

Miina Palmu

YHTEISHALLINNAN PROSESSI ALUERAKENTAMISESSA

Tapauksina Tampereen Hiedanranta ja Espoon Kera

TIIVISTELMÄ

Miina Palmu: Yhteishallinnan prosessi aluerakentamisessa – Tapauksina Tampereen Hiedanranta ja Espoon Kera

Pro Gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Johtamisen ja talouden tiedekunta, Ympäristöpolitiikka ja aluetiede

Huhtikuu 2022

Ohjaajat: Pekka Jokinen, Ari Jokinen & Antero Hirvensalo

Kaupunkien yhteistoiminnallinen rooli yhdyskuntasuunnittelussa on korostunut kaupungistumisen seurauksena. Lisäksi globaalit muutosvoimat, kuten ilmastonmuutos ja digitalisaatio, vaikuttavat yhdyskuntarakenteen toiminnallisuuksiin ja kaupunkien kykyyn ohjata yhdyskuntarakenteen kehitystä. Julkishallinnon monimutkaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin on kehitetty erilaisia yhteistoiminnallisia malleja ja kokeilualustoja, jotka luovat tilaa kokeilukulttuurille ja innovoinnille. Kokeilualustat tarjoavat kaupungeille mahdollisuuden osallistaa kansalaisia, yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita kaupunkikehitykseen, jossa isona tavoitteena on varmistaa asukkaille terveellinen ja laadukas ympäristö ilman luonnonvarojen tuhlaamista.

Tutkielmani kohteena olevien Tampereen Hiedanrannan ja Espoon Keran aluerakentamishankkeissa kokeilualustoja on lähdetty hyödyntämään uudenlaisten innovaatioiden ja toimintatapojen luomiseksi. Tutkielmani käsittelee aluerakentamisen taustalla vaikuttavia yhteishallinnan prosesseja Hiedanrannan ja Keran aluerakentamishankkeissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia yhteishallinnan ja kyvykkyyksien johtamisen prosesseja hankkeisiin osallistuvat toimijat tunnistivat. Lisäksi pyrin selvittämään haastatteluiden perusteella, mitkä tekijät Tampereen ja Espoon kaupungeissa ovat vaikuttaneet hallintatavan kehittymiseen Hiedanrannan ja Espoon hankkeissa. Tutkielmani aineisto muodostui CICAT 2025 -hankkeeseen tuotetusta haastatteluaineistosta. Analysointi tehtiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analyysi ja tulkinta mukailivat kolmea teoriasta nousutta käsitettä, jotka ovat kommunikointi-, vastuunjako- ja päätöksentekoprosessit. Analyysin kohteena oli lisäksi aluerakentamismallien valintaan vaikuttaneet taustatekijät.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kolmen hallintamallin, New Public Managementin, uusweberiläisen hallintamallin sekä innovaatioyhteistyön käsitteistä, sekä yhteishallinnan ja kyvykkyyksien johtamisen käsitteistä, joita tarkasteltiin yhteistyön prosessinäkökulmasta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta kaupungin aikaisemmilla kokemuksilla ja strategisilla linjauksilla olevan oleellinen merkitys Hiedanrannassa ja Kerassa toteutettavien hallintamallien valinnassa. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan havaita kummankin aluerakentamismallin kohdalla samankaltaisuutta kaupungin toimijuudessa johtaa sekä mahdollistaa hankkeiden toteuttamista. Hiedanrannassa hanke kääntyi toteuttamaan New Public Managementin tyyppistä hallintamallia, Keran projekti mukautui uusweberiläisen hallintamallin soveltamiseen.

Jatkotutkimusaiheina Hiedanrannan ja Keran tapauksessa olisi mielenkiintoista tutkia yhteishallinnan rakenteita, ja sitä miten rakenteet rajoittavat kaupunkien mahdollisuutta osallistua ja toimia yhteistyössä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia yhteistyön toimijuutta, esimerkiksi toimijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa yhteistyöhön. Parempi ymmärrys siitä, millaiset tekijät yhteishallinnan syntymisen taustalla vaikuttavat, mahdollistaisi Hiedanrannan ja Keran kaltaisille projekteille asetettujen tavoitteiden tehokkaamman saavuttamisen.

Avainsanat: Aluerakentaminen, kaupunkikehittäminen, kestävä kehitys, kiertotalous, innovaatio, yhteistyö, elävä kaupunkilaboratorio, smart city, Hiedanranta, Kera

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	YHTEISTYÖALUSTAT OSANA KESTÄVÄÄ KAUPUNKISUUNNITTELUA.....	5
3	JULKISEN SEKTORIN INNOVAATIOYHTEISTYÖN PROSESSIT	9
3.1	Innovaatiot julkisen sektorin hallinnan työkaluna	9
3.2	Hallintamallit innovaatioprosessien luojina	10
3.3	Yhteishallinnan ja kyvykkyyksien prosessit	17
4	HIEDANRANNAN VAIHEET	21
5	KERAN VAIHEET	26
6	TUTKIMUSASETELMA	31
6.1	Aineisto	31
6.2	Teoriaohjaava sisällönanalyysi apuna kahden tapauksen analyysissä	33
7	AINEISTON ANALYYSI	37
7.1	Analyysimatriisi	37
7.2	Kommunikointiprosessit	40
7.3	Vastuunjakoprosessit.....	48
7.4	Päätöksentekoprosessit.....	56
7.5	Strategiset lähtökohdat	64
8	TULOSTEN TARKASTELU	72
8.1	Yhteishallintaprosessit Hiedanrannassa ja Kerassa	72
8.2	Hallintamallien ajallinen kehitys.....	74
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	76
	KIRJALLISUUS.....	80
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	86

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1: Hallintamallit.....	11
Taulukko 2: Analyysimatriisi	39
Taulukko 3: Yhteenvedo analyysin tuloksista.....	63
Kuvio 1: Yhteistyön hallinta.....	18
Kuvio 2: Hiedanrannan alue	21
Kuvio 3: Keran alue (Espoon kaupunki 2015)	26
Kuvio 4: Keran kehitykseen vaikuttavat strategiset vaiheet.....	67
Kuvio 5: Hiedanrannan kehitykseen vaikuttavat strategiset vaiheet.....	71

1 JOHDANTO

Kaupungistuminen on noussut trendiksi niin Suomessa kuin globaalisti (Sitra 2015). Suomen ympäristökeskuksen tekemän kaupunki-maaseutuluokituksen mukaan Suomen kaupungistumisaste oli vuonna 2018 72,3 prosenttia. Kaupungistumisen seurauksena kaupunkialueet ovat laajentuneet ja väestömäärä kaupunkialueilla lähenee neljää miljoonaa, josta kehysalueilla asuu noin 600 000. Samaan aikaan väestöosuudet ovat pienentyneet harvaan asutulla maaseudulla sekä ydinmaaseudulla. (Helminen, Nurmio & Vesanen 2020, 14, 16.)

Kaupunkien rooli yhdyskuntasuunnittelussa on korostunut kaupungistumisen seurauksena (Sitra 2015) ja kaupungit pyrkivätkin sen avulla ohjaamaan yhdyskuntarakenteen kehitystä. Kehitykseen vaikuttavat kuitenkin lisäksi myös globaalit haasteet, kuten ilmastonmuutos, digitalisaatio, uusien teknologioiden kehitys sekä muutokset talousjärjestelmässä ja ihmisten käyttäytymisessä. Nämä niin kutsutut muutosvoimat vaikuttavat yhdyskuntarakenteen toiminnallisuuksiin sekä koko yhteiskunnan poliittiseen tavoiteasetantaan. (Ristimäki ym. 2017, 11.) Ympäristöongelmien lisääntyminen ja kestävä kehityksen vaatimusten kasvaminen ovat luoneet kaupungeille uudenlaisia haasteita yhdistää ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys vaurauden ja kasvun tavoitteisiin (Sitra 2014b).

Hiilineutraali kiertotalous on noussut kaupunkisuunnittelussa ja -rakentamisessa keskeiseen asemaan (Kaila 2020) ja sen avulla pyritään vastaamaan voimakkaan talouskasvun ja teollisen kehityksen aiheuttamiin haasteisiin maapallon resurssien riittävyyden suhteen (Prendeville, Cherim & Bocker 2018, 171). Suomalaiset käyttävät kulutukseensa väestön määrään suhteutettuna kymmenkertaisen määrän enemmän raaka-aineita, kuin kestävä taso sallisi. Lisäksi runsaasti luonnonvaroja käyttävillä toimialoilla, kuten rakentamisessa, prosessiteollisuudessa sekä ruoan tuotannossa, kiertotalouden malliin siirtyminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Kiertotalous olisi saatava sisällytettyä myös kaikkiin kaupunkisuunnittelun kaavatasoihin maankäyttö- ja rakennuslain kautta. (Berg ym. 2019, 1–3.) Kiertotalouden mallilla tavoitellaan kestävä resurssien ja materiaalien käyttöä niin, että materiaalien arvo sekä raaka-aineet säilyvät kierrossa mahdollisimman pitkään. Kiertotalouden tarkoituksena on muuttaa taloudellisen toiminnan luonnetta suoraviivaisesta, lineaarisesta, talousmallista kiertäväksi,

jolloin taloudellisen toiminnan määrä vähenee ja kulutus muuttuu enemmän omistamisesta käytön suuntaan. (Sitra 2014a, 2–3.)

Julkishallinnon monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ja ekologisiin ongelmiin on kehitetty erilaisia yhteistoiminnan malleja ja kokeilualustoja, joiden avulla pyritään vastaamaan haasteisiin, joissa toimijoita on yleensä useita, vaikutukset monitahoisia ja ratkaisut vaativat laajaa tietopohjaa ja resursointia. Kokeilukulttuuri ja strategiset kokeilut avaavat uusien ideoiden ja teknologioiden mahdollisuuksia ja haasteita sekä voivat tarjota yhteiskunnan kehittämiseen uusia välineitä (Berg, Hildén & Lahti 2014, 24). Yksi kokeilukulttuurin malleista on elävät kaupunkilaboratoriot, joita kaupungit ovat ryhtyneet käyttämään alustoina, joilla ne kokeilevat erilaisia kestäviä kaupunkikehitysratkaisuja, mutta toistaiseksi haasteena on ollut, kuinka tehdä kokeilusta vaikuttavaa. (Särkilahti, Åkerman, Jokinen & Rintala 2021, 18). Kaupungit etsivät kaupunkilaboratorioiden avulla ratkaisuja etenkin paikallisiin ympäristösektorin ongelmiin ja pyrkivät osallistamaan kansalaisia uusien teknologioiden, tuotteiden ja palvelujen kokeiluun yhteistuotantomenetelmin. (Nesti 2018, 322.)

Tutkielmani keskiössä on Tampereella sijaitseva Hiedanrannan alueen sekä Espoon Keran alueen aluerakentamishankkeet. Tampereen kaupunki osti vuonna 2014 Länsi-Tampereella Näsijärven rannalla sijaitsevan Hiedanrannan alueen. Alue on 246 hehtaarin kokoinen entinen teollisuusalue, johon suunnitellaan uutta 21 000 asukkaan ja 8 000 työpaikan älykästä ja kestävästä kaupunginosaa, joka noudattaa resurssitehokkaan kiertotalouden toimintaperiaatteita. Alueen on tarkoitus olla ympäristövaikutuksiltaan nettopositiivinen, eli sen on tarkoitus ”tuottaa enemmän kuin kuluttaa”. (Yleissuunnitelma 2020, 8, 16.)

Keran alue on vanhaa asemaseutua, joka on toiminut teollisuus- ja logistiikka-alueena. Vaikka alueelta on poistunut isoja teollisuuden ja logistiikan toimintoja, toimii Kerassa edelleen pienempiä yrityksiä, sekä esimerkiksi Nokia, joka on alueen suurin työnantaja. Alueelle kaavillaan 14 000 asukkaan urbaania kävely- ja pyöräilypainotteista tiivistä kaupunkikeskusta, joka rakentuu jo olemassa olevan raideliikenteen ympärille. (Espoon kaupunki 2021.)

Sekä Hiedanrannassa että Kerassa tavoitteena on kehittää uudenlainen aluekehittämisen toimintamalli. Kaupungit tavoittelevat edelläkävijyyttä kestävästä ja älykkään kaupunginosan toteuttamisessa. Hiedanrannassa tavoitellaan tulevaisuuden älykästä ja kestävästä elämäntapaa tukevaa, ympäristövaikutuksiltaan nettopositiivista, kaupunginosaa. Kerassa tavoitteena on luoda

kestävän kehityksen, kiertotalouden ja digitalisaation edelläkävijäalue. Sekä Tampereen että Espoon strategisia tavoitteita ohjaa vahvasti kaupunkien sitoutuminen hiilineutraaliuteen vuoteen 2030 mennessä.

Tässä tutkielmassa keskityn tutkimaan näiden kahden aluerakentamishankkeen toteuttamismallien valinnan taustalla vaikuttavia syitä, eli niitä taustasyitä, jotka johtivat Keran kohdalla projektimaisen kehittämismallin valintaan ja Hiedanrannan kohdalla kehitysyhtiön perustamiseen. Tutkielmani on kahden tapauksen tutkimus, jossa pyrin selvittämään haastatteluissa esiin tulleita tekijöitä Espoon ja Tampereen kaupungin toimintakentässä, jotka ovat mahdollisesti ohjanneet kaupungeja hallintamallien valinnassa. Tutkielmani auttaa ymmärtämään aluerakentamista ohjaavia tapahtumia sekä prosesseja sekä sitä, miten nämä vaikuttavat hankkeiden toteuttamiseen.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

Millaisia yhteishallinnan ja kyvykkyyksien johtamisen prosesseja Keran ja Hiedanrannan aluerakentamishankkeissa on tunnistettavissa.

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet hallintatavan kehittymiseen hankkeissa.

Tutkielmassani hyödynnän CICAT2025 -tutkimushankkeeseen tuotettua haastatteluaineistoa. Viisivuotinen, vuonna 2019 käynnistynyt hanke, tutkii laajasti kiertotalouden katalyytteja, eli kiertotaloutta vauhdittavia tekijöitä. Hankkeen osa-alueita kiertotalouden katalyyttien lisäksi ovat kiertotalouden ekosysteemit, sidosryhmävuorovaikutus, muutos kestävään kiertotalouteen sekä tieteeseen pohjautuvat ohjauskeinot. Monitieteisessä, neljän yliopiston, kahden ammattikorkeakoulun ja yli 30 tutkijan konsortiossa yhdistyy osaaminen politiikasta, lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, teknologiasta, lingvistiikasta, sidosryhmävuorovaikutuksesta sekä taiteesta. Hankkeen tarkoituksena on edistää siirtymistä lineaaritaloudesta kohti kestävämpää kiertotaloutta etsimällä ratkaisuja kaupungeille, päättäjille ja yrityksille. Hankkeen avulla tuetaan Suomen asettamaa tavoitetta olla vuoteen 2025 mennessä kiertotalouden johtava maa. Hankkeen rahoittajana toimii Suomen Akatemian yhteydessä toimiva strategisen tutkimuksen neuvosto. (Cicat2025.) Hanke on tehnyt yhteistyötä Hiedanrannan ja Keran alueiden kanssa alueilla käynnissä olevien innovaatioprosessien ja kiertotalousavauksien vuoksi.

Seuraavaksi esittelen Hiedanrannan ja Keran aluerakentamiseen kytkeytyvät elävän kaupunkilaboratorion ja älykaupungin käsitteet. Tämän jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä esittelen tutkielmani kannalta keskeistä käsitteistöä. Esittelen kolme hallintamallia, New Public Managementin, uusweberiläisen hallintamallin sekä innovaatioyhteistyön mallin. Tämän jälkeen jaan yhteistyön käsitteen yhteishallinnan ja kyvykkyyksien johtamisen käsitteisiin keskittyen yhteishallinnan prosessinäkökulmaan. Seuraavaksi luvuissa neljä ja viisi esittelen Hiedanrannan ja Keran alueet. Luvussa kuusi avaan tarkemmin aineistoani ja analyysimenetelmiäni. Luku seitsemän sisältää aineiston analyysin ja luvussa kahdeksan sidon aineiston tulokset teoriakehikkoon. Luvussa yhdeksän pohdin laajemmin tutkimuksesta saatuja tuloksia ja peilaan niitä ajankohtaisiin teemoihin.

2 YHTEISTYÖALUSTAT OSANA KESTÄVÄÄ KAUPUNKISUUNNITTELUA

Kaupunkien vakiintuneet politiikkakeskeiset lähestymistavat eivät pysty sellaisenaan vastaamaan tämän päivän laajoihin kestävä kehityksen haasteisiin. Uusia lähestymistapoja etsimällä kaupungit pyrkivät varmistamaan asukkailleen terveen ja laadukkaan ympäristön ilman luonnonvarojen tuhlaamista. Etsiessään tehokkaampia keinoja kansalaiset, julkinen ja yksityinen sektori sekä tutkimuslaitokset yhdistyvät yhä useammin sekä virallisiksi että myös epävirallisiksi verkostoiksi, jotka käsittelevät erilaisia kaupunkikehityksen aiheita. (Puerari ym. 2018, 2.)

Anttiroikon (2015, 26–27, 29) mukaan erilaiset alustat voivat helpottaa rakennemuutosprosesseja ja niistä onkin tulossa olennainen osa politiikkaa ja hallintaa. Alusta voi olla mikä tahansa fyysinen, teknologinen tai sosiaalinen pohja, jolle sosiotekniset prosessit luodaan. Alustojen tarkoituksena on muun muassa helpottaa kehittämisprosesseja, tukea sosiaalista vuorovaikutusta tarjoamalla rakenteita, menetelmiä ja työkaluja sekä parantaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Toimintaan liittyy usein joitakin sääntöjä, joiden avulla alustatoimintaa pyritään ohjaamaan ja tukemaan niin, että vuorovaikutus ja ihmisten käyttäytyminen edistävät yhteisiä tavoitteita. (Anttiroiko 2015, 26–27, 29.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteenani toimivissa Hiedanrannan ja Keran aluerakentamishankkeissa hyödynnetään alustoja uudenlaisten innovaatioiden ja toimintatapojen luomisessa. Hiedanrannan elävä kaupunkilaboratorio toimii alustana uusia älykkäitä, kestäviä ja hiilineutraaleja ratkaisuja kehitettäessä. Puhdas ja älykäs Kera -projekti toimii eräänlaisena innovaatioalustana uudenlaisen kestävä kehityksen toimintamallin luomisessa. Lisäksi Kerassa voidaan tunnistaa myös kaksi muuta alustaa, digitaalisia innovaatioita luova Neutral Host Pilot -projekti sekä KIEPPI -hanke, joka keskittyy luomaan innovaatioita kierto- ja jakamistalouteen. Molemmat alueet on lisäksi avattu väliaikaistoiminnalle osana kaupunginosan kehittämistä. Väliaikaistoiminnan tarkoituksena on elävöittää alueita ennen varsinaisen rakentamisen aloittamista tarjoamalla esimerkiksi alueiden tyhjiä tiloja kulttuuri- ja yritystoimijoille.

Elävät laboratoriot ovat lähteneet leviämään teollisesta kontekstista laajemmin eri aloille. Esimerkiksi älykaupunkia (smart city) kehitettäessä elävän laboratorion konsepti on otettu mukaan keinona edistää kansalaisten osallistumista kestävä kaupunkiympäristön kehittämiseen. (Nesti 2016, 268.) Alun perin konseptin avulla pyrittiin avaamaan innovaatioprosesseja pääosin yksityisen sektorin sisällä (Puerari ym. 2018, 3), mutta elävät laboratoriot ovat saavuttaneet suosiota myös paikallisten

innovaatioiden tukemisessa (Nesti 2016, 268). Elävä laboratorio voidaan nähdä luovana innovaatioympäristönä, joka tuo yhteen keskeiset sidosryhmätoimijat mahdollistaen uusien tuotteiden ja palvelujen tutkimus- ja kehitystyön yhteistyön keinoin (Coenen, van der Graaf & Walravens 2014, 119).

Tässä tutkimuksessa käytän elävän kaupunkilaboratorion (urban living lab) käsitettä, joka on johdettu elävän laboratorion käsitteestä (Puerari ym. 2018, 3). Elävien kaupunkilaboratorioiden tarkoituksena on tuoda yhteen useita toimijoita, jotka pyrkivät avoimen ja sitouttavan kokeilun keinoin ratkaisemaan ajankohtaisia kaupunkihaasteita (urban challenges) ja edistämään oppimista (Bulkeley ym. 2016, 13). Kokeellisen lähestymistavan ansiosta asiantuntijat voivat pilotoida ja testata erilaisia projekteja lyhyemmällä aikajänteellä ja vähäisemmällä byrokralialla (Nesti 2018, 321). Elävä kaupunkilaboratorio onkin erityinen hallinnon innovaation (governance innovation) muoto, jonka avulla pyritään vastaamaan kaupunkien kestävän kehityksen haasteisiin (Bulkeley ym. 2016, 14).

Engez, Leminen ja Aarikka-Stenroos (2021, 5) ovat lähestyneet eläviä kaupunkilaboratorioita kiertotalouden ekosysteemeinä. Elävät kaupunkilaboratoriot toimivat alustoina, jotka edistävät ekosysteemin syntymistä tuomalla erilaisia sidosryhmiä ja toimijoita yhteen tietyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Elävässä kaupunkilaboratorioissa on usein samanaikaisesti käynnissä erilaisia projekteja, minkä seurauksena useat ekosysteemit toimivat rinnakkain kaupunkilaboratorion sisällä. Toimijat eivät ole sidottuina vain yhteen ekosysteemiin, vaan esimerkiksi yritys voi toimia samanaikaisesti useammassa ekosysteemissä. Kestävät ja elävät kaupunkilaboratoriot edistävät yhteistyötä ekosysteemin sisällä sekä niiden välillä ja tekevät ekosysteemin monimuotoisuuden näkyväksi. (Engez ym. 2021, 2, 14–15.)

Paikalliset viranomaiset ovat usein elävien kaupunkilaboratorioiden perustajia ja toiminnan edistäjiä. Yritykset osallistuvat toimintaan tarjoamalla käytännön osaamista sekä tuotteita ja palveluita kokeilun ja kehittämisen tueksi. Vapaaehtoisesti mukana olevat kaupunkilaiset osallistuvat käynnissä oleviin innovaatioprosesseihin ja ovat laboratorioden avainpelaajia. (Nesti 2018, 313.) Tutkimuslaitokset ja yliopistot tuovat yhteistyöhön mukaan asiantuntijuutta, lisäresursseja sekä työkaluja ja metodeja tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi elävissä kaupunkilaboratorioissa tehtävät tutkimushankkeet mahdollistavat luotettavan tiedon tuottamisen. (Engez ym. 2021, 3.)

Nesti (2016, 278) tunnistaa myös eläviin kaupunkilaboratorioihin liittyviä haasteita. Yhteistyön ylläpito vapaaehtoisesti osallistuvien kaupunkilaisten kanssa voi muodostua ongelmaksi pitkällä

aikavälillä, jos heidän kiinnostuksensa osallistumista kohtaan vähenee. Kaupunkilaisten tarpeiden huomioiminen onkin merkittävässä asemassa, kun kehitetään ja luodaan yhteistyössä heidän kanssaan (Engez ym. 2021, 15). Kaupunkilaisten ja asiantuntijoiden välillä voi syntyä myös ristiriitoja, jos he eivät jaa samoja näkemyksiä keskenään. Lisäksi laboratorioden luonne vaatii julkissektorilta sopeutumista uusiin avoimempiin ja läpinäkyvämpiin toimintamalleihin perinteisen, byrokraattisen, lähestymistavan sijaan. (Nesti 2016, 278–279.) Avoimet innovaatiot vaativat joustavampaa lähestymistä ongelmanratkaisuun sekä myös toiminnan yhdenmukaistamista toimijoiden välillä (Nesti 2018, 321).

Vaikka elävän kaupunkilaboratorion käsitteellä viitataan paikallisiin kokeiluihin, jotka ovat laajoja ja luonteeltaan osallistavia, laboratorioden taloudellinen kestävyys voi nousta haasteeksi. Elävät kaupunkilaboratoriot ovat ajallisesti rajoitettuja, minkä vuoksi niillä on usein myös rajattu budjetti. Mahdollisten pitkäkestoisten ja kalliiden innovaatioprosessien vuoksi paikallishallinto voi toisinaan olla haluton rahoittamaan toimintaa pitkällä aikavälillä. (Nesti 2018, 313, 322.) Myös julkishallinnon poliittinen luonne voi vaikuttaa elävien kaupunkilaboratorioden olemassaoloon pitkällä tähtäimellä, sillä ne ovat usein poliittisesti perustettuja ja vaalien jälkeen uudet päättäjät eivät välttämättä koe hanketta enää tarpeellisena (Nesti 2016, 278).

Elävien laboratorioden lisääntyminen on mahdollistanut myös avoimien innovaatioiden lisääntymisen älykaupungeissa (Paskaleva, Cooper, Linde, Peterson & Götz 2015, 121). Nopeasti muuttuvassa maailmassa on tarve yhä älykkäämpään tukeen talouden rakenneuudistuksissa. Tällainen tarve ylläpitää älykaupungin konseptia, joka sisältää lupauksen tietoprosessien tehostamisesta ja vuorovaikutuksen helpottamisesta, mitkä ovat välttämättömiä talouden rakennemuutoksen kannalta. (Anttiroiko 2015, 25.) Älykaupunki onkin konseptina yleistynyt viime vuosikymmenien aikana etenkin kaupunkisuunnittelussa (Papa, Gargiulo & Galderisi 2013, 11). Malli nähdään myös yhtenä ratkaisuna lisätä ekologista kestävyyttä (Sitra 2014b).

Vaikka viimeaikainen kirjallisuus on korostanut tarvetta asettaa älykkyys laajempaan kontekstiin, teknologinen kehitys nähdään usein älykkään kaupungin pääasiallisena, mahdollistavana, tekijänä. Uudet teknologiat eivät nimittäin muodosta riittäviä edellytyksiä älykkään kaupungin luomiselle. (Anttiroiko 2016, 4.) Battarran, Gargiulon, Pappalardon, Boianon ja Olivan (2016, 6–7) mukaan teknologiaa voidaan pitää vain operatiivisena työkaluna, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää. Älykkään kaupungin keskiössä ovat nimittäin älykkäät ihmiset eli kaupunkilaiset, jotka luovat älykästä kaupunkia ja saavat siitä hyödyn. Älykkäät ihmiset luovat verkostoillaan älykkään

kaupungin eikä se voi toimia ilman kaupunkilaisten yhteistä päämäärää. Tarvitaan ”älykästä” hallintoa, eli koordinaatorakenteita, jotka luovat synergiaa. (Battarra ym. 2016, 6–7.)

Tarkasteltaessa älykaupunki kaupunkikehityksen perspektiivistä, sisältää se kehittyneen teknologian ja infrastruktuurin lisäksi myös ICT:n hyödyntämisen kestävämmän ja osallistavamman kaupungin kehittämiseen, jossa sosiaalinen ja suhteellinen pääoma toimivat ohjaavina voimina. Sidosryhmien sosiaalisen pääoman tuominen mukaan toimintaan muodostaa älykaupungista uudenlaisen mallin, joka voidaan liittää läheisesti avoimen innovaation käsitteeseen. (Paskaleva ym. 2015, 119.) Älykaupunkia voidaan pitää elävän kaupunkilaboratorion tapaan ekosysteeminä, jossa kaupunkilaiset voivat yhdessä luoda älykkäitä palveluita omiin erityistarpeisiin ja toiveisiin pohjautuen (Paskaleva ym. 2015, 120).

3 JULKISEN SEKTORIN INNOVAATIOYHTEISTYÖN PROSESSIT

3.1 Innovaatiot julkisen sektorin hallinnan työkaluna

Viime vuosina yhteistoiminta (collaboration) on herättänyt niin viranomaisten kuin myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kiinnostuksen, sillä se nähdään keinona ratkaista kompleksisia käytännön ongelmia kansalaisyhteistyön keinoin (Nesti 2018, 322). Myös kiinnostus julkisen sektorin innovaatioihin on lisääntynyt tutkijoiden ja eri toimijoiden keskuudessa (Torfing 2019, 2).

Innovaatio voidaan käsitteellistää monimutkaiseksi, toistuvaksi, prosessiksi, joka lähtee liikkeelle käsiteltävän ongelman määrittelystä. Kun ongelma on määritelty, ryhdytään etsimään keinoja sen ratkaisemiseksi. Syntyneiden ideoiden pohjalta lähdetään suunnittelemaan erilaisia prototyyppejä ja pilottihankkeita, jotka lopuksi toimeenpannaan käytäntöön toiveena, että ne tarjoavat ratkaisun alkuperäiseen ongelmaan. (Hartley, Sorensen & Torfing 2013, 5–6.) Innovaatioon sisältyy muutos, joka problematisoi ja muuttaa tapaa, millaisena asiat on aiemmin nähty ja miten ne on aiemmin hoidettu. Innovaatioiden toivotaan johtavan haluttuihin sekä tuottavampiin lopputuloksiin, mutta harvemmin ne onnistuvat täysin täyttämään kaikkia niille asetettuja tavoitteita. Tämän lisäksi ne voivat tuoda mukanaan myös yllättäviä, joskus negatiivisiakin, vaikutuksia. (Torfing 2019, 1.) On myös tärkeä tiedostaa, että kaikki muutokset eivät ole innovaatioita (Hartley ym. 2013, 6).

