissä ja antovat käyntikortin ja jos tulee jotain kysyttävää tai jotain muuta ongelmaa, niin heihin voi olla yhteydessä, et se oli mun mielestä semmonen hyvä asia. Mut kyl siinä esimerkiksi oli munkin liikkeen edustalle tultiin kauheella kuorma-autolla määrällä siihen tasan liikkeen ikkunan alle ja oven eteen niinkun. Kuorma auto käynnissä, meinas että tulee niinkun siihen odottelee tavallaan et mihin niiden pitää siit siirtyä ja se ei käyny mulle alkuunsakaan, et toi liike perustuu siihen, et siint asiakkaat on ajanu ikkunan alta ohitte ja kattonu onko ketään asiakkaita ja jos on rauhallista niin ei muutakun auto parkkiin ja sisään niin ja jos siin on tommoset isot autot odottamas liikkeen oven ja ikkunan edessä niin mähän siitä otin niinkun heti yhteyttä näihin insinööreihin ja sanoin että mun mielestä jossain muualla on tämmönen odottelupaikka, kun meikäläisen ikkunan alla ja kyl ne sitten siintä siityvätkin. Mutta oli siinä tyhjäkäynnillä esimerkiksi yksi kuorma auto kolme tuntia sillon alkuun ja ihan siinä liikkeen oven edessä ja mullakin oli ovet auki sitten pihalle.

Et vähän semmosta justiin et se oli hyvä se käyntikortti minkä nää insinöörit antovat mulle, se oli siinä mielessä hyvä, että tietää mihinkä ottaa yhteyttä, mutta että tämmönen tapaus oli esimerkiksi tätä kuorma-autoa ei kukaan tiennyt että kuka siitä on vastuussa, niin siintä ei ollut pienintäkään käryä, mutta kyllä se sitten siitä sammu ja häipy hyvin nopeesti. Tämmöstä

H2

Reagointikyvyn tapauksessa huomattiin myös Kirtin (2018) mainitsema ulottuvuuksien keskinäisvaikutus. Kommunikaation epäonnistuminen vaikutti Raitiotieallianssin reagointikykyyn, sillä sidoryhmien edustajilla ei ollut tehokkaita väyliä omien huoliensa eteenpäinviemiseen. Tällöin Raitiotieallianssi ei voinut reagoida sidoryhmien edustajien huoliin ja toiveisiin, sillä nämä eivät kokeneet pystyvänsä viemään näitä tehokkaasti eteenpäin. PPP:n kannalta tapauksessa on syytä nostaa esiin vastuun epäselkeys ja organisaation rajojen hämärtyminen, joka näyttäytyi sidoryhmien edustajille kompleksisuutena, sillä he kokivat, etteivät tiedä mikä PPP:n osapuolista on vastuussa mistäkin.

5.2.5 Vapaaehtoisuus

PPP-konteksti vaikutti vapaaehtoisuuteen selkeästi vähemmin, kuin muihin luottamuksen osa-alueisiin, tai ainakin sen vaikutukset eivät nousseet aineistossa esiin yhtä korostetusti. Vapaaehtoisuudella tarkoitettiin organisaation vapaaehtoisuutta tarjota sidosryhmien edustajille informaatiota ja resursseja. Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista, miten sidosryhmien edustajat kokevat vapaaehtoisuuden PPP-kontekstissa, kuitenkin tässä tapauksessa ainoaksi havainnoksi paljastui, että sidosryhmien edustajilla saattaa olla erilaisia odotuksia julkisia ja yksityisiä toimijoita kohtaan. Sidoryhmien edustajat kokivat monissa tilanteissa, että nimenomaan Tampereen kaupunki olisi tullut enemmän vastaan ja tarjonnut kompensatiota ja muita resursseja projektista aiheutuneiden kulujen kattamiseen.

H: Niinhän se on, entäs sanoit että viestii tulee ainakii ihan tarpeeksi, mut onks sitte mikää muu lisänny luottamusta?

SE: Emmä sitä oo miettiny ees, sitä asiaa tos ees. Tietysti täs nyt on jollain tavalla odottaa, että miltä se näyttää kun tosta ensimmäinen ratikka menee. -- Meitä yrittäjiä on suoraansanottunai aika vähän kuunneltu näissä asioissa, että meitä ei kyllä kauheesti oteta huomioon ja kuvittelininkin, että sieltä jonkinlaista tukea tulee, jossain vaiheessa kaupungilta, mutta ei oo tullu ja siäl oli heti semmonen kanta et yrittäjät voi mennä muualle, jossei paikka miellytä Sammonkadun varrella
H1

H: Okei, entä sitten onko nää toteuttavat osapuolet, rakennusfirmat ja muut, kun sä sanoit et siitä on aihetunu kumminkii kuluja, nii onks pienyrittäjien tarpeit koitettu sit muuten huomioida, onko tarjottu esim jotaa palveluita tai jotka sitte tukee sitä toimintaa haastavana aikana?

SE: No ei mainittavia, ei edes kehtaa sanoa mutta on siinä kaks kertaa ikkunan pesijät käyny. Se on semmonen kuitenkin että, hiukan huvittava juttu että ne kuitenkin kävi vähä pyyhkimässä ikkuinoita tossa mutta se nyt on jonkilainen huomionosoitus siitä että, en tiää onko päättäjien puolelta huono omatunto vai. Kymmenen euroo se maksas muuten toi ikkunan pesu, että ei voi sanoo että siinä rahallista sieltä tänneppäin tullu, mut täält on kyllä joutunu luopuu todella monesta jutusta. Se on ihan selväasia kuu tämmösiä tehdä, että sillonkun liikenne jumiutuu ja pysäköinnit vaikeutuu nii se ihan tulee siitä kaikki tämä.

H: No, miten tää sun mielestä vaikutti, että ne tarjos niin huonosti niitä palveluita ja niitten laatu oli vähä kehno, nii miten se vaikutti esimerkiksi luottamuksee?

SE: No vaikutti, se oli ihan naurettavaa, että pyöriikö mun liike sillä, että ikkunat pestään kaks kertaa kolmen vuoden aikana, niin sitä voidaan ihan miettiä. Sehön vähän jo tuntu et onks tää jotain pelleilyä, mitä tää tämmönen on, joku ikkunan pesu. Mä osin toivonu jotain kuluihin vastaan tulemistä tai jotain, mikä oli se puolisen vuotta, et jollaanlailla kaupunki ois tullu vaikka siinä vastaan. Eipä niinkun millään tavalla.

