

Siiri Niinimäki

KAUPUNKILAISTEN OSALLISTAMINEN KAUPUNKIKEHITYKSEN PROJEKTIN SUUNNITTELUUN

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Jaakko Siltaloppi
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Siiri Niinimäki: Kaupunkilaisten osallistaminen kaupunkikehityksen projektien suunnitteluun

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Tuotantotalous

Toukokuu 2023

Sidosryhmien hallinta on yksi projektinhallinnan tärkeimmistä tehtävistä. Kaupunkilaiset ovat kaupunkikehityksen projekteille merkittävä sidosryhmä, sillä projektien tarkoituksena on kehittää kaupunkia vastaamaan paremmin asukkaiden tarpeisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupunkilaisten mielipiteitä täytyy kuunnella ja huomioida projektin suunnitteluvaiheessa. Tässä työssä tutkitaan niitä keinoja, joilla kaupunkilaisia voidaan osallistaa kaupunkikehityksen projektien suunnitteluun. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä keinoja osallistamiseen käytetään sekä millaisia hyötyjä ja haasteita nämä keinot tuottavat kaupunkilaisille sekä projektiorganisaatiolle.

Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa on tutustuttu aiheen tutkimukseen ja muodostettu siihen perustuvia päätelmiä. Työssä löydetty osallistamisen keinot on jaettu kahteen kategoriaan: suoriin ja epäsuoriin osallistamisen keinoihin, joista suorat keinot voidaan jakaa edelleen perinteisiin ja digitaalisiin. Jokaiseen löydettyyn keinoon liittyy hyötyjä ja haasteita, joiden huomioiminen osallistamiskeinoa valittaessa on olennaista. Merkittävimmät hyödyt liittyvät projektiorganisaation ja kaupunkilaisten välisen vuorovaikutussuhteen paranemiseen osallistamisen myötä. Suurimmat haasteet taas syntyvät kaupunkilaisten epätasa-arvoisista mahdollisuuksista osallistua projektin suunnitteluun.

Osallistamiskeinojen valinnassa on olennaista ottaa huomioon kaupunkilaisten eritasoinen kyky ymmärtää projektin teknisiä yksityiskohtia sekä käyttää osallistamiseen valittuja työkaluja. Osallistumiskeinojen on huomattu siirtyvän jatkuvasti kohti digitaalisia ratkaisuja. Tätä muutosta on edistänyt sekä COVID-19-pandemia että digitaalisten työkalujen ja älylaitteiden käytön jatkuva lisääntyminen. Projektit ovat luonteeltaan ainutlaatuisia ja monet kaupunkikehityksen projektit ovat myös paikka- ja kulttuurisidonnaisia, mikä voi tuoda haasteita sopivan osallistamiskeinon valintaan. Yksi ratkaisu voi olla useampien osallistamiskeinojen hyödyntäminen projektin suunnittelussa, mutta aihe vaatii vielä jatkotutkimusta.

Avainsanat: Osallistaminen, sidosryhmien hallinta, projektiorganisaatio, kaupunkikehitys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Siiri Niinimäki: Citizen participation in the planning of urban development projects

Bachelor's thesis

Tampere University

Industrial Engineering and Management

May 2023

Stakeholder management is one of the most important tasks in project management. Citizens are important stakeholders for urban development projects since these projects are aiming to develop the city to better meet the needs of its inhabitants. This means that citizens' opinions must be listened to and taken into account during the planning phase of a project. This paper explores the ways in which citizens can be involved in the planning of urban development projects. The aim of the study is to find out what methods are used to involve citizens and what benefits and challenges these methods bring to both the citizens and the project organization. This study has been carried out as a literature review, reviewing the research on the topic, and drawing conclusions based on it. The methods of participation identified in the work have been divided into two categories: direct and indirect methods of participation, of which direct methods can be further subdivided into traditional and digital. Each of the methods identified has benefits and challenges, which are essential to take into account when choosing a method of participation. The most significant benefits are related to the improved interaction between the project organization and the citizens through participation. The main challenges arise from the unequal opportunities for citizens to participate in the planning of the project. When choosing the method of participation, it is essential to take into account the different levels of ability of the citizens to understand the technical details of the project and to use the tools chosen for participation. It has been observed that the means of participation are constantly moving towards digital solutions. This change has been driven both by the COVID-19 pandemic and by the increasing use of digital tools and smart devices. The unique nature of projects and the location and cultural context of many urban development projects can pose challenges in choosing the appropriate method of participation. One solution may be to use more than one method of participation in the design of a project, but this is a topic that requires further research.

Keywords: Participation, stakeholder management, project organization, urban development

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Kiinnostukseni projektinhallintaan on herännyt opintojeni aikana ja mahdollisuus syventää osaamistani projekteista työelämässä sai minut valitsemaan tämän aihealueen. Työn aiheessa alun perin kiehtoi se, ettei aihe ollut itselle tuttu vaan työssä sai mahdollisuuden syventyä täysin uuteen ja kiinnostavaan asiaan. Haluan kiittää ystäviäni ja perhettäni tuesta työn kirjoittamisen aikana. Lisäksi haluan kiittää opettajia ja ohjaajia, jotka ovat auttaneet tämän työn edistämässä ja parantamisessa.

Tampereella, 4.5.2023

Siiri Niinimäki

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	3
2. OSALLISTAMINEN KAUPUNKIKEHITYKSEN PROJEKTEISSA	5
2.1 Kaupunkikehityksen projektit ja niiden hallinta	5
2.2 Kaupunkilaisten osallistaminen projektin suunnitteluun.....	8
3. OSALLISTAMISEN KEINOT PROJEKTIN SUUNNITTELUUN.....	11
3.1 Perinteiset osallistamiskeinot.....	12
3.2 Digitaaliset osallistamiskeinot	13
3.3 Epäsuorat osallistamiskeinot	15
3.4 Osallistamisen hyödyt ja haasteet	17
4. PÄÄTELMÄT	23
4.1 Tutkimustulokset.....	23
4.2 Tulosten arviointi.....	24
4.3 Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	24
LÄHTEET.....	26

LYHENTEET JA MERKINNÄT

CBA	Community Benefits Agreement, yhteisön etuja ajava sopimus
ICT	Information and Communication technology, tieto- ja viestintäteknologia
SMART-kriteeristö	Projektin tavoitteiden kriteeristö, specific, measurable, achievable, realistic ja timely
3D-mallinnus	Kolmiulotteinen mallinnus

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Väestönkasvu on luonut pakotteita kaupunkien kasvulle ja jatkuva tarve laajentamiselle voi johtaa yhä monimutkaisempaan infrastruktuuriin, mikä voi laskea elämänlaatua kaupungin asukkaana. Parantaakseen kaupunkilaisten elämänlaatua on kaupunkikehityksessä vastattava kaupunkilaisten tarpeisiin ja odotuksiin (Zarei & Nik-Bakht, 2021). Vastatakseen kaupunkilaisten tarpeisiin, projektien on ymmärrettävä mitä nämä tarpeet ovat, minkä takia on etsitty erilaisia keinoja saada mahdollisimman edustava kuva yhteisön tarpeista erilaisten osallistamisen keinojen kautta. Sopivan osallistamistavan löytäminen voi kuitenkin olla haastavaa, ja jokaisen projektin on arvioitava, ovatko osallistamisesta saatavat hyödyt suuremmat kuin siitä syntyvät kustannukset. Joissain tapauksissa osallistamista myös veloitetaan lainsäädännön kautta. (Aubin & Bornstein, 2012; Di Maddaloni & Davis, 2018) Aiheen tutkimusten määrä on kasvanut merkittävästi 2000-luvun alusta asti (Zarei & Nik-Bakht, 2021), mikä mahdollistaa tämän kirjallisuuskatsauksen ja tekee siitä myös ajankohtaisen tutkimusaiheen.

Projekti on ainutkertainen kokonaisuus, jolle on määritetty elinkaari ja päämäärä (Olsen, Atkinsonin 1999 mukaan). Monet rakennushankkeet ovat tämän määritelmän mukaisesti projekteja, sillä myös ne ovat ainutkertaisia, niillä on päämäärä ja ne tulevat elinkaarensa päähän. Kaupunkikehitystä voidaan siis ajatella yksittäisten projektien muodostamana kokonaisuutena (Hedborg et al., 2020). Projektille ominaista on sidosryhmät ja niiden vaikutus projektiin. Sidosryhmien hallinta on osa projektinhallintaa ja vaatii työkaluja ja toimintatapoja siinä missä muukin projektinhallinta (Atkinson, 1999).

Projektipäälliköiden näkemys on, että kaupunkilaiset kokevat projektien vaikutukset paikallisiin yhteisöihin ovat pääasiassa negatiiviset tai niiden negatiivisten vaikutusten määrä on positiivisia suurempi. Kaupunkikehityksen projektit aiheuttavat yhteisölle häiriötä jokapäiväiseen elämään melun, pölyn, saasteiden ja maisemamuutosten muodossa. Paikalliset siis näkevät projektit usein pääosin uhkina heidän elämälleen ja elämänlaadulleen, eivät mahdollisuutena. (Di Maddaloni & Davis, 2018) Osallistamisen epäonnistuminen myös näkyy kaupunkikehityksen projekteissa selvästi, kun rakennushankkeet kohtaavat vastustusta (Saßmannshausen et al., 2021) Kaupunkilaisten ja yh-

teisöjen osallistamisen avulla voidaan kasvattaa projektista saatavia hyötyjä kaupunkilaisten näkökulmasta ja siten lisätä hyväksyntää kaupunkikehitykselle ja sen projekteille. (Di Maddaloni & Davis, 2018)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman aiheena on kaupunkilaisten osallistaminen kaupunkikehityksen projektien suunnitteluun. Aihe liittyy teolliseen projekti- ja palveluliiketoimintaan, erityisesti projektin ja sen sidosryhmien hallintaan. Projekteissa tärkeä sidosryhmä on sen loppukäyttäjät, jotka kaupunkikehityksen kontekstissa ovat esimerkiksi kaupungin asukkaita (Natarajan et al., 2019). Tästä syystä on tärkeää kuunnella kaupunkilaisten näkemyksiä ja tarjota heille keinoja tuoda niitä esiin. Parhaat mahdollisuudet vaikuttamiseen saadaan projektin alkuvaiheessa, jonka vuoksi työssä tarkastellaan erityisesti keinoja osallistaa kaupunkilaisia kaupunkikehityksen suunnitteluun. Tavoitteena on myös selvittää eri keinojen eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä hyödyissä ja haasteissa sekä kuinka nämä ja kaantuvat kaupunkilaisille ja projektiorganisaatiolle. Näiden tavoitteiden pohjalta saadaan muodostettua seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitä osallistamisen keinoja kaupunkikehityksen projektien suunnitteluvaiheessa käytetään?
- Mitä hyötyjä ja haasteita osallistamiseen liittyy kaupunkilaisten ja projektiorganisaation näkökulmasta?