Innovaatioita on pidetty jo pitkään yksityisen sektorin keskeisenä kasvun ja menestyksen välineenä, kun taas julkisen innovaation käsitettä on pidetty melko ristiriitaisena. Tämä juontaa juurensa julkisen sektorin hierarkkisesta ja byrokraattisesta luonteesta. Julkinen sektori rakentuu byrokraattisista siiloista, joista jokainen toteuttaa omia poliittisia ohjelmia tai julkisia palveluita omilla, eritellyillä, budjettikehyksillä. Lisäksi kilpailullisten ja taloudellisten kannustimien puutteen on oletettu muodostavan ylitsepääsemätön este julkisen sektorin innovaatioille. (Torfing 2019, 1, 5.)

Nykyisin julkinen sektori on kuitenkin mainettaan paljon dynaamisempi ja innovatiivisempi ja on huomattu, että poliittiset ja ammatilliset päämäärät voidaan saavuttaa tehokkaammin innovaatioiden avulla. Innovaatiot tarjoavat julkiselle sektorille keinoja ratkaista ongelmia, joita ei voida ratkaista jo olemassa olevin toimintamallein eikä julkisia menoja kasvattamalla. (Torfing 2019, 1–2.)

Erimielisyyksiä aiheuttaa kuitenkin päätös siitä, millaisella innovaatiomallilla julkisen sektorin ongelmia lähdetään ratkomaan (Hartley ym. 2013, 3).

3.2 Hallintamallit innovaatioprosessien luojina

Perinteisesti julkinen hallinto on nojautunut lähes kokonaan hierarkioiden varaan, rakentuen erillisistä hierarkkisista tasoista ja rooleista. Byrokraattisen johtamisen mallissa päätöksentekovalta on keskitetty ja johtaminen sekä kommunikointi tapahtuvat ylhäältä käsin. Mallin on katsottu tarjoavan tehokkuutta, vaikuttavuutta sekä vastuullisuutta päätöksenteossa (Forrer, Kee, Boyer & Carlee 2014, 211; Haveri & Anttiroiko 2021, 3).

Tämä perinteinen julkisen johtamisen malli ei kuitenkaan pysty vastaamaan tämän päivän laajoihin, eri toimialoja koskettaviin, haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen, kaupunkirakenteen infrastruktuurin uudistamisen tarpeeseen tai riittämättömien terveydenhuoltojärjestelmien päivittämiseen. Nämä ongelmat eivät ole vain yhden hallinnonalan ratkaistavissa, vaan ne ovat monitahoisia, kattaen usein niin paikallisen, valtiollisen kuin myös globaalin tason toimijakentän. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen hidastamiseksi tarvitaan toimenpiteitä jokaiselta sektorilta (Forrer ym. 2014, 209.) Byrokraattisen hallintamallin rinnalle onkin kehitelty malleja, joiden avulla pyritään ratkomaan näitä yhteiskunnan kompleksisia haasteita (taulukko 1).

Taulukko 1: Hallintamallit

Hallintamallin piirteet	New Public Management	Uusweberiläisen valtion malli	Innovaatioyhteistyön malli
Mallin rakenne	Markkinapohjainen	Markkinapohjainen yhdistettynä weberiläisen byrokratian hyveisiin	Monitasoinen, organisaatioiden välinen innovointi
Arvot	Kilpailu, tehokkuus	Valveutunut byrokratia, avoimuus kaupunkilaisia kohtaan	Yhteistyö, kommunikointi myös organisaation ulkopuolelle
Toimijakenttä	Julkisjohtajat, yksityiset yritykset	Julkisjohtajat, julkisorganisaatioiden työntekijät	Julkisen, yksityisen, kolmannen sekä neljännen sektorin toimijat
Ensisijaiset mekanismit julkisen arvon luonnissa	Kilpailu	Julkissektorin organisatorinen yrittäjäyys	Toimijoiden välinen yhteistyö
Avoimuusaste	Yhteistyö keskittyy pääosin organisaatioiden sisälle	Yhteistyö keskittyy pääosin organisaatioiden sisälle	Yhteistyössä mukana laajasti eri sektoreiden toimijoita
Keskeinen haaste	Kaikki toimijat eivät pysty osallistumaan kilpailuun, kilpailun muodostama uhka oikeudenmukaisuudelle ja osallisuudelle	Liiallinen keskittyminen kilpailuun, suorituskyvyn hallintaan ja tehokkuuteen	Jännite yhteistyön ja innovaation välillä, tavoitteiden saavuttamisen epävarmuus

Kahden viime vuosikymmenen ajan New Public Managementin (NPM) kannattajat ovat olleet sitä mieltä, että julkisen sektorin olisi hyvä jäljitellä yksityistä sektoria (Hartley ym. 2013, 3), sillä markkinapohjaisen kilpailun on uskottu edistävän innovatiivisten ratkaisujen löytymistä (Torfing 2019, 3). NPM keskittyy ensisijaisesti markkinanäkökulmaan, tarkoittaen intensiivisempää asiakasnäkökulmaa sekä asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä. Markkinamallin vaikutukset ovat nähtävissä julkisen organisaation sisäisten muutosten lisäksi myös julkisen hallinnon ulkoisissa suhteissa, etenkin yksityisen sektorin hyödyntämisellä erilaisten palvelujen tuottamiseksi. (Haveri & Anttiroiko 2021, 3.)

NPM on lisännyt kilpailua julkisista palvelusopimuksista julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä vahvistanut julkisia innovaatioita vaikuttamalla julkisen sektorin johtamiskulttuuriin. Samalla on kuitenkin esitetty väitteitä, joiden mukaan julkisen sektorin markkinaehtoistuminen ei ole auttanut sitä innovatiivisemmaksi. NPM:n positiivisia vaikutuksia innovaatioihin heikentää sen keskittyminen liiaksi kilpailuun, suorituskyvyn hallintaan ja tehokkuuteen, kun olisi tärkeää keskittyä myös vaikuttavuuteen, yksittäisiin palveluihin sekä organisaatioihin. (Hartley ym. 2013, 3, 11–12, 14.)

NPM ei myöskään sisällä vahvaa julkishallintoa, joka pystyisi vastaamaan siihen kohdistuviin sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin (Dunn & Miller 2007, 350). Kriittisesti NPM:n malliin suhtautuvat ovat lisäksi esittäneet, että julkisen hallinnon roolin muutokset palvelujen yksityistämisen ja ulkoistamisen kautta heikentävät niiden tahojen mahdollisuutta osallistua, jotka eivät pärjää markkinatalouden kilpailuissa. Esimerkiksi voittoa tavoittelemattomien järjestöjen on haasteellista osallistua kilpailuun yksityisiä yrityksiä vastaan. Tehokkuuden ja yrittäjyyden ihannoinnin on sanottu muodostavan uhan demokraattisille arvoille, kuten oikeudenmukaisuudelle ja osallisuudelle. (Forrer ym. 2014, 217–218; McMullin 2021, 7–8.)

Vastauksena kilpailullisen innovaation strategiaan on kehitelty uusweberiläisen valtion malli, jossa tietyt NPM:n elementit yhdistyvät perinteisen weberiläisen byrokratian hyveisiin (Hartley ym. 2013, 15–16). Mallissa valtio on keskeisessä asemassa ja edustuksellista demokratiaa pidetään vakauden sekä legitiimiyden perustana. Toisaalta voidaan havaita myös NPM:n kaltaisia piirteitä suhtautumisessa kaupunkilaisiin: kuluttajalähtöinen näkökulma sekä kansalaisten suora osallistuminen ovat keskeisessä asemassa myös uusweberiläisessä mallissa. (Dunn & Miller 2007, 351–352).

Mallin tavoitteena on tukea ja ylläpitää innovaatioita edistävää organisatorista yrittäjyyttä julkisen sektorin uudistuksien, kuten vahvistamalla muutosjohtajuutta, muutoksen jälkeistä johtajuutta sekä distributiivista johtamista. Kun NPM korostaa julkisia ja yksityisiä toimijoita, uusweberiläinen strategia ylistää julkisjohtajien ja julkisorganisaatioiden työntekijöiden organisatorista yrittäjyyttä ensisijaisena innovaation lähteenä. (Hartley ym. 2013, 15–16.) Tämän lähestymistavan vahvuutena pidetään sitä, että julkisjohtajat pystyvät hyödyntämään olemassa olevia toimintatapoja ja tietämystä selkeiden ja nopeiden ratkaisujen suunnittelussa. Heillä on myös toimivaltaa ja päätöksentekovaltaa koskien organisaation resursseja, mikä varmistaa innovatiivisten ratkaisujen toteuttamisen. (Torfing 2019, 3.)

McMullin (2021) on selvittänyt tutkimuksessaan, miten erilaiset julkisjohtamisen mallit vaikuttavat kaupunkien ja kolmannen sektorin välisiin suhteisiin, sekä kuinka nämä suhteet vaikuttavat kolmannen sektorin kykyyn osallistaa kaupunkilaiset osaksi yhteistuotantoa. Tutkimuksessa Ranskan kaupunki Lyon toimii esimerkkinä kaupungista, joka toteuttaa uusweberiläisen mallin mukaista hallintatapaa. Lyonissa työkalut, arvot sekä ideologia noudattelevat toimintatapaa, jossa julkinen hallinto on poliittisen kentän ensisijainen toimija, mutta hallinnon avoimuus kaupunkilaisia kohtaan luo tasapainon demokratian ja uudenlaisten osallisuutta edistävien työkalujen välille. Paikallishallinto kuitenkin kontrolloi jatkuvasti kaupunkilaisten osallistumista sekä kolmannen sektorin tukemista hallinnoimalla näitä tukevia mekanismeja. (McMullin 2021, 13, 17.)

Monimutkaisten ongelmien määrittely ja rajaaminen helpottuvat usein, kun erilaisia kokemuksia, näkökulmia ja tiedon muotoja tuodaan yhteen. Tämä tehostaa uusien ja luovien ratkaisujen syntymistä, kun erilaiset toimijat auttavat arvioimaan niiden hyötyjä ja riskejä. Sekä NPM että uusweberiläinen strategia suuntautuvat ensisijaisesti organisaatioiden sisälle unohtaen monitasoisen, organisaatioiden ja sektoreiden välisen yhteistyön, jolloin innovaatioiden luominen ja toimeenpano keskittyvät vain tietyille organisaatioille ja organisaation sisäisille yksiköille. Tällöin organisaatioiden ulkopuolella piilevä innovaatiopotentiali jää hyödyntämättä. (Hartley ym. 2013, 16–17, 25.) Ratkaisuna tähän pidetään innovaatioyhteistyön (collaborative innovation) mallia, jossa innovaatioprosessiin osallistuu sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijoita, joilla on joko olennaista tietoa ja tarvittavia resursseja, tai joita kyseinen ongelma tai innovatiivinen ratkaisu koskettaa, jolloin osallistumisella varmistetaan ongelman asianmukainen ymmärrys ja toteuttamiskelpoiset ratkaisut (Torfing 2019, 4).

Yhteishallinnallinen lähestymistapa innovaatioihin korostaa monen toimijan sitoutumista prosessiin (Hartley ym. 2013, 4). Innovaatioyhteistyö tuo hyvin suunniteltuna ja tuettuna yhteen toimijoita, joilla on monipuolista kokemusta, taitoa, pätevyyttä ja ideoita erilaisten oppimisprosessien ja ”out-of-the-box” -ajattelun kannustamiseen, uusien, rohkeiden, yhteistä omistajuutta korostavien ratkaisujen rakentamiseen sekä näiden uusien ratkaisujen toteutuksen ja kehittämisen varmistamiseen. (Torfing 2019, 2–3, 8.) Innovaatioyhteistyön keinoin voidaan ratkaista laajoja yhteiskunnallisia haasteita (Jukic, Pevcin, Bencina, Decman & Vrbeč 2019, 10) ja tarjota vaihtoehtoisia lähestymistapaa perinteiseen julkisen sektorin innovointiin, jossa pieni ryhmä päättäjiä, jotka on valikoitu heidän virallisen asemansa ja ammatillisen asiantuntemuksensa perusteella organisaation johdosta, määrittelee käsiteltävän ongelman tai haasteen ja etsii siihen soveltuvan ratkaisun. Tämä voi aiheuttaa sen, että virallisesti nimettyjen johtajien ja asiantuntijoiden ratkaisut voivat jäädä tavoitteista tai olla jopa tavoitteiden vastaisia, jos päätöksentekijät luottavat liikaa omiin ajatuksiin, eivätkä osaa hyödyntää organisaation ulkopuolella toimivia asiantuntijoita. Tällöin organisaatio menettää tiedon jakamisesta ja keskinäisestä uuden oppimisesta syntyvät vuorovaikutukselliset hyödyt. (Torfing 2019, 2–3, 8.)

Innovaatioyhteistyö avaa julkista byrokratiaa yhdistämällä erilaisia julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita luoviin ongelmanratkaisuprosesseihin. Erilaisten kokemusten, ajatusten ja mielipiteiden vaihdon on tapana rikkoa vakiintuneita käytäntöjä käynnistäen transformatiivisia oppimisprosesseja samalla, kun yhteistoiminta rakentuu uusille ja rohkeille ratkaisuille. Innovaatioyhteistyön prosessiin osallistuvat toimijat voivat sisältää poliitikkoja, julkisjohtajia, työntekijöitä, asiantuntijoita ja asiantuntijaorganisaatioita, yksityisiä yrityksiä, kansalaisjärjestöjä, asukkaita sekä palveluiden käyttäjiä. Ideaalissa tilanteessa toimijoiden joukko määräytyy käsillä olevan ongelman tai haasteen mukaan, mutta usein poliittinen kenttä ja motivaatio määrittelevät toimijat, jotka pääsevät mukaan yhteistyöhön. (Torfing 2019, 4.)

Julkisen sektorin innovatiivisten ratkaisujen etsiminen on seurausta kansalaisten kasvaviin vaatimukseen vastaamisesta tilanteesta, jossa julkiset resurssit ovat niukkoja ja ratkaistavat ongelmat kompleksisia. (Torfing 2019, 2). Innovaatioyhteistyöstrategiaa voidaan laajasti hyödyntää julkisen sektorin tehtävien hoidossa, kuten kaupunkisuunnittelussa, ympäristönsuojelussa, talouden kehittämisessä, työllisyyspolitiikassa sekä terveys- ja sosiaalipalveluiden parantamisessa. Tämä kuitenkin edellyttää julkisen ja yksityisen sektorin perinteisten roolien uudistamista. Poliitikkojen ja julkisjohtajien olisi luovuttava poliittisesti suvereenista ja teknokraattisesta ajattelutavasta,

yksityisten yritysten ja vapaaehtoisjärjestöjen tulisi muotoilla oma roolinsa uudelleen kilpailuasetelmasta vastuulliseksi ja julkista arvoa tuottavaksi kumppaniksi. Lisäksi kansalaisten olisi omaksuttava uusi rooli yhteistyön luojina ja tuottajina entisen asiakkaan ja toimeksiantajan roolin sijaan. (Hartley ym. 2013, 21, 23–24.)

Lainsäädäntö ja erilaiset määräykset voivat estää vapaan innovaatioyhteistyön edistämistä kaupunkilaisten, kaupunkien, yritysten ja kolmannen sektorin välillä. Dynaamisen ja luovan hallinnon esteenä voi olla jäykkä, byrokraattinen hallintomalli, joka rajoittaa yhteistyön lisääntymistä ja kompleksisten ongelmien ratkaisemista. (Chrislip & Larson 1994, 33–34.) Lisäksi haasteen innovaatioyhteistyölle luo jännite yhteistyön ja innovaation välillä. Yhteistyö menestyy, kun toimijoiden tausta, koulutus, arvot ja mielipiteet ovat samankaltaisia. Tämä kuitenkin syö tilaa innovaatioilta, jotka tarvitsevat luovan ongelmanratkaisuprosessin kiihdyttämiseksi erilaisten kokemusten, näkemysten ja ajatusten sekoittumista. Tästä syystä innovaatioyhteistyön olisi tärkeää perustua erilaisten toimijaryhmien halukkuuteen ja kykyyn osallistua luottamukseen perustuvaan vuoropuheluun, jonka kautta he pystyvät rakentamaan yhteisen pohjan erilaisuuden hyödyntämiselle innovatiivisten ratkaisujen tuottamiseksi. (Torfing 2019, 5.)

Toisaalta kaikki toimijat eivät edes halua olla mukana innovatiivisten ratkaisujen luomisessa, vaikka lainsäädäntö antaisi tähän mahdollisuuden. Esimerkiksi lobbarit eivät välttämättä halua osallistua muiden toimijoiden kanssa avoimiin keskusteluihin. Myös osa poliitikoista voi nähdä itsensä suvereenina päätöksentekijänä, minkä vuoksi he eivät halua osallistua oman valtansa ja vastuunsa jakamiseen. (Torfing 2019, 6.) Lisäksi poliitikoilla on usein tavoitteena tulla uudelleen valituiksi tehtäväänsä, joten he eivät välttämättä halua ottaa päätöksenteossa innovatiivisten ratkaisujen vaatimia riskejä (Chrislip & Larson 1994, 32). Innovaation epäonnistuessa poliittinen oppositio voi nimittäin kääntää epäonnistumisen omaksi edukseen. Tämän lisäksi vahvemmat toimijat voivat kokea pystyvänsä ratkaisemaan esillä olevan ongelman itsenäisesti tai jopa pyrkiä estämään tai vääristämään vuoropuhelua ja yhteistyötä sanelemalla esimerkiksi lähtökohdat yhteistyöhön (Hartley ym. 2013, 9, 20). Usein onkin niin, että taipumus osallistua innovaatioyhteistyöhön riippuu toimijoiden omasta identiteetistä ja siitä, miten he näkevät roolinsa yhteiskunnallisina toimijoina sekä valtion ja virastojen kumppaneina. Rooleihin ja identiteettiin liittyvät esteet vaikeuttavat pyrkimyksiä saada kaikkia asiaankuuluvia toimijoita osallistumaan innovaatioyhteistyöhön ja näiden esteiden poistamisella tulee tulevaisuudessa olemaan suuri rooli. (Torfing 2019, 6–7.)

Julkisen sektorin kohdalla on myös tilanteita, missä innovaatioyhteistyöt eivät ole mahdollisia tai toivottavia. Esimerkiksi yleistä turvallisuutta, yksityisiä yrityksiä, julkisten yhteisöjen etua sekä kaupunkilaisten yksityisyyttä koskevat asiat eivät sovellu yhteistyön piiriin. Myös erittäin kiistanalaisten kysymysten kohdalla asiaa voimakkaasti vastustavien ja sitä voimakkaasti kannattavien toimijoiden tuominen saman pöydän ääreen ei välttämättä ole lähtökohtaisesti toimivin ratkaisu. (Hartley ym. 2013, 19–20.)

Innovaatioyhteistyö voi vaarantua tilanteessa, jossa yksi tai useampi taho hyötyy yhteistyöstä ja yhteistyön tuloksista muita innovaatioprosessissa mukana olevia toimijoita enemmän. Tällaisen tilanteen estäminen vaatii tietynlaista ihmisten ja asioiden johtamista innovaatioyhteistyön prosesseissa. Ei siis riitä, että prosessin taustalla vaikuttaa pelkästään aikomus kokoontua tekemään yhteistyötä ja kokeilemaan uusia rohkeita ideoita, vaan on myös ymmärrettävä, mitä yhteistyö pitää sisällään. (Hartley ym. 2013, 18, 20, 22.)

Innovaatioyhteistyön johtaminen on pohjimmiltaan horisontaalista ja joustavaa ja se pyrkii kunnioittamaan innovaatioyhteistyön itsenäätelyprosessien luonnetta. On myös tärkeää, että innovatiivisten ratkaisujen tuottamisessa varmistetaan varhainen yhteisymmärrys käsiteltävän ongelman luonteesta. Tämä auttaa selviytymään vallan epätasapainosta sekä yhteisten panosten ja tulosten seurannasta. Lisäksi on tärkeä muistaa, että innovaatiot eivät aina ole tarpeellisia, menestyksekkäitä tai johda parannuksiin nykytilasta. Vaikka pyrkimys innovaatioihin on tarpeellinen, on muistettava, että riski niiden epäonnistumiseen on erittäin suuri. (Torfing 2019, 7–8.)

Vaikka innovaatioyhteistyö voi tehostaa toimintaperiaatteita ja palveluinnovaatioita, yhteistyön muodostaminen ja siitä seuraavat transaktiokustannukset, eli yhteistyön valmistelukustannukset, voivat estää innovaatioyhteistyön hyödyntämisen. Myös taloudellinen kriisi voi pyrkiä vahvistamaan vaatimuksia turvallisesta hallinnosta ja virheettömästä palveluntuotannosta, mikä estää innovaatioyhteistyön hyödyntämisen niihin sisältyvän riskin vuoksi. Tällöin muut innovaatiostrategiat, kuten NPM ja uusweberiläinen strategia, ovat houkuttelevampia vaihtoehtoja. Onkin siis muistettava, että jokaisella kolmella hallintamallilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, eikä ole syytä luottaa vain yhteen julkisia innovaatioita edistävään malliin. (Hartley ym. 2013, 23, 26–27.) On myös tärkeää tiedostaa, että nämä kolme strategiaa eivät poissulje toisiaan (Torfing 2019, 4).

3.3 Yhteishallinnan ja kyvykkyyksien prosessit

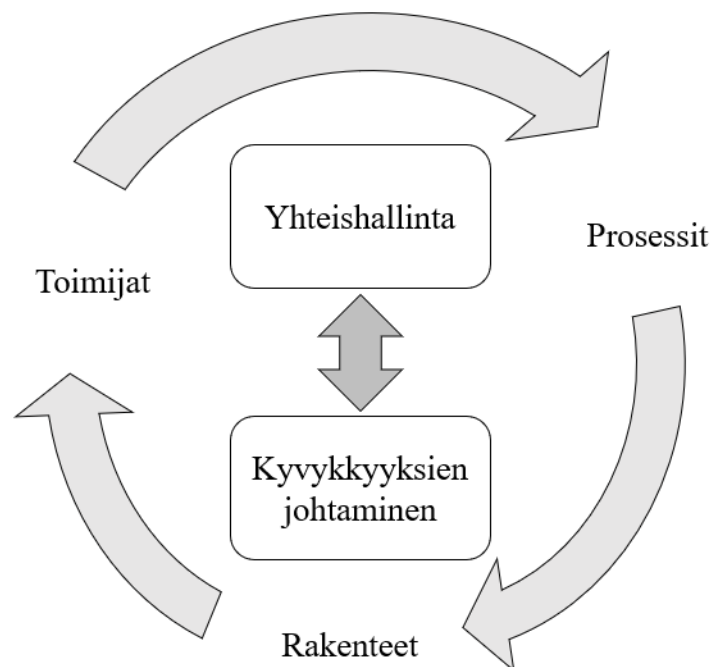
Chrislip ja Larson (1994, 11) toteavat, että yhteistyö ei ole pelkästään strategia tai keino saavuttaa haluttu päämäärä, vaan se on jotain laajempaa, kattavampaa sekä voimakkaampaa. Se on toisenlainen tapa tehdä liiketoimintaa julkisten asioiden parissa. Yhteistyön avulla voidaan kehittää vahvempia ja tehokkaampia keinoja, joiden avulla pystytään vastaamaan alueen asukkaiden luomiin tarpeisiin. (Chrislip & Larson 1994, 11.) Yhteistyö on ymmärretty myös yhdeksi potentiaaliseksi keinoksi edistää julkisen sektorin innovaatioita. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, mitä yhteistyö pitää sisällään. (Hartley ym. 2013, 826.)

Vangen, Hayes ja Cornforth (2015, 1242, 1244, 1257) ovat avanneet yhteistyön hallinnan käsitteen (governance of collaborative entities) rakenteiden, prosessien ja toimijoiden kautta. Rakenteilla he viittaavat yhteistyössä mukana oleviin kumppaneihin ja heidän välillään oleviin rakenteellisiin yhteyksiin. Yhteistyön prosessit pitävät sisällään erilaiset kommunikointitavat, vastuunjaon ja päätösten teon erilaisia työkaluja hyödyntäen. Toimijat pitävät sisällään ne henkilöt, joilla on tarpeeksi valtaa ja osaamista vaikuttaa ja toteuttaa yhteistyön pohjalla olevaa agenda. Yhdessä nämä kolme osa-aluetta mahdollistavat yhteistyön johtamisen ja koordinoinnin sekä resurssien kohdentamisen yhteistyöhön. Ne myös auttavat ymmärtämään sen, miksi yhteistyön hallinta ei aina ole täysin julkisen sektorin johtajien ja toimijoiden hallinnassa. Rakenteisiin, prosesseihin ja toimijoihin vaikuttavat nimittäin käytännön yhteistyön lisäksi koko hallinnan dynaaminen luonne. (Vangen ym. 2015, 1242, 1244, 1257.) Tutkielmassani keskityn rakenteiden ja toimijoiden sijaan yhteistyön hallinnan prosesseihin, sillä olen kiinnostunut selvittämään yhteistyössä mukana olevien toimijoiden keskinäisiä suhteita ja niiden merkitystä yhteistyön muodostumiseen. Tarkasteluni kohteena ovat kolme pääteemaa, kommunikointitavat, vastuunjako sekä päätöksenteko, ovat kaikki välineitä, joilla yhteistyössä mukana olevat toimijat pyrkivät lisäämään oikeutusta omalle toiminnalleen sekä kasvattamaan omaa valtaa yhteistyössä (Vangen ym. 2015, 1250).

Yhteistyön hallinnan käsitteen avaamisen lisäksi Vangen ym. (2015, 1240, 1257) jakavat yhteistyön vielä kahdeksi erilliseksi käsitteeksi, jotka olen kääntänyt yhteishallinnan (collaborative governance) käsitteeksi sekä yhteistyökyvykkyyden johtamisen (governing collaborations, myös governance of partnership/networks) käsitteeksi, josta käytän tutkielmassani lyhyempää, kyvykkyyden johtamisen, käsitettä. Vaikka käsitteen englanninkielinen versio ei suoraan viittaa kyvykkyyteen, korostan tätä käsitettä suomennoksessani, sillä se vastaa sisällöllisesti alkuperäistä termiä. Kaupunkien siirtyminen

uudenlaiseen hallintatapaan kyvykkyyksien yhteen kokoamiseksi ja toiminnan yhdenmukaistamiseksi on vaativa prosessi, minkä vuoksi kyvykkyys on tärkeässä roolissa.

Vaikka sekä yhteishallinnan että kyvykkyyksien johtamisen käsitteet viittaavat tarpeeseen osallistaa sidosryhmät mukaan päätöksentekoon sekä kiinnittävät huomiota samankaltaisiin hallintamuotojen ja toimeenpanon ongelmiin, Vangen ym. perustelevat jakoa sillä, että käsitteet ovat kuitenkin riittävän yksinkertaistettavissa ja näin ollen eroteltavissa toisistaan käytännössä. (Vangen ym. 2015, 1240, 1257.) Kyvykkyyksien johtamisen käsitteen voidaan katsoa painottavan organisaation sisäistä hallintaa, kun taas yhteishallinnan käsite koskettaa laajempaa, myös organisaation (tässä tapauksessa kaupungin) ulkopuoliset sidosryhmät huomioivaa, hallintaa. Nämä käsitteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan keskeistä on käsitteiden välisen dynamiikan tarkastelu (kuvio 1). Tämän avulla pääsen pureutumaan syvemmin tutkielmani kohteena olevien Hiedanrannan ja Keran alueiden hallintalogiikoihin. Lisäksi yhteistyön käsitteen jakaminen kahdeksi erilliseksi käsitteeksi auttaa selvittämään, miten yhteistyötä synnyttävät kommunikatiiviset prosessit eroavat puhuttaessa sisäisestä hallinnasta tai laajemmasta, myös ulkopuoliset sidosryhmät huomioivasta, hallinnasta.



Kuvio 1: Yhteistyön hallinta

Sekä yhteishallinnassa että kyvykkyyksien johtamisessa vallan, luottamuksen ja epäluottamuksen hallinta ovat olennaisessa osassa (Vangen ym. 2015, 1241). Ansell ja Gash (2007, 544) ovat

määritelleet yhteishallinnan hallintojärjestelyksi, jossa yksi tai useampi julkisen sektorin toimija kutsuu yhteiskunnan muita toimijoita, kuten yrityksiä, järjestöjä ja kaupunkilaisia, mukaan päätöksentekoprosesseihin päämääränään toteuttaa julkista politiikkaa. Emersonin, Nabatachin ja Baloghnin (2011, 2) mukaan yhteishallinnallinen hallintatapa muodostuu sellaisista prosesseista ja rakenteista, jotka sitouttavat ihmisiä yli organisaatorajojen tapahtuvaan yhteistyöhön. Yhteistyön avulla pyritään vastaamaan sellaisiin julkisen sektorin haasteisiin, joita ei kyetä ratkomaan ilman julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä. (Emerson ym. 2011, 2.)

