Tampereen yliopisto

Riku Tuikkanen

YHTEISTYÖN MERKITYS KESTÄVÄN KAUPUNKILIIKKUMISEN TOTEUTTAMISESSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Riku Tuikkanen: Yhteistyön merkitys kestävän kaupunkiliikkumisen toteuttamisessa
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Toukokuu 2022

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan collaborative governancen keskeisten piirteiden esiintymistä Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa. Termillä collaborative governance tarkoitetaan julkisen sektorin toimintamallia, jossa usein julkisen sektorin edustaja johtaa toimintaa koskien poliittista päätöksentekoprosessia ottaen toimintaan sekä päätöksentekoon mahdollisimman vahvasti mukaan eri toimijoita yli sektorirajojen. Tutkimuksessa pyritään tuomaan collaborative governance -mallin mukaisten piirteiden ilmentymistä Tampereen kaupungin laatimassa suunnitelmassa.

Tutkimuksen aineistona on Tampereen kaupungin johdolla laadittu kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma, jonka Tampereen kaupunginvaltuusto hyväksyi vuonna 2021. Tutkimuskysymyksenä toimii ”millä tavoin collaborative governance esiintyy Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa?” Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman sekä collaborative governancen keskeisten piirteiden ajankohtaisuuden johdosta tutkimuksen toteutus on perusteltua. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä toimi teoriaohjaava sisällönanalyysimalli.

Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmasta esiin nousseet collaborative governancen keskeiset piirteet kyettiin jakamaan neljään eri ryhmään, jotka olivat johtajan rooli, yhteistyön pakollisuus keskinäisriippuvuuden johdosta, omistautuminen ja pitkäjänteisyys prosessiin sekä sektorirajat ylittävä yhteistyö sidosryhmien kanssa. Aineistosta saatujen tulosten pohjalta voitiin arvioida, että collaborative governancen piirteitä on selvästi havaittavissa suunnitelmassa ja etenkin yhteistyö julkisen sekä yksityisen sektorin toimijoiden välillä nousi tutkimuksen aineistossa vahvasti esille.

Vaikka monet collaborative governancen keskeisistä piirteistä nousivat aineistossa esille, ei kuitenkaan täydellä varmuudella voida todeta niiden toteutuvan collaborative governancen mukaisesti. Tämä johtuu aineistona toimineen Tampereen kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman luonteesta. Koska kyseessä on strateginen suunnitelma, jonka tarkoituksena voidaan nähdä olevan kehittää kaupungin kuvaa parempaan suuntaan koskien kestävää toimintaa alueella, on lähdekriittisyys tutkimuksen tuloksia tarkastellessa otettava huomioon.

Avainsanat: Governance, Collaborative governance, Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS 4

2.1 Governance 4

2.2 Collaborative Governance 6

2.2.1 Collaborative Governancen määritelmät 6

2.2.2 Collaborative Governancen haasteet 9

2.3 Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma - SUMP 10

3 METODOLOGIA 13

3.1 Aineisto 13

3.2. Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi 15

4 TULOKSET 17

4.1 Sektorirajat ylittävä yhteistyö 17

4.2 Julkinen sektori johtaa toimintaa 19

4.3 Keskinäisriippuvuus innovaation lähteenä 20

4.4 Pitkäjänteisyys ja omistautuminen kaiken keskiössä 21

5 JOHTOPÄÄTÖKSET 23

6 LÄHTEET 26

1 JOHDANTO

Julkisen sektorin toimintaan kohdistuu nykypäivänä paljon erilaisia vastuita ja odotuksia. Tämän vuoksi myös ongelmat ja haasteet, joita julkinen sektori kohtaa ovat monimutkaistuneet ja vaikeutuneet. Uusien ja erilaisten haasteiden myötä julkisen sektorin on kyettävä omassa toiminnassaan jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen, jotta se voi tarjota kansalaisilleen oikeanlaisia ja laadukkaita palveluita ja sitä kautta toimivamman elinympäristön. Yhteistyön ja erilaisten kumppanuuksien merkitys näiden haasteiden ja ongelmien myötä on kasvanut julkisen sektorin toiminnassa, eikä se voi enää tehdä päätöksiä irrallaan ympäristöstään. Yhteistyöhön perustuva toiminta ja päätöksenteko eivät voi pohjautua vain julkisen sektorin eri toimijoiden välille, vaan mukana on oltava laaja ryhmä toimijoita, joita päätökset ja toimet koskevat. (TEM, 2022.) Tämä voi käsittää esimerkiksi yksityisen sektorin yrityksiä, kolmannen sektorin yhdistyksiä tai yksittäisiä kansalaisia, jotka haluavat olla mukana päätöksenteossa. Tarve innovaatioille ja uusille toimintatavoille, joiden avulla ongelmista ja haasteita selvitään paremmin, on suuri. Innovaatiot ja uudet toimintavavat saavutetaan helpommin yhteistyön kautta, kun tietoa ja näkökulmia ilmiöstä on enemmän saatavilla. (Jalonen, Raisio & Uusikylä, 2018, 28.)

Yksi näistä julkisen sektorin kohtaamista ajankohtaisista haasteista on kestävämmän toiminnan kehittäminen sektorin eri tasoilla. Kansainvälisellä tasolla näitä ongelmia on pyritty ratkaisemaan erilaisten sopimusten kautta. YK julisti vuonna 2015 Agenda2030 -suunnitelman sekä Pariisin Ilmastosopimuksen, joiden pyrkimyksenä on muun muassa edistää kestävää kehitystä, maailmanlaajuista rauhaa sekä vapaampaa tulevaisuutta. Agenda2030 -suunnitelmassa on nimetty 17 erilaista tavoitetta koskien kestävän kehityksen edistämistä ja turvaamista. Näihin tavoitteisiin kuuluu esimerkiksi köyhyyden poistaminen, kestävän infrastruktuurin ja innovaation edistäminen sekä kyky tukea yhä enemmän kestävän kehityksen toimeenpanoa globaalissa mielessä yli valtiorajojen. (Desa, 2016, 5.) Pariisin Ilmastosopimuksessa taas on asetettu maapallon keskilämpötilan hitaampi kasvu ja sen rajaaminen alle 1,5 °C asteen. Tavoitteisiin pyritään muun muassa suosimalla vähähiilisempiä energiavaihtoehtoja. Jokaisen YK:n jäsenmaa,

mukaan lukien Suomen tulee noudattaa suunnitelmia ja sopimuksia sekä pyrkiä edistämään niissä asetettuja tavoitteita omassa toiminnassaan. (UN, 2016, 4.)

Edellä mainitut suunnitelmat ovat ohjanneet Suomen toimintaa vuodesta 2016 lähtien. Tämä näkyy konkreettisesti esimerkiksi nykyisen pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa. Joulukuussa 2019 laaditussa hallitusohjelmassa ohjaaviksi strategisiksi kokonaisuuksiksi on nostettu esimerkiksi hiilineutraalius ja luonnon monimuotoisuus sekä elinvoimaisen Suomen kehittäminen. (Valtioneuvosto, 2019, 33, 97.) Valtio ei kuitenkaan voi pelkästään yksin vastata näihin haasteisiin ja hallitusohjelman suuntaiset tavoitteet näkyvät myös alemmalla tasolla esimerkiksi kaupunkien toiminnassa. Hyvä esimerkki tästä on Tampereen kaupungin tavoitteessa olla hiilineutraali kaupunki vuoteen 2030 mennessä (Tampere Strategia, 2021, 12). Yksi Tampereen nimeämistä keinoista tämän tavoitteen saavuttamisessa on kestävämmän kaupunkiliikkumisen edistäminen kaupungin ja sen asukkaiden keskuudessa. Tampereen kaupungin hallitus hyväksyi 3.5.2021 Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman (SUMP/ Sustainable Urban Mobility Plan), jossa on määritelty erilaisia kestävämpää liikkumista edistäviä toimia, joita kaupunki yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa pyrkii tulevaisuudessa toteuttamaan. (Tampere SUMP, 2021, 1–3.)

Kaupunkiliikkumisen edistämisen kannalta eri sidosryhmien huomioiminen päätöksenteossa on merkittävää, sillä liikkuminen koskee kaikkia kaupungin toimijoita. Se vaikuttaa yksittäisten kaupunkilaisten, alueella toimivien yritysten sekä Tampereen kaupunginkin jokapäiväiseen toimintaan. Eri sidosryhmien huomioiminen päätöksentekoprosessissa on keskeistä myös collaborative governance -mallissa, joka toimii teoreettisena pohjana tässä tutkimuksessa. Collaborative governancella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan julkisen sektorin johtamaa toimintaa koskien päätöksentekoprosesseja, joihin on otettu mukaan toimijoita yli sektorirajojen. Mallille keskeistä on yhteistyön ja sidosryhmien mukanaolo päätöksenteossa. (Emerson & Nabatchi, 2015b, 721.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan collaborative governancen piirteiden esiintymistä Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa. Kestävää kaupunkiliikkumista pyritään kehittämään lukuisissa kaupungeissa niin maailmanlaajuisesti kuin myös kansallisesti. Tämän vuoksi Tampereen kaupungin julkaisema suunnitelma valikoitui tutkimuksen kohteeksi sen sisällöllisen kuin myös toimeenpanollisen ajankohtaisuuden vuoksi. Collaborative

governance toimii taas tutkimuksen teoreettisena pohjana hyvin, sen itselleen asettamien raamien vuoksi.