Näiden tutkimuskysymyksiä vastauksiin päästään selvittämällä ensin, mitä osallistamisen keinoja on käytetty ja miten ne sopivat kaupunkikehityksen projekteihin. Siten saadaan muodostettua käsitys siitä, kuinka osallistaminen useimmiten tapahtuu. Tarkastelemalla tätä ensimmäistä tutkimuskysymystä päästään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen. Pyrkimyksenä on tarkastella, millaisia hyötyjä osallistamisesta muodostuu kaupunkilaisille, jotka ovat suunnittelussa mukana tai ovat muita loppukäyttäjiä, mutta myös, millaisia hyötyjä osallistamisesta on projektiorganisaatiolle. Osallistamisen haasteissa keskitytään siihen, miten eri järjestelyt aiheuttavat erilaisia haasteita projektiorganisaatiolle. Työ on rajattu keskittymään vain projektien suunnitteluvaiheeseen, sillä toteutusvaiheen osallistamisesta ei löydy sellaista määrää tutkimusta, jonka avulla voitaisiin muodostaa tarpeeksi kattava kirjallisuuskatsaus.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kandidaatintyö on kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on tutkia osallistamisen keinoja ja hyötyjä kaupunkikehityksen projektien suunnittelun kontekstissa perustuen alan kirjallisuuteen. Tiedonhaussa on keskitytty pääosin artikkeleihin ja käytetty tieteellisten julkaisujen haussa ensisijaisesti Scopusta. Tiedonhaussa on käytetty taulukon 1 mukaisia hakusanoja ja termejä.

Taulukko 1. Lähdeaineiston rajaamisperiaate

<i>Hakusana/hakulause</i>	<i>Tulosten määrä</i>	<i>Määrä rajausten jälkeen</i>	<i>Työssä käytetyt artikkelit</i>
"citizen participation"	7 185	28	13
"urban development project"	653	26	6
"citizen participation" AND "urban development project"	8	8	6
"urban development project" AND "citizen participation" OR "stakeholder engagement"	28	23	5

Hakutulokset rajattiin keskittymään viimeisimmän kymmenen vuoden tutkimukseen, sillä työssä haluttiin tarkastella uudempaa tutkimusta. Tämän jälkeen artikkelit rajattiin keskittymään aihealueeltaan "business, management and accounting" -osioon. Lopuksi lisättiin hakuun tarkentavia termejä, esimerkiksi etsityn termin synonyymejä tai muita aihealueeseen liittyviä sanoja, kuten "project management" ja "urban development". Tämän lisäksi kaikki hakutulokset järjestettiin niin että artikkelit, joihin oli viitattu eniten, olivat ensimmäisenä. Yksi merkittävä kriteeri materiaalille oli sen relevanssi projektinhallinnan kontekstissa, sillä työ on rajattu keskittymään ainoastaan projektimuotoiseen toimintaan. Tästä syystä julkaisukanavaksi rajattiin joissain paljon hakutuloksia tuottavissa hauissa International Journal of Project Management. Vaikka haussa painotettiin artikkelien uutuutta, keskeisten termien määrittelyä varten täytyi etsiä vanhempaa aineistoa, jossa

termit on alun perin määritetty. Joitain artikkeleita on löydetty myös helmenkasvatusmenetelmällä esimerkiksi etsittäessä tietyn menetelmän käytöstä uudempaa tutkimusta (Schlosser et al., 2006). Menetelmän käytössä kriteerinä on käytetty viittauksien määrää ja artikkelien uutuutta. Löydettyihin artikkeleihin perustuen työlle on rakennettu viitekehys, joiden kautta tarkastellaan kirjallisuuden löydöksiä sekä tuloksia.

Työssä määritellään ensin projekti ja projektinhallinta sekä niihin liittyvät termit kuten sidosryhmät ja sidosryhmien hallinta. Sen jälkeen syvennytään tarkemmin työn viitekehyyseen määrittelemällä kaupunkikehitysprojekti, kaupunkilaiset sidosryhmänä sekä kaupunkilaisten osallistaminen. Tästä siirrytään tarkastelemaan työn tuloksia. Koska työn keskiössä on projektiluontoinen toiminta, on olennaisia tarkastella, kuinka osallistaminen ja osallistuminen ilmenevät erityisesti kaupunkikehityksen projekteissa. Tämän pohjalta saadaan muodostettua työlle seuraavat tutkimuskysymykset:

2. OSALLISTAMINEN KAUPUNKIKEHITYKSEN PROJEKTEISSA

2.1 Kaupunkikehityksen projektit ja niiden hallinta

Projektille löytyy useita, hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä, joista kuitenkin löytyy yhteiset perusominaisuudet. Atkinson (1999) on esitellyt Olsenin määritelmän projektista, jossa projekti on ainutkertainen ja kompleksinen kokonaisuus, jolle on asetettu aika-, kustannus- ja laatu tavoitteita. Aika, kustannukset ja laatu muodostavat rautakolmion, joka on alalla vakiintunut keino mitata ja arvioida projektin onnistuvuutta (Atkinson, 1999). Turnerin ja Müllerin (2003) määritelmän mukaan projekti on väliaikainen organisaatio, joka käyttää resursseja uuden ja ohimenevän hankkeen toteuttamiseksi. Projektiin liittyy epävarmuutta sekä tarvetta integraatiolle, jotta asetetut hyötyä tuottavat tavoitteet voidaan saavuttaa (Turner & Müller, 2003). Tässä työssä projektista käytetään myös termiä hanke. Yksittäisen projektin onnistuvuuteen on todettu vaikuttavan sen vastaaminen ennalta arvioituihin hyötyihin. Tunnistaakseen projektin hyödyt, on käytävä laajempaa keskustelua projektin tavoitteista projektin sidosryhmien, kuten rahoittajien ja asiakkaan kanssa. (Cooke-Davies, 2002) Tämä vaatii projektiorganisaatiolta hyvää projektinhallintaa sekä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.

Projektinhallinnalla viitataan keinoihin ja työkaluihin, joiden avulla pyritään ohjaamaan projektin etenemistä sekä onnistuvuutta (Olsen, Atkinsonin 1999 mukaan). Joitain projektinhallinnan tehtäviä on muun muassa resurssien allokointi, työn toteutuksen suunnittelu sekä työn toteutuksen valvominen (Munns & Bjeirmi, 1996). Projektinhallinnan yksi tehtävä on siis suunnitella, osallistetaanko kaupunkilaisia ja kuinka heitä osallistetaan. Projektinhallinnan koettuun onnistumiseen on huomattu vaikuttavan sen suoriutuminen asetetussa budjetissa ja aikataulussa. Tähän aikataulussa pysymiseen vaikuttaa erityisesti yrityksen riskienhallintamenetelmät, jotka projektinhallinta sisältää. (Cooke-Davies, 2002) Munnsin ja Bjeirmin (1996) mukaan onnistunut projektinhallinta edistää ja parantaa hankkeen onnistumista, mutta ei estä sen epäonnistumista. Projektinhallinta siis parantaa projektin onnistumisen tuottamia hyötyjä, jos projektin mahdollisuudet onnistua ovat hyvät jo alusta asti. On siis tärkeää, että ennen projektin aloittamista arvioidaan, onko projektin mahdollista onnistua, vai ovatko esimerkiksi asetetut aikatauluvaatimukset epärealistiset. (Munns & Bjeirmi, 1996)

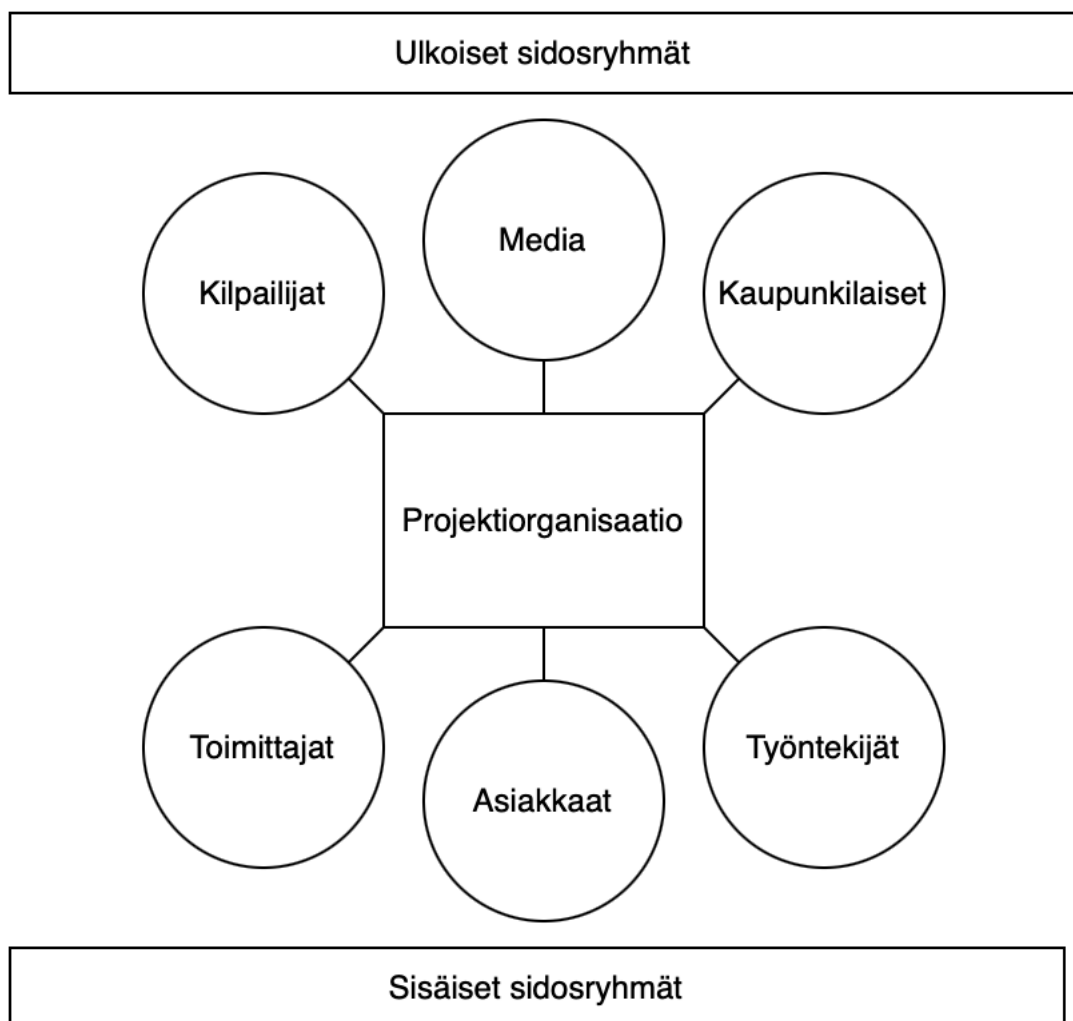
Kaupunkikehityksen projektit ovat kaupunkitasolla toteutettavia, kooltaan merkittäviä hankkeita, joissa tähdätään kaupungin kehittämiseen sosiaalisesti, taloudellisesti sekä ympäristöltään (Smelser et al., Sarnataron et al. 2021 mukaan). Kaupunkikehityksen projektit ovat rakennushankkeita, joissa valmistetaan esimerkiksi rakennuksia, puistoja tai infrastruktuuria (Hedborg et al., 2020). Kaupunkikehityksen projekteille tyypillistä on monimutkaiset vuorovaikutussuhteet julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä (Debie & Raimbault, 2016). Tämän lisäksi kaupunkikehityksen projektit ovat usein vuorovaikutuksessa muiden kaupunkikehityksen projektien kanssa, mikä laajentaa projektien sidosryhmien verkostoa (Hedborg et al., 2020).