H2

5.3 Sitoutuminen ja osallistuminen

Sitoutumisella ja osallistumisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä osallistumisen mahdollisuuksia, joiden avulla sidosryhmien edustajat voivat pyrkiä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja sidosryhmäsuhteen kehittämiseen. Tässä osuudessa pohditaan, miten aineiston perusteella voidaan osoittaa, public-private partnershipin vaikutus toteutusmuotona sitoutumisen ja osallistumisen osa-alueisiin, eli haluun osallistua ja mahdollisuuksiin osallistua. Kuten jo teoreettisessa viitekehysessä todettiin, näiden kahden osa-alueen erittely ei perustu tiettyyn tutkimukseen tai löydöksiin, vaan ovat valikoituneet aineiston perusteella keskeisiksi osallistumista määritteleviksi ulottuvuuksiksi.

5.3.1 Halu osallistua

Aineistossa sidosryhmien edustajien vastauksessa korostui, että haluun osallistua vaikutti vahvasti se miten merkittäväksi sidosryhmien edustajat kokivat osallistumismahdollisuutensa. Monessa vastauksessa nousi esiin, miten haluun osallistua vaikutti se miten joko aikaisempien kokemusten tai yleisen mielipiteen perusteella sidosryhmien edustajat pyrkivät osallistumaan tuntiessaan sen johtavan merkittävään lopputulokseen tai kokivat osallistumisen hyötyjen olevan vain vähäisiä, jolloin halu osallistua oli alhainen.

H: Onks tää kommunikaation epäonnistuminen vaikuttanu siihen miten sä oot halunnu osallistuu tai antaa vaikka omii mieleipiteitä täst projektista tai siihen miten sä voit luottaa?

SE: On, on mun mielestä todella epäonnistunu, koska ei sillä että näennäisesti laitetaan ksysymyksiä, niin se vähän tuntuu että ihan sama vastaanko mä siihen vai ei, vaikutus on sama, eli nolla.

H: Eli niist ei esimerkiks tullu mitää jälkipalautetta tai?

SE: Joku semmonen vastaus, jotenkin ne yritti perustella sitten, mun mielestä siinä oli aina neljä kysymystä siinä tiedotuksessa, se oli aina se sama muotti, millä niinkun kyseltiin yrittäjien mielipidettä. Se oli varmaan jonkun firman tällänen valmis kyselypohja, jossa oli aina ne samat asiat. Sitkun mä laitoin jotain epäkohtia, nii se oli jotain sieltä kaupungin puolelta, niin Allianssin puolelta vastattiin ja se oli jotain sellastai aivan tyyliin, että ilmoja pitelee. Ne oli ihan diipadaapa, että tommosta epäkohtaa toitte silmiin, ei se heitä kauheesti kiinnostanu. Että kiitos kun kerroit, mutta hyvää päivänjatkoa. Se ajatus oli niinkun tää, mikä ei niinkun vaikuta mitenkään. Tää tuntu et se oli tämmönen kysely joka kuulu tähän hommaan, mutta ihan yhtä tyhjän kanssa.

H2

H: Entäs jos on ollu jotaa omii ideoita, niin onks niitä voinnu viedä eteenpäin, mitä sä haluisit ite parantaa? Onks niihin tarjottu millasii kanavoita?

SE: No ei tässä sillälailailla oo tultu ideoituu, tietysti jotkuu esim. pysäkkien paikat ja muut on ollu jo siellä suunnitelmassa. Että siihen ei oo ees sen paremmin ruvettu ajattelemaan.

H3

Toinen osallistumiseen vaikuttava tekijä, oli projektin läheisyys ja vaikutukset oman arkeen. Jos projekti aiheutti vaikutuksia sidosryhmien arkeen tai toimintaan, tunsivat he kasvanutta halua

osallistua. Tässä palataan taas läheisyyden käsitteeseen ja siihen kysymykseen, missä suhteessa sidosryhmien läheisyys kuvastaa PPP-projekteja. PPP:n on todettu olevan ainakin liikenneprojekteissa perinteisesti yleinen toteutusmuoto, jolloin projektin vaikutusalue on suuri ja julkinen vastaanotto voi olla hankala (Delmon 2011, 169). Tällöin tulee huomata, että PPP- vaikuttaa sidosryhmäsuhteeseen, silloin kun kyseessä on liikenneprojekti, mutta ei välttämättä muiden projektien kyseessä.

H: Entäs, mikä vaikutti sun yleiseen haluun osallistua tähän projektiin?

SE: Kyllähän se aika iso intressi on, että meikäläisen täytyy elää sillä liiketoiminnalla, nii kyl mä haluisin osallistua, mut ei niitä mahollisuuksii oikee ollut.

H2

H: No oisitsä ite kaivannut minkäläisiä muita osallistumismahdollisuuksia, kun ne kyselyt?

SE: Ei oikeestaan, meillä ei oikeestaan ollut tarvetta.

H: Miltä se osallistuminen tuntu? Jos vastasit niihin kyselyihin nii tuntuks esim. et ne asiat menee eteepäin vai?

SE: Periaatteessa ihan positiivista, tietysti jotkut kysymykset oli sellasii ettei niihin pystynyt ees vastata, koska ne ei oikee koskettanut meitä, ollut akuutteja tai konkretisoituneita.

H: Mikä sun mielest vaikuttaa sun omaa haluun osallistua? Se et se on noin lähel vai joku muu?

SE: Se, että se on on ollut tossa silmien alla niinsanotusti ja lähellä.

H3

5.3.2 Mahdollisuudet osallistua

Mahdollisuuksiin osallistua vaikutti sidosryhmien edustajien mielestä, se millaisia osallistumismahdollisuuksia Raitiotieallianssi tarjosi. Sidoryhmien edustajien mukaan osallistumiseen ryhtyminen oli sidoryhmien edustajille resurssieja vievä prosessi, johon olisi kaivattu tukea Raitiotieallianssilta. Sidoryhmien edustajien mukaan suurimmat vaikutukset osallistumismahdollisuuksiin johtuivat heidän omien resurssiensa vähäisyydestä sekä kompleksisuudesta. Sidoryhmien edustajat eivät tieneet miten osallistua, sillä vaikutuskanavien löytäminen oli hankalaa tilanteissa, joissa sidoryhmien edustajille ei ollut tietoa PPP:n osapuolten vastuun jakautumisesta. Sopimisperustaisuus voi puolestaan jäykistää PPP:n osapuolten toimintaa, jolloin sidoryhmien mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa organisaation toimintaan saattavat heikentyä. (Nederhand & Klijn 2019). Tätä näkemystä puoltaa sidoryhmien edustajien kokemukset, joissa koettiin, että Raitiotieallianssin päätöksentekoon ja toimintaan oli vaikea vaikuttaa.

H: Miten muuten mieluisana koet ne osallistumismahdollisuudet mitä Raitiotieallianssi tarjos?

SE: Niitä tarjottiin kauheen vähän, ei semmosia ollu oikeen, vaan se yks tiedotustilaisuus, missä ilmotettiin, että tätä aletaan nyt toteuttaa. Se ja sit tää mikä yhtäkkiä ilmaantuu, et siel ois jotain kaupungin ihmisiä, jossain liiketilassa. Senkii mä kuulin 15 minuuttia, ennenkuu se oli. Nehän oli ne ainoot, kyllähän mä olisin jotenkin kaivannut jotakin selkeää informaatiota, että missä nyt mennään, tosiaan ketä on tekemässä ja niin edelleen. Se oli ihan voi sanoo nolla.