Prosessien avulla voidaan vaikuttaa yhteishallinnan avoimuuteen. Toiset prosessit kannustavat kumppaneita jakamaan tietoa ja kehittämään yhteistä ymmärrystä, kun taas toiset voivat jopa estää aktiivisen kommunikoinnin. Prosessien valinta vaikuttaa myös potentiaalisten kumppaneiden kohdalla, sillä toiset prosessit antavat mahdollisuuden vuorovaikutuksen löytämiseen, jolloin yhteistyön sisällöstä päästään keskustelemaan, kun taas toisissa prosesseissa mahdolliset uudet kumppanit suljetaan kokonaan pois. Esimerkkinä vuorovaikutuksen lisäämisestä voidaan mainita työpajat ja seminaarit, jotka mahdollistavat muun muassa asukkaiden ja yhteisöaktiivien mukaantulon keskusteluun ja omien näkemysten esittämisen sekä kommunikoinnin muiden yhteistyössä mukana olevien toimijoiden kesken ja näin pyrkiä vaikuttamaan yhteistyöhön. (Vangen ym. 2015, 1250–1251.)

Hallinnollisesta näkökulmasta katsottuna yhteishallinta nähdään työkaluna koordinoida eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Yhteishallinnalle on keskeistä se, että organisaatioiden välistä yhteistyötä ohjataan ilman perinteistä hierarkiaa ja sen tuomaa omistusta tai etua. Lisäksi on tyypillistä, että yhteistyöhön osallistuvat toimijat ovat mukana vapaaehtoisesti, eikä yhteistyön sääntöjen ja menettelyjen noudattaminen ole pakollista. (Provan & Kenis 2007, 231–232.)

Uncetan, Barandiaran ja Restrepon (2019, 4) mukaan yhteishallinnan tärkein merkitys onkin osallistavien prosessien ja osallistumista mahdollistavien rakenteiden luominen. Toimijoilta vaaditaan keskittymistä konsensushakuisen suunnitteluprosessiin sekä päätöksentekoon, jotta yhteishallinta saavuttaisi sille asetetut tavoitteet. Jos yhteistyö ei ole koordinoitua tai toimijoiden tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia, yhteistyö ei tuota toivottua lopputulosta ja voi epäonnistua jo varhaisessa vaiheessa. (Ansell & Gash 2007, 545; Johnston, Darrin, Nan ja Auer 2011, 717.)

Kyvykkyyden johtaminen taas korostaa organisaation sisäistä hallintoa, johtamista sekä yhteistyön johtamista (Vangen ym. 2015, 1240). Jotta yhteistyöllä saavutetaan sille asetetut tavoitteet, on johtamisen oltava tehokasta ja organisaation hallintamekanismit suunniteltava yhteistyöetu silmällä pitäen (Vangen ym. 2015, 1241; Chen 2021, 1295). Chrislipin ja Larsonin (1994, 23) mukaan kompleksisten asioiden johtamisen vaikeus on kiinni usein johtajien omista asenteista ja kyvystä myöntää oma osaamattomuutensa tai ymmärtämättömyytensä. Lisäksi johtajien voi olla vaikeaa omaksua uudenlainen, monitulkintainen ja monimerkityksellinen, työskentelytapa. Johtajien olisikin tärkeää pystyä kokeilemaan ja oppimaan, millä tavoin monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia voitaisiin ratkoa. (Chrislip & Larson 1994, 23.) Kyvykkyyden johtamisen prosesseiksi voidaan nimetä esimerkiksi erilaisten suunnitelmien ja katsausten laatiminen sekä organisaation sisäiset työpajat ja seminaarit (Vangen ym. 2015, 1250).

Niin yhteishallinnassa kuin kyvykkyyden johtamisessa voidaan havaita riski vallan epätasapainon syntymiseen (Vangen ym. 2015, 1241). Tämä ongelma syntyy erityisesti silloin, kun tärkeillä sidosryhmillä ei ole kapasiteettia tai resursseja osallistua yhteistyöhön tai osallistuminen on muihin sidosryhmiin verrattuna heikompaa. Tilanne voi aiheuttaa vallankäytön vääristymistä tai väärinkäsityksiä esimerkiksi siitä, kenen tulisi toimia aloitteellisena osapuolena yhteistyössä. (Ansell & Gash 2007, 551, 560.) Tämän lisäksi kompleksisten ongelmien lisääntymisen myötä yhä epäselvemmäksi on muodostunut se, kuka on vastuussa ongelmien ratkomisesta. (Chrislip & Larson 1994, 24).

4 HIEDANRANNAN VAIHEET

Länsi-Tampereella sijaitseva 246 hehtaarin kokoinen Hiedanrannan alue koostuu entisen Metsä Boardin sellutehtaan alueesta, osasta Näsijärven eteläistä ranta-aluetta sekä osasta Lielahden kaupallista aluetta. Alue rajautuu Lielahdenkatuun, Paasikiventiehen, Santalahden alueeseen sekä Niemenrannan alueeseen (Kuva 1). Alueesta suunnitellaan uutta älykästä kaupunginosaa, joka toimii myös alustana älykkäälle kaupunkikehitykselle, kokeiluille, resurssitehokkuudelle ja kiertotaloudelle. (Rakennesuunnitelma 2017, 4, 6.)



Kuvio 2: Hiedanrannan alue

Alueen asutuskäytöstä löytyy maininta jo vuodelta 1540, jolloin Hiedanrannan alueella Lielahden kylässä sijaitsi seitsemän taloa. Näistä taloista muodostettiin vuonna 1682 Lielahden rustholli, eli ratsutila. Vuonna 1872 tilan osti Finlaysonin omistaja Wilhelm von Nottbeck ja teki siitä itselleen maaseutu- ja kesähuvilan. 1980-luvulla Wilhelm Fredrik von Nottbeck perusti isänsä jalanjäljissä maille malli- ja suurtilan uudistamalla tilan rakennuskantaa ja perustamalla alueelle kartanomaisen

päärakennuksen. 1872 alkanut kartanoaika päättyi vuonna 1904, kun Nottbeckit luopuivat tilasta. (Tampereen kaupunki.)

J. W. Enqvist Oy osti kartanotilan vuonna 1913 perustaen alueelle sulfiittiselluloosatehtaan. Tästä alkoi Hiedanrannan muutos kohti tehdasyhdyskuntaa ja alueelle alettiin rakentaa tehdastoiminnan tarvitsemaa rakennuskantaa arkkitehti Birger Federleyn johdolla. 1930-luvulla tehdas vaihtoi ranskalaiseen omistukseen, kunnes vuonna 1965 alue vaihtoi jälleen omistusta, kun A. Serlachius Oy päätti ostaa tehtaan laajentaakseen omaa teollisuustuotantonsa. Vuonna 1985 selluloosan valmistus tehtaalla lakkautettiin, mutta ligniinin ja kemihierteen tuottaminen jatkui vanhoissa tehdasrakennuksissa. M-Real osti tehtaan 2000-luvulla, teollisuustuotanto lopetettiin vuonna 2008. (Tampereen kaupunki.)

Vuonna 2014 Tampereen kaupunki osti Hiedanrannan entisen teollisuusalueen ja perusti alueen kehittämistä varten Hiedanrannan kehitysohjelman, joka koordinoi ja varmistaa alueen tavoitteiden mukaisen kehityksen. Alueen osto oli osa kaupungin tavoitetta tasapainottaa kaupungin kasvua myös länsiosissa, sillä kasvu oli painottunut jo pidemmän aikaa eteläisiin ja itäisiin kaupunginosiin. (Ohjelmasuunnitelma 2019, 1.) Tavoitteena on luoda Hiedanrannasta 21 000 asukkaan ja 8 000 työpaikan tulevaisuuden kestävä ja älykäs kaupunginosa, joka on ympäristövaikutuksiltaan nettopositiivinen. (Yleissuunnitelma 2020, 16.) Kunnianhimoiset tavoitteet kaupunki pyrkii saavuttamaan maanomistajana ottaen maankäytön toteutuksessa aikaisempaa aktiivisemmän roolin (Ohjelmasuunnitelma 2019, 1).

Hiedanranta voidaan myös pitää Tampereen kaupungin keskeisimpänä kiertotalousavauksena (Nylén, Riki, Jokinen & Jokinen 2021, 413). Alue edistää Tampereen kaupunkistrategiaa, jonka mukaan ”kaupunki avaa toimintaansa, kehityshankkeitaan ja haasteitaan yrityksille ja yhteisöille uusien liiketoimintamahdollisuuksien synnyttämiseksi”. Alue edistää myös Tampereen kaupungin tavoitetta olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä sekä tavoitetta olla edelläkävijä älykkäällä kaupunkikehityksellä ja älyliikenteellä. (Tampereen strategia 2030, 14, 18–19.) Hiedanrannan alueen on tarkoitus olla ”kestävän ja älykkään kaupungin mallialuetta”, jossa keskiössä ovat uudet innovaatiot sekä älykkään teknologian hyödyntäminen. Kestävyyden tavoitteeseen pyritään pääsemään hyödyntämällä kiertotaloutta. (Yleissuunnitelma 2020, 16.)

Strategian mukaisesti Hiedanrannan suunnittelun alussa alueella järjestettiin erilaisia työpajoja ja tapahtumia, joiden avulla pyrittiin selvittämään kaupunkilaisten, yritysten ja yhteisöjen odotuksia alueen suunnittelun tueksi. Vuonna 2015 alue päätettiin aluksi avata rajoitetusti kaupunkilaisten käyttöön erilaisten tapahtumien yhteydessä, kunnes vuonna 2016 alue avattiin kaupunkilaisten vapaaseen käyttöön vanhan sellutehtaan rakennuksien laitepurkujen valmistuttua. Tästä alkoi Hiedanrannan kehittämisessä vaihe, jota kutsutaan Väliaikaiseksi Hiedanrannaksi. (Jussila 2019, 7.)

Hiedanrannassa järjestettiin marraskuussa 2016 työpaja elinkeinoelämän edustajien kanssa, missä pohdittiin, millainen ympäristö ruokkisi innovaatioiden syntyä ja houkuttelisi alueelle työpaikkoja. Vuonna 2016 järjestettiin myös kaupunginosan kansainvälinen ideakilpailu, jonka pohjalta vuonna 2017 aloitettiin alueen rakenne- ja yleissuunnitelman valmistelu yhdessä kaupunkilaisten, suunnittelijoiden ja Tampereen yliopiston kanssa. Vuoden 2017 lopussa kaupunginhallitus hyväksyi ideakilpailun ja työpajojen pohjalta luodun rakennesuunnitelman, jossa Hiedanrannan keskusta oli suunniteltu vanhan tehdasrakennuksen viereen ja tehdaskompleksin läpi tulisi kulkemaan raitiotie. Maanomistajille ja alueen yrittäjille järjestettiin vuonna 2018 esittely- ja keskustelutilaisuudet. Alueen alustava yleissuunnitelma esiteltiin Hiedanrannan Kuivaamalla pidetyssä yleisötilaisuudessa keväällä 2018, missä pureuduttiin tarkemmin alueen suunnitelmaluonnoksiin teemarastien avulla. Alustava maankäytön yleissuunnitelma valmistui samana vuonna ja samalla kaupunki sai Näsijärven rantatäytölle luvan. Myönnetystä luvasta kuitenkin valitettiin Vaasan hallinto-oikeuteen, joka kumosi luvan. Tampereen kaupunki haki tämän seurauksena alueelle uutta täyttölupaa, jossa rannan ja vesistöjäytön väliin jätetään vesialue. (Yleissuunnitelma 2020, 20–22.) Eri vaiheiden jälkeen lupa vesitäyttöön myönnettiin vuoden 2021 lopussa ja täyttö alkaa aikaisintaan helmikuussa 2022. Luvan myöntäminen oli tärkeää muun muassa saaren läpi kulkevan raitiotiesuunnitelman vuoksi.

Tampereen kaupunginvaltuusto teki vuonna 2019 päätöksen Hiedanrannan Kehitys Oy:n ja Hiedanranta Ky:n perustamisesta. Yhtiöiden tehtäväksi asetettiin Hiedanrannan alueen kehittäminen. Myöhemmin samana vuonna Hiedanrannan kehitysohjelmaan perustettiin ohjausryhmä ohjaamaan Hiedanrannan kehitystä ja valmistelemaan kehittämistä toteuttavan yhtiön palvelusopimusta. (Tampereen kaupunki 2019, 1.) Loppuvuodesta 2019 Tampereen kaupunginhallitus hyväksyi asemakaavoitusohjelman vuosille 2020–2025. Hiedanrannan ensimmäisen vaiheen asemakaavoitus sisältyi vuoden 2020 kohteisiin. Vuonna 2020 kantakaupungin yleiskaava 2040 astui voimaan ja yleissuunnitelma hyväksyttiin. Yleissuunnitelma sisältää Hiedanrannan ja Lielahden alueen kehittämisen vision ja perustuu koko kaupunginosan laajuisiin strategioihin, jotka antavat

suuntaviivat muun muassa kaupunkirakenteelle. Lisäksi asemakaavoitus käynnistyi toukokuussa 2020. (Yleissuunnitelma 2020, 22–24.)

Väliaikaisen Hiedanrannan tarkoituksena oli tyhjen tehdasrakennusten elävöittäminen ennen rakentamisen aloittamista sekä uudenlaisen osallistumisen ja yhteisöllisyyden luominen tarjoamalla tiloja kaikkien kaupunkilaisten käyttöön. Alue herättikin etenkin kulttuuriväen kiinnostuksen. Muutamassa vuodessa tapahtumatarjonta alueella monipuolistui ja siitä syntyi elävän kaupunkikulttuurin keskus. Hiedanrantaan valmistui muun muassa Kenneli D.I.Y, joka on suomen suurin betoninen sisäskeittihalli sekä avoin sirkustila Sirkus. Lisäksi Kartano-kahvila Mielihyvä aloitti toimintansa, ja alueen käsityöläiset ja taiteilijat perustivat yhteisön nimeltä Hiedanrannan Paja. (Jussila 2019, 6–7, 10.)

Siirtymä Väliaikaisesta muuntautuvaan Hiedanrantaan alkoi vuonna 2018. Väliaikaisen Hiedanrannan käsikirjatalloissa istuttiin alas ja pohdittiin toiminnan tulevaisuutta. Työpajojen tuloksena alueesta ruvettiin käyttämään nimeä Muuntautuva Hiedanranta ja tavoitteeksi asetettiin aktiivisen toiminnan jatkuminen myös tulevaisuuden kaupunginosassa. Monista tapahtumista oli tullut kiinteä osa alueen kulttuuritoimintaa ja tiloja haluttiin avata entisestään yleisön käyttöön. (Jussila 2019, 11.)

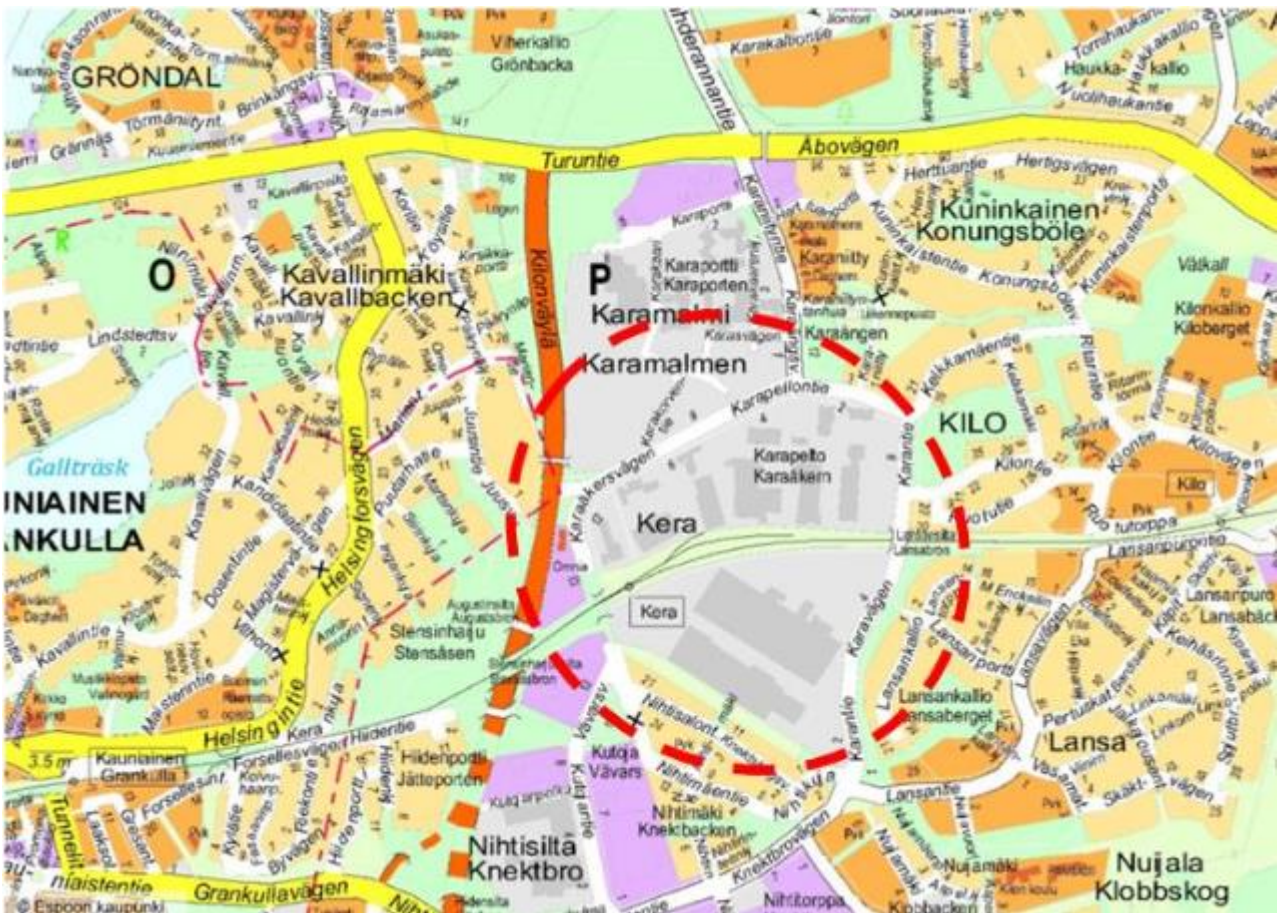
Kulttuuritoimijoiden lisäksi Hiedanranta on toiminut strategian mukaisesti innovaatioalustana erilaisille kokeiluille ja alueella odotetaan syntyvän uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille, jotka ottavat osaa kehitykseen. Alueen innovaatiot liittyvät energiantuotantoon, materiaali- ja ravinnekiertoihin sekä veden kiertoon. Esimerkiksi aiemmasta tehdastoiminnasta syntyneiden alueen maaperän ongelmien ja vesistöön kasautuneen nollakuidun haasteita on lähdetty ratkomaan juuri innovatiivisten ja älykkäiden ratkaisujen avulla. (Ohjelmasuunnitelma 2019, 4–6). Hiedanrannan innovaatioalustasta voidaan puhua myös elävänä kaupunkilaboratoriona, joka muodostaa omaleimaisen yhteistyömuodon alueelle.

Kehitysyhtiön perustamista voidaan pitää merkittävänä käännekohtana Hiedanrannan kehityksen kannalta. Vuoden 2020 ajan kehitysyhtiö toimi palveluntuottajana Tampereen kaupungille ja toteutti Hiedanrannan kehitysohjelmaa kaupungin tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi yhtiö hallinnoi

Hiedanranta Ky:tä, jonka piti alun perin toimia hankkeen rahoitusvälineenä. (Tampereen kaupunki 2020a; Vuosikertomus 2021.) Myöhemmin samana vuonna kaupunginvaltuusto kuitenkin päätti, että Hiedanranta Ky puretaan ja jatkossa alueen toteutuksesta vastaa vain Hiedanrannan Kehitys Oy. Kehitys Oy:lle luovutettiin apporttiomaisuutena tietyt määräalat ja kiinteistöt rakennuksineen, rakennelmineen ja laitteistoineen. Yhtiö sai vastuulleen rahoittaa hankkeen projektijohdon, kehitystoiminnan ja tehdasrakennusten ylläpidon kustannukset sekä yhdyskuntarakentamisen investoinnit ja tehdasrakennusten kehittämisen. (Tampereen kaupunki 2020b.) Kaupungin ja yhtiön välille solmittu yhtiösopimus pantiin voimaan vuoden 2020 viimeisenä päivänä ja yhtiö pääsi aloittamaan vuoden 2021 uudella yhtiö- ja toimintamallilla. Hiedanrannan Kehitys Oy:n rooli on jatkossa ohjaava ja yhteistyösopimuksen toteutumista valvova. Kaupungin vastuulle jäi muun muassa pilaantuneiden maiden puhdistus ja nollakuitu, raitiotien rakentaminen ja Näsisaaren esirakentaminen. Yhtiöllä kaupunki tavoittelee Hiedanrannan alueen rakentamisen nopeuttamista ja peruskaupungin käyttötalousmenojen ja investointien pienentämistä. (Vuosikertomus 2021.)

5 KERAN VAIHEET

Kera sijaitsee melko keskellä Espoota. Alueen kehittäminen alkaa alueen eteläpuolelta, Keran Hallien ympäristöstä, rajautuen pohjoisessa rantarataan, lännessä Kehä II:seen, etelässä Nihtimäen pientaloalueeseen ja idässä Karamalmintiehen (Kuva 2). Alueen suurin maanomistaja on S-ryhmä, joka myös omistaa Keran Hallit. 27,3 hehtaarin alue sijaitsee Kauniaisten kyljessä, Leppävaarasta matkaa on noin 4 kilometriä. Myöhemmässä vaiheessa radan pohjoispuolen teollisuusalueesta tehdään asuinalue ja Keran Hallien eteläpuolella sijaitsevalle Kutojantielle rakennetaan asuntoja ja liiketiloja. (Espoon kaupunki 2021.) Yhteensä koko 58 hehtaarin suunnittelualueelle kaavaillaan noin 14 000 asukkaan ja 10 000 työpaikan urbaania kaupunginosaa, jossa kestäväälle elämäntavalle luodaan perusta hiilineutraalin kiertotalouden ja digitalisaation avulla (Green building council Finland 2021).



Kuvio 3: Keran alue (Espoon kaupunki 2015)

Keran alue on vanhaa asemaseutua, joka on toiminut teollisuus- ja logistiikka-alueena. Vuonna 1917 alueelle perustettiin nykyisen Keran seisakkeen lähelle kattotiilitehdas Viherlaakson Kattotiili Oy. Tehtaan valmistuessa vuonna 1920 tuotantosuunta oli muutettu ja yhtiön nimeksi vaihdettu Viherlaakson Saviteollisuus Oy. Vuonna 1924 tehtaan taloudellisten vaikeuksien seurauksena toimintaa jatkamaan perustettiin Grankullan Saviteollisuus Oy. Tehdas toimi vuodesta 1936 nimellä Kera Oy aina vuoteen 1958, jolloin tehdas suljettiin. Tehtaassa valmistettiin punasavesta erilaisia kotitalousastioita ja saviruukkuja, mutta myös vaativampia tuotteita. (Arkkitehtitoimisto SARC 2019, 4–6, 8.) Nimensä Kera on saanut juurikin keramiikkatehdas Kera Oy:stä. Talvisodan aikaan tehtaassa valmistettiin sotatarvikkeita. Vuonna 1939 tehdas paloi ensimmäisen kerran ja vuonna 1945 toisen kerran. Vuoden 1945 palon jälkeisissä korjaustöissä rakennus sai nykyisen muotonsa. Kera Oy:n toiminta lopetettiin vuonna 1958 kannattamattomana. (Arkkitehtitoimisto SARC 2019, 6–7, 10, 16.) Tämän jälkeen kiinteistössä on harjoitettu monenlaista yritystoimintaa.

Kilon logistiikkakeskus, silloinen SOK Suurvarasto, rakentui alueelle 1960-luvun lopulla ollen SOK:n käytössä 1990-luvun alkuun. SOK ja Tradeka yhdistyivät Inex Partner Oy:ksi ja vuosina 1999–2007 logistiikkakeskuksessa tehtiin koko kiinteistön peruskorjaus. Kiinteistölle johtanut erillisraide purettiin peruskorjauksen yhteydessä. Vuonna 2005 Tradeka myi osuutensa Inexistä ja Inex aloitti logististen toimintojensa siirtämisen Kilon logistiikkakeskuksesta Sipooseen vuonna 2016. (Arkkitehtuuritoimisto B & M Oy 2019, 4–5.) Vaikka Keran alueelta on poistunut isoja teollisuuden ja logistiikan toimijoita viimeisen kymmenen vuoden aikana, alueella toimii silti edelleen yrityksiä, kuten Nokia alueen suurimpana työnantajana, tekniseen kauppaan erikoistunut Algol sekä muita pienempiä yrityksiä. (Espoon kaupunki 2022a.) Loppuvuodesta 2019 tehtiin ensimmäiset väliaikaiskäyttöjen vuokrasopimukset Inexin logistiikkakeskuksesta, jota kutsutaan nykyään virallisesti nimellä Keran Hallit (Keran Hallit 2021).

Vuonna 2013 Espoon kaupunki julkaisi kaupunkistrategian valtuustokaudelle 2013–2016 nimeltä Espoo-tarina. Strategiatyössä osallistettiin laajasti kaupunkilaisia keskustelutilaisuuksilla ja työpajoilla luoden yhteisen suunnitelman siitä, miten paras mahdollinen tulevaisuus rakennetaan. Samassa strategiassa mainittiin Espoon olevan Euroopan kestävin kaupunki niin ekologisesti, taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. (Mäkelä 2017, 8–12, 15–16, 22.) Samana vuonna Espoon kaupunki aloitti kestävän kehityksen ohjelmatyön ja vuonna 2015 liittyi ensimmäisenä kaupunkina Suomen kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumukseen. Vuonna 2015 Espoo sai myös UNESCO:n oppivien kaupunkien edelläkävijäpalkinnon. Vuonna 2016 kaupunki arvioitiin Euroopan

kestävimmäksi kaupungiksi ja seuraavana vuonna Espoo liittyi Hiilineutraalit kunnat -verkostoon ja sitoutui hiilineutraaliuteen vuoteen 2030 mennessä. (Kestävä Espoo 2022.)

Espoo-tarina sai jatkoa valtuustokaudelle 2017–2021 hyväksytystä strategiasta. Strategiaan kirjattiin Hiilineutraali Espoo 2030 -tavoitteen alle Keran alueen kehitystavoitteet. Tavoitteissa Kerasta halutaan tehdä kansainvälinen esimerkki kiertotalouden digitaalisesta kaupunkialustasta. Tavoitetta lähdetään toteuttamaan yhdessä Nokian, Smart & Clean -säätiön sekä useiden muiden toimijoiden kanssa. (Espoo-tarina 2017, 10.) Keran alueen kehittäminen oli keskeisessä roolissa myös vuonna 2017 käynnistyneessä Kestävä Espoo -kehitysohjelmassa. Kehitysohjelmaan kirjattiin tarkemmin Keran alueen suunnitelmat: Uusi kaupunkikeskus rakennetaan jo olemassa olevan raideliikenteen ympärille Puhdas ja älykäs Kera -projektin ja laajan yrityskonsortion avulla. Espoon kanssa tiivistä yhteistyötä tekevät Espoon Asunnot, A-Insinöörit, SOK, Nokia, Ramirent, Fortum, Neste ja LähiTapiola. Lisäksi projektiin osallistuu myös muita kumppaneita. (Loppuraportti 2021, 8.)

Kestävä Espoo -kehitysohjelman loppuraportissa (2021, 8) mainitaan tavoite maailmanlaajuisesti ainutlaatuisesta referenssikohteesta, jossa luodaan toimintatapoja kaupungin, yritysten ja muiden toimijoiden yhteiskehittämisen tueksi. Alueelle on asetettu kahdeksan kehittämisteemaa, joiden avulla Kerasta pyritään luomaan kiertotalouden ratkaisuihin tukeutuva edelläkävijäalue. Nämä kahdeksan teemaa ovat digitaaliset alustat, energiaratkaisut, suunnittelu ja rakentaminen, asuminen ja työskentely, urbaani tuotanto, kiertotalous ja kestävä elämäntapa, liikkuminen ja logistiikka sekä hyvinvointi. Lisäksi raportissa mainitaan tavoite luoda kaupungin, yritysten ja muiden toimijoiden välille toimintatapoja yhteiskehittämisen tueksi. (Loppuraportti 2021, 8.)

Tavoiteasetannan sekä kaupungin ja eri sidosryhmien vuoropuhelun jälkeen vuonna 2019 käynnistyi kolmivuotinen projekti nimeltä Puhdas ja älykäs Kera. Projektin keskeisenä tehtävänä on toteuttaa Espoon kaupungin tavoite kehittää Kerasta urbaani kaupunginosa, jossa uudella verkostoyhteistyöllä yhdessä kumppaniyritysten, asukkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa luodaan merkittäviä ja huippuunsa hiottuja puhtaita ja älykkäitä ratkaisuja (Puhdas ja älykäs Kera 2022). Myös Keran aluetta on lähdetty kehittämään kaupunkilaboratoriomaisella toimintamallilla. Kerassa projektimaiseen malliin osallistetaan laajasti sidosryhmiä myös kaupunkiorganisaation ulkopuolelta.

Vuoden 2019 lopussa väliaikaiskäyttöön otetuissa Keran Halleissa alettiin toteuttamaan monenlaista toimintaa, esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestämistä, liikunta- ja ravintolapalveluita, kulttuuria ja urbaania ruoantuotantoa (Espoon kaupunki 2022b; Espoon kaupunki 2021). Keran Halleja pidetään ainutlaatuisena kokeiluna, joka tarjoaa kokeilualustan innovatiivisille toimijoille pilotoida, testata ja kehittää omia palveluitaan (Keran Hallit 2021).