Kuten aiemmin on todettu, projektilla on ennalta määrätty elinkaari, joka koostuu erilaisista elinkaaren vaiheista. Munns ja Bjeirmi (1996) ovat määritelleet projektin elinkaaren vaiheiksi ideoinnin, suunnittelun, tuotannon, projektin luovutuksen, käyttöönoton sekä hankkeen purkamisen. Li et al. (2023) esittelevät samankaltaisen elinkaaren kaupunkikehityksen projekteille, missä projektilla on suunnitteluvaihe, rahoitus- ja rakennusvaihe, käyttöönottovaihe sekä yhteisön kehittämisvaihe. Koska tässä työssä tarkastellaan kaupunkilaisten osallistamisen keinoja projektin suunnitteluun, keskitytään vaiheista pääosin ideointiin ja suunnitteluun. Lin et al. (2023) mukaan kaupunkikehityksen projektin suunnitteluvaiheessa projektin toteuttava yritys laatii suunnitelman mm. arkkitehtuurista ja maankäytöstä sekä analysoi projektin toteutettavuutta. Suunnitelman hyväksyy projektin asiakas eli esimerkiksi kaupungin hallitus (Li et al., 2023).

Turner ja Müller (2003) ovat määritelleet projektiohjelman väliaikaiseksi organisaatioksi, joka hallinnoi useampia, toisiinsa liittyviä projekteja, jotta voidaan saavuttaa merkittäviä strategisia tavoitteita, joita projektit eivät yksinään saavuttaisi. Kaupunkikehityksen projektit voidaan nähdä projektiohjelmina, joissa yhden rakennelman sijasta tehdään esimerkiksi kokonainen asuinalue ja siten edistetään strategian mukaista laajennusta. Projektiohjelman kaltainen kokonaisuus on kaupunkikehityksen projektien ekologia, jossa useat erilaiset saman alueen infra- ja rakennusprojektit ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Hedborg et al., 2020). Projektin ja projektiohjelman eroavaisuutena on niiden tavoitteet. Turnerin ja Müllerin (2003) mukaan projektin tavoitteet noudattavat SMART-kriteeristöä eli tavoitteet ovat tarkkaan määritetyt (engl. specific), mitattavissa (engl. measurable), saavutettavissa (engl. achievable), realistiset (engl. realistic) ja aikataulutetut (engl. timelined). Projektiohjelman tavoitteet taas eivät ole yhtä tarkkaan määriteltyjä ja noudattavat pitkän aikavälin tavoitteita.

Projektin sidosryhmät ovat henkilöitä tai organisaatioita, jotka vaikuttavat tai ottavat vaikutteita projektista joko suoraan tai epäsuorasti (Freeman, 1984, s. 25). Sidoryhmät

voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin sidosryhmiin, joissa ulkoisilla sidosryhmillä on epäsuoraa valtaa ja vaikutusta projektin etenemiseen, kun taas sisäiset sidosryhmät ovat joko osa projektiorganisaatiota tai projektin rahoittajia (Vitálišová et al., 2021). Kuvassa 1 on esimerkki siitä, millaisia sidosryhmiä projektissa voi olla. Kaupunkilaiset ovat usein ulkoinen sidosryhmä kaupunkikehityksen projekteille, ja osallistamisen kautta pyritään antamaan enemmän suoraa valtaa tälle sidosryhmälle. Hillmanin ja Keimin (2001) mukaan sidosryhmien hallinta tarkoittaa suhteiden ylläpitämistä projektin sidosryhmiin. Sidosryhmien tehokas hallinta voi parhaimmillaan johtaa aineettomien, vaikeasti saavutettavien sosiaalisten resurssien muodostumiseen, mikä voi parantaa yrityksen kilpailukykyä ja arvонуontia (Hillman & Keim, 2001).



Kuva 1. Esimerkki projektin sidosryhmistä (mukaillen lähteestä Freeman, 1984, s. 25)

Freemanin (1984, s. 162–163) mukaan sidosryhmien sitouttaminen projektiin vaatii kolme asiaa: osallistamista, kannustimia sekä yhteisiä arvoja. Tässä työssä keskitytään osallistamiseen, vaikkakin monissa kaupunkikehityksen projekteissa on kaupunkilaisille

tärkeitä arvoja, jotka myös sitouttavat heidät projektiin. Freemanin (1984, s. 1–22) mukaan sidosryhmien huomioiminen on yrityksille tärkeää, sillä sidosryhmät voivat vaikuttaa muun muassa yrityksen maineeseen, imagoon sekä markkinaosuuteen. Samalla yritys voi päätöksillään vaikuttaa sidosryhmien menestykseen ja mielipiteisiin. (Freeman, 1984, s. 1–22)

2.2 Kaupunkilaisten osallistaminen projektin suunnitteluun

Osallistamisella tarjotaan vaikutusvaltaa ihmisille tai ihmisryhmälle ja osallistamalla tätä valtaa voidaan hyödyntää. Osallistaminen on lähtökohta toiminnalle, jossa pyritään löytämään ratkaisuja hyödyntäen erilaisia näkökulmia. Esimerkiksi demokratia perustuu siihen, että valtaa annetaan osallistamisen kautta. (Arnstein, 1969) Kaupunkilaisten osallistaminen (engl. citizen participation) on Arnsteinin (1969) määritelmän mukaan tapa luokitella kaupunkilaisten vallan eri tasot. Luokitelma on kahdeksanportainen asteikko, jossa alimpana on kaupunkilaisten vähäisin vaikutusvalta ja ylimpänä täysi hallinta. Kaupunkilaisten osallistaminen kaupunkisuunnitteluun on alkanut 70-luvulla ja sen merkitys suunnittelussa on kasvanut viime vuosikymmenien aikana (Ashtari & de Lange, 2019). Kaupunkilaisten osallistaminen on osa poliittista strategiaa, sillä päättäjät voivat usein itse määrittää osallistamisen tason. Osallistamisen poliittisia hyötyjä on muun muassa luottamuksen rakentaminen kaupunkilaisiin ja hyväksynnän saaminen päätöksentekoon (Irvin & Stansbury, 2004). Kaupunkilaisten osallistamiseen tai osallistumiseen voi tehdä aloitteen joko päättäjät tai kaupunkilaiset. Kaupunkilaisten aloite ilmenee muun muassa poliittisina liikkeinä tai mielenosoituksina. (Mueller et al., 2018)

Paikallisen tietämyksen (engl. local knowledge) saaminen on olennainen osa kaupunkilaisten osallistamista. Paikallinen tietämys on tietoa, joka ei ole peräisin tieteellisestä tutkimuksesta tai ammatillisesta osaamisesta vaan maalaisjärjestä, havainnoinnista sekä asioiden kyseenalaistamisesta ja analysoimisesta (Lindblom ja Cohen, Corburnin 2003 mukaan). Toinen määritelmä paikalliselle tietämykselle on, että se on käytäntöön kytkeytyvää, kollektiivista ja vahvasti paikkasidonnaista tietoa (Geertz, Corburnin 2003 mukaan). Paikallinen tietämys eroaa ammatillisesta tietämyksestä siinä, mistä sitä löytyy, kuinka sitä voidaan saada sekä miten sen luotettavuus tiedetään ja todistetaan. Tämä tieto siis löytyy yhteisöjen jäseniltä, esimerkiksi naapurustoista tai saman kulttuurin jakavilta ihmisryhmiltä ja tieto saadaan usein kulttuuriperimän tai itse tehtyjen havaintojen kautta. (Corburn, 2003) Osallistamalla paikallisia yhteisöjä päätöksentekoon, voidaan hyödyntää heidän paikallista tietämystään, josta voi olla hyötyä projektin toteutuksen kannalta.

