Tampereen yliopisto

Mikael Kaila

PYÖRÄLIIKENTEEN TAVOITTEIDEN IMPLEMENTOINNIN KEHITTÄMINEN VANTAALLA

Diplomityö
Rakennetun ympäristön tiedekunta
Tarkastaja: Kalle Vaismaa
Tarkastaja: Heikki Liimatainen
Toukokuu 2025

TIIVISTELMÄ

Mikael Kaila: Pyöräliikenteen tavoitteiden implementoinnin kehittäminen Vantaalla
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2025

Pyöräilyn lisäämisen potentiaali kaupunkiliikenteen kestävyyden sekä terveyden edistämiseksi on tunnettu laajasti. Tämän vuoksi pyöräilyn olosuhteiden kehittämiselle ja sen määrän lisäämiselle asetetaan tavoitteita kansainvälisellä, valtakunnallisella ja yksittäisten kaupunkien tasolla. Strategioiden rakentamisesta ja toimenpideohjelmien luomisesta huolimatta monet kaupungit kokevat vaikeuksia saavuttaa näitä tavoitteita. Tässä tutkimuksessa tarkkailtiin pyöräliikenteen tavoitteiden implementoinnin esteitä Vantaalla ja tavoitteena olikin tunnistaa keinot, joilla Vantaan kaupunki voi saavuttaa pyöräliikenteen tavoitteet paremmin.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jossa pyrittiin tutustumaan ilmiöön Vantaan kaupungin näkökulmasta. Ensimmäisenä työssä tutustuttiin laadullisen sisällönanalyysin avulla työn tutkimusympäristöön sekä Vantaan asettamiin pyöräliikenteen tavoitteisiin. Seuraavaksi perehdyttiin strategisen johtamisen, strategioiden implementoinnin sekä organisaatiorakenteen teorioihin. Tämän jälkeen tutustuttiin muiden kaupunkien kokemusten kautta pyöräilyn tavoitteiden implementoinnin avaintekijöihin, ja kerättiin keinoja, joita Vantaan kaupunki voisi hyödyntää. Sekä laadullisen sisällönanalyysin että kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta muodostettiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden runko, jota käytettiin haastatteluiden toteuttamiseen. Haastatteluiden avulla selvitettiin, mitkä ovat olennaisimmat esteet pyöräliikenteen tavoitteiden toteutumiselle Vantaalla. Tämän lisäksi haastatteluissa käsiteltiin alustavasti keinoja ylittää näitä esteitä. Haastatteluiden tulosten tarkastelemiseksi sekä konkreettisten keinojen tunnistamiseksi järjestettiin työpaja. Tutkimuksen tavoitteeseen pyrittiin vastaamaan yhdistämällä kirjallisuuskatsauksesta, haastatteluista sekä työpajasta saadut tulokset.

Työn lopputuloksena esitettiin olennaisimmat keinot, joiden avulla Vantaa voi saavuttaa pyöräilyn tavoitteet paremmin. Nämä keinot jaettiin neljään teemaan: johtaminen, kommunikointi, järjestelmällisyys ja asenteet. Johtamiseen liittyviin tuloksiin kuuluu johdon tarjoama selkeä tavoitteiden ja toimien priorisointi, johdon aktiivinen osallistuminen keskusteluun, velvoittaminen työhön sekä riittävän tuen tarjoaminen ja huomion varmistaminen. Kommunikointiin liittyviin keinoihin kuuluu rakenteellisen keskustelun kehittäminen, asiantuntijuuden hyödyntäminen, tiedonjaon suunnitelmallisuus, yhteistyön edistäminen kaupungin ulkopuolisten toimijoiden kanssa sekä viestinnän ihmislähtöisyys. Järjestelmällisyyttä tulee kehittää pitkäjänteisellä varautumisella, kokonaistarkasteluun panostamisella, tilannekuvan selkeyttämisellä, resurssien suunnitelmallisuudella sekä tavoitteiden tiivistämisellä ja kokonaistarkastelulla. Asenteisiin liittyvät keinot pitävät puolestaan sisällään mielikuvan luomisen pyöräilyn tärkeydestä, tahtotilan edistämisen nojaten perusteltuihin argumentteihin, rohkaisevan ja valistavan kampanjoinnin, edunvalvojuuden edistämisen sekä kunnianhimoisuuden tukemisen.

Tavoitteiden saavuttamisen esteiden sekä niiden ylittämisen keinojen tunnistaminen antaa Vantaan kaupungille mahdollisuuden edistää tavoitteiden implementointia. Työn tulosten hyödyntäminen voi hyödyttää kaupunkia saavuttamaan myös muita kestävien liikennemuotojen, kuten kävelyn tavoitteiden saavuttamista.

Avainsanat: pyöräliikenne, implementointi, tavoitteiden implementointi, implementoinnin esteet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Mikael Kaila: Developing the implementation of cycling goals in the City of Vantaa
Master´s Thesis
Tampere University
Master´s Degree Programme in Civil Engineering
May 2025

The potential of increasing the amount cycling to promote the sustainability of urban transport and health is widely recognized. For this reason, targets are set at international, national and individual city levels to develop conditions for cycling and increase its volume. Despite building strategies and creating action programs, many cities experience difficulties in achieving these targets. This study examines the obstacles to implementing cycling targets in Vantaa and the aim is to identify ways in which the city of Vantaa can improve in achieving its cycling targets.

The study was conducted as a qualitative study, which aimed to get to know the phenomenon from the perspective of the city of Vantaa. First, the research environment of the work and the cycling goals set by Vantaa were examined using qualitative content analysis. Next, the theories of strategic management, strategy implementation and organizational structure were examined. After this, the key factors in the implementation of cycling goals were examined through the experiences of other cities, and methods that the city of Vantaa could utilize were collected. Based on the results of both the qualitative content analysis and the literature review, a framework for semi-structured interviews was formed, which was used to conduct the interviews. The interviews were used to determine what the most significant barriers to the implementation of cycling goals in Vantaa are. In addition, the interviews initially discussed ways to overcome these barriers. A workshop was organized to review the results of the interviews and identify concrete methods. The research objective and the identification of essential methods were achieved by combining the results obtained from the literature review, interviews, and the workshop.

The result of the study was the presentation of the most essential means by which Vantaa can achieve its cycling goals better. These means were divided into four themes: leadership, communication, systematicity and attitudes. Results related to leadership include clear prioritization of goals and actions provided by management, its active participation in the discussion, commitment to work, and provision of sufficient support and ensuring attention. Methods related to communication include the development of structured discussion, utilization of expertise, systematicity of information sharing, promotion of cooperation with actors outside the city, and people-oriented communication. Systematicity must be developed through long-term preparation, investment in an overall review, clarification of the situation, systematic use of resources, and consolidation of goals and an overall review of them. Attitude-related methods, in turn, include creating a mental image of the importance of cycling, promoting a state of will based on well-founded arguments, encouraging and enlightening campaigning, promoting advocacy, and supporting ambition.

Identifying the barriers to achieving the goals and the means to overcome them gives the City of Vantaa the opportunity to promote the implementation of the goals. Utilizing the results of the work can benefit the city in achieving other sustainable transport modes, such as walking.

Keywords: cycling, implementation, implementation of goals, implementation barriers

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

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☐ Ei
☒ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Scopus AI

Käyttötarkoitus: Tiedonhakuun liittyvien hakutermien luominen sekä olennaisten tutkimusten ja artikkelien löytäminen.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Luvut 3.1, 3.2, 3.3 ja 3.4

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

ALKUSANAT

Kirjoittaessani tätä työtä Hervannan kampuksen tietokoneluokassa osui silmääni valkotaulun piirros viime presidentinvaalien ehdokkaasta Mika Aaltolasta, jonka yläpuolella luki muunnos hänen haastattelussa antamastaan lausunnosta: Tieto, Taito, Tohkeus. Nämä sanat jäivät resonoimaan mieleeni ja ne palasivat ajatuksiini aika ajoin. Mitä pidemmälle diplomityöprosessini eteni, sitä enemmän ymmärsin näiden sanojen merkityksen aiheelleni sekä tutkimukseni suorittamiselle. Niin liikenne- ja elinympäristöä muovaavien muutosten, kuin opinnot päättävien tutkimusten suorittamiseen tarvitaan tietoa, taitoa sekä roima annos tohkeutta.

Sain tässä diplomityössä mahdollisuuden päästä pureutumaan erittäin mielenkiintoiseen ja haastavaan aiheeseen, jolla voidaan edistää merkityksellistä asiaa. Haluan lausua kiitokset työn suorittamista tukeneille ohjaajilleni Kalle Vaismaalle, Emmi Pasaselle, Timo Väistölle sekä Olli Tammiselle. Lisäksi suuret kiitokset ansaitsevat kaikki haastatteluihin ja työpajaan osallistuneet henkilöt ja työstäni kiinnostuneet tahot antoisten mielipiteidenne jakamisesta. Viimeisenä muttei vähäisimpänä, tahdon kiittää läheisiäni sekä ystäviäni avusta ja tsemppaavasta ajatustenvaihdosta talven ja kevään aikana. Olitte korvaamaton apu ja avainasemassa työni valmistumiselle.

Tampereella 30.5.2025

Mikael Kaila

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen tausta 1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 3
1.3 Metodologia 5
1.4 Aineistonkeruumenetelmät ja työn toteutus 8
1.5 Työn rakenne 10
2. VANTAAN PYÖRÄLIIKENTEEN KEHITTÄMINEN 12
2.1 Perustietoa Vantaasta 12
2.2 Pyöräliikennettä koskevat ohjelmat 15
2.3 Pyöräliikenteen kehittämisen tavoitteet 19
3. PYÖRÄLIIKENTEEN STRATEGIOIDEN IMPLEMENTOIMINEN 21
3.1 Strateginen johtaminen 21
3.2 Strategioiden implementoiminen 25
3.3 Organisaation rooli implementoimisessa 30
3.4 Pyöräliikenteen tavoitteiden implementoinnin avaintekijät 35
3.4.1 Asiantuntemus 37
3.4.2 Organisaatiorakenne 37
3.4.3 Poliittinen sitoutuminen 39
3.4.4 Julkinen tuki ja sidosryhmien osallistuminen 39
3.5 Kirjallisuusanalyysin tulokset 41
4. PYÖRÄLIIKENTEEN TAVOITTEIDEN IMPLEMENTOIMINEN VANTAALLA 42
4.1 Haastatteluiden suorittaminen 42
4.2 Työpajan toteutus 44
4.3 Pyöräilyn tavoitteiden esiintyminen ohjelmissa 45
4.4 Tavoitteiden arviointi 47
4.5 Keskeiset esteet 50
4.5.1 Johtaminen 50
4.5.2 Kommunikointi 54
4.5.3 Järjestelmällisyyden puute 56
4.5.4 Asenteet 59
4.5.5 Rakenteet 61
4.6 Keskeiset keinot esteiden ylittämiseen 63
4.6.1 Johtaminen 63
4.6.2 Kommunikointi 66
4.6.3 Järjestelmällisyys 68
4.6.4 Asenteet 71
4.6.5 Rakenteet 74
5. KEINOT KEHITTÄÄ TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA VANTAALLA 76

5.1 Johtamisesta suuntaa ja tukea 76
5.2 Kommunikoinnilla yhteistyötä ja ymmärrystä 79
5.3 Järjestelmällistä kokonaiskuvan kehittämistä 83
5.4 Asenteista voimaa 86
6. JOHTOPÄÄTÖKSET 89
6.1 Tulokset ja päätelmät 89
6.2 Tutkimuksen arviointi 93
6.3 Jatkotutkimus 96
LÄHTEET 97
LIITE A: HAASTATTELULOMAKE 107
LIITE B: TIETOSUOJAILMOITUS 108
LIITE C: HAASTATELTAVILLE TOIMITETTU ESIMATERIAALI 110
LIITE D: TYÖPAJAN MATERIAALI 112

1. JOHDANTO

Johdannon tarkoitus on ensimmäisenä tutustuttaa lukija työn taustoihin sekä tutkimuksen tarpeellisuuteen. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tavoitteet ja niihin vastaamista varten muodostetut tutkimuskysymykset. Viimeisenä luvussa esitellään työn toteutusta sekä tutkimuksen rakennetta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Pyöräilyn potentiaali kestävänä kaupunkiliikkumisen muotona on tunnistettu jo pitkään (Parkin, 2012). Jotta kyseinen potentiaali saatettaisiin hyödyntää, on pyöräilyn edellytysten parantamiselle asetettu tavoitteita kaupunkien, valtioiden kuin myös kansainvälisten liittojen tasolla (Jääskeläinen, 2018; Euroopan unioni, 2022; Kautonen, 2024). Näitä tavoitteita pyritään saavuttamaan sisällyttämällä ne organisaatioiden sisäisiin strategioihin ja kehitysohjelmiin. Strategioiden tarkoitus on toimia ohjenuorana, joka ohjaa päätöksentekoa sekä antaa selkeyden kaikille organisaation jäsenille yhteisestä päämäärästä, jota kohti tavoitella arkipäivän toiminnalla (Kivinen, 2017).

Pyöräilyä koskevat strategiat ovat tärkeitä työkaluja kaupunkien kestävän liikkumisen edistämistyössä niiden antaessa organisaation toiminnalle selvän yhteisen suunnan ja tavoitteet, mutta ne eivät yksinään riitä tavoitteiden saavuttamiseksi (ECMT, 2004). Strategioiden implementoimista tukemaan luodaan toimenpidesuunnitelmia, jotka konkretisoivat yhteyden tavoitteen ja sen toteutumisen välillä. Toimenpidesuunnitelmien tehtävä onkin usein toimia tukena resurssien kohdistamisessa sekä toimenpiteiden priorisoinnissa. Pauni (2013) kertoo, että suosiossa on malli, jossa yksiköt luovat omia toimintasuunnitelmiaan nojaten yhtä isoa kokonaisuutta rakentavaan strategiaan. Strategiaa toteuttavat pyöräilyn edistämisohjelmat ovat yleistyneet viime vuosikymmeninä ja niillä on havaittu olevan merkittävää vaikutusta pyöräilyn olosuhteiden kehittymiseen (Turunen, 2023).

Strategioiden implementoiminen käytännön tasolle ei kuitenkaan ole yksinkertaista, ja lukuisissa tutkimuksissa toistuu ristiriita siitä, miten strategian luomiselle asetetaan usein moninkertaiset resurssit kuin implementoinnin varmistamiselle (Blecic et al., 2008; Vänttinen & Pyhältö, 2009; Hu et al., 2017). Strategisten tavoitteiden ja operatiivisten toimien välistä jatkumon puutetta Lewis ja Haas (2005) kuvaavat termillä ”implementation gap”. Tämän

implementaatiokuilun syitä Knoflacher (1995) esittelee Vaismaan (2014) mukaan muun muassa seuraavasti:

a) ”Tavoitteet on väärin asetettu.

b) Tavoitteita ei ole muotoiltu riittävän konkreettisiksi, jotta ne johtaisivat toimenpiteisiin.

c) Tavoitteita ei oteta vakavasti.

d) Vaativien tavoitteiden saavuttamisesta luovutaan ja sopeudutaan mieluummin oloihin, jotka ovat jopa ristiriidassa tavoitteiden kanssa”

Vaismaa (2014) jatkaa, että Suomessa on nähtävissä kyseistä ilmiötä, sillä monessa kaupungissa laaditut kaupunkistrategiat ja liikennejärjestelmäsuunnitelmat eivät ole toteutuneet käytännössä. Esteet realisoitumiselle ovat olleet vastaavat kuin Knoflacherin (1995) esittämät. Puutteita löytyy tavoitteiden konkreettisuudessa sekä suunnittelun ja tavoitteiden asettelun kokonaisvaltaisuudessa (Vaismaa, 2014). Tutkimusta pyöräilyn strategioiden luomisesta ja kestävän liikennepolitiikan toteutumista on tehty paljon (Vigar, 2000; Banister, 2005; May et al., 2006; Zhao & Manaugh, 2023). Siitä huolimatta juuri pyöräilypoliittisten tavoitteiden implementoimista ja sen esteitä on tutkittu verrattain vähän (Wang, 2018; McLeod et al., 2020). Wangin (2018) mukaan pyöräilyn edistämisen tehokkuudelle on välttämätöntä tunnistaa esteiden omaispiirteet, niiden taustalla olevat syyt ja niihin kohdistettavat mahdolliset ratkaisut.

Vantaa on yksi suomalaisista kaupungeista ja kunnista, jotka hyödyntävät kaupunkistrategian ja kehitysohjelmien laatimista kaupunkikehityksen keinoina. Strategian ja ohjelmien laatiminen onkin Vantaalla johtanut moneen haluttuun tulokseen. Myös pyöräliikennettä on pyritty edistämään sisällyttämällä se osaksi strategista ajattelua. Vantaan strategiassa sekä ohjelmissa listataan tavoitteita ja toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi, ja osassa suunnitelmia on myös esitetty aikatauluja toimenpiteiden toteuttamiselle. Ohjelmista ja toimenpidesuunnitelmista huolimatta kaikkia pyöräilyn tavoitteita ei ole saavutettu ja pyöräilyn hidas kehitys voidaan huomata muun muassa laskeneena asukastyytyväisyytenä ja koettuna turvallisuutena (Ramboll, 2021). Pyöräliikennettä ei ole Vantaalla kehitetty riittävästi, ja verrattaessa esimerkiksi muun ajoneuvoliikenteen kehittämiseen, sen kehittämistoimet ovat olleet pieniä askelia (Ramboll, 2021).

Pyöräilypoliittisten tavoitteiden implementoinnille on osoitettu vähäistä huomiota tavoitteiden suunnittelussa sekä tutkimustyössä. Tämä, sekä implementaation onnistumisen suora vaikutus organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa alleviivaa tarvetta tutkia implementoimisen kehittämistä. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan Vantaan kaupungin tarpeeseen

kehittää pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamista, ja tuomaan niin päätöksentekijöiden kuin myös muiden organisaation toimijoiden tietoisuuteen implementoinnin esteitä sekä keinoja niiden ylittämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on tehdä tutkimus, jonka tuloksia Vantaan kaupunki voi hyödyntää implementoidessaan entistä paremmin kaupunkistrategiaan, ohjelmiin sekä suunnitelmiin kirjattuja pyöräliikenteen tavoitteita. Työn lähtökohtana on ensimmäisenä tunnistaa ja kerätä yhteen Vantaan pyöräliikennettä koskevia tavoitteita. Tämän jälkeen tutustutaan keinoihin, joilla voidaan ylittää implementoinnin esteitä, jonka jälkeen tulee tunnistaa juuri Vantaan kohtaamat olennaisimmat esteet. Viimeisenä löydöksistä kerätään keinot, joilla Vantaan kaupunki voi kehittää pyöräliikenteen tavoitteiden toteuttamista.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamista tukemaan on luotu tutkimuskysymykset, jotka pyrkivät auttamaan informoitujen ja perusteltujen kehitysehdotusten laatimisessa. Työn tavoitteeseen pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymyksellä:

Mitä keinoja Vantaan kaupunki voi hyödyntää saavuttaakseen pyöräliikenteen tavoitteet paremmin?

Työlle on asetettu kolme alakysymystä, jotka pyrkivät tukemaan työn pääkysymykseen vastaamista. Alakysymyksien vastaukset tukevat myös toisten alakysymysten ja niiden vastausten tarkastelua, ja siksi tutkimuskysymyksiä käsitellään tietyssä järjestyksessä. Tutkimuksen pääkysymykseen johdattelevat alakysymykset ovat:

1. Mitkä ovat Vantaan pyöräliikennettä koskevat tavoitteet?
2. Mitä keinoja pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle on olemassa?
3. Mitkä ovat keskeiset esteet tavoitteiden toteutumiselle Vantaalla?

Kuvassa 1 esitetään kootusti tutkimusta varten muodostetut tutkimuskysymykset, niiden tarkoitukset sekä niiden vastaamiseen käytettävät metodit. Taulukon vasemmassa sarakkeessa oleva nuoli demonstroi sitä, että alakysymyksistä saatavaa tietoa käytetään seuraavien alakysymyksiin tarkasteluun ja vastaamiseen sekä tunnistamaan keinoja, joiden avulla vastata tutkimuksen pääkysymykseen.

ALAKYSYMYS	TARKOITUS	METODI
Mitkä ovat Vantaan pyöräliikennettä koskevat tavoitteet?	Esitellä pyöräliikennettä koskevat strategiat sekä ohjelmat ja niissä esitetyt tavoitteet	Laadullinen sisällönanalyysi Haastattelut
Mitä keinoja pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle on olemassa?	Ymmärtää miten teoriassa sekä esimerkkikaupungeissa on onnistuttu implementoimaan pyöräilyn strategisia tavoitteita käytännön tasolle	Kirjallisuuskatsaus Haastattelut
Mitkä ovat keskeiset esteet tavoitteiden toteutumiselle Vantaalla?	Tutustua siihen miten strategiset tavoitteet ovat realisoituneet käytäntöön ja erityisesti miksi kaikkia tavoitteita ei ole saavutettu	Kirjallisuuskatsaus Haastattelut

PÄÄKYSYMYS
Mitä keinoja Vantaan kaupunki voi hyödyntää saavuttaakseen pyöräliikenteen tavoitteet paremmin?

Kuva 1. Tutkimukselle asetetut alakysymykset, niiden tarkoitukset, niiden vastaamiseen käytettävät metodit sekä tutkimuksen pääkysymys.

Ensimmäisen alakysymyksen tavoite on esitellä lukijalle Vantaan pyöräliikennettä koskevat strategiat ja ohjelmat sekä niihin kirjatut tavoitteet pyöräliikenteen edistämiselle. Kysymykseen vastaamista varten suoritetaan laadullinen sisällönanalyysi, jossa pureudutaan Vantaan kaupungin strategiaan, ohjelmiin ja suunnitelmiin. On tärkeä tutkia pyöräliikenteen tavoitteita, jotta voidaan ylipäätään tarkastella mitä haasteita niitä tavoitellessa esiintyy. Ensimmäinen alakysymys on siksi tärkeässä asemassa kolmanteen alakysymykseen vastattaessa. Myös pääkysymyksen vastauksessa etsittävät keinot on linkitettävä juuri valittuihin tavoitteisiin.

Toisessa alakysymyksessä pyritään teorioiden sekä toimivien käytäntöjen avulla ymmärtämään, miten pyöräliikenteen strategisen tason tavoitteita voidaan toteuttaa käytännön tasolla tehokkaasti. Toimivia käytäntöjä kerätään alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista sekä haastatteluista. Toimivien käytäntöjen lisäksi toiseen alakysymykseen vastatessa tutustutaan strategisten tavoitteiden implementoimisen teorioihin. Myös teorioihin tutustutaan kirjallisuuskatsauksen avulla.

Kolmas alakysymys pyrkii tutustuttamaan lukijan siihen, miksi kaikkia pyöräilyn tavoitteita ei ole saavutettu. Tavoitteiden saavuttamisen esteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta niitä voidaan käsitellä ja vastata pääkysymykseen keinoista niiden ylittämiseksi. Kolmanteen alakysymykseen auttaa vastaamaan asiantuntijahaastatteluista sekä työpajasta kerätyt näkemykset.

Tutkimuksen pääkysymykseen pyritään vastaamaan yhdistämällä kolmesta alakysymyksestä saatu tieto ja arvioimalla sen käytettävyyttä tutkimuksen toimintaympäristössä. Kun

tavoitteet, keinot toteuttaa niitä ja olennaisimmat toteutumisen esteet on tunnistettu, etsitään pääkysymykseen vastatessa juuri ne keinot, joita Vantaalla kannattaa hyödyntää. Tarkastelemalla ja arvioimalla löydöksiä voidaan vastata työn tavoitteeseen tarjoamalla Vantaan kaupungille tukea pyöräliikenteen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja pyöräliikenteen edellytysten kehittämiseen. Keinojen arvioinnin tukena käytetään tutkimusta varten toteutetussa työpajassa kerättyjä huomioita ja kommentteja.

Aihe rajataan tutkimaan erityisesti pyöräliikenteen kehittämistä, sillä vaikka sen rooli yhtenä modernin kaupungin kestävän liikkumisen kulmakivistä on tunnistettu ja potentiaalia sen lisäämiseksi on paljon, on sen kehitys ollut tavoiteltua maltillisempaa (Vaismaa, 2014; Ramboll, 2021). Rajaus auttaa työn toteuttamista sille varattujen resurssien puitteissa, sillä esimerkiksi myös jalankulun sisällyttäminen saattaisi johtaa siihen, että työ jäisi pintaraapaisuksi aiheeseen. Rajauksesta huolimatta tutkimuksen tavoite on tukea myös jalankulun strategisten tavoitteiden toteutumista. Vantaalla tutkimuksesta voidaankin saada keinoja myös muiden ohjelmien laatimiseen sekä niiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimus rajataan myös käsittelemään Vantaan kaupunkia, sillä se toimii työn tilaajana ja tavoite on, että työn tuloksia voidaan hyödyntää etenkin Vantaalla. Haasteet strategisten tavoitteiden implementoimisessa operatiiviselle tasolle eivät kuitenkaan ole yksin Vantaan kaupungin, vaan kestävän liikkumisen strategioiden käytännön toteutuminen asettaa haasteita monessa suomalaisessa kaupungissa ja kunnassa. Pauni (2013) esittääkin kuntien kamppailevan strategioihin liittyvin ongelmien kanssa, kuten strategian vaikuttavuuden puute, strategian jalkauttamisen vaikeus ja sitoutumattomuus strategiaan. Tämän vuoksi on huomionarvoista, että tutkimuksen tuloksista voi Vantaan lisäksi saada keinoja esteiden ylittämiseen myös muut suomalaiset kaupungit. Lisäksi on huomionarvoista, että Vantaa kuuluu yhteiseen työssäkäynti- sekä asiointialueeseen sen naapurikuntien kanssa ja liikennejärjestelmää kehitetään myös seudullisesti. Diplomityön rajallisuuden vuoksi aihetta tarkastellaan pääasiallisesti Vantaan kaupungin ja sille mahdollisten keinojen kautta. Seudullisuus on kuitenkin otettu huomioon sisällyttämällä asiantuntijahaastatteluihin sekä työpajaan tahoja, joiden työnkuvaan kuuluu seudullisen liikennejärjestelmän tarkastelu.

1.3 Metodologia

Saunders et al. (2019) ohjaavat tutkimuksen metodologisia valintoja vaiheittaisesti sipulimallin avulla. Sipulimalli koostuu kuudesta kerroksesta, jotka ovat tutkimusfilosofia, lähestymistapa, tutkimusmetodologia, tutkimusstrategia, aikahorisontti sekä menettelytavat. Kyseistä mallia käytetään tässä työssä tarkastelemaan sekä perustelemaan valittuja metodeja.

On olemassa monia toisistaan poikkeavia filosofioita, jotka määrittävät tutkimuksen perustat. Tutkimuksen taustalla olevia uskomuksia ja oletuksia eri tavoin lähestyvät kolme päätutkimusfilosofiaa ovat positivismi, interpretivismi sekä pragmatismi. Positivismi perustuu havainnoitaviin ja mitattaviin faktoihin, sekä yhden totuuden todellisuuteen. Tieto esiintyy tutkimuksen ulkopuolella ja havainnoija ei vaikuta todellisuuden luonteeseen. Positivismiin liittyvät metodit ovat usein laajoja ja kvantitatiivisia. Interpretivismi on kehittynyt kritiikin pohjalle positivismia kohtaan ja se painottaa todellisuuden kompleksisuutta sekä sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden vaikutusta yksilöön. Sen tavoitteena on luoda uusia käsityksiä ympäristöstä ja konteksteista. Metodit ovat tyypillisesti kvalitatiivisia pieneen otantaan syventyviä analyyseja. Pragmatismi pyrkii lähestymään tutkimusta käytännöllisyyden näkökulmasta, jossa pyritään löytämään toimivia työkaluja ilmiön tutkimiseen. Pragmatismi tunnistaa maailmantulkinnan moninaisuuden ja että todellisuuksia on useita. Sen tyypilliset metodit ovat moninaiset ja keskittyvät käytännön ratkaisuihin ja tuloksiin. (Saunders et al., 2019, s. 144–151) Tämän tutkimuksen keskiössä tulee olemaan havainnointi eri toimijoiden rajapintojen vaikutuksista ja tätä varten on tarve tarkastella subjektiivisia näkökulmia ja kokemuksia haastattelututkimusten avulla. Haastatteluissa esiintyvät eri näkökulmat ja toimijoiden kokemat todellisuudet ohjaavat interpretivistiseen filosofiaan.

Saundersin et al. (2019, s. 130) sipulimallin seuraava kerros käsittelee tutkimuksen lähestymistapaa. Lähestymistapoja on kolme ja ne ovat deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen. Deduktiivinen tutkimus on niin sanottu teoriavetoinen malli, jonka lähtökohtana on teorian päälle rakentaminen ja sen empiirinen testaaminen, kun taas induktiivinen tutkimus on aineistovetoinen malli, jossa teoria ei ole niin merkittävässä roolissa, vaan teorioita pyritään rakentamaan tutkimuksen avulla (Saunders et al., 2019; Juhila, 2021a). Abduktiivinen tutkimus pyrkii yhdistämään deduktiivisen ja induktiivisen lähestymisen. Sen sijaan että liikuttaisiin yhteen suuntaan teoriasta dataan, kuten deduktiossa, tai datasta teoriaan, kuten induktiossa, pyritään abduktiivisella lähestymistavalla liikkumaan edestakaisin teorian ja datan välillä. (Saunders et al., 2019, s. 153–156) Juhila (2021b) ehdottaa, että laadullista tutkimusta on hyvä kuvailla analyysivetoiseksi, jossa empiirinen aineisto on keskeisessä roolissa, mutta analyysissä tukeudutaan teoriaan. Juhilan esittämä analyysivetoinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen, ja siksi siinä tullaan käyttämään abduktiivista lähestymistapaa. Koska dataa ja teoriaa esitellään vuorotellen, on tarpeellista tutkia teoriaa analysoidun datan pohjalta sekä peilata tutkimuksen tuloksia teoriaan.

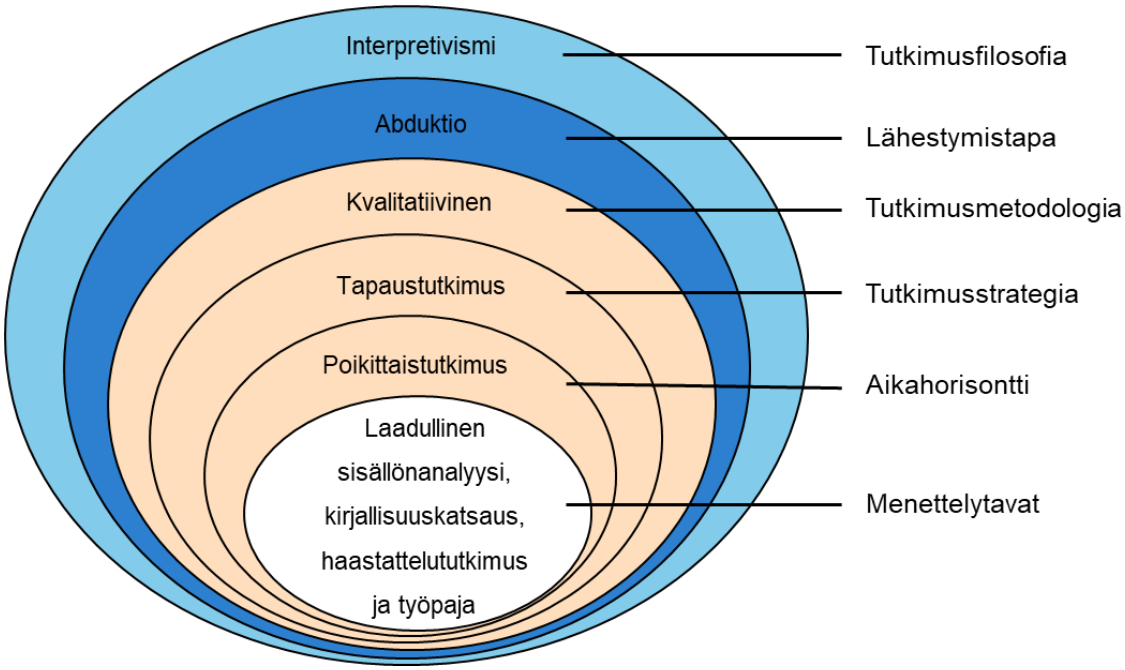
Sipulimallin kolmannen kerroksen muodostavat metodologiset valinnat, joissa tutkimukselle valitaan kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen perusta, tai yhdistelmä näistä kahdesta. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus voidaan

Saundersin et al. (2019) mukaan erotella datan luonteen perusteella. Kvalitatiivisen tutkimuksen data on usein ei-numeerista ja sitä voidaan kerätä muun muassa haastatteluiden sekä kategorisoinnin avulla. Kvantitatiivinen data on usein numeerista ja sitä saatetaan kerätä statistiikan sekä kyselyiden avulla. Hirsjärvi et al. (1997) näkevät että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eivät ole toisensa poissulkevia, vaan niiden menetelmiä käytetään usein rinnakkain tukemaan toisiaan. Tässä työssä tutkitaan muutaman haastattelun avulla mahdollisimman kokonaisvaltaisesti yhtä tiettyä ilmiötä, joten sen metodologinen valinta on kuitenkin selvästi kvalitatiivinen tutkimus.

Neljäs kerros on tutkimusstrategiat. Tutkimusstrategioita on lukuisia ja kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia strategioita ovat muun muassa toimintatutkimus, tapaustutkimus, etnografia, ankkuroitu teoria ja narratiivinen tutkimus (Saunders et al., 2019). Tämä työ toteutetaan tapaustutkimuksena, sillä sen tavoitteena on esittää juuri yhden kaupungin toimintakenttää ja sille soveltuvia käytännön ratkaisuja. Vuoren (2021a) mukaan tapaustutkimuksessa ei pyritäkään laajoihin yleistyksiin, vaan tarkoitus on rajatun tapauksen tarkastelun kautta oppia ilmiöstä ja soveltaa oppeja mahdollisesti myös muissa yhteyksissä.

Seuraava kerros on aikahorisontti, ja sen valinnassa on kaksi vaihtoehtoa: poikittaistutkimus ja pitkittäistutkimus. Poikittaistutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan yhtenä ajanjaksona ja se antaa ilmiöstä tilannekuvan. Pitkittäistutkimuksessa ilmiötä taas tarkastellaan läpi pidemmän aikajakson ja se kerää tilannekuvien sarjan päiväkirjamaiseen muotoon. (Saunders et al., 2019, s. 212) Tämä tutkimus toteutetaan poikittaistutkimuksena sille asetettujen aikarajoitteiden vuoksi.

Saundersin et al. (2019) sipulimallin ydin on tutkimuksen menettelytavat. Tämän tutkimuksen menettelytapoina hyödynnetään laadullista sisällönanalyysia, kirjallisuuskatsausta, haastattelututkimusta sekä työpajaa. Seuraavassa alaluvussa avataan lisää menettelytapojen käyttöä tämän tutkimuksen puitteissa. Kuvassa 2 esitetään Saundersin et al. (2019) sipulimallin mukaiset tutkimuksen metodologiset valinnat.



Kuva 2. Tutkimusta varten muodostetut metodologiset valinnat. Perustuen Saundersin et al. (2019) sipulimalliin.

1.4 Aineistonkeruumenetelmät ja työn toteutus

Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään edellisessä luvussa 1.3 esitettyjä metodeja ja menetelmiä. Ensimmäistä alakysymystä ”*Mitkä ovat Vantaan pyöräliikennettä koskevat tavoitteet?*” varten tehdään laadullinen sisällönanalyysi, jossa tutkitaan Vantaan strategioita sekä suunnitelmia. Pyöräliikennettä koskevat strategiat, ohjelmat ja suunnitelmat pyritään tunnistamaan Google-hakukonetta sekä helmenkasvatusmenetelmää käyttäen, jossa tietyn lähteen avulla pyritään löytämään lisää muita olennaisia tietolähteitä. Dokumentit ovat vapaasti saatavilla sähköisesti ja niitä käsitellään järjestelmällisesti koodaamalla. Ensimmäisenä dokumenteista etsitään ilmaisut, joissa viitataan pyöräliikennettä koskeviin tavoitteisiin. Tämän jälkeen ilmaisut pelkistetään ja jaetaan värikoodaamalla niitä yhdistäviin teemoihin. Viimeisenä havaitut teemat luokitellaan ylä- ja alaluokkiin. Analyysimenetelmällä pyritään tunnistamaan aineistossa kirjattuja pyöräliikenteen tavoitteita sekä toimenpiteitä niiden saavuttamiselle. Tämän lisäksi pyritään tunnistamaan mahdollisia ristiriitoja ja puutteita sekä päällekkäisyyksiä tavoitteissa.

Toiseen alakysymykseen *”Mitä keinoja pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle on olemassa?”* vastataan pääosin kirjallisuuskatsauksen avulla. Ensin tutustutaan strategisten tavoitteiden ajamiseen operatiiviselle tasolle teorian kautta. Teoreettisen taustan luomiseksi työssä tullaan tarkastelemaan strategisen johtamisen teorioita, implementaatioteorioita sekä organisaation roolia implementoinnissa. Työssä löydettyjä kehittämisen keinoja tullaan peilaamaan tarkasteltavia teorioita vasten. Teorioiden tarkastelun jälkeen tullaan

käsittelemään olemassa olevaa tutkimusta esittelemällä toimivia käytäntöjä pyöräliikenteen tavoitteiden implementoimiselle. Teorioita sekä parhaita käytäntöjä tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen avulla, ja siihen käytettävä materiaali etsitään alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Tiedonhakuun käytetään hakukoneita kuten ANDOR sekä Google Scholar. Myös Scopus AI -työkalua hyödynnetään hakusanojen muodostamisessa sekä oleellisten lähteiden etsimisessä. Tiedonhakua pyritään suorittamaan systemaattisesti ja sitä varten tiedonhakua varten pidetään tiedonhakupäiväkirjaa. Tavoitteiden saavuttamisen keinoja työn tutkimusympäristössä tarkastellaan työtä varten suoritettavien haastatteluiden sekä työpajan avulla.

Kolmanteen alakysymykseen *”Mitkä ovat keskeiset esteet tavoitteiden toteutumiselle?”* haetaan vastausta asiantuntijahaastatteluiden sekä kirjallisuuskatsauksen avulla. Haastatteluiden painotus on esteiden tunnistamisessa ja toiseen alakysymykseen vastaamisessa, mutta niissä käsitellään lisäksi myös ensimmäisen ja kolmannen alakysymyksen aiheita. Haastatteluja pyritään hyödyntämään siis myös muihin alakysymyksiin vastatessa. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jotta voidaan syventyä haastateltavien omaan asiantuntemukseen ja näkemyksiin. Haastateltavia etsittiin kolmelta organisaatiotasolta; poliittiselta, strategiselta sekä operatiiviselta tasolta. Kaupunkiorganisaation sisäisten toimijoiden lisäksi haastatteluita kerättiin myös pyöräliikenteen kehittämisessä mukana olleen pyöräilyjärjestön edustajilta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti haastatteluiden kohteet valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmään perustuen (Hirsjärvi et al., 1997).