Vuonna 2019 alueella käynnistyi Puhdas ja älykäs Kera -projektin lisäksi myös kaksi muuta kolmivuotista hanketta: Neutral Host Pilot –älypölväiden pilottiversio, joka oli jatkoa Nokian kolmivuotiselle hankkeelle nimeltä LuxTurrim 5G-verkko. Pilottiversiossa kehiteltiin kestävämmän kaupungin rakentamista, liikennettä ja ylläpitoa edistäviä uusia, älypölväisiin pohjautuvia, palveluita. Toinen samana vuonna käynnistynyt hanke oli nimeltään KIEPPI, jossa kehiteltiin Keran ja Espoon kierto- ja jakamistaloutta. (Espoon kaupunki 2022d.) Tässä tutkielmassa keskityn Puhdas ja älykäs Kera -projektin ympärille muodostuvaan verkostoon.

Vuonna 2020 Kera-kollektiivi aloitti halleilla toimintansa erilaisilla taideprojekteilla. Kollektiivin vastualueeseen kuuluu taideprojektien lisäksi alueen kaupunkiviljelylaatikot ja niiden vuokraus, kirpputorien järjestäminen sekä alueen musiikkitapahtumat. (Espoon kaupunki 2022c.) Keran alueelle laadittiin myös taideohjelma alueen asemakaavatyön yhteydessä (Keran taideohjelma, 15). Vuosien 2020–2021 aikana Keran Hallien sisäpihalle syntyi Suomen suurin muraalikeskittymä (Kera-kollektiivi 2022).

Vuonna 2020 valmistui Keran alueen digitaalinen pilottiympäristö (Keran tulevaisuus 2022). Alueelle valmistui 19 älypölvään pilottiverkko, joka hyödyntää 5G-teknologiaa ja tuo 5G-yhteyksien lisäksi myös laajan sensoriverkon käyttäjien hyödynnettäväksi. Älypölväskonseptin avulla pyritään rakentamaan älykaupungin keskeistä infrastruktuuria ja sen valmistuminen antoi pohjaa Keran kehittämisen lisäksi myös kansainvälisille hankkeille. (Vaisala 2020.) Syyskuussa 2021 Keran alueen ensimmäisen osan asemakaava hyväksyttiin ja se astui voimaan saman vuoden marraskuussa. Kahden muun osan asemakaavat ovat vireillä. (Espoon kaupunki 2022b.)

S-ryhmä aloitti Keran Hallien vaiheittaisen puron talvella 2022. Se on kuitenkin luvannut, että väliaikaistoiminta jatkuu halleilla ainakin kesään 2025 asti. (Espoon kaupunki 2021.) Rakentamisen

on tarkoitus alkaa vuosien 2022–2023 aikana ja ensimmäisten asukkaiden odotetaan muuttavan alueelle vuonna 2024. Vuoteen 2025 mennessä Keran odotetaan kehittyvän kiertotalouden kansainväliseksi referenssikohteeksi. (Keran tulevaisuus 2022).

6 TUTKIMUSASETELMA

6.1 Aineisto

Aineistoni koostuu CICAT2025 ”Kiertotalouden katalyytit” -tutkimushankkeeseen tuotetusta haastatteluaineistosta, jonka on tuottanut tutkijatohtori Antero Hirvensalo. Aineistoni sisältää 19 yksilöhaastattelua, joista 9 haastattelua koskee Tampereen Hiedanrannan aluerakentamishanketta ja 10 haastattelua Espoon Keran aluerakentamishanketta. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Litteraattia on Hiedanrannan osalta 90 sivua ja Keran osalta 142 sivua, yhteensä aineistoa on 232 sivua.

Hiedanrannan alueen asiantuntijahaastattelut toteutettiin Teams-haastatteluina kesällä ja syksyllä 2020. Vuoden 2020 huhtikuussa hyväksyttiin alueen maankäytön yleissuunnitelma. Haastattelujen alkaessa myös ensimmäiset asemakaavat oli tehty ja ensimmäisiä asumisen kaavoja oli tarkoitus lähteä valmistelemaan. Lisäksi kehitysyhtiö oli aloittanut yhteistyökeskustelut alueen maanomistajayhtiöiden ja muiden potentiaalisten kumppaneiden kanssa. Haastattelujen aikana Hiedanrannan Kehitys Oy oli vielä siirtymävaiheessa, Hiedanrannan kehityksen yhtiömalli hyväksyttiin ja apporttisopimukset allekirjoitettiin Tampereen kaupunginvaltuustossa. Yhtiön oli tarkoitus aloittaa toiminta vuoden 2021 alusta, jolloin yhtiölle oli tarkoitus siirtää kaupungin maanomistus ja vastuu Hiedanrannan kaupunginosan kehittämistä. Haastattelut ajoitettiin vaiheeseen, jossa etsittiin lähtöasetelmia siirryttäessä tavoiteasetannasta kohti alueen konkreettista rakentamista.

Hiedanrannan alueen yhdeksästä haastattelusta kuudessa on haastateltu Tampereen kaupungilta laajasti eri sektoreiden asiantuntijoita, jotka ovat olleet mukana Hiedanrannan aluerakentamishankkeen valmistelussa, kehittämisessä sekä toimeenpanossa. Lisäksi on haastateltu kolmen Tampereen kaupungin konserniyhtiön edustajaa.

Keran alueen asiantuntijahaastatteluista valtaosa toteutettiin haastateltavien työpaikoilla. Siitä syystä Keran haastatteluissa pystyttiin Hiedanrannan haastatteluista poiketen hyödyntämään visuaalisia menetelmiä. Haastateltavat saivat mahdollisuuden piirtää paperille aikajanaa Keran ekosysteemin

synnystä ja kehityksestä samalla siitä keskustellen. Tämä on yksi keino, millä haastateltavaa voi kannustaa puhumaan (Törrönen 2017). Haastateltaville painotettiin, että he piirtäisivät aikajanan omasta perspektiivistään. Aikajanat olivat siis haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten mukaisia, mutta niistä voitiin muodostaa yksi yhteinen aikajana kuvaamaan Keran emergenssin syntyä.

Keran haastattelut toteutettiin syksyn 2019 aikana. Saman vuoden kesäkuussa käynnistyi kahden vuoden hanke nimeltä Puhdas ja älykäs Kera. Hankkeen tarkoituksena oli käynnistää Keran alueella toiminta, jonka seurauksena alueelle luodaan yhteinen tahtotila siitä, millainen alueen halutaan olevan ennen rakentamisen aloittamista. Haastattelujen aikaan alueelle oli tehty yleiskaava ja alueen toimijaverkosto oli syntymässä. Ohjausryhmä, johon kuului Espoon kaupungin lisäksi kahdeksan yritystä, oli perustettu ja sen jäsenet tapasivat säännöllisesti, minkä lisäksi ohjausryhmän alle oli perustettu erilaisia työryhmiä. Alueella oli järjestetty jo paljon erilaisia keskustelutilaisuuksia ja työpajoja ja Espoon kaupunki oli palkkaamassa hanketta varten uusia projektityöntekijöitä. Haastattelujen aikaan alueella oli paljon työpaikkoja ja erilaisia väliaikaispalveluita. Alueen rakentamisen oli tarkoitus alkaa aikaisintaan muutaman vuoden kuluttua. Kerassa oltiin siis vaiheessa, jossa projekti oli virallisesti käynnistynyt ja strategiasta oltiin siirtymässä konkreettiseen kehitystyöhön.

Keran alueen haastattelut koostuvat kolmesta Espoon kaupunkiorganisaation asiantuntijahaastattelusta, neljästä ohjausryhmään kuuluvan yrityksen haastattelusta sekä Sitran ja Smart & Clean -säätiön asiantuntijahaastatteluista. Erot haastateltavien positioissa Hiedanrantaan verrattuna kertovat siitä, millaisella mallilla ja verkostolla aluerakentamista on alueilla lähdetty toteuttamaan. Hiedanrannan alueen kehittämistyö on hankekeskeistä ja kaupunki on ottanut vahvan roolin. Kehittämistä varten on perustettu Tampereen kaupungin kokonaan omistama osakeyhtiö, Hiedanrannan Kehitys Oy. Keran alueella Espoon kaupunki on lähtenyt toteuttamaan kehittämistä yhdessä alueen yritysten kanssa, tarkoituksena avata kehittämistoiminta kaikille halukkaille. Tämän vuoksi myös haastatteluissa painottuu Hiedanrantaa vahvemmin muu toimijaverkosto.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina käyttäen fasilitoivaa otetta. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat tyypillisesti valmiiksi määriteltäviä, mutta kysymysten

järjestystä ei ole lukittu eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastatteluiden toteutus voi vaihdella suhteellisen avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään. Teemahaastatteluiden yhdenmukaisuusaste riippuu siis toteutettavan tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Haastattelija toteutti haastattelut puolistrukturoituina, eli haastatteluiden teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta teemojen ja kysymysten järjestys vaihteli haastatteluiden välillä. Ohjaavat kysymykset teemojen sisällä eivät olleet lukkoon lyötyjä, vaan ne vaihtelivat haastateltavan roolin, osaamisalueen ja haastattelun etenemisen mukaan. Tällaista avoimuutta voidaan pitää teemahaastattelun etuna, sillä se mahdollistaa syventävien, sekä myös tarkentavien, kysymysten esittämisen haastattelun edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88).

Haastattelurunko koostui Keran kohdalla viidestä teemasta (liite 1): Ensimmäisenä haastateltaville esitettiin yleisiä kysymyksiä kiertotaloudesta ja oman organisaation tavoitteista liittyen Puhdas ja Älykäs Kera -hankkeeseen. Seuraavat teemat olivat nimeltään Puhdas ja Älykäs Kera -verkoston synty, organisoituminen, muutosagentit sekä verkoston vuorovaikutusta edistävä kulttuuri. Hiedanrannan haastattelurunko koostui samoista viidestä teemasta, joissa yleiseen osioon sisältyi kysymyksiä kiertotaloudesta ja sen liittymisestä Hiedanrannan strategiaan ja toisessa teemassa keskityttiin Hiedanrannan verkoston syntyyn. Näiden tutkimuksen viitekehukseen perustuvien teemojen avulla pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

6.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi apuna kahden tapauksen analyysissa

Tutkimukseni on laadullinen, kahden tapauksen, tapaustutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, tulkitsemalla yksittäisten ja epätyypillisten ilmiöiden merkitystä, tuomalla esiin ilmiöiden ja eri ryhmien omaa ääntä sekä kehittämällä teoriaa (Kurunmäki 2007, 87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161). Aineisto laadullisessa tutkimuksessa on usein laaja, mutta kuitenkin vain pieni määrä mahdollisesta koko aineistosta. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on määriteltävä tarkkaan tutkittava tapaus ja tarkasteltava aineisto. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 21.) On kuitenkin hyvä muistaa, että analyttinen kehys ja aineisto tarkentuvat myös tutkimuksen edetessä, eikä aineiston tarkentaminen

tutkimuksen alussa ole yhtä tiukkaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla (Kurunmäki 2007, 88).

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan usein yhtä tapausta tai pientä joukkoa tapauksia, jolloin tutkimuksen kohteena toimii tietty tapahtumakulku tai ilmiö. Tapaustutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä tapauksen lopputulokseen vaikuttaneista olosuhteista. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tulosten yleistäminen tiettyyn akateemiseen keskusteluun tai suhteessa muihin samankaltaisiin tapauksiin. Perimmäisenä tehtävänä on kuitenkin tehdä tutkittavasta tapauksesta ymmärrettävä. (Laine ym. 2007, 9–10, 31.)

Teoria ja käsitteet ovat tapaustutkimuksessa tärkeässä osassa. Tutkimuksen avulla voidaan kokeilla, kyseenalaistaa tai täydentää aiemmin esitettyjä teorioita tai vaihtoehtoisesti kehitellä kokonaan uutta teoriaa. Usein myös tutkimuksen analyttiset kehykset perustuvat teoreettiseen kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä tutkijan omiin ajatuksiin. Joustavat analyttiset kehykset ovat tutkijan apuna oikeiden kohteiden ja muuttujien huomaamisessa ilman, että ne kuitenkaan sisältäisivät tarkempia hypoteeseja muuttujien suhteesta. Lisäksi joustavan analyttisen kehyksen avulla voidaan kehittää teoriaa ja sitä myös käytetään etenkin vertailevassa tutkimuksessa silloin, kun halutaan ymmärtää tiettyä tapauksen joukkoa ja muokata vertailuasetelmaa analyysin edetessä. (Ragin 1994, 74; Laine ym. 2007, 7, 19–20.)

Tutkielmassani tein valinnan tutkia Hiedanrannan ja Keran aluerakentamishankkeita rinnakkaisina tapauksina, mikä mahdollistaa aineiston monipuolisemman analyysin. Vertailuasetelma olisi mielestäni yleistänyt liikaa kahta tapausta, jolloin yksityiskohtainen tietämys Hiedanrannan ja Keran erityispiirteistä olisi jäänyt yleiselle tasolle. Hyödynnän kuitenkin kahden tapauksen vertailuasetelmaa tutkielmani johtopäätösluvussa, jossa tuon esiin Hiedanrannan ja Keran välisiä eroja ja samankaltaisuuksia.

Analyysimenetelmänä käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teorian on tarkoitus toimia analyysin apuna, eikä analyysin ole tarkoitus pohjautua suoraan teoriaan. Toisin sanoen analyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä. Analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisen

sisällönanalyysin tavoin aineistosta, mutta aineistolähtöisestä analyysistä poiketen aikaisempi tieto auttaa tai ohjailee teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Aikaisemman tiedon vaikutus voidaan tunnistaa analyysistä, vaikkakin sen merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava. Aikaisemman tiedon voidaan sen sijaan katsoa pikemminkin olevan uusia ajattelutapoja avaava. (Eskola 2001, 140; Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa aineistolähtöisyys ja valmiit teoriamallit vuorottelevat ajatusprosessin edetessä. Analyysin alussa edetään aineistolähtöisesti ja analyysin loppuvaiheessa tuodaan analyysia ohjaavaksi ajatukseksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneet havainnot. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.) Aloitan aineistoni analyysin pelkistämällä, eli etsimällä ja alleviivaamalla aineistosta tutkimustehtävääni kuvaavia ilmaisuja. Tämän avulla aineistosta karsiutuu tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Aineiston klusteroinnilla, eli ryhmittelyllä, muodostan alleviivaamistani ilmaisuista alaluokkia, jotka nimeän luokan sisällön mukaan. Tämän jälkeen ryhmittelen alaluokat yläluokiksi. Koska sisällönanalyysini on teoriaohjaava, analyysini yläluokat muodostuvat teoriaosuudesta. Luokittelun avulla saan aineiston tiiviimpään muotoon, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Klusterointi luo pohjan tutkimukseni perusrakenteelle ja muodostaa alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston abstrahointi, eli käsitteellistäminen, on teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa osana klusterointia, sillä analyysini yläluokat tuodaan valmiina teoriasta ja empiirinen aineisto yhdistetään tutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125, 133.)

Lähdin analysoimaan aineistoa kysyen ensin, mistä haastateltavat puhuvat, kun he puhuvat yhteishallinnasta. Tämän jälkeen kysyin, miten kaupungin roolit eroavat puhuttaessa sisäisestä ja ulkoisesta hallinnasta. Lopuksi kysyin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet hallintatavan kehittymiseen hankkeissa. Aineiston analyysissa ajatustani ohjasi ensimmäisen ja toisen kysymyksen kohdalla yhteishallinnan prosessinäkökulma, eli alleviivasin ilmaisut, joissa puhuttiin yhteishallinnan kommunikatiivisista prosesseista. Alleviivaamani ilmaisut ryhmittelin kolmeen teoriasta muodostuneeseen yläluokkaan, kommunikointiprosesseihin, vastuunjakoprosesseihin sekä päätöksentekoprosesseihin. Tämän jälkeen ryhmittelin ilmaisut yläluokkien sisällä vielä alaluokkiin.

Tämän jälkeen kävin aineistoni vielä uudelleen läpi ja alleviivasin aineistostani ilmaisut, jotka vastasivat kysymykseen, mistä haastateltavat puhuvat, kun he puhuvat kaupunkistrategiasta. Analyysin seurauksena havaitsin sekä Keran että Hiedanrannan kohdalla tapahtumia, jotka olivat vaikuttaneet aluerakentamismallien valintaan.

7 AINEISTON ANALYYSI

7.1 Analyysimatriisi

Kahden aineistolleni esittämän kysymyksen, eli mistä haastateltavat puhuvat, kun he puhuvat yhteishallinnasta, sekä miten kaupungin roolit eroavat puhuttaessa sisäisestä ja ulkoisesta hallinnasta, avulla loin löytämistäni havainnoista analyysin tulosta selittävän taulukon, joka myös ohjaa analyysini kulkua (taulukko 2). Teoriaosuudesta tuomieni yläluokkien, kommunikointiprosessien, vastuunjakoprosessien ja päätöksentekoprosessien, alapuolelle muodostui kolmesta neljään alaluokkaa. Kommunikoinnin alaluokat olivat nimeltään johtaminen, ohjausryhmä, kommunikointivälineet ja sidosryhmät. Vastuunjaon alaluokkia olivat kaupungin toimijuus, sidosryhmien toimijuus, rahoitus sekä konkreettinen tekeminen. Päätöksenteon alaluokat olivat strategiset lähtökohdat, tavoite sekä haasteet (taulukko 3).

Haastattelujen aikaan sekä Hiedanranta että Kera olivat hankkeissaan samankaltaisessa vaiheessa, siirtymässä tavoiteasetannasta kohti konkreettista rakentamista. Koska tarkastelen tutkielmassani näiden kahden aluerakentamishankkeen yhteishallinnan prosesseja, pidän tärkeänä Hiedanrannan projektin 2-vaiheisuuden huomioimista. Tampereen kaupungin ostaessa vuonna 2014 vanhan tehdasalueen, käynnistyi vaihe nimeltä Väliaikainen Hiedanranta. Väliaikaisen Hiedanrannan vaiheen voidaan katsoa päättyneeksi Hiedanrannan Kehitys Oy:n aloittaessa toimintansa. Tästä syystä jaoin analyysin Hiedanrannan kohdalla ajallisesti kahteen vaiheeseen, Väliaikaiseen Hiedanrantaan sekä kehitysyhtiön vaiheeseen (taulukko 3). Keran kohdalla voidaan myös havaita piirteitä hankkeen 2-vaiheisuudesta, sillä hankkeen käynnisti kaksivuotinen projekti nimeltä Puhdas ja älykäs Kera. Projektin tarkoituksena on käynnistää toiminta, jonka avulla alueelle luodaan toimintamalleja ennen rakennuttamisen aloittamista, jotta voidaan varmistua Keralle asetettujen tavoitteiden päätyemisestä konkreettiseen rakentamiseen. Tutkielmassani päädyin kuitenkin käsittelemään Keran projektia 1-vaiheisena, sillä koen tämän tuovan selkeämmin esiin Hiedanrannan hankkeen edistymisen kannalta hyvin oleellisen hankkeen vaiheistuksen.

Kolmas aineistolleni esittämä kysymys oli, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet hallintatavan kehittymiseen hankkeissa. Löydöksiä perusteella loin analyysistä kaksi aikajanaa kuvaamaan Hiedanrannan ja Keran kannalta tärkeitä strategisia tapahtumia, jotka olivat osaltaan vaikuttamassa hankkeiden hallintamallien valintaan (kuvio 4 ja kuvio 5). Keskityin erityisesti löytämään ilmaisuja, jotka viittasivat kaupunkistrategioihin sekä kestäväen kehityksen edistämiseen. Aikajanat helpottivat

analyysin jäsentämistä ja etenkin Hiedanrannan kohdalla hankkeen vaiheistamista. Aikajanojen tarkastelussa on kuitenkin syytä muistaa niiden perustuvan haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin hankkeiden eri vaiheista. Haastateltavat ovat voineet muistaa tapahtumien kulun toisiinsa nähden eri tavoin, eivätkä aikajanat kuvaa ehdotonta totuutta tapahtumien kulusta.

Analyysiosuuteni kolme ensimmäistä alalukua, kommunikointiprosessit, vastuunjakoprosessit sekä päätöksentekoprosessit, muodostuvat teoriaosuudessa käsittelemästäni yhteishallinnan ja kyvykkyyden johtamisen prosessinäkökulmasta. Teoriaosuudessa olen tuonut esiin sen, miten yhteistyö voidaan jakaa prosesseihin, rakenteisiin ja toimijoihin, jotka yhdessä luovat raamit yhteistyölle. Tässä tutkielmassa mielenkiintoni kohdistuu etenkin yhteistyössä mukana olevien toimijoiden taustalla esiintyviin prosesseihin, minkä vuoksi olen päättänyt hyödyntää Vangenin ym. (2015) luomaa jakoa, jonka mukaisesti yhteistyön prosessit jakautuvat kommunikointiprosesseihin, vastuunjakoprosesseihin sekä päätöksentekoprosesseihin. Tutkielmassani prosessinäkökulma keskittyy vahvasti yhteistyössä mukana olevien toimijoiden keskinäisiin, vuorovaikutuksellisiin, suhteisiin.

Analyysiosuuteni viimeisessä alaluvussa mielenkiintoni kohdistuu hallintatapojen valintaa selittäviin tekijöihin. Hiedanrannassa alue toimi alkuun vapaan innovoinnin alustana, jonka jälkeen kaupunki perusti osakeyhtiön edistämään alueen tavoitteita. Kerassa aluetta lähdettiin toteuttamaan projektimaisesti, laajassa yritys yhteistyöverkostossa. Hallintamallien taustalla vaikuttavien tekijöiden tutkiminen antaa syvällisemmän ymmärryksen siitä, mitkä tekijät ovat ohjanneet päätöksenteossa. Pidän tätä ymmärrystä tutkielmani kannalta tärkeänä, sillä se auttaa selittämään myös yhteistyössä mukana olevan verkoston syntymistä sekä verkoston toimintatapaa.

Taulukko 2: Analyysimatriisi

	HIEDANRANTA Väliaikainen Hiedanranta / Kehitysyhtiön ohjaama vaihe	KERA Puhdas ja älykäs Kera
Kommunikointi		
Vastuunjako		
Päätöksenteko		

7.2 Kommunikointiprosessit

Hiedanranta

Hiedanrannan aluerakentamishankkeen ensimmäistä vaihetta, Väliaikaista Hiedanrantaa, leimasi tietynlainen toiminnan johtamattomuus ja organisoimattomuus. Johtamattomuus kohdistui etenkin käytännön toteutukseen alueella, mikä toisaalta oli avoimen kokeiluvaiheen kannalta merkittävää, mutta samalla hidasti aluerakentamiseen tarvittavan verkoston synnyttämistä. Kaupungin ostaessa Metsä Boardin entisen sellutehdasalueen, tiedostettiin tehtaan toiminnan aiheuttamat alueen ympäristöongelmat sekä järven pohjaan sijoitetun nollakuidun tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet. Tiedossa ei kuitenkaan ollut, miten alueen ongelmia lähdetään ratkomaan käytännössä. Tämän seurauksena kaupunki päätti avata alueen portit kaikille Hiedanrannasta kiinnostuneille toimijoille. Päätös alueen avaamisesta kaikille kiinnostuneille mahdollisti vapaan innovoinnin sekä kokeilukulttuurin syntyminen ja omaleimaisen, pienten yritysten, taiteilijoiden ja kulttuuritoimijoiden, ekosysteemin muodostumisen alueelle. Samanaikaisesti kaupunki aloitti keskustelut yritysten, tutkimuslaitosten ja Tampereen yliopiston kanssa alueen ympäristöongelmien ratkomiseksi sekä nollakuidun hyödyntämisen mahdollisuuksista. Yritysten, kulttuuritoimijoiden ja tutkimuslaitosten asettumisen seurauksena aluetta alettiin kutsua myös Hiedanrannan eläväksi kaupunkilaboratorioksi.

Mekään ei tiedetty miten niitä lähdettäis toteuttamaan. Sinne tuli mukaan muutamia yrityksiä, ja muutamia tutkimushankkeita. Me teetettiin leegio erilaisia selvityksiä erilaisilla konsulteilla ja tutkimuslaitoksilla siitä että mitä tää ois- -. (H16)

Hiedanrannan aluerakentamishankkeelle perustettiin hankkeen alussa kaupungin ohjelmajohtamisen mallin mukainen ohjausryhmä, joka koostui laajasti kaupunkiorganisaation eri palvelualueiden toimijoista. Ohjausryhmän avulla varmistettiin kaupunkiorganisaation sisäinen, laaja-alainen, osallistaminen hankkeeseen, sekä vahvistettiin kaupungin sisäistä johtamista ja tavoiteasetantaa. Tampereen kaupungin ohjelmajohtamisen mallin mukaisesti Hiedanrannan aluerakentamishanke on kaupunginhallituksen ohjauksessa ja se hyväksyy ohjelman tavoitteet. Ohjelmaa varten perustettu ohjausryhmä raportoi tavoitteiden saavuttamisesta kaupunginhallitukselle.

Ohjausryhmän kokoonpanoa luonnehdittiin pääosin hyväksi. Haastatteluista kuitenkin löytyi näkemyksiä myös asetelman puutteellisuudesta. Vaikka asukkaita oli osallistettu esimerkiksi alueen

yleissuunnitelman tekoon, kaupunki keskitti strategisten tavoitteiden ja kavasuunnitelmien teon itselleen. Tämä siitä huolimatta, että alue oli avattu kaikille alueesta kiinnostuneille. Alueen kulttuuritoimijat pidettiin erillään aluetta koskevasta päätöksenteosta, mikä aiheutti sen, että ohjausryhmästä puuttui niin kutsuttu substanssiosaaminen. Kommunikointi Väliaikaisen Hiedanrannan alueen toimijoiden ja kaupungin välillä ei ollut niin tehokasta kuin se olisi voinut olla, jos sidosryhmiä olisi osallistettu. Eräs haastatelluista jopa mainitsi, ettei ollut varma edes siitä, mitä Hiedanrannan alueen toimijat alueesta ajattelevat.

Ja siellä on, siis meillä on siinä mielessä erinomainen tilanne että meillä on siellä palvelualuejohtajat ja meillä on myös apulaispormestareita tässä ohjausryhmässä ja toi, siinä mielessä, kun on hyvä ohjausryhmä niin se antaa hyvän tuen tavoitteitten eteenpäin saattamiselle. (H11)

- - alueen niistä nykyisistä toimijoista niin, heistä vois olla muutama siinä ryhmässä mukana koska, tavallaan kaikki me ihmiset jotka istutaan tossa virastotalolla niin eihän meillä semmosta näkemystä sinne alueen tasolle kuitenkaan oo ihan tällai konkreetialla, - -. (H12)

Alueen avaaminen kaikille kiinnostuneille mahdollisesti elävälle kaupunkilaboratoriolle tyypillisen pienimuotoisen kokeilukulttuurin syntymisen ja alueen elävöittämisen. Haastatteluissa esiin nousi kuitenkin haaste siitä, miten liiketoiminnallisesti merkittävät sidosryhmät saadaan alueen kehittämiseen mukaan. Sen lisäksi, että ohjausryhmässä ei ollut suoraa kommunikointiyhteyttä Hiedanrannan alueella vaikuttaviin toimijoihin, haasteeksi nousi myös vähäinen kommunikointi liiketoiminnallisesti merkittävien yritysten suuntaan. Haastatteluista kuitenkin selvisi, että tämä hankkeen käytännön toteuttamisen johtamattomuuden haaste oli tunnistettu.

No varmaan tässä vaiheessa se on vielä vähän johtamatta että ei sitä kauheen hyvin johdeta, mutta mun mielest siin pitäis luoda sentyyppisiä malleja. (H14)

Jos voi sanoa näin että se on hyvä että sitä ei ole johdettu, ja olis varmaan ollut vähän parempi että ois vähän enemmän johdettu tähän mennessä sitä toimijaverkostoa. (H16)

Hiedanrannan aluerakentamishankkeen toisen vaiheen voidaan katsoa alkaneen Hiedanrannan Kehitys Oy:n perustamisen myötä. Samalla alueen siirtyminen Väliaikaisesta Hiedanrannasta kohti

Muuntautuvaa Hiedanrantaa alkoi. Yksi kehitysyhtiöille asetetuista tavoitteista oli Väliaikaisen Hiedanrannan aikaisen, tietyllä tavalla jopa ongelmaksi muodostuneen, johtamattomuuden haasteeseen pureutuminen. Kehitysyhtiön perustamista perusteltiin verkoston johtamisen parantamisella, sillä kaupunkiorganisaatiossa koettiin, että yhtiön avulla kaupunki nähdään liiketoiminnallisesti varteenotettavampana sekä luotettavampana kumppanina. Kaupunkiorganisaatio nähdään jäykkänä kumppanuuksia vaativassa toiminnassa (lähde). Kehitysyhtiön avulla voidaan saavuttaa olennainen keskusteluyhteys alueen rakentamisen kannalta tärkeiden sidosryhmien välillä, minkä seurauksena hankkeelle asetettuja kunnianhimoisia tavoitteita voidaan lähteä toteuttamaan. Kehitys Oy:n tehtävänä on myös hankkeen uskottavuuden lisääminen strategisesti merkittävien toimijoiden, kuten rakennusliikkeiden ja alueen kehittämisen kannalta oleellisten yritysten, silmissä. Hiedanrannan Kehitys Oy:lle palkattiin muun muassa viestintäasiantuntija, jonka tehtävänä on viestiä laajasti kehitysohjelmasta ja herättää yritysten kiinnostusta alueen tulevia isoja kiinteistöinvestointeja ja kehittämistyötä kohtaan.