Osallistavaa suunnittelua ei ole tarkoitus tehdä suurilla osallistujamäärillä. Jos osallistettavia on projektissa paljon, tämä voi johtaa siihen, että kerätään dataa yleisluontoisesti, eikä saada hyödynnettyä paikallista tietämystä. Jos kuitenkin rajataan osallistujajoukkoa, voidaan saada kerättyä paremmin tietoa siitä, mikä on kaupunkilaisille erityisen tärkeää projektin toteutuksessa. (Moore & Elliott, 2016) Tästä syystä voi olla tärkeää luokitella kaupunkilaisia olennaisten ryhmien tunnistamista varten. Di Maddalonin ja Davisin (2018) mukaan kaupunkilaiset voidaan jakaa kuuteen eri ryhmään perustuen heidän asumisetäisyyteensä suhteessa projektin toteutuksen sijaintiin sekä heidän mielipiteeseensä projektista. Ensimmäinen ryhmä on projektista kiinnostuneiden yhteisö, jotka osoittavat kiinnostusta projektia kohtaan, mutta eivät asu lähietäisyydellä eivätkä siksi muodosta vahvoja mielipiteitä projektista. Toisena on hiljainen enemmistö, joka ei ilmaise mielipiteitään mitenkään tai ole yhteydessä projektiorganisaation kanssa. Hyväksikäyttäjät ovat ryhmä, joihin projekti ei vaikuta mitenkään, joten he yrittävät etsiä keinoja, joilla voisivat hyötyä projektin toteutuksesta. Negatiivisesti vaikuttavat eivät koe projektista mitään suoria hyötyjä tai kokevat suoraa haittaa. Edunsaajat taas kokevat projektista pääosin hyötyjä. Viimeisenä on ehdottomat vastustajat, jotka eivät halua hankkeen toteutuvan eivätkä ole valmiita kompromisseihin tai keskusteluun. (Di Maddaloni & Davis, 2018)

Myös Yangin (2014) mukaan on tärkeää tunnistaa, mitkä sidosryhmät ovat tärkeimmät projektin suoriutumisen kannalta, jotta saadaan osallistettua oikeita ihmisiä. Arvioinnin apuna Yang käytti Bournen (2008) esittämää mallia, jossa sidosryhmän merkittävyyttä arvioidaan kolmen osa-alueen kautta. Ensimmäisenä arvioidaan, kuinka suuri on sidosryhmän vaikutusvalta projektin lopputulokseen. Toisena arvioidaan, kuinka läheisesti sidosryhmä liittyy projektiin ja sen toteutukseen. Kolmantena arvioidaan, kuinka halukas sidosryhmä on saavuttamaan omat etunsa projektista. (Bourne & Walker, 2008) Kaupunkilaisten luokittelun ja sidosryhmien arvioinnin yhdistämällä voidaan löytää projektin kannalta todella merkittävät kaupunkilaiset ja osallistaa juuri heidät. Olennaisten ryhmien tunnistaminen voi myös helpottaa osallistamistavan valintaa mikä voi johtaa projektin kannalta parempiin tuloksiin. Erilaisia osallistamistapoja esitellään seuraavassa luvussa.

Kaupunkikehityksen tutkimuksessa on viime vuosina puhuttu paljon älykaupungeista (engl. smart city) (esim. Trencher, 2019; Lebrument et al., 2021). Älykaupungeista on alettu keskustelemaan ensimmäisen kerran 90-luvulla, ja aiheen tutkimus on lisääntynyt jatkuvasti (Gagliardi et al., 2017). Älykaupunki on aiemmin nähty teknologiaorientoituneena kaupunkina, jota kehitetään yhteistyössä suurten teknologiayritysten kanssa. Kuitenkin nämä älykaupungit saivat kritiikkiä siitä, että teknologian kehittämisellä ei ollut

suoraa yhteyttä yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Älykaupunkien kehityksessä on kuitenkin siirrytty kaupunkilaisia osallistavaan kehitykseen, missä teknologia nähdään välineenä osallistaa kaupunkilaisia suunnitteluun. Tätä uutta älykaupunkien sukupolvea kutsutaan nimellä älykaupunki 2.0. (Mueller et al., 2018; Trencher, 2019) Älykaupunkien kehittäminen on osaltaan lisännyt osallistamisen määrää ja keinoja. Granierin ja Kudon (2016) mukaan älykaupunkien rakentamisen tavoitteena on rakentaa kestävä kehitystä, talouskasvua ja elämänlaatua. Kaikki tämä pyritään tekemään kaupunkilaisia osallistaen, jotta vastattaisiin heidän todellisiin tarpeisiinsa (Granier & Kudo, 2016).

Älykaupunkeihin kytkeytyy usein vahvasti digitaalisten osallistamistapojen käyttö, jotka käyttävät pohjanaan jotain tieto- ja viestintäteknologian (engl. information and communication technology, ICT) sovellusta (Gagliardi et al., 2017; Mueller et al., 2018; Trencher, 2019). Älykaupungeissa kaupunkilaisten ja kaupungin päättäjien välinen suhde muuttuu yhä vahvemmaksi, ja yksi tämän muutoksen ajureista on ICT, joka tarjoaa uuden tavan muodostaa yhteyden näiden kahden ryhmän välille (Gagliardi et al., 2017). Siinä missä älykaupunkien on tarkoitus edistää kestävä kehitystä, erilaiset ICT-ratkaisut nähdään tärkeinä työkaluina näiden tavoitteiden saavuttamisessa (Granath & Axelsson, 2014). Älykaupungit hyödyntävät ICT:tä laajasti, esimerkiksi erilaisissa toistensa kanssa kommunikoivissa sensoreissa, pilvipalveluissa sekä osallistamiskeinoissa (Granath & Axelsson, 2014; Mueller et al., 2018). Myös tässä työssä mainitaan joitain ICT:tä hyödyntäviä osallistamisen keinoja.

3. OSALLISTAMISEN KEINOT PROJEKTIN SUUNNITTELUUN

Seuraavassa osassa käydään läpi löydetty osallistamiskeinot kaupunkikehityksen projektien suunnitteluun. Keinot on jaettu suoriin ja epäsuoriin keinoihin, joista suorat on jaettu vielä perinteisiin ja digitaalisiin. Perinteisillä tarkoitetaan tässä kontekstissa keinoja, joissa osallistaminen on tarkoitettu käytäväksi pääosin kasvokkain. Digitaalisissa keinoissa osallistamisen keskeinen elementti on taas jokin tietotekninen ICT:hen pohjautuva ratkaisu. Viimeisenä käsitellään vielä epäsuoria ratkaisuita, joissa osallistaja ei ole projektiorganisaatio tai keino osallistua ei liity suoraan suunnitteluun. Epäsuoria keinoja ei ole jaoteltu erikseen perinteisiin ja digitaalisiin, koska niistä kaikki ovat digitaalisia. Osallistamiskeinojen käsittelyn jälkeen tarkastellaan, millaisia hyötyjä tai haasteita nämä keinot tuottavat kaupunkilaisille sekä projektiorganisaatiolle. Taulukossa 2 on esitelty lyhyesti löydetty osallistamisen keinot.

Taulukko 2. Löydetty osallistamisen keinot

<i>Osallistamisen keino</i>	<i>Kuvaus</i>
Työpaja	Keskustellaan työryhmissä projektin toteutuksesta, keksitään ratkaisuita mahdollisiin ongelmiin ja kerätään ideat talteen. (Chow & Leiringer, 2021; Toukola & Ahola, 2022)
Julkinen kuuleminen	Projekti esitellään kaupunkilaisille ja muille sidosryhmille, jonka jälkeen voi esittää omia mielipiteitään. Ei takuuta, että mielipiteitä otetaan huomioon suunnittelussa. (Aubin & Bornstein, 2012)
3D-visualisointi	Projektista luodaan 3D ympäristö, jossa pystyy liikkumaan ja lisäämään ympäristöön huomioita ja kommentteja. (Mahmoud & Arima, 2011)
Lisätty todellisuus	Puhelimen kameran kautta voidaan nähdä projekti oikeassa mittakaavassa sekä visuaalisessa muodossa. (Saßmannshausen et al., 2021)

Pelit	Sidosryhmät saavat pelin kautta toimia eri sidosryhmien rooleissa, jolloin saadaan ymmärrystä sidosryhmien eri näkemyksistä. (Ashtari & de Lange, 2019)
Sosiaalinen media	Projektiin liittyviä tietoja voidaan julkaista sosiaalisen median alustalle, jolloin kaupunkilaiset voivat vastaanottaa tietoa sekä reagoida ja kommentoida päivityksiin. (Lin, 2022)
Joukkorahoitus	Kaupunkilaiset rahoittavat projektin toteutuksen joko kokonaan tai osittain (Sedlitzky & Franz, 2019)
Mielenosoitus	Kaupunkilaiset vastustavat projektin toteutusta ja järjestävät sitä vastustavaa toimintaa. (Ahlfeldt, 2011; Edelenbos et al., 2018; Charitsis & Laamanen, 2022)
CBA	Kirjoitetaan yhteisön etuuksia koskeva sopimus, jolla varmistetaan, että projekti tuottaa kaupunkilaisille hyötyjä. (Janssen-Jansen & van der Veen, 2017)

Seuraavissa luvuissa nämä keinot käsitellään yksityiskohtaisemmin

3.1 Perinteiset osallistamiskeinot

Ensimmäisenä käsitellään suorat osallistamiskeinot. Suorilla osallistamisen keinoilla tarkoitetaan osallistamista, jonka aloite tulee projektiorganisaatiolta, eikä esimerkiksi kaupunkilaisilta itseltään.

Työpajatyöskentely (engl. workshop) on yksi eniten alan kirjallisuudessa ilmenevistä menetelmistä osallistamiseen ja innovatiiviseen yhteistyöhön (Mueller et al., 2018; Stapper & Duyvendak, 2020; Chow & Leiringer, 2021; Toukola & Ahola, 2022). Chown ja Leiringerin (2021) mukaan työpaja järjestetään usein, kun suunnittelu on aluillaan ja projektin yksityiskohtiin tarvitaan yhteisön mielipiteitä. Työpajoissa muodostetaan työryhmiä, joissa keskustellaan projektin toteutuksesta ja mahdollisesti keksitään ratkaisuja sen hetkisiin ongelmiin (Chow & Leiringer, 2021). Työpajassa kaupunkilaisten esittämät ideat

kerätään talteen, jotta niitä voidaan tarvittaessa hyödyntää (Toukola & Ahola, 2022). Työpajan tarkoituksena on esitellä projekti kaupunkilaisille ja keskustella sen toteutuksesta projektiorganisaation kanssa. Työpaja mahdollistaa suoran kommunikaation päättäjille ja edistää hankkeen etenemistä kaupunkilaisten ja toteuttajien välisellä yhteistyöllä, mutta lisäksi antaa tilaisuuden kaupunkilaisten väliseen keskusteluun siitä, millainen ratkaisu on yhteisölle paras (Stapper & Duyvendak, 2020). COVID-19 pandemian aikana sekä sen jälkeen sähköiset työpajat ovat yleistyneet ja vakiinnuttaneet asemaansa osallistamisen työkaluna (Kung & Zhu, 2022).