Haastatteluiden pyrkimyksenä on tunnistaa, miten tavoitteiden saavuttaminen on onnistunut, sekä syitä sille miksi joitain tavoitteita ei ole saavutettu. Tämän jälkeen keskitytään haastateltavien näkemyksiin siitä, miten tavoitteita voitaisiin saavuttaa paremmin. Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen ja ne sovitaan sähköpostitse käydyn keskustelun pohjalta. Ennen haastatteluja jokaiselle osallistujalle toimitetaan haastattelulomake, tietosuojailmoitus sekä kooste kaupungin pyöräliikenteen tavoitteista. Haastattelut toteutetaan sekä tallennetaan Microsoft Teams -sovelluksen avulla sen mahdollistaessa mahdollisimman luonnollisen kanssakäymisen, mutta myös joustavuuden osallistujien fyysisessä sijainnissa. Haastateltavien luvalla tallennetut nauhoitteet litteroidaan myös Microsoft Teams -sovelluksen litterointiomintaisuuden avulla. Haastattelujen jälkeen nauhoitteet kuunnellaan ja automaattisesti luotuihin litterointeihin tehdään tarvittavat muokkaukset. Valmiit litteroinnit analysoidaan teema-analyysin avulla. Analyysi suoritetaan tunnistamalla litterointien avulla tärkeät sekä usein toistuvat teemat painottaen tarkasteltavaa alakysymystä. Analyysissa kiinnitetään huomiota tärkeiden teemojen lisäksi siihen, onko organisaatioiden eri tasojen näkemysten välillä eroavaisuuksia.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä työssä käsitellään pääkysymystä *”Mitä keinoja Vantaan kaupunki voi hyödyntää saavuttaakseen pyöräliikenteen tavoitteet paremmin?”*. Pääkysymykseen vastataan tutkimalla ja arvioimalla alakysymysten ohessa käsitellyn tiedon soveltuvuutta Vantaan toimintaympäristössä ja valitsemalla soveltuvimmat ja halutun vaikutuksen tuovat keinot. Työssä käsitellään juuri keinoja, sillä pelkkien toimenpiteiden tai toimintamallien tarkastelu saattaisi rajata tuloksia liian kapeaksi. Tunnistetuista keskeisistä ongelmista ja niihin kohdennettavista ratkaisuista luodaan mahdollisimman selkeitä kehityskohteita ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Tunnistettuja kehityskohteita arvioidaan ja kehitetään työpajan avulla. Työpajan tarkoitus on keskeisten esteiden ja kehityskohteiden arvioinnin lisäksi käydä keskustelua käytännön ratkaisuista.

Tutkimuksen toteutus nähdään iteratiivisena prosessina, jossa tunnistetaan tarve työvaiheiden toistamiselle, uudelleentarkastelulle ja kehittämiselle työn edetessä. Tämän näkökulma kantaa läpi jokaisen työvaiheen, ja näin tutkimuksesta pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja avoin.

1.5 Työn rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimuksen toteutus ja siinä käytettävät metodit. Toisessa luvussa johdatellaan lukija Vantaan tutkimuskenttään. Ensin esitellään Vantaan kaupunkia pyöräliikenteen suunnittelun näkökulmasta ja tämän jälkeen laadullisen sisällöntarkastelun avulla tutkitaan Vantaan pyöräliikenteen kehittämistä koskevia strategisia tavoitteita.

Luvussa kolme rakennetaan työn teoreettista taustaa strategisen johtamisen sekä strategioiden implementoimisen sekä organisaation roolin teorioiden kirjallisuuteen tutustumalla. Tämän jälkeen pyritään löytämään tutkimuksista parhaita käytäntöjä ja suosituksia pyöräilyn strategisten tavoitteiden saavuttamiselle implementaation avaintekijöiden kautta.

Neljäs luku keskittyy esittämään tutkimuksen empiirisen osuuden. Ensimmäisenä luvussa esitellään haastatteluiden sekä työpajan toteuttamista. Tämän jälkeen kuvataan tavoitteiden analyysia sekä niiden arviointia. Viimeisenä luvussa esitellään haastatteluissa esiin tulleista pyöräliikenteen tavoitteiden esteitä sekä keinoja ylittää niitä. Luvun tavoite on pohjustaa viidennessä luvussa muodostettavia kehityspolkuja ja arvioida niiden soveltuvuutta.

Työn kahdessa viimeisessä luvussa tutkimusta vedetään yhteen. Viidennessä luvussa käsitellään työn tuloksia ja sen tavoitteina onkin kerätä yhteen teorian, haastatteluiden sekä työpajan tuloksista ne keinot, joita Vantaan kaupunki voi hyödyntää kehittämään pyöräli-

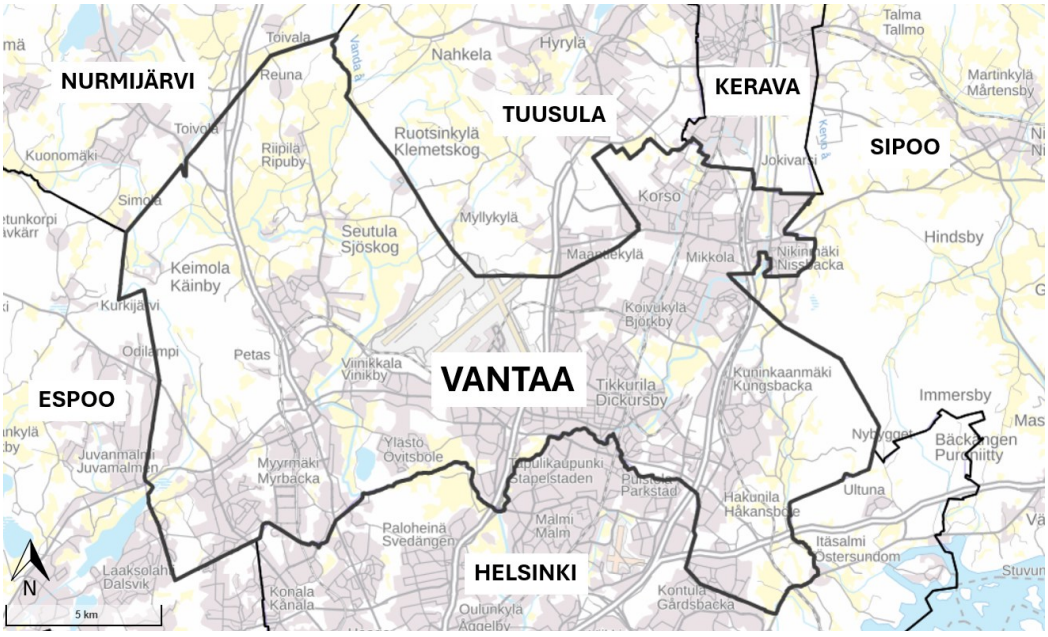
kenteelle asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Kuudennessa luvussa esitetään työn johtopäätökset. Siinä kuvataan yhteenveto työn suorittamisesta ja sen tuloksista ja päätelmistä. Viimeisenä luvussa arvioidaan tutkimuksen suorittamista sekä sen tavoitteiden toteutumista ja käsitellään jatkotutkimuksen tarvetta.

2. VANTAAN PYÖRÄLIIKENTEEN KEHITTÄMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä lukijalle työssä käsiteltävää tutkimuskenttää. Ensimmäisenä esitetään Vantaan kaupungista yleiskuvaa keskittyen työssä käsiteltäviin näkökulmiin. Tämän jälkeen esitellään Vantaan pyöräliikennettä koskevat strategia, ohjelmat sekä suunnitelmat. Viimeisenä alaluvussa esitellään aineistosta esiin nousseet tavoitteet Vantaan pyöräliikenteen kehittämiselle. Luvussa vastataankin työn ensimmäiseen alakysymykseen: *”Mitkä ovat Vantaan pyöräliikennettä koskevat tavoitteet?*”.

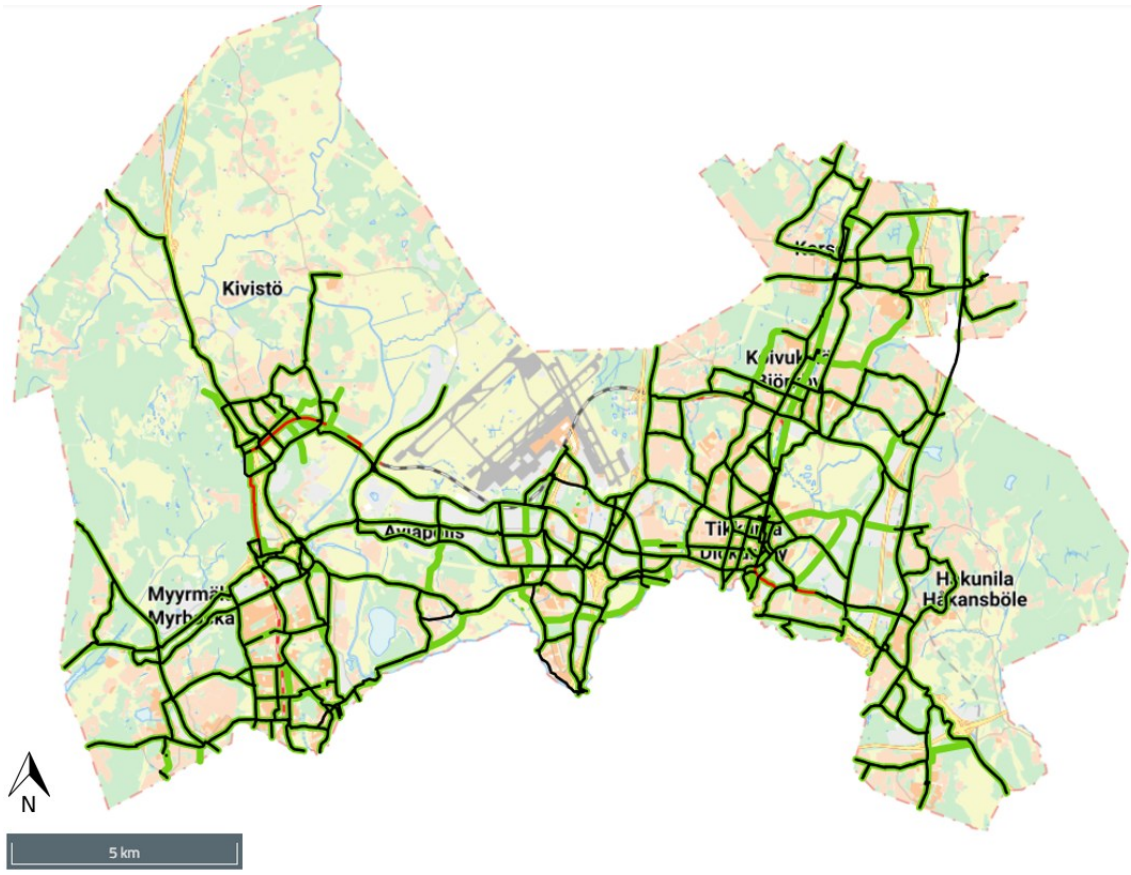
2.1 Perustietoa Vantaasta

Vantaa on Uudellamaalla, Helsingin pohjoispuolella sijaitseva asukasluvun mukaan Suomen neljänneksi suurin kaupunki. Sen asukasluku on kasvussa ja vuoden 2024 lopulla Vantaalla asui yli 251 000 asukasta (Tilastokeskus, 2024). Kaupungin voimakasta kasvua puoltaa tuorein väestönennuste, jonka mukaan vuosittainen väestönkasvu seuraavan vuosikymmenen aikana tulee olemaan keskimäärin noin 1,7 % ja 2030-luvun alussa Vantaalla rikottaisiin 280 000 asukkaan raja (Vantaan kaupunki, 2024). Vantaan väestö keskittyy pääosin kaupunkikeskusten, kuten Tikkurilan, Myyrmäen, Hakunilan ja Koivukylän alueille. Työpaikkoja Vantaalla on yli 120 000, joista suuri osa on lentoaseman läheisen Aviapoliksen alueella (Vantaan kaupunki, n.d.a). Kuvassa 3 esitetään karttakuva Vantaan rajoista sekä sen naapurikunnista.



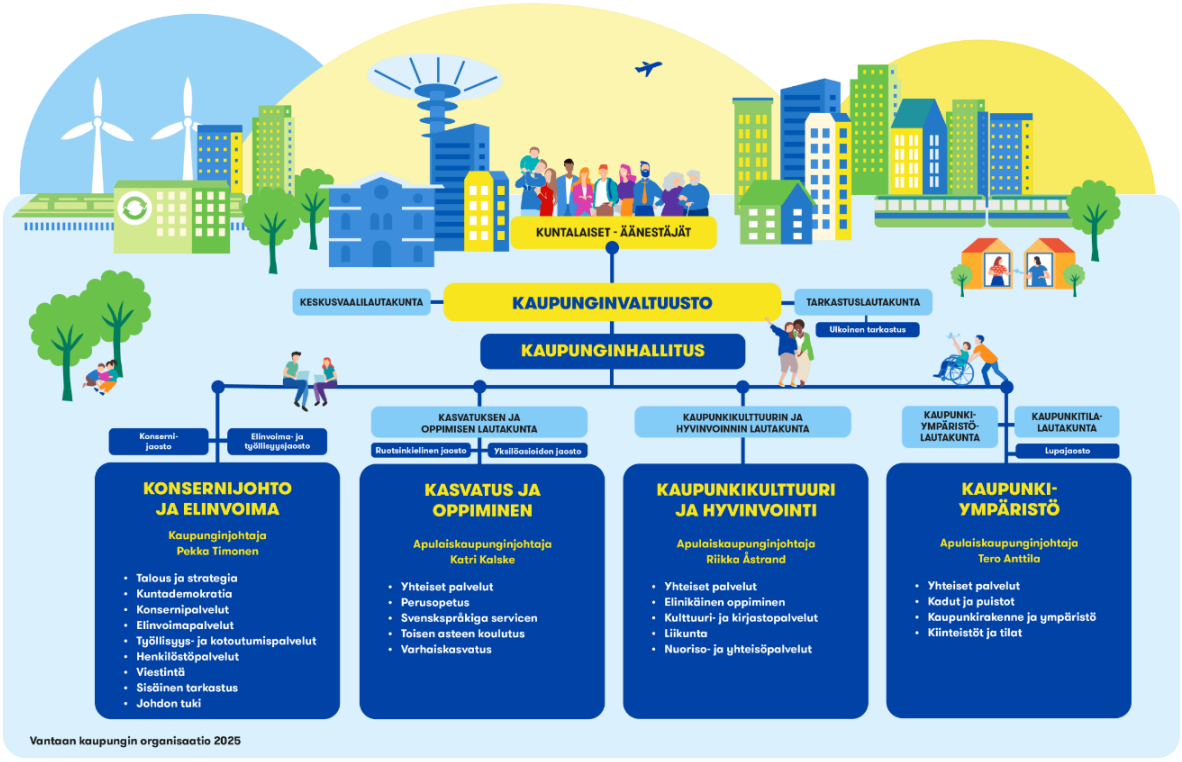
Kuva 3. Karttakuva Vantaan rajoista sekä sen naapurikunnista (mukaillen Maanmittauslaitos, n.d. [taustakartta]; Helsinki Region Infoshare, n.d. [kuntarajat]).

Vantaan liikennejärjestelmän ominaisuuksia ovat hajautuneiden keskusten välinen liikenne, autoliikenteen merkittävät väylät pääkaupunkiseudulle, junaliikenne sekä Suomen merkittävin lentoasema. Kestävän liikenteen potentiaali tunnetaan Vantaalla, ja siksi tavoite on kasvattaa joukkoliikenteen sekä aktiivisen liikenteen osuutta etenkin kaupungin sisäisessä liikenteessä. Kaupungin joukkoliikenteen suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaa Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (HSL). Vuonna 2023 tehdyssä liikkumistutkimuksessa pyöräilyn kulkutapaosuus Vantaalla oli seitsemän prosenttia (Aalto et al., 2023). Vantaan pyöräliikenteen kehittämisohjelmassa on eritelty pyöräilyn määrän kasvamiseen johtavia toimenpiteitä, kuten sen kehittämisestä vastaavien toimijoiden välisen yhteistyön edistäminen, pyöräilyyn kannustaminen sekä houkuttelevien ja turvallisten ratkaisuiden toteuttaminen. Pyöräilyn olosuhteita parannetaan muun muassa kehittämällä sen reittien laatua sekä pyöräpysäköintiä. Pyöräliikenteen kehittämisohjelman mukaan pyöräreittien, -pysäköinnin sekä kunnossapidon huonoa laatua pidetään yksittäisinä merkittävinä syinä pyöräilemättömyyteen. (Ramboll, 2021) Vuonna 2020 pyöräliikenteelle on laadittu tavoiteverkko, johon kuuluvat pyöräilyn pääreitit sekä baanat (Vantaan kaupunki, 2020). Pyöräliikenteen tavoiteverkko esitetään nykyisten pyöräilyn pääreittien lisäksi kuvassa 4.



Kuva 4. Vantaan pyöräliikenteen nykyiset pääreitit esitetty mustalla ja tavoiteverkko vihreällä (mukaillen Kartta Vantaa, n.d. [taustakartta, baana, pyöräreitti I, pyöräreitti II ja pyöräliikenteen tavoiteverkko]).

Organisaationa Vantaan kaupunki koostuu yli 8000 työntekijästä ja neljästä toimialasta: konsernijohdon ja elinvoiman, kasvatuksen ja oppimisen, kaupunkikulttuurin ja hyvinvoinnin sekä kaupunkiympäristön toimialasta. Toimialat koostuvat useista palvelualoista, joita esitetään kuvassa 5. (Vantaan kaupunki, n.d.b) Kaupunkiympäristön toimiala lienee ilmeisin pyöräilyn olosuhteiden edistäjä, sillä se vastaa kaupunkirakenteesta ja liikenneympäristöstä, mutta pyöräilyn edistämistä työstetään lisäksi myös muilla toimialoilla. Pyöräilyn merkitys muun muassa arkiliikunnalle sekä koulumatkaliikkumiselle alleviivaavat tarvetta käsitellä sitä kaupunkikulttuurin ja hyvinvoinnin sekä kasvatuksen ja oppimisen toimialoilla. Vantaan pyöräliikennettä edistää myös kaupungin poikkihallinnollinen pyöräilynedistämisryhmä Poljin, jossa jokainen toimiala on edustettuna.



Kuva 5. Vantaan kaupungin organisaatiokaavio (Vantaan kaupunki, n.d.b).

Kuvasta 5 ilmenee myös, että korkein päättävä elin on kuntavaaleissa valittava kaupunginvaltuusto, joka vastaa Vantaan strategiasta, toiminnasta ja taloudesta. Kaupunginhallitus on kaupunginvaltuuston valitsema kaupungin hallinnosta, taloudesta ja valtuuston päätöksien käsittelystä vastaava ryhmä. Organisaatioon kuuluu edellä mainittujen lisäksi lautakunnat, joiden tehtävänä on vastata toimialojen kehittämisestä, vaalien järjestämisestä, tarkasteluiden valmistelusta ja arvioinnista sekä jaostot, jotka käsittelevät kaupungin asioita. (Vantaa, n.d.b)

2.2 Pyöräliikennettä koskevat ohjelmat

Vantaan kaltainen monialainen ja -tahoinen organisaatio pyrkii yhteisen strategian sekä täydentävien ohjelmien avulla yhtenäistämään sisäistä ajattelumallia ja varmistamaan toivottua kehityksen suuntaa. Yhtenä tavoitteena Vantaalla on pyöräliikenteen lisääminen ja sen olosuhteiden kehittäminen. Vantaan kaupungin pyöräliikennettä koskevia ajankohtaisia ohjelmia sekä suunnitelmia esitetään taulukossa 1. Siinä ohjelmat sekä suunnitelmat on esitetty luokiteltuna tasoihin. Ensimmäisessä tasossa koko kaupungin tasolla tarkemmille ohjelmille suuntaa antavat kaupunkistrategia sekä resurssiviisauden tiekartta. Seuraavalla tasolla esitellään liikennettä ja maankäyttöä ohjaavat ja sen jälkeen erityisesti pyöräliikennettä koskevat ohjelmat. Viimeisellä tasolla ovat ohjelmat, joiden rajaus ei painotu pyöräliikenteeseen, mutta ovat kuitenkin sidoksissa myös siihen.

Taulukko 1. Vantaan pyöräliikennettä koskevat strategia, ohjelmat ja suunnitelmat.

Ohjelman taso	Ohjelma	Valmistumisvuosi tai aikajänne
Strateginen ja yleinen	Vantaan kaupunkistrategia	2022–2025
	Resurssiviisauden tiekartta	2021–2025
Maankäyttö ja liikenne	Vantaan yleiskaava	2020
	Helsingin seudun MAL-investointiohjelma	sopimus 2024–2035, toimenpiteet 2024–2027
	Vantaan liikennepoliittinen ohjelma	2023
Pyöräily	Pyöräliikenteen kehittämisohjelma	2021–2026
	Pyöräliikenteen tavoiteverkko	2020
	Pyöräpysäköinnin yleissuunnitelma	2021
Sidoksissa olevat ohjelmat	Vantaan liikkumisohjelma	2024
	Raitiotien suunnitelmat	yleissuunnitelma 2019, hankesuunnitelma 2023

”Innovaatioiden Vantaa” on Vantaan vuosien 2022–2025 valtuuston kaupunkistrategia. Siinä Vantaasta tavoiteltava visio on rohkea, rento ja viihtyisä kestävyyden edelläkävijäkaupunki. Kaupunkistrategiassa määritellään tavoiteltavan vision lisäksi sitä pohjustavat arvot, strategiset painopisteet ja tavoitteet sekä niiden saavuttamista arvioivat mittarit. Kaupunkistrategia toimii ohjenuorana kaikelle kaupungin toiminnalle sekä kehittämiselle ja sitä on tarkoitus toteuttaa kaupunkitason sitovista tavoitteista aina yksilötason kehityskeskusteluihin saakka. (Vantaan kaupunki, 2022)

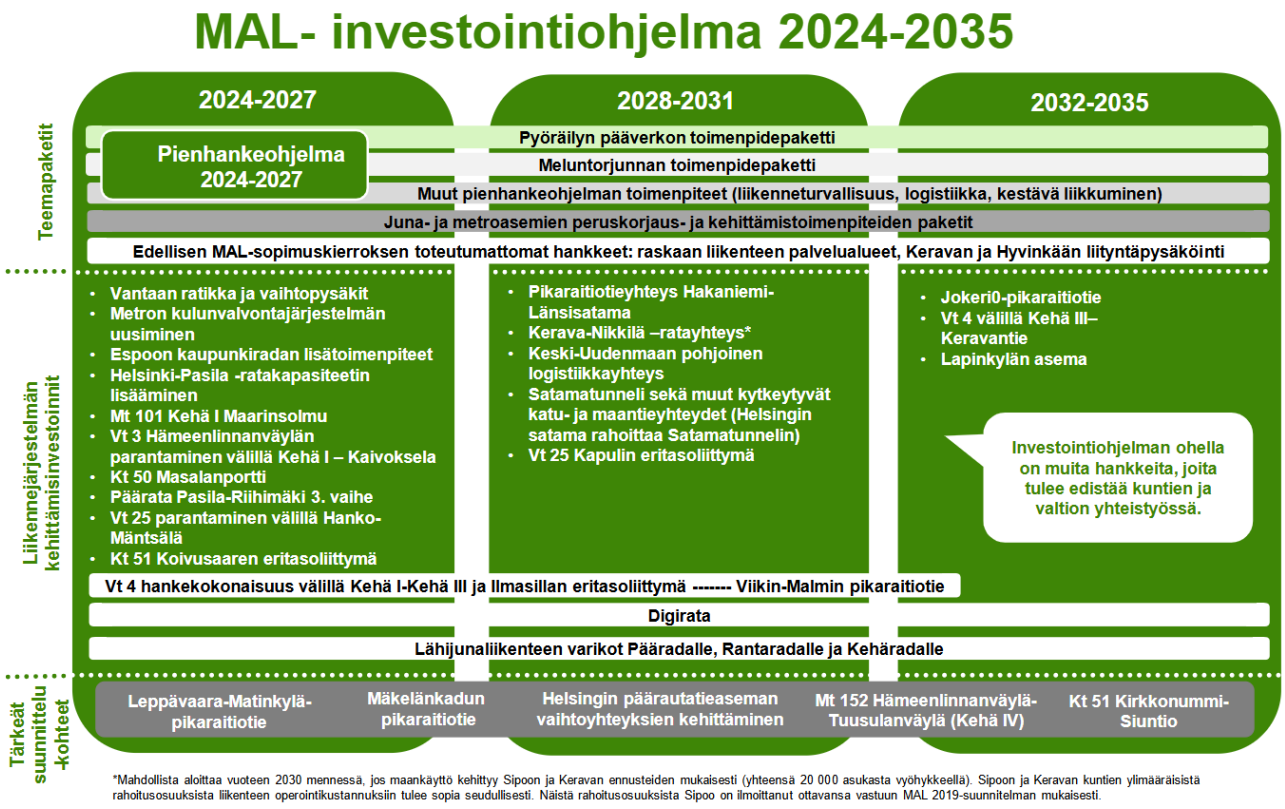
Kaupunkistrategian painopisteet liittyvät vahvasti kestävyyteen ja hyvinvointiin. Niissä mainitaan taloudellinen, sosiaalinen sekä ekologinen kestävyys ja tavoitteet tukevatkin näitä kaikkia kolmea osa-aluetta. Myös strategiateemat käsittelevät näitä osa-alueita sekä asukkaiden hyvinvointia, kaupungin elinvoimaisuutta ja kansainvälisyyttä. Strategiassa mainitut tärkeimmät kärkihankkeet ovat Vantaan ratikka, Kuusijärven luontomatkailu- ja virkistysalue, ammatillisen koulutuksen ja jatkuvan oppimisen oppimiskampus sekä Myyrmäen kaupunkikulttuuritalo. (Vantaan kaupunki, 2022)

Kuva 6. Tiivistelmäkuva kaupunkistrategiasta 2022–2025 (Vantaan kaupunki, 2022).

Kaupunkistrategiassa esitetään, että ekologista kestävyyttä ja hiilineutraaliuutta vuoteen 2030 mennessä edistetään resurssiviisauden tiekartan avulla. Tiekartta luotiin ensimmäistä kertaa vuonna 2018, ja se on päivitetty nykyiselle valtuustokaudelle. Siinä kootaan ilmastonmuutosta hillitsevät, luonnon monimuotoisuutta edistävät, ympäristön muutoksiin sopeuttavat resurssiviisaat tavoitteet. Tiekartan sekä strategian tavoitteet antavat raamit toteutussuunnitelmissa konkretisoitaville toimenpiteille. (Vantaan kaupunki, 2021a)

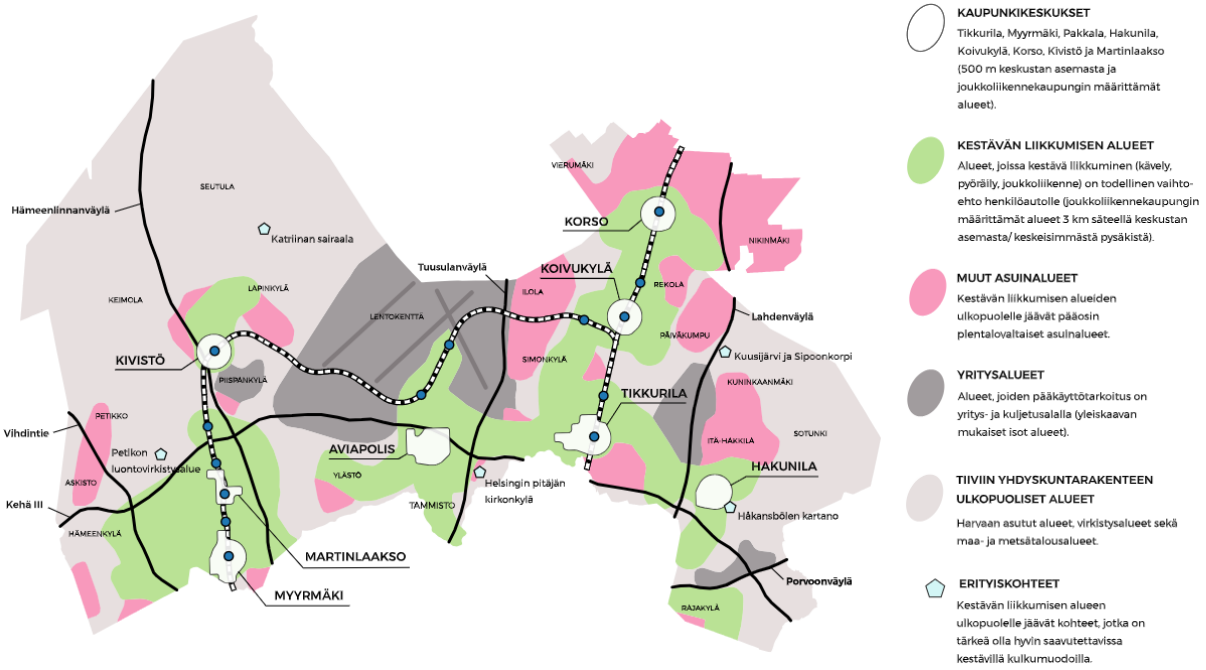
Vantaan tuorein yleiskaava on laadittu vuonna 2020 ja sen tarkoitus on antaa suuntaa kaupungin maankäytön kehitykselle vuoteen 2050 asti. Myös yleiskaavassa on painotettu resurssiviisautta ja yksi sen kulmakivistä on ohjata kasvua olemassa olevaan kaupunkirakenteeseen välttäen uusien kasvualueiden ja lähiöiden syntymisen. Kaavassa painotetaan myös ekologisen verkoston sekä luonnonsuojeluverkoston kehittämistä. Myös liikenne on yksi kaavan huomioista ja siinä tavoite onkin kehittää Vantaata joukkoliikennekaupunkina. Tämän lisäksi se määrittelee seudullisen pyöräliikenteen baanat ja ottaa kantaa jalankulun ja pyöräilyn reittien laatuun. (Vantaan kaupunki, 2023c)

Maankäytön, asumisen ja liikenteen MAL- sopimukset solmitaan valtion ja kaupunkiseutujen välillä, ja niissä määritellään näiden yhteiset tavoitteet sekä toimenpiteet yhdyskuntarakenteen, asuntotuotannon sekä liikennejärjestelmän kehittämiselle. Helsingin seudun MAL-investointiohjelman 2024–2035 tarkoituksena on vahvistaa Helsingin seudun sekä valtion välistä yhteistyötä sekä kehittää seutua, johon myös Vantaa kuuluu. Ohjelman keskeisinä teemoina ovat kestävä kasvu, elinkeinoelämän elinvoimaisuus, liikennejärjestelmän turvallisuus ja digitalisaatio, segregaation ja asunnottomuuden torjunta sekä tarpeita vastaava asuntokaavoitus ja -tuotanto. Sopimus päivitetään neljän vuoden välein, ja ensimmäiset toimenpiteet ovat kirjattu vuosille 2024–2027. (Ympäristöministeriö, 2024)



Kuva 7. Helsingin seudun maankäytön, asumisen ja liikenteen ohjelma vuosille 2024–2035 (Ympäristöministeriö, 2024).

Vantaan liikennepoliittinen ohjelma (VALO) tarkentaa ja konkretisoi kaupunkistrategiassa, resurssiviisauden tiekartassa sekä MAL-sopimuksessa asetettuja tavoitteita liikenteen osalta. Sen päämääränä on tukea informoitua päätöksentekoa sekä ohjata suunnittelua kohti sovittuja tavoitteita. Ohjelmassa on tarkennettu tavoitteita aluekohtaisten suunnitteluperiaatteiden sekä niiden kiireellisyyden arvioinnin avulla. Siinä Vantaa on jaettu liikkumisalueisiin niille ominaisten olosuhteiden ja tarpeiden perusteella. Liikennepoliittinen ohjelma valjastettiin käyttöön Vantaalla ensimmäisen ohjelman valmistuttua vuonna 2016 ja se toimii kestävän kaupunkiliikkumisen suunnitelmana (SUMP) Vantaalla. (Vantaan kaupunki, 2023b)



Kuva 8. Vantaan liikennepoliittisessa ohjelmassa esitetyt liikkumisalueet (Vantaan kaupunki, 2023b).

Pyöräliikenteen kehittämisohjelma on 2021 valmistunut Vantaan ensimmäinen kaupunkistrategiaa ja systemaattista pyöräliikenteen edistämistä tukeva konkreettinen pyöräliikenteen kehittämisohjelma. Ohjelmassa esitellään keskeiset pyöräliikenteelle tunnistetut kehitystarpeet sekä niiden täyttämiseen tähtäävät toimenpiteet. Kehittämisohjelman sisältämässä toimenpideohjelmassa eritellään tavoitteet ja toimenpiteiden lisäksi toimista vastaavat yksiköt, alustava aikataulu toimenpiteiden toteuttamiselle sekä niiden vaikutusta seuraavat indikaattorit. (Ramboll, 2021)

Vantaan kaupunki on tilannut ohjelmia sekä niissä esitettyjä pyöräliikenteen tavoitteita tukemaan yksityiskohtaisempia selvityksiä, kuten pyöräliikenteen tavoiteverkko sekä pyöräpysäköinnin yleissuunnitelma. Tavoiteverkon tarpeellisuus on mainittu liikennepoliittisen

ohjelman toimintalinjauksissa. Sen tavoite on tarkentaa aiempi tavoiteverkko sekä määritellä merkittävimmät kehitystarpeet ja verkon kriteerit. Myös pyöräpysäköinnin yleissuunnitelmaa pohjustavat niin kaupunkistrategia, liikennepolittiinen ohjelma kuin myös resurssiviisauden tiekartta. Se pyrkii linjaamaan pysäköinnin kehitystarpeet ja toimenpiteet sekä niiden jalkauttamisen ja seurannan. (Vantaan kaupunki, 2020; Vantaan kaupunki, 2021b)

Pyöräliikenne ei koske vain suoranaisesti sitä varten tehtyjä ohjelmia ja suunnitelmia ja tästä hyvinä esimerkkeinä toimivat muun muassa Vantaan liikkumisohjelma sekä raitiotien suunnitelmat, jotka alleviivaavat pyöräilylle asetettujen tavoitteiden monialaisuuden. Liikkumisohjelman tarve on kirjattu kaupunkistrategiaan ja sen tavoite on lisätä kaupunkilaisten fyysistä aktiivisuutta ja poistaa liikkumisen esteitä. Ohjelmassa käsitellään aktiivista liikkumista ja osana sen edistämistä mainitaan pyöräilyn houkuttelevuuden sekä pyöräpysäköinnin kehittäminen. Myös muun muassa Vantaan raitiotien yleissuunnitelmassa mainitaan tavoite pyöräilyn olosuhteiden paranemisesta, sen turvallisuuden varmistamisesta sekä kulkutapajakauman osuuden kasvamisesta. (Vantaan kaupunki, n.d.c; Vantaan kaupunki, n.d.d)

2.3 Pyöräliikenteen kehittämisen tavoitteet

Selkeiden, realististen ja progressiivisten tavoitteiden asettaminen on organisaatiolle tärkeä osa niin päivittäistä kuin myös pitkän aikavälin toimintaa. Tavoitteet antavat organisaation toimijoille käsitystä yhteisestä halutusta suunnasta sekä mahdollisuuden seurata ja arvioida toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Vantaalla kestäville kulkumuodoille on asetettu kunnianhimoiset tavoitteet ja niiden tarkoituksena on hyödyntää muun muassa pyöräliikenteen kehittämiselle tunnistetut hyvät edellytykset (Ramboll, 2021).

Kaupungin omien tavoitteiden asettamista taustoittaa pyöräliikenteen kehittämistä edistävät kansainväliset sopimukset ja raportit sekä valtakunnalliset ja alueelliset strategiat. Ylempien tasojen strategiat antavat raamit ja ohjeistavat alemman tason tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamista. Niiden tarkoitus on kulkeutua alas organisaatiorakennetta poliittiselta sekä strategiselta tasolta aina käytännön toimenpiteisiin ja sitä kautta toivottuun vaikutukseen. Kaupunkien omien tavoitteiden asettamisessa nojataankin usein alueellisiin, valtakunnallisiin sekä kansainvälisiin tavoitteisiin.

Euroopan unionin pyöräilyjulistuksessa tunnistetaan pyöräilyn merkitys ympäristön, terveyden sekä taloudellisen hyödyn kannalta sekä sen potentiaali hiilineutraaliuden tavoitteiden saavuttamisessa. Julistuksessa esitellään tavoite tämän potentiaalin hyödyntämisestä ja pyöräilyn strategioiden tukemisesta. (Euroopan unioni, 2022) Valtiotasoisesti Suomessa tavoitellaan pyörämatkojen määrään 30 prosentin kasvua verrattuna vuoden 2005 tasoon

vuoteen 2030 mennessä. Valtakunnallinen tavoite pyrkii siihen, että vähintään puolet uusista pyöräilyn matkoista tulisi siirtymänä henkilöautolla tehtävistä matkoista. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2018) Helsingin seudun pyöräliikennettä käsittelevässä MAL-suunnitelmassa käsitellään alueellisia tavoitteita, jotka sisältävät kestävien liikkumistapojen kulkutapaosuuden kasvun 65 prosenttiin Helsingin seudulla vuoteen 2035 mennessä (Ympäristöministeriö, 2024). Vantaan tavoitteet nojaavat erityisesti HSL-palvelualueen yhteisiin tavoitteisiin myös pyöräilyn suhteen. Pyöräväylät sekä polkupyörällä tehtävät matkat eivät olekaan ainoastaan kaupungin sisäisiä, vaan Vantaan pyöräliikenne on osa seudullista kokonaisuutta. Tämän vuoksi yhteistyötä muiden HSL-kuntien kanssa käydään aktiivisesti.

Vantaan kaupunki on asettanut tavoitteekseen tehdä pyöräilystä aidosti kilpailukykyinen vaihtoehto henkilöauton käytölle. Tavoitetta perustellaan kaupunkistrategian sekä eritasoisten ohjelmien perusteella. Pyöräliikenteen kulkutapaosuus pyritään nostamaan vuoden 2023 seitsemästä prosentista 20 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä (Ramboll, 2021; Aalto et al., 2023). Tavoitteeseen pyritään pääsemään tekemällä pyöräilystä houkutteleva ja turvallinen liikkumismuoto pyöräliikenteen kehittämisohjelmassa kirjattujen toimenpiteiden avulla. Toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa kaupunkirakenteen suunnitteleminen pyöräilyä tukevaksi, pyöräinfran laadun ja kunnon varmistaminen, pyöräilykasvatus ja pyöräliikenteen markkinointi sekä pyöräliikenteen kehittämisestä vastaavien toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen (Ramboll, 2021).

Tavoite pyöräilyn kulkutapaosuuden kasvamisesta peilautuu myös muihin kaupungin asettamiin tavoitteisiin, kuten vuoteen 2030 mennessä tavoiteltavaan hiilineutraaliuuteen. Sen saavuttaakseen Vantaan pyrkii vähentämään päästöjään 80 prosenttia ja kompensoimaan loput 20 prosenttia (Vantaan kaupunki, 2021a). Vuonna 2023 Vantaan asukkaiden, palveluiden ja teollisuuden kasvihuonekaasupäästöistä noin 37 prosenttia syntyi liikenteestä (Helsingin seudun ympäristöpalvelut, 2024). Tämän vuoksi kulkutapajakauman keskittyminen kestäviin liikkumismuotoihin, kuten pyöräilyyn on tärkeä osa hiilineutraaliuuden saavuttamista. Tasapuolisena ja edullisena liikkumisen muotona pyöräliikenne edistää myös kaupunkistrategiassa tavoiteltavaa eriarvoistumiskehityksen katkaisemista (Vantaan kaupunki, 2022). Vantaan hyvinvointisuunnitelmassa arkiliikunnan ja pyöräilyn lisääminen on mainittu myös osana tavoitetta kaupunkilaisten terveellisistä elämäntavoista (Vantaan kaupunki, 2023a). Pyöräilyn yleistyminen ja laadukas liikkumisympäristö lisää myös pyöräilyn turvallisuutta (Ramboll, 2021). Myös Vantaa pyrkii vaikuttamaan valtakunnallisesti tavoiteltavaan nollavisioon, jonka tarkoitus on, ettei kenenkään tarvitse kuolla tai loukkaantua vakavasti liikenteessä (Rekola et al., 2022). Vantaa pyrkiikin parantamaan liikenneturvallisuutta erityisesti koulujen ympäristössä, joissa jalankulku sekä pyöräliikenne on usein vilkasta (Hammarström, 2021).

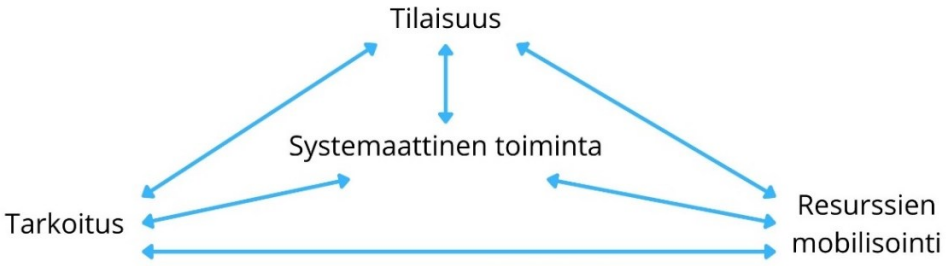
3. PYÖRÄLIIKENTEEN STRATEGIOIDEN IMPLEMENTOIMINEN

Tässä luvussa tutustutaan strategioiden implementoinnin teoreettiseen pohjaan sekä parhaisiin käytäntöihin pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle. Luku perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja se pyrkii taustoittamaan luvussa viisi tehtävää analyysia. Ensimmäisenä esiteltävä teoria käsittelee strategista johtamista, toinen strategioiden implementoimista ja kolmas organisaatiorakenteita. Teorioihin tutustumisen jälkeen esitellään pyöräliikenteen tavoitteiden implementaation avaintekijöitä, ja miten niissä on esimerkkikohteissa onnistuttu. Viimeisessä alaluvussa kootaan yhteenveto aiempien alalukujen kirjallisuusanalyysistä. Tämän luvun tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan toiseen alakysymykseen; *”Mitä keinoja pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle on olemassa?”*.