H2

H: Mä oon kuullu tän myös yhdessä toisessa haastattelussa, on tullut tää sama näkemys kyllä ilmi. Sitten tähän luottamuksessa vielä tähän liittyen kysyy, että sanoitkii, että ne ei kaiheesti kuunnellu, jos toitte jotain esiin.

SE: Ei yhtään, mäkin oon tyyppinä semmonen että mä itsekseen mutisen siellä tai asiakkaille valitan, mutta jos oli aihetta eli aiheutu haittaa mun yritystoiminnalle, niin kyl mä siihen tota olisin ollu valmis tekemään enemmänkin siinä, mutta ilmeisesti yrittäjät oli siinä enemmän väsyneitä siihen, kun kaikki aika ja voimat menee siihen yrityksen pyörittämiseen, niin siihen ei oikeen kukaan jaksanut lähteä ottamaan kantaa sillälailla asioihin. Mä oisin voinu kyllä enemmänkin. Mutta sen mitä mä näin oman itseni puolesta, niin kyllä otin kantaa, jos vain oli mahdollista, jos näin että se alkaa haittaa mun liiketoimintaa, niin otin kantaa. Ja se esimerkiksi, että selvittää, että mihinkä tos pitää ottaa yhteyttä ja keneenkä ja mihin tahoon ja kuka vastaa mistäkin, niin se on ihan mahdoton homma.

H2

5.4 Kommunikaatio

Kommunikaatio koostuu seitsemästä alalottuvuudesta, jotka perustuvat teoreettisessa viitekehityksessä esiteltyihin Burnside-Lawryn löydöksiin kommunikaatio vaikuttavista organisatorisista tekijöistä. Burnside-lawryn tutkimuksesta poiketen, jotkut alalottuvuudet ovat nimetty tässä osiossa neutraaleina, esimerkiksi tarjottujen tietojen epäselkeyttä kutsutaan tarjottujen tietojen selkeydeksi, sillä alalottuvuuden huomattiin myös parantavan kommunikaatiota. Muita alalottuvuuksia ovat epäselvyys käyttäytyminen, vallan epätasapaino, epäotolliset olosuhteet, sekä erikseen käsitellyt alalottuvuudet, joihin sidosryhmien edustajat eivät kokeneet PPP:n tai tästä johtuvien ilmiöiden vaikuttavan.

5.4.1 Tietojen selkeys

Tarjottujen tietojen selkeyden huomattiin vaikuttavan kommunikaation onnistumiseen. Sidoryhmien edustajille ei aina ollut selkeää, kuka allianssin osapuolista oli vastuussa mistäkin, jolloin kommunikaatio ja tiedon saaminen tuntui hankalalta. Esimerkeissä sidoryhmien edustajat toivovat allianssilta kattavampaa kommunikaatiota kuka on vastuussa mistäkin. Tietojen selkeys palaa taas vastuun jakautumisen haasteeseen ja siihen, miten vastuun jakautumisen epäselvyys näkyy helposti myös organisaation ulkopuolelle kompleksisuutena. Avoimen tiedottamisen ja tietojen selkeyden kuitenkin todettiin myös vahvistavan sidoryhmäsuhdetta. Sidoryhmien edustajien kokemusten mukaan, Raitiotieallianssin edustajat eivät tarjonneet riittäviä tietoja siitä, miten vastuu allianssin toiminnassa jakautuu, etenkin niissä

tapauksissa, jotka vaikuttivat oleellisesti sidosryhmien edustajien toimintaan. Tämä puolestaan kasvatti projektin kompleksisuutta.

H: Entäs sitte kun täs on kumminkii on niitä useita tekijöitä tuntuuks sust että vastuu niitten toiminnas jakautuu keskenää. Esim jos ollaa tilantees, et siin huomataa, et joku kone seisoo, tai joku on hoidettu huonost nii onks sulla sellai tunne et sä tiiät kehen pitää ottaa yhteyttä et se saatas menemää eteepäin?

SE: Nojoo, jos suoraansanoen tosi tiukilla ois ollu ja hermo viel kiremmällä nii oli sitä sillon tullu, kun ei tiedä mistä mikäkin asia millonkin johtuu, mutta kyllä siinä niinkun jo todettiin alussa, niin siinä on ollu aika paljon semmosta tietämättömyyttä tai muuta.

H1

H: Entäs onks sun mielestä selkeetä kuka on vastuussa mistäkii, tuli esim. sellasii käytännön tilanteit ilmi, että joku auto oli seisonu tai vastaavaa, nii se oli pienyrittäjille tosi hankalaa selvittää, et mistäs mä saisin täs nyt lisätietoo.

SE: No, saattaa olla, meillä ei onneks oo sellasta tilannetta oo tullu. Nyt kun kysyt niin ei välttämättä oo kaikesta ollu tietonen, et kuka mistäkii osa-alueesta vastaa.

H: Oisko sitä jotenkii paremmin sitte voinu tuua tietoon?

H: Kyllä, varmaan siitäkin ois voinu olla, tai sitten en tiedä onko mennyt ohi silmienkin jos on ollut joku listaus et kuka mistäkin vastaa. Mut sille kun ei ollut silleen akuuttia tarvetta niin, ei se tosiaan sitten noussut.

H3

H: No vähä jo puhuttiin et jos on ollu niitä omii ajatuksii, niin niit on saannu vietyy eteepäin, mut mikäs sun mielest vaikuttaa siihen et kommunikaatio sidosryhmien ja RA:n välillä on onnistunu?

SE: Se mikä tuli aikasemminkii et avoin tiedottaminen ja jos ois ollut tarvetta niin tietää kehen ottaa yhteyttä sitten.

H: Oisko sitä jotenkin voinut tuua enemmän tietoo siitä tai oisko sen pitäny olla enemmän Raitiotieallianssin vastuulla tarjota osotteet ja numerot?

SE: Nojoo, se ois voinu viel selkeemmin tuoda esille, että kuka on mistäkin vastuussa.

H3

5.4.2 Epäsopiva käyttäytyminen

Aineiston mukaan epäsopeva käyttäytyminen vaikutti negatiivisesti sidosryhmäsuhteen muodostumiseen. Public-private partnership kontekstissa on kuitenkin otettava huomioon, että vaikka tietyt osapuolet käyttäytyvät hyväksyttävällä tavalla, tiettyjen osapuolten on myös noudatettava samoja käyttäytymisnormeja. Tämä tuli ilmi myös mm. eheyden kohdalla. PPP:hen on todetty liittyvän vertikaalisen ja horisontaalisen kontrollin heikkeneminen, jolloin kaikki osapuolet eivät välttämättä pysty toimimaan yhteisten toimitapojen mukaan. Se, että osapuolet eivät noudattaneet samoja toimitapoja esim. esittäytyessään sidosryhmien

edustajille, hankaloitti kommunikaatiota. Epäsopiva käyttäytyminen ja kontrollin heikentyminen tuli esiin myös silloin, kun sidosryhmien edustajat halusivat viedä eteenpäin omia ajatuksiaan, mutta organisaation eri tasot suhtautuivat näihin toisistaan poikkeavilla tavoilla.