Tutkimuskysymyksenä toimii, ”*millä tavoin collaborative governance esiintyy Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa?”* Tarkoituksena on tutkia aiheen kannalta keskeisimpiä käsitteitä ja niiden eri määritelmiä, sekä tuoda esiin kuinka piirteet ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin collaborative governancen keskeisten piirteiden kuten yhteistyön sekä sektorirajat ylittävän toiminnan merkitys suhteessa julkisen sektorin toiminnan kehittämiseen nykypäivän haasteiden ratkaisemisessa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Governance

Governance voidaan tässä tapauksessa suomentaa tarkoittamaan hallintaa. Terminä se on monimerkityksellinen ja jossain määrin kiistelty käsite niin teoreettisesti kuin käytännöllisesti (Vartola, 2009, 19). Governancella voidaan tarkoittaa pelkästään yhteiskunnallisessa mielessä muun muassa erilaisia hallitsemisen prosesseja, valtion hallintavaltaa tai ihmisryhmiä, jolla on hallinnollista valtaa. (Vartola, 2009, 20). Julkinen sektori ja hallinto ovat kohdanneet monia muutoksia historian aikana. Hallinnon uudistaminen voidaan nähdä muutoksena, joka koskee esimerkiksi tiettyä hallintojärjestelmää, organisaatiota tai niiden prosesseja. Muutoksella haetaan ja halutaan kehittää kyseistä toimintaa tai mahdollisesti poistaa ongelmia sekä heikkouksia, joita sen hetkisistä käytännöistä aiheutuu. (Hakari, 2013, 33.)

Julkisen hallinnon kehitys on akateemisessa kirjallisuudessa jaettu kolmeen eri paradigmaan, joista viimeisin liittyy juuri governancen ympärille (Vartiainen, Raisio, Lundström & Niskanen, 2021, 5). Ensimmäinen näistä paradigmoista on klassinen julkisjohtaminen. Tämän näkemyksen keskeisiä tekijöitä ovat säännöt sekä ohjeet, byrokratian keskeinen rooli päätöksenteossa ja päätösten täytäntöönpanossa, politiikan ja hallinnon erilleen jako toisistaan sekä ammattimaisuuden ja osaamisen vaatimus. Merkittävää on myös huomioida, että kansalaisen rooli tässä paradigmassa on olla tietynlainen hallinnonalamainen, joka toimi suurelta osin vain vallankäytön kohteena. Paradigma sai alkunsa 1800-luvun lopulla ja oli suosiossa aina 1900-luvun puoleen väliin saakka. Tämän jälkeen sitä alettiin kritisoida muun muassa toiminnan tehottomuudesta sekä jäykkyydestä. (Vartiainen ym. 2021, 6; Osborne, 2006, 378.)

Kritisoinnin seurauksena julkisen sektorin toimintatapoja muutettiin muistuttamaan enemmän yksityisen sektorin toimintaa ja siirryttiin seuraavaan paradigmaan, joka on uusi julkisjohtaminen (NPM/ New Public Management). Uusi julkisjohtaminen nousi julkisen sektorin käyttäytymistä ohjaavaksi toimintatavaksi 1980–1990 lukujen vaihteessa. Näkemyksen keskeiseksi tavoitteeksi nousi juuri julkisen sektorin toiminnan tehokkuuden sekä suorituskyvyn parantaminen. Tarkoituksena oli päästä eroon jäykistä ja keskitetyistä organisaatiokokonaisuuksista kohti

hajautetumpia ja yksityistetympiä toimintamuotoja. (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014, 447.) Toiminnan yksityistäminen ja yksityisen sektorin erilaisten mallien jäljittely olivat uuden julkisjohtamisen keskeinen muoto julkisen sektorin toiminnan kehittämisessä. Markkinoiden hyödyntämisen lisääminen, kilpailun ja sopimusten merkityksen korostaminen resurssien allokoinnissa sekä palveluiden toteutuksessa nousivat merkittävään rooliin julkisen sektorin toiminnassa. Kansalaisen rooli näkemyksessä muuttui klassiseen julkisjohtamiseen verrattuna hallinnonalamaisesta aktiivisemmaksi toimijaksi. Tässä tapauksessa se tarkoitti muutosta asiakkaaksi, jolla on valinnanvapaus esimerkiksi palveluiden käytön kohdalla. (Vartiainen ym. 2021, 8; Osborne, 2006, 379.) Kritiikittä ei uusi julkisjohtaminenkaan jäänyt, vaan mallia kyseenalaistettiin muun muassa liiallisesta keskittymisestä tehokkuuden sekä taloudellisten tulosten maksimointiin. Tämä vaaransi esimerkiksi julkisen sektorin vastuulla olevat demokraattiset arvot. (Diefenbach, 2009, 895.)

Viimeinen julkisen hallinnon kehitykseen liittyvään paradigmaan kuuluu governance-ajattelun ja uuden julkisen hallinnan (NPG / New Public Governance) kaltaiset mallit. Näissä malleissa keskeistä ovat yhteistyön, verkostojen sekä kansalaisten osallistamisen toteutuminen julkisen hallinnon toiminnassa. (Osborne, 2006, 381.) Näiden seikkojen merkitys ilmenee esimerkiksi julkisen sektorin kohtaamissa pirullisissa ongelmissa, joita toimijat eivät ilman yhteistyötä pysty ratkaisemaan. Kompleksinen ympäristö, jossa julkinen sektori nykypäivänä toimii, vaatii uudenlaisia lähestymistapoja toiminnan onnistumiseen ja uuden julkisen hallinnan kautta tämä on paremmin saavutettavissa. Uusi julkinen hallinta on yksi tämän hetken julkisen sektorin keskeisistä toimintavoista. Tämä näkyy kaikilla sen eri toiminnan tasoilla ja on usein jopa riippumatonta julkisen sektorin toiminnasta. (Vartiainen ym. 2021, 11–18.)

Uuden julkisen hallinnan ja governance-ajattelun kaltaiset mallit ovat tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä, koska keskeisenä teoriana tutkimuksessa toimii collaborative governance, joka voidaan nähdä yhtenä governance -ajattelun muotona. Tässä tutkimuksessa governance-termillä tarkoitetaan yhteiskunnallisessa mielessä uudenlaista suhdetta ja vuorovaikutusta julkisen sektorin ja muun yhteiskunnan, hallinnon ja kansalaisten sekä julkisten ja ei-julkisten toimijoiden välillä. Sen voidaan nähdä selittävän, kuinka valta jakautuu ja läpäisee eri päätöksentekotasot, toimintaprosessit ja käytännöt sekä virallisten ja epävirallisten instituutioiden järjestelmät. (Osborne, 2010, 19.)

2.2 Collaborative Governance

Governance -termin tavoin termillä collaborative governace on monia eriäviä määritelmiä. Aiheen eri määritelmien laajuuden johdosta tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelu on rajattu kolmeen eri näkemykseen aiheesta. Rajaus tehtiin eri määritelmien välillä perustuen niiden yleiseen tunnettavuuteen sekä yhteensopivuuteen tutkimuksen kannalta. Tarkoituksena on tuoda eri näkemysten kautta esiin piirteitä, jotka määrittävät collaborative governancea kokonaisuudessaan. Jokaisella näkökulmalla on omat tietyt keskeiset tekijät, jotka painottuvat eri tavoin näkemysten välillä.

2.2.1 Collaborative Governancen määritelmät

Emersonin ja Nabatchin (2015a, 18) mukaan collaborative governance määritellään julkisen sektorin toimintamalliksi, jossa päätöksentekoon otetaan mukaan mahdollisimman vahvasti eri sidosryhmät, joita kyseinen päätöksenteko koskee. Päätöksenteossa mukana olevia sidosryhmiä ovat esimerkiksi julkisen sektorin eri tasoilla toimivat virastot ja valtuustot, yksityisen sektorin eri edustajat sekä kolmannen ja neljännen sektorin toimijat. Näkökulman mukaan collaborative governancella pyritään saavuttamaan tavoitteita, joita olisi mahdotonta saavuttaa ilman sidosryhmien mukanaoloa päätöksentekoprosessissa. (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012, 2.)

Emerson ja Nabatchi nostavat esiin neljä toimintamallia ohjaavaa tekijää:

1. Johtaminen
2. Välilliset kannustimet
3. Keskinäisriippuvuus
4. Epävarmuudet

(Emerson, ym. 2012, 5)

Ensimmäinen ohjaavista tekijöistä on johtaminen, jolla tarkoitetaan prosessin kannalta tunnistetun johtajan mukanaoloa toiminnassa. Johtajan roolina ja vastuulla on muun muassa aloittaa ja auttaa turvaamaan tarvittavat resurssit toiminnan onnistumisen kannalta. Välilliset kannustimet tarkoittavat joko sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, jotka perustuvat yhteistyöhön. Ulkoisia tekijä ovat esimerkiksi uhat ja mahdollisuudet, joita toiminta kohtaa. Sisäisiä tekijöitä voivat taas olla ongelmat ja haasteet resurssien, intressien tai eri tarpeiden yhteydessä. Keskinäisriippuvuudella tarkoitetaan toimijoiden kykenemättömyyttä saavuttaa haluttuja

tavoitteita ilman toistensa apua tai tukea. Näin juuri esimerkiksi yhteistyön merkitys tulee esiin keskeisenä tekijänä tavoitteiden saavuttamisessa. Viimeisenä ohjaavana tekijänä ovat toiminnassa piilevät epävarmuudet. Epävarmuudet kumpuavat pirullisista ongelmista, joita julkinen sektori toiminnassaan usein kohtaa. Pirulliset ongelmat, joita yksittäiset toimijat eivät pysty ratkaisemaan, vaativat usein yhteistyötä. Yhteistyön kautta ongelmiin löytyy usein toimivampi ratkaisu, koska tietoa ongelmasta ja sen ratkaisemisesta on laajemmin hyödynnettävissä eri toimijoiden mukanaolon johdosta. (Emerson, ym. 2012, 9–10.)