3.1 Strateginen johtaminen

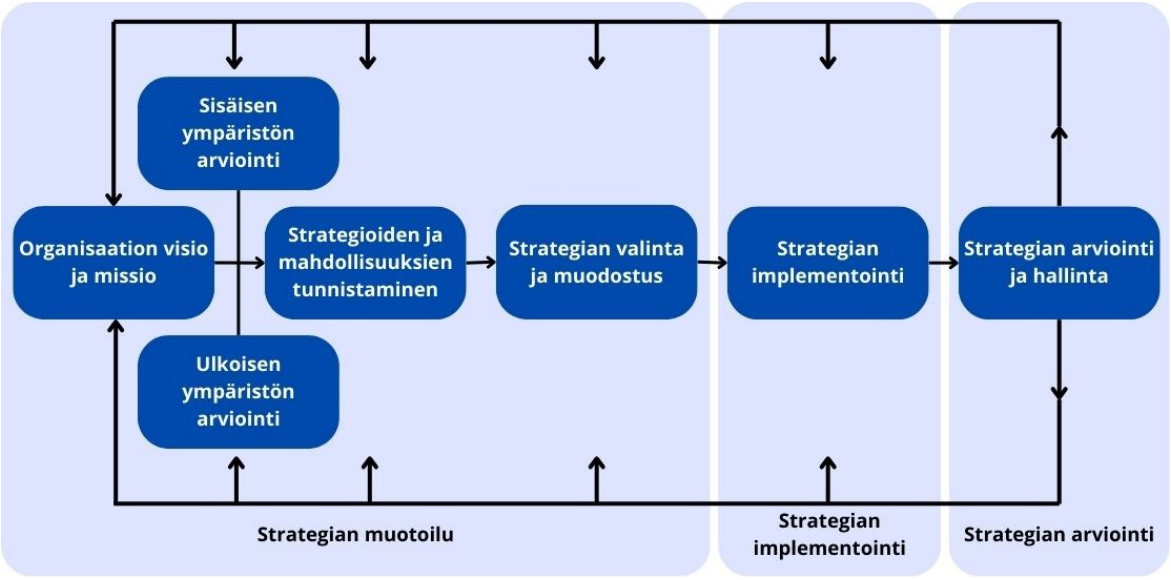
Drucker ja Tillman (2000) väittävät, että jokaisen organisaation taustalla on jokin liiketoimintateoria, jonka pohjalta se ohjaa toimintaansa. Strategiat ovat merkittävä osa jokaisen organisaation toimintaa ja Ranniston (2005) mukaan tänä päivänä strateginen johtaminen onkin jo melkeinpä yleiskäsite kaikelle johtamistoiminnalle. Tämä alaluku pyrkii kuvaamaan mitä strateginen johtaminen on, mitä se tarkoittaa julkisen organisaation näkökulmasta ja miksi sitä hyödynnetään.

Rannisto (2005) kuvailee strategista johtamista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivänä tietoisena toimintana. Se koostuu joukosta päätöksiä ja toimia, jotka johtavat organisaatiossa asetettuja tavoitteita realisoivien suunnitelmien kehittämiseen, implementointiin ja valvontaan (Fortuin, 2007). Strategia siis yksinkertaisuudessaan yhdistää organisaation tavoitteet sekä niiden saavuttamiseen tähtäävät toimet. White (2017) kertoo tavoitteiden asettamisen ja strategian rakentamisen pohjustuvan vahvasti tilaisuuden tunnistamiseen sekä sen hyödyntämiseen systemaattisella toiminnan avulla. Hänen mukaansa vähimmäisvaatimuksena on selkeä tarkoitus, joka voidaan sanoittaa selviksi päämääriksi ja jokin määritelty ja tehokas tapa saavuttaa nämä päämäärät. Tämä tapa sisältää käytössä olevien resurssien hyödyntämisen harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti. Nämä onnistuneen strategian rakentamisen elementit sekä niiden väliset suhteet esitellään kuvassa 9.



Kuva 9. Strategian rakentamisen neljä elementtiä (mukaillen White, 2017).

Strategisen johtamisen prosessia voidaan tarkastella sille muodostetun mallin avulla. David et al. (2023) esittelevät kuvassa 10 kuvatun laajasti tunnustetun strategisen johtamisen mallin, joka alkaa organisaation vision sekä mission määrittelyllä. Visiolla tarkoitetaan sitä mikä organisaatio pyrkii olemaan tai millaiseksi se pyrkii tulemaan. Organisaation visio pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Mitä me haluamme olla” organisaationa. Missiolla taas viitataan organisaation arvoihin, prioriteetteihin ja olemukseen. Se pyrkii puolestaan vastaamaan kysymyksiin organisaation tarkoituksesta ja olemassaolon syystä. Selkeä visio ja missio luovat organisaation sisäistä koheesiota ja sen toimijoiden ymmärrystä työnsä merkityksestä. Kun selkeä visio ja missio on määritelty, edetään kohti mahdollisuuksien tunnistamista, strategian muodostamista, sen implementointia ja lopulta arviointia. Strateginen johtaminen on dynaaminen prosessi ja muutokset missä tahansa prosessin osassa vaikuttavat koko prosessin kulkuun. Tämän vuoksi strategian muodostaminen, implementaatio ja arviointi tulee olla jatkuvaa, eikä prosessi todellisuudessa tule milloinkaan päätökseen. Tämän vuoksi kuvassa 10 toiminnan järjestystä osoittavat nuolet osoittavat arviointivaiheesta takaisin muotoilu- ja implementointivaiheisiin. (David et al., 2023)



Kuva 10. Strategisen johtamisen malli (mukaillen David et al., 2023).

Edellä esitetty strategisen johtamisen malli saattaa antaa käsityksen kehää kiertävästä, mutta suoraviivaisesta prosessista. Strateginen johtaminen ei sitä usein kuitenkaan ole, vaan käytännössä prosessi on harvoin yhtä siististi jaettu ja suoritettu. Yhteistyötä käydään ja kompromisseja tehdään organisaation eri tasojen välillä. Lisäksi prosessia ohjaavat ja rajoittavat lukuisat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tämän vuoksi aiemmin mainittujen vaiheiden lisäksi, kuvassa 10 esitetään myös sisäisen ja ulkoisen ympäristön arviointi. Arvioinnissa pyritään tutkimaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia sekä sen kohtaamia uhkia ja mahdollisuuksia. (David et al., 2023)

Organisaation vahvuudet ja heikkoudet liittyvät usein organisaation sisäisiin asioihin, kuten tuotteen laatuun, työntekijöiden osaamiseen, kommunikaation tasoon tai käytettävän teknologian ajantasaisuuteen. Näihin asioihin organisaatio voi itse toiminnallaan vaikuttaa ja tämän vuoksi ne nähdään niin kutsuttuina sisäisinä tekijöinä. Niiden identifioiminen ja käsitteleminen on yksi tulosta tavoittelevien organisaatioiden tärkeimmistä toimista. Mahdollisuus vaikuttaa näihin tekijöihin muun muassa resurssien oikeaoppisella kohdentamisella, alleviivaa tarvetta olla tietoinen niistä. Siten organisaatio voi pyrkiä hyödyntämään vahvuuksiaan ja kehittämään alueita, joissa heikkouksia esiintyy. (David et al., 2023)

Mahdollisuudet ja uhat ovat suurelta osin yksittäisen organisaation vaikutusvallan ulkopuolella, ja siksi niitä pidetään ulkoisina tekijöinä. Niihin kuuluvat muun muassa taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset sekä teknologiset muutokset ja trendit, jotka voivat hyödyttää tai haavoittaa organisaatiota. Organisaatiolla ei ole ulkoisiin tekijöihin vaikutusvaltaa, mutta niiden vaikutuksiin voidaan varautua ja niitä voidaan hyödyntää onnistuneella seurannalla, ennakoinnilla ja reagoimisella. Tämän vuoksi on tärkeä olla tietoinen myös ulkoisista tekijöistä ja organisaation toimintaympäristöstä. (David et al., 2023)

Strategisen johtamisen malli antaa raamit ja teoreettisen toteutustavan strategian luomiselle ja toiminnan johtamiselle. Rannisto (2005) kuitenkin painottaa, että strategisella johtamisella on useita toisistaan erottuvia koulukuntia. Erottelu ei ole yksinkertainen, mutta keskeisiä eroja koulukuntien välillä löytyy etenkin strategian luomisen prosessista sekä strategian luomiseen ja toteuttamiseen osallistuvien henkilöiden määrittämisestä. Klassinen strategisen johtamisen malli arvottaa vahvaa yksittäistä prosessin johtajaa, joka laatii tietoisesti kattavan strategian. Malli pohjautuu strategisen johtamisen sotilaallisiin juuriin ja sieltä adoptoituun vahvaan johtajuuteen. Klassista mallia haastamaan on kehittynyt malleja, joissa myös muu organisaation henkilöstö osallistuu strategian luomiseen. Niin sanotuissa pehmeissä strategisen johtamisen malleissa strategia myös muodostuu ja kehittyy vapaammin prosessin edetessä. Vaikka jokainen koulukunta eroaa toisestaan ja jokaiselle on kannattajansa, ei mikään niistä ei ole saavuttanut dominoivaa asemaa muihin nähden. (Rannisto, 2005)

Hussey (1998) väittää strategisen johtamisen olevan moderni konsepti, mutta ei ensimmäinen bisnesstrategiaa tutkiva teoria. Strategisen johtamisen teoriat juontavat juurensa noin 500-luvulle eaa. vaikuttaneisiin kreikkalaisiin ja kiinalaisiin sodankäynnin ajattelijoihin (Rannisto, 2005). Tavoite vastustajan päihittämisestä strategisin keinoin on sittemmin modernisoitu ja valjastettu käyttöön yksityisen sektorin yritysmaailmassa. Varhaisimmat strategista johtamista kartoittavat merkittävät teokset on kirjoitettu 1960-luvulla, jolloin strategian idea otettiin vahvasti käyttöön liikejohtamisessa (Hussey, 1998). Ajattelumalli on juurtunut syvälle yksityisen sektorin ja yritysten toimintaan, ja strategista johtamista hyödynnetään organisaation pyrkimyksissä kehittää kilpailukykyään ja maksimoida voitto.

Yksityisestä sektorista poiketen, julkisen sektorin organisaatioiden tavoitteena ei ole voiton maksimointi. Julkisten organisaatioiden kuitenkin odotetaan saavuttavan korkeat vaatimukset monella osa-alueella (Boyne & Walker, 2010). Osa niiden tärkeimmistä toiminnoista onkin tuottaa asukkaille palveluita kustannustehokkaasti maksimoiden tuotettu arvo. Siis myös julkinen sektori hyötyy strategisesta johtamisesta ja siitä on tullut sisäinen työkalu julkisten toimien organisoinnissa (Johanson, 2021). Tästä huolimatta yksityisen ja julkisen sektorin strateginen johtaminen ja toimintamallit eivät ole suoraan verrannollisia keskenään.

Julkisessa sektorissa tehtävää strategista suunnittelua karakterisoi sen rajoittuneisuus verrattuna yksityiseen sektoriin. Boyne ja Walker (2010) mainitsevat, että julkinen organisaatio ei voi vaihtaa markkinaa tai fyysistä sijaintia kehittääkseen tuottavuuttaan. Vaikka julkiset organisaatiot harvoin kohtaavat kilpailua ja nauttivat usein monopoliasemasta, niiden päätöksentekoa säännöstelevät poliittinen ohjaus, lainsäädännölliset vaatimukset sekä hyvän hallinnon periaatteet (Boyne & Walker, 2010; Sydänmaanlakka, 2015). Sydänmaalakka (2015) jatkaa painottaen että julkisen sektorin johtamisen tulee olla systemaattisen avointa ja läpinäkyvää. Lisäksi julkisen organisaation toimintaa rajoittaa siltä vaadittava sidosryhmien huomioiminen ja yhdenvertaisuuden edistäminen (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325).

Strategisen johtamisen ymmärtämiseksi tulee myös käsitellä sen tarpeellisuuden perusteita. Rannisto (2005) esittelee strategian hyödyllisyyttä jakamalla sen neljään osaan, joista ensimmäinen on suunnan asettaminen. Organisaatio tarvitsee selkeän suunnan toiminnalleen, jotta se voi päihittää haasteet ja uhat, joita se kohtaa. Seuraava osa on voimavarojen keskittäminen. Strategia sitoo henkilöt ja resurssit tehtävään ja yhtenäistää organisaation tavoitteellisen toiminnan. Kolmantena osana on organisaation määrittäminen. Strategialla voidaan määrittää organisaatio suhteessa ympäristöönsä ja tunnistaa organisaation pää-

määrä, josta se saa merkityksensä. Neljäntenä strategian hyötynä esitetään johdonmukaisuuden tuottaminen. Selkeä strategia vähentää hämmennystä ja lisää organisaation tehokkuutta pitämällä kaikki sen toimijat tietoisena toiminnasta ja sen perusteista. (Rannisto, 2005)

Strateginen johtaminen on prosessi, joka antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää sen mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa. Sen lähestymiseen on erilaisia koulukuntia, jotka painottavat prosessin vaiheita eri tavoin, mutta niitä pohjustava idea on yhtenäinen. Vaikka julkiset organisaatiot eivät ole voittoa tavoittelevia yrityksiä, voivat ne hyödyntää strategista johtamista yrittäessään tarjota asukkailleen hyviä palveluja ja elintasoa. Kuten strategisen johtamisen mallista voidaan huomata, on implementoinnilla keskeinen rooli strategian onnistumisella ja tämän vuoksi seuraavassa alaluvussa pureudutaan juuri implementointiin ja sen teoriaan.

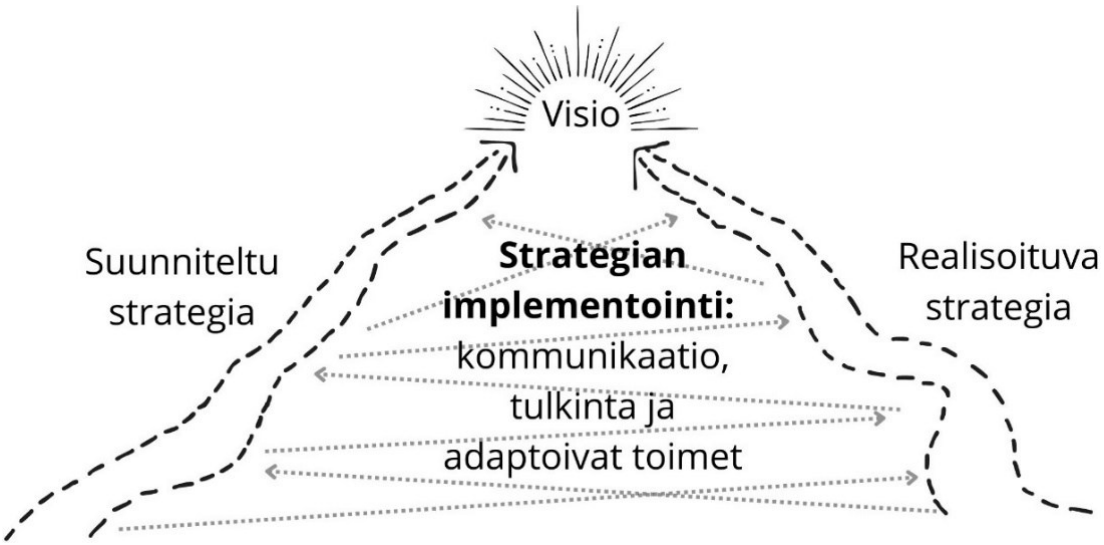
3.2 Strategioiden implementoiminen

Onnistunut strategia realisoituu vain onnistuneen implementoimisen, eli toimeenpanon avulla ja tämän vuoksi sillä on keskeinen rooli strategisessa johtamisessa. Tässä alaluvussa pyritään ymmärtämään mitä implementoiminen on ja miten sitä tulisi toteuttaa. Lisäksi alaluvussa käsitellään implementaatioteorioita ja niiden merkitystä implementoinnin onnistumiselle.

Vaikka implementoiminen on olennainen osa strategista johtamista, on strategian luomisen ja sen implementoimisen välillä on tärkeä ero. Kun strategian luominen käsittelee tavoitteiden asettamista, pyrkii implementointi tuomaan politiikan tai strategian ideasta käytäntöön. Implementointi tuleekin erotella politiikasta tai strategiasta, jotta voidaan asettaa riittävä huomio aktiiviselle toteuttamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle (Pressman & Wildavsky, 1984). Puutteiden implementoimisessa ei tulisikaan Pressmanin ja Wildavskyn (1984) mukaan viitata epäonnistumiseen liikkeellelähdössä, vaan kyvyttömyyteen maaliin saattamisessa.

Toimiva implementointi perustuu kykyyn luoda linkkejä kausaaliseen ketjuun, jotta tavoite voidaan saavuttaa (Pressman & Wildavsky, 1984). Aaltonen ja Ikävalko (2002) väittävät, että suoraviivainen ennalta muodostetun strategian implementoiminen ei ole todenmukainen käsitys käytännön implementoinnista. Sen sijaan suunniteltu strategia ja spontaanisti realisoituva strategia kulkevat heidän mukaansa käsi kädessä ja vaikuttavat toisiinsa implementointiprosessissa. Kuvassa 11 havainnollistetaan miten onnistunut implementointi linkittää suunnitellun ja realisoituvan strategian organisaation vision saavuttamiseksi. Siinä

strategian implementoinnin komponentit ovat kommunikaatio, tulkinta sekä adaptoivat toimet. Näitä komponentteja tulee hyödyntää jatkuvasti strategian edetessä, eikä niiden käyttöä voida käytännössä erottaa toisistaan (Aaltonen & Ikävalko, 2002).

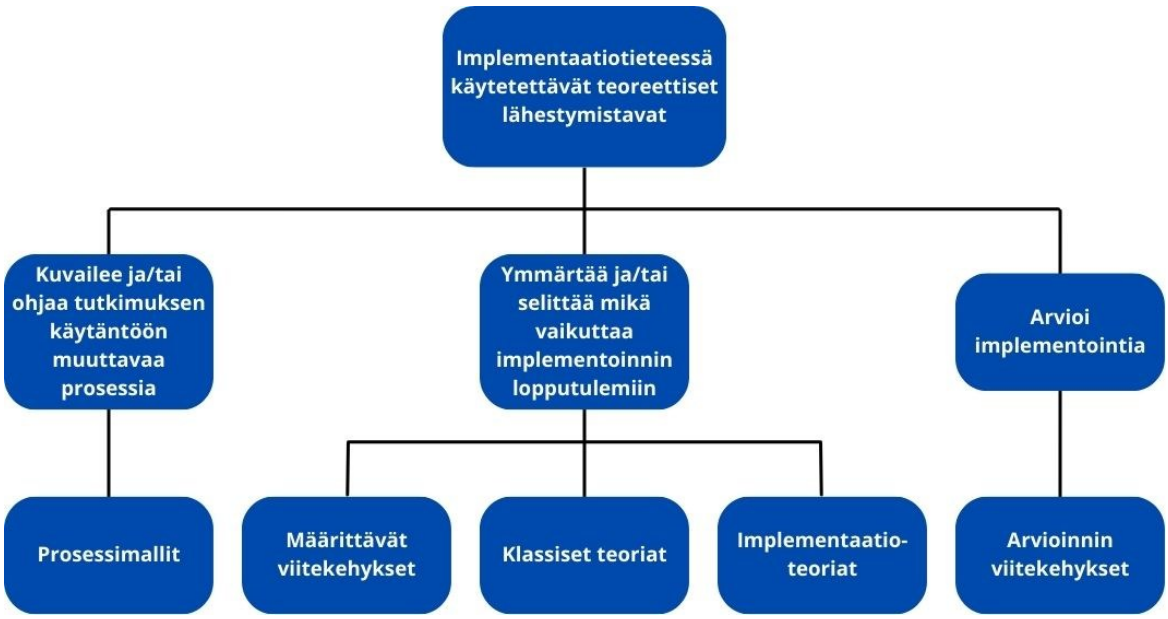


Kuva 11. Strategian implementoiminen linkkinä suunnitellun ja realisoituvan strategian välissä (mukaillen Aaltonen & Ikävalko, 2002).

Guy Kawasaki (2004) tiivisti vuosituhannen alussa vallinneen käsityksen implementoimisen luonteesta ja suhteesta strategian rakentamiseen paljon viitatussa artikkelissaan kirjoittamalla: ”Ideas are easy, implementation is hard”. Vaikka implementointiprosessin haasteet ovat ikivanhat, on sen systemaattinen akateeminen tutkiminen melko uutta (Hill & Varone, 2016). Siitä huolimatta implementaation tieteenalalla kehitys on ollut merkittävää etenkin viimeisten vuosikymmenten aikana (Albers et al., 2020). Albers et al. (2020) mainitsevat, että kiinnostus implementoinnin tutkimiseen on lähtenyt liikkeelle koetusta ”puuttuvasta linkistä” politiikan muodostamisen sekä sen tulosten välillä. Alkuajan tutkimukset keskittyivät empiiriseen näkökulmaan ja teoreettinen pohja oli heikko (Nilsen & Birken, 2020). Nilsen ja Birken (2020) väittävät, että heikko teoreettinen taustoittaminen vaikeuttaa implementaation onnistumisen tai epäonnistumisen syiden ymmärtämistä. He painottavat, että tämä rajoittaa mahdollisuutta tunnistaa ja vaikuttaa onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja ennustaa lopputulemaa. Tänä päivänä, kun teoreettisen pohjan merkitys on tunnistettu, teoriat, toimintamallit ja viitekehykset ovat aktiivisessa käytössä implementaation tieteenalalla. Implementaatiotieteessä hyödynnetään nykyään teorioita jopa muilta tieteenaloilta, kuten psykologiasta sekä sosiologiasta. (Nilsen, 2015)

Implementointi on aina sidoksissa toimintaympäristöön ja Pressmanin ja Wildavskyn (1984) mukaan lähtökohdat, kuten lainsäädäntö, rahoitus sekä yhteisymmärrys ovat irrallisia implementoinnista, mutta asettavat sille toimintaympäristön ja raamit, joiden sisällä toimia.

Erilaisten ympäristöjen vuoksi implementoinnille ei voida esittää vain yhtä teoreettista mallia, joka selittäisi kaikkia sen monimutkaisia vuorovaikutussuhteita (Hill & Hupe, 2009). Nilsen (2015) jakaa teoreettisen lähestymistavan implementaation käyttöön kolmeen tavoitteeseen: (1) kuvailla ja/tai ohjata tutkimuksen käytäntöön muuttavaa prosessia, (2) ymmärtää ja/tai selittää mikä vaikuttaa implementaation lopputulemiin ja (3) arvioida implementointia. Hänen mukaansa teoreettiset lähestymistavat, jotka pyrkivät lisäämään ymmärrystä mikä implementoinnin lopputulemiin vaikuttaa, voidaan jakaa edelleen määrittäviin viitekehyksiin, klassisiin teorioihin sekä implementaatioteorioihin. Kuvassa 12 esitettävän Nilsenin (2015) mallin avulla voidaan tunnistaa viisi implementaatiotieteessä käytettävää teoreettista lähestymistapaa, jotka esitetään alimmalla rivillä.



Kuva 12. Teoreettisen lähestymisen kolme tavoitetta sekä viisi teorioiden, mallien ja viitekehysten kategoriaa (mukaillen Nilsen, 2015).

Prosessimallit kuvaavat ja ohjaavat nimensä mukaisesti prosessia, jossa tutkimusta toteutetaan käytäntöön. Ne sisältävät niin kutsuttuja tutkimuksesta todeksi -malleja, jotka erittelevät askeleet prosessissa, jossa pyritään siirtämään tieto käytännön prosesseiksi. Määrittävät viitekehykset puolestaan pyrkivät määrittämään tekijät, jotka toimivat implementaation esteinä tai mahdollistajina. Tarkoituksena on ymmärtää niiden vaikutus lopputulemiin ja ennustaa tai tarkastella vaikutusta takautuvasti. Klassiset teoriat sisältävät muilta tieteenaloilta, kuten psykologiasta ja sosiologiasta lainattuja teorioita, jotka voivat auttaa ymmärtämään implementaatiota. Implementaatioteoriat ovat taas yksinomaan implementoinnin

tutkijoiden kehittämiä teorioita, joiden tarkoitus on auttaa ymmärtää implementaation näkökulmia. Arvioinnin viitekehykset erittelevät toteutuksen näkökohdat, joita voidaan arvioida implementoinnin onnistumisen määrittämiseksi. (Nilsen, 2015)

Implementaatioteoriat tavoittelevat tuomaan strategian toteuttamiseen mukaan näyttöön perustuvaa toimintaa ja ne pyrkivät kehittämään implementoimisen tutkimista pois yksinomaisesta empiirisestä näkökulmasta (Nilsen, 2015). Teoriat tutkivat prosesseja ja mekanismeja, joiden avulla toimenpiteet saadaan onnistuneesti jalkautettua ja niillä saavutetaan tavoiteltu vaikutus. Kakhbodin (2013) mukaan implementointi on pohjimmiltaan resurssien allokointia ja implementaatioteoriat antavat analyyttisen viitekehyksen tiedon vaihtamiseen sekä käytettävissä olevien resurssien kohdentamiseen. Ymmärtämällä implementaatioteorioita ja niiden moninaisuutta, voidaan käsitellä implementaation merkitystä strategioiden toteutumiselle ja sen prosessiin vaikuttavia tekijöitä.

Implementaatioteorioita on moninaisia ja ne käsittelevät uusien käytäntöjen käyttöönottoa tutkimalla muun muassa organisaation toimintaympäristöä, sen valmiutta muutokseen sekä sen yksilöiden roolia organisaation käytöksessä (Nilsen, 2015). Thomas ja Nilsen (2024) esittelevät yleisiä implementaatioteorioita, kuten normalisointiprosessiteoriaa (Normalization Process Theory), organisaation valmius muutokseen -teoriaa (Organisation Readiness for Change) sekä COM-B-teoriaa (Capability Opportunity Motivation – Behaviour).

Normalisointiprosessiteoria (NPT) keskittyy yksilöiden ja ryhmien työhön, joka mahdollistaa väliintulojen normalisoinnin. Väliintulolla tarkoitetaan uuden tekniikan, teknologian tai organisaatiomuutoksen rutinoimista osaksi toimintaa. Teorian tarkoitus on tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat väliintulojen käyttöönottoon ja se keskittyy organisaation toimiin jättäen huomiotta yksilöiden asenteet muutosta kohtaan. Teoria tunnistaa neljä sosiaalista mekanismia, jotka normalisoivat väliintuloja:

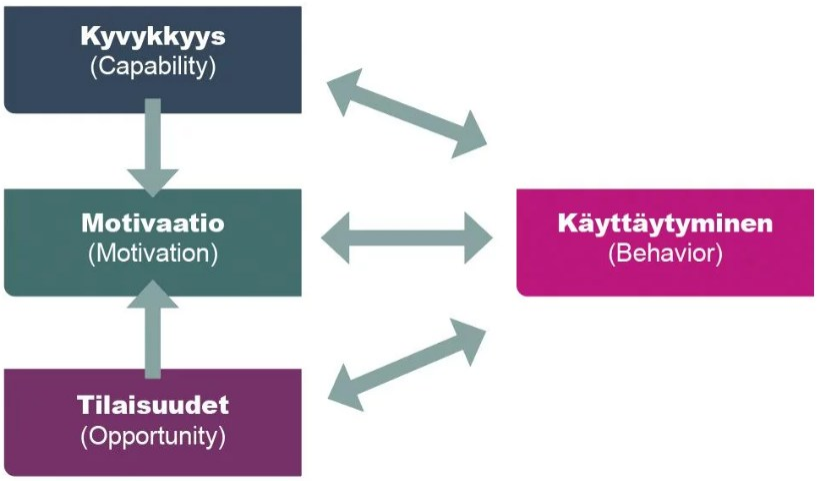
- *Johdonmukaisuus*: uuden käytännön ymmärrettävyyden ja johdonmukaisuuden edistäminen yksilön ja yhteisön tasolla.
- *Kognitiivinen osallistuminen*: yksilön ja ryhmien sitouttaminen uuteen käytäntöön.
- *Yhteistyö:* operatiivinen työ, jolla uusi käytäntö sisällytetään jokapäiväiseen toimintaan resurssien sekä taitojen kohdentamisella.
- *Reflektiivinen valvominen*: arvioiva työ, jolla yksilöt ja ryhmät käsittelevät sitä miten uusi käytäntö vaikuttaa toimintamalleihin. (Thomas & Nilsen, 2024)

Normalisointiprosessiteoria pyrkii siis käsittelemään sitä miten uusia ja usein disruptiivisia käytäntöjä voidaan sisällyttää organisaation toimintaan. Uusien toimintamallien vastaanottamisen ymmärtämistä lisää toinen implementaatioteoria, joka käsittelee osaltaan organisaation valmiutta muutokseen (ORC). Teoria keskittyy enemmän organisaation jäsenten psykologiseen valmiuteen ja mahdollisuuteen implementoida uusi käytäntö kuten toimintamalli tai teknologia. (Weiner, 2020) ORC-teoria koostuu kahdesta osasta:

- *Sitoutuminen muutokseen*: organisaation jäsenten päättäväisyyden tila muutoksen toteuttamisesta ja valmius toimiin sen onnistumisen takaamiseksi.
- *Muutoksen tehokkuus*: organisaation jäsenten uskomus heidän mahdollisuuksiinsa toteuttaa muutos. Näkemys resurssien ja osaamisen riittävyydestä tehokkaaseen muutokseen. (Thomas & Nilsen, 2024)

Nämä osat ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä organisaation jäsenten usko mahdollisuuksiin toteuttaa muutosta vaikuttaa olennaisesti motivaatioon ja sitoutumiseen sen tekemiseen. Toisaalta motivaation ja sitoutumisen tunne tai sen puute vaikuttaa olennaisesti osallisten näkemykseen kyvyistään. (Weiner, 2020) Organisaation muutosvalmiuteen vaikuttaa lisäksi sen ympäristö, kuten organisaation kulttuuri, sen jäsenten väliset suhteet, vakiintuneet käytännöt sekä kokemukset. Toimintaympäristö vaikuttaa organisaation jäsenten uskomukseen niin muutosten tärkeydestä ja hyödyllisyydestä kuin myös mahdollisuudesta toteuttaa ne. Vaikka ilmiötä ei ole tutkittu paljon, on organisaation valmius muutokseen yksi hyvin olennainen osa sen strategioiden implementoinnin onnistumista. (Weiner, 2020; Thomas & Nilsen, 2024)

COM-B-teoria on osa käyttäytymisen muutospyörä -mallia, jonka tavoite on helpottaa käyttäytymisen tai toiminnan muutoksen implementointia (Michie et al., 2011). Se pohjustaa aiemmin esiteltyjä teorioita keskittyen yksilön käyttäytymisen alkulähteisiin.



Kuva 13. COM-B-malli (Aittasalo, 2024).

Mallin ensimmäinen osa (Capability) kattaa yksilön käsityksen fyysisistä ja psyykkisistä kyvykkyyksistä kuten taidoista, voimasta, tiedosta ja henkisestä vahvuudesta suorittaa muutos. Toinen osa (Opportunity) on yksilön käsitys sosiaalisista ja fyysisistä tilaisuuksista muutokseen. Näihin kuuluvat ympäristön tarjoamat tilaisuudet kuten aika ja resurssi sekä vuorovaikutukseen perustuvat tilaisuudet kuten suotuisa sosiaalinen ympäristö. Kolmas mallin osa (Motivation) on tiedostettu tai tiedostamaton halu tai tarve toteuttaa juuri tiettyä käyttäytymistä. Niihin kuuluvat muun muassa rutiinit ja estot sekä moraali ja tavoitteellisuus. Nämä kolme osaa ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja ne muodostavat yhdessä yksilön käyttäytymisen alkulähteet kuvan 13 mukaisella tavalla. Siinä nuolet kuvaavat alkulähteiden osien vaikutusta toisiinsa, sekä niiden kaksisuuntaista vaikutusta käyttäytymiseen. (Michie et al., 2011; Thomas & Nilsen, 2024)

Kolme edellä esiteltyä teoriaa syventävät ymmärrystä implementoinnista ja sen teoreettisesta pohjasta sekä yksilö- että organisaatiotasolla. COM-B taustoittaa yksilön näkökulmaa implementointiin ja NPT ja ORC painottavat implementoimisen yhteisöllisyyttä ja sen onnistumisen riippuvuutta yhteistyöstä (Thomas & Nilsen, 2024). Kaiken kaikkiaan implementointi on siis moniulotteinen prosessi ja sen onnistuminen edellyttää niin yksilön kuin yhteisön kyvykkyyttä ja sitoutumista muutokseen. Sen moniulotteisuus aiheuttaa käytännön haasteita ja Aaltonen ja Ikävalko (2002) mainitsevatkin, että suuri osa niistä liittyy organisaation sisäiseen kommunikaatioon tai sen puutteeseen. Tämän lisäksi Näsi ja Aunola (2002) esittelevät strategian implementoinnin mallin, jossa organisaatiorakenne on merkittävässä roolissa. Tämän vuoksi seuraavaksi on tarpeellista syventyä lisää toimintaympäristöön ja siihen, miten strategioiden implementointi julkisessa organisaatiossa toteutetaan.

3.3 Organisaation rooli implementoimisessa

Kuten aiemmissa luvuissa mainitaan, organisaatioon ja sen toimintaan vaikuttaa sen sisäinen sekä ulkoinen toimintaympäristö. Geels (2011) kuvaakin muutosta sosioteknisessä ympäristössä alleviivaamalla sen moniulotteista luonnetta sekä instituutioiden ja inhimillisten tekijöiden merkittävää roolia. Hän havainnollistaa moniulotteisuutta esittelemällä artikkelissaan teorian nimeltä Multi-level perspective. Teoria käsittelee muutosta epälineaarisena prosessina, joka on kolmen analyyttisen tason summa. Nämä tasot ovat markkinaraot, sosiotekniset järjestelmät ja sosiotekniset ympäristöt. Tämän alaluvun tarkoitus on valaista lisää etenkin sosioteknisiä järjestelmiä ja sitä, miten organisaation rakenteet, normit ja säännöt muovaavat sen toimintaa sekä politiikan ja tavoitteiden implementointia. Tässä alaluvussa pyritään ymmärtämään taustaa seuraavassa alaluvussa käsiteltäville toimiville käytännöille, ja sille miten organisaation rakenne ja ominaisuudet siihen vaikuttavat.

Kaupungit ovat tyypillisesti organisaatioina hierarkkisia ja niiden toiminta perustuu muodolliseen auktoriteettiin nojaavaan vertikaaliseen komentoketjuun. Yhteiset tavoitteet asetetaan top-down-mallilla, jossa niiden on tarkoitus valua organisaatiorakennetta pitkin päätöksenteosta alaspäin operatiiviselle tasolle. (Leixnering et al., 2021) Organisaatiossa tuleekin tuntea toimintaympäristön lisäksi myös sen omat ominaisuudet, sillä niiden vaikutukset strategian implementoinnin onnistumiselle ja tehokkuudelle ovat merkittävät (Čater & Pucko, 2010). Hrebiniak (2006) erittelee kontekstuaalisia tekijöitä, joilla on vaikutusta strategian implementointiin ja sen esteisiin: organisaation kulttuuri, organisaation valta-asetelma ja johtaminen. Lisäksi hänen mukaansa organisaation rakenteella on keskeinen rooli strategioiden toteuttamisen prosessissa.

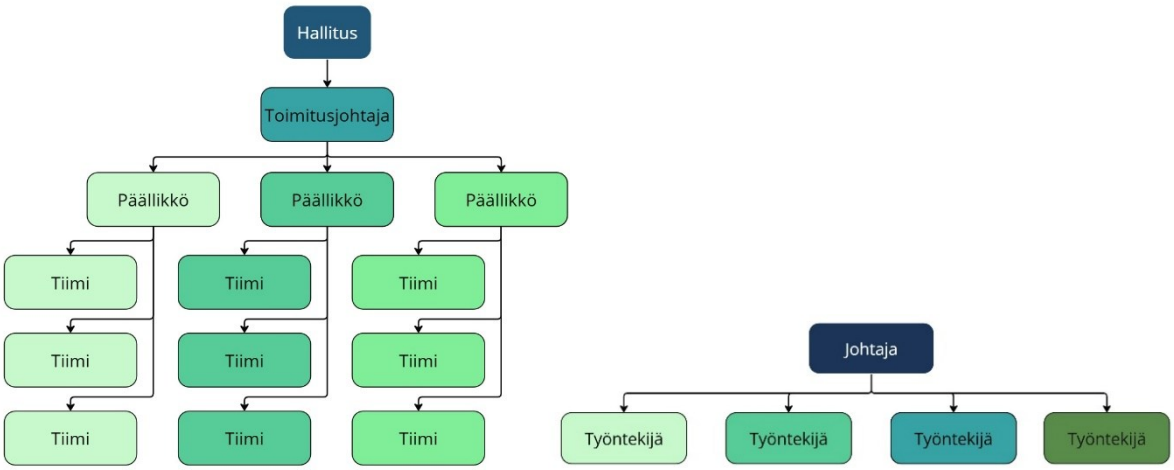
Organisaation rakenteella viitataan sen osiin sekä niiden välisiin suhteisiin joilla pyritään jakamaan ja koordinoimaan tehtävät ja vastuut (Ahmady et al., 2016). Organisaation rakennetta voidaan pyrkiä ymmärtämään edelleen käsittelemällä sen dimensioita. Ahmadyn et al. (2016) mukaan organisaation rakenne koostuu kolmesta dimensiosta:

- *Hierarkkinen dimensio:* määrittelee organisaation osien keskinäisen rakenteen sekä vastuun ja roolit.
- *Funktionaalinen dimensio:* määrittelee organisaatiossa suoritettavat toimet.
- *Inklusiivinen dimensio*: kuvaa organisaation jäsenteen etäisyyttä organisaation ytimestä.

Nämä dimensiot vaikuttavat siihen, miten työtehtävät jaetaan, miten sääntöjä noudatetaan ja miten valtaa käytetään organisaation sisällä. Dimensioita pyritään yleisimmin havainnollistamaan organisaatiokaavion avulla. Useimmat organisaatiorakennetta käsittelevät tutkimukset keskittyvät organisaation keskittämiseen, formalisointiin sekä standardointiin. Keskittämisellä viitataan vallan keskittymiseen ja keskitetyssä organisaatiossa päätöksentekovalta pidetäänkin sen ylimmillä tasoilla. Hajautuneessa organisaatiossa valtaa taas delegoidaan myös alemmille organisaation tasoille. Keskittäminen on vahvasti kytköksissä inklusiiviseen dimensioon, mutta myös hierarkiaan ja sen luomaan toimintaympäristöön. Formalisointi puolestaan viittaa organisaation työtehtäviin ja siihen, missä määrin niitä määritellään muodollisin määräyksin. Kun formalisoinnilla pyritään määrittämään työtehtävät, tähtää standardisointi yhdenmukaistamaan ne organisaation sisällä rutinoitumisen ja ennakoitavuuden edistämiseksi. (Al-Qatawneh, 2014) Niin formalisointi kuin standardisointi kuuluvat organisaation funktionaaliseen dimensioon. Ahmadyn et al. (2016) kolme dimensiota kuvaavat kuitenkin vain muodollista organisaatiorakennetta, ja yhä useampaa organisaatiorakennetta on mahdoton kuvata käyttäen perinteistä organisaatiokaaviota (Wang & Ahmed, 2003). Tämä johtuu organisaatioiden moninaisista rakennemalleista, joita ovat

muun muassa hierarkkinen, matala, funktionaalinen ja divisionaalinen rakenne (Olmstead, 2022).