Julkinen kuuleminen (engl. public hearing) on toinen yleinen kasvokkain käytävän osallistamisen keino (Manowong & Ogunlana, 2006; Aubin & Bornstein, 2012; Kung & Zhu, 2022). Joissain tapauksissa julkiset kuulemiset ovat säädöksillä määriteltyjä käytettäviksi, jotta hankkeiden vastustus vähenisi. Päätös toimintalinjasta tai säädöksestä on tehty ainakin Thaimaassa ja Montrealissa, mikä lisää hankkeille pakotteen järjestää julkisia kuulemisia, jotta voidaan antaa paikallisille mahdollisuus kertoa mielipiteensä (Manowong & Ogunlana, 2006; Aubin & Bornstein, 2012). Julkisessa kuulemisessa työpajan tavoin projekti esitellään kaupunkilaisille ja muille asiasta kiinnostuneille sidosryhmille. Esittelyn jälkeen on mahdollista esittää mielipiteitä, mutta suoraa yhteistyötä projektin edistämiseksi ei tehdä (Aubin & Bornstein, 2012). Kung ja Zhu (2022) sanovat, että julkisia kuulemisia pidetään muun muassa silloin, kun projektiin tulee merkittäviä muutoksia, joihin halutaan mielipide ennen niiden toteuttamista. Julkisessa kuulemisessa ei ole takuita siitä, että mielipiteet otettaisiin huomioon, vaikka annetaankin mahdollisuus esittää niitä. Kunnat ovat kuitenkin huomanneet, että kaupunkilaisille täytyy antaa mahdollisuus esittää mielipiteitään, sillä muuten he voivat menettää luottamuksen päättäjiin tai muodostaa heistä negatiivisen kuvan (Aubin & Bornstein, 2012). Myös julkisten kuulemisten osallistujamääriin on vaikuttanut COVID-19 pandemia, joka on luonut paineita tarjota sähköisiä osallistumiskeinoja (Kung & Zhu, 2022).

3.2 Digitaaliset osallistamiskeinot

Japanissa on tehty tutkimus siitä, kuinka osallistujamäärää saataisiin kasvatettua kaupunkikehityksen projekteissa. Työpajojen järjestäjät huomasivat, että kävijämäärät eivät olleet kovin suuria ja kävijät olivat pääosin vanhempaa väestöä. Digitaalista osallistamistyökalua alettiinkin kehittää siinä toivossa, että osallistujamäärää saataisiin kasvatettua ja nuoremman väestön osallistumista lisättyä. Työkaluna käytettiin päätöksenteon tuki-järjestelmää (engl. decision support system), jonka avulla luotiin kehitettävästä alueesta

3D-ympäristö, jossa pystyi kävelemään ja lisäämään omia kommenttejaan suoraan ympäristöön. (Mahmoud & Arima, 2011) Tutkimus esitti hyvää näyttöä 3D-visualisoinnin käytöstä, mutta siihen aikaan työkalu ei ollut vielä käytössä oikeissa suunnitteluprojekteissa. Najafin et al. (2023) tutkimuksessa samankaltaista työkalua on testattu jo oikean ympäristön suunnitteluharjoituksessa, josta saatiin positiivista palautetta sitä käyttäneiltä kaupunkilaisilta. Käytössä oli kaupungin tietomalli (engl. city information modeling) kehitettävästä alueesta. Malli perustuu muun muassa satelliittikuviin, joiden avulla rakennetaan 3D-malli, jossa käyttäjä voi liikkua ja muokata ympäristöä. (Najafi et al., 2023) Virtuaalisen todellisuuden sekä 3D-visualisointien käyttäminen suunnittelun apuna on vielä tutkittavana ja sen käyttö voi yleistyä tulevaisuudessa. Digitaalisten ratkaisuiden ei kuitenkaan uskota riittävän osallistamisen työkaluna vaan niiden ajatellaan täydentävän muita keinoja, kuten työpajatyöskentelyä (Mahmoud & Arima, 2011).

Pelit ja lisätty todellisuus (engl. augmented reality) ovat myös visuaalisia ratkaisuja osallistamisen lisäämiseksi. Saßmannshausenin et al. (2021) tekemässä tutkimuksessa on suunniteltu lisättyä todellisuutta käyttävä osallistamistyökalu erityisesti nuorten osallistamista varten. Lisätyssä todellisuudessa hyödynnetään jo olemassa olevaa ympäristöä sekä esimerkiksi puhelimen kameraa ja voidaan siten asettaa rakennusprojekti ympäristöön oikeassa mittakaavassa. Luovat osallistamistyökalut mahdollistavat mielipiteiden laajemman keräämisen, mikä voi johtaa parempaan käsitykseen yhteisön mielipiteestä. (Saßmannshausen et al., 2021) Ashtarin ja de Langen (2019) tekemässä tutkimuksessa käytettiin osallistamiseen peliä, missä osallistujat toimivat eri sidosryhmien rooleissa ja antoivat mielipiteitään projektista eri sidosryhmien näkökulmasta. Tämän pelin avulla projektin toteuttajat saivat ymmärrystä eri sidosryhmien mahdollisista toiveista ja vaatimuksista ja kaupunkilaiset saivat ymmärryksen niistä kaikista vaatimuksista ja toiveista, joihin hankkeen täytyy vastata (Ashtari & de Lange, 2019). Kokonaisuuden ymmärtäminen voi siis mahdollisesti lisätä ymmärrystä projektista ja vähentää sen kokemaa vastarintaa.

Sosiaalisen median käyttö on yksi keino lisätä matalan kynnyksen osallistamista. Lin (2022) mukaan sosiaalista mediaa voidaan käyttää esimerkiksi tiedon välitykseen, verkostoitumiseen, kaupunkilaisten osallistamiseen ja kommunikaatioon. Tiedon välityksessä tarkoituksena on siirtää tietoa projektinorganisaatiolta kohti kaupunkilaisia ja muita sidosryhmiä. Viestinnän ei ole tarkoitus olla vuorovaikutteista, vaan pelkästään informoida sidosryhmiä esimerkiksi työpajojen ajankohdista. Muissa käyttötavoissa toiminta on vuorovaikutteista kaupunkilaisten, päättäjien ja muiden sidosryhmien välillä. Kommunikaatio sosiaalisessa mediassa ei ole kuitenkaan johtanut rationaaliseen keskusteluun projektin suunnittelusta vaan tuo enemmänkin ilmi kaupunkilaisten tunteita ja mielipiteitä,

mitkä voivat vaikuttaa suunnittelun tuloksiin. (Lin, 2022) Nuorten osallistamiseen keskitetyn tutkimuksen haastatteluista kävi ilmi, että monille on hyvin tärkeää, että projektista välitetään tietoa erityisesti sosiaalisessa mediassa. Syynä tähän on mahdollisuus kommunikoida muiden vastaajien kanssa sekä sosiaalisen median käytön luontevuus kommunikaation välineenä. (Saßmannshausen et al., 2021) Sosiaalinen media on nykyään hyvin yleinen kommunikaation väylä, minkä vuoksi se on monille helpoin ja kätevin tapa vastaanottaa tietoa ja jakaa omia näkemyksiä.

3.3 Epäsuorat osallistamiskeinot

Epäsuorat osallistamis- tai osallistumiskeinot ovat tapoja, joilla kaupunkilaiset voivat vaikuttaa projektin suunnitelmaan, vaikka projektiorganisaatio ei olisi osallistanut kaupunkilaisia projektin suunnitteluun. Yksi epäsuora osallistamisen keino on joukkorahoitus. Se ei suoranaisesti osallista kaupunkilaisia suunnitteluun vaan enemmänkin hakee hyväksyntää projektisuunnitelmalle. Joukkorahoituksella tarkoitetaan sitä, että kaupunkilaiset voivat lahjoittaa projektiin rahaa saamatta suoraa vastinetta. Projekti suoritetaan täysin tai osittain rahoituksen kautta kerätyillä lahjoituksilla. Joukkorahoitus voi toimia indikaattorina sille, pidetäänkö projektia toteuttamisen arvoisena ja keino osallistua voi parantaa tyytyväisyyttä ja vastuuntuntoa omasta yhteisöstä. Hyväksynnän laajuutta on tosin vaikea arvioida, sillä usein rahoitettavat projektit eivät ole suuria ja vaativat osallistumista noin sadalta ihmiseltä. (Sedlitzky & Franz, 2019) Varsinkin suuremmissa kaupungeissa tämä on vain murto-osa väestöstä eikä siis välttämättä edusta yleistä mielipidettä. Sedlitzky ja Franz (2019) kuitenkin huomasivat, että osallistumiseen vaikutti vahvasti läheinen etäisyys projektiin ja sen toteutuksesta koetut suorat hyödyt, joten rahoitus voi kuitenkin lisätä tyytyväisyyttä pienemmillä alueilla.

Toinen epäsuora osallistumisen keino ovat mielenosoitukset. Joissain tilanteissa hankkeet voivat olla ristiriidassa kaupunkilaisten näkemyksien kautta. Jos kaupunkilaisia ei osallisteta suunnitteluvaiheeseen, tätä ristiriitaa ei huomata ja hanketta edistetään. Tämä voi johtaa siihen, että kaupunkilaiset kokevat projektin haitallisena ja vastustavat sen toteutusta. Tarkasteltavissa tapauksissa vastustuksen syynä oli muun muassa historiallisten rakennusten purkaminen, vuokrien nousu, yhteisön ja kulttuurin rikkominen sekä saasteiden ja liikenteen lisääntyminen naapurustossa. (Ahlfeldt, 2011; Edelenbos et al., 2018; Charitsis & Laamanen, 2022) Ahlfeldt (2011) huomasi, että sitä kovempaa vastustus on, mitä lähempänä projektin toteutusalueita asuu, sillä silloin projektista koituvat haitat vaikuttavat voimakkaimmin. Lisäksi hankkeen vastustukseen saattoi liittyä poliittisia vakaumuksia, sillä projektin toteutusta tuki maan hallitus. Kuten aiemminkin on

todettu, osallistaminen on poliittista vaikuttamista (Irvin & Stansbury, 2004), joten myös kaupunkilaiset voivat osoittaa poliittista kantaansa mielenosoituksilla.