Ansellin ja Gashin (2008, 544) määritelmä collaborative governancelle on nähdä se julkisen sektorin toimintamallina, jossa yksi tai useampi julkinen toimija työskentelee välittömässä yhteydessä päätöksenteon kannalta muiden sektoreiden sidosryhmien edustajien kanssa. Keskeistä tässä näkemyksessä on, että päätöksenteko koskee julkisen intressin edistämistä tai julkisen sektorin ohjelmia tai varoja. Määritelmän mukaan näiden päätösten tulisi tapahtua keskustelun kautta, virallisesti sekä konsensushakuisesti niin, että päätöksenteossa on mukana oikeat sidosryhmät.

Ansellin ja Gashin määritelmässä nostetaan esiin kuusi keskeistä kriteeriä, jotka määrittävät toimintamallia:

1. Keskustelun ja yhteistyön on lähdettävä julkisen sektorin aloitteesta.
2. Keskusteluun tulee kuulua julkisen sektorin ulkopuolisia sidosryhmiä.
3. Sidosryhmät osallistuvat suoraan päätöksentekoon, eikä heiltä vain kysytä, mitä mieltä he ovat asiasta.
4. Keskustelu ja päätöksenteko tapahtuu virallisesti ja yhdessä.
5. Keskustelun tavoitteena on tehdä päätöksiä mahdollisimman yksimielisesti.
6. Keskustelun ja yhteistyön keskeinen tavoite on julkinen johtaminen ja politiikan teko.

(Ansell & Gash, 2008, 544–545)

Ansellin ja Gashin (2008) määritelmän kriteerit collaborative governancelle ovat esimerkiksi Emersonin ja Nabatchin näkökulmaan verrattuna rajatumpia ja tiukempia. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että vaikka päätöksenteko perustuukin yhteistyöhön, julkisen sektorin edustajan tehtäväksi on nimetty johtajan rooli. Emerson ja Nabathchi eivät ole määrittelyssään tarkentaneet kelle johtajan roolin tulisi kuulua toiminnassa.

Julkisen sektorin edustajan johtajan roolista huolimatta toiminta perustuu keskusteluun, johon kaikki mukana olevat toimijat ovat oikeutettuja. Määritelmässä nähdään, että kommunikaation tulisi tapahtua monisuuntaisesti. Päätöksentekoprosessin tulee myös tapahtua kollektiivisesti, eikä kyseessä saa olla vain eri sidosryhmien konsultointi esimerkiksi kyselyiden muodossa. Näkemyksen mukaan yhteistoiminnan takia kaikilla mukanaolevilla toimijoilla on oikea ja virallinen vastuu päätöksenteosta. Tästä syystä kanssakäymisen tulee olla suoraa ja tapahtua virallisessa muodossa. (Ansell & Gash, 2007, 545–546.)

Leino (2019, 348) taas määrittää collaborative governancen prosessiksi, jonka avulla julkisen sektorin toimijat ja eri sidosryhmät kehittävät yhteistyössä päätöksentekoprosesseja saavuttaakseen laadukkaampia toimintamalleja. Määritelmän mukaan toiminnan tulisi tapahtua kaikkien sidosryhmien välillä, joita päätökset koskevat, eikä vain esimerkiksi valtion ja paikallisyhteisön kahdenkeskeinen yhteistyö riitä. Kuten molemmat edellä mainitut collaborative governancen näkemykset, myös Leino nostaa esiin vallan ja sen mukana myös vastuun jakamisen merkityksen kaikkein toiminnassa mukanaolevien osapuolien välillä. Leinon (2019, 349) mukaan collaborative governancen tehokkuus ja onnistuminen perustuvat siihen, kuinka tasapainoisesti vastuut ja hyödyt eri sidosryhmien välillä on osattu jakaa. Tärkeäksi tekijäksi on nostettu myös kaikkien mukanaolevien osapuolien kyky pystyä toimimaan tilanteen vaatimalla tasolla.

Leino (2019, 349) nostaa collaborative governancen onnistumisen kannalta yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi osapuolten sitoutumisen merkityksen. Sitoutumisen merkitystä perustellaan esimerkiksi ajallisen aspektin pohjalta. Yhteiskunnalliset muutokset ja prosessit voivat olla todella aikaa vieviä. Collaborative governancen mukaisen toiminnan onnistuminen vaatii eri sidosryhmien ja instituutioiden ehjää yhteistyötä toiminnan ja tavoitteiden kannalta ja sen rakentaminen voi viedä usein pitkiäkin aikoja. Jos toiminta ja tavoitteet asetetaan esimerkiksi vuosien päähän, on yhteistyön toimijoiden välillä jatkuttava tietyssä määrin tämän koko ajanjakson ajan. Vuosia jatkuva yhteistyö vaatii sitoutumista prosessiin ja mikäli eri toimijat eivät tähän ole kyvykkäitä, prosessi kohtaa haasteita.

Taulukossa 1. on esitetty näiden kolmen teorian ja määritelmän pohjalta tietyt keskeiset piirteet, jotka määrittävät collaborative governancea ja sen merkitystä. Collaborative governance -mallin toteutuminen vaatii toiminnalle johtajan, joka pystyy vastaamaan tarvittavista resursseista sekä operatiivisesta toiminnasta koskien esimerkiksi vastuunjakoa toiminnan onnistumisen kannalta. (Emerson, ym. 2012, 9; Ansell & Gash, 2008, 545.) Onnistuminen vaatii

vahvan johtajan lisäksi pitkäjänteisyyttä ja omistautumista sen eri osapuolilta läpi prosessiin, jotta yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin päästään (Leino, 2019, 348). Yhteistyön pakollisuus keskinäisriippuvuuden muodossa on myös merkityksellinen tekijä, sillä toimijoiden on mahdotonta selvitä yksin kohdatuista haasteista. Tämä keskinäisriippuvuudesta johtuvan yhteistyön on tapahduttava yli sektorirajojen, jotta lopputulokset ovat hyväksyttyjä ja kaikille haasteeseen liittyvien kannalta sopivia. (Emerson, ym. 2012, 9–10.)

Taulukko 1. Collaborative governancen keskeiset piireet.

Johtajan rooli.	Yhteistyön pakollisuus keskinäisriippuvuuden johdosta.
Omistautuminen ja pitkäjänteisyys prosessiin.	Sektorirajat ylittävä yhteistyö sidosryhmien kanssa.

2.2.2 Collaborative Governancen haasteet

Vaikka collaborative governancen hyödyntämisessä päätöksenteossa on paljon positiivisia asioita, kuten sidosryhmien mukanaolo, erilaisten mielipiteiden ja näkemysten esiin tuonti sekä jaettu vastuu päätöksistä ja toiminnasta, mallin hyödyntämisessä ilmenee myös omia haasteitaan (Conti, Guevara, Heinrichs, Silva, Quaresma, & Beté, 2019, 10). Yksi merkittävä haaste on pluralismi eli moniarvoisuus, joka tulee esiin, kun päätöksenteossa on mukana useita eri toimijoita. Vaikka ilmiön voi nähdä positiivisena, esimerkiksi juuri mielipiteiden runsauden vuoksi, niin useiden toimijoiden mukanaolo vaikeuttaa toiminnan johtamista, organisointia, luottamuksellisuutta sekä vastuullisuutta. Mitä enemmän toimijoita on mukana päätöksenteossa, sitä haastavammaksi sen toteuttaminen muuttuu. (Booher, 2004, 41.)

Collaborative governancen haasteeksi voidaan nostaa myös sidosryhmien erottaminen sekä ymmärtäminen yksilöllisellä sekä organisationaalisella tasolla. Rooliepäselvyys, joka syntyy erottelun haasteen takia, vaikeuttaa kaikkien mukana olevien sidosryhmien toimintaa. Erottelu yksilön sekä organisaation välillä on haasteellista, koska osassa tilanteista mukanaoleva toimija edustaa organisaatiota, mutta osassa tilanteista taas itseään. Erittely näiden roolien välillä riippuu yhteistyösuhteen luonteesta, joka voi näyttäytyä eri toimijoille ja eri tilanteissa eri tavalla. Rooliepäselvyydet, jotka tästä syntyvät tekevät toiminnan organisoinnista haasteellista. (Huxham,Vangen. & Eden, 2006, 342.)

Kansalaisten osallistaminen ja mukaanotto päätöksentekoon on yksi merkittävimmistä tekijöistä collaborative goverancen toteutumisen kannalta. Tästä huolimatta siinä ilmenee myös ongelmia ja toimintaa haastavia tekijöitä. Murrayn, Tshabangun ja Erlankin (2010, 47) mukaan julkisen päätöksenteon laajentaminen kansalaisille tulee tapahtua edistämällä osallistamiskulttuuria paikallisella tasolla niin, että siitä tulisi pysyvä osa päätöksentekoprossia. Haasteena nähdäänkin osallistamisen ja yhteistyön keskittyvän liikaa projektimuotoiseen toimintaa, joka ei välttämättä luo pysyvää osallistamiskulttuuria. Esimerkiksi pelkästään projektimuotoiseen yhteistyöhön perustuva toiminta, jossa päätöksenteko ja vastuu ovat epätasapainossa, voi näyttäytyä hyvin kosmeettisena toimintana, jolla ei lopulta ole suurta arvoa hankkeelle tai siinä mukana olleille kansalaisille.