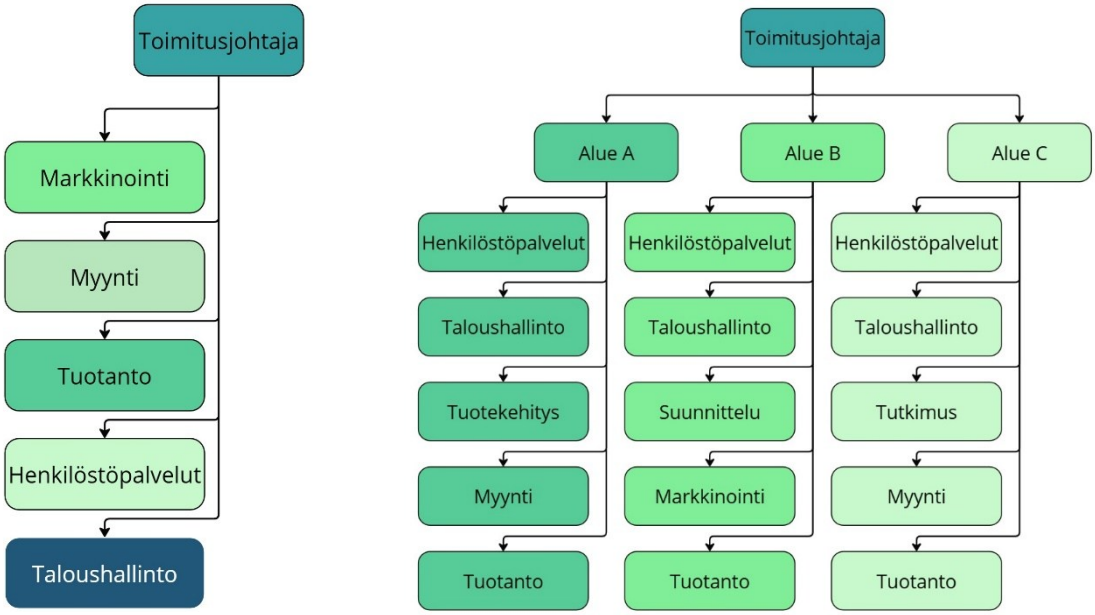
Hierarkkinen rakenne on organisaatioiden yleisin rakennemalli ja se perustuu pyramidimaiseen rakenteeseen, jossa komentoketju alkaa pyramidin huipulta ja jatkuu alaspäin organisaation osiin ja yksittäisiin tiimeihin. Hierarkkinen rakenne sopii suurille organisaatioille, sillä se virtaviivaistaa toimintaprosesseja ja vähentää konflikteja antamalla jokaiselle selvyyden valtasuhteista. Toisaalta malli saattaa hidastaa päätöksentekoa ja johtaa tyytymättömyyteen etenkin pyramidin alemmilla tasoilla. Lisäksi päätöksistä saattaa mallissa vastata ylemmän tason tahot, jotka eivät ole päätökseen vaikuttavista tekijöistä niin tietoisia kuin alempien tasojen työntekijät. Monitasoisen hierarkkisen rakenteen huonoja puolia saatetaan pyrkiä välttelemään matalalla organisaatiorakenteella. Tämä rakenne on monin tavoin samanlainen kuin hierarkkinen, mutta siinä pyritään, että keskijohtoa työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä olisi mahdollisimman vähän. Siten pyramidin kerroksia olisi merkittävästi vähemmän ja organisaation rakenne pysyisi matalana. Tämä rakenne kannustaa työntekijöiden aktiiviseen osallistumiseen sekä luottamukseen eri tasojen välillä ja se sopii etenkin pienille ja joustaville organisaatioille. (Olmstead, 2022) Kuvassa 14 esitetään hierarkkisen ja matalan organisaatiorakenteen organisaatiokaavioita.



Kuva 14. Vasemmalla malli hierarkkisen ja oikealla matalan organisaatiorakenteen organisaatiokaaviosta (mukaillen Olmstead, 2022).

Funktionaalinen organisaatiorakenne pyrkii luokittelemaan työntekijät osastoihin, joita johtaa asiantunteva johtaja. Funktionaalinen rakenne hyödyntää keskittynyttä sekä hierarkista päätöksentekoa. Suurimmat haasteet rakenteessa ovat osastojen välisen kommunikaation ja koordinoinnin heikkous. Rakenne voi olla hyödyllinen organisaatioissa, jossa työntekijöiltä vaaditaan erikoistaitoja, mutta se saattaa johtaa tämän keskittymisen kohdentumiseen vain omiin toimiin unohtaen suuremman yhteisen tavoitteen. Divisioonallisessa

rakenteessa yksiköt ovat itse kontrollissa resursseistaan, budjeteistaan sekä strategioistaan. Siinä yksiköt toimivat lähes tulkoon itsenäisinä organisaatioina ja tätä rakennetta hyödynnetään etenkin organisaatioissa, jotka tarjoavat monia erilaisia tuotteita sekä palveluita tai toimivat useilla eri aloilla. Malli panostaa asiantuntijuuteen ja joustavuuteen operatiivisen toiminnan ollessa jokaisen yksikön hallinnassa ja ylemmän tason johdon keskittyessä organisaation kulttuuriin. Mallin heikkouksia ovat mahdollinen kommunikaation ja yksiköiden välisen organisoinnin puute. Myös mahdollinen kilpailu rahoituksesta saattaa johtaa jopa tiedostettavaan tiedon pimittämiseen, joka voi haitata organisaatiota kokonaisuutena. (Hrebiniak, 2006; Olmstead, 2022) Kuvassa 15 havainnollistetaan funktionaalista ja divisioonallista organisaatiorakennetta.



Kuva 15. Vasemmalla malli funktionaalisen ja oikealla divisioonallisen organisaatiorakenteen organisaatiokaaviosta (mukaillen Olmstead, 2022).

Organisaatiorakennetta ja sen valinnalla tavoiteltavaa vallanjakoa konseptualisoi sen vakiintuneet normit sekä säännöt. Normit pitävät sisällään sekä asetetut että luonnollisesti muodostuneet kirjoittamattomat säännöt, arvot ja toimintatavat. Normit eivät ole ainoastaan organisaation laajuisia, vaan Balaraman ja Singh (2014) painottavat, että yhteisten normien lisäksi organisaation jäsenten tulee käytännössä omaksua myös yksiköiden ja tiimien omia normeja ja käytäntöjä. Työyhteisöt ovatkin heidän mukaansa tavoitteellisia toiminnallisia yksiköitä, mutta myös sosiaalisia ryhmittymiä. Heidän tutkimuksestaan selviää, että tärkeimmistä normeista tiedotetaan virallisesti, mutta suuri osa niin sanotuista vähemmän

merkittävistä normeista tulee työntekijöiden tietoisuuteen tarkkailemalla muita ihmisiä. Kirjoittamattomien sääntöjen lisäksi organisaation toimintaa pyrkii yhtenäistämään ja ohjaamaan virallistetut säännöt.

Organisaation sisäiset säännöt liittyvät usein toiminnan standardisointiin, ja niiden tarkoitus onkin sovittaa yhteen yksilöiden toiminta organisaation tarpeiden tai mieltymysten mukaiseksi (Borry et al., 2018). Toiminnan standardoimisen lisäksi ne vahvistavat organisaation jäsenten roolia ja tukevat sekä selkeyttävät valtarakenteita antamalla sen jäsenille raamit, joiden sisässä toimia sanktioiden uhalla. Sagerin ja Gofenin (2022) mukaan etenkin implementoinnissa hyödynnettävät käytännöt sisältävät virallisesti suunniteltuja ”muodollisia sääntöjä” ja todellisuudessa toteutettavia ”käytännön sääntöjä”. Organisaation normit ja säännöt vaikuttavat sen toimintaan merkittävästi ohjailemalla etenkin sen koostavien yksilöiden käyttäytymistä. Onkin perusteltua väittää, että niillä on vaikutus edellisessä alaluvussa esitellyn COM-B-teorian jokaiseen käyttäytymisen alkulähteeseen. Muun muassa positiivinen ja tavoitteellinen työympäristö voi vaikuttaa yksilön käsitykseen kyvykkyydestään (Capability) sekä motivaatioon (Motivation). Normit ja etenkin säännöt rajaavat yksilön toimintaympäristöä ja vaikuttavat näin olennaisesti tämän mahdollisuuksiin (Opportunity) sekä käsitykseen niiden rajallisuudesta.

Sager ja Gofen (2022) väittävät, että huolimatta organisaation rakenteen sekä institutionaalisen ympäristön keskeisistä vaikutuksista implementaatioprosessiin, on niiden tutkiminen ollut vähäistä. He painottavat, että jättämällä nämä kaksi tekijää huomiotta, ylenkatsotaan tärkeintä implementoinnin rakenteellista tekijää: harkintavaltaa. Organisaation rakenteet ja normit vaikuttavatkin harkintavaltaan merkittävästi jakamalla päätöksentekovaltaa politiikan implementointiin osallistuvien toimijoiden kesken (Thomann et al., 2018). Hrebiniak (2006) korostaa valtarakenteiden merkitystä toteamalla että valtasuhteen mukailu on olennaista onnistuneelle strategian implementoinnille ja sen kanssa ristiriitainen toiminen on tuomittu epäonnistumaan.

Vallanjakoa voidaankin pitää yhtenä merkittävimmistä strategioiden implementointiin vaikuttavista organisaation ominaisuuksista. Valta allokoida resursseja ei vaikuta ainoastaan strategioiden ja tavoitteiden implementoimiseen, mutta myös niiden asettamiseen. Organisaation toimijoiden välisen vallan jakautumiselle on monta mallia. Tätä moninaisuutta selittävät Avelino ja Wittmayer (2016) luokittelemalla valtasuhteita niiden tyypin mukaan. He esittävät kolme erilaista valtasuhdetta toimijoiden välillä: A:n valtaa B:hen, A:lla olevaa suurempaa tai pienempää valtaa kuin B:llä sekä A:lla olevaa erilaista valtaa kuin B:llä. Avelinon ja Wittmayerin (2016) malli tunnistaa myös vallan luomia riippuvuussuhteita, sekä tukevia ja häiritseviä ominaisuuksia.

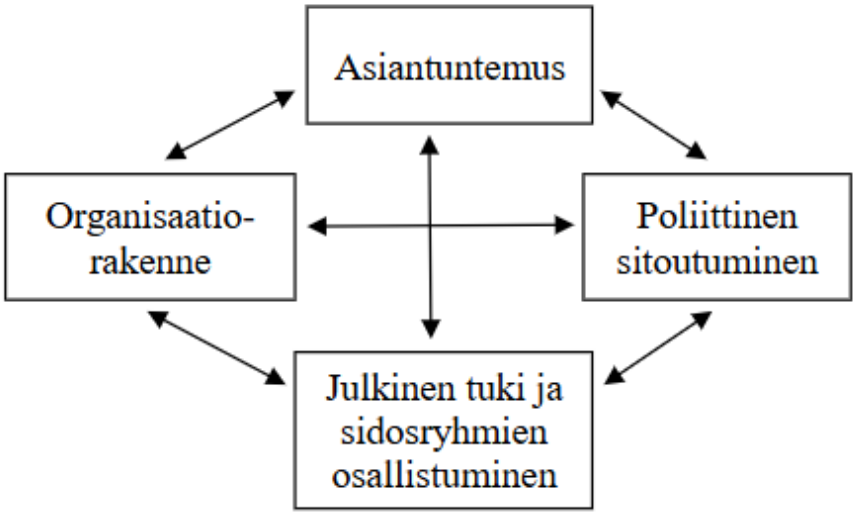
Klassinen top-down-malli perustuu siihen, että organisaation sisäinen valta kohdistuu sen rakenteen yläosista alaspäin. Etenkin julkisessa organisaatiossa vallanjako on kuitenkin käytännössä huomattavasti monimutkaisempaa muun muassa kansalaisilla ollessa valta valita kunnanvaltuuston jäsenet, jotka käyttävät valtaa vaikuttaa valtuuston tavoitteisiin ja siten kansalaisten elinympäristöön. Kaupunkiorganisaation toimiin vaikuttavat kansalaisten lisäksi myös muut toimijat, kuten yksityisen sekä kolmannen puolijulkisen sektorin vaikuttajat. Lisäksi yksittäisillä henkilöillä voi olla monenlaista valtaa, sillä esimerkiksi kaupungin työntekijä voi äänestäjänä olla valitsemassa häneen valtaa pitävien valintaa ja näin syntyy keskinäistä riippuvuutta (Avelino & Wittmayer, 2016). Tämä kuvaa valtasuhteiden moniulotteisuutta ja sitä miten monta näkökulmaa on jopa yksinkertaiselta vaikuttavaan top-down-malliin.

Ymmärrys organisaation toimintaympäristöstä, rakenteesta ja sekä toiminnasta ovat olennaisessa osassa strategian implementoimisen esteiden tunnistamisessa. Kaupunki organisaationa toimii moniulotteisessa ja muuttuvassa ympäristössä, jolla on vaikutusta sen politiikan implementointiin. Sen päivittäiseen toimintaan vaikuttaa toimintaympäristön lisäksi vakiintuneet instituutiot, normit sekä säännöt. Organisaation rakenne perustelee kaupungin strategiaa asettavien ja sitä toteuttavien yksilöiden välistä vallanjakoa, mutta sen moniulotteisuus nousee esiin erilaisista sekä eri suuntiin ulottuvista vallan hallinnasta ja käytöstä. Teorian hallitseminen antaa pohjan ymmärrykselle, miten politiikkaa saatetaan implementoida onnistuneesti. Seuraava alaluvun tavoitteena onkin konkretisoida edellisissä alaluvuissa esitettyjä teorioita, ja miten niistä kerättyä ymmärrystä voidaan hyödyntää pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.4 Pyöräliikenteen tavoitteiden implementoinnin avaintekijät

Vaikka pyöräliikenteen tavoitteiden ja strategioiden implementoinnissa saatetaan kohdata esteitä, niitä pyritään myös ylittämään jatkuvasti. Uusia pyöräilystrategioita otetaan käyttöön maailmanlaajuisesti kehittämään pyöräilyn olosuhteita ja lisäämään sen houkuttelevuutta (Fishman, 2016; Küster et al., 2024). Joissain kaupungeissa strategioiden implementoinnissa on kuitenkin onnistuttu paremmin kuin toisissa ja epäsuora muiden kokemuksiin perustuva oppiminen voi tehostaa organisaation työskentelyä huomattavasti (Voit & Drury, 2013). Siksi tutkittaessa implementoinnin kehittämistä kannattaa tutustua parhaisiin käytäntöihin, eli kaupunkeihin ja niiden käyttämiin toimintamalleihin, jotka ovat onnistuneet toteuttamaan strategioita tehokkaasti ja luomaan näin hyvät pyöräilyn olosuhteet. Tässä alaluvussa esitellään pyöräliikenteen tavoitteiden implementoimisen avaintekijöitä ja parhaita käytäntöjä kaupungeista, jotka ovat näissä avaintekijöissä onnistuneet.

Kuvassa 16 havainnollistetaan Pettingan et al. (2009) pyöräliikenteen politiikan kehittämistä ja implementointia käsittelevässä käsikirjassaan esittämää neljää pyöräliikenteen politiikan implementoinnin mahdollistavaa avaintekijää: asiantuntemus, organisaatiorakenne, poliittinen sitoutuminen sekä julkinen tuki ja sidosryhmien osallistuminen.



Kuva 16. Liikennepolitiikan implementointiin vaikuttavat avaintekijät sekä niiden väliset suhteet (Pettinga et al., 2009, Vaismaa, 2014 mukaan).

Asiantuntijuutta tarvitaan oikeanlaiseen ongelma-analyysiin pohjautuvien perusteellisten ja vaikuttavien ratkaisujen löytämiseksi (Vaismaa, 2014). Etenkin asiantuntemuksen kartuttamiseen liittyy oppiminen muiden organisaatioiden keinoista toteuttaa laadukkaita pyöräilyn olosuhteita. Organisaatiorakenne on keskeisessä roolissa pyöräilypolitiikan implementoinnissa ja sen olennainen vaikutus organisaation sosiaalisiin suhteisiin sekä valtasuhteisiin voi joko edistää tai marginalisoida pyöräliikenteen suunnitteluprosessia (Koglin, 2015). Vaismaan (2014) mukaan implementoinnin onnistumista edellyttää organisaatiorakenteen tuki laajalle yhteistyölle, mutta yhden tahon on oltava vastuussa politiikan implementoinnista sekä resurssien kohdentamisesta. Hänen mukaansa myös poliittinen tahtotila ja pitkäjänteinen sitoutuminen on avainasemassa implementoinnin onnistumisen kannalta. Demokraattisessa järjestelmässä politiikkaa ei voi toteuttaa ilman julkista tukea ja Pettingan et al. (2009) mukaan julkinen tuki tai sen puuttuminen voi joko mahdollistaa tai kaataa implementoinnin. Heidän mukaansa moninaisten aktiivisten sidosryhmien osallistaminen voi optimoida ja edesauttaa pyöräilypolitiikan implementointia huomattavasti.

3.4.1 Asiantuntemus

Aiemmin mainitun mukaisesti asiantuntemuksella voidaan mahdollistaa toimivien tavoitteiden asettamisen sekä niihin tähtäävien oikeanlaisten toimien valitsemisen. Politiikan luomisessa asiantuntemusta pyritään hyödyntämään olennaisten ongelmien ymmärtämiseen, tehokkaiden ratkaisujen tunnistamiseen, päätöksentekijöiden ja kansalaisten tiedottamiseen sekä sidosryhmien tarpeiden identifioimiseen (Christensen, 2021). Osaamista vaaditaan etenkin suunnittelijoilta ja heidän roolinsa onkin varmistaa, että tavoitteiden ja toimien asettaminen on tehokasta ja näyttöön perustuvaa. Toimivien ja laadukkaiden käytännön ratkaisujen suunnittelun lisäksi heidän tulee myös viestiä tehokkaasti niin päättäjien kuin sidosryhmien kanssa. Ingeborgrudin et al. (2024) tutkimus tunnistaakin, että Trondheimin kaupungissa Norjassa yksi pyöräilyn olosuhteiden onnistumisen mahdollistaneista tekijöistä on ollut korkean teknisen osaamisen lisäksi taito mobilisoida ihmisiä, ideoita sekä kokemuksia kunnianhimoisten toteutusten taakse. He kehuvat Trondheimin onnistumista etenkin uusien alustojen luomisesta, joissa monet sidosryhmät olivat osana. Muun muassa onnistunut poliitikkojen, suunnittelijoiden ja pyöräilijöiden saattaminen yhteisen pöydän ääreen on mahdollistanut menestyksen pyöräliikenteen olosuhteiden edistämistyössä.

Yksi merkittävistä esteistä implementoinnin onnistumiselle on paljon esiin nouseva kommunikaation heikkous. Etenkin keskitason johtajilta vaaditaan monipuolisia johtamistaitoja, jotta tarvittava yhteydenpito ja ymmärrys organisaation osien välillä voi toteutua (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Myös Harms et al. (2016) painottavat tutkimuksessaan, jossa käsitellään hollantilaisten kaupunkien onnistuneiden pyöräilyn edellytysten taustoja, että taitava ja vahva johtajuus on yksi implementoinnin avaintekijöistä. Aldred et al. (2019) puoltavat löydöksiä englantilaisia sidosryhmiä tavoittaneessa tutkimuksessaan toisesta näkökulmasta, sillä kyseisessä tutkimuksessa todettiin epäkohtien johtamisessa olevan yksi merkittävimmistä esteistä pyöräilyn olosuhteiden kehittämiselle.

3.4.2 Organisaatiorakenne

Kommunikaatio ja sen onnistuminen ei ole kuitenkaan ainoastaan yksilöiden osaamisesta riippuvaa, vaan siihen vaikuttaa olennaisesti myös organisaatiorakenne. Muun muassa Tanskan pääkaupungissa Kööpenhaminassa, jossa pyöräilyn olosuhteet ovat yksiä maailman parhaimmista, kunnianhimoisia ratkaisuja tukevan organisaatiorakenteen katsotaan olevan avainasemassa menestykseen (Zhao et al., 2018). Kööpenhaminan suunnitteluorganisaatio on Koglinin (2015) mukaan hyvin integroitunut, joka mahdollistaa mutkattoman tiedon jakamisen eri suunnittelijoiden kesken ja luo pyöräliikenteen suunnittelulle ympäris-

tön, jossa hyödynnetään asiantuntemusta monipuolisesti. Koglin (2015) vertaa Kööpenhaminan pyöräliikenteen suunnittelun organisaatiorakennetta Tukholmaan, jossa organisaatiorakenne ei ole yhtä integroitunut, ja väittää että siksi pyöräliikenne on sekä suunnittelussa että infrastruktuurissa marginaalista. Vaismaa (2014) tukee väitettä ja mainitsee että pyöräilyn olosuhteiden ”aloittelijakaupungeissa”, kuten Tukholmassa pyöräilyn suunnittelu nähdään omana sarakkeenaan, kun taas ”mestarikaupungeissa” kuten Kööpenhaminassa ja Groningenissa suunnittelu on vuorovaikutteista ja se nähdään osana koko liikennejärjestelmän sekä kaupunkiympäristön suunnittelua. Ingeborgrud et al. (2024) nostavat esiin vertailututkimuksensa tuloksen siitä miten Trondheimin suunnittelijat ovat onnistuneet pyöräliikenteen ratkaisujen edistämisessä juuri kehittämällä kommunikaatiota kaupunkiorganisaation tasolla. He ovat onnistuneet häivyttämään rajaa operatiivisen ja poliittisen tason välillä ja näin mahdollistaneet kauaskantoisen ja yhteistyöhön perustuvan kehityksen hierarkkisesta organisaatiorakenteesta huolimatta. Sitä vastoin Bergenissä pyöräliikenteen tavoitteiden asettaminen ja implementoiminen on kärsinyt suunnittelijoiden ja poliitikkojen välisestä heikosta kanssakäymisestä (Ingeborgrud et al., 2024).

Muutokset organisaatiorakenteessa ovat kehittäneet kommunikointia ja yhteistyötä suunnittelun osa-alueiden kesken muun muassa Delftissä. Siellä aiemmin hyvin erikoistuneita tiimejä jaettiin uudelleen suunnitteluryhmiin, joissa liikenne-, kaupunki- ja ympäristösuunnittelijoita sekä juridiikan osaajia yhdistettiin vastaamaan tietyistä kaupunkialueista. Alun haasteiden jälkeen organisaatiomuutos koettiin toimivana ja työntekijät osoittivat tyytyväisyytensä yhteistyön helpottumiseen ja suunnitelmien tehokkaampaan toteuttamiseen. Pienemmän mittakaavan muutos toteutettiin Peterboroughissa, jossa liikennesuunnittelun ja rakennusviraston välisen yhteistyön ja tiedonkulun koetaan helpottuneen jo sillä, että kyseiset virastot muuttivat samoihin tiloihin. (Rantala et al., 2014)

Myös Kööpenhaminassa on taisteltu organisaatiorakenteen muodostamien esteiden kanssa. Cannon et al. (2024) toteavat tutkimuksessaan, että kaupungin rautatieasemien pyöräpysäköinnin kehittämisen vastuusta ilmeni epäselvyyttä organisaation sekä hallintotasojen välillä. Tämä johti tilanteeseen, jossa ”kaikki tiedostivat, että jotain tulisi tehdä, mutta kaikki odottivat, että joku muu tekisi sen” (Cannon et al., 2014). Kyseinen epäselvyys ei johdu ainoastaan organisaation sisäisistä rajoista, mutta korostaa sitä, miten vastuun jakaminen tulee selventää myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Epäselvyyttä saattaa esiintyä etenkin vastuualueiden rajapinnoilla, kun eri toimijat ovat vastuussa matkan eri osista. Cannon et al. (2024) esittävät, että ratkaisu ongelmaan selkeiden vastuiden ja sääntöjen varmistamiseksi ja kommunikoinnin takaamiseksi tulisi vahvan johtajuuden pitää siitä huolen. Heidän argumenttiaan tukevat Paulsson et al. (2018) tutkimuksella, jonka tulokset toteavat, että yhteistyötä toimijoiden välillä tulee tukea hierarkian ja

komentoketjun kautta sekä täydentää poliittisella johtamisella. Organisaatiorakenteen asettamia esteitä voidaan siis ylittää osittain myös vahvalla johtamisella, joka pohjautuu selkeään tahtotilaan ja sitoutumiseen.

3.4.3 Poliittinen sitoutuminen

Poliittinen sitoutuminen on yksi tärkeimmistä edellytyksistä pyöräilyn olosuhteiden kehittämiseksi ja parhaissa pyöräilykaupungeissa pitkäaikaisen sitoutumisen voidaan nähdä vaikuttaneen olennaisesti kokonaisvaltaisten tulosten saavuttamiseen (Vaismaa, 2014). Esimerkiksi Bathin kaupungissa Etelä-Englannissa vaikeita poliittisia päätöksiä, kuten pysäköintimaksujen korottamista, ollaan saatu hyväksyttyä pyöräilyä, kävelyä ja joukkoliikennettä priorisoivan poliittisen sitoutumisen ansiosta (Vaismaa et al., 2019). Valtuustokausia ylittävä sitoutuminen pyöräliikenteen kehittämiseen nähdään yhtenä onnistumisen edellyttäjänä myös Kööpenhaminassa (Cannon et al., 2024). Kööpenhaminalaiset liikennesuunnittelijat kertovatkin, että politiikan systemaattinen suhtautuminen pyöräilyn priorisointiin on mahdollistanut kaupunkitilan rohkean uudelleen allokoinnin (Zhao et al., 2018). Varmuus poliittisesta tuesta voi helpottaa suunnittelijoiden työtä ja rohkaista heitä tarttumaan rohkeampiin ja vaikuttavampiin ratkaisuihin. Vaismaan (2014) mukaan pyöräilyn huippukaupunkeja yhdistääkin juuri kunnianhimoiset tavoitteet ja strategiat niiden toteuttamiseksi.

Poliittiseen tahtotilaan vaikuttaa poliitikkojen sisäisen motivaation lisäksi ulkopuolelta tuleva muutospaine. Gaffron (2003) selvitti britannialaisen aktiivisen liikkumisen politiikan implementoimista tutkivassa artikkelissaan, että jopa yksittäinen aktiivisen liikkumisen motivoitunut puolestapuhuja voi olla ratkaisevassa roolissa politiikan toteutumiseen. Harms (2016) tukee väitettä mainitsemalla että muun muassa Lontoossa ja Portlandissa karismaattisten valtaapitävien yksilöiden tuki ja vahva johtajuus on ollut olennaisessa osassa pyöräilyn politiikan implementoinnissa. Toisaalta yksittäinen aktiivinen vastustaja voi myös osaltaan rajoittaa tai kaataa implementoinnin ja näin ollen Gaffronin (2003) mukaan yksittäisiin toimijoihin nojaaminen ei ole riittävää, vaan viranomaisten tulee varmistaa implementointi pitkäjänteisen sitoutumisen ja resurssien kohdentamisen varmistavin keinoin.

3.4.4 Julkinen tuki ja sidosryhmien osallistuminen

Banister (2005) käsittelee julkista tukea mainitsemalla julkisen keskustelun ja sidosryhmien aktivoimisen edesauttavan kestävän liikkumisen paradigmaa. Hänen mukaansa muun muassa asiantuntijoista, tutkijoista, akateemikoista, aktivisteista ja poliitikoista koostuvat koalitiot ovat ominaisia keskustelun ja väittelyn fasilitointiin ja sitä kautta toimivien ja tehokkai-

den ratkaisujen löytämiseen. Sidosryhmien osallistamisella on todettu muun muassa Bangkokissa olleen suora vaikutus pyöräilyn reittien laatuun, turvallisuuteen ja houkuttelevuuteen (Ratanaburi et al., 2021). Trondheimissa sidosryhmiä on onnistuttu ottamaan mukaan suunnitteluun tekemällä yhteistyötä pyöräilyjärjestön kanssa, jonka rooli on ollut toimia pyöräilijöiden edustajana ja tuoda näiden mielipide esiin (Ingeborgrud et al., 2024). Julkinen tuki on tunnistettu myös aiemmin mainitussa Bathin kaupungissa ja sidosryhmien keskusteluun mukaan ottaminen nähdäänkin erittäin olennaisena osana liikenneympäristön kehittämistä (Vaismaa et al., 2019). Kaupungissa tunnistetaan, että yksin muutoksista tiedottaminen ei riitä, vaan strategian implementoinnin onnistuminen on riippuvainen siitä, miten hyvin sidosryhmät saadaan ymmärtämään muutosten liittyminen laajempaan kokonaisuuteen.

Toimivia käytäntöjä toimijoiden osallistamiseen löytyy myös Linköpingistä, jossa kaupungin sisäinen sekä sidosryhmien välinen viestintä on vahvaa ja monipuolista. Julkisen ja yksityisen sektorin suuntaan viestitään eri menetelmillä, ja päätöksentekijät sekä viranhaltijat käyvät säännöllistä dialogia viikoittain. Laaja ja monipuolinen kommunikaatio luo vahvaa yhteishenkeä, ja se johtaa avoimuuteen myös vaikeista asioista keskusteltaessa. (Vaismaa et al., 2019) Yhteistyölle luodaan toimivat edellytykset, kun keskustelua fasilitoidaan satunnaisten kokouskutsujen sijaan rakenteellisella ja säännöllisellä keskustelun alustalla.

Sidosryhmien osallistamisella ja käyttäjälähtöisellä bottom-up-suunnittelulla voi olla hyötyjen lisäksi kuitenkin myös negatiivinen vaikutus. Harms et al. (2016) huomauttavat, että hollantilaisista kaupungeista löytyy monia puoltavia esimerkkejä kansalaisten aktiiviselle osallistamiselle ja Pucherin et al. (2011) mukaan osassa Pohjois-Amerikkalaisia kaupungeissa pyöräilyn puolesta puhuvat organisaatiot ovat saattaneet olla jopa tärkeämpiä edistämään pyöräilyn olosuhteita kuin kaupunkiorganisaatio. Toisaalta kansalaisten ja järjestöjen osallistaminen päätöksentekoon voi hidastaa suunnittelua, lisätä sen kustannuksia tai jopa johtaa haitallisiin päätöksiin (Harms et al., 2016). Chilen pääkaupunki Santiago antaa esimerkin kansalaisten osallistamisen rajoittavasta vaikutuksesta, kun päätöksentekoon ja top-down-politiikkaan tyytymättömät asukkaat eivät osallistuneet keskusteluun tavoitteinaan yhteistyö ja yhteinen vastuu tuloksista, vaan heidän tarkoituksenaan oli häiritä ja estää pientä vähemmistöä palvelevat suunnitelmat (Sagaris, 2014). Avoin keskustelu onkin tärkeää, jotta poliittiset päätökset ovat varmoja, mutta että ne todella myös edustavat julkisia tarpeita ja tahtotilaa. Päätöksentekijöillä saattaa olla vääristyneitä ennakkokäsityksiä muun muassa siitä ettei kestävän kaupunkiliikenteelle ole julkista tukea, ja nämä ennakkokäsitykset voivat seistä pyöräilyn kehityksen tiellä (Vaismaa, 2014).

3.5 Kirjallisuusanalyysin tulokset

Tässä luvussa on käsitelty sitä, miten strategioiden asettaminen ja strateginen johtaminen voi hyödyttää kaupunkeja saavuttamaan muutosta ja maksimoimaan tuotettavan arvon. Strategioiden valjastaminen käyttöön onkin ominaista selkeän vision määrittämiseen, resurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen, tavoitteiden viestimiseen ja johdonmukaisuuden edistämiseen. Yksi tärkein strategisen johtamisen dimensioista on strategian implementoiminen ja sille asetettu huomio voi ratkaista tavoitteiden saavuttamisen. Implementaation teoriat tukevat ymmärrystä siitä, miten sen onnistumiseen vaikuttavat muun muassa yksilön näkemys ja ymmärrys implementoinnista ja sen tavoitteista. Tämän lisäksi olennaisessa osassa ovat organisaation kyvykkyys muutokseen ja muutoksen normalisointiin. Organisaation ominaisuuksiin vaikuttaa taas vahvasti toimintaympäristön lisäksi sen sisäinen kulttuuri ja valta-asetelmat. Ymmärrys näistä tavoitteiden saavuttamisen ulottuvuuksista luo pohjaa sille, miten voimme kehittää pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamista.

Pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttaminen onkin monitahoisen ja -puolisen toiminnan tulos. Siihen vaikuttavat olennaisesti tavoitteita saavuttelevan suunnitteluorganisaation rakenne, sen toimijoiden asiantuntemus, poliittinen sitoutuminen tavoitteisiin ja sitä tukeva julkinen tuki ja yhteistyö. Kootut parhaat käytännöt pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiseksi painottavat vahvasti sitä, miten pyöräliikenteen kehittämistä tulee tehdä yhdessä päätöksentekijöiden, eri alojen asiantuntijoiden sekä aktiivisten sidosryhmien kanssa. Asiantuntemusta tulee olla käytännön suunnittelijoilla, mutta osaamista vaaditaan myös johtajilta. Toimivan yhteistyön yksittäinen tärkein mahdollistaja on tehokas ja monipuolinen kommunikoiminen, jota tulee tukea passiivisesti organisaatiorakenteen avulla ja aktiivisesti luomalla alustoja ja dialogia toimijoiden välille. Päätöksentekijöiden tulee olla tietoisia julkisista tarpeista ja heidän on sitouduttava tavoitteisiin ja pysyttävä tinkimättömänä niiden saavuttamiseksi. Keinot, joilla tavoittaa pyöräliikenteen tavoitteet ovatkin vahvasti kytköksissä määrätietoiseen ja kollektiiviseen työhön.

4. PYÖRÄLIIKENTEEN TAVOITTEIDEN IMPLEMENTOIMINEN VANTAALLA

Edellisissä luvuissa taustoitetaan Vantaan pyöräliikenteen kehittämistä ja sen tavoitteita, sekä teoriasta ja toimivien käytäntöjen mallikaupungeista keinoja niiden saavuttamiseksi. Tässä luvussa pureudutaan työn aiheeseen syvemmin ja käsitellään pyöräliikenteen tavoitteiden implementoimisen esteitä sekä keinoja niiden ylittämiseksi. Ensimmäisenä luvussa esitellään työn empiirisen osuuden suorittamista. Sekä työtä varten suoritettujen haastatteluiden että työpajan toteuttamista ja analyysia pyritään kuvaamaan niin, että lukija saa kattavan kuvan käytännön toteutuksesta. Tämän jälkeen esitellään analyysiä pyöräliikenteen tavoitteiden esiintymisestä ohjelmissa sekä tavoitteiden arviointia. Viimeisissä alaluvuissa käsitellään haastatteluista esiin nousevia keskeisiä esteitä pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle. Luvun päämäärä onkin esitellä työn empiirisen osan tuloksia, sekä vastata työn kolmanteen alakysymykseen: ”*Mitkä ovat keskeiset esteet tavoitteiden toteutumiselle?”.* Viimeisenä tässä luvussa esitellään alustavia keinoja näiden esteiden ylittämiselle tukemaan luvussa 5 koottavia ratkaisuja ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.1 Haastatteluiden suorittaminen

Tämän työn haastattelututkimus suoritettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joka perustuu haastattelun etenemiseen yksityiskohtaisten kysymysten sijaan ennalta määrättyjen teemojen kautta (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Saundersin et al. (2019) mukaan puolistrukturoitu haastattelu perustuu ennalta määritettyihin aiheisiin ja avainkysymyksiin. Tätä työtä varten suoritetun haastattelututkimuksen runko ja avainkysymykset esitetään liitteessä A. Suhteellisen tarkasti kirjatut kysymykset ja niiden järjestely saattaa viitata strukturoituun haastatteluun, mutta käytännössä haastattelulomaketta käytettiin ohjaavana keskustelun runkona. Hirsjärvi ja Hurme (2000) painottavat haastattelussa käytettävän kielen merkitystä, ja tämän vuoksi haastatteluiden kysymykset aseteltiin huolellisesti ottaen huomioon se mitä kysymyksien avulla halutaan todella saada tietää. Saundersin et al. (2019) mukaan puolistrukturoidun haastattelun kysymyksiä voidaan muokata konteksti huomioiden. Tämä mahdollistaa sen, että haastattelija saattaa harkintaansa pohjautuen jättää tietyt kysymykset kysymättä ja lisätä kysymyksiä haastattelulomakkeen ulkopuolelta, niin että keskustelun huomio keskittyy olennaisiin teemoihin. Tämän vuoksi työhön ja sen rakenteeseen sidosteinen haastattelurunko ja sen teemat ovat avainroolissa haastatteluiden onnistumiseksi.

Tavoitteena oli tunnistaa haastatteluista vastauksia tutkimuskysymyksiin käytännön työssään pyöräliikennettä kehittävien ja siihen sidoksissa olevien toimijoiden näkökulmasta. Haastateltavia lähestyttiin ensin sähköpostitse, ja heidän suostuttua tutkimukseen toimitettiin heille vähintään viikko ennen haastattelua läpikäytävät kysymykset, tietosuojalomake sekä kootut Vantaan pyöräliikenteelle asetetut tavoitteet tukemaan käytävää keskustelua. Haastatteluiden runko rakentui työn tutkimuskysymysten ja niiden teemojen ympärille, jotka ovat Vantaan pyöräliikenteen tavoitteet, tavoitteiden implementoimisen esteet sekä implementoinnin esteiden ylittämisen keinot. Haastattelurungon lisäksi työn liitteinä B ja C esitetään haastateltaville jaetut tietosuojailmoitus sekä pyöräliikenteen tavoitteita sisältävä esimateriaali.

Työtä varten suoritettiin neljä yksilöhaastattelua ja kuusi ryhmähaastattelua ja yhteensä haastatteluihin osallistui 18 asiantuntijaa, johtajaa, päällikköä sekä kaupunginvaltuutettua. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisuuteen perustuen Vantaan pyöräliikenteen olosuhteita kehittävän Poljin-ryhmän toimintaan osallistuneista, sekä muista tutkimukselle olennaisista toimijoista. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin tutkimuksen ohjausryhmän näkemyksiä siitä, ketkä olisivat olennaisia haastateltavia. Myös haastateltavien valinnassa hyödynnettiin työhön valikoitua iteratiivista otetta. Osassa haastatteluissa selvisi nimittäin tarve ottaa mukaan tutkimukseen vielä lisää haastateltavia alkuperäisen haastateltavien listan jo valmistuttua, ja siksi haastatteluja suoritettiin alkuperäistä tarkoitusta enemmän. Tutkimuksessa tehtiin yksilöhaastatteluita niiden informatiivisuuden vuoksi, ja siksi että aikaa relevanttien haastateltavien mielipiteen esittämiseen olisi tarpeeksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan ryhmähaastattelut vaativat myös haastattelijalta osaamista pitää käytävä keskustelu olennaisien teemojen puitteissa ja huomioimista että jokainen saa äänensä kuuluviin, ja haastattelijan kokemattomuuden vuoksi yksilöhaastattelut helpottivat keskittymistä haastatteluiden sisältöön. Ryhmähaastatteluja kuitenkin pidettiin niiden tehokkuuden vuoksi, sekä siksi että käytävä keskustelu herättelisi haastateltavissa spontaania ajatustenvaihtoa. Pyöräilyn edistäminen on teemana melko spesifi, joten ryhmähaastattelut olivat ominaisia herättämään keskustelua myös ihmisten kesken, jotka eivät sitä päivittäisessä työssään käsittele. Lisäksi ryhmähaastattelut auttoivat saamaan tietoon mahdollisimman monen asiantuntijan näkökulman työn rajallisten resurssien puitteissa.

Näkemyksiä tutkimuskysymysten teemoihin kerättiin kaupungin toimijoilta, sekä pyöräliikenteen kehityksessä mukana olleilta sidosryhmiltä, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman laaja käsitys. Yksi hypoteeseista ennen haastatteluiden toteuttamista oli, että organisaation eri tasojen rajapinnoissa saattaa olla haastetta kommunikoinnissa, ja esteet saattavat näyttäytyä eri tasoilla toisistaan poikkeavilta. Jotta voitaisiin tutkia myös mahdollisia eroavaisuuksia myös eri hierarkkisten tasojen näkökulmissa, haastateltavien valinnassa

kaupungin toimijat jaettiin kolmeen hierarkkiseen tasoon: poliittiseen, strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Haastateltavia valittiin vähintään kaksi jokaiselta tunnistetulta tasolta.