Mielenosoituksilla voidaan päästä tilanteeseen, jossa suoritetaan äänestys projektin etenemisestä. Ahlfeldtin (2011) tapauksessa mielenosoitus sai aikaiseksi kansanäänestyksen, jossa lopputuloksena 87 % äänestäneistä vastusti projektin toteutusta. Tämän seurauksena projektia ei toteutettu ollenkaan vaan hanke keskeytettiin täysin (Ahlfeldt, 2011). Edelenbosin et al. (2018) tapauksessa taas paikalliset järjestivät kampanjan, jonka tarkoituksena oli säilyttää historiallinen alue. Tässä tapauksessa alueen uudelleenrakennusprojekti ei ollut vielä suunnitteilla, vaan kampanjan tarkoitus oli olla ennaltaehkäisevä. Kampanjan seurauksena järjestettiin äänestys, jossa äänestettiin vaihtoehtoisista tavoista kehittää aluetta niin, että historialliset rakennukset pysyisivät alueella. Alueella siis lopulta suoritettiin kaupunkikehityksen projekti, joka sisällytti alueen yhteisön toiveet rakennusten säilytyksestä. (Edelenbos et al., 2018) Charitsis ja Laamanen (2022) esittelivät kaksi projektia, joissa teknologiayritykset pyrkivät kehittämään Berliinistä ja Torontosta älykaupunkeja. Molemmat projektit saivat osakseen voimakasta vastarintaa. Paikallinen yhteisö järjesti mielenosoituksia ja keskustelutilaisuuksia sekä jakoi lehtisiä, joiden avulla he pyrkivät informoimaan paikallisia projektien haitoista. Molemmissa tapauksissa mielenosoituksilla saatiin pysäytettyä projektien eteneminen täysin (Charitsis & Laamanen, 2022). Mielenosoitusten vaikutus projektien etenemiseen voi siis olla merkittävä. Voi kuitenkin olla, että nämä projektit olisi pystytty toteuttamaan, jos kaupunkilaisia olisi osallistettu projektin suunnitteluun ja poistettu siitä yhteisölle koituvat haitat.

Yksi tapa varmistua siitä, että projektista syntyy paikalliselle yhteisölle hyötyä, on kirjoittaa yhteisön etuuksia koskeva sopimus (engl. community benefits agreement, CBA). CBA on kaupunkilaisten ja projektiorganisaation välillä kirjoitettava sopimus, joka lupaa tukea yhteisöä jollain keinolla, kunhan kaupunkilaiset tukevat hankkeen toteutumista. Luvattavat hyödyt voivat olla esimerkiksi työpaikkojen tai edullisten asuntojen lisääminen sekä koulutuksen tukeminen. Sopimustilanteessa ei yleensä osallisteta kaupunkilaisia, vaan kaupunkilaisia edustaa julkiset toimijat, jotka ajavat yhteisön tavoitteiden toteutumista. Voi kuitenkin olla, että sopimus voi taata parempia hyötyjä ja vaikutusmahdollisuuksia, kuin suora osallistaminen, sillä osallistaessa ei ole takeita siitä, että kaupunkilaisten ideoita todella käytettäisiin. (Janssen-Jansen & van der Veen, 2017)

3.4 Osallistamisen hyödyt ja haasteet

Jotta osallistaminen olisi projektiorganisaatiolle kannattavaa, sen täytyy tuottaa projektille tai sitä toteuttavalle organisaatiolle hyötyjä. Ollakseen vaivan arvoista kaupunkilaisille, myös heidän on hyödyttävä osallistumisesta. Seuraavaksi käsitellään, mitä hyötyjä molemmille osapuolille syntyy osallistamisprosessin kautta. Osa löydetyistä hyödyistä on yleisiä osallistamisen tuottamia hyötyjä, kun taas osa keskittyy yksittäisiin osallistamisen keinoihin.

Yksi tutkittu osallistamisen hyöty on luottamussuhteen muodostuminen paikallisten asukkaiden ja projektiorganisaation välille. Jos kaupunkilaiset kokevat vuorovaikutuksen hyväksi projektin aikana, se voi parantaa luottamusta myös koskien seuraavia kehitysprojekteja. Tämä voi parantaa tulevien hankkeiden kannatusta sekä projektiorganisaation mainetta. (Di Maddaloni & Davis, 2018; Natarajan et al., 2019) Osallistamisen kautta sekä päättäjät että kaupunkilaiset voivat oppia toistensa näkemyksistä ja perusteista tietyille valinnoille. Päättäjät oppivat yhteisön tarpeista, joihin projekteissa täytyisi vastata sekä millaiset projektit todennäköisesti saavat hyväksyntää tai vastustusta. Kaupunkilaiset voivat ymmärtää paremmin kaupunkikehityksen vaatimuksia ja auttaa löytämään parhaiten yhteisölle sopivia ratkaisuja. (Irvin & Stansbury, 2004) Molemmat osapuolet siis oppivat toistensa perusteista tietyille toimintatavoille tai näkemyksille, mikä voi vähentää väärinymmärrysten määrää ja vähentää turhaa vastarintaa. Osallistamisen kautta saadaan myös kerättyä ja hyödynnettyä paikallista tietämystä (Di Maddaloni & Davis, 2018) Osallistamisen kautta voidaan kerätä paikallista tietämystä laajalti. Corburnin (2003) mukaan kaupunkilaiset, jotka suostuvat yhteistyöhön projektiorganisaation kanssa voivat myös hankkia paikallista tietämystä ihmisiltä, jotka eivät pysty tai halua kommunikoida projektiorganisaation kanssa. Näitä ovat esimerkiksi ihmiset, jotka eivät puhu paikallista kieltä tai virkamiehiä jostain syistä pelkäävät. (Corburn, 2003)

Digitaaliset ratkaisut ovat olleet hyödyllisiä erityisesti osallistujamäärän kasvattamisessa, sillä vaikuttaminen on tehty helpoksi ja nopeaksi (Vitálišová et al., 2021). Erityisesti sosiaalisen median käyttö kommunikoinnissa mahdollistaa mielipiteiden jakamisen ja vuorovaikutuksen paikasta riippumatta (Lin, 2022). Digitaaliset työkalut voivat siis madaltaa kynnystä osallistumiseen ja siten kasvattaa osallistujamäärää. Suuremman mielipiteiden otoskoon saaminen voi johtaa parempaan ymmärrykseen yhteisön tarpeista ja mielipiteistä. Digitaalisten ratkaisuiden toinen merkittävä hyöty on niiden kyky visualisoida hanketta ymmärrettävällä tavalla. Visualisaatiot auttavat erityisesti ei-ammattilaisia ymmärtämään suunnitelmia paremmin, mutta se voi auttaa myös viestimään kaupunkilaisten suunnitelmia ja ideoita paremmin päättäjille (Saßmannshausen et al., 2021). Esimerkiksi

aiemmin esiteltyssä 3D-mallissa pystyttiin laittamaan kommentteja suoraan suunniteltuun ympäristöön, jolloin päättäjille on selkeää, minne kritiikki kohdistuu. Kaupunkilaisten osallistaminen on myös poliittista vaikuttamista ja sen avulla voidaan vähentää poliittista vastarintaa (Irvin & Stansbury, 2004). Toukolan ja Aholan (2022) tutkimuksessa huomattiin, että 3D-visualisointi projektin lopputuloksesta poisti 90 % vastarinnasta projektia kohtaan. Visualisointi selkeytti projektia kaupunkilaisille ja vähensi aikaa, joka pitäisi käyttää asioiden selittämiseen.

Jo aiemmin mainittu CBA on keino varmistua siitä, että projekti tuottaa sen lupaamia hyötyjä kaupunkilaisille vastineeksi siitä, että he tukevat hankkeen etenemistä. CBA:n kirjoittamisesta on siis hyötyä niin kaupunkilaisille kuin myös projektiorganisaatiolle. Janssen-Jansenin ja van der Veenin (2017) mukaan sopimuksen kirjoittaminen on todiste yhteisön hyväksynnästä ja edustaa myös sen poliittista hyväksyntää. Lisäksi sopimusta kirjoitettaessa projektiorganisaatio tunnistaa paremmin yhteisön tarpeet, mikä parantaa hankkeen pärjäämistä paremmin markkinoilla. Sopimus voi myös parantaa mahdollisuuksia päästä tekemään muita hankkeita samalla alueella, sillä yhteisö on jo kerran suostunut toimimaan yhteistyössä heidän kanssaan. (Janssen-Jansen & van der Veen, 2017)

Seuraavaksi käydään läpi osallistamisen tuottamia haasteita niin kaupunkilaisille kuin projektiorganisaatiolle. Osallistamisessa on kyse kaupunkilaisten mielipiteen kuulemisesta. Kuten jo aiemmin on todettu, kaupunkilaiset eivät usein ole homogeeninen ryhmä, vaan heillä on eriäviä mielipiteitä sekä eriäviä valmiuksia osallistua. Tämä luo osallistamiselle yhden sen merkittävimmistä haasteista eli tasa-arvon säilyttämisen tai saavuttamisen. Epätasa-arvoisesta kaupunkilaisten kohtelusta on puhuttu jo vuosikymmeniä, ja ongelmista puhutaan edelleen. Arnstein (1969) puhui kaupunkilaisten osallistamisen epätasa-arvosta ensimmäisten joukossa erityisesti vähemmistöjen syrjinnän valossa. Vaikka yhdenvertainen kohtelu onkin parantunut viime vuosikymmeninä, on epätasa-arvoa edelleen havaittavissa. Eriarvoinen kohtelu on muuttanut muotoaan ja ilmenee eri tavoin eri kontekstissa.

Epätasa-arvoa aiheuttavia asioita on monia ja vakavuudeltaan monen tasoisia. Yksi epätasa-arvon aiheuttaja on osallistamistilaisuuden järjestely ja ihmisten käyttäytyminen tilaisuuksissa. Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa käytettiin osallistamisen keinona julkisia kuulemisitilaisuuksia. Tässä tapauksessa epätasa-arvoa aiheutti tapaamisten ajankohta sekä äkilliset aikataulunmuutokset, jotka aiheuttivat kiireellisille, mutta asiasta kiinnostuneille, kaupunkilaisille ongelmia saada omaa mielipidettään esitettyä (Natarajan et al., 2019). Erityisesti nuorilla alle 30-vuotiailla kaupunkilaisilla ei ole mahdollista joustaa

aikatauluistaan samalla tavalla kuin esimerkiksi jo eläköityneellä väestöllä, mikä voi johtaa kokonaisen ikäryhmän mielipiteiden poissulkemiseen (Saßmannshausen et al., 2021).