H: Mitä sun mielestä sit ois ehkä pitän tehdä, että kommunikaatio ois tuntunu paremmalta, tai huomioida esimerkiksi enemmän?

SE: Niittenhän se olis pitäny tietää tää systeemi, kun tämmöstä lähtään tekeen. Mä en koe, että se on niinkun mun tehtävä antaa tämmösiä, että mitä ammatti-ihmiset, jos suunnitellaan tämmöstä projektia, et mitenkä sit pidetään yrittäjiin yhteyttä. Kyllä se heidän täytys tietää, mutkun se oli ihan nolla se lähtökohta, tämmönen yks käyntikortti. Kyl se mun mielest olis kohteliasta, kun siihen tullaan tekee ja on vähän eri firmoja niin samalla kun ne alkaa töitä tekeen, nii tulee vaikka pyörähtään siihen liikkeeseen ja kertonu, hei me ollaan sieltä ja sieltä, täs alkaa tämmönen ja tämmönen homma seuraavaksi, mun mielest se ois ollu aika mukavaa ja se ois ollu monellekin yirtykselle mainosta, kun oltas tultu vähän näyttäytyy, käymään siinä liikkeessä, kun siinä kuitenkin suhmuroidaan ja tehdään sitä hommaa, vähän niiku et hei, me ollaan sieltä jostain ja päivää ja lähetään tekee sitä ja tätä. Se ei vie montaa sekuntia, mutta sellanen tietynlainen huomiointi ja semmonen ois ollu varmaan aika mukavaa esimerkiksi.

H2

H: Millasena toimijana sä näät luottamuksen kannalta tän raitiotieallianssin, pysyyks ne esim sellasissa mitä ne on luvannu tai niin edelleen?

SE: Sanotaan näin et mä en oo oikeen ehtiny testaamaan, tai mulle ei oo tullut tilannetta, että sitä olis täytyny, et mä pystyisin siihen sanoo et onko luottoa vai ei. Mitä mä kuulin muilta yrittäjiltä, niin oli hyvin semmosta, että he olivat kauheen ehdottomia, jos yrittäjä jotain ehdotti, jotankin niinkun muutosta tai jos yrittäjä koki hänel on jotain ongelmaa tai häiritsee siinä toiminnassaan, ensin oli tullu niinkun jyrkkä kielteinen vastaus, että ei tehdä asialla mitään, mutta hetken päästä se tilanne saatto muuttua, kun ilmeisesti ne oli työntekijöitä, joille asiasta olivat sanoneet, niin he veivät sitä asiaa eteenpäin ja sitten saatto se tilanne muuttua, mutta vähän niinkun tämmöstä, mitenkä sitä nyt sanois, jotenkin tämmönen mulle, ei tohon oo niinkun selkeetä vastausta, kun en oo ite tohon joutunut, et mitenkä voi luottaa ja sillai, mutta se mikä mulla on tollai yleinen käsitys niin ja mitä mulle asiakkaana olevat kadun yrittäjät sanoo, niin en mä niinkun ainakaan kauheen kiitettävää arvosanaa anna, se perustuu ihan heidän kokemuksiin ja kertomuksiin ja ne ei oo mitään semmosia että tyyppinä ovat semmosia, että periaatteesta ovat negatiivisia vaan ne on niinkun oikeesti kovia tekeen töitä kaikki ja tota noin ovat olleet siinä pitkään kadun varella, niin sillai et jos joku numero pitää antaa, niin varmaan joku seiska viiva kasi.

H2

5.4.3 Vallan epätasapaino

Vallan epätasapaino sidosryhmien ja Raitiotieallianssin välillä ilmeni sidosryhmien edustajien asenteissa siten, että he kokivat kommunikaation ajoittain tehottomana vaikuttamisen muotona, sillä kommunikaation ei uskottu johtavan aitoihin muutoksiin. Sidoryhmien edustajat pitivät Raitiotieallianssin päätöksentekoprosessia kaukaisena ja arvoivat monien päätösten olleen jo tehtyjä ja asioiden olevan heidän vaikutustensa ulkopuolella, jolloin omia toiveita ei haluttu viedä eteenpäin.

Sopimusperustaisuudella ja etenkin PPP-sopimuksella, joka on luonteeltaan jäykkä, voi olla negatiivisia vaikutuksia sidosryhmien edustajien mahdollisuuksiin osallistua ja vaikuttaa organisaation toimintaan (Nederhand & Klijn 2019). Sidosryhmien edustajat kokivat Raitiotieallianssin jäykkänä organisaationa, jonka kanssa kommunikaatio ei välttämättä johtaisi sidosryhmien edustajien toiveiden toteutumiseen. Kommunikaation vaikutukset mm. osallistumiseen tukevat puolestaan Kirtin (2018) näkemyksiä ulottuvuuksien keskinäisvaikutuksista.

H: Niinhän se on, entäs sanoit että viestii tulee ainakii ihan tarpeeksi, mut onks sitte mikää muu lisänny luottamusta?

SE: Emmä sitä oo miettiny ees, sitä asiaa tos ees. Tietysti täs nyt on jollain tavalla odottaa, että miltä se näyttää kun tosta ensimmäinen ratikka menee. Kyllähän noi tuotaniin keskeneräiseltä silleen näyttää nää asiat tässä, mutta eihän se nyt meidän luottamukseen, eikä sillä oo silleen kovinkaan suurta merkitystä. Meitä yrittäjiä on suoraansanottunai aika vähän kuunneltu näissä asioissa, että meitä ei kyllä kauheesti oteta huomioon ja kuvittelininkin, että sieltä jonkinlaista tukee tulee, jossain vaiheessa kaupungilta, mutta ei oo tullu ja siäl oli heti semmonen kanta et yrittäjät voi mennä muualle, jossei paikka miellytä Sammonkadun varrella.

H1

H Joo, sieltä se on tullu pikkuhiljaa. No kumminkii tota luottamuksesta ei ehkä enempää, mut kommunikaatio, sanoit että sähköpostia on tullu, mitkäs on muut kommunikaation pääväylät tässä? Miten täältä on sitten tietoa valunu?