Haastattelut toteutettiin, tallennettiin ja litteroitiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Litteroituihin haastatteluihin syvennyttiin analysoimalla niitä teema-analyysin keinoin. Saundersin et al. (2019) mukaan teema-analyysi tulisi sisältää seuraavat vaiheet.

1. Aineistoon tutustuminen
2. Datan koodaaminen
3. Teemojen ja suhteiden tunnistaminen
4. Teemojen uudelleenarviointi.

Aineistoon tutustuminen suoritettiin käymällä automaattisesti luodut litteroinnit läpi ja tekemällä niihin tarvittavat korjaukset. Tämän jälkeen litteroinneista pyrittiin tunnistamaan värikoodaamisen avulla työn kannalta olennaiset kohdat ja niitä yhdistävät teemat. Olennaiset löydökset kerättiin yhteen dokumenttiin, jotta haastatteluista kerätty data saatiin helpommin käsiteltävään muotoon. Kyseisestä dokumentista oli suoraviivaista kerätä haastatteluiden olennaisimmat havainnot ja käsitellä niitä systemaattisesti. Systemaattinen tarkastelu johti teemojen tunnistamiseen, joita arvioitiin uudelleen tuloksia esiteltäessä ja suoria lainauksia koottaessa. Hirsjärvi ja Hurme (2000) mainitsevatkin, että aineisto tulisi lukea useaan kertaan. Aineiston läpi käyminen useamman kerran tukee myös työssä käytettävää iteratiivista mallia, jolloin uusia yhteyksiä saatetaan löytää myöhemmillä lukukerroilla.

4.2 Työpajan toteutus

Työpaja järjestettiin 15.2.2025 Vantaan kaupungin toimitiloissa Tikkurilassa, ja siihen osallistui yhteensä 15 henkilöä. Osallistujat olivat osittain poikkihallinnollisesti kaupungin työntekijöitä ja osittain sen ulkopuolisia sidoksissa olevia toimijoita. Kaikille osallistujille oli etukäteen esitetty työpajan agenda.

Työpaja alkoi alustuksella ja tutkimuksen lyhyellä esittelyllä. Esittelyssä painotettiin haastatteluista esiin nousseita keskeisiä esteitä ja niistä tunnistettuja teemoja. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin ryhmiin, joissa toteutettiin työpajan tehtäviä ja käytiin keskustelua. Työpajan tehtävänanto oli arvioida esitettyjä pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamisen esteitä sekä tunnistettuja kehityspolkuja. Tarkastelun jälkeen osallistujien oli määrä käydä keskustelua ja kirjata ylös ratkaisuja, joilla voitaisiin ylittää aiemmin arvioituja esteitä. Työskentelyn tukena ja kirjausten pohjana käytettiin ryhmille jaettuja tulosteita, jonka malli esitetään liitteessä D.

Ryhmille annettiin aikaa tehtävän suorittamiseen 1,5 tuntia sisältäen lyhyen tauon. Esteiden ja kehityspolkujen täydentämisen sekä ratkaisujen keksimisen lisäksi ryhmien tuli valita kolme tärkeintä keskusteluissaan käsiteltyä pointtia muille ryhmille esittämistä varten. Työpajan lopussa käytiin puolen tunnin loppukeskustelu, jossa ryhmät esittivät tärkeimmät tuloksensa ja kommentoivat muiden ryhmien esittämiä tuloksia.

Työpajatyöskentelyn tuloksia dokumentoitiin kuvaamalla ryhmien papereille tekemät kirjaukset sekä kirjaamalla huomioita työskentelyn lomassa käydystä keskustelusta. Muistiinpanoja kirjattiin lisäksi myös loppukeskustelusta esitetyistä tärkeimmistä pointeista ja muiden kommenteista niihin liittyen. Työpajassa syntynyt aineisto värikoodattiin ja sitä hyödynnettiin niin esteiden tunnistamisessa, kuin myös keinojen niiden ylittämiseksi keräämisessä. Työssä esitettävä keinovalikoima nojaa vahvasti haastatteluista ja työpajasta saatuihin vastauksiin.

4.3 Pyöräilyn tavoitteiden esiintyminen ohjelmissa

Tässä alaluvussa analysoidaan luvussa 2.2 esiteltyjä strategiaa, ohjelmia ja suunnitelmia laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tarkoituksena on syventyä pyöräliikenteen tavoitteiden teemoihin sekä niiden esiintymiseen työtä ohjaavissa dokumenteissa. Analyysi suoritettiin aineistopohjaisesti ja se aloitettiin valitsemalla käsiteltävä aineisto ja tutustumalla siihen. Vuoren (2021b) mukaan analyysi voidaankin suorittaa onnistuneesti vasta kun aineistoon on tutustuttu huolellisesti. Käsiteltävä aineisto esiteltiin edellisessä alaluvussa 2.2. ja sitä lähestyttiin systemaattisesti tunnistamalla ja poimimalla ne ilmaisut, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen ”*Mitkä ovat Vantaan pyöräliikennettä koskevat tavoitteet*”. Tämän jälkeen ilmaisuja pyrittiin pelkistämään sekä luokittelemaan niitä toistensa samankaltaisuuksien perusteella. Luokittelu pyrittiin tekemään ennalta valittujen teemojen avulla, mutta tämän lisäksi analyysin aikana havaittiin aineistosta esiin nousevia teemoja. Aineistolähtöisen analyysin perusta onkin tutkijan avoimuus aineistosta nouseville kohdille, jotka kertovat tutkittavasta asiasta tai kiinnostavat tutkijaa (Vuori, 2021b). Elon et al. (2022) mukaan tämän jälkeen on hyvä lähteä tulkitsemaan imaisuista samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Analyysin viimeisessä vaiheessa pyrittiinkin tunnistamaan mahdollisesti esiin nousevia ristiriitoja tai puutteita tavoitteissa sekä niiden keskinäistä priorisointia.

Ilmauksien kerääminen tässä työssä käsiteltävästä aineistosta sekä niiden luokittelu oli suoraviivainen toimenpide. Ilmaukset kerättiin yhteen tiedostoon, jonka jälkeen niiden käsittelemät tavoitteet pelkistettiin muutamalla sanalla. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut värikoodattiin tavoitteena luokitella ne tiettyjen teemojen alle. Ennalta valittujen teemojen käyttäminen sekä aineistosta esiin nousevien teemojen löytäminen on sujuvaa, kun yhte-

neväisyyksiä on tunnistettavissa helposti. Aineistoista nousikin analyysin varrella pyöräliikenteen tavoitteiden suhteen hyvin paljon samankaltaisuuksia, sillä moni tarkempi suunnitelma nojaa suoraan ylemmän tason ohjelmiin tai kaupunkistrategiaan ja niissä esitettyihin tavoitteisiin. Taulukossa 2 esitetään minkä teeman tavoitteita nostettiin esiin erityisesti pyöräliikennettä koskien missäkin aineistossa. Taulukossa tietyn tavoitteen sarakkeella oleva solu on värjätty siniseksi, jos raportissa mainitaan sitä koskeva pyöräliikennettä koskeva tavoite.

Taulukko 2. Aineistoista tunnistetut pyöräliikenteen tavoitteiden teemat.

	Infran kehitys	Pyörä-pysäköinti	Houkutte-levuus	Pyöräilyn määrä	Turvalli-suus	Tehokkuus	Kestävyys	Terveys
”Innovaatioiden Vantaa” -kaupunki-strategia			■	■		■	■	
Resurssiviisauden tiekartta	■	■	■				■	
Vantaan yleiskaava 2020	■					■		
Helsingin seudun MAL-investointioh-jelma		■	■	■	■		■	
Vantaan liikenne-poliittinen ohjelma	■		■		■	■		■
Pyöräliikenteen kehittämisohjelma	■	■	■	■	■	■		
Pyöräliikenteen tavoiteverkko	■		■		■			
Pyöräpysäköinnin yleissuunnitelma		■		■				
Vantaan liikkumis-ohjelma		■	■					
Raitiotien suunni-telmat	■	■		■				

Taulukosta 2 voidaan huomata, että aineistoissa käsitellään paljon pyöräilyn olosuhteiden, kuten infran ja pyöräpysäköinnin kehittämistä. Niiden lisäksi analyysista nousi esiin, että monessa asiakirjassa mainitaan tavoite myös pyöräilyn houkuttelevuuden paranemiselle sekä pyöräilyn määrän kasvulle. Useassa asiakirjassa mainitaan tavoitteita myös pyöräilyn turvallisuudelle, sen tehokkuudelle sekä kestävyydelle. Myös terveyden edistämiselle on asetettu tavoitteita, mutta ne ovat mainittu vain yhdessä ohjelmassa. Tavoitteiden toistuvuudesta ja teemojen pohjalta on eritoten tunnistettavissa se, että pyöräilystä tavoitellaan todellista vaihtoehtoa henkilöautoilulle etenkin tiiviisti asutuilla alueilla ympäri vuoden. Erityisesti pyöräily-ympäristöä parantamalla pyritään kehittämään pyöräilyn edellytyksiä sekä lisäämään sen määrää. Pyöräilyn lisääminen nähdään myös keinona saavuttaa muita tavoiteltavia hyötyjä.

Analyysi ei ota kattavasti huomioon muita kuin pyöräliikenteen tavoitteita ja tavoitteiden välinen korrelaatio on jätetty analyysissa huomiotta. Esimerkiksi, vaikka kaikissa suunnitelmissa varmasti tavoitellaan muun muassa turvallisuutta, mukaan on pyritty ottamaan pääsääntöisesti konkreettiset maininnat juuri pyöräliikennettä koskevista tavoitteista. Etenkin ylemmän tason ohjelmissa ja kaupunkistrategiassa esitetään konkreettisia tavoitteita hyvin rajatusti, joten niiden osalta on otettu huomioon myös tavoitteiden laajempi käsitys. Suurin osa tavoitteista esitetään koko kaupungin tasolla. Kuitenkin joissain raporteissa, erityisesti liikennepoliittisessa ohjelmassa tavoitteita eritellään aluekohtaisesti. Aineistossa nostettiin esiin myös muutamia yksittäisiä projekteja, joille on asetettu omat tavoitteensa. Monessa raportissa on linkitetty yhteen kestävä liikenne kattamaan joukkoliikenne sekä aktiivinen liikenne. Pyöräilyn erottamisen puutteiden vuoksi analyysiin on osittain sisällytetty myös kestävän liikenteen yhteisiä tavoitteita.

4.4 Tavoitteiden arviointi

Haastatteluissa käsiteltiin yhtenä teemana Vantaan pyöräliikenteelle asetettuja tavoitteita, joita pidetään yleisesti erittäin hyvinä ja kattavina. H11 kehuu, että tavoitteet ovat monipuolisia, ja niissä otetaan pyöräily kaikilta kanteilta esille. H5 taas luottaa tavoitteiden taustalla olevaan asiantuntijuuteen ja siihen että ne perustuvat monipuolisen harkinnan lisäksi kansainväliseen tutkimukseen.

> *Voisi sanoa, että silleen ihan Suomen mittakaavassa hyviä tavoitteita.* (H2)

> *Tavoitteet on tunnistettu aika hyvin, ja niitä toimenpiteitä mitä vaadittaisiin niitä kohti menemiseen, niin näkisin että on tunnistettu ihan hyvin*. (H4)

H2 kehuu myös tavoitteiden hierarkiaa ja sitä että tarkemmat ja konkreettisemmat tavoitteet nojaavat ylemmän tason tavoitteisiin. Asetetut tavoitteet herättävät kuitenkin myös kritiikkiä.

> *Tavoitteet ovat todella hyvät, mutta ne on ollut samanlaiset 10 vuotta … edistystä ei ole näkynyt paljon.* (H9)

Etenkin pyöräilyn osuuden kasvattaminen 20 prosenttiin kaupungin kulkumuotojakaumassa herättää eriäviä mielipiteitä.

> *Se ei ole millään lailla edes ympäristön kannalta järjellistä, että me edes tavoiteltaisiin sitä, niin sen takia se ei ole mun mielestä ole hyvä tavoite … kukaan ei ole missään vaiheessa pitänyt sitä realistisena eikä oikeasti pitänyt sitä semmoisena tavoitteena, jota aidosti yritetään edes saavuttaa (*H3)

> *Se on ainakin vähintään riittävän kunnianhimoinen [tavoite] ja ikävä kyllä koen, että se on epärealistinen ... Ei meillä nyt ainakaan omin voimin ole menossa niin voimakkaita toimenpiteitä, jotka ainakaan koko Vantaan tasolla olisi voimakkaasti [sitä kohti] ajamassa ja samaan aikaan autoilun houkuttelevuus ei ole erityisesti laskemassa tässä nyt lähivuosina.* (H4)

H7 nostaa esiin sen miten vaikea kulkumuotojakaumaan on vaikuttaa painottamalla sen muutoksen hitautta. Hän jatkaa mainitsemalla, että kulkumuotojakauman merkittävää muutosta voisi syntyä vain toimintaympäristön muutoksen, kuten polttoaineen hinnan nousun myötä. Myös H12 mainitsee, että kaikkeen kaupunki ei pysty vaikuttamaan yksilöiden henkilökohtaisten asenteiden ollessa avainasemassa kulkumuodon valinnassa. H14 pyrkii selventämään haastavaa tavoitetta siten, että kulkumuotojakauman osuuden nousu voisi olla tavoitteen sijaan visio, jotta edistämistyötä tapahtuisi.

> *Kun me puhutaan kaupungilla erilaisissa tavoitteista niin hyvin monet mitä kaupungilla sitten mitataan on ehkä liiankin realistisia, että siitä puuttuu täysin se kunnianhimo. Niin sitten, jos tämmöiset tavoitteet on meillä siellä samalla rivillä kun vertaillaan niihin muihin, niin silloinhan se on kauhea epäonnistuminen.* (H14)

> *Joskus oli liikenneonnettomuuksissa sitä kasvua … Tavoitteeseen ei päästy. Niin semmoinen toteamus, että jos ei olisi [edistämistyötä] tehty niin kuinka huonoja ne luvut olisivatkaan. Eli se ei ole turhaa työtä se mitä on tehty.* (H15)

Aiemmin mainittu kulkumuotojakauman hidas muutos onkin yksi olennaisimmista asioista, miksi tavoite voitaisiin enemmin nähdä visiona.

> *Ollaanko me sitten epäonnistuttu, jos kuitenkin luodaan sitä infraakin mikä sitten kahdenkymmenen vuoden päästä saa jonkun pyöräilemään tai saa sen lapsen oppimaan pyöräilemään? … Se voi olla, että se kantaa sitä hedelmää sitten todella paljon myöhemmin.* (H14)

> *Onhan näitä osatavoitteita täytetty. Se ei vaan vielä ihan näy tuolla kulkumuotojakaumassa.* (H16)

Kuitenkin kulkumuotojakauman tavoitteen kunnianhimoisuutta tukee moni haastateltu. Muun muassa H9 vastaa kysymykseen siitä tuleeko tavoitteiden olla kunnianhimoisia, vaikka niitä ei koskaan saavutettaisi vai pitäisikö niiden olla realistisempia seuraavasti.

> *Nimenomaan kunnianhimoisia, että vaikka [tavoitetta] ei saavuteta, niin vaikka saavutetaan puolet siitä, niin se on hyvä. Ja jos laitetaan rajaa tosi matalalle niin se ei onnistu tai ei saavuteta mitään.* (H9)

Realistista kunnianhimoisuutta tukevat myös monet muut haastateltavat.

> *Haasteellinen tavoite, mutta toisaalta pidän haasteellisista tavoitteista.* (H11)

> *Ne [tavoitteet] pitää asettaa korkealle, jotta saataisiin edes jotakin aikaan.* (H8)

> *Tavoitteiden pitäisi olla sellaisia, että se motivoi mahdollisimman laajaa joukkoa. Kaikkia ei voi motivoida samalla tavalla. Itse pitäisin parempana sellaista, että se tavoite siintää horisontissa. Se on nähtävissä, että pilkottaa ainakin puiden takana eikä niin että se on niin kaukana siellä puiden takana, että sä et oikein edes näe sinne, jolloin se motivaatio … saattaa hävitä.* (H13)

Myös sekä konkreettisten että sanallisten tavoitteiden asettamista pidetään positiivisena asiana.

> *On tosi mielenkiintoista, että tänne on asetettu, vaikka toi prosenttiyksikkö, että on joku selvä mittari.* (H5)

> *Kyllähän meillä pitäisi olla niitä numeerisia, että meillä on ihan jotain faktaa näyttää, että nämä toimet on purru ja näillä on ollut jotain merkitystä … Näen kyllä molemmat tärkeänä, että sanalliset sitten ohjaa sitä mitä me tehdään tulevaisuutta ajatellen*. (H14)

Tukea saa myös huomion siirtäminen kulkumuotojakauman tavoitteesta muihin, kokonaisvaltaisempiin tavoitteisiin.

> *Kulkumuotokohtaisuus ei ole välttämättä hyväksi, vaan meidän pitäisi päästä entistä enemmän sellaiseen kokonaisvaltaiseen ajatteluun … Ei tule päästöjä, lapset ja nuo-*

> *ret liikkuu pyörällä kouluun, jolloin koulun ympäristö on turvallinen. Että jotenkin tuodaan kaupungin muutkin erilaiset tavoitteet myös pyöräliikenteen ohjelman ulkopuolelta. Mun mielestä ne on niitä parhaita tavoitteita.* (H14)

Tavoitteiden kokonaisvaltaisuutta tukee H17 painottamalla, että pyöräilyn houkuttelevuutta tulisi parantaa niiltä osin, kun se on kaupungin toimesta mahdollista. Toisaalta osaa haastatelluista huolettaa tavoitteiden suuri määrä ja hajanaisuus.

> *Osa tavoitteista tämmöisiä aika konkreettisia, niin ne on saattanut olla hyvinkin edistyä. Mutta sitten taas vaikka pyöräilykasvatustavoitteet ne on semmoisia hähmäsiä … Multa siis oikeastaan puuttuu semmoinen kokonaiskuva, että mitkä näistä on olennaisia.* (H11)

> *Pyöräilylle tulee helposti kaikennäköisiä tavoitteita … Pitää fokusoida enemmän. Eli jos pyöräilyä aiotaan kehittää niin tavoitteiston pitää olla ehkä kompaktimpi*. (H13)

Vantaalla asetettuja tavoitteita pidetään siis yleisesti hyvinä ja kattavina. Osan tavoitteiden kunnianhimoisuus herättää sekä kannatusta että vastustusta. Tämä alleviivaa sitä, miten tavoitteet saattavat motivoida yksilöitä hyvinkin eri tavoin ja siksi osaa tavoitteista voitaisiin painottaa visiona. Tavoitteiden moninaisuus herättää osittain kiitosta, mutta suuri tavoitteiden määrä aiheuttaa myös hämmennystä.

4.5 Keskeiset esteet

Tämän alaluvun tarkoitus on esitellä lukijalle haastatteluissa sekä työpajatyöskentelyssä tunnistetut keskeiset esteet Vantaan pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle. Tässä työssä tunnistetut esteet tullaan jakamaan viiteen teemaan: johtamiseen, kommunikointiin, järjestelmällisyyteen, asenteisiin ja rakenteisiin. Nämä teemat toistuivat usein haastatteluissa, joten niiden olennaisuus on ilmeinen. Luvussa esitellyt keskeisimmät esteet jaotellaan niin, että jokainen teema on oma alalukunsa.

4.5.1 Johtaminen

Haastatteluissa esiin nousi moneen otteeseen johtamisen teema. Yksi keskeinen estevaikutus johtamiseen liittyen on selvän priorisoinnin ja organisoinnin puute. Erityisesti selkeyttä peräänkuulutetaan tavoitteiden asettamiseen niin että jokaiselle olisi selvää mitä tavoitellaan ja millä keinoin.

> *Se vaatisi mun mielestä ylempää priorisointia, että mitkä on oikeasti ne tärkeimmät mihin laitetaan paukut … Ollaan iso kaupunki ja sinänsä iso organisaatio, että tavallaan se tulisi niin kun kaikille aika selkeänä, että nämä on nyt ne tavoitteet.* (H16)

> *Ei uskalleta priorisoida, vaan kaikkea pitäisi priorisoida, jolloin se ei tarkoita mitään*. (H14)

Toimien ja hankkeiden arvottaminen ja priorisoiminen on vahvasti sidoksissa myös resurssien jakamiseen.

> *On puuttunut logiikka ja sitten samoin myös siihen resurssien suuntaaminen. Olisi kehittämisen varaa, että jos nyt jos nyt sitä pyöräilyä halutaan kehittää, niin sitten ihan oikeasti mietitään, että mistä sitä resurssia siihen siirretään.* (H16)

> *Jonain kauniina päivänä kaikki väylät ja puistot ja muut, ne voi olla aika hurjassa kunnossa. Niin silloin viimeistään tämmöiset prosenttiluvut jostain pyöräilystä tai muusta, niin ne voi ne voi aika suoraan heittää romukoppaan. Ei ole tavallaan ole mitään tehtävissä. Sitten täytyy aloittaa melkein alusta kaupunkirakentaminen.* (H17)

Priorisointia tulee selventää toimien lisäksi myös niiden kohteiden valinnassa. On esimerkiksi epäselvää, nähdäänkö sähköpotkulaudat yhtä lailla edistettävänä kulkumuotona kuin polkupyörä. Lisäksi pyöräilyn lisäämisen kohderyhmän valinnassa tulee huomioida se, ettei kaikki tule pyöräilemään eikä sen tavoittelu ole kannattavaa. H16 mukaan kaikille tulisi antaa mahdollisuus ympärivuotiseen pyöräilyyn, mutta jättää jokaiselle kulkumuodon valinnanvapaus. Tämän vuoksi kaupungin jakaminen liikkumisalueisiin on hyvä malli.

> *Ei meidän kannata hakata päätä seinään. Hyväksytään että he menee autolla ja keskitytään sitten, missä oikeasti on se potentiaali ja sitten samalla ei vaikuteta ihan idiooteilta, että yritetään kaikille sitä samaa muottia sovittaa*. (H14)

Toinen selvä teema johtamiseen liittyen on toimien lisäksi henkilöiden sitoutuminen. Johdon oma sitoutuminen tavoitteisiin on avainasemassa tahtotilan ja aidon edistämistyön varmistamiseksi. Kun johto ei ole sitoutunut tavoitteisiin, on vaikea myös muiden hankala motivoitua niiden edistämiseksi. Monet haastateltavat tunnistaa esteeksi sen, että pyöräilyn edistäminen saattaa tulla oman ydintyön päälle, jolloin sitoutuminen sen tavoitteisiin jää epämääräiseksi ja tavoite jää helposti toteutumatta.

> *Me helposti keksitään muille tavoitteita, mutta ei saada niitä mukaan. Sanotaan nyt vaikka että kunnossapitoa. Vaikka me kuinka yritetään osallistaa heitä ja saada kommentteja heiltä, niin se jää vähän silleen kuitenkin sivuun. He eivät koe, että heillä on tää sama tavoite, tai että he olisi jotenkin sitä vahvasti edistämässä.* (H14)

Epäselvät tavoitteet ja vaatimukset työlle eivät realisoidu ja H12 konkretisoi sitoutumisen haastetta mainitsemalla kokevansa, että hän on poikkihallinnollisessa pyöräliikenteen ke-

hittämisryhmässä vain kiintiöedustaja. Organisaation sisällä tunnistetaan merkittäviäkin ristiriitoja tavoitteiden arvottamisessa. Jos tavoitteiden ei katsota koskevan omaa työtään, on ne helppo sivuuttaa ristiriitojen ilmetessä.

> *Kyllä nää [pyöräilyn tavoitteet] sitten jää jalkoihin … Katsotaan, että joo hyvä on tavoite, jatketaan muissa aiheissa*. (H11)

Sitoutumisen puutetta tunnistetaan myös poliittisella tasolla.

> *Kun he päättää niistä rahoista … Niin se [pyöräily] on aika helppo pistää sivuun varmaan ensimmäisenä.* (H12)

> *Nykyisessä metodissa [investointibudjettien luomisessa] päättäjiä ei osallisteta, niin eipä ne sitten myöskään oikein sitoudu niihin listoihin.* (H4)

> *Jos ne [tavoitteet] ei toteudu niin siitä sitten vähän heristellään sormea tai pyöritetään päätä, että no nyt ei tähän päästy. Kokeillaan vaikka seuraavan 4 vuoden aikana uudestaan.* (H17)

H1 mukaan riittävän kunnianhimoista työtä ei vaadita. Myös H2 mainitsee, että hierarkian ylätasoilta ei tule alaspäin riittävästi painetta siihen. H7 mukaan myöskään poliittiselta tasolta ei tule eteenpäin työntävää voimaa, kuten naapurikaupunki Helsingissä. Toisaalta hän sanoo olevan helpotus, ettei työhön koeta painostusta. H12 mukaan on Vantaan etu, että Helsingin kunnianhimoinen työ antaa esimerkkiä ja kirittää Vantaalla tehtävää pyöräilyn edistämistä. Kuitenkin Vantaalla havaittava epämääräinen vastuu tulosten saavuttamisesta sekä sen saavuttamisen realiteeteista saattaa esittää esteitä aidolle sitoutumiselle.

> *Ei ole semmoista nimettyä henkilöä, joka oikeasti vastaa tästä päällään.* (H7)

> *Pidetään hienoja työryhmiä ja siellä liimataan Post-it-lappuja ja tehdään tavoitteet. Sitten kaikki sitoutuu siihen ja ollaan yhtä suurta perhettä. Kaikilla on kivaa ja on vaikka kukoistavia kaupunkikeskuksia tai korjausvelan vähentämistä, niin ollaan kyllä samaa mieltä ja sitten sitouduttu siihen. Mutta kaikki tietää kuitenkin, että ei meillä oikeasti ole rahaa niitä tehdä niin se vesittyy sitten siinä vaiheessa … Se on vähän tämmöinen skitsofreeninen tilanne.* (H18)

Haastatellut tunnistavat yksilön ja tämän asenteiden vaikutuksen asioiden edistämiselle ja H7 lausuukin, että käytännössä asioita edistetään henkilöiden kautta. Selvä johtamisen ja ohjauksen puute syntyy, kun tavoitteiden saavuttaminen on yksilöiden ja näiden proaktiivisuuden varassa eikä selkeiden tavoitteiden ja velvoitteiden. H14 sanookin, että asioiden edistäminen nojaa liikaa yksilöiden innokkuuteen, jolloin tavoitteita voi olla helppo sivuuttaa. H11 mukaan epäselvät velvoitteet jättävät työn sen tekijän oman kiinnostuksen varaan.

> *Suomessa on tavallaan aika pitkälle viety individualismin kulttuuri, jossa täytyy luottaa jokaisen ihmisen järjen käyttöön. Valvomista ei niin paljon ole, eikä edes siellä suorittavassa portaassa ei kyseenalaisteta sitä, että saako asioita tehdä niin kuin itse parhaaksi näkee vai pitääkö tehdä jollain mahdollisesti sovitulla tavalla.* (H1)

Myös Poljin-ryhmän jäsenten innokkuuteen ja oma-aloitteisuuteen luotetaan etenkin tiedon välittämisessä omalle toimialalleen. H5 ilmaisee huolensa, että kun kokonaisen toimialan tiedottaminen on yhden henkilön varassa, voi henkilöstön muutosten vuoksi yhteys katketa kokonaan.

Kolmas johtamiseen liittyvä teema on pyöräilylle asetettava huomio. Useassa haastattelussa kävi selväksi se, ettei haastatteluun pyöräilyn edistämisen teemasta ollut vahvaa osaamista etenkin johtajien osalta ja briiffausta oli etukäteen pyydetty muun muassa kollegoilta.

> *Tää [haastattelu] on mullekin ollut semmoinen hetki vähän reflektoida, että mitä näille asioille on nyt tehty ja mitä pitäisi tehdä, mitä voisi tehdä*. (H4)

Lisäksi H4 kertoo, että hän ei ole kaupunginvaltuutettuna tavannut pyöräliikenteen suunnittelijoita.

> *Ehkä sekin kertoo jotain, että vaikka mäkin nyt oon kuitenkin tämmöinen pyöräilyintoinen kaupunkitilalautakunnan jäsen.* (H4)

Pyöräilyn priorisoinnin mahdollistamiseksi se tulee erottaa toisista liikennemuodoista katuympäristön lisäksi myös ajatusmalleissa. H13 mukaan horisontaalisia työryhmiä on paljon, ja että isot asiat tulevat laaja-alaisesti käsitellyksi, mutta ajankohtainen ennätyssuuri liikenneinvestointi Vantaan raitiotiehen on ohjannut huomiota jopa pois pyöräilystä.

> *Ei puhuta pyöräilystä sellaisenaan. Usein puhutaan kestävästä liikkumisesta, jolloin nykyään yleensä tarkoitetaan Vantaan ratikkaa. Se [pyöräily] on ehkä teemana vähän pieni, niin sitten se jää helposti jalkoihin.* (H11)

> *Liikennekentän keskustelua on jyrännyt toi ratikka … Ei ole niinkään ollut kysyntää ja tilaa muille liikenneaiheille.* (H3)

Pyöräilyn ympärillä tapahtuvan keskustelun rajallisuuteen onkin monen mielestä vaikuttanut se, ettei se pääse aiheena riittävästi ”isoihin pöytiin” (H11).

> *Ehkä se pääsisi sinne vasta kun se kulkutapaosuus olisi se 20 %. Silloinhan se ei ole enää ihan marginaalissa.* (H12)

> *Meillä on näitä tämmöisiä yhteiskokouksia eri toimialojen kanssa, niin en muista pyöräilyn [olleen agendalla] ja kyllä tuossa on omassakin toimialan johtoryhmässä se*

hyvin harvoin pääsee asiana esille… Ehkä siinä olisi semmoista parantamisen varaa, että se tulisi sinne agendalle useammin, selkeämmin ja suunnitelmallisemmin. (H7)

Ei ole ollut mitään erityisiä pyöräilykeskusteluita, tai että se olisi poliittisesti semmoinen erityinen kysymys samalla tavalla kuin esimerkiksi henkilöautojen pysäköinti. (H13)

Toisaalta H13 toteaa, että pyöräilylle kohdistuva vähäinen huomio ei ole ainoastaan huono asia.

Pyöräily on semmoinen liikennejärjestelmän onnenpossu, että sillä ei oikein vastustajia … Koska ei ole vastustajia, sitä on helppo edistää, koska ne yksittäiset panostukset ovat verraten pieniä ja niitä pystytään tekemään isojen väylähankkeiden yhteydessä. (H13)

4.5.2 Kommunikointi

Vantaan organisaatiossa kommunikoinnin taso nähdään yleisesti hyvänä, eikä se monen haastatellun mielestä aiheuta esteitä tavoitteiden implementoinnille. Muun muassa H3 mainitsee, että kommunikaatiolle on olemassa sekä virallisia että epävirallisia kanavia ja ihmiset tuntevat toisensa. Huolimatta yleisesti positiivisesta suhtautumisesta kommunikoinnin tilaan, saatetaan haastateltavien vastauksista kuitenkin löytää myös parantamisen varaa kommunikoinnin saralla. Keskusteluissa käsiteltiin ensin horisontaalisen kommunikoinnin tilaa. Etenkin tavoitteita asetettaessa on kommunikointi toimialojen välillä puutteellista.

Kyllä me varmaan jonkun verran siiloissa ollaan edelleen, että vaikka siitä on puhuttu aika paljon … ei aina sitten tiedetä mitä toimialoilla tapahtuu. (H12)

Me ollaan mietitty omassa lokerossa, että mitä tavoitteita meidän mielestämme siellä pitäisi olla ja mitä ei. Mä en ole ainakaan ollut niissä keskusteluissa suuntaan enkä toiseen muiden toimialojen kanssa. (H5)

Erityinen katkos koetaan olevan suunnittelun ja kunnossapidon välillä.

Kunnossapito, joka on todella kriittinen yhteistyökumppani, niin siinä ei ole jäänyt epäselväksi vaan on hyvin selkeästi käynyt ilmi, että se yhteistyö on katki. (H2)

Myös kunnossapidossa asia tiedostetaan, mutta ongelmaa ei nähdä samalla tavalla. Yhteyskatkon nähdään olevan eniten kaavoituksen kanssa.

> *Mun näkökannalta [kommunikointi] pelaa ihan hyvin … Tuolla liikennesuunnittelupuolella voisin uskoa, että siellä ehkä koetaan, että heille ei kerrota ja tieto ei kulje.* (H18)

> *Meillä on tää tietty määräraha. Se pitäisi olla tiedossa, mutta ehkä sitä pitäisi jaksaa sitten tiedottaa ja kauniisti käydä aina puhumassa toiseen suuntaan.* (H18)

> *Kunnossapidossa ainakin on monta kertaa kaavoitusta moitittu tavallaan, että se ei keskustele kyllä mun mielestä mitenkään … Ne tavallaan tekee siellä sen esityön eikä kauheasti ehkä mieti sitä ihan viimeisintä loppukäyttöä … Sitä keskustelua varmaan saisi ainakin olla enemmän meidän kylässä*. (H17)

Yleisesti horisontaalinen kommunikaatio nähdään kuitenkin melko hyvänä ja että keinoja sen toteuttamiseen on olemassa.

> *En mä näe sen ongelman olevan ainakaan [horisontaalisessa] kommunikaatiossa. Se on eri asia sitten, miten meidän tieto siirtyy poliitikoille. Ainakaan tässä meillä ei ole mitään valtaa siihen.* (H9)

Vertikaalinen, eli organisaatioiden eri tasojen välistä kommunikointia käsiteltiin haastatteluissa myös. Vantaan organisaatio nähdään olevan ketterä, mutta sen suuri koko aiheuttaa väistämättä haasteita myös kommunikointiin (H7).

> *[Vantaan] vahvuus on kuitenkin matala organisaatiorakenne ja meillä voidaan tehdä asioita ilman että tarvitsee aina käydä linjajohdossa edestakaisin*. (H11)

Matalasta organisaatiorakenteesta huolimatta vertikaalinen kommunikaatio koetaan monen mielestä yksisuuntaisena ja H3 mukaan keskustelu saisi olla systemaattisempaa.

> *Kyllähän me niitä [kaupungin johdosta tulevia tavoitteita] käsitellään ja yritellään lohkoa sitten palasiksi siten, että miten tää hieno sana koskettaa meitä. Että mitä ne konkreettiset asiat sitten tavallaan meillä olisi. Mutta mun mielestä nää kaikki tämmöiset tavoitteet ja muut aika suuressa osaksi tulee annettuina.* (H17)

H14 nostaa esiin sen, miten kommunikointi on ajan myötä muuttanut muotoaan.

> *Me ollaan saatu ehkä elää aika pitkään täällä Vantaalla silleen että [kommunikointi] on ollut aika sujuvaa tuon lautakunnankin suuntaan, mutta nyt on kyllä muuttunut. Hyvä esimerkki on, että ei meinata nyt saada millään sitä pysäköintinormia läpi ja sieltä ei tule edes mitään selkeitä ohjeita, että mikä mättää. Se on ehkä mennyt tämmöiseksi hämmentämiseksi, mikä ehkä heijastelee koko tätä päätöksentekoa ihan joka suunnalla.* (H14)

Kommunikointi etenkin poliittisen ja operatiivisen tason välillä saattaa olla hankalaa ja pyöräilyn vastakkainasettelua muiden liikennemuotojen kanssa vältellään vastustuksen vuoksi.

> *Meidän pitää miettiä miten me päästään edes se yksi askel eteenpäin. Jos se heti herättää sen semmoisen vastakkainasettelun se meidän liian kunnianhimoinen tavoite joidenkin mielestä, niin sittenhän se me ei päästä edes pientä askelta välttämättä eteenpäin.* (H14)

Vuorovaikutus myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa nähdään puutteellisena. Muun muassa asukkaiden kanssa käydyn vuoropuhelun puutteet nähdään aiheuttavan vastustusta, joka puolestaan aiheuttaa merkittävää estevaikutusta pyöräilyn edistämiselle. Vastustusta saattaa herätä etenkin kustannusten suhteellisuuden riittävästä viestimisestä. Lisäksi muiden kaupunkien sekä naapurikuntien kanssa käydyn keskustelun heikkous saattaa johtaa hyödyllisen tiedon katkeamiseen. H1 kuvaa tilannetta, jossa Espoo olisi voinut hyötyä Vantaalla suunnitellusta alikulusta ja sen aikana heränneistä esteistä, mutta suunnittelijoilla ei ollut vantaalaisten kollegojen kanssa minkäänlaisia tapaamisia, joissa aihe olisi noussut esiin.

4.5.3 Järjestelmällisyyden puute

Vantaa on asettanut tavoitteekseen kasvattaa pyöräilyn kulkumuotojakauman osuutta, mutta esimerkiksi virallisista saapumisohjeista puuttuu usein pyöräily. Lisäksi muun muassa kaupungintalon pihassa polkupyörien runkolukitustelineitä ei ole (H12).

> *Luulisi, että siellä pääkallopaikalla laitettaisiin olosuhteet ensimmäisenä kuntoon, että annettaisiin hyvä esimerkki muille.* (H6)

Aiemmin mainittujen teemojen lisäksi estevaikutusta pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle lisääkin merkittävästi järjestelmällisyyden puute. Sillä tarkoitetaan selkeän kokonaiskuvan ja sen saavuttamisen keinojen pirstoutuneisuutta. Kokonaisuuden puutteeseen liittyy muun muassa H1 tunnistama pistemäinen tekeminen, joka rajoittaa lopputuloksen vaikuttavuutta.

> *Mua aina välillä kiusaa, kun tehdään kulkumuodoittain, kun se liikenne on kuitenkin kokonaisuutta.* (H14)

> *Tuntuu, että Poljin-ryhmässä valmisteltu pyöräliikenteen kehittämisohjelma jää kaupungin toiminnassa hieman piiloon, ohjelma on hyväksytty lautakunnassa mutta sitä ei esimerkiksi löydy kaupungin verkkosivuilta*. (H6)

Selkeän kokonaiskuvan muodostamista on haitannut myös tilannekuvan epäselvyys sekä kyvyttömyys seurata edistystä tehokkaasti. Tavoitteita ja toimenpiteitä on monenlaisia, eikä niiden väliset suhteet ole selviä.

> *Toimenpiteethän on hyvin eri tasoisia… Jos on jotain tosi pieniä niin se ei ole yhtään sama asia että joku mittava uudistus on sitten toteutunut että se on vähän silleen sillisalaattia osittain*. (H12)

Epäselvät mittarit edistyksen seuraamiseen ovat yksi syy H12 mainitsemaan tavoitteiden toteutumisen sillisalaattiin.

> *Mä en ole niistä [mittareista] kauhean vakuuttunut … Ylipäänsäkin vähän kritisoin sitä, että mikä se meidän tilannekuva ylipäänsäkään on. Se meidän data, niin se ei välttämättä ole kauhean hyvää*. (H4)

> *Pyöräliikenteen määrää [mittaava] indeksi, mikä on tämmöinen abstrakti numero … Siinä on useita ongelmia, kuten vaikka se, että se ei tavallaan niin kun mittaa todellista kulkutapaosuutta* (H2)

> *Mun intoani kehittää pyöräilyä ainakin ihan pikkaisen latistaa se, että jos mä jo valmiiksi tiedän, että ei meillä kuitenkaan ole mitään semmoista mittaustapaa millä me pystyttäisiin todentamaan se, että onko jotain tapahtunut vai ei. (H4)*

Haastatellut mainitsevat kokonaiskuvan puutteen johtuvan lisäksi muun muassa ohjelmien sekä tavoitteiden hajanaisuudesta.