2.3 Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma - SUMP

Euroopan unioni pyrkii aktiivisesti edistämään kestävämpää liikkumista ja sen eri muotoja, joiden avulla toiminnasta saataisiin kestävämpää sekä ympäristöystävällisempää. Unionin luoma keino tähän on kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma (SUMP / Sustainable Urban Mobility Plan), jonka päämääränä on edistää puhtaampia sekä kestävämpiä liikkumis- ja matkustusmuotoja kuten kävelyä, pyöräilyä sekä joukkoliikennettä kaupungeissa. (European Union, 2013b, 3.) Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma on strateginen suunnitelma, joka on tarkoitettu tyydyttämään ja parantamaan kaupungeissa elävien ihmisten, toimivien yritysten sekä niitä ympäröivän lähiseudun elämänlaatua (Rupprecht Consult, 2019, 9). Suunnitelman toimet ja tavoitteet on tarkoitus liittää alueen tai kaupungin laajempaan strategiaan niin, että ne tukevat mahdollisimman hyvin toisiaan. Siksi onkin esimerkiksi keskeistä, että tällaiset suunnitelmat toteutetaan mahdollisimman vahvassa yhteistyössä eri politiikan alojen sekä eri sektoreiden toimijoiden kanssa niin, että kaikkien toimintatasojen edustajia kuultaisiin suunnitelman toteutuksessa. (European Union, 2013b, 3.)

Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman tavoitteet pohjautuvat laadukkaamman esteettömyyden saavuttamiseen liikkumisen kannalta kaupunkialueilla sekä korkeatasoisen ja kestävän liikkumisen ja liikennöinnin tarjoamiseen kaupunkialueilla (European Union, 2013a, 2). Keskeisiä päämääriä, joita kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmalla pyritään saavuttamaan ovat:

1. Kaikkien eri käyttäjien liikkuvuuden perustarpeiden kohtaaminen ja saavutettavuus.
2. Tasapainottaa ja vastata erilaisiin vaatimuksiin, joita kansalaisilla, yrityksillä ja teollisuuden toimijoilla on liittyen liikkuvuus- sekä liikennepalveluihin.
3. Ohjata liikkumisen tasapainoista kehitystä sekä eri liikennemuotojen laadukkaampaa integrointia yhteen.
4. Täyttää kestävän kehityksen vaatimukset: taloudellisen elinkeinokelpoisuuden tarpeen tasapainottaminen, sosiaalinen oikeudenmukaisuuden varmistaminen sekä terveyden ja ympäristön laadun huomioiminen.
5. Optimointi tehokkuuden ja kustannustehokkuuden liikkumisen kannalta.
6. Kaupunkitilan ja jo valmiiksi olemassa olevan liikenneinfrastruktuurin sekä palveluiden parempi hyödyntäminen.
7. Kaupunkiympäristön houkuttelevuuden, elämänlaadun sekä kansanterveyden parantaminen.
8. Liikenneturvallisuuden parantaminen.
9. Kasvihuonepäästöjen, ilma -ja melusaasteen sekä energiankulutuksen vähentäminen.
10. Koko Euroopan laajuisen liikenneverkon ja -järjestelmän kokonaissuorituskyvyn parantaminen ja kehittäminen kestävämpään suuntaan.

(European Union, 2013a, 2)

Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmien keskiössä on parempaan tulevaisuuteen tähtääminen ja sen kehittäminen. Edellä mainitut tavoitteet ja pyrkimykset ovat suoraan yhteydessä tulevaisuuteen ja pitkäaikaisiin strategisiin toimiin koskien kaupunkialueilla liikkumista ja sen kehittämistä. Euroopan unioni on kirjannut, että toteutus- ja toimitussuunnitelmien tulisi kattaa noin 3–10 vuoden aika ja niissä tulisi lukea selkeästi täytäntöönpanoa koskevat vastuualueet koskien suunnitelmassa esitettyjä poliittisia toimeenpanoja yksilöidysti. (European Union, 2013a, 3.)

Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman toteutuksessa on tärkeää eri toimijoiden sekä sektoreiden mukaanotto toimintaan ja sen suunnitteluun. Tämän prosessin tulisi olla mahdollisimman avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa. Läpinäkyvä dialogi, joka tapahtuu säännöllisesti oikeiden ja tarvittavien toimijoiden välillä on keskeistä (Rupprecht Consult, 2019, 44). Suunnitelmasta vastuussa olevan tahon, joka usein on julkisen sektorin toimija kuten kaupunki, tulisi pyrkiä tuomaan toimintaan mukaan merkitykselliset sidosryhmät, kuten kansalaiset, yksityiset sektorin edustajat sekä erilaiset kansalaisyhteiskunnan jäsenet. Näin suunnitelman kannalta pyritään varmistamaan mahdollisimman vahva hyväksyntä ja kannatus, sitä koskevien päätösten suhteen. (European Union, 2013a, 5; European Union, 2013b, 4.)

Eri toimijoiden mukaanotto vaatii horisontaalista sekä vertikaalista integrointia koskien suunnittelua ja sen prosessia. Paikallisen tason toimijoiden kuuleminen ja yhteistyö vahvistaa hyväksynnän lisäksi myös johdonmukaisuutta sekä komplementaarisuutta, kun uusia päätöksiä alueen liikkuvuutta suunnitellaan. Myös läheinen toiminta eri hallinnontasojen edustajien kanssa on keskeistä. Toimintaan vaikuttaa itse kaupunki, mutta ylöspäin katsoessa myös valtio sekä Euroopan unioni ja komissio. Alaspäin katsoessa taas esimerkiksi liikkumisesta vastaavat laitokset. Ottamalla huomioon julkisen sektorin eri tasot ja niiden toimijat, mahdollistetaan vahvempi perehtyneisyys sekä tuntemus koskien alueen aiempia poliittisia tavoitteita ja näin asiaankuuluvaa kehitystä. (European Union, 2013a, 4.)

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusmetodologia. Alalukuja on kaksi, joista ensimmäinen käsittää tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston. Toinen alaluku taas käsittää tutkimusmenetelmän sekä sen, kuinka aineisto on analysoitu.

3.1 Aineisto

Tutkimuksen aineistoa ei olla kerätty, vaan sen on valittu. Tutkimukseen valittuna aineistona toimii Tampereen kaupungin toteuttama kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma. Tampereen kaupungin laatiman kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma pohjautuu Euroopan unionin luomaan pohjamalliin tavoiteltavasta kestävästä kaupunkiliikkumisesta sekä sen toteuttamisesta. Euroopan unionin laatiman pohjan tarkoituksena on luoda raamit eurooppalaisten kaupunkien kestävämmälle kehittämiselle niin, että ne tukevat koko Euroopan unionin asettamia tavoitteita koskien kilpailukykyisempää sekä resurssitehokkaampaa eurooppalaista liikennejärjestelmää. (Rupprecht Consult, 2019, 9.) Tähän pyrkii myös Tampereen kaupunki, joka on nimennyt tavoitteekseen olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä, ja yksi keinoista tavoitteen saavuttamisessa on kestävämmän kaupunkiliikkumisen kehittäminen suunnitelman pohjalta (Tampere Strategia, 2021, 12).

Tutkimuksen kannalta aineistoksi valittiin Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma, koska sen toteutuksessa oli mukana laaja määrä toimijoita. Tampereen kaupungin laatima dokumentti kokoaa tutkimuksen kannalta parhaalla tavalla kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman ja siinä päätetyt tavoitteet yhteen niin, että useiden toimijoiden mukanaolo on tuotu esiin. Tämä on etenkin tutkimuksen teoriapohjan kannalta merkittävää, koska teoreettisen viitekehyksen voidaan nähdä määrittävän sen minkälaista aineistoa tutkimuksessa kannattaa hyödyntää ja kuinka yleistettävissä se on (Eskola & Suoranta, 1998, luku 2).

Tutkimusaineiston analyysin toteuttaminen vaatii ymmärrystä siitä, millaisesta dokumentista on kyse kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa. Aineistona toimiva Tampereen kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma on strateginen suunnitelma, jonka avulla kaupunki pyrkii kehittämään kestävämpiä liikkumisen muotoja tarkastellen kaupungin asukkaiden

liikkumistarpeita paremman elämänlaadun näkökulmasta (Tampere SUMP, 2021, 4). Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa on tärkeää huomioida etenkin ajan ja tilan käsitteet strategisessa mielessä, koska suunnitelman tavoitteena on kehittää tietyn tilan eli kaupungin toimintaa koskien kestävämpää liikkumista tulevaisuudessa. Koska suunnitelman tavoitteena on kehittää toiminnan laatua tulevaisuudessa, ajan merkitys on myös ymmärrettävä.