SE: No varmaan ehkä tietoa ois saannu jos ois halunnu kysellä, mutta mäki oon ajatellu sen niin, että se on semmosta tietoo jolla ei oo kauheesti merkitystä meidän toiminnalle, ne tehdään varmaan siinä järjestyksessä, mitä ne on siellä jossain kabineteissä ja toimiston papereille tehty. Elikkä ei se mua oo kiinnostanu sillälaila se asia. Ei sieltä muuta tietoo oo tullu, kun toi mitä sähköpostilla tulee, et mitä millonkin tehdöön ja jos jotakin katuja on sillälaila, et niihin ei pääse kääntyyn esimerkiksi Sammonkadulla, et noita risteyksiä on sillai tukittu, et kaikki tämmönen tieto kyllä sinne on tullu hyvinkin nytte. Onhan siel joskus jopa kysyty jotain toivomuksiakin muistaakseni, mutta se oli hyvin vähäpätönen asia, en muista mistä se oli. Että voi sinne esittää, mutta en minä oo ainakaan mitääm.

H1

H: Entäs jos on ollu jotaa omii ideoita, niin onks niitä voinnu viedä eteenpäin, mitä sä haluisit ite parantaa? Onks niihin tarjottu millasii kanavoita?

SE: No ei tässä sillälaila oo tultu ideoituu, tietysti jotkuu esim. pysäkkien paikat ja muut on ollu jo siellä suunnitelmassa. Että siihen ei oo ees sen paremmin ruvettu ajattelemaan.

H: Oisko sun mielest kumminkii pienyrittäjäil ollu siihen näkemystä?

SE: No varmast joka yrittäjällä jos se olis siinä oman liikkeen edessä pysäkit, mutta tietysti kun tässä on näitä yrityksiä pitkin kadunvartta. Niin jokasella on vähän oma näkemys asiaan.

H3

5.4.4 Epäotolliset olosuhteet

PPP:n todettiin vaikuttavan merkittävästi olosuhteisiin, joissa kommunikaatio tapahtuu. Sidosryhmien edustajat kokivat, vastuun epäselkaisuuden aiheuttavan hankaluuksia tilanteissa, joissa heidän tulisi ottaa yhteyttä Raitiotieallianssiin. Sidosryhmien edustajat kokivat, etteivät tieneet kuka on vastuussa mistäkin. Epäotolliset olosuhteet liittyivät merkittävästi myös tarjottujen tietojen selkeyteen ja kompleksisuuteen.

V: No vähä jo puhuttiin et jos on ollu niitä omii ajatuksii,

*niin niit on saannu vietyy eteepäin, mut mikäs sun mielest vaikuttaa siihen et kommunikaatio
sidosryhmien ja RA:n välillä on onnistunu?*

*H: Se mikä tuli aikasemminkii et avoin tiedottaminen ja jos ois ollut tarvetta niin tietää kehen ottaa
yhteyttä sitten*

*V: Oisko sitä jotenkin voinut tuua enemmän tietoo siitä tai oisko sen pitäny olla enemmän RA:N
vastuulla tarjota osotteet ja numerot?*

H: Nojoo, se ois voinu viel selkeemmin tuoda esille, että kuka on mistäkin vastuussa.

V: Joo, koska on se kumminkii iso urakka pienyrittäjälle ottaa kaikki selville.

H: Kyllä

H3

5.4.5 Kommunikaation muut alaulottuvuudet

Kommunikaation epärehellisyys nousi esiin yhdessä haastattelussa, tällöin kommunikaatiota pidettiin epärehellisenä, sillä sidosryhmien edustaja koki Raitiotieallianssin ryhtyvän kommunikaation enemmän pakosta, kuin aidosta mielenkiinnosta sidosryhmiä ja näiden hyvinvointia kohden. Taustalla ei kuitenkaan ollut mikään teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyistä PPP:n piirteistä, tai muu PPP:hen viittaava haastatteluissa esiin noussut piirre, kuten läheisyys.

*H: Kyllä pikkasen, sitten mä en muista koska niitä kyselyjä alko tulee sähköpostitse, että haluttiin
vähän yrittäjien mielipidettä kaikista justniin tiedotuksesta ja
asioitten ilmottamisesta ja semmosesta, mikä oli yhtä tyhjän
kanssa. Emmä tiä oliko siinä semmonen, että pitää tämmönen kysely yrittäjille lähettää,
mutta niist ei ollu mitää hyötyy, ei mitään.*

V: Eli ne ei tuntu siltä, että aidosti pyrittiä pienyrittäjiä huomioimaan?

*H: Ei pätkäkään, mä otin niihin aina, uskosin että oli useempi yrittäjä, jotka ei
niihin kauheemmin vastailukkaa, mähän vastasin ihan yrityksen ja omalla nimellä, mä oisin ihan
missä tahansa vaiheessa lähteä kunnolla keskusteleenkin, mut se oli ihan semmosta vaan,
että voidaan sanoa, että on tämmönen kysely lähetetty yrittäjille, mutta ei niistä
vastauksista tosiaa ollu mitään hyötyy.*

H2

Sopimaton organisaatiokulttuuri ei noussut haastatteluissa esiin sidosryhmäsuhteeseen tai kommunikaatioon vaikuttavana tekijänä. Tämä voi johtua siitä, että sidosryhmien edustajien oli erittäin vaikea arvioida Raitiotieallianssin organisaatiokulttuuria.

Puutteellisuus organisaation edustajien tiedoissa ei myöskään noussut esiin kommunikaation onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Sidosryhmien edustajat arvioivat organisaation edustajien tietojen sijaan sitä, miten tiedot onnistuttiin tuomaan esiin, kuten nähtiin kohdassa tietojen

selkeys. On mahdollista, että vastuun epäselkeys tai kontrollin heikkeneminen hankaloittaisi myös organisaation edustajien ymmärrystä, mutta tässä tapauksessa se ei noussut esiin.

6. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

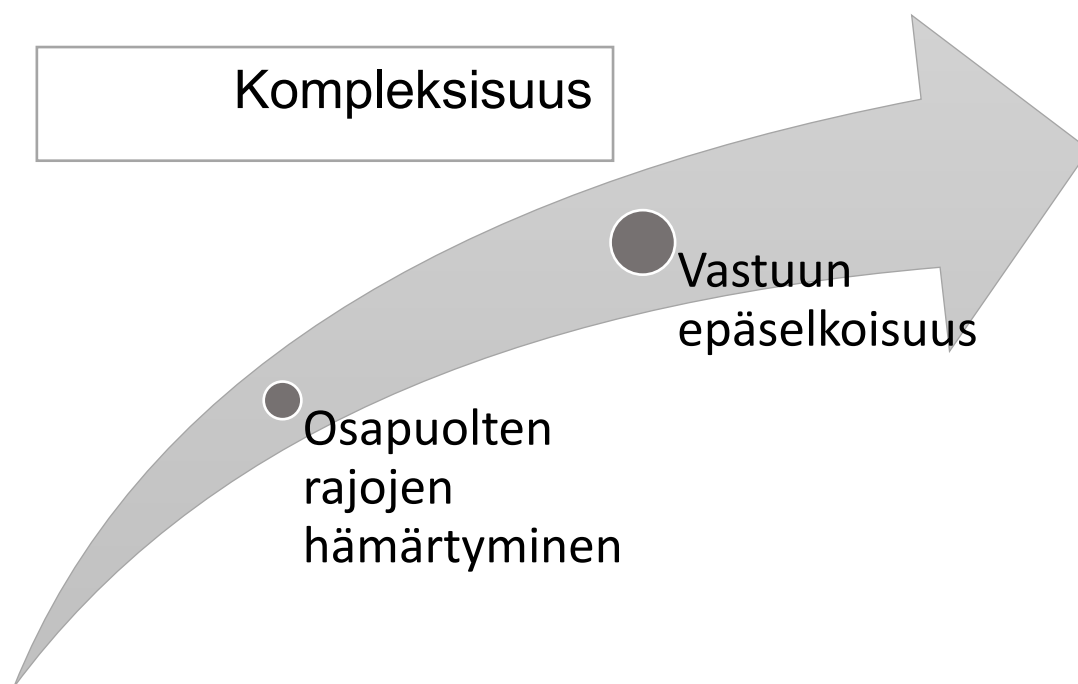
Kappaleessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen, miten sidosryhmien edustajat kokevat sidosryhmäsuhteen public-private partnership muotoisissa julkisissa infrastruktuurihankkeissa? Tehtävässä pyritään onnistumaan käymällä läpi edellisessä osiossa esitellyn analyysin tulokset, tuomalla näistä esiin päätelmiä, sekä nopeasti pohtimalla, kuinka organisaation tulisi reagoida public-private partnershipin vaikutuksiin sidosryhmäsuhteelle. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen aikana nousseita kysymyksiä, joihin tässä tutkimuksessa ei pyritty vastaamaan, mutta jotka voisivat olla mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

6.1 Tulokset

Vertikaalisen ja horisontaalisen kontrollin heikkenemisen koettiin vaikuttavan eheyteen (luottamus) ja käyttäytymiseen (kommunikaatio). Vertikaalisen ja horisontaalisen kontrollin heikkeneminen ilmeni sidosryhmien edustajille usein siten, että Raitiotieallianssin eri tasot tai osapuolet eivät käyttäytyneet tai toimineet yhtenäisesti. Sidoryhmien edustajat kokivat, että kaikki PPP:n osapuolet ja allianssin jäsenet eivät käyttäytyneet samalla tavalla tai noudattaneet samoja standardeja, jolloin luottamus kärsi. Kommunikaation tapauksessa kontrollin heikentyminen näkyi epäsovivana käyttäytymisenä, sillä sidosryhmien edustajat kokivat organisaation lähettävän ristiriitaisia signaaleja organisaation eri tasoilta. Edustajat kokivat, että kaikki osapuolet eivät olleet halukkaita osallistumaan kommunikaatioon. Näissä tapauksissa organisaation tasot tai osapuolet eivät toimineet yhtenä rintamana yhteisiä toimiperiaatteita noudattaen.

PPP ilmeni sidosryhmien edustajille myös kompleksisuutena, jossa yhdistyivät, vastuun jakautumisen epäselkeys ja organisaatioiden rajojen hämärtyminen. Kompleksisuus oli useissa tapauksissa seurausta PPP:n luonteesta aiheutuvista tekijöistä, tällaisia olivat muun muassa läpinäkyvyyden heikkeneminen, sillä sidosryhmien edustajat eivät tienneet mikä allianssin osapuoli on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Myös reagoitakyvyn heikkeneminen tapauksissa, joissa sidosryhmien edustajat kokivat, etteivät voi viedä omia tarpeitaan eteenpäin, jos eivät tiedä kuka on vastuussa kyseisten tarpeiden täyttämisestä, aiheutti kompleksisuuden tunnetta. Kompleksisuus tilanteissa, joissa organisaatio esimerkiksi viestinnällään ei kyennyt tarjoamaan tarpeeksi selkeitä tietoja vastuun jakautumisesta, tai osapuolten osallisuudesta, kuten huomattiin esimerkiksi

reagointikyvyn ja läpinäkyvyyden tapauksissa. Kompleksisuus puolestaan pienentyi jos organisaatio pystyi välittämään tehokkaasti tietoa edellämainituista. Monissa tapauksissa vastuun epäselkoisuus ja rajojen hämärtyminen ilmenivät samanaikaisesti. Kompleksisuus vastaa myös De Schepperin, Doomsin ja Haezendonckin löydöksiä vuodelta 2014.



Kuva 3: Kompleksisuutta kasvattavat tekijät.

Lisäksi sidosryhmien edustajat kokivat ajoittain PPP:n tuovan sidosryhmäsuhteeseen jäykkyyttä. Jäykkyys ilmeni etenkin osallistumisen yhteydessä, tilanteissa joissa sidosryhmien edustajat kokivat joko osallistumismahdollisuuksiensa olevat vähäiset, tai osallistumisen merkittävyyden olevan vähäistä, jolloin osallistumishalu laski. Jäykkyys ilmeni myös kommunikaation yhteydessä vallan epätasapainona. Tällöin osallistuminen kommunikoimalla tuntui sidosryhmien edustajista epähoukuttelevalta, sillä ajateltiin, että kommunikaatio ei johtanut muutoksiin tai aitoihin osallistumismahdollisuuksiin.

Analyysin perusteella myös läheisyys nousi esiin vahvasti sidosryhmäsuhteeseen vaikuttavana käsitteenä. Sidoryhmien edustajat kokivat, että läheisyys projektiin auttoi heitä arviomaan esimerkiksi kyvykkyyttä ja näin ollen paremmin rakentamaan kuvaa Raitiotieallianssista ja projektista. Käsitys puolestaan vahvisti tai heikensi sidosryhmien edustajien kokemaa luottamusta. Läheisyys myös vaikutti sidosryhmien edustajien haluun osallistua, sillä projektilla oli suoria vaikutuksia näiden arkeen. Analyysin yhteydessä pohdittiin, onko läheisyys kuitenkin nimenomaan PPP-projekteille tyypillinen ominaisuus, esimerkiksi vastuun jakautumisen hämärtymistä ja kontrollin heikentymistä käsiteltiin jo teoreettisen viitekehyksen yhteydessä, mutta läheisyyttä ei suoranaisesti ole pystytty yhdistämään tässä tutkimuksessa olemassaolevaan kirjallisuuteen.

Läheisyys johtui tutkimuksen tapauksessa enemmänkin projektin kohteesta ja tyypistä, sillä infrastruktuuriprojektit koskettavat usein suurta joukkoa sidosryhmiä ja sijoittuvat kaupunkien keskelle. Analyysin yhteydessä kuitenkin todettiin, että infrastruktuuriprojektit ovat yleistynyt PPP:tä hyödyntävä projektityyppi, jolloin ainakin näissä tapauksissa läheisyys nousee esiin.