> *Meillä on aika paljon erityyppisiä ohjelmia kaupungilla ja erityyppisiä tavoitteita ja osa niistä on toistensa kanssa ristiriidassa, resursseista nyt vähintäänkin.* (H4)

> *Tavoitteita on päätetty aika lailla eri ohjelmissa ja linjauksissa. Se on ehkä sitten vähän tekijälle hajanainen, että miten nää päätökset on tehty ja kenen vastuulla ne on.* (H11)

> *Mä rupesin vähän penkomaan, että millä tavalla vaikka kasvatuksen oppimisen porukka on tietoinen siitä, vaikka että mitä tuolla pyöräliikenteen kehittämisohjelmassa on. Sitten selvisi aika äkkiä, että ei ne oikein tiedä sitä, että siellä on vaikka tämmöinen pyöräilykasvatuksen tavoite olemassa.* (H5)

H13 sanoo, että pyöräilylle tulee helposti monenlaisia tavoitteita. H5 mukaan on kuitenkin hyvä, että tavoitteita on asetettu eri toimialoille, koska silloin niiden edistämistä toteutetaan eri resursseista. Myös H13 tukee eri ulottuvuuksilla, mutta toisiinsa vaikuttavia tavoitteita. Tavoitteiden keskinäisiin suhteisiin ja niiden toteuttamiseen kaivataan kuitenkin selventävää kokonaistarkastelua (H5).

> *Vantaallakin käytetään näitä tuloskortteja vuosittain. Siellä on semmoinen [tavoite], että kestävät kulkumuodot kasvaa, mutta ei sitä ole sen konkreettisemmin tai laajemmin sieltä nostettu. Se voisi olla hyvä työkalu [jonka avulla] keskusteltaisiin koko tän meidän palvelualueen eri yksiköiden kanssa, että mitä se kullekin tarkoittaa. Mä oon aika varma, että ainoa joka sitä on miettinyt mitä se tarkoittaa ollaan täällä liikennesuunnittelussa vaikka sen pitäisi näkyä ihan läpi kaikkien yksiköiden*. (H16)

Kokonaisuuden selkeyttä häiritsee myös päätöksenteon epävarmuus.

> *Edellinen valtuusto päätti, että Vantaa on hiilineutraali vuonna 2030 tekemättä minkäänlaista suunnitelmaa, että miten ja selvittämättä että mitä se maksaa.* (H3)

> *Vähän pelottavaa, vaikka tää ratikkakeskustelu mitä nyt on käyty, että jos rupeaa raha loppumaan, niin karsitaanko pyöräliikenteen baanoista?* (H16)

Eräs selväksi esteeksi tunnistettu teema onkin muutokset toimintaympäristössä. H14 mielestä valtion suunnalta heiluntaa on liikaa lakimuutosten, laatukriteerien ja suunnitteluohjeiden muuttumisen muodossa ja pysyvyyttä tarvittaisiin. Hänen mukaansa muutokset johtavat resurssien kulumiseen ja hämmennykseen käyttäjänkin näkökulmasta.

> *Kyllähän tää vähän semmoista reagointia koko ajan on … Koko ajan on suunnitelmissa päivitystarvetta, että pysytään ajan tasalla ja että saadaan vielä toimenpiteitä tehtyäkin.* (H16)

Valtiotasoisen politiikan lisäksi H15 mukaan näkemys muuttuu myös paikallispolitiikassa. Hänen mukaansa strategiaan kirjattuja ja hyväksyttyjä tavoitteita edesauttavia toimia ei menekään läpi päätöksenteossa. H9 kokee turhauttavana sen, miten työ usein törmää poliitikkojen vastustukseen ja ettei poliittiseen tukeen voi luottaa. Vastustusta saattaa esiintyä myös asukkaiden puolesta, eikä tähän olla H16 mukaan varauduttu riittävästi.

H15 kritisoi poliittista kokonaisuuden puutetta, kun jo hyväksytyille tavoitteille ei kuitenkaan aseteta konkreettisia toimia niiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa poliittisella tasolla ajetaan läpi päätöksiä, joille ei ole varattu todellista mahdollisuutta. Yleisin yksittäinen este pyöräliikenteen tavoitteiden toteutumiselle onkin haastateltujen mukaan resurssien puute (H12).

> *Niukkuutta meillä jaetaan*. (H12)

> *Ollaan Suomen neljänneksi suurin kaupunki ja meillä infraan pistetään vuosittain 45 miljoonaa euroa investointeina, niin se on vaan liian vähän.* (H7)

> *Pyöräilylähtöisiä väylähankkeita ei tehdä, no ellei valtio maksa sitä käytännössä.* (H4)

Resurssien puute ymmärretään yleisesti ja sen tiedetään aiheuttavan esteitä pyöräilyn parempien olosuhteiden lisäksi myös muiden kaupungin tavoitteiden saavuttamiseen.

> *Kaupunki tekee nyt ainakin neljättä vuotta tappiota, niin resurssien lisääminen meillä on aivan mahdotonta. Hyvä kun saadaan vanhat pidettyä*. (H13)

> *Ei niilläkään [päättäjillä] tietysti sitä rahaa lyödä peliin. Tää on vähän tämmöistä ikuista keskustelua ja ikuista kiukuttelua tavallaan sen suhteen, että miten niitä tavoitteita pystytään sitten oikeasti toteuttamaan.* (H17)

Monen mielestä siis tavoitteita asetetaan, mutta ei resursseja niiden saavuttamiseksi. H11 mukaan tätä tehdään Vantaalla paljon. Myös resurssien kohdentamisen suhteen tilannekuva on H4 mukaan epäselvä.

> *Jos ei ole vastuuhenkilöitä eikä kytkentää investointibudjetteihin, niin se seurantakin poliittisen tason ja sen toteuttavan tason välillä on hähmäinen.* (H1)

> *Mä en oikeastaan niinku tiedä, että paljonko me käytetään pyöräilyyn … Meidän on tavallaan tosi vaikea niiden uusien hankkeiden jakaumaa ja panostuksia verrata meidän liikennepoliittisiin ohjeisiin ja tahtotiloihin*. (H4)

Kysymys siitä pitäisikö olla ensin resurssit ja niiden pohjalta luoda tavoitteet herätti keskustelua seuraavasti.

> *No jos se menee resurssivetoiseksi niin ei tapahdu mitään. Että kyllä se näin päin kannattaa olla … Voi turhauttaa joskus, että kun on tavoitteet ja niihin ei ikinä päästä, mutta jos se toisinpäin olisi niin tehtäisi kyllä vielä vähemmän.* (H18)

4.5.4 Asenteet

Pyöräilyyn ja sen edistämiseen vaikuttavat olennaisesti asenteet sitä kohtaan. Asenteita sekä ennakkoluuloja pyöräilyä kohtaan on sekä Vantaan organisaation työntekijöillä että käyttäjillä. H2 kiteyttää sen miten suuri vaikutus yksittäisillä asenteilla voi olla.

> *Joidenkin asioiden edistämiseksi täytyy odottaa joidenkin ihmisten eläkkeelle menoa. Eli ongelma on näin syvällä.* (H2)

Myös H5 mainitsee saman asian selittäessään toimialojen kommunikointiin vaikuttavia esteitä, jotka kumpuavat jopa johtajatasolla olevista erimielisyyksistä. Myös hän mainitsee, että tämä este voi poistua ainoastaan henkilövaihdosten myötä.

Käyttäjien asenteisiin liittyen estevaikutusta tulee totutuista käytännöistä ja instituutioista. Muun muassa H3 mainitsee, että autoilusta pyöräilyyn siirtyminen vaatii käyttäjältä varus-

tautumista ja uuden asian opettelua pyöräilyn ollessa liikkumismuodon lisäksi osa elämäntapaa. Myös H6 sanoo kaupunkiympäristön nojaamisen yksityisautoilun sijaan kestäviin liikkumismuotoihin olevan iso kulttuurinen muutos. Asenteisiin voidaan kuitenkin vaikuttaa ja H4 kehuukin sitä, miten muun muassa pyöräreittien opastetaulujen kehittäminen antaa sellaisen kuvan, että pyöräily on vakavasti otettava liikennemuoto. H17 painottaa, että infran kehittäminen ei ole yksinään ratkaisu pyöräilyn kulkumuotojakauman osuuden kasvattamiseksi, vaan myös olennaisesti käyttäjien asenteiden muutoksesta.

> *Vaikka kuinka rakennettaisiin hienoja pyöräteitä, niin ei se tarkoita, että sinne niitä käyttäjiä tulee. Ei se toimi niin kuin moottoritiellä [jossa kapasiteetti täyttyy automaattisesti].* (H7)

> *Ihminen on laiska ja haluaa päästä helpolla … Pitäisi olla näitä fanaatikkoja, jotka talvellakin pyöräilee.* (H18)

> *Esteenä pyöräilyn kulkutapaosuuden kasvulle on se, että autoilu on liian kätevää, eikä ole minkään näköistä poliittista tahtoa edes kokeilla mitään ruuhkamaksuja.* (H4)

Poliittisessa päätöksenteossa kulminoituu asenteiden vaikutus liikennemuotojen edistämiseen. H7 sanoo, ettei voimakasta poliittista tahtotilaa pyöräilyn edistämiselle ole eikä aihe poliittisella rintamalla herätä kiinnostusta. H1 puolestaan väittää, että keskustelua värittävät tunneperäiset argumentit ja sen vuoksi investointeja ei tehdä, vaikka niiden tiedettäisiin olevan kannattavia.

> *Monesti meillä tuntuu, että pelottaa muutos ja semmoinen uusi ratkaisu ja sitten on helpompi pitäytyä siinä vanhassa.* (H14)

Pyöräilyn edistämisen parissa työskenteleviä ihmisiä pidetään idealisteina ja pyöräilyn edunvalvonta herättää vahvoja tunteita etenkin tilanteissa, joissa syntyy vastakkainasettelua muiden liikennemuotojen kanssa (H3). H14 mainitsee, että vastakkainasettelua kannattaakin vältellä, jotta vahvaa vastustusta ei syntyisi. H7 mukaan voimakasta poliittista tahtotilaa pyöräilyn edistämiselle olla tavoiteltu juuri vastakkainasettelun välttämiseksi.

> *Vantaalla ei kovin pitkälle johda tämmöinen kovin fundamentalistinen pyörätieajattelu, tai pyöräilyn edunvalvonta.* (H7)

H9 sanoo, että pyöräilyn edistäminen tuntuu ajoittain turhauttavalta ja jopa turhalta työltä kun politiikasta tulee selvä viesti siitä, miten autoilua ei olla valmiita heikentämään, vaikka se olisikin yksi edellytyksistä pyöräilyn olosuhteiden tehokkaalle kehittämiselle. Lisäksi H7 mainitsee miten resurssien puute saattaa lannistaa edistämistyötä. Samalla hän toivoo,

että lannistumisen sijaan yksilöiden kunnianhimo ajaisi työtä eteenpäin. Periksiantamattomuutta peräänkuuluttaa myös H2.

> *Joissain asioissa on päättäväisyyttä, mutta sitten taas joissain asioissa tuntuu, että sitä vähän puuttuu*. (H2)

Eräs esimerkki asenteiden vaikutuksesta tavoitteiden saavuttamiseen on näkemys pyöräliikenteen kehittämisohjelmassa tavoiteltavaa pyöräliikenteelle erikseen nimetyt henkilöresurssit. Vantaan johdossa ei kuitenkaan haluta pyöräilyyn keskittyviä työntekijöitä, vaan tarve on vain generalisteille (H2). Tämä näkemys vahvistetaan poliittisella ja strategisella tasolla (H13).

> *Oon vähän vierastanut tämmöisiä pyöräilyasiantuntijoita, mitä meillä naapurikaupungissa on. Mä enemmän uskon tämmöiseen laaja-alaiseen osaamiseen.* (H7)

Poliittinen tahtotila vaikuttaa siis pyöräilyn yleisen edistämisen arvottamisen lisäksi tiettyjen tavoitteiden edistämiseen.

4.5.5 Rakenteet

Organisaation rakennetta ei myöskään tunnisteta suoranaisesti esteeksi ja Vantaan kaupungilla sanotaan olevan matala ja ketterä organisaatio. Siitä huolimatta yli 8000 työntekijän organisaatiossa on rakenteella väistämättä rajoitteensa.

> *Vantaan etu on tämmöinen matala hierarkia, mutta ne polvet sieltä meidänkin johtoryhmästä sinne kunnossapidon työntekijöille, niin siellä on aika pitkä ketju välissä … Aika monta väliporrasta, jossa on mahdollista että se tieto ja tahtotila häviää.* (H7)

> *Varmaan jossain pienemmässä kunnassa olisi jo ajat sitten munkkipussin kanssa painettu varikolle [keskustelemaan kunnossapidon kanssa], mutta me ollaan nyt jotenkin liian etäällä siitä toimintakulttuurista.* (H1)

Monen portaan lisäksi organisaation rajat aiheuttavat epäselvyyttä. Muun muassa oikeiden yhteyshenkilöiden löytäminen voi olla monen mielestä vaikeaa.

> *En mä tiedä kelle nyt viestisin oikeastaan näistä asioista tai keneltä mä kysyisin.* (H12)

Lisäksi vastuiden määrittäminen toimialojen välillä aiheuttaa hämmennystä.

> *Ei ole ehkä selvyyttä, kenen vastuulla asia on tai se on niin monen ihmisen vastuulla, että sitten se tavallaan tipahtaa sinne organisaation yksiköiden väliin se lopullinen vastuu.* (H2)

> *Jos menet pururadalle kävelemään, niin liikut Liikuntapalveluiden alueella. Mutta jos kävelet kadulla, niin se on tätä Katujen ja puistojen [palvelualueen] aluetta. Sama koskee pyöräilyä. Jos mennään A:sta B:hen, se on tätä meidän liikkumista, mutta jos huvikseen menee pyöräilemään niin sitten se alkaakin vähän mennä sinne Liipan puolelle.* (H7)

H14 mainitsee, että toimialojen kommunikointi voisi olla sujuvampaa, jos ne toimisivat samoissa tiloissa ja spontaania kanssakäymistä tulisi ”samassa kahvipöydässä” istumisen johdosta. H11 kuitenkin mainitsee, että fyysisen etäisyyden lisäksi erilaiset käytännöt vaikuttavat kommunikointiin.

> *Jotta tämmöinen pyöräilyn kehittämisasia saataisiin kommunikoitua kaikille, niin se on jäätävä puuha. Onhan meillä tässä toimialojen välillä aika lailla erilaiset työkulttuurit kuitenkin. … Pitäisi yrittää puhua eri ammattiryhmien kielillä myös.* (H11)

> *Kyllä me varmaan jonkun verran siiloissa ollaan edelleen, että vaikka siitä on puhuttu aika paljon*. (H12)

Siiloutuminen tunnistetaan poikkihallinnollisten ohjelmien kompastuskiveksi myös muiden toimesta (H5). H5 lisää siilomaisuuden johtavan myös siihen ettei työntekijöillä ole riittävää käsitystä mitä muilla toimialoilla tehdään. H2 mainitsee tämän haittaavan myös Poljin-ryhmän työtä, ja kun työtä ei ole nivottu riittävästi johtamisrakenteeseen, on siilomaisten tiimien vaikea kommunikoida tehokkaasti. Toisaalta H5 mukaan on pyöräilyn edistämistyölle suotuisaa, että kehittämisohjelma on juuri kaupunkiympäristön toimialan alla. Tämä mahdollistaa sen, että heillä on myös todella omat resurssit käytettävissä. Myös H7 mielestä ainoastaan oman toimialan sisällä toimiminen antaa mahdollisuuden onnistua ja toiminnan leviäminen muille toimialoille ja kumppaneille ajaisi tilanteeseen, jota olisi paljon vaikeampi johtaa.

Vantaan kokoisen kaupungin organisaatiossa muutoksen hitaus on realiteetti, joka on hyväksyttävä. H13 mukaan tämä johtuu siitä, että julkinen toimija joutuu ottamaan huomioon useita näkökulmaa ja kaupunkirakennetta ohjaavat monet tekijät. Hän sanoo, että pyöräily on alisteinen muun kaupunkirakenteen kehittämiselle. Organisaatiorakenteen lisäksi olennainen hidastava tekijä ovat kaupunkirakenne ja sen aiheuttamat esteet. H10 on huomannut, miten rakennetulla alueella tila tuntuu loppuvan kesken ja siksi esimerkiksi pyöräteitä on vaikea sovittaa jo rakennetuille alueille. H13 kutsuu tilavarauksen puutetta ”vanhoiksi synneiksi” ja sanoo että niistä huolimatta pyöräilyä on pikkuhiljaa edistettävä.

> *Jos me nämä vanhat synnit saataisiin kaikissa lähiöissä etenkin kaupunkikeskustoissa poistettua, niin pyöräilyn olosuhteet paranisivat roimasti. Mutta se vie aikaa, kun kerran kadut on tehty ja asfaltit valettu.* (H13)

Vantaan kaupunkirakenteen katsotaan myös olevan hankala pyöräilyyn kannustamiselle (H17). H3 mukaan Vantaan palveluverkko on hajanainen ja välimatkat ovat pitkiä, eikä pyöräliikenne pysty siksi aidosti vastaamaan asukkaiden kulkutarpeisiin. Hänen mukaansa kaupunkirakenne onkin suurin hidaste pyöräilyn kulkumuotojakauman osuuden nostamiselle. Hän jatkaa sanomalla, että siksi tavoitteet tulisikin muokata realiteettien mukaisiksi.

> *Hirveän usein tykätään katsoa jotain hollantilaisia esimerkkejä … se on täysin eri maailma. Me tuossa tavoitteessa unohdetaan ihan täysin se meidän kaupunkirakenne.* (H3)

> *Pitäisi tavallaan siinä kontekstissa olla hyvä tavoite. Eri kaupungit painii vähän eri sarjoissa*. (H13)

H17 mainitsee, että tämän vuoksi pyöräliikenteen lisääminen kilpailee monilla matkoilla joukkoliikenteen kanssa. H3 lisää, että joukkoliikenne palvelee ympäri vuoden ja takaa tasa-arvoisemman liikennemuodon matalammalla käyttöönoton kynnyksellä.

4.6 Keskeiset keinot esteiden ylittämiseen

Tässä alaluvussa esitellään haastatteluissa sekä työpajassa esiin nousseet keskeisimmät keinot esteiden ylittämiseen ja pyöräliikenteiden tavoitteiden saavuttamiseen. Luvussa seurataan edellisessä alaluvussa tunnistettuja teemoja ja ratkaisuja pyritään luokittelemaan niiden mukaisesti.

4.6.1 Johtaminen

Johtamiseen liittyviin esteisiin liittyi vahvasti epäselvä tavoitteiden priorisointi ja tämän vuoksi siihen on kiinnitettävä enemmän huomiota selkeän ja uskottavan vision saavuttamiseksi. Koska resurssit ovat rajalliset, tulisi olla selkeämpi toimien valikoimisessa niin että käytössä olevista resursseista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty.

> *Vähän katsottaisiin niitä resursseja, että mihin näillä pystytään, kaikkeen ei pystytä. Välillä tuntuu, että se tekeminen on paljon sitä, että kaikki on aika tärkeätä ja kaikkea tehdään, mutta tehdäänkö sitten oikeita asioita? … Se vaatisi mun mielestä sieltä ylempää priorisointia, että mitkä on oikeasti ne tärkeimmät mihin laitetaan paukut. Ja kun ollaan sinänsä iso organisaatio, että tavallaan se tulisi kaikille aika selkeänä, että nämä on nyt ne tavoitteet.* (H16)

Koska tavoitteita hyväksytään, mutta niille ei kohdenneta resursseja, kärsii uskottavuus tavoitteisiin sitoutumiseen ja silloin saattaa olla yksilön vastuulla tulkita todellisia työn vaatimuksia. Työpajassa keskusteltiin muun muassa siitä miten kehittämisohjelmissa tulisi asettaa selkeät ja uskottavat tavoitteet toiveiden sijaan.

> *Jos oltaisi oikeasti sitouduttu, niin sittenhän me ohjattaisiin siihen enemmän rahaa. Tää on tämmöistä, että ollaan kivoja ja ollaan tavoitteessa mukana. Mutta oikeasti tiedetään, että jos pitää valita, niin ei me nyt oikeasti sinne pyöräilyyn panna niin paljon rahaa, että saataisiin sitä kulkumuotoja kahteenkymmeneen prosenttiin*. (H18)

> *Uskallettaisiin priorisoida ja miettiä, että miten viestitään sinne suunnittelijoiden suuntaan, että millä tasolla nämä asiat pitää ottaa [huomioon]. Ettei se ole sitten aina siitä yksittäisen ihmisen näkemyksestä kiinni.* (H14)

Tämän vuoksi on tarve oikeanlaisella johtamisella näyttää todelliset tavoitteet, joihin pyritään. Todellisen priorisoinnin varmistaminen vaatii rohkeutta siihen, että myös tunnistetaan realiteetit ja rajataan joitain toimia tai tavoitteita selkeästi toiminnan ulkopuolelle, tai siirretään niiden aikahorisonttia eteenpäin (H17). Lisäksi priorisointi on yhtenäistettävä koko toimialan laajuisesti ja on huolehdittava, että tavoitteiden hierarkiaa noudatetaan myös käytännössä. Kun johtaminen ei anna selkeitä raameja ja tavoitteita työntekijöille, saattaa tuntua turhalta tehdä työtä, jota ei olla velvoitettu tekemään. H2 sanoo, että selvä viesti pyöräilyn kehittämisestä tulisi tulla mahdollisimman korkealta, mieluiten apulaiskaupunginjohtajalta. Myös työpajassa puollettiin toimialaa johtavalta apulaiskaupunginjohtavalta saatavan mandaatin tärkeyttä. Johdon rooli korostuu, kun yksittäisillä tiimeillä ei ole valtaa määräillä toisten yksiköiden toimintaa (H14).

> *[Vastuuta] pitäisi tyrkätä enemmän vastuuta myös sinne johtamiseen. Että sieltä tulisi se semmoinen tavallaan velvoittavuus ja sitten kaikkien tulee toimia näiden mukaisesti.* (H14)

Olennaisena esteenä koettiin myös puutteet tavoitteisiin sitoutumisessa. Jotta johto toimisi mahdollisimman aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi, tulisi sen osallistua jo tavoitteiden asettamiseen. Sitoutumisen onnistuminen perustuu H11 mukaan dialogiin, ja hänestä siihen panostaminen voisi kehittää tahtotilaa myös kehittämisryhmän ulkopuolella. Myös työpajassa tunnistettiin tarve työryhmille, joissa on mukana myös johtajia. H7 tunnistaa, että muun muassa Poljin-ryhmä voisi tarvita toimintansa kehittämiseksi johdon tukea ja vuoropuhelun lisäämistä. Myös H15 tukee johdon aktiivista osallistumista Poljin-ryhmän toimintaan ja painottaa että tärkeää olisi osallistaa henkilöitä, joilla on päätäntävaltaa enemmän

jo luonnostavoitteiden tekemisessä työn suoraviivaistamiseksi. Johdolta tarvitaan kuitenkin aitoa osallistumista, eikä pelkkä kokouksiin osallistuminen ole välttämättä tarpeeksi.

> *Välillä tuntuu, että kun halutaan ylempää johtoa [mukaan], niin sitten he käy siellä istuskelemaan ja unohtaa kaiken saman tien tai kysyy sitten siltä asiantuntijalta, että mitä mun pitää siellä kertoa tai tee mulle esitys ja sitten se jää tavallaan siihen.* (H14)

Tämän vuoksi johdon tulee olla nykyistä enemmän vastuussa edistymisen seurannasta sekä tilannekuvien pohjalta tapahtuvista korjausliikkeistä. Epäkohtiin sitoutumisessa ja toimien edistämisessä on puututtava ja työpajassa mainittiin, että johdolta kaivataankin suoraviivaista ja jämäkkää asennetta, joka velvoittaa toimimaan.

Työn tehostamisen keinona H5 kertoo, että oikeiden henkilöiden löytäminen on olennainen osa pyöräilyn edistämistä. Hänen mukaansa tavoitteisiin sitoudutaan paremmin, kun edistämistyö koetaan tärkeäksi. Kiinnostuneiden yksilöiden lisäksi pyöräilyn edistämiselle tulisi tulla tukea nykyistä ylempää.

> *Tavoitteiden tulee sisältyä kaupunkistrategiaan … Pyöräliikenteen kehittämisohjelma on kattava ja yksityiskohtainen ja edistää kaupunkistrategian tavoitteita, mutta voi olla liian irrallaan strategiasta, joka määrittää resurssien jakamisen.* (H6)

> *Jotain tämmöistä rakenteiden muutosta [kaivataan], että oikeasti saataisiin se sitoutuminen vähän laajemmallakin rintamalla*. (H14)

H5 esittää, että pyöräilyn tavoitteet voitaisiin lisätä jokaisen tiimin tuloskortille, jonka työnkuvaan edistämistyö liittyy. Tämä edesauttaisi hänen mukaansa sitoutumista, kun kehittämiskeskusteluissa käsiteltäisiin aidosti tavoitteiden toteutumista. H13 puoltaa, että aihetta tulisi kerrata ja sisällyttää suunnittelun ja kaavoituksen tarkastuslistoille ja koulutuksiin niin että aihe pysyy mielessä yhtenä huomioitavana asiana. H13 peräänkuuluttaa järjestelmällisyyttä myös eri näkökulmasta mainitsemalla ohjelmaperusteisen toiminnan tärkeyden ja ehdottamalla että vuosittain olennaisia kehittämishankkeita sidottaisiin osaksi kuntatekniikan budjettia. Myös työpajassa kannatettiin suunnitelmallisuutta ja resurssien varaamista. Käytännön esimerkkinä nostettiin esiin se, että myös lähiesihenkilöiden on varattava itselleen aikaa riittävään alaisteen ohjaukseen.

> *Ei [katsottaisi] pyöräilyä pyöräilyinä vaan teemana, ja asiana, jota pitäisi johtaa.* (H13)

Sitoutumisen nykytilasta ei H7 mukaan ole riittävää tietoa. Sen kartoittaminen voisi antaa tilannekuvaa ja mahdollisesti toimia tilanteen edistämiselle. Lisäksi sitoutumisen käsittely saattaisi asettaa aiheelle sen kaipaamaa huomiota ja perustella rakenteellisia muutoksia.

H7 sanookin, että aidon osallistamisen ja tavoitteisiin sitouttamisen varmistamiseksi tulee keskustelu aiheen ympärillä olla rakenteellista ja strukturoitua.

> *Voisi jopa miettiä, että toi [Kadut ja puistot] -palvelualueen johtoryhmä ottaa sen jonkun roolin, että [tavoitteita] käsiteltäisiin tietyissä kokouksissa. Esimerkiksi tämän vuoden pyöräkohteet, ensi vuoden pyöräkohteet ja ne lyötäisiin lukkoon ja sillä saataisiin sitoutumista* (H7)

H14 mukaan hyväksyttyjen ohjelmien tulisi sellaisenaan koskea kaikkia, mutta koordinointia tarvitaan siihen, että ohjelmista ja niiden tavoitteista olla tietoisia läpi toimialojen. H2 mukaan myös välijohdon tulee tukea systemaattisella työllä tavoitteiden implementoimista.

> *Se ei pelkästään riitä, että jos kaupunginjohtaja alkaisi pyöräliikenne-evankelistaksi. Silläkään ei varmaan välttämättä ratkaisisi vielä kaikkea.* (H2)

Työpajassa tunnistettiin tarve tiedolla johtamiselle ja sen laajemmalle hyödyntämiselle. Muun muassa ilmiöiden taustojen selvittäminen ja sitä kautta ratkaisujen löytäminen on avainasemassa tietoon pohjautuvassa johtamisessa.

4.6.2 Kommunikointi

Tiedonjaon ajantasaisuus on olennainen osa kommunikoinnin onnistumista. H7 mielestä keskustelun käyminen saattaa kaivata uudelleenajattelua ja hänen mukaansa viestinnän osallistaminen voisi olla ratkaisu toimivampaan kommunikointiin. Samoihin toimitiloihin siirtymistä tulisi hyödyntää tehokkaammin ja esimerkiksi Kadut ja Puistot- sekä Kiinteistöt ja Tilat- palvelualueiden välistä yhteistyötä tulisi lisätä. H12 mukaan viestintä toimialan sisällä olisi myös edullinen ja helposti toteutettava ratkaisu. Yhteistyö myös toimialojen välillä tunnistetaan tärkeäksi ja H5 toivoo, että muun muassa kaupungin strategiaa tehdessä keskustelua käytäisiin enemmän.

> *Toivoisin enemmän sitä sellaista, vaikka vähän väkisinkin strukturoitua toimialojen välistä vuoropuhelua, että ymmärrettäisi mistä kukin tulee ja millä näkökulmalla.* (H5)

H3 sanoo, että pyöräilyn lisäämiseksi pelkkiin infrahankkeisiin panostamalla vaikutukset jäävät rajallisiksi ja H18 mukaan infra on jo melko hyvällä mallilla. Ratkaisuksi H3 esittää yhteistyön kehittämistä etenkin koulujen ja liikuntapalveluiden suuntaan. Hän peräänkuuluttaa kommunikoinnille perustuvaa keinovalikoiman monipuolistamista suuremman vaikutuksen saamiseksi. Työpajassa toimenpiteiksi ehdotettiin ohjaus- ja muiden yhteistyöryhmien lisäämistä ja niiden toiminnan kehittämistä

H5 mukaan asiantuntijuuteen on syytä luottaa ja tiedolla johtamisen roolia tulisi korostaa entisestään. Myös H7 mukaan tehtävän työn taustalla on henkilöstön vahva osaaminen.

On helppo toimia, kun tieto kulkee muille toimialoille ja sen taustalla on osaamista ja ajantasaista toimivia käytäntöjä (H5). Myös työpajassa todettiin, että toimintamallien tulisi ohjata pyöräliikenteen asiantuntijoiden tiedon hyödyntämiseen ja konsultointiin, kun projekti vaikuttaa myös pyöräliikenteeseen. Nykyiset toimintamallit saattavat johtaa siihen, että tieto asiasta vastaaville henkilöille ei välity, jolloin resursseja saatetaan tuhlata moninkertainen määrä verrattuna siihen, että konsultointi olisi tapahtunut ajoissa. Asiantuntijoiden antamat selkeät ohjeet ja tarvittaessa valmiit ratkaisut helpottaisivat myös muiden työtä.

Myös vertikaaliseen kommunikointiin toivotaan rakenteellista keskustelua ja H2 mukaan poliittisessa portaassa toivotaan osallistavampaa vuorovaikutusta muun muassa kaavoitusohjelmien laadintaan. Hänen mukaansa vastaava iltakoulumallinen ratkaisu olisi tarpeellinen myös katuinvestointien osalta, jolloin ohjelmista viestittäisiin jo niiden luonnosvaiheessa. Tiedottaminen poliittisen portaan suuntaan voisi myös kehittyä panostamalla tiiviimpiin ohjelmiin tai niitä kokoaviin tiivistelmiin, jotka olisivat helposti ja järjestelmällisesti saatavilla esimerkiksi kaupungin kotisivuilta (H15). Lisäksi H4 mielestä pyöräilyä ja sen houkuttelevuutta käsittelevien mittareiden tulisi olla selkeämpiä ja informatiivisempia. Myös H13 mukaan fokusointi olisi tarpeen ja hänen mukaansa tavoitteiston tulee olla kompaktimpi. Hänestä toimiva malli on pyöräliikenteen kehittämisohjelmassa mainitut kehittämislinjaukset.

> *Siinä oli liikkeenjohdon termein konsolidoitu tavoitteet semmoiseksi käsitettäväksi kokonaisuudeksi. Että kun näiden teemojen alla menet, niin hyvin pärjää*. (H13)

Edistyksen seuraamista helpottaisi tavoitteiden rajallinen määrä, joka auttaisi toiminnan kohdentamista olennaiseen. Työpajassa ehdotettiin, että pyöräilylle tulisi asettaa oma kasvutavoite, sekä siihen ohjaavat toimenpiteet.

> *On pitäydyttävä 3–5 päätavoitteessa. Niiden kautta asioiden ajattelu todennäköisesti tuottaa paremman tuloksen, kun että jokaiselle näkökulmalle tehdään tavoite. Silloin ne näyttäytyvät helposti tasa-arvoisina ja ollaan semmoisessa tavoitteiden viidakossa.* (H13)

Organisaation sisäisen kommunikoinnin lisäksi olennaiseksi koetaan toimiva tiedonjako sen ulkopuolisten toimijoiden kanssa (H15). H1 mukaan Vantaa nähdään osana työssäkäyntialuetta, johon kuuluu myös sen naapurikuntia. Hänestä eri kuntien suunnittelijoiden tulisi käydä enemmän keskustelua keskenään, jotta toisten kokemuksista voidaan hyötyä paremmin ja että pyöräilyn reittien jatkuvuus varmistettaisiin. Työpajassa ratkaisuksi tunnistettiin seudullisten ohjausryhmien varmistava yhdessä tekemisen asenne.

> *Pitäisi ajatella kokonaisuutta. Ei riitä tää Vantaa, vaan pitää olla myös ne yhteydet naapurikaupunkien välillä ja tuonne ELY:n valtionverkostoon, koska ne on osa samaa verkostoa*. (H7)

Vastuu ja mahdollisuus edistää pyöräilyä Vantaalla ei myöskään ole ainoastaan kaupungilla. Muun muassa työpaikkojen tarjoamat laadukkaat pyörien säilytystilat sekä sosiaalitilat ovat avainasemassa arkipyöräilyn lisääntymiseen (H7). H5 jakaa käsityksen myös muiden sektoreiden vastuusta mainitsemalla muun muassa harrastusseurojen vastuun siitä, että nuoret liikkuisivat harjoituksiin aktiivisilla kulkumuodoilla. H6 mukaan pyöräilyn lisäämiseksi tarvitaan kasvatusta, kulttuuria sekä olosuhteita. H7 mainitsee, että muutokseen liittyy vahvasti viestintä sekä yhteistyö ja tarve kommunikoinnin lisäämiselle on selvä.

> *Jonkinlainen foorumi, tapaaminen tai tapahtuma tai jonkunlainen semmoinen. Sellaista ei mun tietääkseni tällä hetkellä ole. Yleisiä asiakastapaamisia on, mutta ei nyt tule mieleen sellaista mikä olisi ollut pyöräilyyn keskittyvä.* (H4)

Myös työpajassa käsiteltiin asukkaiden ja yhteisöjen kanssa kommunikoimista. Asukkaiden kanssa käytävää viestimistä tulisikin tiedottamisen sijaan lähestyä mainostamisen kautta. Lähtökohtaan liittyy pyöräilyn hankkeiden ja etenkin niistä seuraavista vaikutuksista viestiminen niin, että asukkaille välittyy selvästi hankkeiden hyödyllisyys. Mainostamisella voitaisiin saada vahvistettua myös pyöräilyn kuvaa tärkeänä kulkumuotona muun muassa sisällyttämällä pyöräily aktiivisemmin saapumis- ja pysäköintiohjeisiin ja panostamalla pyöräilyn terveysvaikutuksista informointiin.

Työpajan tulosten mukaan asukkaille tulee viestiä heidät aidosti tavoittavalla tavalla ja tämän vuoksi tulee hyödyntää vuorovaikutuksen asiantuntijoiden ja somevaikuttajien osaamista. Keinoja vuorovaikutuksen kehittämiseen ja asukkaiden osallistamiseen voi olla muun muassa palautejärjestelmän, kyselyiden, yhteistyöryhmien, pyöräilyagenttien ja osallistuvan budjetoinnin hyödyntäminen. Viestintään kaivataan ylipäätään enemmän ihmislähtöisyyttä pelkän infrahankkeista tiedottamisen sijaan. Viestinnän asiantuntijuuden varmistamiseksi myös se on resursoitava hankkeisiin jo alusta lähtien. H7 mukaan viestinnän onnistuminen onkin kiinni sen suunnitelmallisuudesta. Muun muassa vuosikellomainen viestintäsuunnitelma voisi varmistaa olennaisen tiedonjaon toteutumisen. Suunnitelmallisuus korostuu yhtenä keinona ylittää tavoitteiden saavuttamisen esteitä myös muilla osa-alueilla.

4.6.3 Järjestelmällisyys

Johtamisen selkeän priorisoinnin lisäksi järjestelmällisyys myös muilla osa-aloilla voi auttaa tavoitteiden saavuttamista. Toimiin kaivataan selkeä suunta ja etenkin poliittiseen päätök-

sentekoon kaivataan pysyvyyttä sekä johdonmukaisuutta. Muun muassa kaupungin strategiaa ja sen toimenpiteitä tulisi edistää johdonmukaisemmin (H5). H9 kritisoi sitä miten jo hyväksytyistä tavoitteista joustetaan ja H5 mukaan työltä valuu pohja, jollei sovittua strategiaa aidosti ja systemaattisesti edistetä. Myös liikennejärjestelmän kokonaiskuvassa on epäselvyyksiä ja työpajan mukaan pyöräliikenne on syytä tunnistaa laajemmin omana osana kokonaisuutta. Myös sen roolia muiden liikennemuotojen, kuten joukkoliikenteen tukena tulee ymmärtää toimenpiteiden tehokkuuden varmistamiseksi.

Johdonmukaisuutta voidaan edistää ja pistemäistä tekemistä ennaltaehkäistä varustautumalla tulevaisuuteen suunnitelmallisesti. H13 mukaan sitova kaupunkitilan varmistaminen on avainasemassa ja siksi se tukisi mahdollisuutta edistää pyöräilyä johdonmukaisesti. Jos selkeä näkymä ja suunnitelmallisuus puuttuu, saattaa rakentamiseen syntyä pullonkaula, kun suunnitelmat eivät olekaan valmiina (H7). Lisäksi taloudellista säästöä syntyy, kun toiminta on järjestelmällistä ja suunnitelmat sekä varsinkin fyysiset rakentamistoimet saadaan tehtyä kerralla valmiiksi (H9).

Suunnitelmallisuus on tarpeen, sillä muutoksia etenkin budjetointiin voi tulla kaupungin tai valtion toimesta, ja silloin on oltava selvää mihin resurssit tulisi käyttää (H11). H13 mukaan myös suunnitelmallisuudessa korostuu yksilötason proaktiivisuus tehdä luonnoksia, vaikka rahoitukselle ei ole vielä takeita. Työpajassa ehdotettiin, että poliittisesti suotuisia aikoja hyödynnettäisiin tekemällä tarpeeksi pitkälle ulottuvia edistämisohjelmia, jolloin niiden vaikutukset ulottuisivat yli poliittisten toimintakausien. Suunnitelmalliset ohjelmat voivat myös edesauttaa resurssien tarpeen perustelua (H11).

> *En tiedä onko se valmistunut kunnossapidon laatuluokitus, mutta lähinnä sitä kautta voidaan pyrkiä lisäämään resursseja … Jotain pystytään priorisoimaan ja joka tapauksessa ainakin tunnistetaan ne asiat mitä meidän pitää priorisoida.* (H7)

Pyöräliikenteen kehittämissuunnitelma ja onkin mahdollistanut koordinoidun tavan edistää pyöräilyn olosuhteita (H12) Myös H14 mukaan ohjelma on kehittänyt työn systemaattisuutta.

> *Varmasti olisi tehty ilman sitäkin niitä hyviä juttuja, mutta nyt me saadaan kirjattua niitä ja me tiedetään mitä muut tekee. Ja sitten toisaalta se ehkä muistuttaa, että ”Hei ai niin tätäkin pitää tehdä”. Lisäksi tulee sellainen tietty selkänoja, että toteutetaan pyöräliikenteen tavoiteverkkoa esimerkiksi.* (H14)

Suunnitelmallisuuden edistämiseksi myös tilannekuvan sekä toimien seuraamisen pitää olla luotettavaa. H4 esittää, että seuranta perustuisi nykyistä konkreettisempiin mittareihin, kuten pyöräliikenteen tavoiteverkon täyttävien pyöräväylien määrään. Lisäksi olennaisia olisivat toimivat koetun houkuttelevuuden ja turvallisuuden mittarit. Kehittämisohjelman ja

tavoiteverkon ajantasaisuus on myös työpajan tulosten mukaan kokonaiskuvan kehittämiseksi erittäin tärkeää. Lisäksi työpajassa tunnistettiin kokonaiskuvan selkeyttämiseksi tarve tavoiteverkon tarkemmalle tasolle etenkin keskusta-alueilla.

Järjestelmällisyyden edistämiseksi pyöräilyn arvottamiseen tarvitaan selkeys. Vanha liikenneympäristön toteuttamisen malli on ollut, että tehdään liikenne-ennuste, jonka perusteella väyliä rakennetaan (H15). Suunta kehitykselle tulisi kuitenkin valita itse, perustuen tavoiteltaviin vaikutuksiin ja sitä seuraamalla liikenteen olosuhteet muodostuisivat haluttuun lopputulokseen vallitsevan luonnollisen suunnan sijaan.