Toisaalta osallistamistilaisuudessa on huomattu myös osallistujien luonteenpiirteiden vaikuttavan siihen, kuinka hyvät mahdollisuudet he saavat mielipiteensä esittämiseen. Stapper ja Duyvendak (2020) huomasivat, että työpajatyöskentelyssä asukkaat, joilla oli luovuutta sekä hyvät neuvottelu- ja kommunikointitaidot saivat äänensä kuuluviin. Näissä tapauksissa selkeästi suosittiin yksilöitä, joilla oli ns. yrittäjyyden vaatimia ominaisuuksia. Tässä tilanteessa ongelmana oli erityisesti tietynlaisten ihmisten suosiminen, vaikka mielipiteitä olisi pitänyt kerätä myös niitä vähemmän aktiivisesti esittävilta. Keskustelutilannetta ei siis moderoitu tasa-arvoisesti. (Stapper & Duyvendak, 2020) Projektin tulos voi siis palvella vain pientä osaa kaupunkilaisista, mikä voi johtaa tyytymättömyyteen tai kaupunkilaisten luottamuksen menettämiseen. Vastaavanlaisessa tapauksessa tutkittiin yleisötilaisuudessa käytettävää tapaa jakaa valtaa esineiden, kuten esimerkiksi mikrofoniin, kautta. Myös näissä tapauksissa aktiivisimmat osallistajat saivat äänensä kuuluviin, jolloin mielipiteitä jäi laajalti keräämättä. (Chow & Leiringer, 2021) Kuitenkin Stapper ja Duyvendak (2020) huomauttivat, että esineiden hyödyntäminen voi myös vähentää vääristyneitä valtasuhteita. Tarjoamalla matalamman osallistumistason tapoja esittää mielipiteitään, kuten vaikka muistilappuja työpajatilaisuudessa, voidaan saada mielipiteitä myös vähemmän aktiivisilta osallistujilta (Stapper & Duyvendak, 2020).

Joukkorahoituksesta syntyy erityisesti varallisuudesta johtuvaa epätasa-arvoa. Joukkorahoitus on hyvä keino kerätä hyväksyntää varakkaammilla asuinalueilla, mutta köyhemmissä naapurustoissa ihmiset eivät pysty osoittamaan hyväksyntää projektille, vaikka haluaisivatkin projektin toteutuvan. (Sedlitzky & Franz, 2019) Pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa suuriin eroavaisuuksiin naapurustojen kehityksessä, jos osaa kehitetään jatkuvasti paremmaksi ja toiset jäävät huomiotta. Sedlitzky ja Franz (2019) tunsivat tämän riskin, jonka takia he ovat maininneet, etteivät kaikki projektit saa olla joukkorahoituksen tukemia. Toisena joukkorahoituksen ongelmana on se, että projektin vastustaminen voi olla vähävaraisemmille hankalaa, jos muutamat varakkaat ihmiset hyötyvät projektista. Tämä voi myös johtaa siihen, että asuinalueita kehitetään yhden ryhmän tahdon mukaisesti, eikä se lisää enemmistön tyytyväisyyttä.

Toisena haasteena on nuorempien kaupunkilaisten osallistaminen ja motivoiminen kaupunkisuunnitteluun. Työpajatyöskentely vetää puoleensa erityisesti vanhempaa väestöä eikä tarjoa erityisesti kannustimia nuorille (Mahmoud & Arima, 2011; Saßmannshausen

et al., 2021). Nuorten, alle 30-vuotiaiden, osallistamista pidetään erityisen tärkeänä, koska kaupunkeja rakennetaan tulevaisuutta varten, joten nuorten olisi tärkeää osallistua heitä koskeviin päätöksiin. Nuoria pyritään osallistamaan digitaalisilla ratkaisuilla, sillä puhelimen ja erityisesti sosiaalisen median käyttö on heille luontainen tapa kommunikoida ja ilmaista mielipiteitä (Saßmannshausen et al., 2021). Siirtyminen digitaalisiin keinoihin kuitenkin sulkee pois ihmisiä, joilla ei ole taitoja käyttää tai varallisuutta omistaa digitaalisen osallistumisen vaatimia laitteita (Sedlitzky & Franz, 2019). Myös tämä voi johtaa kokonaisien ihmisryhmien poisjääntiin. Digitaalisten ratkaisuiden ja sosiaalisen median käyttö matalan kynnyksen osallistujana madaltaa myös kynnystä jäädä osallistumisprosessista kokonaan pois. Vaikka digitaalisilla ratkaisuilla saadaankin osallistettua suurempia määriä ihmisiä, digitaalisia ratkaisuita käytettäessä ongelmana on suurempi todennäköisyys lopettaa erityisesti pidempi osallistumisprosessi kesken, kuin perinteistä osallistumistapaa käytettäessä (Moore & Elliott, 2016).

Työssä onnistuttiin löytämään yhteensä kahdeksan osallistamisen keinoa, jotka selkeyden vuoksi jaettiin kolmeen kategoriaan: perinteiset, digitaaliset ja epäsuorat osallistamisen keinot. Osallistamisen keinoissa on havaittavissa selkeä trendi, joka on siirtymä kohti digitaalisia ratkaisuja. Lähes kaikki osallistamisen keinot hyödynsivät digitaalisia ratkaisuita jossain muodossa. Myös perinteisesti kasvokkain käytettäviä osallistamisen keinoja on käytetty digitaalisessa muodossa viimeistään COVID-19 pandemian alkaessa (Kung & Zhu, 2022). Osallistamiseen liittyy myös hyötyjä ja haasteita, joista osa on kytköksissä suoraan joihinkin osallistamisen keinoihin, ja osa liittyy osallistamiseen yleisesti. Taulukossa 3 käsitellään tiettyihin keinoihin kytkeytyvät hyödyt ja haasteet.

Taulukko 3. Yhteenveto osallistamiskeinoista

<i>Osallistamiskeino</i>	<i>Hyödyt</i>	<i>Haasteet</i>
Suorat, perinteiset		
Työpaja	Suora kommunikaatio päättäjille (Stapper & Duyvendak, 2020)	Aktiivisemmat puhujat hallitsevat keskustelua (Stapper & Duyvendak, 2020)
Julkinen kuuleminen	parantaa näkemystä projektiorganisaatiosta (Di Maddaloni & Davis, 2018) Matala kynnys osallistumiseen, suora kommunikaatio päättäjille (Kung & Zhu, 2022)	Järjestetään usein työssäkäyville huonoihin aikoihin (Natarajan et al., 2019) Ei varmuutta siitä, että osallistamista hyödynnettäisiin projektisuunnitelmassa (Aubin & Bornstein, 2012)
Suorat, digitaaliset		
3D-visualisointi	Selkeyttää suunnitelmaa kaupunkilaisille, antaa mahdollisuuden kommentoida suoraan ympäristöön (Mahmoud & Arima, 2011)	Kaikilla ei tarvittavaa osaamista tai laitteita (Sedlitzky & Franz, 2019)
Sosiaalinen media	Ei paikkasidonnaisuutta (Lin, 2022) Helppo tapa kasvattaa osallistujamäärää (Vitálišová et al., 2021)	Kaikilla ei sosiaalista mediaa tai älylaitteita (Sedlitzky & Franz, 2019)
Lisätty todellisuus	Innostaa nuoria osallistumaan, auttaa visualisoidaan projektin lopputulosta (Saßmannshausen et al., 2021)	Kaikilla ei tarvittavaa osaamista tai laitteita (Sedlitzky & Franz, 2019)

Pelit	Auttaa hahmottamaan projektin eri osapuolien tarpeita. (Ashtari & de Lange, 2019)	
Epäsuorat		
Joukkorahoitus	Kaupunkilaisten tyytyväisyys ja vastuuntunne yhteisöstä, projektiorganisaatiolle suoraa rahoitusta (Sedlitzky & Franz, 2019)	Varallisuuden tuoma epätasa-arvo, ei aina tuota kannatuksesta realistista kuvaa (Sedlitzky & Franz, 2019)
Mielenosoitus	Voi estää yhteisöä vahingoittavan projektin toteuttamista (Charitsis & Laamanen, 2022)	
CBA	Varmistetaan, että yhteisön vaatimukset huomioidaan (Janssen-Jansen & van der Veen, 2017)	Kaupunkilaisia edustaa julkiset toimijat, eivät kaupunkilaiset itse (Janssen-Jansen & van der Veen, 2017)

4. PÄÄTELMÄT

4.1 Tutkimustulokset

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, millaisia osallistamiskeinoja kaupunkikehityksen projektien suunnitteluun on olemassa. Osallistamiskeinojen selvittämisen taustalla on ollut tavoite ymmärtää, millaisia hyötyjä osallistaminen tuottaa ja samalla millaisiin haasteisiin se pyrkii vastaamaan. Osallistamisen lisäämisen tarkoituksena on vastata paremmin loppukäyttäjien eli kaupunkilaisten vaatimuksiin ja antaa heidän vaikuttaa siihen, millaiseen suuntaan kaupunkikehitys etenee. Tämän työn tarkoituksena on ollut löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä osallistamisen keinoja kaupunkikehityksen projektien suunnitteluvaiheessa käytetään?
- Mitä hyötyjä ja haasteita osallistamiseen liittyy kaupunkilaisten ja projektiorganisaation näkökulmasta?

Löydetyt osallistamisen keinot on listattu taulukoissa 2 ja 3. Yksi eniten ilmenneistä osallistamisen keinoista oli työpajat, mutta samanaikaisesti monet käytetyistä keinoista hyödynsivät jatkuvasti enemmän digitaalisia ratkaisuja. Merkittävimmät hyödyt liittyivät luottamussuhteen lisäämiseen kaupunkilaisten ja projektiorganisaation välillä sekä ymmärryksen luomiseen siitä, mitä kaupunkilaiset haluavat ja kuinka kaupunkikehityksen projektit toimivat. Suurimpia haasteita taas tuotti epätasa-arvoiset asetelmat eri ihmisryhmien välillä. Digitaaliset ratkaisut ovat esimerkiksi hyvä keino osallistaa nuoria, mutta vanhemmalla väestöllä älypuhelimien tai tietokoneen käyttö voi tuottaa ongelmia.