Lopuksi tuloksissa käsitellään vielä kaksi avointa kysymystä, joista toinen nousi aineiston keruun aikana ja toinen käsiteltiin jo teoreettisessa viitekehysessä. Ensimmäiseksi on syytä pohtia, oliko sidosryhmien edustajilla erilaiset odotukset PPP:n julkista, kuin yksityistä toimijaa kohtaan, kuten esimerkiksi kohdassa 5.2.5 Vapaaehtoisuus nousi esiin. Perusteita ilmiölle ei nouse esiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä, ja analyysin yhteydessä väite nousi esiin vain vapaaehtoisuuden yhteydessä ja silloinkin päätelmät perustuivat vain tiettyihin sanavalintoihin. Tästä syystä tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että sidosryhmien edustajilla oli erilaiset odotukset julkista toimijaa kohtaan. Toiseksi avoimeksi kysymykseksi jäi osapuolten välisten suhteiden dynaamisuuden vaikutusten arviointi. Sidosryhmien edustajat kokivat, että eivät osanneet arvioida Raitiotieallianssin osapuolten suhteiden dynaamisuuden vaikutuksia sidosryhmäsuhteeseen ja monessa tapauksessa mahdollisesti suhteiden dynaamisuus ilmeni vastuun jakautumisena. Tutkimuksessa ei siis voida arvioida, miten sidosryhmien edustajat kokivat suhteiden dynaamisuuden vaikuttavan sidosryhmäsuhteeseen.

6.2 Johtopäätökset ja avoimet kysymykset

Palattaessa Donaldsonin ja Prestonin vuonna 1995 esittämiin näkemyksiin sidosryhmäteorian managerialistisista piirteistä, sekä Eskerodin ja Jepsenin (2013) näkemykseen siitä, miten sidosryhmien hallinnan taustalla on ajatus projektin onnistumistodennäköisyyksien kasvattamisesta, voidaan tämän tutkimuksen perusteella parantaa näkemystä siitä, miten projektipäälliköt, asiantuntijat, sekä muut PPP-projektien parissa työskentelevät voivat panostaa sidosryhmäsuhteen hyvinvointiin. Ensinnäkin on hyvä muistaa läheisyyden vaikutus. Sidosryhmien edustajat tarkkailevat projektia paraatipaikalta, sekä tuntevat voimakkaasti monet projektista aiheutuvat vaikutukset, he myös saattavat kokea suurempaa osallistumishalua näistä syistä. Projektia lähellä olevia sidosryhmiä kannattaa siis tarkkailla läheisesti ja näille on mahdollisesti syytä tarjota normaalia enemmän osallistumismuotoja ja kanavoita. Läheisyys vaikuttaa voimakkaasti myös sidosryhmien vaateiden kiireellisyyteen, jotka Michell, Agle ja Wood (1997) listasivat organisaation kannalta merkittäväksi sidosryhmien atribuuteiksi. Toiseksi sidosryhmien edustajat kokivat vastuun jakautumisesta koituvien seurauksien vaikuttavan sidosryhmäsuhteeseen voimakkaasti. Vastuun jakautumisen epäselkaisuudesta johtuvat seuraukset sidosryhmille tulisi tunnistaa, jotta näiltä vältytään tai jotta näiden ilmenemistä voitaisiin hallita. Kolmanneksi sidosryhmien edustajat kokivat PPP:n vaikutukset

myös jäykkyytenä, jonka on perusteltu johtuvan PPP:n sopimusperustaisuudesta (Nederhand & Klijn 2019). Jäykkyys ilmeni etenkin kommunikaation ja osallistumisen yhteydessä tilanteissa, joissa näiden merkitys koettiin vähäisenä, sillä Raitiotieallianssin toimintaan ei voinut vaikuttaa. Tulosten perusteella sopimusperustaisuuden vaikutusta sidosryhmiin tulisi siis pohtia jo sopimusta laatiessa ja näin ollen pyrkiä varmistamaan, että sopimus sisältää tarvittavan joustavuuden, jolla reagoida sidosryhmien toiveisiin. Neljänneksi käsitteeksi nousi kompleksisuus, joka rakentui vastuun jakautumisen ja organisaatioiden rajojen hämärtymisestä. Organisaatioiden tulisi selkeämmin tiedottaa osapuolten vastualueista sekä pyrkiä pohtimaan sitä, miltä vastuun jakautuminen näyttää myös sidosryhmien näkökulmasta.

Kompleksisuus	Jäykkyys	Kontrollin heikentyminen	Läheisyys
<ul style="list-style-type: none"> • Vastuun epäselkoisuus • Organisaatioiden rajojen hämärtyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistumisen hankaluus • Osallistumisen merkittävyys • Kommunikaation merkittävyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Eheyden vaarantuminen • Epäsopiva käyttäytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutukset kyvykkyyden arviointiin • Vaikutukset haluun osallistua

Kuva 4: Neljä käsitettä, jotka kuvasivat PPP:n vaikutuksia sidosryhmäsuhteeseen

Lopuksi tutkimuksen edetessä nousi esiin uusia mahdollisia kysymyksiä tuleviin sidosryhmäaiheisiin tutkimuksiin, näitä ovat muun muassa sidosryhmien oletukset julkista ja yksityistä toimijaa kohtaan public-private partnership -projekteissa sekä tutkimuksen fokuksen siirtäminen organisaation puolelle. Kuinka tietoisia sidosryhmien parissa työskentelevät projektien asiantuntijat ovat PPP:n vaikutuksista, minkälaisilla käsitteillä nämä kuvailisivat PPP:n vaikutuksia sidosryhmäsuhteeseen, sekä miten organisaation edustajat voisivat ottaa huomioon PPP:n vaikutukset sidosryhmäsuhteeseen.

7. LÄHTEET

- Abbott, K., & Mackinnon, B. H. (2019). A Žižekian ideological critique of managerialism. *European Management Journal*, 37(2), 133-138.
- Athias, L., & Saussier, S. (2007). *Contractual flexibility or rigidity for public private partnerships? Theory and evidence from infrastructure concession contracts. Theory and Evidence from Infrastructure Concession Contracts (May 13, 2007)*.
- Bakens, W., Foliente, G., & Jasuja, M. (2005). Engaging stakeholders in performance-based building: lessons from the Performance-Based Building (PeBBu) Network. *Building Research & Information*, 33(2), 149-158
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Bevan & Werhane (2011): Stakeholder theory, teoksessa: Business Ethics and Continental Philosophy Bos, René ten Painter-Morland, Mollie Cambridge, UK: Cambridge University Press 37-60
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 154-170.
- Burnside-Lawry, J. (2011). The dark side of stakeholder communication: stakeholder perceptions of ineffective organisational listening [Paper in special issue: Exploring the Dark Side of Organisations: A Communication Perspective. Mills, Colleen (ed.)]. *Australian Journal of Communication*, 38(1), 147.
- Crane, B. (2018). Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness. *Business & Society*, 59(2), 277-282
- De Schepper, S., Doms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210-1222.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2013). The basic public finance of public-private partnerships. *Journal of the European economic association*, 11(1), 83-111.
- Ernzen, J., & Woods, J. (2001). Contractor-led public relations on a design-build highway project. *Transportation research record*, 1780(1), 155-164.
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). *Project stakeholder management*. Gower Publishing, Ltd..
- Freeman, Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman
- Freeman, R. E., Kujala, J., & Sachs, S. (2017). *Stakeholder engagement: Clinical research cases*. Springer International Publishing.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International journal of project management*, 20(2), 107-118.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Kopperoinen, J. 2019. "Kivet eivät kerro kuinka niitä on käsitelty": julkis-yksityinen kumppanuus: case Tampereen Rantatunneli-allianssi. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto
- Kwak, Y. H., Chih, Y., & Ibbs, C. W. (2009). Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development. *California management review*, 51(2), 51-78.