Ajan merkityksen ymmärtäminen on keskeistä, sillä Tampereen laatiman suunnitelman strategia kuvaa sen tavoittelemaa tulevaisuudenkuvaa nykyhetkessä. Strategian avulla voidaankin unohtaa nykyhetki ja kuvitella tulevaisuus, jossa vallitsevista haasteista on selvitty. Tampereen kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman kannalta tämä on tärkeää huomioida, sillä useimmat suunnitelman tavoitteet on asetettu monien vuosien päähän. Näihin tulevaisuuden tavoitteisiin päästään kuitenkin vain toiminnalla, jonka on alettava nykyhetkestä. Voidaankin nähdä, että suunnitelman strategia muokkaa niin nykyhetkeä kuin myös tulevaisuutta. Strategisen suunnitelman avulla niin sanotusti ostetaan aikaa luomalla kuva paremmasta tulevaisuudesta, joka muokkaa samalla nykyhetkeä toiminnan kautta. (Kornberg, 2012, 96.) Tämä on hyvä ymmärtää kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmasta, sillä se pohjautuu juuri kestävämmän tulevaisuuden mahdollistamiseen nykypäivänä tapahtuvien uudistusten kautta.

Tutkimuksen kannalta on myös hyvä ymmärtää tilan käsite strategisessa mielessä ja sen suhde Tampereen laatimaan suunnitelmaan. Tila voidaan perinteisesti jakaa suhteelliseen tai absoluuttiseen. Absoluuttinen tila tarkoittaa kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa esimerkiksi Tampereen kaupungin aluetta tai tiettyä osaa kaupungista, johon on tarkoitus rakentaa uusi pyörätie. Absoluuttisella tilalla on tietyt selkeät rajat, jotka ohjaavat sitä. Strategia mahdollistaa kuitenkin tilan hyödyntämisen myös suhteellisesti niin, että se ei koske vain konkreettista aluetta. Strategian avulla mahdollistetaan tilan joustavampi hyödyntäminen niin, että tila muokkautuu esimerkiksi sen käyttäjien myötä. Käyttäjiä voivat kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman kohdalla olla erilaiset yhteisöt, jotka sijaitsevat tietyllä alueella, poliittiset päättäjät tai yritykset, jotka pyrkivät edistämään omaa menestystään alueen mahdollistamien hyötyjen avulla. (Kornberg, 2012, 96–97.)

Dokumenttianalyysi sopii tutkimuksen toteutusmuodoksi hyvin sen reaktiivisuuden puutteen sekä saatavuuden ansiosta. Reaktiivisuuden puutteella viitataan siihen, että tutkimusprosessi ei vaikuta aineistoon tai sen sisältöön. Esimerkiksi haastattelutilanteissa haastateltava voi kokea olonsa jännittyneeksi ja tämä voi vaikuttaa annettuihin vastauksiin ja näin myös tutkimuksessa

hyödynnettävään aineistoon. Tämä ei ilmene dokumenttien yhteydessä niiden stabiiliuuden johdosta ja toimii etuna tutkimuksessa. Toisena etuna dokumenttianalyysissä voidaan nähdä saatavuus. Internetin myötä erilaisten aineistojen saatavuus on helpottunut merkittävästi ja valmiita aineistoja on saatavilla paljon. (Bowen, 2009, 31.) Etenkin hallintotieteissä, jossa ilmiöt ja aiheet perustuvat usein julkisen vallan käyttöön ja viranomaisten toiminnan ympärille, dokumenttianalyysin hyödyntäminen on hyvä vaihtoehto. Tämä johtuu siitä, että julkisen sektorin toimijoita voi olla haasteellista tavoittaa tai saada esimerkiksi haastateltavaksi. Julkisuusperiaatteen myötä kuitenkin viranomaisten asiakirjat ovat suurelta osin kansalaisille julkisia ja niiden hyödyntäminen tilanteissa, joissa ei ole mahdollisuuksia tavoittaa julkisen sektorin toimijoita, on hyvä vaihtoehto (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999).

3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata mahdollisimman hyvin niin sanotusti todellista elämää. Siihen sisältyy näkemys, että todellista elämää kuvaavia erilaisia todellisuuksia on olemassa monenlaisia. Lähestymistavassa on keskeistä löytää yhteys näiden eri todellisuuksien välillä ja kuvata kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 161.) Tutkimuksen tarkoituksena on seurata, kuinka collaborative governancen piirteet kuten yhteistyö sekä osallistaminen, jotka ovat osa nykypäivän poliittisen päätöksenteon todellisuutta, näyttäytyvät julkisen sektorin toiminnassa. Tämän takia kvalitatiivinen tutkimus sopii toteutusmuodoksi tässä tapauksessa.

Tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysimallia. Tutkimuksen pohjautuen merkittävästi collaborative governance -mallin ympärille ja siihen liittyvään teoriaan on teoriaohjaava sisällönanalyysimalli sopiva vaihtoehto tutkimuksen kannalta. Keskeistä teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on teorian mukanaolo apuvälineenä analyysia toteuttaessa. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että teoriaohjaava aineistoanalyysi ei perustu vain tutkimuksessa hyödynnettävään teoriaan, vaan sen on tarkoitus toimia analyysin tukena, aineistolähtöisen analyysin rinnalla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2.)

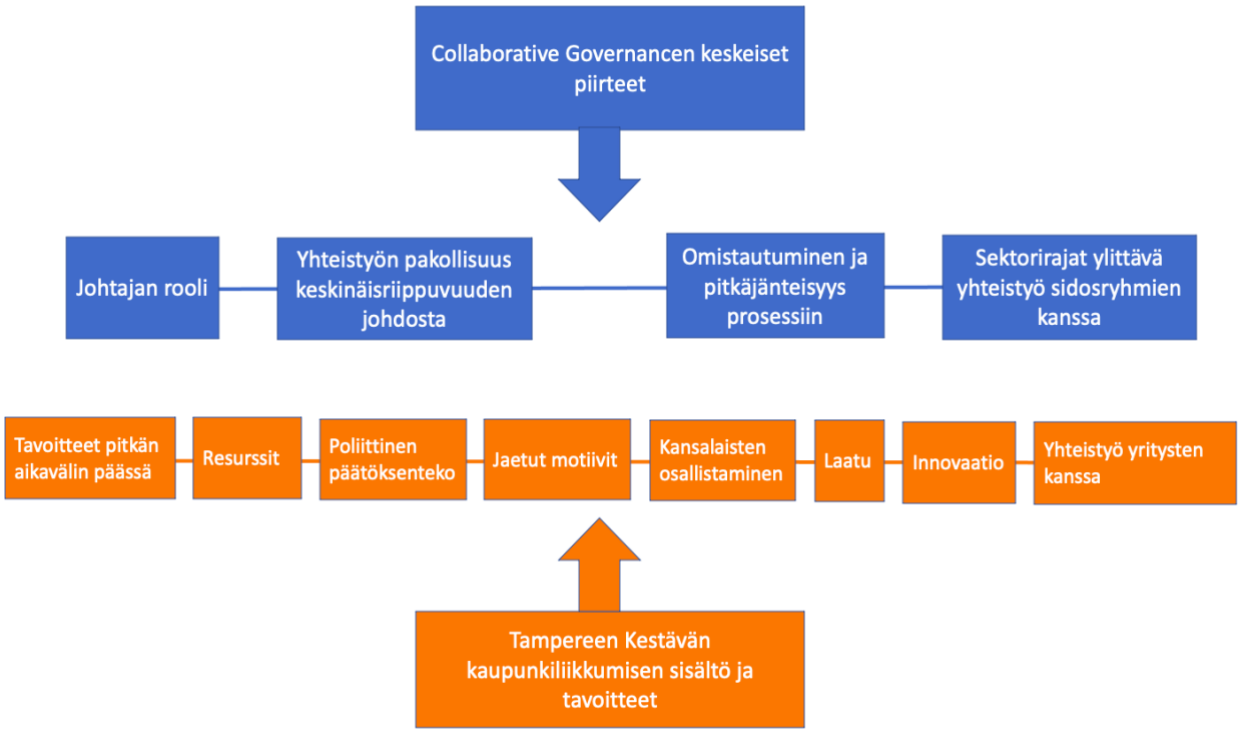
Tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin aineiston redusoinnilla eli pelkistämisellä. Pelkistämisellä viitataan koko tutkimuksessa käytössä olevan aineiston karsimiseen niin, että

tutkimuksen kannalta kaikki epäolennainen tieto, jota aineistosta on noussut esiin, leikataan pois. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2.) Tässä tutkimuksessa pelkistäminen toteutettiin etsimällä collaborative governancelle tyypillisiä piirteitä sekä ilmaisuja tutkimusaineistona toimivasta Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmasta, korostaen piirteet eri värillä, jotta niitä olisi helpompi käsitellä tarkemmin analyysin edetessä. Vaiheen avulla saatiin selvempi kuva siitä, kohtaavatko valittu aineisto sekä teoria lainkaan.

Aineiston pelkistämisen jälkeen analyysissä toteutettiin klusterointi eli esiin nousseiden piirteiden sekä ilmauksien tarkempi ryhmittely samankaltaisuusien sekä eroavaisuuksien perusteella. Ryhmittelyn tarkoituksena on yhdistää samankaltaiset ilmiöt yhteen luokiksi, jotka sisäisesti muodostavat vielä tarkemmin rajattuja alaluokkia ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Tutkimusaineiston pohjalta pystyttiin erottelemaan neljä eri luokiteltavaa ilmiötä, jotka olivat sektorirajat ylittävä yhteistyö, julkisen sektorin edustajan rooli johtajana, toimijoiden keskinäisriippuvuus sekä pitkäjänteisyys ja omistautuminen hankkeelle. Tutkimuksen tulososioissa käsitellään, kuinka nämä eri luokitellut ilmiöt esiintyvät aineistona toimivassa kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa.