Se mikä on äärimmäisen tärkeä on saada se verkosto ja verkoston johtaminen toimimaan siellä, näis tulevissa malleissa joka sitten ison painoarvon luo sille kehitys oy:lle joka on siinä in between. Koska se on vähän kaupungin omistama mutta toisaalta toimii siinä yritysrajoitinnassa, ni heillä pitäis olla sellainen hyvä mahdollisuus ottaa sellainen rooli. (H14)

Sen lisäksi, että kehitysyhtiön katsottiin parantavan hankkeen johtamista, nähtiin se myös keinona tukea kaupunkia keskusteluissa alueen maanomistajien kanssa. Vaikka Tampereen kaupungin omistuksessa on vanha sellutehdasalue, Lielahden alueella yksityisessä maanomistuksessa olevaa aluetta on tarkoitus kehittää Hiedanrannan yhteydessä. Kehitys Oy:n avulla maanomistajien kanssa oli käyty laajoja keskusteluja ja tarkoituksena oli muodostaa uudenlaista yhteistyönäkymää maanomistajien kesken. Yhtiö oli aloittanut myös yhteistyökeskusteluja hankkeen tavoitteiden kannalta merkittävien toimijoiden kanssa.

- - Lielahden alueella jossa on pitkälti yksityistä maanomistusta niin kehitys Oy:n kiinteistöjalostusvastaava on yhdessä kaupungin kans käyny näitä neuvotteluita yli 50 toimijan kanssa ja on haettu näitä yhteisiä synergioita ja alueen kokonaiskehittämistä - -. (H19)

Hankkeen alussa perustetun ohjausryhmän katsottiin jo Väliaikaisen Hiedanrannan aikaan parantavan kaupungin sisäistä, palvelualueet poikkileikkaavaa, kommunikointia. Kehitysyhtiön perustamisen nähtiin kuitenkin parantavan tätä sisäistä kommunikointia ja kaupunkiorganisaatorakenteelle tyypillisten siilojen ylittävää tiedonvaihtoa entisestään. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että yhtiön nähtiin tuovan hankkeeseen konkretiaa ja uskottavuutta myös kaupunkiorganisaation sisällä. Lisäksi kaupungin kehitysyhtiölle tekemät sijoitukset ja apporttiomaisuutena luovutetut maa-alueet sekä kiinteistöt vahvistivat Hiedanrannan kehitysohjelman asemaa muiden kaupungin kehitysyhtiöiden joukossa. Ohjausryhmän merkityksen kommunikointivälineenä voitiin katsoa vähentyneen yhtiön perustamisen myötä.

Siis tää yhtiön perustaminenhan on oikeestaan pelastus tälle koko asialle siinä mielessä että nyt yhtiössä on, henkilöresursseja oikeesti viedä näitä eri osa-alueita eteenpäin. (H12)

Mielenkiintoista oli huomata, miten haastateltavat näkivät aluerakentamisen ympärille muodostuvan verkoston sekä Väliaikaisen Hiedanrannan kulttuuritoimijoista, sekä kaikista halukkaista osallistujista, muodostuneet verkostot toisistaan erillisinä kokonaisuuksina. Eräs haastateltava koki aidon ekosysteemin muodostuvan vasta rahallisen arvon kautta, eikä kommunikointi jo alueella vaikuttavien toimijoiden välillä välttämättä näyttäytynyt yhtä merkittävänä. Yhtiön perustamisen jälkeen liiketoimintamahdollisuudet ja rahallinen arvo muodostuivat keskusteluja ohjaavaksi tekijäksi. Tällainen kehitys ja innovaatiotyön ohjaus luo tietynlaisen ristiriidan aiemmin tavoiteltuun vapaaseen innovaatioyhteistyöhön ja kokeilukulttuuriin. Voidaankin katsoa, että kehitysyhtiön perustamisen jälkeen alueelle oli muotoutumassa jo olemassa olevan, innovaatio- ja kulttuuritoimijoiden, ekosysteemin rinnalle toinen, liiketoimintaan keskittyvä, ekosysteemi. Tämä aiheutti haasteen myös alueen johtamisen kannalta, sillä aiemmasta verkoston johtamattomuudesta siirtyminen kohti yhtiövetoista, markkinakilpailuun pohjautuvaa, mallia herätti huolta intressiristiriitojen syntymisestä.

Mutta voi olla et päästään kyllä sen yhtiön toiminnan, nyt ku se yhtiötoiminta saatiin käyntiin viime vuoden puolella, niin päästään varmaan kyllä hyvinkin jo eteenpäin luomaan sitä aitoo ekosysteemiä siihen ympärille. (H14)

Sinne tarvii kuitenkin rakentaa muutamalla miljardilla eurolla kerrostaloja ja muuta tällaista, niin miten me varmistetaan se että hienosta Väliaikaisesta Hiedanrannasta ei tuu ihmisten puheissa ihan paskaa grynderien Hiedanrantaa. (H16)

Kera

Keran alueen haastatteluista kävi ilmi Espoon kaupungin vahva rooli Puhdas ja älykäs Kera -projektin johtamisessa. Jo ennen projektin käynnistymistä kaupunki oli verkostoitunut alueen kehittämisen kannalta merkittävien sidosryhmien kanssa ja pyrkinyt luomaan ymmärrystä alueen tavoitteista niin kaupunkiorganisaation, alueella jo toimivien yritysten, kuin myös mahdollisten tulevien sidosryhmien välillä alueen tulevaisuuden tavoitteista. Keran projektin koettiin olevan vahvasti kaupunkivetoista ja sen rooli koordinoijana näkyi selvästi sekä kaupungin että toimijaverkoston haastatteluissa. Eräs haastateltava kutsui kaupunkia ”driveriksi”, joka näyttää muille yhteistyössä mukana oleville toimijoille suunnan. Kaupunki ei kuitenkaan näyttäytynyt sidosryhmien suuntaan yksinvaltaisena, vaan yhteistyöhaluisena. Tämän puolesta puhuu myös projektiin perustetun ohjausryhmän kokoonpano. Kaupungin koettiin olevan ”pääkatalyytti”, jota ilman Keran kaltaista projektia ei olisi voitu muodostaa. Espoon kaupungin johtajuudesta puhuttaessa on kuitenkin hyvä tiedostaa, että johtajuus keskittyi kaupungin sisällä muutamalle projektissa mukana olleelle henkilölle.

Et ehdottomasti tässä Espoon kaupungilla on tässä se päärooli. (H8)

Kaupungin johtaminen ei kuitenkaan ollut täysin kritiikitöntä, sillä ongelmia nähtiin kaupunkiorganisaation sisäisessä johtamisessa. Haastatteluista kävi kyllä ilmi se, että kaupunki on kiinnittänyt huomiota organisaation sisäiseen johtamiseen, jotta organisaatiossa ymmärrettäisiin laajasti Keran projektin tavoitteet, mutta tähän kaivattiin edelleen vahvempaa johtajuutta. Etenkin kaavoituksen asema nousi monessa haastattelussa esille ja viestintää kaavoituksen suuntaan olisi kaivattu lisää. Koko kaupunkiorganisaation ymmärryksen lisääminen Keran tavoitteita kohden helpottaisi projektin eteenpäin vientiä ja tärkeiden toimijoiden mukaan saamista projektiin. Projektin henkilöityminen kaupungin sisällä muutamien toimijain vastuulle aiheutti sen, että projektin johtaminen ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla.

Kyl mä sanon näin että yritykset on ollu hyvin valveutuneita ja valmiita. Jos ajatellaan et he on ollu, ymmärtäneet tämän asian näin, ja kaupunki on koko ajan ja kaupungin

johto on se ymmärrys ja tahto kasvanu koko ajan. Se missä me laahataan vielä, mitä mä tos puhuin ja jol on kiire, niin muu kaupunkiorganisaatio, se ei ole vielä hirveesti tajunnu tän asian merkityst. (H5)

Hankkeeseen perustettu ohjausryhmä muodostettiin kahdeksan projektiin sitoutuneen toimijan kesken. Ohjausryhmän jäsenet tulevat kaikki eri organisaatioista, minkä seurauksena projektin alussa kommunikointiyhteyden luomisella oli tärkeä merkitys projektin etenemisen kannalta. Puhdas ja älykäs Kera -projektin tapauksessa useampi haastateltavista koki, että siihen muodostetun ohjausryhmän kokouksiin on onnistuttu luomaan toimijoiden välille luottamus ja uusien ideoiden esittäminen on turvallista sekä keskustelun koettiin olevan avointa. Ohjausryhmässä vallitsevan luottamuksen rakentumiseen vaikuttivat todennäköisesti kaupungin jo ennen Puhdas ja älykäs Kera -projektin alkua käydyt yhteistyökeskustelut sekä pitkän ajan saatossa rakentuneet kaupungin ja yritysten välille syntyneet kahdenkeskiset kommunikointiyhteydet.

- mä en koe siis mitenkään et jos mul on joku ajatus tai ehdotus, että se tyrmättäis. (H1)

- yhteistyö sujuu hirvittävän hyvässä hengessä ja siin, tuntuu että on, kaikilla on sellainen into olla siinä mukana ja vapaaehtoisesti tietysti ollaankin. (H2)

Ohjausryhmän muodostuminen useamman organisaation edustajista mahdollistaa toisaalta myös eriävien näkemysten syntyminen ohjausryhmän kesken tapahtuvan kommunikoinnin mielekkyydestä ja merkityksestä. Omasta organisaatiokulttuurista riippuen osa ohjausryhmän jäsenistä saattoi kokea keskustelut vähemmän merkityksellisinä ja ryhmän tavan toimia itselleen vieraana, jopa kuormittavana. Haastatteluista kävi ilmi, että keskustelut ryhmän sisällä olivat painottuneet suureksi osaksi tavoiteasetantaan ja vasta seuraavaksi oltiin ottamassa askelta kohti konkreettisempaa suuntaa, kuten esimerkiksi projektin resursoinnista päättämiseen ja ohjausryhmän alaisten työryhmien käynnistämiseen. Lisäksi keskusteluissa oli painottunut työskentelytapojen yhdenmukaistamisen tavoite. Tämä osaltaan selittää tunnetta siitä, että ryhmän kokouksista ei välttämättä ollut hyötyä, jos omassa organisaatiossa on tottunut työskentelemään eri metodein. Toisaalta haastatteluissa ilmeni näkemystä myös siitä, että luovaa keskustelua tarvittaisiin vieläkin enemmän. Keskustelujen konkretisointia mahdollisti säännölliset tapaamiset ohjausryhmän kesken, sillä tämä vahvisti toimijoiden yhtenäisyyden tunnetta ja luottamuksen rakentumista, mikä taas auttaa yhteisen ymmärryksen luomisessa.

Ohjausryhmät mis mä oon ollu nii ne on aika pitkii ollu ja mul ei välttämät oo kyl ihan jokaisest ohjausryhmäst hirveesti ollu itelle hyötyä siis sillain et toki voi kattoo peiliinki että ei oo sitte ehkä nyt perehtyny niin tarkkaan noihin aiheisiin mut et on ne ollu kyllä aika lailla ylätasosia esimerkiks viestintään liittyvät. (H3)

—aikasemmin ehkä se puhe oli helposti sellaista pilvilinnaa ja nyt ollaan aika paljon konkretisoitu sitä mikä varmaan johtuu siitä että, on jouduttu saman pöydän ääreen ihan oikeasti miettimään no mikäs on mahdollista ja mikä ei. (H2)

Projektin kannalta keskeisenä kommunikointivälineenä pidettiin ohjausryhmän kokoontumisia sekä kaupungin ja sidosryhmien keskinäisiä tapaamisia. Näiden avulla pyrittiin saavuttamaan yhteinen ymmärrys projektin tavoitteista sekä organisoitumaan mahdollisimman tehokkaasti. Ohjausryhmä koettiin keinoksi saavuttaa ymmärrys siitä, mihin liiketoiminta Kerassa oli menossa sekä myös mahdollisuudeksi oppia muilta ohjausryhmän jäseniltä. Kaupungin ja sidosryhmien kahdenvälisillä tapaamisilla kaupunki pyrittiin alueen kannalta yhteisten intressien synnyttämiseen ja sidosryhmien sitouttamiseen. Lisäksi ohjausryhmässä hyödynnettiin sähköisiä työkaluja, kuten sähköpostia, tekstiviestejä ja alustoja kommunikointiyhteyden ylläpitämisessä tapaamisten välissä.

- - pyrkii siihen että, me ekosysteeminä mentäis samaan suuntaan ja olis tietynlainen, organisoitu ote siinä koska muuten se usein, hajoaa semmoseks oman näkemyksen mukaan semmoseks yleiseks keskusteluks mistä kukaan ei tavallaan ota sitä konkreettista koppia - -. (H6)

Puhdas ja älykäs Kera -projektin ympärille muodostunut verkosto kattoi laajasti eri sektoreiden toimijoita. Lisäksi kaupungin kannalta oli tärkeää, että kaupunkilaiset saadaan mukaan projektiin. Vaikka kaupunkilaiset eivät osallistu suoraan Puhdas ja älykäs Kera -hankkeen päätöksentekoon, kaupunki on osallistanut heitä esimerkiksi kaupunkistrategian kautta myös Keran tavoitteiden luomiseen. Kaupunki on osallistanut myös tutkimuslaitoksia kaupunkiorganisaation sisäisissä työryhmissä, jotta ymmärrys esimerkiksi kiertotaloutta kohtaan olisi riittävä ennen Puhdas ja älykäs Kera -hankkeen aloittamista. Tutkimuslaitoksia on hyödynnetty Kerassa sparraajina ja kouluttajina verkostotoimijuuteen. Sen lisäksi, että tutkimuslaitosten rooli projektin alkuvalmisteluissa on ollut merkittävä, ovat ne tärkeässä osassa Keran tavoitteiden saavuttamisessa lisäämällä ymmärrystä tekemällään tutkimus- ja kehittämistyöllä esimerkiksi erilaisiin materiaalivirtoihin, liikkumiseen ja energiankäyttöön liittyen.

Mut ne on tärkeitä kumppaneita siinä että saadaan ymmärrystä, jotta me voidaan tehdä muutosta. Et se ymmärryksen parantaminen, nii se on edellytys sille muutoksen syntymiselle. (H9)

Mielenkiintoista oli se, miten kaupungissa on pyritty vaikuttamaan siihen, mitkä yritykset pääsevät alkuvaiheessa mukaan projektiin. Kaupunki nimittäin asetti yhteistyölle hinnan. Tämän avulla projektiin saatiin mukaan ne toimijat, jotka haluavat toteuttaa Keraa uudella toimintatavalla. Tämä ei kuitenkaan estä kaikkia kiinnostuneita toimijoita osallistumaan projektiin sen myöhemmässä vaiheessa, mutta auttoi selvittämään niin kutsuttuja edelläkävijäyrityksiä, joilla oli tahtoa lähteä kehittämään uutta. Projektin verkosto koostui eri alojen toimijoista, mikä muodosti laajan näkemyksen Keran alueen kehittämiseen ja vahvisti projektin uskottavuutta.

Meil on nyt tässä sisällä (jo) kaheksan yritystä, tässä, niin tämän avulla me yritetään koodata itsellemme ymmärrys siitä että, - - ja siellä on rakennusalan yrityksiä ja siellä on kaikennäköisiä tahoja mukana, ja me yritetään koota näkymä siitä että se valmis Kera mikä joku päivä on, niin minkälainen siitä, minkälainen se on ja mitenkä he haluaa toimia siellä mukana. (H4)

Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että alueen maanomistajia, muutamaa toimijaa lukuun ottamatta, ei oltu osallistettu projektiin. Heitä ei esimerkiksi kutsuttu ohjausryhmän kokouksiin. Tätä pidettiin verkoston ongelmana ja monen näkemys oli se, että maanomistajat olisi saatava toimintaan laajemmin mukaan. Maanomistajien puuttumista perusteltiin sillä, että projektia ei olla lähdetty toteuttamaan maanomistajat edellä, vaan on haluttu toimijoita, jotka operoivat valmista yhdyskuntarakennetta. Tällä tavoin on haluttu luoda ymmärrys tulevaisuuden urbaanista paikasta ja pyrkiä siihen, että alueen kehittäminen ei lähtisi liikkeelle ajatuksella siitä, kuka saa eniten kerrosneliömetrejä ja mihin alueen koulut ja kaupat sijoitetaan. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että maanomistajia on yritetty tuoda mukaan keskusteluihin, mutta heidän puoleltaan vastaanotto ei ole ollut kovin innostunutta.

- - me ei oo lähetty maanomistajat edellä vaan täs on haettu nimenomaan niitä jotka operoi valmista yhdyskuntarakennetta. (H4)

7.3 Vastuunjakoprosessit

Kera

Espoon kaupungin rooli Keran tapauksessa oli toimia projektin ja siihen liittyvien keskustelujen käynnistäjänä sekä projektin toimijaverkoston kokoajana. Kerassa kaupungin rooli nähtiin aktiivisena ja aloitteellisena. Kaupungin vastuulla pidettiin yhteistyön edellytysten ja raamien luomista. Tämä mahdollisti Keran kaltaisen projektin syntymisen ja laajan toimijaverkoston muodostumisen alueelle. Mielenkiintoista oli kuitenkin huomata, miten useampi sidosryhmän edustaja mainitsi myös oman toimijuuden Keraan liittyvien keskustelujen käynnistäjänä. Näkemys siitä, että kaupunki olisi toiminut aloitteellisena osapuolena jokaisen toimijan kohdalla vaihteli haastateltavien mukaan. Tämä kertoo mielestäni Kerassa mukana olevan sidosryhmäverkoston aktiivisuudesta ja halusta olla mukana projektissa. Kuitenkin haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kaupungin rooli yhteistyössä oli olla mahdollistaja. Vaikka kaupunki ei omista Kerassa merkittäviä maa-alueita, on sen rooli julkisena toimijana vahva, sillä kaupungin vastuulle kuuluvat muun muassa maankäyttö, tontinluovutus sekä ja kaavoitus. Ilman kaupungin mukanaoloa yhtä laajan hankkeen toteuttaminen ei olisi Suomessa mahdollista. Mielenkiintoista oli huomata, kuinka osa haastatelluista toivoi kaupungille vielä aktiivisempaa roolia.

- - kaupungilla on erityinen asema, kun puhutaan tämmöisestä kasvavasta, kehittyvästä kaupungista, niin meil on ihan järkyttävän suuri mahdollisuus olla verkostoimassa tahoja. Ku meillä on nää pitkät maankäytön kehittämisen prosessit, ja meillä on nää isot jutut ja valtavat investoinnit, niin me voidaan näitten avulla lähteä verkostoimaan.
(H4)

Vaikka kaupungilla oli vahva rooli jo aiemmin esille tulleen projektin johtamisen, sekä mahdollistamisen suhteen, oli kaupungissa päätetty siirtää projektin fasilitointi yksityisen yrityksen vastuulle. Vaikka kaupungin toimesta oli käyty laajoja keskusteluja sidosryhmien välillä ja se koordinoi verkoston syntymistä, perusteltiin ulkopuolisen konsultin palkkaamista sillä, että kaupungissa ei ollut riittävää osaamista Keran kaltaisen, laajan yhteistyökonsortion, keskusteluyhteyden muodostamiseen. Lisäksi konsultin palkkaamisen katsottiin olevan kaupungille resurssikysymys, sillä kaupungilla ei ollut asettaa projektiin jo mukana olleiden kaupungin virkamiesten lisäksi uutta toimijaa organisaation sisältä.

Konsultin tehtävänä oli esitellä ohjausryhmässä mukana oleville tahoille erilaisia luovia lähestymistapoja, joiden avulla Keran kaltaista uudenlaista mallia voidaan lähteä toteuttamaan. Etenkin kaupungin puolelta tätä pidettiin yhtenä kantavana voimana kehitysprojektin onnistumisen kannalta, sillä oli tärkeää saada luotua yhteys verkostossa mukana olevien toimijoiden kesken.

Ja mä nään että siin oli myös merkittävää sen ulkopuolisen konsultin hyödyntäminen, kellä oli varmaan niit valmiita verkostoja. (H6)

Kaupungin koettiin mahdollistavan omalla toiminnallaan projektista syntyvät kehityspolut. Vaikka kaupungin toimijuutta pidettiin aktiivisena ja sen puheenjohtajuutta ja kaupungin puolelta mukana olevia projektityöntekijöitä keuhuttiin heidän tavastaan roolittaa mukana olevat toimijat yhteistyöhön, kritisoiitiin kaupunkiorganisaation sisäistä toimijuutta. Haastattelussa tuli esille, kuinka kaupungin sisällä kehittämissvastuu ja määräysvalta eivät ulotu viranomaistahoihin, jotka toimivat itsenäisesti. Keran tavoite uudeltaisesta rakentamisesta ei toteudu esimerkiksi ilman kaavoituksen ja rakennusvalvonnan sitomista projektiin, sillä jos näitä tahoja ei osallisteta, toimivat ne samalla tavalla kuin aina ennenkin. Silloin projektin tavoitteet jäävät osittain saavuttamatta. Kaupungin projektiin sitomilla työntekijöillä ei nimittäin ole kaupungin sisällä päätösvaltaa kaavoista tai rakennusvalvonnasta. Jos näitä hankkeen onnistumisen kannalta merkityksellisiä tahoja ei kaupungin sisällä saada toimintaan mukaan, voi se vaikeuttaa esimerkiksi rakentajien halukkuuteen toteuttaa Kerassa kaavailtuja, uudeltaisia, kestävyyttä ja kiertotaloutta edistäviä, tavoitteita.

Sidosryhmät pitivät kaupungin toiminnassa ensiarvoisen tärkeänä vastuun jakamista oman organisaation sisällä yhteistyön kannalta keskeisille yksiköille. Haastattelussa ilmeni, että vastaanotto Keran projektiin on riippunut hyvin paljon kunkin kaupungin sisäisen toimialan asenteista. Kaupunki on pyrkinyt Keran projektityöntekijöiden lisäksi sitouttanut muitakin henkilöitä ja tiimejä projektiin ja palkannut lisää projektityöntekijöitä saadakseen yhteistyöstä mahdollisimman paljon hyötyä. Mielenkiintoista kuitenkin on, miksi kaupunki ei ole ottanut kaavoituspuolelta henkilöitä vahvemmin mukaan esimerkiksi ohjausryhmän tapaamisiin, varsinkin, kun yritysten puolelta tätä on vahvasti toivottu ja kaupunki itse on ymmärtänyt kaavoituksen merkityksen. (kyvykkyys)

Maanomistajat, kaavat, maanluovutusopimukset, tonttisopimukset, niis pitäs kaikissa olla linkki sinne.. näihin, tähän isompaan kuvaan. Sen jälkeen kun tulee luvitus, rakennusluvut, niin niis pitäs myöskin seurata samoja asioita, kiertotaloutta ja

ilmastostrategiaa, mikä kullakin paikkakunnal on. Jos näihin päästään, niin mä olen täysin satavarma että rakentajatki ymmärtää et täs on tosi kysymyksessä - -. (H5)

Sidosryhmien tehtävänä oli alueen tavoitteiden asettaminen sekä alueen kehittäminen. Espoon kaupunki oli luonut projektille niin sanotut ylätason tavoitteet ja tavat, millä tavoitteita pyritään toteuttamaan, mutta ohjausryhmään kuuluvien sidosryhmien vastuulla oli yksityiskohtaisempi tavoiteasetanta sekä sen määrittäminen, millä tavalla tavoitteet saavutetaan. Kaupunki siis osallisti sidosryhmiä aktiivisesti verkostotoimijuuteen. Lisäksi ohjausryhmän alle perustettiin kahdeksan työryhmää, joista muutama oli aloittanut haastattelujen aikaan toimintansa. Jokaisella työryhmällä oli oma tema, johon työryhmä pyrki kehittelemään ratkaisuja, joita Kerassa voitaisiin lähteä toteuttamaan. Esimerkiksi energiatyöryhmä oli haastattelujen aikaan aloittanut toimintansa. Ohjausryhmän jäsenistä jokaisen vastuulla oli yhden työryhmän johtaminen. Tämän avulla huolehdittiin siitä, että ohjausryhmien ja työryhmien välinen kommunikointiyhteys pysyi hyvänä.

Vaikka keskustelut olivat siirtymässä kohti konkreetista tekemistä, haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, ovatko kaikki kehitystyön kannalta oleelliset asiat huomioitu ja määritelty. Tämän varmistaminen oli kaupungin vastuulla.

Mut se että mitä se, ryhmä nyt esimerkiks oikeasti tavoittelee ja minkälaisella mandaatilla se tekee nyt tätä omaa kehitystyötään. Ni sehän on vielä vähän semmone häilyvä. Ja se johtuu suurimmaks osaks siitä että, mun mielest kaupunki ei oo pystynyt, selkeesti kirjaamaan että mikä tämän ryhmän rooli nyt siinä aluekehityscasessa oikeasti on. (H10)

Rakennusliikkeiden kohdalla haastatteluista kävi ilmi, että heitä oli pyritty osallistamaan yhteistyöhön, mutta kyseiset rakennusliikkeet olivat jättäytyneet projektin ulkopuolelle. Keran tapauksessa rakennusliikkeiden kohdalla yhteistyö ei ollut ollut vielä ajankohtaista, ja haastatteluissa ilmeni, että rakentajat ”hyppäsivät” alkukeskustelussa pois todeten, että Keran suunnitelmat kuulostivat heidän korvaansa liian ”ihmeellisitä”. Keran alueen toimijat kuitenkin tiedostivat, että projektin onnistumisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että rakennusyhtiöt ymmärtäisivät vastuullisuustyön merkityksen ja osallistuisivat yhteistyöhön jo suunnitteluvaiheessa. Yksi haastatteluista toi esiin, kuinka kriittistä ja oleellista olisi saada ”iskostettua rakennuttajien päähän” vastuullisuus ja hukan minimointi, jotta suunnitelmat ja tavoitteet saadaan onnistumaan.

- oma käsitys on se että, ylipäättänsä kaikkes vastuullisuustyössä nää rakennusyhtiös on vielä aika perä- tai niinku takamatkalla. Et ei tällainen vastuullisuus ja vaikka hukan minimointi ni ei se tunnu olevan mikään, draiveri sinne. Ja näkisin että joka tapauksessa vaikka kuinka hienoja tavoitteita meil tääl olis ja nyt suunnitellaan niitä niin se aika olennainen ja kriittinen vaihe on se et miten me saadaan ne kaikki tavoitteet iskostettua sen rakennuttajan päähä et se sit kans toteuttaa niitä, siinä prosessin aikana. (H2)

Projektin rahoitus jakautuu yritysten, Sitran sekä kaupungin kesken. Vastuu alueen rahoituksesta on kuitenkin yksityisellä sektorilla. Kaupungin osuus kokonaisinvestointiarvosta arvioitiin olevan 10 prosentin tienoilla. Tämä vahvisti näkemystä siitä, että kaupungin roolina on toimia Keran kaltaisessa projektissa mahdollistajana ja yhteistyön koordinoijana huolehtien siitä, että asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Yksityisen sektorin merkittävä rahallinen osuus johtuu siitä, että alueen konkreettinen rakentaminen on yksityisen sektorin vastuulla. Rakennusliikkeiden ja sijoitusyhtiöiden suuri vastuu alueen konkreettisessa rakentamisessa on yksi syy, miksi rakennusliikkeiden puuttuminen yhteistyöverkostosta koettiin ongelmallisena. Tämä nähtiin haasteena varmistaa alueelle asetettujen tavoitteiden vieminen käytäntöön, sillä jos rakennusliikkeet eivät kokeneet osallistumista yhteistyöhön merkityksellisenä, miten niiden motivointi toteuttaa rakentamista uudella tavalla onnistuu. Etenkin sijoittajien rooli tämän ongelman ratkaisussa nähtiin merkittävänä. On kuitenkin muistettava, että yksityisen sektorin ensisijainen tehtävä on tavoitella voittoa.

- ei voi ajatella et kukaan kuitenkaa ihan hyvää hyvyttään yksityinen vapaa toimija tekee kehitystyötä hyötymättä itse siit mitenkään. (H3)

Rakennusliikkeiden lisäksi alueella jo toimivat yritykset osallistuvat Keran kehittämiseen. Esimerkiksi S-ryhmä on vuokrannut omistamansa Keran hallit väliaikaistoiminnalle. Halleissa toteutetaan erilaista harraste- ja kulttuuritoimintaa sekä innovointia, esimerkiksi kehittämällä vertikaaliviljelyä. Keran kaltaisen laajan, pääosin yrityksistä koostuvan, konsortion onnistumisen kannalta on tärkeää, että projektissa mukana olevat yritykset kehittävät aluetta yhteinen tavoite mielessä pitäen ja asettavat yrityksen edun taka-alalle. Tämän toteutumiseen auttaa, jos verkostossa mukana olevien toimijoiden luottamus on kunnossa.