- Lewis, M. K. (2001). *Risk management in public private partnerships* (No. 12). cege Discussion Papers.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nederhand, J., & Klijn, E. H. (2019). Stakeholder involvement in public-private partnerships: Its influence on the innovative character of projects and on project performance. *Administration & Society*, 51(8), 1200-1226.
- OECD, 2008. *Public-private partnerships: in pursuit of risk sharing and value for money*. OECD Publishing, Paris
- Osborne, S. (2000). *Public-private partnerships: Theory and practice in international perspective*. Routledge.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 51-66.
- Rajhans, K. (2018). Effective Communication Management: A Key to Stakeholder Relationship Management in Project-Based Organizations. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(4), 47-66.
- Tang, L., Shen, Q., & Cheng, E. W. (2010). A review of studies on public-private partnership projects in the construction industry. *International journal of project management*, 28(7), 683-694.
- Tuomi ja Sarajärvi 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., & Wong, J. (2014). Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. *International Journal of Project Management*, 32(2), 265-274.

Muut lähteet:

- Nieminen, E. (2018). "Kiitos palautteestanne ja pahoittelut teille aiheutuneesta haitasta!" *Ratikan rakentajille satelee moitteita ja kysymyksiä Tampereella – tässä 5 tyypillistä esimerkkiä*. Yle. Uutiset. 03.04.2018. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8990909>
- Nurmi, R. (2016). *Ratikan puolesta liputtavat ne yritykset, jotka siitä hyötyvät*. Yle. Uutiset. 29.06.2016. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8990909>
- Palomaa, A. (2017). *KHO: Tampere saa rakentaa ratikan varikon liito-oravan elinalueelle*. Yle. Uutiset. 12.04.2017. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9562150>

Raitiotieallianssi.fi (2017) *Yleisötilaisuus Kalevassa* [verkkosivu] [Viitattu 04.12.2020]

Saatavilla: <https://raitiotieallianssi.fi/tiedotteet/yleisotilaisuus-kalevassa-8-3/>

Raitiotieallianssi.fi (2019) *Sammonkadun ja Teiskontien rakentamistyöt valmiit –Sammonkadun katurakentamisen aikataulut puolet alkuperäistä nopeampi.* [verkkosivu] [Viitattu

04.12.2020] Saatavilla: <https://bit.ly/33H7XC3>

Tampere.fi (n.d.) *Raitiotieallianssi.* [verkkosivu] [Viitattu 04.12.2020] Saatavilla:

<https://www.tampere.fi/liikenne-ja-kadut/liikenne-ja-katusuunnittelu/raitiotie/raitiotieallianssi.html>

Tampereenratikka.fi (n.d.). *Ratikan Tarina.* [verkkosivu] [Viitattu 04.12.2020] Saatavilla:

<https://www.tampereenratikka.fi/tampereen-ratikka/ratikan-tarina/>

8. LIITTEET

Teemahaastattelurunko

1. Yleiset kokemukset

- Miten Raitiotietäyömaa on vaikuttanut yrityksenne arkeen?
- Mistä nämä vaikutukset johtuvat?
- Mikä on yleinen mielipiteesi raitiotieallianssista, rakennustyömaasta ja projektin toteuttamisesta?
- Onko selkeää kuka on vastuussa mistäkin? Haittaako tämä toimintaa?

2. Luottamus

- Millaisena toimijana näet raitiotieallianssin?
- Mistä koet luottamuksen muodostuvan/Mikä on tärkeä tekijä luottamuksen kannalta
- Miten mielestäsi raitiotieallianssin koostuminen monesta eri tekijästä vaikuttaa luottamukseen?
- Vaikuttaako RA:n toiminta läpinäkyvältä?
- Miten koet RA:n reagoivan sidosryhmien tarpeisiin, ideoihin ja huoliin?
- Miten vastuullisena näet RA:n toiminnan ja miksi?
- Tuntuuko vastuun jakautuminen selkeältä ja miten tämä vaikuttaa luottamukseen?

- Onko jokin lisännyt luottamusta? Mikä?
- Onko jokin laskenut luottamusta? Mikä?
- Tuntuuko RA:n eri osapuolet tavoittelevan samoja vai erilaisia tavoitteita?

3. Kommunikaatio

- Miten kommunikaatio on sujunut?
- Mitkä ovat kommunikaation pääväylät/tavat
- Miten pystyt välittämään omia ajatuksia/ideoitasi/huolia?
- Miltä kommunikaatio tuntuu? (selkeältä, hitaalta yms?)
- Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi kommunikaation onnistumiseen?
- Mitkä tekijät taas haittaavat sitä?
- Onko kommunikaatio mahdollista kaikkien osapuolien kanssa?
- Tuntuuko siltä, että kommunikaatiossa on kaikki mukana?
- Miten RA:N koostuminen julkisista ja yksityisistä toimijoista näkyy mielestäsi kommunikaatiossa

4. Osallistuminen

- Oletko osallistunut projektiin jotenkin? Tiedotustilaisuudet, suunnittelut, kyselyt, ideointi yms?
- Millaisia osallistumismahdollisuuksia RA on tarjonnut?
- Millaisia osallistumismahdollisuuksia haluaisit?
- Millaisena koet osallistumisen?
Mielekkäänä/epämieluisana/neutraalina?
- Mikä vaikuttaa haluusi osallistua?
- Onko sinulle tarjottu palveluita? Millaisia?
- Miten toiveesi/tarpeesi on huomioitu?
- Priorisoidaanko mielestäsi jotain muita ryhmiä enemmän?/Onko osallistumisellasi merkitystä?
- Millainen pienyrittäjien asema on?

5. Lopuksi

- Mitä pidät mielestäsi tärkeänä sidosryhmäsuhteessa?
- Millaisena koet suhteen RA:siin
- Mitä haluaisit lisää sidosryhmäsuhteelta?

- Onnistuuko RA vastuiden jakamisessa? Miksi?
- Minkälaisia asioita haluaisit välttää ja missä RA voisi parantaa?
- Vapaa sana