4 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään aineiston analysoinnista nousseita tuloksia. Aineiston analysoinnin pohjalta pystyttiin luomaan pelkistetty malli siitä, minkälaiset collaborative governancen keskeiset piirteet ovat nousseet aineistosta esille sekä kuinka nämä piirteet ovat näkyneet aineistona toimineessa Tampereen kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa. Kuviossa 1. tuodaan esille sektorirajat ylittävän yhteistyön, johtajan roolin, omistautumisen ja pitkäjänteisyyden sekä toimijoiden keskinäisriippuvuuden merkitys suunnitelman kannalta. Esille on myös tuotu näiden keskeisten piirteiden merkitys toisiinsa nähden.



Kuvio 1. Collaborative Governancen keskeisten piirteiden esiintyminen Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa.

4.1 Sektorirajat ylittävä yhteistyö

Yhteistyö ja ehdottomasti sektorirajat ylittävä yhteistyö on collaborative governancen yksi pääpiirteistä. Emerson ja Nabatchi (2015a, 18) nostavat esiin, kuinka eri sidosryhmien merkitys

yhteisessä päätöksenteossa koskien julkisen sektorin poliittista toimintaan on tärkeää ja tulisi olla mahdollisimman vahvasti osa sitä. Keskeistä on erityisesti se, kuinka päätöksenteon tulisi tapahtua virallisessa muodossa sen ollen mahdollisimman konsensushakuista ja koskisi julkisen edun parantamista ja kehittämistä. Näkemys yhteistyöstä ja sen kattavuudesta on laaja ja käsittää kumppaneita ja sidosryhmiä kaikilta mahdollisilta sektoreilta. Esimerkiksi myös erilaiset hybridiratkaisut on tuotu mahdollisina toiminnan muotoina esille. Keskeistä tässä näkemyksessä on saavuttaa yhteistyön kautta parempia lopputuloksia kuin mikäli toiminta olisi keskittynyt yhdelle toimijalle (Emerson & Nabatchi, 2015b, 718). Ansell ja Gash (2008, 544–545) ovat myös todenneet, että yksi collaborative governancen keskeisistä piirteitä on päätöksenteon hajauttaminen siten, että siinä on mukana myös julkisen sektorin ulkopuolisia sidosryhmiä.

Tampereen kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa on tuotu useasti esille juuri muiden sidosryhmien kanssa tapahtuva yhteistyö prosessin suunnittelussa ja päätöksenteossa. Aineistossa on korostettu erityisesti yksityisen sektorin kanssa tapahtuvaa yhteistyötä. Muun muassa allianssimallin pohjalta rakennettu Tampereen uusi raitiotie oli yksi toimista, joka aineistossa esitettiin konkreettisena esimerkkinä yksityisen sektorin kanssa tapahtuvasta työstä. (Tampere SUMP, 2021, 21.) Yksityisen sektorin kanssa tapahtuvat yhteistyöprosessit painottuivat erityisesti erilaisten kuljetusten toimivammalla kehitykselle koskien elinkeinoelämän parantamista (Tampere SUMP, 2021, 29, 49). Ansell ja Gash (2008, 545) ovatkin sitä mieltä, että collaborative governance on julkisen sektorin toimintamuoto, jossa yksityinen ja julkinen sektori toimivat yhteistyössä niin, että ne edistävät poliittista päätöksentekoa koskevia vastuualueita mitä esimerkiksi juuri kuljetusten toimivuus Tampereella on.

Yksityisen sektorin toimijoiden kanssa tapahtuvan yhteistyön lisäksi Tampereen toteuttamassa suunnitelmassa on tuotu esiin esimerkiksi kaupungin asukkaiden merkitys prosessin suunnittelun kannalta. Yhteistyö kansalaisten kanssa keskittyy erityisesti yksityisihmisten liikkuvuuden muotoihin ja kulkuvälineisiin. (Tampere SUMP, 2021, 15.) Kansalaisten kanssa tapahtuva yhteistyö on aineiston perusteella kuitenkin pintapuolista ja keskittyy esimerkiksi erilaisten kyselyiden ja työpajojen ympärille, jotka eivät suoranaisesti takaa varmaa tai ratkaisevaa osaa päätöksenteossa. Näin määrittelevät mallin Ansell ja Gash, (2008, 546) jotka toteavat, että kyselyiden tapainen toiminta voi olla todella hyödyllistä ja informatiivista, mutta niiden avulla ei voida taata molemminsuuntaista kommunikaatiota, mikä on näkemyksen mukaan merkittävä osa collaborative governancen toteutumista. Collaborative govenancen ideana on, että julkisen sektorin ulkopuolisilla toimijoilla on oikea mahdollisuus vaikuttaa poliittisiin päätöksiin.

Kansalaisten kannalta tämä ei toteudu esimerkiksi kyselyiden kautta, mikä aineistossa on nostettu yhdeksi esimerkiksi, jonka avulla osallistamista on pyritty toteuttamaan (Ansell & Gash, 2008, 546).

Aineistossa mainittu kyselyiden kautta tapahtuva sidosryhmien huomioiminen päätöksenteossa voi näyttäytyä haasteena osallistamisen kannalta, sillä osallistamisen ja yhteistyön kautta tulisi pyrkiä luomaa pysyvämpää osallistamiskulttuuria, eikä vain hetkellistä ratkaisua kansalaisten huomioimiseen. Kun toiminta perustuu kyselyihin, ei kansalaisten mukana olo ole yhtä vahvaa kuin olisi toivottavan. Ongelmaksi voi toiminnan pinnallisuuden sekä lyhytaikaisuuden lisäksi nousta kansalaisten kyllästyneisyys osallistumista ja poliittista toimintaa kohtaan. (Murrays, ym. 2010, 37.)

Yhteistyö näyttäytyy merkittävästi aineistossa myös eri julkisen sektorin edustajien välisenä toimintana. Yhteistyö julkisen sektorin toimijoiden välillä ei itsessään edistä collaborative governancen toteutumista, mutta voi kertoa julkisen sektorin toimijoiden roolista hankkeessa. Useiden collaborative governacen määritelmien mukaan julkisen sektorin edustajan rooli on toimia hankkeen johtajana, mikäli toiminnasta halutaan menestyksekästä.

4.2 Julkinen sektori johtaa toimintaa

Ansell ja Gash (2008, 546) näkevät, että vaikka collaborative governance perustuu yhteistyöhön, niin tätä yhteistyöhön perustuvaa prosessia tulee johtaa julkisen sektorin toimija eli esimerkiksi valtio, kunta tai kaupunki. Näkemys perustuu siihen, että prosessin johtajan tulee pystyä tarjoamaan toimivat fasiliteetit yhteistyön toteutumiselle julkisen intressin yhteydessä (Ansell & Gash, 2008, 550). Myös Emerson ym. (2012, 9) näkevät johtajan roolin olevan merkittävä tekijä collaborative governancen onnistumisessa ja toteutumisessa. Emersonin ym. mukaan kuitenkin se, toimiiko prosessin johtajana välttämättä julkisen sektorin toimija vai esimerkiksi jonkun muun sektorin edustaja, ei ole määritelty yhtä tarkasti. Näkemyksen mukaan prosessin johtajana voi toimia mikä tahansa toimija, kunhan tämä on vain pätevä tehtävään. Johtajan rooli voi perustua toimijan kykyihin ja saavutuksiin tai merkitykseen sekä jäsenyyteen sidosryhmien onnistuneen yhteistyön kannalta. Näkemyksen mukaan johtajan on kuitenkin kyettävä toteuttamaan toimintaa korkealla tasolla ja pystyttävä muun muassa tarjoamaan tarvittavat resurssit prosessin läpi viennille. Tästä syystä johtajan rooli päätyy usein julkisen sektorin edustajan vastuulle.

Aineistossa tuodaan vahvasti esille kaupungin yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, mutta myös se, että Tampere toimii hankkeen johdossa ja on pääsääntöisesti vastuussa lopullisista tuloksista. Aineistossa todetaan muun muassa, kuinka suunnitelma on tehty yhdessä kaupungin palvelualueiden ja -yksiköiden kanssa, mutta kokonaisvastuu on kaupungilla itsellään. (Tampere SUMP, 2021, 4, 15.) Tämän lisäksi todetaan, että suunnitelman toteutuksessa ja valmistelussa on ollut mukana esimerkiksi asukkaita, yliopisto, erilaisia valtuustoja sekä neuvostoja, yrityksiä, valtio, lähialueen kunnat ja erilaiset yhdistykset. (Tampere SUMP, 2021, 15, 25, 29, 35, 36, 49.) Yhteistyötä siis tehdään sektorirajojen yli, mutta johdossa toimii julkinen toimija, kuten Ansell ja Gash collaborative governancen yhdeksi keskeisistä piirteistä nostavat (Ansell & Gash 2008, 454). Aineistossa todetaan, kuinka Tampereen kaupunki itse toimijana haluaa olla edelläkävijänä sekä esimerkkinä muille toimijoille uusien liikkumiseen liittyvien liiketoiminnan muotojen kehittämisessä ja synnyttämisessä innovaation kautta. Nämä vaativat toteutuakseen yhteistyötä muiden sektoreiden toimijoiden kanssa (Tampere SUMP, 2021, 39). Julkisen toimijan johtajan roolin voi myös analysoida pelkästään siitä, että suunnitelman on julkaissut Tampereen kaupunki ja se hyväksyttiin Tampereen kaupungin valtuustossa ennen sen lopullista virallistusta. Tämä kertoo prosessin kannalta selvästi, että Tampereen kaupunki on ollut johtamassa ja viemässä toimintaa eteenpäin.