- se on loppuviimeksi sillä tavalla että, ollaan rakentamassa puhdasta ja älykästä Keraa, ei ajamassa puhdas ja älykäs Keran ohjausryhmässä, oman yrityksen etua vaan

rakentamassa puhdas ja älykäs Keraa, ja siihen liittyy sitten sillä tavalla että siinä täytyy, kyetä menemään yli rajojen - -. (H7)

Hiedanranta

Vaikka Tampereen kaupunki ei osallistanut sidosryhmiä Hiedanrannan ohjausryhmän kokouksiin tai hanketta koskevaan päätöksentekoon, alueen yleiskaavaa lukuun ottamatta, kaupunki piti tärkeänä vapaan innovoinnin mahdollistamista sekä toimijoiden osallistamista alueen omaleimaisen kulttuurin kehittämiseen. Kaupungin toimijuus Väliaikaisen Hiedanrannan vaiheessa nojautui vahvasti hankkeen käynnistämiseen sekä alueen toiminnan mahdollistamiseen. Kaupunki määrittäi alueen tavoitteet ja käynnisti hankkeen avaamalla vanhan tehdasalueen portit kaikille kiinnostuneille. Hankkeen edetessä kaupunki mahdollisti alueelle asettuneille toimijoille tapahtuma-, kulttuuri- ja yritystoimintaa varten vaadittavat tilat sekä myös tuki heitä taloudellisesti esimerkiksi halvemmilla vuokrahinnoilla. Kaupungilla oli siis merkittävä rooli alueen toiminnan rahoituksellisesta näkökulmasta. Mahdollistajan roolin mukaisesti kaupunki ei rajoittanut alueella tapahtuvaa toimintaa.

Haastatteluista nousi vahvasti esiin ajatus siitä, että Hiedanrannan kaltaisessa hankkeessa kaupungin rooli mahdollistajana on keskeinen ja jopa välttämätön. Rooli mahdollistajana katsottiin tärkeämmäksi kuin kaupungin antama rahallinen tuki. Toisaalta raha on usein niukka resurssi, eikä kaupungilla välttämättä edes ole varaa tukea rahallisesti esimerkiksi innovaatiotyötä. Lisäksi on muistettava kaupungin rooli ja tehtävät julkisena toimijana, mikä myös rajoittaa kaupungin mahdollisuuksia osallistua innovaatiotyöhön sekä antaa rahallista tukea.

- - rahahan on kaikessa tämmösessä tekemisessä niukka resurssi ja, se oikeestaan se kaupungin rooli tämmösissä hankkeissa ja tämmösissä asioissa onkin se, mahdollistaja - -. (H12)

Väliaikaisen Hiedanrannan aikaan sidosryhmien toimijuutta ei rajoitettu kaupungin toimesta. Alue toimikin yritysten, yhteisöjen sekä kaupunkilaisten paikkana kehittää elävää ja kestävästä kaupunkikulttuuria. Eläväksi kaupunkilaboratorioksi nimetyllä Hiedanrannan alueella yritykset ja tutkimuslaitokset, kuten Tampereen yliopisto, kehittivät ratkaisuja esimerkiksi vertikaaliviljelyyn, biohiilen käyttöön sekä alueen vesistössä sijaitsevan nollakuidun hyödyntämiseen. Kulttuuritoimijat ja kaupunkilaiset pääsivät vapaasti kehittämään omaa toimintaansa. Kulttuuritoimijat, esimerkiksi

käsityöläiset, taiteilijat sekä sirkustoimijat, elävöittävät toiminnallaan vanhaa tehdasrakennusta luoden alueelle omaleimaisuutta. Alueelle rakennettiin esimerkiksi skeittipuisto. Alueen toimijoita yhdistää kiinnostus erilaisia, vaihtoehtoisia, tapoja kohtaan tuottaa kulttuuria sekä kehittää kestävästä kehitystä. Haastatteluista kävikin ilmi, että kaupunki toivoo, että myös tulevaisuudessa alueelle muuttavat asukkaat haluavat osallistua alueen kestävien ratkaisujen kehittämiseen. Kaupungin tavoitteena on siis kaavoittaa alue tulevien asukkaiden ehdoilla ja pyrkiä osallistamaan asukkaita myös tulevaisuudessa rahallisesti alueen kehitystyöhön.

Näähän on tällaisella vähän enemmän idealla että synnytetään aika villisti kaikenlaisia innovaatioita sinne alueelle ilman et sillä on isompaa strategista merkitystä sen tulevaisuuden kannalta. Osa toki, mitkä liittyy energiaan ja muihin, saattaa olla hyvinkin tulevaisuudenkin asioita mutta kyl tässä vaiheessa vielä oma näkemys on se että ollaan hyvin varhaisessa vaiheessa, ja näitten innovaatioitten varsinaisia kaupallisia menestyksiä ja niihin liittyviä liiketoimintamalleja saadaan vielä odottaa.
(H14)

Väliaikaisesta Hiedanrannasta siirryttäessä Muuntautuvaan Hiedanrantaan ja kehitysyhtiön perustamiseen sekä yhtiön toiminnan aloittamiseen, kaupungin rooli tulee haastattelujen mukaan muuttamaan. Väliaikaisen Hiedanrannan aikaan kaupungilla on ollut vahva toimijuus alueen kehitystyön käynnistämässä, kokeilukulttuurin ja alueen omaleimaisuuden luomisen mahdollistamisessa sekä toiminnan rahoittamisessa. Kehitysyhtiön perustaminen siirtää kuitenkin monia aluerakentamiseen liittyviä vastuita kaupungilta yhtiölle. Yhtenä merkittävimmistä asioista on ollut kaupungin maaomaisuuden siirtäminen Kehitys Oy:lle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaupungin rooli alueen kehittämisessä loppuisi kokonaan, vaan sen voidaan katsoa myös vahvistuvan. Kehitysyhtiön tarkoituksena on toimia rahoitusratkaisuna sekä vauhdittaa alueen rakentumista. Kaupungissa nähtiin, että markkinaehtoisesti toimivan yhtiön vastuulle voidaan asettaa esimerkiksi alueen pysäköinnin, liiketilojen ja yhteiskäyttötilojen kehittäminen, sekä alueen kannalta merkittävien investointien järjestäminen sekä vanhan tehdasrakennuksen kehittäminen. Yhtiön tehtävänä on esimerkiksi tontinluovutusehtojen asettaminen, mikä haastatteluissa nousi merkittäväksi keinoksi alueelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Yhtiön rooli on toimia alueen palveluntuottajana ja maaomaisuuden kehittäjänä.

Hiedanrannan Kehitys Oy vastaa toiminnastaan Hiedanrannan kehitysohjelmaan perustetulle ohjausryhmälle. Kaupungin toimijuus siis painottuu yhtiön perustamisen jälkeen yhtiön toiminnan

ohjaamiseen ja seuraamiseen. Kaupungin tehtävänä on kuitenkin edelleen muun muassa asemakaavojen laadinta sekä alueen infran, kuten katujen, rakentaminen ja alueen suunnittelun ohjaaminen. Lisäksi kaupungin vastuulla on Näsisaaren rakennuttaminen ja alueen pilaantuneiden maa-alueiden kunnostaminen. Kaupunki myös välillisesti yhtiön kautta ryhtyy rajoittamaan alueella tehtävää innovointia. Vaikka vetovastuu ja kaupungin maanomistus siirrettiin yhtiölle, kaupungille jäi maankäytön kaavoitusmonopoli, jonka kautta kaupunki pystyy vaikuttamaan alueen kehittämiseen.

Tämän yhtiön on tarkoitus toimia nyt sitte tämän kehitysohjelman, resurssina tai projektinkonsulttina. Toteuttamassa tän kehitysohjelman tavoitteita ja Hiedanrannan kehittämistä. (H18)

Yks on sitte mikä nyt on meillä ehkä suurin hanke siirtyy yhtiön vastuulle on sen tehtaan jalostaminen yritystoimintaan, urheilutoimintaan tai vastaavaan et me saadaan siitä (Hiedanrannan) historiasta sinne tämmönen vetovoimatekijä joka lisää sen alueen vetovoimatekijöitä - -. (H19)

Yhtiön vahvaa toimijuutta sekä yhtiön ja kaupungin välistä vastuunjakoja perusteltiin sillä, että kaupungin toiminta yritysten rinnalla Hiedanrannan kaltaisessa aluerakentamishankkeessa ei ole tarkoituksenmukaista. Jo aiemmin esille tullut ajatus siitä, että yhtiö nähdään kaupunkia tehokkaampana verkoston kokoajana ja keskusteluyhteyden parantajana alueen kehittämisen kannalta merkittävien sidosryhmien suuntaan, vaikutti myös kehitysyhtiön ja kaupungin vastuunjaon taustalla. Haastateltavien mukaan kaupungin tehtävänä on luoda alustoja ja mahdollistaa toimintaa alueella, mutta tällainen rooli ei voi olla pysyvä. Kaupungin roolin muutos Väliaikaisesta Hiedanrannasta siirryttäessä kohti Muuntautuvaa Hiedanrantaa ja alueen rakentamisen aloittamista oli siis välttämätön. Kaupunki voi toimia yhteistyön alullepanijana ja mahdollistajana, mutta siirryttäessä innovaatioista kohti liiketoimintaa kaupungin velvollisuudeksi nähtiin irtautua yhteistyöstä. Lisäksi kaupungin poistumista alueelta perusteltiin sillä, että Hiedanranta ei ole kaupungin ainoa kehityskohde, joten on luovuttava jostain, jotta kaupunki pääsee kehittämään seuraavia projekteja. Myöskään kehitysyhtiön roolin ei ole tarkoitus olla pysyvä, vaan sen tehtävänä on toimia alueella rakentamisen ajan.

- - kun tulee mukaan (kaupunki) niin halutaan olla niin isossa roolissa siinä hommassa ja tavallaan se ehkä tappaa sitten ne innovaatiot sitten koska se lähestymistapa asioihin on kuitenkin, virkamiehillä vähän erilainen kuin näillä innovaattoreilla. (H12)

Kaupungilla voi olla edistävä rooli ja jossakin kohtaa voi olla että uuden ratkaisun osalta tarvitaan siihen synnyttämisvaiheeseen, katalyyttivaiheeseen isommaltkin kaupungin roolia mut se pitää koko ajan olla kirkkaana mielessä et se ei voi olla pysyvä eikä pitkäaikainen se rooli, vaan lähinnä siihen alkuvaiheeseen liittyvä ennen ku joku saa sen muodon. (H14)

Väliaikaisen Hiedanrannan aikaan sidosryhmien toiminnan painopisteen nähtiin olevan uusien innovaatioiden kehittämisessä sekä alueen omaleimaisen kulttuurin luomisessa. Siirryttäessä kehitysyhtiön aikaan, jolloin tavoiteasetannasta oli tarkoitus siirtyä kohti konkreettista alueen rakennuttamista, haastatteluista ilmeni tarve uudenlaisen verkoston muodostamiseen. Sidosryhmien tärkeimpänä tehtävänä nähtiin alueen rakennuttaminen. Tämä tarkoitti myös sitä, että alueen rahoittamisvastuu ei ole enää ainoastaan kaupungilla, vaan yritysten, kuten rakennusliikkeiden, tarkoitus oli osallistua myös alueen rahoittamiseen. Hiedanrannan aluerakentamisen ympärille muotoutuvan verkoston oli siis tarkoitus koostua liiketoiminnallisesti merkittävistä yrityksistä ja tutkimuslaitoksista, jotka mahdollistavat alueen tavoitteiden konkretisoinnin. Tämä merkitsi myös toiminnan markkinaehtoistumista, sillä alueen rakennuttamisen nähtiin tapahtuvan vain kilpailutuksen seurauksena. Tämän nähtiin alentavan myös rakentamisesta aiheutuvia kustannuksia.

Haasteen rakennuttamisvastuun siirtämisestä sidosryhmille aiheutti se, että tällaista verkostoa ei Hiedanrannan kehittämisen ympärille ollut vielä muodostunut. Verkoston luomisen vetovastuu olikin asetettu yhdeksi Kehitys Oy:n tehtävistä. Asetelmassa nähtiin kuitenkin riskejä sen suhteen, miten yritykset uskaltavat lähteä innovaatioprosesseihin mukaan. Tavoitteena on luoda tulevaisuuden älykäs ja kestävä elämäntapaa tukeva kaupunginosa, jossa kehitetään ratkaisuja innovaation keinoin aluekehityksen haasteisiin. Samaan aikaan yritysten keskeisimpänä tehtävänä on tavoitella toiminnastaan taloudellista tuottoa, joten heräsi kysymys siitä, miten saadaan kannustettua yritykset mukaan esimerkiksi innovointiprosesseihin, joissa vaarana on liiketoimintasalaisuuksien paljastuminen.

Tuskin siihen joku rakennusyhtiökään lähtee vaan hyvää hyvyttään vaan kyllä ne jonkinlaisen sitoumuksen sieltä vaatii ennen kun ne lähtee sitä ekosysteemiä kehittään. Näin mää uskoisin. (H15)

No jos sen sanoo leikkisästi, niin ne maksavat koko homman. Yksityiselle sektorille nää rakennettavat maa-alueet vuokrataan tai myydään, ne toteuttaa ne rakennukset sinne ja myyvät ne tai tekevät niillä mitä, haluavat. (H16)

7.4 Päätöksentekoprosessit

Hiedanranta

Hiedanrannan alueen kehittäminen lähti liikkeelle kaupungin ostaessa alueen ja perustaessa Hiedanrannan aluekehityshankkeen. Alueen ostamiseen vaikuttanut tekijä oli Tampereen kaupungin tavoite lähteä rakentamaan uutta kaupunginosaa, jossa yhdistyvät työpaikka- ja sitä kautta myös elinvoimatavoitteet. Tarkempia strategisia tavoitteita lähdettiin muodostamaan vasta alueen ostamisen jälkeen. Hiedanrannan alueella päätettiin lähteä toteuttamaan kiertotaloustavoitteita avoimen innovoinnin ja kokeilun keinoin. Haastatteluista ilmeni, että kaupunkistrategiaan lisättiin konkreettisemmin Hiedanrannan tavoiteasetannan jälkeen kestävyyttä sekä hiilineutraaliutta. Hiedanrannan tapauksessa alueen tavoiteasetantaa ei tiukasti ohjannut kaupunkistrategia, vaan kaupunkistrategiaan lisättiin Hiedanrannan tavoitteet. Hiedanrantaa kutsutaankin ”edelläkävijäkokonaisuudeksi” myös strategisessa mielessä.

- - haluttiin nimenomaan lähteä rakentamaan uutta kaupunginosaa eikä esimerkiksi uutta, isoa uutta asuntoaluetta ja jossa asetettiin vahvasti myös tätä työpaikka- ja sitä kautta elinvoimatavoitteita et sinne syntyy uudenlaista työpaikkatoimintaa ja tää kiertotalous teema on nyt yks, ajatus että tässä alustana toimimisessa että myös tälle sektorille niitä työpaikkoja syntys. (H13)

Väliaikaisen Hiedanrannan aikaan alueen tärkeimpänä tavoitteena oli luoda elävän kaupunkilaboratorion kaltainen avoimen kokeilun ja innovoinnin alusta, jossa toimintaa ei ollut tarkoitus rajoittaa. Tämän tavoitteen avulla kaupunki pyrki löytämään keinoja ratkoa alueen pilaantuneeseen maa-ainekseen sekä uppotukkien ja nollakuidun hyödyntämiseen liittyviä ongelmia sekä löytämään uudenlaisia ratkaisuja toteuttaa alueen infrastruktuurin rakennuttamista.

Laboratoriomaisen alustan avulla toivottiin löydettävän uusia teknisiä ratkaisuja siihen, miten tehtaan aikaisia ympäristöongelmia lähdetään jälkikäteen korjaamaan. Tämä oli hyvin tärkeä tavoite siitakin syystä, että tulevaisuuden asuinalueesta voidaan tehdä houkutteleva ja turvallinen. Tavoitteen asettamiseen ja alueen avaamiseen vaikutti kaupungin ymmärrys siitä, että kaupunki ei yksin pystynyt ratkomaan alueen haasteita. Oikeiden asiantuntijoiden ja osaajien uskottiin löytyvän kaupunkiorganisaation ulkopuolelta.

- - *tän kehitysohjelman osaaminen, resurssit ei riitä siihen asiantuntijuuteen vaan se mitä voidaan tehdä on pyrkiä tunteen ne todelliset asiantuntijat ja todelliset, osaajat ja teknologiaosaajat ja sen tuojat, jotka oikeesti voi tuoda alueelle jotain käännteentekevää, merkittävää, sellasta joka voidaan ottaa käyttöön tai jonka osalla voidaan esimerkiksi osoittaa, että jatkossa Tampereella voidaan saavuttaa paljon hyödyntämällä tätä teknologiaa. (H11)*

Hankkeen edetessä alueelle muotoutui tavoite olla tulevaisuuden älykäs, kestävä elämäntapaa tukeva ja ympäristövaikutuksiltaan nettopositiivinen kaupunginosa. Tampereen kaupunki pyrkii alueen kehittämisellä edelläkävijyyteen sekä uudenlaisen, monistettavan, hallintamallin luomiseen, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää kaupunkikehittämisessä ja aluerakentamisessa. Kaupungin yhtiöittämis päätökseen vaikuttivat edellä mainitut, kaupungin omat hankkeelle asetetut tavoitteet, sekä taloudellisen tuoton vaatimukset. Hiedanrannan aluekehityshankkeelle asetetut tavoitteet olivat suuria, joten kaupungin oli parannettava hankkeen johtamista, jotta tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. Väliaikaisen Hiedanrannan organisoimattomuus alettiin nähdä ongelmallisena siirryttäessä kohti konkreettista rakentamista.

- - *päästäis testaamaan minkälainen älykäs kaupunki 2040–2050-luvulla pitäisi olla ja siihen liittyen hakee kaikkia uusia teknisiä, teknologisia ratkaisuja jotka sitä voisi edesauttaa. (H14)*

Pyrkimys saavuttaa alueelle asetetut kunnianhimoiset tavoitteet tarkoittivat myös tarvetta rajoittaa alueella tapahtuvaa kokeilua ja rajata sitä uusien, liiketoiminnallisesti merkittävien, avauksien suuntaan. Haastatteluista ilmeni, että avoimen innovoinnin rajoittamista ei lähtökohtaisesti koettu ongelmalliseksi ja innovatiivisuuden odotettiin vain jatkuvan ja tehostuvan yhtiön myötä. Hiedanrannan alueelle syntyneitä mallia pidettiin jo itsessään innovatiivisena sekä onnistuneena.

Kaupunki toimii siinä omalta osaltaan katalyyttinä, olemalla mukana tämmösessä yhtiössä. Joka sitten, edistää uusien toimintatapojen käyttöönottoa nopeemmin kun mitä se markkinoilla muuten toteutuis. (H17)

Uudenlaisen, edelläkävijyyteen tähtäävän, hallintamallin tavoitteen rinnalla kaupungilla oli myös vahvat alueelle kohdistuvat taloudelliset tavoitteet, jotka yhtiön avulla oli tarkoitus saavuttaa. Haasteeksi nousi se, miten kaupunki varmistaa yhtiötetyssä mallissa alueelle asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Miten esimerkiksi kiertotalousteemaan liittyvät tavoitteet tulevat toteutetuksi markkinakilpailuun keskittyvän yhtiön toiminnassa. Taloudellisten tavoitteiden ja onnistuneen innovaatiotyön vaatiman ajan kanssa voitiin havaita ristiriitaisuutta. Vaikka haastatteluissa tuli ilmi, että kaupunki ei edellytä yhtiöltä lyhytaikaista voitontavoittelua, ilmeni myös kaupungin omistajatavoitteet ja alueen rakennuttaminen mahdollisimman nopeasti niin, että maamyyntitulojen avulla voidaan kattaa alueella tehtävät investoinnit.

- - isoin kipukynnyshän tässä nyt oli oikeestaan se että miten kaupunki varmistaa tässä yhtiötetyssä mallissa, niiden omien tavoitteidensa kuten tän kiertotalousteeman toteutumisen. (H17)

Se onkin sen yhtiön toteuttamisvelvoitteessa on tän korkeelentosen vision toteuttaminen ja sen pukeminen realistiseksi niin se on se tulevaisuuden haaste - -. (H19)

Hiedanrannan kohdalla esiin nousi poliittisen päätöksenteon ja kaupunkiorganisaatiolle tyypillisen, siilomaisen rakenteen, luomat haasteet. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka yrityssektori saa näennäisesti olla rauhassa politiikasta ja hankkeen toimijoiden ja poliitikkojen keskusteluyhteys on hyvä, vaikuttavat poliittisten päättäjien intressiristiriidat välillisesti myös Hiedanrannan aluerakentamishankkeeseen, mikä voi näyttäytyä yritysten suuntaan päätöksenteon epävarmuutena. Haastattelujen perusteella kehitysyhtiön muodostamista perusteltiin myös juuri tästä näkökulmasta, sillä yhtiön nähtiin luovan hankkeelle vakautta ja olevan parempi kumppani yrityksille kuin kaupunkiorganisaation. Siilomaisen kaupunkiorganisaation rakenteeseen kaupunki pyrki vastaamaan Hiedanrannan hankkeeseen muodostamallaan ohjausryhmällä. Kehitysohjelmien avulla Tampereen kaupunki pyrkii poikkihallinnolliseen yhteistyöhön ohjelman kannalta merkityksellisten palvelualueiden kesken sekä tehostamaan toimintaa kaupunkiorganisaatiolle tyypillisessä siiloutuneessa rakenteessa. Ohjausryhmän avulla kaupunki osallistaa laajasti alueen kehittämisen kannalta keskeisten palvelualueiden toimijoita hankkeeseen. Tämä ei kuitenkaan kokonaan poista

ongelmaa tehtyjen päätösten viestimisestä kaupunkiorganisaation sisällä. Haastatteluissa nousi erityiseksi haasteeksi etenkin keskusteluyhteyden puuttumisen kaavoittajien suuntaan.

Tavallaan se yritysmaailma saa, olla onneks aika rauhassa tästä tämmösestä, sanotaanko poliittisesta väännöstä ja kaupungin sisäisestä väännöstä. (H12)

Kera

Espoossa lähdettiin toteuttamaan Keran aluetta strategia edellä. Espoon kirjattiin olevan edelläkävijä älykkäissä ja puhtaissa kaupunkiratkaisuissa sekä kirjattiin Keran alue paikaksi älykkäiden kaupunkiratkaisujen toteuttamiselle. Ennen Keran kehitysprojektin alkamista kaupunki oli siis luonut vankan strategiapohjan ja kirkastanut projektin tavoitteet. Keran kohdalla voitiin puhua myös kaupunginjohtajan ja kaupunginhallituksen vahvasta sitouttaminen projektiin. Tämä on ollut merkittävä tekijä Puhdas ja älykäs Kera -projektin kannalta. Päätöksentekijöiden sitouttaminen mahdollistaa projektin tehokkaamman edistämisen, sillä näin onnistutaan paremmin välttämään kaupunkiorganisaatiolle tyypillisiä intressiristiriitoja poliittisten päättäjien suunnasta.

- - on kyllä löytyny myöskin, sekä kaupungilta kaupunginjohtajaa myöten hyvin vahva tuki ja poliitikkojen tuki, ja myöskin sidosryhmien ja yritysten tuki. Elikkä se on nyt jo ennenkö siel on vielä yhtään mitään tehty muuta ku yleiskaava olemassa, siel on hyvin laaja, toimintaverkosto jo tänä päivänä, ja uskon itse hyvin vahvasti siihen että, no sanotaan että onnistutaan joka tapauksessa, mutta se että kuinka hyvin onnistutaan, se on sitte totta kai, aina auki. (H4)

Keran tavoitteeksi asetettiin olla kestävän kehityksen, kiertotalouden ja digitalisaation edelläkävijäalue. Espoon tavoitteena on olla edelläkävijä älykkäissä ja puhtaissa kaupunkiratkaisuissa sekä toimia asiakas- ja asukasrajapinnassa muodostaen verkostomaisen hallintamallin talouden ja tutkimuksen kanssa. Lisäksi Keran toiminnassa pyritään luomaan monistettava aluerakentamisen kaupunkialusta.

Kaupungin omien tavoitteiden lisäksi alueen ohjausryhmä loi alueelle sidosryhmien yhteiset tavoitteet, jotka täydensivät kaupungin asettamia tavoitteita. Ohjausryhmän tavoitteet koskivat kaksivuotisen Puhdas ja älykäs Kera -projektin aikaista toimintaa. Projektin tavoitteeksi asetettiin käynnistää alueella toiminta ennen rakentamisen aloittamista ja varmistaa alueelle asetettujen

tavoitteiden siirtyminen konkreettiseen rakentamiseen. Tavoitteena oli siis luoda yhteinen tahtotila siitä, millainen on tulevaisuuden Kera. Puhdas ja älykäs Kera -projektin tarkoituksena oli luoda alueelle sellaiset toiminnot, että kuka vain pystyisi halutessaan hyödyntämään niitä samankaltaisessa projektissa jossain toisaalla. Projektin avulla pyrittiin siis luomaan monistettava alusta, jossa kaikille aluerakentamisen kannalta merkityksellisille osa-alueille on löydettävissä vastaus siihen, miten ne toteutetaan. Projektin tarkoituksena on löytää vastaukset siihen, minkälainen verkoston on oltava ja miten hanke voidaan käynnistää. Lisäksi itse Keraan projektin on tarkoitus käynnistää toiminta, jonka avulla alueelle luodaan esimerkiksi liikkumisratkaisut sekä energiaratkaisut valmiiksi ennen kuin rakentaminen alkaa, jotta voidaan varmistua näiden uusien ratkaisujen päätyemisestä konkreettiseen rakentamiseen.

Meil on muodostettu tämä hanke, jonka pitää nyt tehdä semmonen strategia ja plan niin et sitä opetetaan näitten hankkeiden, osataan ottaa joka hankkeen vaiheessa, huomioon ja sit ku ensimmäinen hanke alkaa, niin siitä alusta lähtien on se ymmärrys kaikilla osapuolilla et mitä tarkoittaa Kera - -. (H5)

Myös yrityksillä oli yhteistyötä ajatellen omia tavoitteita. Yritysten näkökulmasta Kera nähtiin liiketoiminnallisesti merkittävänä mahdollisuutena, eli ”bisnesmahdollisuutena”. Toisaalta myös kaupungilla nähtiin olevan omat intressit mukana projektissa, vaikka sen koettiinkin olevan voittoa tavoittelevien yritysten ”yhteenliimaava” voima. Puhdas ja älykäs Kera -projektin onnistumisen nähtiin tarjoavan Espoon kaupungille merkittävän mahdollisuuden kasvattaa näkyvyyttään kaupunkina ulkomailla asti. Kehitysalustan onnistuminen tarjoaisi kaupungille näyteikkunan siihen, miten kaupunkina pystytään johtamaan ja toteuttamaan ilmastotavoitteita. Tällä tavalla kaupunki voisi saada alueelleen muun muassa lisää tapahtumia ja vierailijoita, millä olisi suora yhteys kaupungin talouteen. Toisaalta Espoon asema kasvukaupunkina edellyttää uudenlaisten ratkaisujen kehittämistä, jotta voidaan vastata kasvaviin väestöennusteisiin. Samalla on pidettävä mielessä kaupungin tavoitteet hiilineutraaliuteen. Tämä luo tarpeen uudenlaisten asuinalueiden kehittämiseen ja Keran kaltaisten vanhojen tehdasalueiden hyötykäyttöön.

Espoon väestöennusteet on, kasvuennusteet on todella suuria niin Espoon kaupungilla on syntynyt yhtäältä tarve, rakentaa uusia asuinalueita sitten Espoon kaupungilla tän hiilineutraaliuteen kautta on syntynyt tarve, rakentaa mahdollisimman ympäristövaikutuksiltaan pieni, asuinalue ja sitten kolmantena aiheena tässä on tää kaupunkirataan liittyvä, asia - -. (H7)

Vaikka Espoon kaupunki on pyrkinyt viestimään aktiivisesti Keran hankkeesta kaupungin sisäisiä kanavia pitkin ja näin pyrkinyt lisäämään kyvykkyyttään osallistua kaupunkina Keran kaltaiseen projektiin, kaupunkiorganisaation perinteinen, siilomainen, rakenne luo yhteistyölle haastavan toimintaympäristön. Kaupungin kaavoitusyksikkö on hyvä esimerkki siitä, miten prosessiin olennaisesti kuuluva toimija voi siiloutuneessa organisaatiossa jäädä tiedonannon ulkopuolelle, mikä aiheuttaa haasteen tavoitteiden ja käytännön toteutuksen välillä. Lisäksi haastetta on aiheuttanut kaupungin puolelta toimijoiden vaihtuminen, mikä on vaikuttanut esimerkiksi kommunikoinnin sujuvuuteen niin kaupunkiorganisaation sisällä kuin myös kommunikoinnissa sidosryhmien suuntaan.

Sit ku on paljon näitä siiloja ja sit ku tulee joku tällänen asia että vaatis vähän nopeempaa toimintaa että tehdäänki tällänen Kera ja ruvetaan miettimään aluerakentamista, omanaan, niin tämän ajatuksen vetäminen läpi ton organisaation ja ottamalla siihen mukaan näitä muita toimijoita, yrityksiä ja maanomistajia niin se vaatii hyvin näkemyksellistä johtovastuuta. Siinä on suuri kehittämishaaste. Tätä ei ole ymmärretty kuinka tärkeitä, täs on nyt kolme neljä projektipäällikköä pyöriny, ja koko ajan se vaihtuu. (H5)

Kaupunkiorganisaation perinteisen, siilomaisen, rakenteen lisäksi taloudelliset vaatimukset luovat haastetta alueen tavoitteiden saavuttamista ajatellen. Mukanaolevien yritysten tulostavoitteiden lisäksi myös Espoon kaupungilla on omat rahalliset intressinsä yhteistyötä kohtaan. Kaupunki esimerkiksi saa alueen maanomistajilta maankäyttömaksua alueen arvon noustessa sen muuttuessa vanhasta logistiikka-alueesta asuinalueeksi. Taloudelliset tavoitteet voivat luoda haasteita alueen kiertotaloustavoitteiden toteuttamisessa, sillä uudenlaisten toimintamallien innovoinnin ja taloudellisen hyödyn suhteen voidaan nähdä ristiriitaisuuksia. Taloudelliset tavoitteet ovat aiheuttaneet esimerkiksi sen, että vaikka alueesta on tarkoitus rakentaa kansainvälinen esimerkki digitaalisesta kiertotalouden alustasta, projektia on kuitenkin lähdetty toteuttamaan niin, että katsotaan, millaisia kiertotalousratkaisuja pystytään toteuttamaan Keran alueen aikataulussa.