> *Ihmiset valitsevat sopivimman [kulkumuodon], mutta eihän me siihenkään voida tyytyä. Meidän pitää miettiä, että onko jotain tällaisia yleisempiä tavoitteita joihin kaupungin strategia ohjaa. Että me saataisiin pyöräliikenne yhä useammalle sopivammaksi ja että sitä kautta sitten tulisi valituksi.* (H14)

Toisaalta H18 kanta on, että virkamiesten tehtävä olisi kohdella ja edistää tasapuolisesti kaikkia kulkumuotoja. Hänen mukaansa liikenneympäristön kehittämisessä ei tulisi keskittyä ainoastaan pyöräilyyn.

Järjestelmällisyyden teemaan liittyy myös olennaisesti resurssit ja niiden kohdentaminen.

> *Jotenkin kaikki tiivistyy aina rahaan, ja sitä ei ole tulossa.* (H12)

> *On vaikea innostua, jos ei kerta kaikkiaan ole niitä resursseja siihen yhtään ylimääräisen miettimiseen.* (H14)

Ratkaisu resurssien riittämättömyyteen ei ole yksinkertainen, mutta H12 ehdottaa, pitäisikö tutkia enemmän toimia, joiden toteuttaminen vaatii vähän rahaa. H15 mukaan pienen budjetin toimintaa ovat etenkin valistustyö ja lobbaaminen. H2 mukaan tarve olisi nopeasti mobilisoitavalle ja pienellä budjetilla toimivalle tiimille.

> *Nyt tarvitaan tämmöinen task force, jossa olisi sillä kuskina kunnossapidon tyyppi ja sitten vänkärin paikalla on se suunnittelija … Katupartio kuorma-auton, lapion ja paikkausmassan kanssa voisi kiertää ympäri vuoden kaupunkia pikkuhiljaa*. (H2)

Resurssien suuntaamiseen järjestelmällisyyttä voitaisi saada erikseen pyöräilylle kohdennettujen resurssien kautta. Työpajassa todettiinkin, että myös resursointi vaatii järjestelmällistä taloussuunnittelua, jotta pyöräväylien laatua saataisi nostettua. H4 tukee ajatusta eritellä pyöräilyn budjettia ja tuoda selvyyttä, minkä verran todellisuudessa pyöräilyyn resursoidaan. Ratkaisu kohdennetusta resurssista jakaa kuitenkin mielipiteitä.

> *Mä itse vierastan kovin tämmöisiä korvamerkittyjä rahoja… Jos olisi kehittämisraha vuodessa pyörätieverkostoon, se halvaannuttaisi sitä meidän koko muuta rakentamista.* (H7)

H7 kuitenkin tunnistaa, että etenkin kunnossapitoon voitaisiin tavoitella pyöräliikenteelle kohdennettua budjettia. Resurssien kohdentamista ja sen selkeyttä kritisoidaan. Hänen mukaansa olennaisessa osassa resurssien kohdentamiseen on poliittinen tuki.

> *Omin voimin me ei niitä [resursseja] saada ilman poliitikkojen tukea. Me ollaan heitetty sitä palloa sinne ja toivotaan että jossain vaiheessa joku ottaisi vastaankin.* (H7)

4.6.4 Asenteet

Asenteet ja henkilökohtaiset mielipiteet ohjaavat pyöräliikenteen kehittämistä sekä sen valikoitumista liikkumismuodoksi. Henkilöiden, jotka ovat avainasemassa pyöräliikennettä edistävien toimenpiteiden toteuttamiseksi tulisi H5 mukaan olla innoissaan muutoksesta, jotta edistäminen olisi helppoa.

> *Vaikka miten tarkkaan tehtävät ja vastuu on määritetty, niin aina sen päättäjän omalla henkilökohtaisella asenteella ja suhtautumisella on iso merkitys*. (H13)

H10 sanoo puolestaan, että pyöräilyyn panostamiseen ja resurssien kohdentamiseen vaikuttaa se, ettei pyöräilyä koeta tasavertaiseksi liikkumismuodoksi autoilun kanssa. Kaupunki onkin asemassa, jossa sen tulisi esimerkillä näyttää pyöräilyn tärkeys esimerkiksi huolehtimalla työmaa-aikaisista järjestelyistä sekä panostamalla nuorien liikkumiseen. H2 ja H5 mainitsevat, että organisaation sisäisten ajattelumallien esteiden vaikutus saattaa muuttua vain henkilövaihdosten kautta. H2 puolestaan tunnistaa tarpeen henkiselle suunnanmuutokselle myös nykyisten toimijoiden kesken.

Eräs ratkaisu pyöräilyn edistämistä estäviin asenteisiin voisi olla argumentoinnin kehittäminen. H14 esittää, että pyöräilyä tulisi arvottaa enemmän tasapuolisena, myös ajokortittomien, kuten lasten ja nuorten liikkumista mahdollistavana liikennemuotona. Lapset ja nuoret koetaan hyvin tärkeäksi ryhmäksi ja pyöräliikenteen kehittämisen perusteluksi (H7). Ensinnäkin halutaan parantaa nuorten terveyttä, mutta myös mahdollistaa heille turvallinen koulumatkaliikenteen muoto. Turvallinen pyörä- ja autoilla tapahtuvan saattoliikenteen erottelu voisi osaltaan myös näyttää kuvaa pyöräilyn tärkeydestä. Olennaisessa roolissa on myös yhteistyö koulujen kanssa niin, että viestillä on selkeä selkänoja. Koulujen kautta pyöräilyopetuksen lisäksi voitaisi muun muassa lainata oppilaille polkupyöriä käytettäväksi.

> *Koulun ja kulttuurikasvatuksen kautta saataisiin tavallaan arkiliikunnan tärkeys nostettua semmoiseksi trendikkääksi asiaksi*. (H3)

> *Jos me kaupunginjohtajaa vielä saadaan mukaan … jos me saataisiin vaikka sieltä opetuksesta ja kasvatuksesta joku joka huolehtisi että ne rehtorit tarjoaisi niille opettajille sen tiedon, että nyt oikeasti tänne saa tulla pyörällä.* (H1)

Tasa-arvoisuutta tulisi tiedottaa paremmin myös liikennemuotojen välillä ja H15 mukaan pyöräilyn parannuksia tehdessä tulisi informoida enemmän sitä mitä hyvää se tuo myös muille liikennemuodoille. H14 tunnistaakin tässä mahdollisuuden tiedottamiselle koko kaupunkiympäristön kehittymisestä havainnekuvien ja visualisoinnin avulla. Tasa-arvoisuuden lisäksi olennainen argumentti pyöräilyn lisäämiselle on terveyden parantaminen, ja sitä tulisi hyödyntää entistä enemmän (H4). Myös työpajassa todettiin, että pyöräliikenne tulisi nähdä vahvemmin osana muuta terveyden ja liikunnan edistämistä. H9 sanoo, että pyöräilyn resursointi pitäisi nähdä investointina, joka vähentää terveydenhuollon kuluja. Hänen mukaansa, jos vaikutus säästöihin olisi selvempi, olisi hyvin vaikea argumentoida pyöräilyn kehittämistä vastaan.

> *Jos liikennepolitiikka olisi myös terveyspolitiikkaa ja sitä kautta talouspolitiikkaa, niin voisiko siitä kautta tulla jotain uutta näkökulmaa?* (H4)

Etenkin talousvaikutusten laajempi tutkiminen saattaa vähentää asenteiden luomaa estevaikutusta. Esimerkiksi liikkeisiin kohdistuva kulkumuodot erittelevä asiointiselvitys, joka selventäisi asiakkaiden käyttämiä kulkumuotoja voisi antaa tukea argumentointiin siitä, että pyöräilyn olosuhteiden kehittäminen voi tarkoittaa lisää asiakkaita paikallisille yrityksille. Työpajassa esitettiin lisäksi tarve selvitykselle siitä, miten suuri osa matkoista voitaisiin todella korvata polkupyörällä. Ja jotta pyöräilyn olosuhteille voitaisiin ylipäänsä asettaa enemmän huomiota, myös H12 ehdottaa dialogin muutosta.

> *Mulla on semmoinen kokemus tällaisista vähän pienemmistä teemoista, että ne harvoin yksin kantaa toimenpiteiksi saakka. … Saadaan jotenkin ihmiset kiinnostuneemmaksi, jos me puhutaan ihmisten hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. … Ehkä tulevaisuudessa keskustelisin kokonaisuudesta.* (H12)

Myös H11 tukee ajatusta ja esittää vahvempaa yhteistyötä muun muassa kävelyn edistämisen kanssa. Lisäksi hän ehdottaa yhteistyötä kampanjointiin muun muassa hyvinvointialueen kanssa. Tätä kautta keskustelua ja huomiota pyöräilyn terveysvaikutuksille voitaisiin saada paremmin esiin.

Yksilön vastuu korostuu siinä, miten tavoitteiden saavuttamisen esteitä voidaan ylittää aktiivisuudella ja rohkeudella. H4 tunnistaa asukkaiden merkityksen painottamalla ruohonjuuritasolla tehtävän aktivismin merkittävää vaikutusta kaupungin päätöksiin. Hyödyntämällä mahdollisuutta kommentoida kaavoja ja suunnitelmia, voi yksittäinen henkilö omata valtaa kaupunkiympäristöä koskevista päätöksistä.

> *Mä oon välillä jopa kokenut, että olemalla aktiivinen, niin voi olla enemmän valtaa kuin mitä mulla päättäjänä on.* (H4)

Myös H14 tunnistaa pyöräilyn edunvalvojien roolin sanomalla, että pyöräilyn olosuhteiden vaatiminen ja aiheesta muistuttaminen on edesauttanut saamaan olosuhteet siihen kuntoon, jossa ne nyt ovat. Kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen lisäksi rohkeutta kaivataan myös kaupungin toimijoilta ja päättäjiltä.

> *Ääneen sanotut ja kirjatut tahtotilat ovat kyllä ihan oikeat jo nytkin, mutta mä kaipaisin jotain semmoista vähän isompaa ja räväkämpää.* (H4)

Myös H7 sanoo, että asiantuntijoilta tarvitaan rohkeutta ja päättäväisyyttä etenkin resurssien rajoittaessa, että myös pyöräilyn hankkeet tulevat toteutetuksi. Hankkeisiin liittyen H4 ehdottaa, että rohkeasti toteutettavat infrahankkeet voivat antaa esimerkkiä siitä millaista kaupunkiympäristö voi parhaimmillaan olla.

> *Jos tekisi tasokasta väylää johonkin tärkeään kohtaan … 100 metriä tosi hyvää pyöräväylää, ajatuksena että se voisi ratkaista jonkun hankalan kohdan ja, että sillä olisi semmoinen iso viestinnällinen merkitys ja se osoittaisi pyöräilylle arvostusta enemmän kuin mikä on se raha rahassa mitattava määrä*. (H4)

Pyöräilyä edistävien toimijoiden tukeminen voi olla tehokas keino aktivoida ihmisiä. Työpajassa todettiin Vantaan pyöräpajan olevan hyvä esimerkki tästä. Olennainen keino tukea rohkeutta on luotettava selkänoja toimille.

> *Olkoon se sitten ihan jonkun kansalaisen ilmaisema mielipide jostain kaavassa tai jonkun valtuustoaloite, niin siitä voi ottaa sen ikään kuin selkänojan ja perusteen sille, että edistää jotain asiaa.* (H4)

Selkänojaa ja puoltoa tukemaan tekemistä kaivataan valtaapitäviltä. Muun muassa aiemmin mainittu apulaiskaupunginjohtajan tuki saattaisi aktivoida toimeen entistä tehokkaammin. H7 sanoo, että poliitikkojen tukea ja aktiivisuutta tarvittaisiin muun muassa pyöräilyn teeman nostamisessa kaupunkistrategiaan. Kun pyöräily esiintyisi konkreettisemmin strategiassa, olisi sen edistämiseen selvä mandaatti ja silloin se alkaisi valua käytäntöön väkisinkin (H7). H1 mukaan muun muassa koulujen pyörätelineiden lisäämiseen kaivattaisiin tukea valtaa pitäviltä poliittisilta tahoilta.

> *Mä oon sitä mieltä, että kaupunginjohtaja saa nakittaa [projektin] ihan kenelle vaan. Ja sitten tää henkilö kertoo, että kaupunginjohtajan pyynnöstä olen teihin yhteydessä, että nyt on kuulemma päätetty saada nämä telineet hankittua. (H2)*

Asenteiden muuttuminen koetaan hyvin hitaaksi ja haastavaksi prosessiksi. Pitkäjänteinen arvottaminen voi H14 mukaan johtaa siihen, että henkilöstö saattaa ajatella liikennemuotoja

eri tavalla ja pikkuhiljaa perustavanlaatuinen ajattelutapa voi olla pyöräilymyönteisempi. Myös käyttäjien asennemuutos on tarpeen, ja siksi on tärkeää panostaa etenkin nuoriin kansalaisiin. Vaikuttamalla liikkumistottumuksiin voidaan luoda myös politiikkaan painetta edustaa entistä enemmän pyöräilijöiden etua.

> *Silloin meille kasvaisi semmoinen sukupolvi perheitä, joissa on jotkut edellytykset liikunnalliseen elämäntapaan. Ja sitä kautta me pystyttäisiin lähtemään sitten keskittymään siihen, että me saataisiin sinne valtuustoon sellaisia ehdokkaita, jotka edes joskus ajattelee pyöräilyä*. (H2)

4.6.5 Rakenteet

Erääksi organisaatiorakenteeseen liittyväksi esteeksi tunnistettiin organisaation laajuus. Etenkin epäselvyys tiettyjen asioiden parissa työskentelevistä henkilöistä ja heidän tavoittamisestaan hankaloittaa tiedonjakoa tilanteissa, joissa sitä tarvittaisiin. H2 mukaan kommunikaation solmu voi aueta, kun keskusteluyhteys saataisiin auki. Tähän on pyritty osittain vastaamaan Tikkurilan toimitilahankkeella, jossa eri vuokratiloissa toimineita työntekijöitä saatettiin saman katon alle tarkoituksena helpottaa kanssakäymistä ja spontaaneja kohtaamisia.

> *Ihan varmaan olisi erilaista, jos oltaisiin samassa kahvipöydässä ja sieltä kuulisi että hei muuten teidän päiväkodin pihalle kaivattaisiin tällainen. Samalla tavalla meitäkään ei varmasti löydä jos jollekin tulisi ajatuksia.* (H14)

Myös muun muassa Poljin-ryhmän jäsenten vastuu edustaa kokonaisia toimialoja saattaa johtaa tiedonkulun katkeamiseen. H2 mielestä sisäisen viestinnän kehittämiseen on tarve ja ratkaisu siihen saattaisi olla ratkaisu konsulttipalveluiden hyödyntäminen. H14 mukaan myös organisaation ulkopuolelle ja asukkaisiin kohdennettavaan viestintään voitaisiin hyödyntää osaamisen kehittämistä tarvittaessa alan asiantuntijoiden avulla.

Kaupunkirakenteiden aiheuttamien esteiden ja muutoksen hitauden vuoksi työn tulee olla pitkäjänteistä. H13 peräänkuuluttaa ohjelmaperäistä systematiikkaa, joka väistämättä johtaa toivottuun tulokseen. Hänen mukaansa tiivistyvässä kaupunkirakenteessa tulevaisuuteen tulee varautua turvaamalla eri liikennemuodoille riittävä tila kaavoituksen avulla.

> *Varmaankaan kympin suoritusta ei saada oikein minkään kulkumuodon suhteen. Mutta se että keskustoissa pyöräilyn olosuhteet ovat kohtalaiset mahdollistaa sen, että se lisää näiden keskustojen houkuttelevuutta ja niiden palveluiden houkuttelevuutta.* (H13)

H13 pitääkin Pyöräliikenteen kehittämisohjelman linjausta ”Laadukkaille pyöräliikenteen ratkaisuille annetaan tilaa” eräänä tärkeimpänä avaintavoitteena kasvavalle kaupungille.

5. KEINOT KEHITTÄÄ TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA VANTAALLA

Tämän luvun tavoite on vastata tutkimuksen pääkysymykseen ”*Mitä keinoja Vantaan kaupunki voi hyödyntää saavuttaakseen pyöräliikenteen tavoitteet paremmin?”.* Vastaus ei ole yksinkertainen, eikä voida olettaa muun muassa kulkumuotojakauman nostamisen tavoitetta saavutettavan yksin esitettävillä toimenpiteillä sillä tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat monet tekijät. Tarkoituksena on kuitenkin esittää ne keinot, joista Vantaa voi hyötyä luodessaan ja toteuttaessaan toimenpideohjelmia pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Olennaisten keinojen selventämiseksi tässä luvussa esitellään neljä teemaa, joihin ratkaisut kytkeytyvät: *johtaminen, kommunikointi, järjestelmällisyys* ja *asenteet*. Aiemmassa luvussa *rakenteet* esitellään omana teemanaan, sillä luku pohjautuu tehtyihin haastatteluihin. Ratkaisuja rakenteiden asettamiin ongelmiin ei tässä luvussa kuitenkaan esitetä omana teemanaan, sillä niiden nähdään käytännössä kytkeytyvän edellä mainittuihin teemoihin. Valikoitujen teemojen alla eritellään merkittävimmät keinot, joita kaupunki voi hyödyntää saavuttaakseen pyöräliikenteelle asetetut tavoitteet entistä paremmin. Ratkaisut pohjautuvat aiemmin työssä esitettyyn teoriaan, toimiviin käytäntöihin sekä kerättyihin asiantuntijalausuntoihin. Jotta työn tulokset kantautuisivat käytäntöön saakka, ratkaisujen lisäksi luvussa esitetään keinot seurata näiden toimien käytäntöönpanoa sekä ehdotukset seurannasta vastaavista tahoista.

5.1 Johtamisesta suuntaa ja tukea

Hrebiniak (2006) nostaa esiin johtamisen teeman eritellessään strategian implementointiin vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä. Johtamisen rooli tunnistetaan myös normalisointiprosessiteoriassa (NPT), joka käsittelee väliintulon normalisointia, etenkin yksilöiden sitouttamisen sekä valvomisen saralla. Lisäksi organisaation valmiutta muutokseen käsittelevä teoria (ORC) pohjautuu johtamisen luomaan tahtotilan muutokseen sekä käsitykseen muutoksen tehokkuudesta. Myös Harms et al. (2016) mainitsevat, että vahva ja taitava johtaminen on ollut hollantilaisissa kaupungeissa avainasemassa pyöräilylle myönteisten olosuhteiden luomisessa. Johtamisen keskeinen rooli tavoitteiden saavuttamiselle on selvä myös työn empiirisen osion mukaan. Jotta strategioita voidaan implementoida tehokkaasti, tulee johdon siis osoittaa toiminnalle selkeä suunta sekä vankka tukensa sen saavutta-

miseksi. Johtamiseen liittyvät pyöräliikenteen edistämisen esteet, ratkaisut esteiden ylittämiseksi, seurantatapa sekä esitys seurannasta vastaavasta tahosta esitetään kootusti taulukossa 3.

Tarve on selkeille tavoitteille toiveiden sijaan. Ensimmäinen johtamiseen liittyvä este on priorisoinnin puutteellisuus ja epäselvyys. Jotta alemman portaan työntekijät voisivat suorittaa työtään tehokkaasti, tulee priorisoinnin ja resurssien suuntaamisen olla konkreettista ja perusteltua. Selkeyden lisäämiseksi valittuun priorisointiin tulee myös sitoutua käytännön ratkaisuissa. Lisäksi priorisointi tulee viestiä selkeästi läpi toimialojen niin että varmistutaan kaikkien olevan tietoisia yhteisestä visiosta ja strategiasta sen saavuttamiseksi. Epäselvä strategia onkin Hrebiniakin (2006) mukaan yksi olennaisista esteistä politiikan tehokkaalle implementoinnille. Tämän vuoksi toimenpide-ehdotuksena on laatia selkeä priorisointimalli, jolloin toimien ja tavoitteiden keskinäinen hierarkia on kaikille selvää, eikä operatiivisen tason tarvitse päätellä epäselvistä perusteista prioriteetteja. Priorisointimallissa tuliksikin käydä selväksi mihin aidosti panostetaan ja mistä ollaan valmiita joustamaan. Priorisointiin tarvitaan selkeyttä myös kulkumuotojen hierarkiaan ja etenkin siihen mihin pyöräilyn kanssa kilpailevat kulkumuodot, kuten sähköpotkulaudat tulee siinä sijoittaa. Tätä selkeyttä tarvitaan etenkin rakennettaessa liikennejärjestelmän kokonaiskuvaa ja liikennejärjestelmäsuunnitelmia ja priorisointimallin tulisi ottaa myös siihen kantaa. Priorisointi liittyy vahvasti rohkeuteen asettaa kulkumuodot sekä niiden edistämiseen tähtäävät toimet arvoihin ja realiteetteihin perustuvaan järjestykseen. Tämä saattaa saada aikaan vastustusta, jolloin korostuu tarve johdon jämäkälle ja rohkealle otteelle priorisoinnin toteutumiselle. Tämän vuoksi tulee käytännön toteutumista seurata aktiivisesti ja reagoida tilanteisiin, joissa esiintyy ristiriitaisuuksia.

Toinen johtamiseen liittyvä este on sitoutumisen puute. Yksilön päättäväinen sitoutuminen onkin olennainen osa organisaation kyvykkyyttä muutokseen ja mahdollisuuteen omaksua uusia käytäntöjä (Weiner, 2020; Thomas & Nilsen, 2024). Johdon roolia tulee selvästi nostaa ja saada se sitoutumaan aidosti asetettuihin tavoitteisiin. Tämä voidaan saavuttaa johdon aktiivisemmalla osallistumisella keskusteluun ja päätöksentekoon. Muun muassa Poljin-ryhmän kokouksiin osallistuminen tunnistettiin keinona lisätä keskustelua. Kun tavoitteet on luotu yhteistyön kautta, ollaan niihin myös valmiimpia sitoutumaan. Hrebiniak (2006) korostaakin, että valtasuhteiden mukailu on olennaista strategian implementoinnille, ja siksi myös johdon on sitouduttava tavoitteisiin aidosti. Oman sitoutumisen lisäksi johdon tulee onnistua sitouttamaan oikeat henkilöt tavoitteisiin ja velvoittamaan heitä toimiin niiden saavuttamiseksi. Johdon luomat raamit ja velvoitteet vähentävät riippuvuutta yksilöiden innokkuudesta ja standardisoi toimintaa yhteisten sääntöjen kautta. Velvoittaminen toimeen pitääkin tulla organisaatiorakennetta ja sen jakamaa valtaa hyödyntävällä mahdollisimman

korkealta, mieluiten apulaiskaupunginjohtajalta, tulevalla mandaatilla. Yksi Hrebiniakin (2006) erittelemistä esteistä politiikan implementoinnille onkin epäselvät vastuut ja velvollisuudet toimista. Vastuualueiden epäselvyyden korjaamiseksi vahvan johtajuuden tuleekin pitää huoli selkeydestä nojaten hierarkiaan ja komentoketjuun (Cannon et al., 2024; Paulson et a., 2018). Mannola et al. (2021) mainitsevat, että selkeän vastuuttamisen lisäksi tarvitaan strategista johtamista, sekä sitä että hallintoalat tunnistavat omat sekä muiden alojen intressit pyöräilyn lisäämiseen. Tämä vähentäisi organisaation sisäisiä ristiriitoja sitoutumisessa sekä toimien priorisoimisessa. Etenkin kunnossapito nähdään olennaisena kohteena toimeen velvoitettavaksi niin että mahdollisuudet ovat todellisesti perustellut.

Lisäksi ohjauksella tulee tukea yksilöiden tahtotilaa tarjoamalla tukea ja tilaa proaktiivisuudelle. Vaikuttamalla yksilön kuvaan sen kyvykkyydestä ja tilaisuuksista, vaikutetaan COM-B-teorian mukaisesti suoraan yksilön käyttäytymiseen ja toimintaan työntekijänä (Michie et al., 2011). Esimerkkinä voidaan pitää Trondheimin kaupunkia, jossa onnistuminen ihmisten aktivoimisessa ja tukemisessa on ollut yksi tekijöistä, joka on mahdollistanut pyöräilyn olosuhteiden onnistumisen (Ingeborgrud et al., 2024). Riittävän tuen varmistamiseksi esihenkilöiden tuleekin varata riittävästi aikaa alaistensa ohjaamiseen ja tukemiseen. Sitoutuminen tulee varmistaa seuraamalla sen tilaa sekä kertaamalla aihetta ja sen tärkeyttä säännöllisesti ja riittävän tuen ja ohjauksen tilaa tulee selvittää kyselyin.

Sitoutumisen lisäksi johdon tulee asettaa pyöräilyn teemalle sen vaatima huomio ja ottaa aihe esiin keskusteluissa useammin ja systemaattisemmin. Pyöräilyn sisällyttäminen kokousten agendalle tulee olla suunnitelmallista ja sitä tulee perustella yhteisesti hyväksytyillä tavoitteilla. Knoflacherin (1995) esittelemiin implementaation kuilun syihin kuuluu se, ettei tavoitteita oteta vakavasti. Riittävän huomion takaamiseksi johto tuleekin velvoittaa tavoitteiden toteutumisen seurantaan sekä työtä edistäviin korjaaviin toimiin. Sen tulee myös varmistua siitä, että aihetta kerrataan riittävästi niin että käytännön työssä huomioidaan pyöräily ja sen tarpeet. Käytännön toimenpiteinä on suositeltavaa velvoittaa johto seuraamaan ja huolehtimaan aiheen tarpeellisesta kertaamisesta. Seuranta onkin tärkeässä asemassa huomioinnin toteutumisen varmistamiseksi. Pyöräilyn ajaminen konkreettisesti kaupunkistrategiaan osana laajempia kestävyyden ja liikkumisen tavoitteita on olennainen osa ratkaisua tarvittavasta huomiosta. Valtuustokauden vaihtuessa ja uuden strategian sekä resurssiviisauden tiekartan laadinnassa on hyvä tilaisuus saada aikaan pyöräilyn vahvempi huomioiminen osaksi kestävää ja taloudellisesti kannattavaa kehitystä.

Taulukko 3. Johtamiseen liittyvät esteet ja niiden ratkaisut sekä seurantamenetelmät ja niistä vastaavat tahot.

Este/puute	*Ratkaisut*	*Seuranta/Jatkotoimet*	*Vastuutaho*
Priorisointi	• Priorisointimallin laatiminen, josta selviää konkreettiset ja perustellut tavoitteet • Priorisoinnin viestiminen ja selkeyttäminen kaikille	• Sisäiset kyselyt priorisointimallin selkeydestä • Priorisoinnin toteutumisen seuranta	Kaupungin-insinööri
Sitoutuminen ja ohjaaminen	• Johdon systemaattinen osallistuminen keskusteluun Poljin-ryhmän kautta • Apulaiskaupunginjohtajan mandaatin kautta oikeiden ihmisten velvoittaminen toimimaan • Tarvittavan selkänojan tarjoaminen proaktiivisuudelle auktoriteetin kautta	• Sitoutumisen tilan säännöllinen kartoittaminen • Johdon osallistumisen seuranta • Kyselyt ohjauksen laadusta	Palvelualueiden johtajat ja yksiköiden päälliköt
Huomio	• Vastuu tavoitteiden toteutumisen seurannasta • Pyöräilyn teeman nostaminen agendalle suunnitelmallisesti	• Aiheen suunnitelmallinen kertaaminen	Kaupungin-insinööri

5.2 Kommunikoinnilla yhteistyötä ja ymmärrystä

Johtaminen nousee esiin myös kommunikaation onnistumisessa ja Aaltonen ja Ikävalko (2002) mainitsevatkin, että etenkin keskitason johtajien johtamistaidot vaikuttavat olennaisesti organisaation osien väliseen yhteydenpidon ja ymmärryksen onnistumiseen. Kommunikaation merkitys tavoitteiden saavuttamiselle myös muilla tasoilla vaatii kuitenkin tarkempaa tarkastelua, sillä Hrebiniakin (2006) mukaan olennaisimpiin implementoinnin esteisiin kuuluu riittämätön tiedonjako toteuttamisesta vastaavien yksiköiden ja yksilöiden välillä. Esimerkiksi Vantaan kaupungin strategian luomisen malli, joka perustuu organisaation jäsenten osallistumiseen, luo tarpeen myös muiden kuin johtajien aktiiviselle kommunikoinnille. Kommunikaation tulee onnistua horisontaalisesti sekä vertikaalisesti, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Lisäksi kommunikointi organisaation ulkopuolisten toimijoiden ja sidosryhmien kanssa on välttämätöntä aidon vaikutuksen luomiseksi. Kommunikointiin liittyvät keskeiset esteet ja keinot ylittää ne on esitetty seurantatavan ja vastuutahon lisäksi kootusti taulukossa 4.

Organisaation osien välillä käytävä horisontaalinen tiedonjako vaikuttaa työn tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen, ja sen puutteet ovat ensimmäinen esiteltävä kommunikaation este. Pyöräilyn merkittävä lisääminen ei toteudu ainoastaan infrahankkein, ja siksi yhteistyön eri toimialojen kesken tulee olla saumatonta. Horisontaaliseen tiedonjakoon kaivataankin mallia, joka perustuu rakenteelliseen keskusteluun satunnaisten kokouskutsujen sijaan, niin että organisaatiorakenteen asettama este olisi mahdollisimman pieni. Poljinryhmä on esimerkillinen alusta poikkihallinnollisuuden edistämiseksi, mutta sen vaikutus rajoittuu yksittäisten henkilöiden kiinnostukseen ja kyvykkyyteen toimia kokonaisen toimialan äänenä. Suuremmat organisaatiorakenteen muutokset voisivat saavuttaa merkittävämmän vaikutuksen. Esimerkiksi Kööpenhaminassa on koettu integroituneen organisaation, jossa tiedonjako on mutkatonta ja asiantuntemusta hyödynnetään monipuolisesti olevan avainasemassa pyöräilyn tavoitteiden saavuttamiselle (Koglin, 2015). Delftissä toteutettu rohkea ratkaisu jakamalla tiimit kaupunkialueista vastaaviin poikkihallinnollisiin suunnitteluryhmiin voisi ratkaista Vantaalla koettua siiloutumisen estettä. Vuorovaikutuksen edistämiseen on kuitenkin myös muita keinoja ja vahvalla johtamisella ohjattava kommunikointi ja vastuiden jako voi auttaa ylittämään organisaatiorakenteen rajoja. Kommunikoinnin ylläpitämiseksi suositellaan keskustelutilaisuuksien lisäksi viestinnän konsultointia toimivien toimintamallien rakentamiseksi. Tämä voisi edesauttaa myös organisaation osien erilaisten toimintakulttuurien ymmärtämistä. Toimintamallien tuleekin pyrkiä asiantuntijoiden aktiiviseen konsultoimiseen, jolloin päätökset pohjautuisivat perustellusti parhaan mahdollisen tiedon varaan, sekä siihen että pyöräilyn kehittäminen nähtäisiin osana koko liikenne- ja kaupunkiympäristön suunnittelua. Asiantuntijuuden ja osaamisen merkitystä tulee korostaa sisäisessä viestinnässä perusteluina päätöksille. Vantaalla asiantuntijuus nähdään olevan korkeatasoista, joten sen kautta vahvempi argumentoiminen ja ”valmiiden ratkaisujen” tarjoaminen etenkin muille toimialoille keventäisi muiden työtaakkaa ja vähentäisi vastustusta. Asiantuntijuutta tulee hyödyntää laajemmin myös organisaation sisäisessä viestinnässä ja viestinnän keinovalikoimaa tulee laajentaa.

Vertikaalisen kommunikoinnin yksisuuntaisuuteen kaivataan myös muutosta, joka perustuu säännölliseen rakenteelliseen keskusteluun. Ratkaisujen tulee perustua osallistamisen lisäämiseen ja tiedon ja helppoon saavutettavuuteen. Tämän vuoksi käytännön tasolla tapahtuvaan suunnitteluun tulee osallistaa myös strategista ja poliittista tasoa jo suunnitelmien luonnosvaiheissa ja luoda esityksistä tiiviitä ja helposti ymmärrettäviä. Tämä voisi lisätä myös poliitikkojen tietoisuutta resurssien niukkuudesta ja sen todellisista vaikutuksista. Kaikkien tasojen tulisikin osallistua koalitioihin, joissa keskustelua käydään usean sidosryhmän kesken ja tieto sekä päätösten perustelut selkeytyvät osallistujille (Banister, 2005). Muun muassa Trondheimin malli poliitikkojen ja suunnittelijoiden välittömän keskustelun

mahdollistaminen on edesauttanut pyöräilyn tavoitteiden saavuttamista (Ingeborgrud et al., 2024). Tämän vuoksi koalitioiden toteutettavuuden ja toimivuuden perusteisiin tuleekin tutustua lisää esimerkkikaupunkien avulla. Vertikaalisen kommunikoinnin lisäämiseen luodut koalitiot voivat osaltaan edesauttaa myös horisontaalista tiedonjakoa, joten yhteiset työryhmät saattavat vastata eri dimensioiden kommunikoinnin tarpeita. Haasteena saattaa olla vähäinen osallistuminen, mutta rakenteellisuuden osoittama tuki pyöräilyn tärkeydelle saattaa osaltaan aktivoida ihmisiä keskusteluun jatkossa yhä enemmän.

Keskusteluun tulee sisällyttää myös kaupunkiorganisaation ulkopuolisia toimijoita. Etenkin seudullisuuden yhteneväisyyden ja keskinäisen oppimisen varmistaminen vaatii tiivistä yhteistyötä ja kanssakäymistä naapurikuntien kanssa ja siksi seudullisille työryhmille on tarve. HSL on Vantaalle erinomainen yhteistyökumppani kestävän liikkumisen edistämiseen seudullisesta näkökulmasta. Keskusteluun on saatava mukaan myös yhteisöjä, kuten harrastusseuroja sekä työyhteisöjä. Keskusteluun pohjautuva laajempi yhteistyön kulttuuri helpottaa myös vaikeiden ratkaisuiden tekemistä ja niiden syiden ymmärtämistä. Vuosikelloon perustuva malli kommunikoinnin systemaattisuuden varmistamiseksi voi olla helposti suunniteltava ja toteutettava ratkaisu, jota Vantaa voisi hyödyntää ulkopuolisten toimijoiden kanssa kommunikointiin.

Vuorovaikutus kaupungin ja asukkaiden välillä on myös olennaista todellisten tarpeiden tunnistamiseksi ja vastustuksen minimoimiseksi. Bathin kaupungin kokemuksista tulee hyödyntää oppi siitä, että muutoksista tiedottaminen ei yksin riitä, vaan sidosryhmät on saatava ymmärtämään kaupunkitilan muutosten kytkös laajempaan kokonaisuuteen (Vaismaa et al., 2019). Viestinnän tulisi siis olla ihmislähtöisempää ja pyrkiä tuomaan mielikuvia tarpeellisesta muutoksesta ja keinoista sen saavuttamiseksi. Perustiedot suunnitteluratkaisuista ja niiden perusteluista tulee viestiä asukkaiden suuntaan hyvissä ajoin. Myös kustannusten suhteellisuudesta tulee viestiä asiantuntevasti, jotta vääristyneitä mielikuvia ei pääsisi syntymään. Eräitä keinoja ymmärryksen lisäämiseksi ovat mainostaminen ja tarinallistaminen pelkän tiedottamisen sijaan. Mainoskampanjat, jotka luovat mielikuvia pyöräilyn ja sen hankkeiden hyödyistä, voisivat auttaa positiivisen mielikuvan luomisessa. Markkinointiin tulee konsultoida asiantuntijoita, jotta saataisi viestittyä tehokkaasti muun muassa vaikutuksista yksilön terveyteen ja elinympäristön viihtyvyyteen.

Viestimisen ihmislähtöisyyden takaamiseksi tulee varmistua siitä, että kaikki asukasryhmät tavoitetaan tehokkaasti. Asukkaiden onnistunut tiedottaminen voi osaltaan vähentää muutokseen liittyvää pelkoa sekä vastustusta. Tämän vuoksi mukaan viestintään tulee ottaa vuorovaikutusasiantuntijoita sekä somevaikuttajia, joilla on osaaminen luoda yhteys yksilöihin ja yhteisöihin. Muun muassa Trondheimissa sidosryhmiä onkin saavutettu onnistu-

neesti järjestöjen kautta (Ingeborgrud et al., 2024). Etenkin vieraskielisten asukkaiden saavuttaminen on tärkeää ja tätä saattaisi edesauttaa yhteistyö kaupunkikulttuurin ja hyvinvoinnin toimialan kanssa. Aktiivisuudella ja intressillä muun muassa kaupunkiympäristön toimiala voi edistää aiheen merkitystä myös muilla toimialoilla. Asukkaille tulee myös antaa mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tätä voidaan edesauttaa palautejärjestelmän, kyselyiden, yhteistyöryhmien sekä osallistuvan budjetoinnin keinoin. Myös vapaaehtoiset pyöräilyagentit auttaisivat keräämään tietoa pienparannuskohteista maastossa sekä vahvistaa asukkaiden tunnetta vaikutusmahdollisuuksistaan. Kommunikoinnin kehittäminen vaikuttaa myös poliitikkojen mahdollisesti vääristyneisiin kuviin kestävän kaupunkiliikenteen julkisen tuen tilasta, jolloin kansan suosion tavoittelu saattaakin johtaa halukkuuteen edistää pyöräilyä.

Taulukko 4. Kommunikointiin liittyvät esteet ja niiden ratkaisut sekä seurantamenetelmät ja niistä vastaavat tahot.

Este/puute	*Ratkaisut*	*Seuranta/Jatkotoimet*	*Vastuutaho*
Horisontaalinen tiedonjako	• Keskustelun rakenteellisuus. Työkaluina keskustelutilaisuuksien kehittäminen ja viestinnän osaaminen • Asiantuntijuuden hyödyntäminen ja osaamisen esiin nostaminen.	• Tiedon jakamisen tehokkuuden arviointi • Kokousprotokollien analysointi	Poljin-ryhmä
Vertikaalinen kommunikointi	• Keskustelun rakenteellisuutta edistävät koalitiot • Selkeä viestintä ja osallistaminen ohjelmien laatimiseen aikaisessa vaiheessa	• Osallistujilta kerättävä palaute	Poljin-ryhmä
Ulkopuoliset toimijat	• Yhteistyö naapurikuntien ja HSL:n kanssa • Vuosikellomallin luominen yhteistyön varmistamiseksi	• Vuosikellomallin toteutumisen seuranta • Osallistumisen seuranta	Poljin-ryhmä
Vuorovaikutus asukkaiden kanssa	• Viestinnän ihmislähtöisyys mainostamisen ja osallistamisen keinoin • Vuorovaikutusasiantuntijoiden sekä somevaikuttajien konsultointi	• Tavoitettavuuden mittaaminen • Kampanjoiden vaikuttavuuden arviointi	Poljin-ryhmä

5.3 Järjestelmällistä kokonaiskuvan kehittämistä

Whiten (2017) mukaan systemaattisuus on keskeisessä asemassa toimivan strategiaa rakennettaessa. Hänen mukaansa strategian tulee perustua selkeän tarkoituksen ja päämäärien varaan ja niiden saavuttamisen tavan tulee olla tehokas ja tarkoituksenmukainen. David et al. (2023) painottavat puolestaan, että myös strategisen johtamisen tulee olla johdonmukaista ja selkeää. Järjestelmällisyys ja johdonmukaisuus vaikuttavat yksilön tekemän työn selkeyden lisäksi myös uusien käytäntöjen sisäistämiseen sekä niiden normalisoitumiseen (Thomas & Nilsen, 2024). Kokonaiskuvan kristallisoiminen ja järjestelmällinen toiminta työlle voikin antaa Vantaalle mahdollisuuden tavoittaa lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteita tehokkaammin. Taulukossa 5 kootaan yhteen järjestelmällisyyteen liittyvät esteet, niiden ylittämiskeinot, seurantatavat sekä ehdotukset vastuutahoiksi.