Tampereen kaupungin selvä rooli prosessin johtajana poistaa osittain Huxhamin ym. (200, 342) esiin nostaman uhan mahdollisista rooliepäselvyyksistä ainakin prosessin johdon kannalta. Vaikka johtajan rooli aineiston perusteella on selvä ja kuuluu kaupungille, niin muiden suunnitelman toteutuksessa mukana olleiden toimijoiden roolien tarkempaa merkitystä ei ole tuotu esille. Eri toimijoiden mukana oloa suunnitelman toteutuksessa on aineisossa korostettu, mutta se minkälainen rooli näillä toimijoilla loppujen lopuksi on ollut sen kannalta, on mahdotonta tarkentaa täysin tutkimuksessa käytetyn aineiston pohjalta.

4.3 Keskinäisriippuvuus innovaation lähteenä

Emerson ym. (2012, 9) mukaan yksi keskeisistä tekijöistä collaborative governancen toteutumisen kannalta on keskinäisriippuvuus, joka tarjoaa toiminnassa mukanaoleville osapuolille mahdollisuuden saavuttaa tavoitteita ja päämääriä, joita ilman yhteistyötä ei olisi ollut mahdollista saavuttaa. Keskinäisriippuvuus ja sen toimiminen vaatii osapuolten välillä jaettuja motiiveja, jotka rakentuvat muun muassa luottamuksesta, ymmärryksestä, sisäisistä kyvyistä

organisaatiossa sekä sitoutumisesta hankkeeseen (Emerson, ym. 2012, 13). Keskinäisriippuvuus ikään kuin pakottaa toimijat yhteistyöhän tietyn ongelman tai haasteen edessä. Tämän keskinäisriippuvuuden ja jaettujen motiivien kautta tapahtuva yhteistyö vaatii luottamusta, joka syntyy sidosryhmien välille ajan kanssa. Leinon (2019, 348) esiin nostama pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys ovat tässä todella merkittävässä roolissa. Mikäli luottamus ja mahdollisuus toimivampaan yhteistyöhön rakentuu, voi sen kautta syntyä laadukkaampia ratkaisuja, jotka mahdollistavat osapuolten menestymisen näiden jaettujen motiivien kannalta. Tämä keskinäisriippuvuuden pakottama yhteistyöhän perustuva toiminta voi johtaa myös innovaatioihin, joiden merkitys on keskeistä aineistossa nimettyjen tavoitteiden saavuttamisessa. (Emerson, ym. 2012, 13.)

Keskinäisriippuvuus sekä jaetut motiivit tulevat vahvasti esiin myös Tampereen kaupungin kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa, jossa pyrkimykseksi nousee innovaatioiden kautta tapahtuva kestävän kaupunkiliikkumisen toteuttaminen. Tampereen kaupungin suunnitelmassa nostetaan useaan kertaan esille innovaatioiden ja uusien toimintakeinojen merkitys suunnitelman toteutumisen kannalta. (Tampere SUMP, 2021, 12, 29.) Kaupungin pyrkimyksenä on aineiston mukaan tukea ja edistää esimerkiksi uusia liikkumisen muotoja, jotka palvelevat kaupungin alueelle syntyneitä uusia ”liikkumishubeja”. Tässä keskinäisriippuvuus yksityisen palveluntuottajien ja Tampereen kaupungin välillä näyttäytyy vahvasti, eikä kaupunki yksin pystyisi täysin vastaamaan hankkeesta. Uusien liikkumismuotojen kehittäminen ei voi olla vain kaupungin vastuulla ja aineistossa onkin tuotu esiin yhteistyö ja sitä kautta myös keskinäisriippuvuus uusien ja innovatiivisempien ratkaisujen löytämisessä. (Tampere SUMP, 2021, 28–29.) Etenkin yksityisen sektorin toimijoiden merkitys innovaatioiden toteutumisessa on korostettu aineistossa vahvasti. Innovaatiot kehittyvät usein yhteistyön kautta ja collaborative goverancen kaltainen toteutus juuri tässä tapauksessa on sopiva toiminnan pohjalle.

4.4 Pitkäjänteisyys ja omistautuminen kaiken keskiössä

Leinon (2019, 349) esiintuoma pitkäjänteisyys ja osapuolten sitoutumisen merkitys on suuri collaborative governancen suuntaisen toiminnan kannalta ja näyttelee suurta roolia siinä, kuinka kaikki aikaisemmin esiin nostetut piirteet toteutuvat suunnitelmassa. Yhteistyö ja erityisesti sektorirajat ylittävä yhteistyö vaatii aikaa ja eri osapuolten välistä luottamusta toisiaan kohtaan. Luottamuksen synnyttäminen toimijoiden välille voi olla välillä vaikeaa muun muassa erilaisten

motiivien, näkemysten sekä arvojen takia (Emerson ym. 2012, 13–14). Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma on tulevaisuuteen pohjautuva dokumentti, joka kuvaa Tampereen kaupungin tavoittelemaa tilannetta liikkumisen näkökulmasta vuonna 2030. Koska suunnitelman tavoitteet on asetettu näinkin kauas, ei toimijoilla ole muuta mahdollisuutta kuin sitoutua hankkeeseen pitkäjänteisesti. Sitoutuminen ja omistautuminen tulevatkin itsessään parhaiten esille juuri tavoitteiden pitkäkestoisuuden muodossa. Tampereen kaupunki ei pystyisi luomaan tai saavuttamaan yksinään kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmaa tai siinä asetettuja tavoitteita. Monen vuoden päähän asetetut tavoitteet kertovat Tampereen kaupungin luottamuksesta hanketta mutta myös sidosryhmiä kohtaan, kun huomioidaan kuinka keskeisessä roolissa omistautuminen kaikkien sidosryhmien puolesta hankkeen onnistumisen kannalta on.

Pitkäjänteisyyden ja omistautumisen merkitys nousee aineistossa esiin myös, kun tarkastellaan suunnitelmaa poliittisen päätöksenteon muotona. Suunnitelman on hyväksynyt Tampereen kaupungin hallitus ja se käsittää poliittisia päätöksentekolinjauksia koskien liikkumista kaupungissa tulevaisuudessa. Näin ollen voidaan todeta suunnitelman käsittelevän poliittista toimintaa. On huomioitava, että poliittisten päätösten läpivienti voi viedä pitkiäkin aikoja ja juuri tästä syystä sitoutumisen sekä omistautumisen kaltaiset tekijät ovat todella merkittäviä suunnitelman onnistumisen kannalta. Ansell ja Gash (2008, 454) nostivatkin poliittisen päätöksenteon yhdeksi tekijöistä, jotka määrittävät collaborative governancea. Näin ollen voidaan nähdä, että erityisesti pitkäjänteisyyden merkitys on suuri suunnitelmalle.

Keskinäisriippuvuus ja sen kautta syntyvät pakolliset yhteistyösuhteet vaativat myös osapuolien sitoutumista sekä omistautumista hankkeelle, mikäli siinä halutaan onnistua toivotulla tavalla. Leinon (2019, 349) mukaan tasapainoinen sitoutuminen toimintaan mahdollistaa varmemman menestymisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, koska poliittiset päätökset ja niiden toimeenpano sekä toteutus vievät usein pitkiäkin aikoja. Keskinäisriippuvuuden pakottama sitoutuminen voi mahdollistaa innovatiivisemman ja uudistavan toiminnan, joka on keskiössä Tampereen asettamissa tavoitteissa koskien kestävämpää liikkumista (Tampere SUMP, 2021, 12). Innovaatiot ja niiden saavuttaminen vaativat usein aikaa ja tästä syystä onkin tärkeää suunnitelman tavoitteiden onnistumisen kannalta, että kaikki osapuolet sitoutuvat toimintaan vaaditulla tasolla. Emersonin ym. (2012, 9, 13) näkemys keskinäisriippuvuuden merkityksestä siinä, kuinka yhteiset tavoitteet mahdollistavat sujuvamman toiminnan etenkin innovaatioiden ja kehittämisen kannalta, on merkittävää huomioida aineistossa, koska Tampereen laatima suunnitelma vaatii paljon innovatiivisuutta onnistuakseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, kuinka collaborative governance ja sen erilaiset piirteet esiintyvät Tampereen kaupungin johdon laatimassa kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmassa. Tutkimuskysymyksen pohjalta saadaan vastauksia siihen, kuinka esimerkiksi suunnitelman laadinnassa on otettu huomioon eri sidosryhmät sektorirajat ylittäen sekä kuinka nämä mahdolliset yhteistyösuhteet ovat vaikuttaneet suunnitelman muotoon sekä siinä asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut arvioida tai analysoida, kuinka hyvät mahdollisuudet onnistumiselle collaborative governance -mallin mukainen toiminta toisi Tampereen kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmalle, vaan tarkoitus on ollut nostaa esiin piirteet, jotka nousivat suunnitelmasta esiin ja arvioida niiden merkitys suunnitelman kannalta.