Et jos sitten nää normi tavallaan kuitenkin tulostavoitteet esimerkiks maankäytön osalta et kaupunki saa vahvaks kaavaa tietys aikataulussa ja jos ne pelaa ne normi tämmöset tavoitteet siel taustalla nii siel ei oikein malteta odottaa sitte kyllä mitään, pitkiä kehitysprojekteja niin sanotusti. (H3)

Et se painoarvo, et meil ei oo, kiertotalousalusta joka mahdollistaa digitaalisuuden vaan se on digitaalinen alusta joka mahdollistaa kiertotalouden - -. (H4)

Lisäksi resurssien kohdalla haasteeksi nousi niin kaupungin kuin yritysten puolelta liian vähäinen ajallinen panostus tuloksien saavuttamista ajatellen.

Taulukko 3: Yhteenvedo analyysin tuloksista.

Vaiheistus	HIEDANRANTA		KERA
	Väliaikainen Hiedanranta	Kehitysyhtiö	Puhdas ja älykäs Kera
Kommunikointi			
Johtaminen	Johtamattomuus	Kehitysyhtiö	Kaupunki
Ohjausryhmä	Kaupungin edustajat	Kaupungin edustajat, merkitys vähäisempi	Kaupunki, kahdeksan kumppaniyritystä, Sitra sekä Smart & Clean -säätio
Kommunikointivälineet	Ohjausryhmä	Yhtiö	Ohjausryhmä, kahdenkeskiset tapaamiset
Sidosryhmät	Kaikki halukkaat	Maanomistajat, rakennusyhtiöt, yritykset	Yritykset, tutkimuslaitokset, kaupunkilaiset
Vastuunjako			
Kaupungin toimijuus	Projektin käynnistys, mahdollistaja	Vetovastuu yhtiölle	Projektin käynnistys, mahdollistaja, fasilitointi siirretty kaupungilta yksityiselle yritykselle
Sidosryhmien toimijuus	Uusien ideoiden synnyttäminen, alueen elävöittäminen	Alueen rakentaminen	Tavoitteiden asettaminen, kehittäminen
Rahoitus	Kaupunki	Yritykset, kaupunki	Yritykset, Sitra, kaupunki
Konkreettinen tekeminen	Ei rajoitettu	Markkinakilpailun kautta	Yritykset
Päätöksenteko			
Strategiset lähtökohdat	Hiedanrannasta tavoitteet kaupunkistrategiaan	Kaupungin määrittämät tavoitteet	Kaupunkistrategiasta tavoitteet Keraan
Tavoite	Kokeilu, innovointi	Tulevaisuuden älykäs, kestävä elämäntapaa tukeva ja ympäristövaikutuksiltaan nettopositiivinen kaupunginosa	Kestävän kehityksen, kiertotalouden ja digitalisaation edelläkävijäalue
Haasteet	Organisoimattomuus	Siilot, poliittinen kenttä, resurssit	Siilot, resurssit

7.5 Strategiset lähtökohdat

Kera

Espoon kaupunki on tehnyt pitkäjänteistä strategiatyötä kestävän kehityksen parissa. Vuoden 1986 Brundtlandin komitean ensimmäiset kestävän kehityksen linjaukset antoivat Espoon kaupungille ensisysäyksen ensimmäisiin kestävän kehityksen kannanottoihin. Kaupunki lisäsi ensimmäiset maininnat kestävästä kehityksestä strategioihinsa 1980–1990-luvulla, minkä jälkeen kestävän kehityksen rooli kaupungin strategioissa on kasvanut. Merkittävänä tapahtumana voidaan pitää Espoon ensimmäisen kestävän kehityksen ohjelmaa, joka julkaistiin vuonna 2013. Nämä tapahtumat ovat luoneet kaupungille päätöspohjaa, jonka ansiosta Keran kaltaisen aluerakentamisprojektin käynnistäminen on ollut mahdollista.

Kestävän kehityksen ohjelmaan kirjattiin muun muassa ensimmäiset tavoitteet älykaupungin, eli smart cityn, edistämiseksi. Tavoitetta lähdettiin toteuttamaan Suurpellon alueella. Hanke tuli kuitenkin nopeasti päätökseensä, sillä Espoon kaupunki ei kyennyt viemään hanketta eteenpäin, koska muutos perinteiseen aluerakentamismalliin oli siihen aikaan liian mittava. Lopulta Suurpellon alue toteutettiin perinteisellä mallilla, jossa alueen tontit myytiin tavalliseen tapaan rakennusliikkeille. Tavoitetta uudenlaisen aluerakentamismallin kehittämiseksi ei kuitenkaan unohdettu.

- - se oli semmonen mikä kaatui juuri siihen että, oli hirveen hyvä, yritysryhmä hyvä tahtotila sillä ja (niillä) muutamilla kaupungin toimijoilla oli hyvä tahtotila viedä sitä eteenpäin. Sit se kaatu juuri siihen et se kaupungin muu organisaatio oli sitä mieltä et ei missään tapauksessa, me tehdään tämä juuri niin kun, tähänki asti on tehty kaikki just nämä rakentamispäätökset ja kaavotukset ja muut. (H10)

Mut se jäi kuitenkin elämään se asia. Et se jäi kaivelemaa. (H9)

Kaupunki oli jo ennen Suurpellon hankkeen käynnistämistä muodostanut hankkeen ympärille verkostoa, jonka avulla Suurpeltoa olisi lähdetty toteuttamaan. Suurpellon kohdalla ongelmana nähtiin kuitenkin hankkeen alkupään valmistelun epäonnistuminen. Seuraavalla valtuustokaudella, vuonna 2017, julkaistiin aiemman kestävän kehityksen ohjelman jatkoksi Kestävä Espoo -ohjelma, jonka tavoitteet kaupunginvaltuusto hyväksyi. Ohjelmasuunnitelmaan kirjattiin myös tarkemmin, miten tavoitteisiin päästään. Kestävä Espoo -ohjelmaan edeltäjään nähden tavoiteasetanta oli siis

suunnitellumpaa. Ohjelmaan kirjoitettiin muun muassa Espoon tavoite olla edelläkävijä älykkäissä ja puhtaissa kaupunkiratkaisuissa. Lisäksi kirjattiin tavoite luoda ratkaisuja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti, samalla mahdollistaen kaupungin kestävän kasvun. Tavoitteiden hyväksyminen kaupunginvaltuuston toimesta tarkoitti sitä, että älykaupungin toteuttaminen muodostui välttämättömäksi. Samanaikaisesti Espoon kaupunkistrategiaan, Espoo tarinaan, kirjattiin Keran alue paikaksi toteuttaa Kestävä Espoo -ohjelman mukaiset tavoitteet. Espoo sitoutui myös hiilineutraaliuteen vuoteen 2030 mennessä. Suurpellosta oli siis opittu se, että jos halutaan toteuttaa mittava aluerakentamisen hanke, tarvitaan siihen kaupungilta vankka strategiatausta.

Tän Espoon Suurpellon kohdalta todettiin et, kaupunki, me emme taivu tähän. Sit ku valittiin tää Kera, niin - - oli jo vähä kaupunginjohtajan tuki et täs on onnistuttava ja he haluu tän. (H5)

Lisäksi kaupunkistrategiaan tuli kirjaus, jonka mukaan Kerasta on tarkoitus tehdä ”5G-teknologiaan ja digitaaliseen alustaan pohjautuva kiertotalouteen liittyvä esimerkkikaupunginosa”. Strategiaan oli kirjattu myös kumppaneiksi Nokia, Sitra, Smart & Clean -säätiö sekä muut yritykset ja kumppanit. Tämä loi Keran toteuttamista varten hyvin tarkat lähtökohdat.

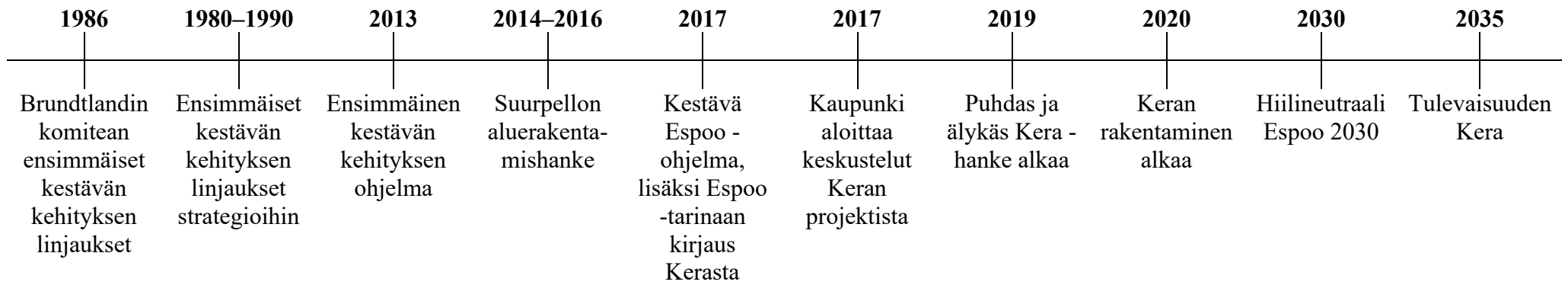
Strategiapohjan valmistuttua kaupunki kutsui Suurpellon aikaisen toimijaverkoston koolle ja lähti keskustelemaan kiinnostuksesta kehittää Keran alueesta kaupunkistrategian tavoitteiden mukainen kiertotalouden edelläkävijäalue. Yritysten lisäksi toimijaverkostossa oli mukana myös kaupunkiorganisaation puolelta samoja toimijoita. Kokemus Suurpellon epäonnistumisesta mahdollisti toimijoiden paremman ymmärryksen siitä, mitä uudenlaisen mallin toteuttaminen vaatii. Normiohjauksen puuttumisen vuoksi on tärkeää, että toimijat löytävät itse motiivin toteuttaa alue eri tavoin. Keran hanketta varten luotiin muun muassa projektisuunnitelma ulkopuolisen konsultin avulla, minkä avulla pyrittiin huomioimaan mahdolliset alun haasteet.

Mut se anto kuitenkin kokemuksia, ja ymmärrystä meille siitä et miten vaikeeta tää on. (H9)

Kokemus Suurpellosta mahdollisti Keran kohdalla huomion kiinnittämisen hankkeen onnistumisen kannalta keskeisiin seikkoihin. Kuitenkin jo toistamiseen kumppaneiden kokoaminen lyhyen ajan sisällä uuden kunnianhimoisen aluerakentamishankkeen ympärille aiheutti vastaavasti myös paineen hankkeen tavoitteiden saavuttamisesta.

Ei me toista kertaa tähän lähetä jos ei tästä saada tuloksia. (H5)

Yritysten rahallinen ja ajallinen panostus Keran aluetta kohtaan tarkoitti nimittäin sitä, että jos Keran hankkeessa ei saavuteta sille asetettuja tavoitteita, saattaa se vaikuttaa Espoon kaupungin ja yritysten väliseen yhteistyöhön samankaltaisissa hankkeissa jatkossa. Keran hankkeeseen onkin asetettu suuret panokset.



Kuvio 4: Keran kehitykseen vaikuttavat strategiset vaiheet.

Hiedanranta

Tampereen kaupunki on huomionnut kestävän kehityksen toiminnassaan jo aikaisemmin esimerkiksi kestävän kehityksen raporttien muodossa. Kestävän kehityksen tavoitteen katsotaan kuitenkin vahvasti liittyvän Tampereen kaupungin tavoitteeseen olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. Tämä tavoite myös ohjaa vahvasti kaupungin strategisia tavoitteita ja sen kautta myös kaupungin toimintaa. Tampereen kaupunkistrategiaan on kirjattu kaupungin tavoitteiksi pyrkiä muun muassa luovuuteen ja innovaatioihin, älykkääseen, kestävän liikenteen ja kaupunkikehityksen edelläkävijyyteen sekä hiilineutraaliuuteen. Nämä samat tavoitteet on asetettu myös Hiedanrannan kehittämisen tavoitteiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että aluerakentamishankkeelle on luotu strategista tukitaustaa tavoitteiden eteenpäin viemiseen sen jälkeen, kun kaupunki osti alueen vuonna 2014. Juuri tämä on mielenkiintoinen erityispiirre Hiedanrannan hankkeessa, sillä esimerkiksi kiertotalous tuotiin alueen ohjelmasuunnitelmaan vasta muutaman vuoden viiveellä. Hanketta lähdettiin siis toteuttamaan ilman tarkasti määriteltyä strategiapohjaa.

Hiedanranta on yks niistä alueista, jota on tarkoitus käyttää uusien ratkasujen kokeilu- ja kehitysalustana. (H11)

Jos se ostettiin kaheksan vuotta sitten ni sanotaan kuus seittemän vuotta sitten sitä ohjelmasuunnitelmaa kun tehtiin, niin sinne tuotiin tällaiset termit kuin ”kiertotalous”, ”ravinnekierrot” - -. (H16)

Ennen Hiedanrantaa kestävän kehityksen tavoitteita ei merkittävässä määrin ollut asetettu itse kaupunkistrategiaan. Hiedanrannan ohjelma olikin ensimmäinen, johon rakennettiin kestävyyspohjautuvia tavoitteita ja ratkaisuja. Uudenlaisia ratkaisuja oli kyllä tehty uusille asuinalueille, mutta Hiedanranta oli ensimmäinen alue, jossa huomioitiin kokonaisvaltaisesti kestävyys, kiertotalous sekä smart city. Kaupunki on myös liittynyt kuuden kaupungin yhteistyöhankkeeseen nimeltä 6Aika sekä laajempaan Nordic Smart City -verkostoon, joiden avulla kaupunki pyrkii lisäämään ymmärrystään ja osaamistaan tukeakseen Hiedanrannan kehittämistä.

Päätökseen siitä, että Hiedanrannan aluerakentamista lähdetään edistämään Väliaikaisen Hiedanrannan vaiheen jälkeen kehitysyhtiöllä, vaikutti kaupungin menneisyyden kokemus samankaltaisen toimintamallin suunnittelusta. Noin 15 vuotta sitten käynnistyneessä Vuores - projektissa oli mietitty erilaisia yhtiömalleja alueen toteuttamiseksi, mutta haasteeksi nousi alueen

sijainti ja edellytykset, jotka eivät mahdollistaneet suunnitelmien edistämistä. Vuoreksen haasteena Hiedanrantaan verrattuna pidettiin sitä, että alue ei sijainnut jo olemassa olevan kaupunkirakenteen keskellä eikä suunnitellun raitiotiereitin varrella. Tämän vuoksi kaupunki ei uskonut alueen pystyvän rahoittamaan itse itseään ja erottautumaan markkinoita kiinnostavana kehittämiskohteena.

Mutta käytännössä, se alueen tavallaan sijainti ja edellytykset ei antanu mahdollisuutta siihen että se oltas voitu irrottaa ihan omaks toteutuneeks yksikökseen - -. (H17)

Vuores -projekti päätettiin toteuttaa kaupungin omana strategisena projektina, mikä tarkoitti vuositasolla isoja investointeja. Lisäksi projekti säilyi tiiviisti osana poliittista keskustelua. Tämä oli osaltaan yksi syy siihen, miksi Hiedanranta haluttiin lähteä rakennuttamaan yhtiömallilla.

Kaupungilla on kuitenkin kokemusta yhtiörakenteella toteutetusta hankkeesta raitiotieprojektissa, joka on osa kaupungin kestävän kehityksen investointeja. Haastattelujen aikaan kaupunginvaltuuston ratkaistavana oli, toteutetaanko projekti markkinoilla toimivan yhtiön avulla. Raitiotieprojektin resursoinnissa panostettiin heti alusta lähtien viestintään ja markkinointiin. Projekti erosi selkeästi Hiedanrannan hankkeesta viestinnällisesti siksi, että Hiedanrannan tapauksessa ei alusta asti ollut tiedossa, mitä hankkeella lähdetään toteuttamaan. Kyse ei siis ollut siitä, etteikö kaupunki olisi ymmärtänyt jo Väliaikaisen Hiedanrannan vaiheessa viestinnän merkityksen vaan siitä, että alueen tavoitteita ei oltu lyöty lukkoon.

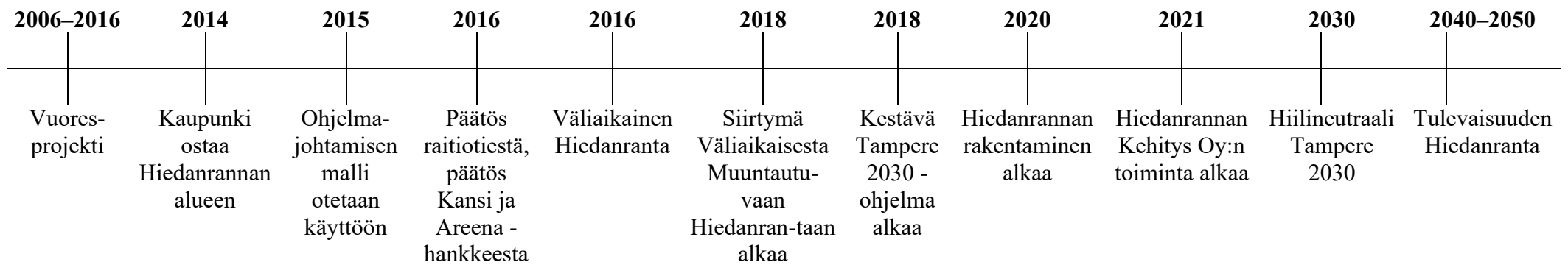
- - se resursoitiin heti ihan eri lailla ja siellä on ihmisiä jotka on keskittyny vaan viestintään ja markkinointiin niin, ja sitä tietoo on oikeesti jaettu koko ajan, joka puolelle, yhteistyökumppaneille, politiikkaan, asukkaille. (H12)

Lisäksi kaupunki on saanut kokemusta yritysyhteistyöstä esimerkiksi Kansia ja Areena -hankkeesta. Kansia ja Areena -hankkeessa kaupunki onnistui luomaan mallin, jossa kaupunki yhdessä yrityksen kanssa omistaa hankkeen, jossa yksityinen omistaja hyötyy siitä liiketoiminnallisesti ja kaupunki pääsee toteuttamaan Tampereen vetovoimaa parantavia tapahtumia ja palveluita. Hankkeen käynnistämiseksi koettiin kuitenkin haasteita sen suhteen, että yksityinen sektori ei ollut täysin valmis projektin vaatimaan yhteistyöhön kaupunkiorganisaation kanssa.

- - se tuntu hirveen vastenmieliseltä yksityiselle lähtee kaupungin kanssa yhteistyöhön sijottamaan johonki semmoseen, eksoottiseen kohteeseen. Ja me puoliks vähän pakotettiin ja kilpailutettiin, ja

me ollaan onnistumassa siinä että me yhdessä omistetaan tällöinen eksoottinen kohde keskustassa - -. (H17)

Vaikka Tampereen kaupungin strategiasta ei löytynyt Hiedanrannan projektin alussa vahvaa kestävään kehitykseen ohjaavaa tukitaustaa, kehitysyhtiön perustamista varten kaupunki oli kerännyt kokemusta. Tämä osiltaan selittää sitä, miksi Hiedanrannan aluerakentamista varten perustettiin Hiedanrannan Kehitys Oy.



Kuvio 5: Hiedanrannan kehitykseen vaikuttavat strategiset vaiheet.

8 TULOSTEN TARKASTELU

8.1 Yhteishallintaprosessit Hiedanrannassa ja Kerassa

Sekä Tampereella että Espoossa tavoitteena on pyrkiä edelläkävijyyteen ja luoda uudenlainen, monistettava, aluerakentamisen alusta, jonka avulla voidaan toteuttaa rakentaminen kiertotalouden periaatteiden mukaisesti ja vastata kiristyviin ilmastotavoitteisiin. Hiedanrannan ja Keran hankkeissa koettiin alueille asetetut tavoitteen tärkeiksi ja tahtotila hankkeiden onnistumista kohtaan vahvaksi. Keran kohdalla kaupunki oli lisäksi asettanut yhteistyölle rahallisen panoksen, jonka avulla projektiin toivottiin osallistuvan vain ne toimijat, jotka haluavat lähteä kehittämään Keraa sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yhteistyön menestyksen kannalta keskeistä onkin yhteistyön ajoitus ja puhdas tarve. Yhteistyö toimii, kun yhteistyön osapuolet ovat valmiita toimimaan ja tunnistavat yhteistyön merkityksen omassa toiminnassaan (Chrislip & Larson 1994, 52).

Haastateltavat nostivat esiin kaupungin kyvykkyyden toimia sekä olla mukana Keran ja Hiedanrannan kaltaisissa yhteishallinnallisissa projekteissa. Kaupunkiorganisaation toiminta voi osoittautua kömpelöksi organisaation perinteisen, byrokralle tyypillisen, siilomaisen rakenteen johdosta. Emerson ja Nabatchi (2015, 3) muistuttavat, että vaikka rakenteelliset, poliittiset ja kulttuurilliset esteet muodostavat kuiluja organisaation sisällä, yhteistyön kasvava tarve lisää uudenlaisten, yhteistyöhön perustuvien, hallintamallien kokeilua. Niin Kerassa kuin myös Hiedanrannassa kaupungit olivat kiinnittäneet huomiota yhteistyötä rajoittaviin organisaatorakenteisiin pyrkimällä parantamaan kyvykkyyden johtamista organisaation sisäisellä poikkihallinnollisella osallistamisella (ks. Vangen ym. 2015, 1241; Chen 2021, 1295). Haastateltavat kuitenkin kokivat omasta positiostaan riippuen eri tavoin sen, miten tavoite toimialat ylittävästä keskusteluyhteydestä on onnistunut. Etenkin keskusteluyhteyden puuttuminen kaavoitukseen koettiin kummassakin hankkeessa edelleen haasteeksi. Suurin osa haastateltavista kuitenkin kertoi kaupunkien jatkuvasta, aktiivisesta, kehitysoitteesta tiedonkulun parantamiseksi. Hiedanrannassa kaupungin sisäistä tiedonkulkua paransi ohjausryhmä, jossa oli edustus kaikilta hankkeen kannalta merkityksellisiltä palvelualueilta. Keran tapauksessa kaupunki oli järjestänyt erilaisia kaupungin sisäisiä työpajoja ja infotilaisuuksia. Tämänkaltaiset toimet lisäävät kaupunkien kyvykkyyden

johtamista parantamalla yhteistä ymmärrystä sekä vuorovaikutusta ja tätä kautta hankkeen mahdollisuuksia onnistua (Vangen ym. 2015, 1250–1251).

Kaupunkien erityispiirteisiin kuuluva päätöksenteon poliittisuus haastaa siilomaisen rakenteen lisäksi kaupungin kyvykkyyttä osallistua yhteistyöhön. Kaupunkien päätöksentekoa voivat hidastaa erittäin polarisoituneet keskustelut sekä kyvyttömyys päästä yhteisymmärrykseen näennäisestikin järkevissä toimenpiteissä. Tämä voi aiheuttaa epävarmuutta muun muassa rahoituksen ja tavoiteasetannan suhteen. (Emerson & Nabatchi 2015, 8.) Kerassa hankkeen vahva poliittinen tuki ja alueen kirjaaminen kaupunkistrategiaan vahvistivat kaupungin kyvykkyyttä edistää hankkeen tavoitteita. Lisäksi kaupunginjohtajan vahva tuki näyttäytyi myös sidosryhmille päin poliittisena varmuutena, mikä lisäsi osaltaan yritysten varmuutta lähteä mukaan hankkeeseen. Vakiintuneiden elimien, kuten kaupunginvaltuuston ja kaupunginjohtajan, tuki ja hyväksyntä yhteistyölle onkin yksi hyvin tärkeä osa tavoitteiden saavuttamista (Chrislip & Larson 1994, 53). Hiedanrannan kohdalla samanlaista poliittista pysyvää tukea ei ollut. Tämä johtui siitä, että Hiedanrannan tavoitteita ei ollut kirjattu strategioihin yhtä yksityiskohtaisesti. Kaupunki lähtikin ratkomaan haastetta perustamalla alueen kehittämiseen markkinoilla toimivan kehitysyhtiön, jonka uskottiin näyttäytyvän yrityksiin päin kaupunkiorganisaatiota luotettavampana kumppanina.

Haastattelujen perusteella Keran kohdalla ei ollut havaittavissa Vangenin ym. (2015, 1241) mainitsemaa riskiä vallan epätasapainoon. Kenenkään jo mukana olevan toimijan ei koettu olevan heikommassa asemassa muihin sidosryhmiin nähden. Sen sijaan Keran kohdalla esille tuli toive jopa kaupungin vahvemmassa johtajuudesta. Hiedanrannan kohdalla kehitysyhtiön perustaminen muutti aiemman, Väliaikaisen Hiedanrannan kaltaisen, avoimen innovaatiotyön suljetuksi, kaupunkivetoiseksi projektiksi, jonka keskeiseksi toimijaksi nousi markkinavetoinen kehitysyhtiö. Haastateltavien positioista johtuen asetelmaa ei koettu hankkeen kannalta ongelmallisena, vaan sen nähtiin ratkaisevan kaupunkiorganisaatiolle tyypilliset rajoitteet yhteiskunnallisena toimijana esimerkiksi rahoituksen ja markkinakilpailun suhteen (Haveri, Nyholm, Roiseland & Vabo 2009, 540). Tämä ei kuitenkaan tarkoita lainsäädännön asettamien vaatimusten ohittamista. Lisäksi kehitysyhtiön nähtiin jopa lisäävän innovaatioita (vrt. Hartley ym. 2013, 11–12, 14).

Haastattelujen läpileikkaavana teemana voidaan pitää kaupungin toimijuutta yhteistyön mahdollistajana sekä kummankin hankkeen kohdalla sen käynnistäjänä (ks. Ansell & Gash 2007, 544). Kaupungin koettiin olevan ainoa mahdollinen toimija, jolla on kyvykkyyttä käynnistää Keran ja Hiedanrannan kaltaisia monenvälisiä hankkeita. Tähän ajatukseen vaikutti se, että kaupungin rooli

merkittävän julkisena toimijana on laajasti tunnistettu. Kaupungit vastaavat esimerkiksi kaavoituksesta ja tontinluovutuksista, joten ilman niiden tahtotilaa uudenlaisen toimintamallin kehittäminen olisi mahdotonta. Kaupungin resurssit eivät kuitenkaan yksinään riitä uudenlaisen yhteishallintamallin luomiseen, vaan tähän kaupunki tarvitsee mukaan laajasti eri sidosryhmiä. Osallistamalla laaja-alaisesti toimijoita usealta sektorilta voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja onnistumisia (Chrislip & Larson 1994, 53).

Chrislip ja Larson (1994, 53) pitävät projektin vahvaa johtamista tärkeänä. Heidän mukaansa vahvan johtajuuden merkitys korostuu projektin edetessä etenkin tilanteissa, joissa toimijat voivat kokea turhautumista tai epäröintiä. Vahva johtajuus auttaa vahvistamaan ryhmää ja pitämään neuvotteluyhteyttä yllä haastavissa tilanteissa. (Chrislip & Larson 1994, 53.)

8.2 Hallintamallien ajallinen kehitys

Tavoitteet kehitellä uudenlaisia aluerakentamisen toimintamalleja ovat Tampereen ja Espoon kohdalla seurausta jo pidemmän aikaan käynnissä olleesta yhteiskunnallisesta kehityksestä, missä kaupunkien on tunnistettava toimintaympäristössään tapahtuneita muutoksia. Nämä muutokset vaikuttavat kaupunkien kyvykkyyteen hoitaa niille asetettuja velvoitteita julkishallinnollisena toimijana. Esimerkiksi kaupungistuminen ja ilmastonmuutos ovat asettaneet kaupunkikehityksen uudenlaisen haasteen eteen, jossa ongelmien ratkaiseminen ei onnistu pelkästään vanhoja toimintamalleja hyödyntämällä. (ks. Forrer ym. 2014, 209.)

Espoon kohdalla pitkäjänteinen strategiatyö on parantanut kaupungin mahdollisuuksia saavuttaa Keraan asetetut tavoitteet. Lisäksi Espoo on vahvalla strategialla välttänyt julkishallinnolle tyypillisen poliittisen kamppailun hankkeen käynnistämisessä. Hiedanrannan tapauksessa alueen tavoitteiden puuttuminen hankkeen käynnistyessä on toisaalta luonut erityislaatuisen mahdollisuuden avoimen innovaation ja kokeilukulttuurin edistämiseksi, mutta samalla estänyt Keran kaltaisen vahvan poliittisen tuen muodostumista. Tämä on aiheuttanut hankkeen myöhemmässä vaiheessa haasteen avoimen innovaation ja markkinaehtoisen yhtiön toimintojen yhdistämiselle, sekä luonut haasteen prosessin uskottavuuden luomiselle, mitä Chrislip ja Larson (1994, 52) pitävät yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeänä.