Projektit ovat luonteeltaan ainutkertaisia, joten kaikkiin projekteihin soveltuvaa ratkaisua on mahdoton löytää. Projektin on kuitenkin tärkeä tunnistaa, mitkä kaupunkilaisten ryhmät ovat heidän projektinsa tärkeintä kohderyhmää ja pyrittävä osallistamaan heitä parhaansa mukaan. Kuitenkin tilanteissa, joissa osallistettavat ryhmät ovat erilaisia, on varmistettava, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Tarkoituksena ei ole kuunnella pelkästään kaupunkilaisia, joilla on koulutus ja ymmärrys asiasta, vaan myös vähävaraisia ja kouluttamattomia. Digitaaliset ratkaisut ovat ratkaisseet erityisesti kiireellisten sekä nuorten kaupunkilaisten osallistumisen vähäisyyttä (Saßmannshausen et al., 2021). Vaikka digitaaliset ratkaisut lisääntyvätkin ja tutkimus osoittaa jo hyvää näyttöä niiden

toimivuudesta, monet tutkimukset edelleen peräänkuuluttivat, että digitaalisten ratkaisuiden ei pitäisi syrjäyttää perinteisiä, vaan niiden tulisi toimia perinteisten rinnalla (Mahmoud & Arima, 2011). Säilyttämällä myös perinteiset osallistamisen keinot, voidaan osallistaa laajemmin myös vähävaraisia, kouluttamattomia sekä eläkeläisiä.

4.2 Tulosten arviointi

Tutkimuksen aiheesta löytyi laajasti erilaista tutkimusta, jonka perusteella tutkimuskysymyksiin vastattiin. Tutkimuskysymysten asettelu oli selkeä, joten tutkimukselle saatiin selkeitä, taulukoitavia vastauksia. Näitä vastauksia on esitelty taulukossa 3. Eri osallistamisen keinot saattoivat kuitenkin poiketa toisistaan huomattavasti, mikä pakotti luokittelemaan tuloksia eri kategorioihin selkeyden parantamiseksi.

Tuloksien arvo muulle tutkimukselle tai eri projektiorganisaatioille on vielä vaikea määrittää. On kuitenkin mahdollista, että hyötyjen ja haasteiden tunnistaminen ja niiden linkittäminen eri menetelmiin voi helpottaa osallistamisen keinoa valittaessa. Kuitenkin taulukosta 3 huomaa, että osaan menetelmistä kytkeytyy enemmän hyötyjä tai haasteita ja osaan ei pystytä tutkimusaineiston perusteella vastaamaan. Tämä voi kertoa joko tämän työn tutkimusaineiston rajallisuudesta, alan tutkimuksen rajallisuudesta tai keinojen keskinäisistä eroavaisuuksista.

4.3 Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tässä työssä tehdyt aineistoon ja tutkimusaiheeseen liittyvät rajaukset ovat myös tuottaneet työlle rajoitteita. Ensimmäinen työhön liittyvä rajoite on sen rajautuminen pelkästään projektin suunnitteluvaiheeseen. Vaikka rajaukselle on tarvetta työn laajuuden hallinnan vuoksi, se kuitenkin rajaa pois muita mahdollisia osallistamisen keinoja, jotka liittyvät esimerkiksi projektin toteutus- tai arviointivaiheeseen. Myös työn tulososion aineiston rajaaminen viimeiseen kymmeneen vuoteen on voinut rajata pois joitain osallistamisen keinoja. Työssä ei ole myöskään keskitytty siihen, millaisia resursseja eri osallistamisen keinot vaativat projektiorganisaatiolta ja millä perusteilla he valitsevat osallistamisen keinon.

Tämän työn tuloksiin perustuen voidaan löytää joitain jatkotutkimusaiheita. Ensimmäinen jatkotutkimusaihe on digitaalisten ja perinteisten keinojen yhteiskäyttö. Tuottaako tämä esimerkiksi parempia suunnitteluideoita tai parempaa kaupunkilaisten tyytyväisyyttä vai aiheuttaako tämä aiempaa enemmän haasteita. Lisäksi voitaisiin rajoitteisiin perustuen

tutkia, millaisia resursseja eri osallistamisen keinot vaativat projektiorganisaatiolta, ja miten tehdään päätös siitä, mikä osallistamisen keino valitaan. Viimeisenä jatkotutkimusmahdollisuutena on tutkia projektien vastustuksen tuottamia vaikutuksia. Mielenosoitukset osallistumisen keinona oli myös tämän tutkimuksen aiheena, mutta käytetystä lähteaineistosta ei käynyt ilmi tarkalleen, millaisia vaikutuksia mielenosoituksilla on sekä kaupunkilaisille että projektiorganisaatiolle. Näiden jatkotutkimusaiheiden pohjalta voitaisiin edelleen laajentaa aihealueen tutkimusta ja siten tuottaa mahdollisesti lisäarvoa myös osallistamista hyödyntäville projekteille.

LÄHTEET

Ahlfeldt, G. M. (2011). Blessing or curse? Appreciation, amenities and resistance to urban renewal. *Regional Science and Urban Economics*, 41(1), 32–45.

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216–224.

Ashtari, D., & de Lange, M. (2019). Playful civic skills: A transdisciplinary approach to analyse participatory civic games. *Cities*, 89, 70–79.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.

Aubin, R., & Bornstein, L. (2012). Montreal’s municipal guidelines for participation and public hearings: Assessing context, process and outcomes. *Canadian Journal of Urban Research*, 21(1 SUPPL.), 106–131.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125–130.

Charitsis, V., & Laamanen, M. (2022). When digital capitalism takes (on) the neighbourhood: Data activism meets place-based collective action. *Social Movement Studies*.

Chow, V., & Leiringer, R. (2021). Public Engagement Events and the Management of External Stakeholders: Artifacts as Boundary Objects or Tools of Discipline and Control? *Project Management Journal*, 52(1), 61–74.

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.

Corburn, J. (2003). Bringing local knowledge into environmental decision making: Improving urban planning for communities at risk. *Journal of Planning Education and Research*, 22(4), 420–433.

Debrie, J., & Raimbault, N. (2016). The port-city relationships in two European inland ports: A geographical perspective on urban governance. *Cities*, 50, 180–187.

Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project manager’s perception of the local communities’ stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542–565.

Edelenbos, J., van Meerkerk, I., & Schenk, T. (2018). The Evolution of Community Self-Organization in Interaction With Government Institutions: Cross-Case Insights From Three Countries. *American Review of Public Administration*, 48(1), 52–66.

Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Gagliardi, D., Schina, L., Sarcinella, M. L., Mangialardi, G., Niglia, F., & Corallo, A. (2017). Information and communication technologies and public participation: Interactive maps and value added for citizens. *Government Information Quarterly*, 34(1), 153–166.
- Granath, M., & Axelsson, K. (2014). *Stakeholders' views on ICT and sustainable development in an urban development project*. ECIS 2014 Proceedings - 22nd European Conference on Information Systems.
- Granier, B., & Kudo, H. (2016). How are citizens involved in smart cities? Analysing citizen participation in Japanese “smart Communities.” *Information Polity*, 21(1), 61–76.
- Hedborg, S., Eriksson, P.-E., & Gustavsson, T. K. (2020). Organisational routines in multi-project contexts: Coordinating in an urban development project ecology. *International Journal of Project Management*, 38(7), 394–404.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55–65.
- Janssen-Jansen, L. B., & van der Veen, M. (2017). Contracting communities: Conceptualizing Community Benefits Agreements to improve citizen involvement in urban development projects. *Environment and Planning A*, 49(1), 205–225.
- Kung, M., & Zhu, D. (2022). What about my opposition!? The case of rural public hearing best practices during the COVID-19 pandemic. *Cities*, 120.
- Lebrument, N., Zumbo-Lebrument, C., Rochette, C., & Roulet, T. J. (2021). Triggering participation in smart cities: Political efficacy, public administration satisfaction and sense of belonging as drivers of citizens' intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 171.
- Li, J., Xiong, W., Casady, C. B., Liu, B., & Wang, F. (2023). Advancing Urban Sustainability through Public-Private Partnerships: Case Study of the Gu'An New Industry City in China. *Journal of Management in Engineering*, 39(1).
- Lin, Y. (2022). Social media for collaborative planning: A typology of support functions and challenges. *Cities*, 125.
- Mahmoud, H., & Arima, T. (2011). A web-based public participation system that supports decision making. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 10(1), 77–84.
- Manowong, E., & Ogunlana, S. O. (2006). Public hearings in Thailand's infrastructure projects: Effective participations? *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13(4), 343–363.
- Moore, K. R., & Elliott, T. J. (2016). From Participatory Design to a Listening Infrastructure: A Case of Urban Planning and Participation. *Journal of Business and Technical Communication*, 30(1), 59–84.

- Mueller, J., Lu, H., Chirkin, A., Klein, B., & Schmitt, G. (2018). Citizen Design Science: A strategy for crowd-creative urban design. *Cities*, 72, 181–188.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81–87.
- Najafi, P., Mohammadi, M., van Wesemael, P., & Le Blanc, P. M. (2023). A user-centred virtual city information model for inclusive community design: State-of-art. *Cities*, 134.
- Natarajan, L., Lock, S. J., Rydin, Y., & Lee, M. (2019). Participatory planning and major infrastructure: Experiences in REI NSIP regulation. *Town Planning Review*, 90(2), 117–138.
- Sarnataro, M., Barbati, M., & Greco, S. (2021). A portfolio approach for the selection and the timing of urban planning projects. *Socio-Economic Planning Sciences*, 75.
- Saßmannshausen, S. M., Radtke, J., Bohn, N., Hussein, H., Randall, D., & Pipek, V. (2021). *Citizen-Centered Design in Urban Planning: How Augmented Reality can be used in Citizen Participation Processes*. 250–265.
- Schlosser, R. W., Wendt, O., Bhavnani, S., & Nail-Chiwetalu, B. (2006). Use of information-seeking strategies for developing systematic reviews and engaging in evidence-based practice: The application of traditional and comprehensive Pearl Growing. A review. *International Journal of Language and Communication Disorders*, 41(5), 567–582.
- Sedlitzky, R., & Franz, Y. (2019). “What if we all chip in?”: Civic crowdfunding as alternative financing for urban development projects. *Built Environment*, 45(1), 26–44.
- Stapper, E. W., & Duyvendak, J. W. (2020). Good residents, bad residents: How participatory processes in urban redevelopment privilege entrepreneurial citizens. *Cities*, 107.
- Toukola, S., & Ahola, T. (2022). Digital tools for stakeholder participation in urban development projects. *Project Leadership and Society*, 3.
- Trencher, G. (2019). Towards the smart city 2.0: Empirical evidence of using smartness as a tool for tackling social challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 117–128.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
- Vitálišová, K., Murray-Svidroňová, M., & Jakuš-Muthová, N. (2021). Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development. *Cities*, 118.
- Zarei, F., & Nik-Bakht, M. (2021). Citizen engagement body of knowledge – A fuzzy decision maker for index-term selection in built environment projects. *Cities*, 112. S