Tutkimusten tulosten pohjalta voidaan todeta, että collaborative governancen piirteitä on selvästi havaittavissa suunnitelmassa ja etenkin yhteistyö eri sektoreiden välillä nousee tutkimuksen aineistossa esille. Myös muut tärkeät tekijät kuten julkisen sektorin toimijan johtajan rooli, toimijoiden pitkäjänteisyyden merkitys sekä keskinäisriippuvuus tavoitteiden saavuttamisessa korostuvat aineistossa. Tämän vuoksi voidaankin todeta, että collaborative governance on vahvasti esillä suunnitelmassa. Esiin nousevista piirteistä huolimatta ei voida kuitenkaan täysin todeta suunnitelman perustuvan yhteistyöhön ja sektorirajat ylittävään toimintaan, jotka ovat collaborative governance -mallin keskiössä. Ei voida myöskään täydellä varmuudella todeta, että suunnitelmassa ilmenevät collaborative governacen piirteet, kuten julkisen sektorin johtajan rooli tai osapuolien sitoutuminen sekä pitkäjänteisyys toteutuvat juuri mallin esittämällä tavalla. Tämä johtuu aineiston muodosta, jota ei alun perin ole tarkoitettu tutkimusaineistoksi. Dokumentti on strateginen suunnitelma, jossa kuvataan Tampereen kaupungin asukkaiden erilaisia liikkumistarpeita laadukkaamman elämänlaadun näkökulmasta, eikä sitä ole siis tarkoitettu itsessään tutkimusaineistoksi, vaan informatiiviseksi dokumentiksi koskien kestävämpää liikkumista ja sen kehittämistä alueella. Tästä syystä onkin tärkeää huomioida lähdekriittisyys koskien aineistoa ja siitä esitettyjä tuloksia.

Lähdekriittisyys on tärkeää etenkin, kun otetaan huomioon, minkälainen aineistona hyödynnetty dokumentti on kyseessä. Suunnitelman tarkoituksena voidaan nähdä olevan kehittää kaupungin kuvaa parempaan suuntaan koskien kestävää toimintaa liikkumisen kannalta alueella.

Nykypäivänä kaikkien toimijoiden tulisi pyrkiä kestävämpää toimintaan omalta osaltaan ja sen voidaan nähdä olevan tietyn asteinen trendi, etenkin kun kyse on poliittisesta toiminnasta kaupungeissa ja niiden kehittämisessä. Tietyn asteisena trendinä voidaan pitää myös governance-ajattelun sekä uuden julkisen hallinnan toimintatapoja, jotka perustuvat yhteistyöhön ja kansalaisten osallistamiseen. Nämä piirteet ovat collaborative governancen keskiössä ja onkin mielenkiintoista miettiä, kuinka vahvasti ja aidosti esimerkiksi kansalaiset loppujen lopuksi on otettu suunnitellussa ja päätöksenteossa huomioon, vai onko kyseessä enemmänkin trendien seuranta siinä uskossa, että se vetoaa kansalaisiin ja muihin toiminnan vaikuttaviin sidosryhmiin positiivisessa mielessä.

Siitä, kuinka vilpittömästi tai konkreettisesti collaborative governancen kaltaiset toimet ovat toteutuneet suunnitelmassa, on mahdotonta vastata täydellä varmuudella tutkimuksessa hyödynnetyn aineiston perusteella. Epävarmuus jättääkin tilaa mahdolliselle jatkotutkimuksille käsitellä tarkemmin eri sidosryhmien merkitystä kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman toteutuksessa ja siinä miltä itse suunnitelman toteutus näyttäytyy eri sidosryhmille. Kestävän kehityksen näkökulmasta voidaan kuitenkin todeta, että ainakin konkretiassa osa tavoitteista, joita suunnitelmassa asetettiin, on toteutunut. Euroopan komissio palkitsikin Tampereen kaupungin SUMP Award -kilpailussa, jossa palkitaan eurooppalaisia kaupunkeja, jotka ovat onnistuneet toiminnassaan parantamaan kestävää kaupunkiliikkumista alueella. Tampereen kaupunki sai eritoten tunnustusta koskien kestävämpien liikkumismahdollisuuksien edistämisestä ja onnistuneesta kestävän kaupunkiliikkumisen ohjelmasta, joka perustuu tutkimuksessa aineistona toimineeseen suunnitelma. (Tampereen Kaupunki, 2022.) Tunnustuksen perusteella voidaan osittain todeta suunnitelman pätevyys ja arvioida, että mahdollisesti mukana olleet sidosryhmät ovat olleet myös tämän tunnustuksen mahdollistajina.

Vaikka Tampereen kohdalla kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman täytäntöönpano näyttää alkaneen onnistuneesti, on monia kehitysmahdollisuuksia suunnitelmaan ja siihen, kuinka juuri collaborative governancen keskeisiä piirteitä siinä voisi hyödyntää. Etenkin kansalaisten vahvempi mukaanotto toimintaan olisi toivottua. Idea mahdollisuudesta muun muassa päivittää suunnitelman sisältöä toiminnan yhteydessä ja edetessä kansalaisten näkökulmasta mahdollistaisi ajankohtaisemmat ja näin kehittyneemmät lähestymistavat vastassa oleviin ongelmiin. Innovatiivinen toiminta tässä suhteessa tukisi itse kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelman toteutumista, mutta myös collaborative governancen piirteiden vahvempaa esiintymistä suunnitelmassa.

Tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa esiin useita potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Jo aikaisemmin mainittu mahdollinen jatkotutkimuskohde on käsitellä ilmiötä vahvemmin eri sidosryhmien näkökulmasta ja tarkentaa tässä tutkimuksessa tarkentamattomia tekijöitä koskien yhteistyötä ja sen eri muotoja. Toinen mahdollisuus mielenkiintoiselle jatkotutkimusaiheelle olisi verrata Tampereen toteuttamaa suunnitelmaa muiden kaupunkien laatimiin vastaaviin suunnitelmiin ja analysoida, kuinka collaborative governance -mallin piirteet niissä esiintyvät ja kuinka paljon suunnitelmat eroavat tämän myötä toisistaan. Yhteiskunnallisen tasolla voitaisiin myös tulevaisuudessa tutkia, kuinka suunnitelma on onnistunut Tampereella ja kuinka tyytyväisiä mukana olleet toimijat ovat olleet suunnitelman toteutumisesta. Näin saataisiin mahdollisesti tarkempi kuva siitä, onko muun muassa juuri keskinäisriippuvuuden kautta syntynyt tarvittavia innovaatioita, joiden pohjalta suunnitelman tavoitteet olisivat laadukkaammin saavutettavissa.

6 LÄHTEET

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571.

Booher, D.E. (2004). Collaborative governance practices and democracy. Nat Civic Rev, 93: 32-46.

Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, Qualitative Research Journal, 27-40.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, *74*(4), 445-456.

Conti, D. M., Guevara, A. J. H., Heinrichs, H., Silva, L. F., Quaresma, C. C. & Beté, T. S. (2019). Collaborativegovernance towards cities sustainability transition. urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana.

Desa, U. N. (2016). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, *87*(4), 892-909.

Emerson, K. & Nabatchi, T. (2015a). *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press.

Emerson, K. & Nabatchi, T. (2015b). Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix, Public Performance & Management Review, 717-747.

Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An Integrated Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1):1.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

European Union, European Commission. (2013a). Annex a concept for sustainable urban mobility plans to the Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Haettu osoitteesta https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:82155e82-67ca-11e3-a7e4-01aa75ed71a1.0011.02/DOC_4&format=PDF 28.3.2022.

European Union, European Commission. (2013b). Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Together towards competitive and resource-efficient urban mobility Haettu osoitteesta https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:82155e82-67ca-11e3-a7e4-01aa75ed71a1.0011.02/DOC_3&format=PDF 28.3.2022.

Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13. Osin uud. Laitos.). Tammi.

Huxham, C. Vangen, S., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. Public Management (London, England), 2(3), 337–358. https://doi.org/10.1080/14719030000000021

Kornberger, M. (2012). Governing the city: From planning to urban strategy. *Theory, Culture & Society*, *29*(2), 84-106.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999).

Leino, J. (2019). Yhteishallinnan mahdollisuuksista Suomessa. Ympäristöpolitiikan ja –oikeuden vuosikirja 2019, 346—379.

Murray, J., Tshabangu, B. & Erlank, N. (2010). Enhancing Participatory Governance and Fostering Active Citizenship: An Overview of Local and International Best Practices. Politikon, 37(1), 45–66. https://doi.org/10.1080/02589346.2010.492149

Osborne, S. P. (2010). The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Taylor & Francis Group.

Osborne, S. P. (2006). "The New Public Governance?" Public Management Review 8 (3): 377–387.

Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitran selvityksiä 139. Helsinki: Sitra.

Rupprecht Consult. (2019). Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan, Second Edition.

Tampereen kaupunki. (2022). Tampereen kaupungin Kestävän Liikkumisen Kehittämistyö Palkittiin. Haettu osoitteesta https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2022/03/29032022_1.html, 21.4.2022.

Tampere -SUMP. (2021). Kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelma. Haettu osoitteesta https://www.tampere.fi/tiedostot/k/NhbU13wr1/Kestavan_kaupunkiliikkumisen_suunnitelma_SUMP.pdf 20.2.2022.

Tampere -strategia. (2021). Tekemisen kaupunki – Tampereen strategia 2030. Haettu osoitteesta https://www.tampere.fi/tiedostot/t/4xBiuZYcx/tampereen_strategia_2030.pdf, 20.2.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö - TEM. (2022). Julkisten palveluiden uudistaminen. Haettu osoitteesta https://tem.fi/julkisten-palveluiden-uudistaminen, 22.2.2022.

United Nations – U. N. (2016). The Paris Agreement.

Valtioneuvosto. (2019). *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta.* Helsinki. Valtioneuvosto.

Vartiainen, P., Raisio, H., Lundström, N. & Niskanen, V. P. (2021). Katsaus valtion ohjaustoiminnan kehitykseen: Fokuksessa governance-ja kompleksisuuskirjallisuus.

Vartola, J. (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa I. Karppi & L.-M. Sinervo (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.