Aiemmat kokemukset kaupunkien kehittämisprojekteista ovat osaltaan ohjanneet Tampereen ja Espoon kaupungeja toteuttamaan projekteja eri tavoin. Espoon kohdalla Suurpellon

aluerakentamishankkeessa tehdyt virheet ja hankkeen epäonnistuminen opettivat kaupunkia sekä jo Suurpellon aikaan mukana olleita sidosryhmiä huomioimaan Keran hankkeen toteuttamisen kannalta merkitykselliset vaiheet ja asiat. Tämä paransi sekä kaupungin että yritysten kyvykkyyden johtamista Kerassa. Chrislipin ja Larsonin (1994, 23) esiin tuomaa haastetta siitä, että kompleksisten asioiden johtamisen vaikeus johtuu usein johtajien omista asenteista ja ymmärryksestä sekä uuden omaksumisen vaikeudesta ei Espoon kohdalla pitänyt paikkaansa.

Tampereen kaupungin aiemmat kokemukset kehittämissuhteiden yhtiöittämisestä edesauttoivat yhtiöittämissuhteiden tekoa myös Hiedanrannan tapauksessa. Uncetan ym. (2019, 4) mukaan yhteishallinnan tärkein merkitys on osallistavien prosessien ja osallistumista tukevien rakenteiden luominen. Hiedanrannan kohdalla hanke oli käynnistynyt Uncetan ym. esille tuomia arvoja edustaen, mutta yhteistyön koordinoimattomuus ohjasi kehitysyhtiön perustamiseen (Ansell & Gash 2007, 545; Johnston ym. 2011, 717.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa tarkoitukseni on ollut selvittää, millaiset taustatekijät ovat vaikuttaneet Hiedanrannan ja Keran aluerakentamishankkeiden toteuttamismallien valintaan. Tarkoitukseni oli löytää haastatteluiden avulla hallintamallien valintaan vaikuttaneita tekijöitä sekä yhteishallinnan ja kyvykkyyksien johtamisen prosesseja. Päätökseni analysoida Hiedanrannan ja Keran hankkeita rinnakkain, kahtena erillisenä tapauksena, mahdollisesti kummankin tapauksen kohdalla laaja-alaisen analyysin toteuttamisen. Liian tiukaksi rajattu vertailevan analyysin asetelma kahden tapauksen välillä analyysivaiheessa olisi voinut rajoittaa analyysistä saatavia tuloksia tarpeettomasti.

Sekä Hiedanrannassa että Kerassa kaupunkien hallintamallien kehittymiseen on vaikuttanut laajemmat kestävyuden muutosvoimat (muun muassa ilmastonmuutos, digitalisaatio, muutokset talousjärjestelmässä ja ihmisten käyttäytymisessä), jotka ovat ohjanneet Tampereen ja Espoon kaupunkeja luomaan uusia yhteishallinnallisia toimintamalleja, joiden avulla kaupungit voivat vastata laajoihin sekä moniulotteisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Tutkielmani kannalta keskeisenä löydöksenä voidaan pitää juuri näiden Hiedanrannan ja Keran hallintamallien tunnistamista.

Hiedanrannan tapauksessa aluekehittämistä lähdettiin toteuttamaan niin kutsutulla innovaatioyhteistyön mallilla, joka avaa julkisen sektorin byrokratiaa (Torfing 2019, 4) ja alkuvaiheessa mahdollisti myös kansalaisryhmien omien hankkeiden käynnistämisen. Hiedanrannassa innovaatioyhteistyön alustana pidettiin elävää kaupunkilaboratoriota, joka toi yhteen laajasti eri sektoreiden toimijoita ja antoi tilaa pienimuotoisen kokeilukulttuurin ja innovoinnin syntymiselle. Hallintamallin valintaa selittää se, että kaupunki ei ollut varma, miten aluetta tulisi lähteä kehittämään. Siirryttäessä Väliaikaisesta Hiedanrannasta kohti Muuntautuvaa Hiedanrantaa tarve alueen toiminnan tehostumiseen lisääntyi. Tämä kertoi myös siitä, että Tampereen kaupunki oli saanut valmiiksi aluetta koskevat tavoitteet, joita haastattelujen aikaan oli tarkoitus lähteä konkretisoimaan. Kehitysyhtiön perustamisen seurauksena innovaatioyhteistyön mallin voidaan katsoa muuttuneen kohti New Public Managementin tyyppistä mallia, jonka painopiste on jäljitellä yksityisen sektorin markkinapohjaista kilpailua (Torfing 2019, 3). Vaikka haastatteluista välittyi käsitys siitä, että kehitysyhtiö jopa parantaa innovaatioita, keskittyminen liaksi markkinakilpailuun voi johtaa innovaatioiden kannalta myös päinvastaiseen tilanteeseen (ks. Hartley ym. 2013, 3, 11–12, 14).

Keran tapauksessa aluekehittämisen hallintamallin voidaan nähdä mukailevan uusweberiläisen valtion toimintamallia, jossa valtion rooli yhteishallinnassa on keskeinen, mutta samalla tavoitteena on kuluttajalähtöinen ja kansalaisia osallistava toiminta (Dunn & Miller 2007, 351–352). Kerassa kaupungin yhteishallinnallinen johtajuus nähtiin vahvana, mihin vaikutti esimerkiksi näkemys julkisen sektorin yhteiskunnallisesti merkittävä asema. Tätä roolia ei Keran tapauksessa myöskään kyseenalaistettu. Toisaalta yksityisen sektorin vahva toimijuus projektissa vahvistaa ajatusta innovaatioita tukevasta organisatorisesta yrittäjyydestä (Hartley ym. 2013, 15–16). Keran tapauksessa innovaatioalustan loi Puhdas ja älykäs Kera -projektin ohella toimiva useampi muu hanke, kuten Neutral Host Pilot -hanke sekä KIEPPI.

Jotta kaupungit voivat myös tulevaisuudessa tarjota asukkailleen terveen ja turvallisen asuinympäristön, on niiden omaksuttava uudenlainen tapa toimia. Perinteinen, julkisen johtamisen malli, ei enää pysty vastaamaan laajoihin, kestävyys- ja resurssien niukkuuteen, liittyviin haasteisiin sekä jatkuvasti tiukentuviin päästötavoitteisiin. Kaupunkien on parannettava kyvykkyyttään osallistua monenväliseen yhteistyöhön niin asukkaiden, yritysten kuin myös kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Tämä vaatii koko kaupunkiorganisaatiolta uudenlaisten toimintamallien ja kehitysalustojen omaksumista sekä vanhojen kommunikaatioprosessien uudistamista keskittymällä muun muassa kaupungeille tyypillisen siilomaisen organisaatorakenteen uudistamiseen.

Kaupunkiorganisaation sisäisen kyvykkyyden johtamisen kehittämisen lisäksi kaupunkien on pyrittävä luomaan uudenlaisia, osallistamista mahdollistavia, prosesseja. Kaupunkien vahva yhteiskunnallinen toimijuus esimerkiksi kaupunkikehittämisessä luo kaupungeille myös velvollisuuden toimia yhteishallinnan onnistumisen kannalta keskeisten välineiden edistäjänä, verkoston kokoajana ja projektien alullepanijana. Jotta kaupungit kykenisivät varmistamaan asukkailleen terveen ja laadukkaan asuinympäristön, on niiden lisäksi omaksuttava uudenlaisia yhteiskuntakehittämisen malleja. Tämän seurauksena kaupunkien on muun muassa tärkeää tunnistaa tarve osallistaa laajempia toimijajoukkoja osaksi kaupunkikehitystä.

Tampereen kaupungin tapauksessa Hiedanrannan hallintamallin kehittymiseen on vaikuttanut kaupungin aiemmat kokemukset yhtiömallista esimerkiksi Vuores-projektissa. Lisäksi tavoiteasetantaan on vaikuttanut lupaus hiilineutraaliudesta vuoteen 2030 mennessä. Espoon kaupungin kohdalla Keran hallintamallin kehittymiseen on vaikuttanut kaupungin pitkäaikaiset kommunikointiyhteydet hankkeen kannalta merkittävien yritysten kanssa sekä aiemmin oppimisen

pohjana toiminut Suurpellon hanke. Lisäksi kaupungin pitkä työ kestävän kehityksen parissa sekä kaupungin strateginen sijainti pääkaupunkiseudulla ja yritysten pääkonttorien sijoittuminen Espoon alueelle ovat vaikuttaneet kaupungin valintaan edetä Kerassa laajan yritysconsortion avulla.

Tampereen ja Espoon tapauksessa kaupunkien kyvykkyyteen käynnistää Hiedanrannan ja Keran kaltaiset yhteishallintaan pohjautuvat aluerakentamismallit vaikuttaa myös muun muassa kaupunkien asema kasvukeskuksina. Tämä näyttäytyy liiketoiminnallisesti merkittävien yritysten suuntaan houkuttelevampana ja turvallisempuna sijoituskohteena kuin esimerkiksi muuttotappiokunnan uudenlaiseen kaupunkikehityshankkeeseen panostaminen. Toisaalta kaupungin rooli kasvukeskuksena voi aiheuttaa tilanteen, jossa kaupunki ei koe merkitykselliseksi kehittää uudenlaisia toimintamalleja, sillä alue kasvaa joka tapauksessa. Onnistunut innovaatiotyö ja uudenlaisten hallintamallien kehittäminen vaativatkin jokaisen sektorin panosta yhteistyöhön ja yhteistyön prosessien rakenteiden ja toimijoiden tasapuolista huomioimista.

Keran kohdalla yhteishallinnan prosessit korostuivat Hiedanrantaa voimakkaammin. Tätä toisaalta selittää Keran pitkäkestoisesti toteutunut projektimainen luonne ja vahva yhteistyöverkosto. Keran kohdalla uusweberiläiselle mallille tyypillinen organisaation sisäinen hallintamalli ei toteutunut, vaan kaupunki aktiivisesti haki kumppanuutta myös kaupunkiorganisaation ulkopuolelta (vrt. Hartley ym. 2013, 16–17, 25). Hiedanrannan tapauksessa kaupunkiorganisaation kyvykkyyden johtaminen oli voimakkaammin esillä. Tätä tukee esimerkiksi Tampereen kaupungin luoma ohjelmajohtamisen malli, jonka avulla kaupunki pyrkii lisäämään organisaation sisäistä, poikkihallinnollista, hallintaa ja kommunikointia oleellisten palvelualueiden välillä. Väliaikaisen Hiedanrannan innovaatioyhteistyön katsottiin toisaalta huomioivan mallille tyypillisesti kaupunkiorganisaation ulkoista, luovaa, toimintaa, mutta toisaalta sidosryhmien jättäminen strategisten päätösten ulkopuolelle aiheutti innovaatioyhteistyölle epätyypillisen prosessien sulkeutumisen (ks. Hartley, 2013, 21, 23–24). Päätös kehitysyhtiön perustamisesta ja hallintamallin vaihtuminen NPM:n kaltaiseen, kilpailullisen innovaation strategiaan, oli omiaan sulkemaan yhteishallinnan prosesseja entisestään.

Haastatteluiden ajoittuminen koronapandemian alkuun toi tietynlaista epävarmuutta aluerakentamisen tulevaisuutta ajatellen. Pandemian seurauksena toimistorakennukset tyhjenivät työntekijöiden siirtyessä etätöihin. Tämän seurauksena heräsi kysymys siitä, millainen julkisten tilojen tarve ja käyttö on tulevaisuudessa. Hiedanranta ja Kera olivat haastattelujen aikaan vaiheessa, jossa ensimmäisiä asemakaavoja valmisteltiin, joten voitiin pohtia, miten pandemia vaikuttaa esimerkiksi alueen työpaikkatavoitteisiin.

Tässä tutkielmassa rajoitteena on ollut tutkimuksen laajuus sekä ajalliset resurssit. Tutkielma on toteutettu ympäristöpolitiikan ja aluetieteen graduseminaarin puitteissa, mikä osaltaan asettaa rajoitteita tutkimuksen laajuudelle ja ajankäytölle. Lisäksi kahden tapauksen laadullisen tutkimuksen haasteena on sen yleistettävyys. Tutkielmani tuloksia ei siis voida yleistää koskemaan laajasti aluerakentamisen yhteishallinnan prosesseja. Tutkielmani tarjoaa kuitenkin syvällisempää ymmärrystä siihen, millaiset tekijät voivat vaikuttaa aluerakentamismallien valinnan taustalla sekä millaisia yhteishallinnan ja kyvykkyyksien prosesseja on tunnistettavissa kaupunkiorganisaation sisällä sekä kaupungin ja sidosryhmien välillä. Hiedanrannan kohdalla aineistoni koostuu suurelta osin kaupungin edustajista hankkeen kaupunkivetoisen hallintamallin johdosta. Ajallisesti haastattelut on toteutettu niin, että kehitysyhtiön oli tarkoitus lähteä neuvottelemaan alueen rakennuttamisen kannalta oleellisten toimijoiden kanssa, mikä tarkoitti sitä, että alueelle ei ollut ehtinyt vielä muodostua liiketoiminnallisesti merkittävää verkostoa. Tästä syystä kaupungin ulkopuolista näkemystä Hiedanrannan hallintamallin toimivuudesta tai toimimattomuudesta ei saatu.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia yhteishallinnan rakenteita. Mielenkiintoista olisi selvittää tarkemmin, miten rakenteet rajoittavat kaupunkien mahdollisuutta osallistua ja toimia yhteistyössä. Muun muassa lainsäädännön tuomat rajoitteet ja erilaiset määräyksien voivan estää vapaan innovaatioyhteistyön syntymisen (Chrislip & Larson 1994, 33–34). Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia yhteistyön toimijuutta ja esimerkiksi toimijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa yhteistyöhön. Tutkittaessa yhteishallinnan prosesseja, rakenteita ja toimijoita, on hyvä kuitenkin tiedostaa, että nämä kolme käsitettä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan limittyvät keskenään mahdollistaen yhteistyön johtamisen ja resursoinnin. Tästä syystä prosessien limittyminen rakenteiden ja toimijoiden kanssa on tutkielmassani väistämätöntä.

KIRJALLISUUS

- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (April), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anttiroiko, A-V. 2015. Smart cities: Building platforms for innovative local economic restructuring. Teoksessa M. P. Rodríguez-Bolívar, (toim.) Transforming city governments for successful smart cities (s. 115–145). *Public Administration and Information Technology* 8, Springer.
- Anttiroiko, A-V. (2016). City-as-a-platform: The rise of participatory innovation platforms in finnish cities. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 8 (September), 922–. <https://doi.org/10.3390/su8090922>
- Arkkitehtuuritoimisto B & M Oy. (2019). Kilon logistiikkakeskus Rakennusselvitys.
- Arkkitehtitoimisto SARC. (2019). Kera Oy / Algol Karapellontie 8 – Rakennushistoriaselvitys 2019.
- Battarra, R., Gargiulo, C., Pappalardo, G., Boiano, D.A. & Oliva, J.S. (2016). Planning in the era of information and communication technologies. Discussing the “label: Smart” in South-European cities with environmental and socio-economic challenges. *Cities*, 59, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.05.007>
- Berg, A., Antikainen, R., Kauppi, S., Kautto, P., Myllymaa, T., Ruokamo, E., Salo, H. & Savolainen, H. (2019). Kiertotalous mahdollistaa luonnonvarojen kulutuksen merkittävän vähentämisen. Syke Policy Brief. Haettu osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305604/SYKEPolicyBrief_Kiertotalous_FI_20190930_screen.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 11.1.2022.
- Berg, A., Hildén, M. & Lahti, K. (2014). Kohti kokeilukulttuuria - analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina. Sitran selvityksiä 77. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-kokeilukulttuuria/>. 29.11.2021.
- Bulkeley, H., Coenen, L., Frantzeskaki, N., Hartmann, C., Kronsell, A., Mai, L., Marvin, S., McCormick, K., van Steenbergen, F., & Voytenko Palgan, Y. (2016). Urban living labs: governing urban sustainability transitions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22 (October), 13–17. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.02.003>
- Chen, J. (2021). Governing collaborations: the case of a pioneering settlement services partnership in Australia. *Public Management Review*, 23 (September), 1295–1316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743345>
- Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership. How citizens and civic leaders can make a difference*. Jossey-Bass Publishers: San Fransisco.

- Cicat2025 (2021). Cicat2025. Haettu osoitteesta <https://cicat2025.turkuamk.fi/fi/cicat2025/>, 11.11.2021.
- Coenen, T., van der Graaf, S. & Walravens, N. (2014). Firing Up the City - A Smart City Living Lab Methodology. *Interdisciplinary Studies Journal*, 3 (April), 118–128.
- Dunn, W. N. & Miller, D. Y. (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7 (April), 345–358. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3>
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (January), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Emerson, K. & Nabatchi, T. (2015). Collaborative Governance Regimes. Washington, District of Columbia: Georgetown University Press. Print.
- Engez, A., Leminen, S. & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Urban Living Lab as a Circular Economy Ecosystem: Advancing Environmental Sustainability through Economic Value, Material, and Knowledge Flows. *Sustainability*, (13), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13052811>
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli, (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (s.133–157)*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Espoon kaupunki (2015).
- Espoo-tarina (2017). *Espoo – Euroopan kestävin kaupunki*. Hyväksytty valtuustossa 11.9.2017. Espoon kaupunki.
- Espoon kaupunki (2021). Kerasta muodostuu ekologinen kaupunginosa radan varteen. Haettu osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kerasta-muodostuu-ekologinen-kaupunginosa-radan-varteen?publisherId=3385&releaseId=69916323>, 9.2.2022.
- Espoon kaupunki (2022a). Kera alueena. Haettu osoitteesta <https://www.espoo.fi/fi/ker-a-alueena>, 30.11.2021.
- Espoon kaupunki (2022b). Keran keskusta. Haettu osoitteesta <https://www.espoo.fi/fi/hankkeet/keran-keskusta#section-1779>, 11.11.2021.
- Espoon kaupunki (2022c). Kerassa tapahtuu. Haettu osoitteesta <https://www.espoo.fi/fi/kerassa-tapahtuu>, 11.11.2021.
- Espoon kaupunki (2022d). Keran projektit ja selvitykset. Haettu osoitteesta <https://www.espoo.fi/fi/keran-projektit-ja-selvitykset#section-18045>, 12.11.2021.

- Forrer, J.J., Kee, J. E., Boyer, E. & Carlee, R. (2014). *Governing cross-sector collaboration*. Jossey-Bass.
- Green building council Finland (2021). Puhdas ja älykäs Kera -kehityshanke. Haettu osoitteesta <https://figbc.fi/referenssi/puhdas-ja-alykas-ker-kehityshanke/>, 25.11.2021.
- Hartley, J., Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market-competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73 (June), 821–830.
<http://oro.open.ac.uk/38011/1/Hartley%20PAR%20June%2030%202013%20with%20front%20page.pdf>
- Haveri, & Anttiroiko, A.-V. (2021). Urban platforms as a mode of governance. *International Review of Administrative Sciences*, 0 (April), 1-18.
<https://doi.org/10.1177/00208523211005855>
- Haveri, A., Nyholm, I., Roiseland, A. & Vabo, I. (2009). Governing Collaboration: Practices of Meta-Governance in Finnish and Norwegian Local Governments. *Local Government Studies*, 35 (May), 539–556. <https://doi.org/10.1080/03003930903227360>
- Helminen, V., Nurmio, K. & Vesänen, S. (2020). *Kaupunki-maaseutu-alueuokitus 2018. Paikkatietopohjaisen alueuokituksen päivitys*. Suomen ympäristökeskus. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 21/2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (19. uud.p.). Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Johnston, E.W., Hicks, D., Nan, N. & Auer, J.C. (2011). Managing the Inclusion Process in Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (April), 699–721. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq045>
- Jukić, T., Pevcin, P., Benčina, J., Dečman, M., & Vrbeč, S. (2019). Collaborative innovation in public administration: Theoretical background and research trends of co-production and co-creation. *Administrative Sciences*, 9 (April), 90–.
<https://doi.org/10.3390/admsci9040090>
- Jussila, S. (2019). *Yhdessä tehty kaupunki. Raportti Väliaikaisen Hiedanrannan kokeilusta*. Tampereen kaupunki.
- Kaila, U. (2020). Sitran Nani Pajunen: Jokaisella on rooli muutoksen läpiviennissä. Kehittyvät kaupungit. Haettu osoitteesta <https://www.kehittyvatkaupungit.fi/rakentaminen/jokaisella-on-rooli-muutoksen-lapiviennissa/#>. 25.11.2021.
- Keran Hallit (2021). Keran Hallien verkkosivut. Keranhallit.fi. Haettu osoitteesta <https://www.keranhallit.fi/>, 25.11.2021.

- Keran taideohjelma. Nykytaide viihtyisän kaupunkikeskuksen rakentajana. Espoon kaupunki.
- Keran tulevaisuus (2022). Keran tulevaisuus. Espoon kaupunki. Haettu osoitteesta: <https://www.espoo.fi/fi/keran-tulevaisuus-0#section-19165>, 30.11.2021.
- Kestävä Espoo (2022). Kestävä Espoon verkkosivut. Espoon kaupunki. Haettu osoitteesta <https://www.espoo.fi/fi/kestava-kehitys>, 11.11.2021.
- Kurunmäki, K. (2007). Teoksessa M., Laine, J., Bamberg & P. Jokinen, (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s.74–92). Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M., Laine, J., Bamberg & P. Jokinen, (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (s.9–38). Helsinki: Gaudeamus.
- Loppuraportti (2021). Loppuraportti: Kestävä Espoo -kehitysohjelma. Espoon kaupunki.
- McMullin, C. (2021). Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. *Public Administration (London)*, 99 (January), 5–22. <https://doi.org/10.1111/padm.12672>
- Mäkelä, J. (2017). *Espoo – Euroopan kestävin kaupunki*. Kaupunginosayhdistysten tapaaminen 19.4.2017. Espoon kaupunki.
- Nesti, G. 2016. Living labs: A new tool for co-production? Teoksessa A. Bisello, D. Vettorato, R. Stephens & P. Elisei, (toim.) *Smart and sustainable planning for cities and regions* (s. 267–281). Springer International Publishing.
- Nesti, G. (2018). Co-production for innovation: the urban living lab experience. *Policy and Society*, 37 (March), 310–325. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1374692>
- Nylén, E.-J., Riki, A., Jokinen, A. & Jokinen, P. (2021). Kiertotalouden kestävyyslupaukset Espoon, Lahden, Tampereen ja Turun kaupunkistrategioiden vertailu. *Yhteiskuntapolitiikka*, 26, 406–418. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021091546264>
- Ohjelmasuunnitelma (2019). Hiedanrannan kehitysohjelma, Tampereen kaupunki.
- Papa, R., Gargiulo, C. & Galderisi, A. (2013). Towards an urban planners' perspective on Smart City. *TeMA*, 6 (January), 5–17. <https://doi.org/10.6092/1970-9870/1536>
- Paskaleva, K., Cooper, I., Linde, P., Peterson, B., & Götz, C. (2015). Stakeholder engagement in the smart city: Making living labs work. Teoksessa M. P. Rodríguez-Bolívar, (toim.) *Transforming city governments for successful smart cities* (s.115–145). Public Administration and Information Technology 8, Springer.
- Prendeville, S., Cherim, E. & Bocken, N. (2018). Circular Cities: Mapping Six Cities in Transition. *Environmental innovation and societal transitions*, 26 (March), 171–194. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.03.002>

- Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (February), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Puerari, E., de Koning, J.I.J., von Wirth, T., Karré, P. M., Mulder, I., & Loorbach, D. (2018). Co-Creation Dynamics in Urban Living Labs. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10 (June), 1893–. <https://doi.org/10.3390/su10061893>
- Puhdas ja älykäs Kera (2022). Puhdas ja älykäs Kera. Espoon kaupunki. Haettu osoitteesta <https://www.espoo.fi/fi/kestava-kehitys/puhdas-ja-alykas-kerä>, 11.11.2021.
- Ragin, C. C. (1994). *Constructing social research: the unity and diversity of method*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rakennesuunnitelma (2017). Hiedanranta Rakennesuunnitelma. Tampereen kaupunki.
- Ristimäki, M., Tiitu, M., Helminen, V., Nieminen, H., Rosengren, K., Vihanninjoki, V., Rehunen, A., Strandell, A., Kotilainen, A., Kosonen, L., Kalenoja, H., Nieminen, J., Niskanen, S. & Södeström, P. (2017). *Yhdyskuntarakenteen tulevaisuus kaupunkiseuduilla – Kaupunkikudokset ja vyöhykkeet*. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 4/2017.
- Sitra (2015). Sitran trendit: Kaupunkien roolit korostuvat. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-kaupunkien-roolit-korostuvat/>, 25.11.2021.
- Sitra (2014a). Kiertotalouden mahdollisuudet suomelle. Sitran selvityksiä, 84. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/kiertotalouden-mahdollisuudet-suomelle/>, 11.1.2022.
- Sitra (2014b). Sitran trendit: Megakaupungit. Haettu [osoitteesta https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-megakaupungit/](https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-megakaupungit/), 25.11.2021.
- Särkilahti, M., Åkerman, M., Jokinen, A. & Rintala, J. (2021). Temporal challenges of building a circular city district through living-lab experiments. *European Planning Studies*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1965963>
- Tampereen kaupunki. Hiedanrannan alueen historia. Haettu osoitteesta https://www.tampere.fi/tiedostot/h/a8YTbyGAN/Hiedanranta_alueen_historia.pdf, 15.11.2021.
- Tampereen strategia 2030. Tampere – Sinulle paras. Tampereen kaupunki.
- Tampereen kaupunki (2019). Hiedanrannan kehitysohjelman ohjausryhmän nimeäminen TRE:6001/00.01.05/201.
- Tampereen kaupunki (2020a). Hiedanranta Ky:lle apporttiomaisuutena maa-alueita Tampereen kaupungilta. Haettu osoitteesta https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2020/01/13012020_7.html, 25.11.2021.

- Tampereen kaupunki (2020b). Tampereen valtuusto päätti Hiedanrannan yhtiömallista. Haettu osoitteesta https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2020/10/20102020_1.html, 25.11.2021.
- Torfin, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public management review*, 21 (January), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Törrönen, J. (2017). Virikehaastattelu. Teoksessa M., Hyvärinen, P., Nikander, J., Ruusuvaori & A.L., Aho, (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Unceta, A., Barandiaran, X. & Restrepo, N. (2019). The role of public innovation labs in collaborative governance—The case of the Gipuzkoa lab in the Basque country, Spain. *Sustainability*, 11(21), 6103-. <https://doi.org/10.3390/su11216103>
- Vaisala (2020). Ainutlaatuinen älykaupungin pilottiympäristö valmistui Espoossa. Haettu osoitteesta <https://www.vaisala.com/fi/news/2020-05/ainutlaatuinen-alykaupungin-pilottiymparisto-valmistui-espoossa>, 10.2.2022.
- Vangen, S., Hayes, J. & Cornforth C. (2015). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations, *Public Management Review*, 17 (September), 1237-1260, <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>
- Vuosikertomus (2021). Hiedanrannan Kehitys Oy:n vuosikertomus 2021 - Tärkeiden päätösten ja valmistautumisen vuosi. Hiedanrannan Kehitys Oy. Haettu osoitteesta <https://hiedanranta.fi/vuosikertomus/>, 25.11.2021.
- Yleissuunnitelma. (2020). Hiedanranta Yleissuunnitelma. Tampereen kaupunki.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Antero Hirvensalo, Turun kauppakorkeakoulu 2019-11-06

Yleistä

Mitä kiertotalous on?

Miten kiertotalous liittyy organisaatiosi strategiaan ja liiketoimintamalliin?

Mihin ekosysteemeihin organisaatiosi kuuluu kiertotaloudessa?

Mitä organisaatiosi tavoittelee Puhdas ja älykäs Kera –hankkeessa?

Puhdas ja älykäs Kera –verkoston synty

Kartan piirtäminen apuvälineenä, ajallinen tarina

Oma roolisi Puhdas ja älykäs Kera –verkostossa

Tärkeät tapahtumat, käännepisteet

Etenemisen mahdollistavat tekijät ja toimijat

Verkoston innovatiivisuus vs. muotoutuminen liiketoiminnaksi

Miten toimintaa voisi entisestään vahvistaa ja kiihdyttää?

Organisointuminen

Millaisesta organisaatioyhteistyöstä on kyse?

Miten verkosto toimii, miten sitä johdetaan, johdetaanko, tulisiko johtaa?

Miten koet kuulumisesi omaan organisaatioon ja samalla verkostoon

Muutosagentit

Mitkä roolit synnyttävät yhteyttä toimijoiden välillä

Keitä ovat verkoston muutosagentit, koetko itse olevasi muutosagentti?

Miten koet kestävyysmuutosagenttiuden?

Verkoston vuorovaikutusta edistävä kulttuuri

Millaiset keskustelut synnyttävät yhteyttä toimijoiden välillä?

Millaiset keskustelut vievät muutosta eteenpäin?

Millaista vuorovaikutusta eri tasoilla on (paikallisen, kansallisen, globaalin tason verkostot)?

Miten eri intressit näkyvät, valta, politiikka, kilpailu, yhteistyö?

Havaitsetko muutosta keskustelun tavoissa ajan yli?