Poliittisen tuen sekä muiden toimintaympäristön muutosten aiheuttama turbulenssi voi estää systemaattisen tavoitteiden saavuttamisen. Tämän vuoksi suunnitelmallisuus ja muutoksiin sekä vastustukseen varautuminen voi vähentää resurssien kulumista turhaan työhön. Siksi ohjelmien tulee olla pitkäjänteisiä ja niiden vaiheiden toteutumista on valvottava jatkuvasti. Myös vastustukseen on varauduttava sopeuttavin toimin, sillä kyvyttömyys hallita muutosta ja käsitellä vastarintaa on olennaisimpia implementaation esteitä (Hrebiniak, 2006). Suunnitelmallisuus edellyttää kehittämisohjelman ja tavoiteverkon ajantasaisuutta sekä selkeää kulkumuotojen aluekohtaista hierarkiaa. Sen tulee olla pohjana myös pyöräilyä haastavien kulkumuotojen, kuten mikroliikkumisen arvottamisessa ja katutilaan sovittamisessa. Systemaattisuus ja suunnitelmallisuus auttaa myös käsittelemään organisaatiosekä kaupunkirakenteeseen liittyvää muutoksen hitautta. Myös tulevaisuuden olosuhteet tulee varmistaa pitkäjänteisesti niin, ettei infra tule asettamaan pyöräilyn määrän lisääntymiselle esteitä tulevaisuudessa, ja etenkin ydinkeskustan alueella on tarve suunnitelmalliselle tilavaraukselle. Työtä ja sen vaikutuksia tulee myös seurata aktiivisesti ja tehdä adaptiivisia toimia tarpeen vaatiessa.

Järjestelmällisyyttä on haitannut myös pistemäinen tekeminen, kun parannuksia on tehty niin etteivät niiden vaikutukset näy kokonaiskuvassa. Tämän vuoksi on olennaista selkeyttää liikennejärjestelmän kokonaiskuvaa kaikille sitä käsitteleville toimijoille ja muutosten vaikutuksia tulisi käsitellä koko liikennejärjestelmän tasolla. Esimerkiksi pyöräilyn rooli joukkoliikenteen toiminnan tukena tulee ymmärtää paremmin ja tähdätä toimenpiteitä sen mukaisesti. Sen lisäksi, että suunnittelutyössä ja päätöksenteossa tulee olla tietoisia muutosten kokonaisvaikutuksista, on niistä viestittävä myös asukkaille. Lisäksi kaupungilla on mahdollisuus näyttää esimerkkiä järjestelmällisestä arvottamisesta ja järjestää muun mu-

assa tiloissaan toimivat edellytykset polkupyörien säilytykselle. Myös esimerkiksi pyöräilykypärien säilytyspaikat näyttäisivät asukkaille kaupungin kiinnostuksen pyöräilyyn ja sen turvallisuuteen.

Järjestelmällisyyteen liittyy olennaisesti myös tilannekuvan ja seurannan todenmukaisuus ja luotettavuus. Jotta tilannekuva pyöräilystä Vantaalla olisi parempi, tulee sen seuraamiseen kehittää luotettavia ja helposti ymmärrettäviä mittareita. Raportoinnin selkeys ja saatavuus tulee varmistaa niin, että tilannekuva on myös helposti saatavilla. Seurantaa selkeyttämään ja tahtotilaa vahvistamaan tulee myös valita rajallinen määrä seurattavia päätavoitteita. Näin työn sekä käytäntöjen vaikuttavuutta voidaan valvoa reflektiivisesti ja siten uusien käytäntöjen omaksuminenkin voi normalisoitua (Thomas & Nilsen, 2024). Mittarien valinta tulee perustua kansainvälisesti toimiviin käytäntöihin ja niiden muutosta tulee seurata pyöräilyyn keskittyvään tilinpäätöksen avulla. Muun muassa Kööpenhaminassa joka toinen vuosi toteutettava Bicycle Account -raportti on antanut monipuolista kuvaa pyöräilyyn liittyen ja auttanut toteuttamaan pyöräilyn tavoitteita aidosti (Vaismaa, 2014). Mannolan et al. (2021) mukaan määrävuosina toteutettava henkilöliikennetutkimus ei olekaan riittävää, vaan seurantajärjestelmän tulee olla ajantasainen ja tuottaa avointa tietoa liikennejärjestelmän kokonaiskuvasta. Kokonaiskuva tulee yhdistää myös muuhun seurantaan ja hyvä keino on yhdistää seuranta päästöjen vähentämisen tavoitteeseen. Pyöräilyn kokonaiskuvan selkeyttä parantaisi matkojen määrän sijaan koetun houkuttelevuuden ja turvallisuuden sekä toteutuneiden kilometrien seuraaminen (Mannola et al., 2021).

Myös resursoinnin järjestelmällisyyden puute aiheuttaa esteitä tavoitteiden saavuttamiselle. Resurssien suoranainen lisääminen saattaa olla haastava toimenpide, eikä se välttämättä johda suoraan pyöräilyn määrän lisääntymiseen tai edes sen houkuttelevuuden parantumiseen. Tämän vuoksi resurssien varaamisen ja kohdentamisen tulee olla entistä suunnitelmallisempaa ja sen tulee pohjautua ajankohtaiseen tietoon. Taloussuunnittelun tulee varmistaa tavoitteiden saavuttaminen, vaikka aikahorisonttia tulisikin siirtää eteenpäin. Pyöräilylle kohdennettua budjetointia tulee lisätä ja sen perusteluiden tulee olla selkeät. Etenkin kunnossapidon määrärahassa tulisi näkyä yhä enemmän infran kasvavat vaatimukset, jotta olosuhteiden ylläpito on todella mahdollista ja pyöräilyn houkuttelevuus voisi pysyä riittävällä tasolla vuodenajasta riippumatta. Budjetoinnin tuleekin perustua ajantasaiseen tilannekuvan lisäksi avoimeen pyöräilyn priorisointiin. Näiden avulla voidaan valita vaikuttavimmat toimet, joihin panostaa ja perustella valinnat.

Järjestelmällistä edistämistyötä haittaa myös tämänhetkinen ohjelmien ja niissä asetettujen tavoitteiden hajanaisuus. Tämän vuoksi pyöräliikennettä koskevat ohjelmat ja tavoitteet vaativat kokonaistarkastelua, jonka avulla voidaan selvittää niiden yhteyksiä. Lisäksi uudet

ohjelmat on laadittava tiiviimpään muotoon tai niistä on laadittava selkeät ja helposti saavutettava tiivistelmät. Muun muassa tekoälyn kehittyminen tarjoaa mahdollisuuden luoda laadukkaita tiivistelmiä sekä tarkasteluja hyvin resurssitehokkaasti.

Taulukko 5. Järjestelmällisyyteen liittyvät esteet ja niiden ratkaisut sekä seurantamenetelmät ja niistä vastaavat tahot.

Este/puute	*Ratkaisut*	*Seuranta/Jatkotoimet*	*Vastuutaho*
Muutokset toimintaympäristössä	• Suunnitelmallisuus ja varautuminen muutoksiin sekä vastustukseen • Pitkäjänteiset ja sopeutuvat ohjelmat, jotka takaavat tuen ja tehostavat resurssien käyttöä	• Suunnitelmien ajantasaisuus • Vastustuksen ja sen käsittelyn analysointi	Suunnitelmista vastaavat
Pistemäinen tekeminen	• Liikennejärjestelmän kokonaiskuvan selkeys • Viestiminen kokonaiskuvan linssin läpi ja esimerkin näyttäminen	• Liikennejärjestelmän kokonaiskuvan selkeyttäminen	Poljin-ryhmä
Tilannekuva ja seuranta	• Luotettavan ja selkeän mittariston kehittäminen • Rajallinen määrä seurattavia päätavoitteita	• Säännöllinen raportointi • Seurannan yhdistäminen mm. päästöjen vähentämisen tavoitteisiin	Poljin-ryhmä
Resursointi	• Resurssien suunnitelmallisuus ja tietoon perustuva kohdentaminen • Avoimen arvottamisen ja priorisoinnin kautta vaikuttaviin toimiin panostaminen	• Kohdennetun budjetoinnin seuraaminen • Pyöräilyn priorisoinnin vaikutusten arviointi infran toimivuuteen	Poljin-ryhmä
Tavoitteiden ja ohjelmien hajanaisuus	• Ohjelmien ja niiden tavoitteiden tiivistelmät ja niiden helpon saatavuuden varmistaminen • Ohjelmien kokonaiskartoitus niiden yhteyksien hahmottamiseksi	• Tavoitteiden yhdenmukaisuuden seuranta	Poljin-ryhmä

5.4 Asenteista voimaa

Asenne pyöräilyä kohtaan määrittelee, millainen tahtotila sen edistämiseen on sekä organisaation sisällä, että käyttäjien näkökulmasta. Pyöräily tulee nähdä järkevänä ja potentiaalisena liikennemuotona, jotta sen olosuhteita voidaan aidosti edistää ja sille asetettuja tavoitteita saavuttaa. Myös COM-B-mallin mukaisesti yksilön sisäiset halut ja rutiinit vaikuttavat motivaation kautta olennaisesti käyttäytymiseen (Michie et al., 2011). Mannolan et al. (2021) mukaan pyöräliikenteen edistämisen perushaaste onkin se, ettei pyöräilyä mielletä autoliikenteen tapaan liikenteeksi, joka olisi välttämätöntä yhteiskunnan ja talouden toiminnan kannalta. Tämän vuoksi pyöräilyn paradigma lasten koulumatkojen kulkumuodosta tai aktiiviharrastamisesta tulee muuttaa muotoon, jossa sen ymmärretään olevan monelle sopiva ja järkevä sekä yhteiskunnalle kannattava liikennemuoto.

Mielikuvan muuttamisen apuna tulee hyödyntää aiemmin mainittua mielikuvien luomista viestimisen keinoin, sekä esimerkin näyttämistä. Onnistuneen viestinnän lisäksi pyöräilyn potentiaalia voidaan osoittaa konkreettisesti kehittämällä pyöräilyn olosuhteita sidosryhmien kanssa luotujen kokeiluiden kautta. Näiden kokeilujen kautta kaupunkilaiset voivat itse kokea, mitä korkealaatuinen pyöräinfra ja aktiivinen liikkuminen edellä tehdyt ratkaisut tarkoittavat kaupunkitilassa käytännössä. Lisäksi muun muassa varmistumalla työmaa-aikaisten pyöräliikenteen järjestelyiden toimivuudesta ja turvallisuudesta voidaan näyttää, että pyöräilyä priorisoidaan aidosti.

Poliittinen sitoutuminen on yksi tärkeimmistä edellytyksistä pyöräliikenteen edistämiselle, mutta Vantaalla siihen ei ole voitu luottaa riittävästi. Erityistä estettä on aiheutunut, kun jo hyväksyttyihin käytäntöihin ei olla todellisuudessa osoitettu edellytyksiä. Tämän vuoksi on tärkeää saavuttaa yli valtuustokausien ulottuva tuki, jolloin suunnittelijat uskaltavat kööpenhaminalaisten kollegojen tavoin tavoitella rohkeampia ja vaikuttavampia ratkaisuja (Zhao et al., 2018). Tahtotila ei synny yksin poliitikoiden mielipiteistä, vaan myös perustellusta tiedosta ja kansalaisten asenteesta. Tämän vuoksi kaikilla hallinnon tasoilla sekä kansalaisten keskuudessa tulisi tuntea pyöräilyn hyödyt ja niiden saavuttamisen edellytykset. Eritoten positiivisten terveysvaikutusten laajempi tarkastelu ja sitä kautta syntyvien taloudellisen hyödyn merkittävyys voi vaikuttaa julkiseen sekä poliittiseen tahtotilaan pyöräilyn lisäämiseksi. Mannolan et al. (2021) mukaan autoilijan etuihin puuttuminen vaatiikin ristiriitojen selvittämistä vaikutustenarvioinnilla. Terveydellisten vaikutusten tiedottamiseen tulee myös hyödyntää jälleen viestinnän asiantuntijuutta sekä järjestää yhteiskampanjointia muun muassa hyvinvointialueen kanssa. Lisäksi jaettu huoli nuorten liikkumattomuudesta tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden käyttää pyöräilyä keinona edistää terveyttä matalalla kynnyksellä. Nuoriin panostamiseen liittyy vahvasti pyöräilyyn liittyvien taitojen opettaminen, mutta se voisi sisältää myös pyörien lainaamismahdollisuuden. Muun muassa kampanja, jossa

käyttämättömiä pyöriä ehostetaan lainauskäyttöön, loisi kuvaa pyöräilyä edistävästä, resurssiviisaasta ja inklusiivisesta Vantaasta.

Kampanjoinnin tehokkuuden varmistamiseksi on tehtävä selvitykset todellisista vaikutuksista niin että esitettävä tieto perustuu todenmukaisuuteen. Muun muassa keskustojen liikkeissä asioivien henkilöiden liikkumisselvitys antaisi todenmukaista kuvaa millä kulkumuodolla asiakkaat kulkevat. Asukkaiden sekä päättäjien tietoisuuteen pyöräilyn lisäämisen todellista potentiaalia toisi myös selvitys siitä, miten suuri osa matkoista olisi korvattavissa polkupyörällä. Lisäksi selvitys siitä, miksi liityntämatkoilla pyöräillään vähän, auttaisi tarpeiden, kuten kypärien säilytystilan tiedostamista ja ratkaisujen keksimistä. Mannola et al. (2021) sanovatkin, että virkamiehet voivat helpottaa päätöksentekoa välittämällä ajantasaista tutkittua tietoa ja hyviä käytäntöjä.

Vantaan kaupunkistrategiassa tavoiteltavaa rohkeaa edelläkävijyyttä tarvitaan myös pyöräilyn tavoitteiden saavuttamiseen. Muun muassa Lontoossa ja Portlandissa toiminut vahva yksilöiden eteenpäin ajama edunvalvonta voi johtaa tuloksiin myös Vantaalla. Mannolan et al. (2021) mukaan isoissa tie- ja väylähankkeissa tulisikin pyöräliikenteen intressien huomioiminen varmistaa erikseen nimetyn edunvalvojan kautta. He jatkavat, että aktiivinen liikkuminen tarvitsee tukea päätöksentekijöiltä mahdollisimman monipuolisesti. Avainasemassa ovat koulujen rehtorit, yritysten johtoryhmien jäsenet sekä kansalaiset erinäisissä rooleissaan. Pyöräilyn puolesta puhumisen helpottamiseksi jokaisella organisaation tasolla tapahtuvaa proaktiivisuutta tulee tukea tarvittavalla selkänojalla ja mandaatilla. Rohkeuden tarve korostuu päätöksenteon lisäksi suunnittelussa. Vastakkainasettelua välttäviä kompromisseja ja varovaisuutta tulee välttää ja ratkaisujen tulee olla rohkeita, jotta niillä on riittävästi vaikutusta (Mannola et al., 2021). Rohkeat ratkaisut saatetaan tyrmätä, mutta jos taas osa hyväksytään, saattaa niiden vaikutus olla suurempi kuin monen maltillisen ratkaisun. Lisäksi pyöräilyn laatua paikallisesti parantavat hankkeet saattavat edesauttaa tukea myös muille laajemmin pyöräilyä edistäville projekteille. Taulukossa 6 kootaan asenteiden asettamat esteet, keinot ylittää ne sekä seurantatavat ja vastuuhenkilöt.

Taulukko 6. Asenteisiin liittyvät esteet ja niiden ratkaisut sekä seurantamenetelmät ja niistä vastaavat tahot.

Este/puute	*Ratkaisut*	*Seuranta/Jatkotoimet*	*Vastuutaho*
Asenne pyöräilyä kohtaan	• Mielikuvaa pyöräilyn tärkeydestä ja potentiaalista esimerkin kautta • Viestinnän strateginen uudistaminen pyöräilyn aseman vahvistamiseksi	• Tutkimus pyöräilyn mielikuvista ja niihin vaikuttavista tekijöistä • Viestinnän seuranta	Poljin-ryhmä
Tahtotila	• Pyöräilyn hyötyjen terveyteen, talouteen ja tasa-arvoon viestiminen kaikilla tasoilla • Yhteiskampanjointi terveyden ja nuorten liikkuvuuden edistämisestä • Selvitysten avulla tietoon pohjautuva tilannekuva selväksi	• Kampanjointisuunnitelma • Selvitysten kattavuuden arviointi	Poljin-ryhmä
Kunnianhimo ja rohkeus	• Edunvalvojan sisällyttäminen hankkeisiin • Rohkeuden tukeminen selkänojalla • Rohkeista hankkeista mallia ja edistystä	• Pyöräilyolosuhteiden parannusten vaikutusten arviointi (tyytyväisyystutkimus sekä käyttäjämäärien muutos)	Poljin-ryhmä

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tavoite on koota yhteen tutkimus sekä esitellä siitä johdettuja päätelmiä. Työn tulosten sekä päätelmien esittelyn jälkeen arvioidaan tutkimuksen suorittamista sekä sen tuloksia ja esitetään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

6.1 Tulokset ja päätelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa Vantaan kaupungin kohtaamat olennaiset esteet pyöräliikenteen tavoitteiden implementoimiselle sekä keinoja niiden ylittämiseen. Tutkimuksen alussa tarkasteltiin Vantaan kaupungin asettamiin pyöräliikenteen tavoitteisiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Seuraavaksi tutustuttiin kirjallisuuskatsauksen avulla tavoitteiden implementoimisen teoriataustaan sekä esimerkkikaupunkien toimiviin käytäntöihin. Tämän jälkeen toteutettiin asiantuntijahaastatteluja, joista kerättiin näkemyksiä tavoiteisiin tähtäävän työn käytännön esteistä sekä ratkaisuista näihin esteisiin. Aiemmin kerätyn tiedon sekä työpajan avulla kerättiin olennaisimmat keinot, joilla esteet voidaan ylittää ja pyöräliikenteen tavoitteet saavuttaa entistä paremmin.

Pyöräliikenteen hyödyt ja potentiaali sen lisäämiselle on yleisesti tunnistettu. Pyöräilyn lisääminen ja sen olosuhteiden kehittäminen kirjataan kaupunkien strategioihin ja tavoitteisiin, mutta moni kaupunki kärsii vaikeuksista saavuttaa nämä tavoitteet. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli syventyä siihen, mitkä asiat tavoitteiden saavuttamista estävät ja aiheuttavat implementaatiokuilua sekä millä keinoin tavoitteiden saavuttamista voidaan parantaa. Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena on Vantaan kaupunki. Jotta työ vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin, luotiin sille päätutkimuskysymys ”*Mitä keinoja Vantaan kaupunki voi hyödyntää saavuttaakseen pyöräliikenteen tavoitteet paremmin?*”.

Jotta päätutkimuskysymykseen voitiin vastata, asetettiin myös kolme alatutkimuskysymystä, joita käsiteltiin järjestyksessä. Ensimmäiseksi alatutkimuskysymykseksi asetettiin ”*Mitkä ovat Vantaan pyöräliikennettä koskevat tavoitteet?*”. Alakysymystä lähestyttiin esittelemällä tutkimuskenttää ja Vantaan pyöräliikenteelle asettamia tavoitteita laadullisen sisällönanalyysin avulla. Selvisi että Vantaa pyrkii lisäämään pyöräilyä muun muassa edistääkseen liikenteen kestävyyttä ja kaupunkilaisten terveyttä sekä kehittääkseen kaupunkitilan viihtyvyyttä ja tehokkuutta. Pyöräliikenteelle on asetettu konkreettisia numeerisia tavoitteita sekä sanallisia tavoitteita tukemaan toisiaan ja niiden pyrkimys on luoda pyöräilystä aidosti kilpailukykyinen vaihtoehto ympäri vuoden etenkin kestävän liikkumisen kes-

kusta-alueilla. Pyöräliikenteen kulkutapaosuus pyritäänkin nostamaan vuoden 2023 seitsemästä prosentista 20 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Pyöräilyn määrän kasvun lisäksi Vantaalla tavoitellaan pyöräilyn helpottumista, sen houkuttelevuuden lisääntymistä sekä turvallisuuden parantumista. Tavoitteisiin pyritään toimenpiteiden avulla, joihin kuuluu kaupunkirakenteen muuttaminen pyöräilyä tukevaksi, pyöräilyinfran laadun ja kunnon kehittäminen, pyöräilykasvatus sekä pyöräliikenteen kehittämisestä vastaavien toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen.

Tutkimuksen toiseksi alakysymykseksi asetettiin ”*Mitä keinoja pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle on olemassa?*”. Alakysymykseen vastatessa tutustuttiin kirjallisuuskatsauksen avulla strategisen johtamisen, strategioiden implementoimisen sekä organisaatiorakenteen teorioihin. Tarkoituksena oli rakentaa teoreettista pohjaa työn löydöksille ja ymmärtää tavoitteiden implementoinnin onnistumista teoreettisesta näkökulmasta. Strateginen johtaminen onkin tärkeässä asemassa myös julkisessa organisaatiossa, kun tuotettava hyöty asukkaille pyritään maksimoimaan. Strategian implementoinnille tulee asettaa riittävästi huomiota, jotta tavoitteet voidaan todellisuudessa saavuttaa. Tärkeää on myös ymmärrys tekijöistä, jotka vaikuttavat strategian implementaatioon sekä organisaation kyvykkyyteen omaksua ja normalisoida muutosta. Niihin liittyvät muun muassa johdonmukaisuus, yhteistyö sekä organisaation rakenne. Lisäksi yksilön käytöstä ohjaavista tekijöistä kuten kyvykkyydestä, motivaatiosta ja koetusta tilaisuudesta tulee olla tietoinen käsiteltäessä muutosta.

Tämän jälkeen työssä perehdyttiin esimerkkikaupunkien avulla toimiviin käytäntöihin ja implementoinnin avaintekijöihin, jotta saatiin ymmärrystä keinoista, joiden avulla tavoitteiden implementoinnissa saatetaan onnistua. Pyöräliikenteen tavoitteiden implementoinnin avaintekijöihin kuuluvat muun muassa asiantuntemus, organisaatiorakenne, poliittinen sitoutuminen sekä julkinen tuki ja sidosryhmien osallistuminen. Koko organisaation sekä yksittäisten toimijoiden tasolla työtä tuleekin edesauttaa johdonmukaisen ja jämäkän johtamisen kautta. Esimerkit tukevat vahvasti myös sitä, että kehittämistyötä tulee käydä saumattomassa kanssakäymisessä päätöksentekijöiden, suunnittelijoiden sekä asukkaiden kesken. Tämän vuoksi ajantasainen kommunikoiminen ovat tärkeässä roolissa tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös poliittisen sitoutumisen tulee olla pitkäjänteistä ja luoda ilmapiiriä, jossa rohkeillekin toteutuksille annetaan tilaa. Edellytyksenä poliittiselle tahtotilalle tulee olla julkinen tuki ja myönteinen ilmapiiri pyöräilyn priorisoimiselle.

Kolmanteen alakysymykseen ”*Mitkä ovat keskeiset esteet tavoitteiden toteutumiselle Vantaalla?*” vastatessa tutkittiin juuri Vantaalla tunnistettuja esteitä pyöräliikenteen tavoitteiden saavuttamiselle. Vastauksissa esiin nousseet esteet jaoteltiin viiteen kategoriaan: johtamiseen, kommunikointiin, järjestelmällisyyden puutteeseen, asenteisiin sekä rakenteisiin.

Johtamiseen liittyviin esteisiin kuului epäselvä ja riittämätön tavoitteiden ja toimien priorisointi, sitoutumisen puute sekä riittämätön huomio pyöräilyä kohtaan. Kommunikoinnin esteitä nähtiin horisontaalisella tasolla organisaation osien kesken sekä vertikaalisesti eri tasojen kesken. Horisontaalisen tiedonjaon nähtiin olevan yleisesti hyvällä tasolla, mutta yhteys muun muassa kunnossapidon ja liikennesuunnittelun välillä koettiin huonoksi. Vertikaalisen kommunikaation heikkous näkyy kommunikaation yksisuuntaisuutena ja siinä että vastakkainasettelua tulee vältellä vastustuksen minimoimiseksi. Järjestelmällisyyden puutteita koettiin puolestaan selkeän kokonaiskuvan puutteen ja pistemäisen tekemisen vuoksi. Myös tavoitteiden hajanaisuus sekä toimintaympäristön muutokset nähtiin olennaisiksi esteiksi. Myöskään edistyksen seuraamiseen ei koettu olevan riittäviä keinoja. Epäselvyyttä koettiin myös resurssien kohdentamisessa ja suunnitelmallisuudessa. Asenteisiin liittyviin esteisiin kuului muun muassa pyöräilyn edistämistä haittaavat asenteet. Lisäksi riittävän tahtotilan ja kunnianhimon puutteen nähtiin estävän tavoitteiden saavuttamista. Rakenteisiin kytköksissä olevat esteet olivat suuren organisaatiorakenteen aiheuttamia vastuiden epäselvyyksiä sekä kaupunkirakenteen aiheuttamaa muutoksen työläyttä ja hitautta.

Tutkimuksen pääkysymykseen vastattiin alakysymyksistä kerätyn näkemyksen sekä työpajassa kerättyjen konkreettisten toimenpiteiden avulla. Lopputuloksena selvisi, että Vantaan tulee kaupunkina keskittyä selkeään liikenteen kokonaiskuvaan perustuvaan systemaattiseen työhön. Jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa, tulee selkeän johtamisen tukea ja sitouttaa oikeat henkilöt toimiin. Lisäksi johdon tulee itse sitoutua tavoitteisiin ja asettaa sitä kautta pyöräilyn edistämiselle tarvittava huomio. Konkreettisina toimina on muun muassa apulaiskaupunginjohtajan mandaatti pyöräilyn edistämiselle sekä johdon velvoittaminen tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Kommunikoinnin tulee olla jatkuvaa ja sen tulee perustua rakenteelliselle keskustelulle sekä asiantuntijuuden hyödyntämiselle. Tiedonjaon tulee olla ajantasaista ja suunnitelmallista ja sisäisen kommunikoinnin lisäksi on panostettava yhteistyöhön ja tehokkaaseen tiedottamiseen naapurikaupunkien ja asukkaiden suuntaan. Kanssakäymistä tulee monipuolistaa ja konkreettisia ratkaisuja ovat muun muassa rakenteellisen keskustelun koalitiot sekä tiedottamisen ihmislähtöiset kampanjat. Järjestelmällisyyden esteiden ylittämiseen keinoina ovat liikennejärjestelmän kokonais- sekä tilannekuvan selkiyttäminen, vastustukseen varautuminen, resurssien suunnitelmallisuus sekä tavoitteiden selkiyttäminen. Toimenpidesuosituksiin kuuluu muun muassa ohjelmien tiivistäminen sekä raportoinnin ajantasaisuuden kehittäminen. Asenteiden estevaikutukseen tulee pyrkiä vastaamaan luomalla mielikuvaa pyöräilyn tärkeydestä sekä tahtotilaa sen edistämiseksi rohkaisevan ja valistavan kampanjoinnin avulla. Lisäksi rohkeutta tulee tukea ja

pyöräilyn etua valvoa aktiivisesti valikoidun edunvalvojan avulla. Kuvaan 17 on koottu tutkimuksen tuloksena selvinneet olennaisimmat keinot, joilla Vantaan kaupunki voi saavuttaa pyöräliikenteen tavoitteita entistä paremmin.

Kuva 17. Tutkimuksen tuloksista kootut keinot saavuttaa pyöräliikenteen tavoitteet paremmin Vantaalla.

Eräs yksittäinen avainasia tarvittavalle muutokselle on rohkeus. Kansalaisilta, päättäjiltä, suunnittelijoilta sekä kaikilta sidosryhmiltä on pyöräilyn aidon lisäämisen edellyttämiseksi löydyttävä rohkeutta. Rohkeutta tarvitaan luomaan kaupunkitilaa muuttavia ratkaisuja, vaatimaan muutosta sekä sopeutumaan erilaisiin toimintamalleihin. Innovatiivisuus ja innostus onkin avainasemassa myös tämän tutkimuksen tulosten tarkastelussa, sillä myös sen tulokset on helppo sivuuttaa ilman rohkeutta muuttaa nykytilaa.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen aihe on hyvin laaja, eikä sille ole esitettävissä yksinkertaista ratkaisua. Tavoite oli kuitenkin tukea kattavaa konkreettisiin toimiin tähtäävää pyöräliikenteen kehittämisohjelmaa tutkimalla edistämistyön taustalla esiintyviä esteitä sekä keinoja niiden ylittämiseksi. Lisäksi tutkimus vastaa Nilsenin ja Birkenin (2020) mainitsemaan tarpeeseen ymmärtää implementoinnin taustoittamiseen ja epäonnistumisen syiden ymmärtämiseen, että kehitys on mahdollista.

Työssä onnistuttiin pääosin välttämään pyöräliikenteen kehittämisohjelman toistaminen ja keinovalikoima on ohjelmaa syväluotaavampi analyysi kriittisiin tekijöihin, jotka voivat estää konkreettisten toimien edistymisen. Aiheen monimutkaisuudesta huolimatta niin haastatelluissa kuin työpajaan osallistuneissa oli havaittavissa mielenkiintoa asian edistämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Yksi työn anti onkin selvästi aiheen ympärillä käyty keskustelu ja herättely siihen, ettei kunnianhimoista kulkutapajakaumaa saavuteta ilman johtamisen tukea, onnistunutta kommunikointia sekä järjestelmällistä ja rohkeaa työtä. Tutkimuksen prosessi herättikin ajatuksia siitä, että tämän tutkimuksen arvo on osittain siinä, että se pyrkii siirtämään näkökulmaa resurssien rajallisuudesta myös muihin osa-alueisiin, joilla on vaikutus pyöräliikenteen edistämiselle. Aihe on ajankohtainen etenkin, kun taloustilanne viittaa siihen, että resurssien merkittävää kasvattamista ei ole lähitulevaisuudessa tiedossa. Työn ajankohtaisuuteen vaikuttaa myös valtuustokauden murroksen tuomat uudistukset strategiaan sekä ohjelmiin.

Laadullista tutkimusta voidaan Shentonin (2004) mukaan tutkia sen uskottavuuden (sisäisen validiteetin), yleistettävyyden (ulkoisen validiteetin), luotettavuuden (reliabiliteetin) sekä vahvistettavuuden (objektiivisuuden) perusteella. Tätä tutkimusta pyritäänkin seuraavaksi tarkastelemaan näiden neljän testin avulla.

Uskottavuus, eli sisäinen validiteetti pyrkii kuvaamaan miten hyvin laadittu tutkimusstrategia ja siinä valitut työn menetelmät ovat onnistuneet ilmiön tarkastelussa (Vaismaa, 2014). Se auttaa osoittamaan, annetaanko tutkittavasta ilmiöstä todenmukainen kuva (Shenton,

2004). Tämän työn tutkimusstrategia sekä siinä valitut menetelmät tukivat tutkimuskysymyksiin vastaamista kattavasti. Asiantuntijahaastattelut tukivat syväluotaavan kuvan saamista osallisten näkemyksistä ja haastateltavat olivat pääsääntöisesti kiinnostuneita aiheesta. Mielenkiinnon sekä etenkin ryhmähaastatteluiden herättämän keskustelun vuoksi vastauksista saatiin kokemuspohjaisia. Ryhmähaastattelut auttoivat myös parantamaan lausuntojen luotettavuutta, kun haastateltavat pystyivät tukemaan tai korjaamaan toisiaan. Myös yksilöhaastatteluiden rajallista keskustelua paikkasi työpajassa käyty ryhmätyöskentely ja keskustelu. Haastateltavien valitseminen eri hallinnollisilta tasoilta sekä kaupungin eri toimialoilta antoi niin kattavan läpileikkauksen organisaation eri osista, kun työn puitteissa voitiin saada. Haastateltujen määrä voidaan olettaa riittäväksi, sillä aineisto alkoi viimeisissä haastatteluissa saturoitumaan, kun vastaukset alkoivat toistaa itseään. Myös organisaation eri tasojen välisiä eroja oli hankala tunnistaa, sillä osallistujien näkemykset olivat hyvin samankaltaisia, ja osallistuneet uskalsivat mainita ajoittain vastuun muutoksesta olevan jopa heillä itsellään. Toisaalta haastatteluihin olisi voitu sisällyttää myös muun muassa pyöräilyvastaista näkökulmaa, mutta sen ei nähty tukevan tutkimuksen suorittamista sen rajallisissa puitteissa. Toteutettuihin haastatteluihin sekä työpajaan seudullisen näkökulman edustajien sisällyttäminen auttoi kuitenkin saamaan ulkopuolista näkökulmaa sekä avoimempaa kritiikkiä. Lisäksi tutkimuksen sisäistä validiteettia olisi voinut parantaa haastateltavien suurempi määrä ja muun muassa esimerkkikaupunkien edustajien haastatteleminen. Haastatteluissa toteutettiin iteratiivisuutta tarkasteltaessa haastattelurungon toimivuutta ensimmäisten haastatteluiden perusteella. Haastattelurunkoa ei muokattu haastatteluiden välillä, mutta keskustelussa käsiteltäviä teemoja painotettiin niin että voitiin varmistua aineiston kattavan juuri tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus taustoittaa tutkittavaa ilmiötä sekä toimivia ratkaisuja hyvin. Siitä huolimatta konkreettisten malliratkaisujen syvempi analysointi sekä toimivuustarkastelu olisi voinut olla tarpeen, jotta perusteltuihin tuloksiin olisi voinut sisällyttää entistä enemmän konkreettisia ja helposti lähestyttäviä toimia. Työn tuloksina esitettävät keinot ovat vain ehdotuksia eikä kattavaa vaikutusarviointia ole suoritettu työn puitteissa. Sen vuoksi on tärkeä tarkastella tuloksia ja arvioida niiden vaikutuksia, sekä käyttää tutkimusta selkänojana keinojen toteuttamiseksi. Muun muassa johdon vastuuttamista tavoitteiden toteutumisen seurantaan voidaan perustella tähän tutkimukseen nojaten.

Yleistettävyys, eli ulkoinen validiteetti tarkastelee, voidaanko tuloksia soveltaa muissa tilanteissa ja konteksteissa (Shenton, 2004; Saunders et al., 2019). Vaismaan (2014) mukaan kriitikot arvostelevat kvalitatiivisen tapaustutkimuksen yleistettävyyden puutetta verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen ja Shentonin (2004) mukaan onkin mahdotonta osoittaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen havainnot ja johtopäätökset olisivat sovellettavissa

muihin tilanteisiin ja ympäristöihin. Tutkimuksessa käsitelty teoria ja useiden kaupunkien jakamat esteet implementaatiotoimissa viittaavat kuitenkin tulosten rajalliseen yleistettävyyteen. Vaikka tutkimuksen otanta on rajallinen, pyrkii se yleistettävyyteen etenkin kaupunkiorganisaation sisällä vastaavanlaisia parametreja sisältävässä työssä, kuten jalankulun edistämisessä. Tutkimuksessa on myös avattu työn taustatietoja ja tutkimusympäristöä, jolloin lukija kykenee päättämään ovatko tulokset yleistettävissä myös muihin tilanteisiin (Shenton, 2004).

Luotettavuus, eli reliabiliteetti kuvaa sitä, miten hyvin tutkimus on toistettavissa (Shenton, 2004). Tässä työssä on esitelty tutkimussuunnitelmaa ja -metodeja mahdollisimman laajasti, jotta tutkimus voisi olla toistettavissa. Etenkin työn sisällönanalyysi sekä kirjallisuusanalyysi on toistettavissa tutkimuksen tarjoamilla tiedoilla. Työn empiirinen osio saattaa kuitenkin olla vaikea toteuttaa niin että tulokset olisivat vastaavanlaiset. Esimerkiksi haastatteluissa painotettiin eri asioita ja esitettiin haastattelurungon ulkopuolisia jatkokysymyksiä, jotta voitiin varmistua haastateltavan oman asiantuntijuuden ja kokemusten riittävä huomioiminen. Toisaalta Saunders et al. (2019) toteavatkin, että lähtökohtaisesti kvalitatiivista tutkimusta ei ole tehty toistettavaksi, sillä se reflektoi tutkimukseen osallistuneiden sosiaalisia tulkintoja tiettynä ajankohtana. Tutkimuksen ei siis tulekaan olla toistettavissa sellaisenaan, mutta muun muassa kirjallisuuskatsauksen vaiheiden tarkempi kuvaaminen olisi voinut kehittää luotettavuutta.

Neljäs tutkimuksen testi on vahvistettavuuden, eli objektiivisuuden tarkastelu. Shentonin (2004) mukaan vahvistettavuudella viitataan siihen, perustuuko tutkimuksen tulokset kerättyyn aineistoon vai tutkijan omiin näkemyksiin. Tutkimuksen perusteena on kuitenkin käytetty interpretivististä filosofiaa, joka painottaa todellisuuden kompleksisuutta ja kulttuuristen tekijöiden vaikutusta yksilöön (Saunders et al., 2019). Heidän mukaansa interpretivististä filosofiaa omaava tutkimus onkin arvoihin kytkeytyvää tutkimusta, jossa tutkija on osa tutkimusta ja sen tuloksia. Täten täydelliseen objektiivisuuteen ei tässä tutkimuksessa ole edes pyritty, mutta se on huomioitu ja tutkijan omaa roolia on pyritty minimoimaan. Muun muassa työpajan suorittamisen tarkoitus oli, että konkreettiset toimenpidesuositukset perustuvat osallistujien näkemyksiin. Lisäksi haastatteluissa sekä työpajassa pyrittiin välttämään osallistujien johdattelu tarjoamalla pohjatietoa riittävästi, mutta niin että omille näkemyksille jätettiin tilaa. Esimerkiksi työpajassa ei tarjottu jo tunnistettuja ratkaisuja esteisiin, vaan nojattiin osallistujien spontaaneihin ajatuksiin ja ideoihin.

6.3 Jatkotutkimus

Tämän tutkimuksen tuloksina koostettiin toimenpide-ehdotuksia, joihin sisältyy selvitystyön tarvetta, kuten sitoutumisen tilan kartoittamista, tavoitteiden ja niiden vaikutusten kokonaisarviointia sekä pyöräilyn lisääntymisen vaikutusta paikallisille yrittäjille. Edellä mainittujen selvitysten lisäksi, työn aikana selvisi tarve myös muulle jatkotutkimukselle.

Työssä esitettävien toimenpide-ehdotusten toteuttamista sekä niihin soveltuvia malleja tulisi tutkia lisää. Lisätutkimusta voitaisiinkin toteuttaa muun muassa vertikaalista kommunikointia edesauttavien koalitioiden toteuttamisesta. Vantaa voisi hyötyä tarkastelusta, joka selvittäisi muiden kaupunkien kokemuksista kerättyjä oppeja. Erityisesti hyödyllistä olisi tietää miten koalitiot kannattaa toteuttaa ja mikä niiden käytännön hyöty voi olla, jotta niiden toteuttaminen johtaisi tavoiteltuun vaikutukseen. Tämän lisäksi myös muiden toimenpide-ehdotusten arviointi voisi antaa lisää työkaluja implementoinnin kehittämiseen.

Tämän työn puitteissa ei suoritettu kattavaa vaikutustenarviointia. Tämän vuoksi tuloksia voidaan tarkastella tarkemmin niiden vaikutusten osalta, jotta voidaan perustella vielä vahvemmin niiden toteuttamista sekä valikoida tärkeimmät keinot. Työn tuloksena esitettävien keinojen vaikutusta tulee myös seurata, ja siksi tutkimuksen aikana heräsi mahdollisuus pitkittäistutkimukselle, jossa tarkasteltaisiin tilanteen kehittymistä. Tätä tutkimusta voitaisi hyödyntää pitkittäistutkimuksen lähtökohtien tarkastelun apuna. Vaihtoehtoisesti työn empiirinen osio voidaan suorittaa uudelleen myöhemmin poikittaistutkimuksena, jolloin voitaisi vertailun avulla tutkia tilanteen muutosta ja esittää edelleen tarvittavia toimia.

LÄHTEET

HAASTATTELUT

H1 Asiantuntija. Pyöräilyjärjestö. 24.2.2025

H2 Asiantuntija. Pyöräilyjärjestö. 24.2.2025

H3 Päällikkö. Vantaan kaupunki. 26.2.2025

H4 Kaupunginvaltuutettu. Vantaan kaupunki. 26.2.2025

H5 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 3.3.2025

H6 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 3.3.2025

H7 Johtaja. Vantaan kaupunki. 4.3.2025

H8 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 5.3.2025

H9 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 5.3.2025

H10 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 5.3.2025

H11 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 6.3.2025

H12 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 6.3.2025

H13 Johtaja. Vantaan kaupunki. 13.3.2025

H14 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 13.3.2025

H15 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 13.3.2025

H16 Asiantuntija. Vantaan kaupunki. 13.3.2025

H17 Päällikkö. Vantaan kaupunki. 27.3.2025

H18 Päällikkö. Vantaan kaupunki. 27.3.2025

KIRJALLISUUS

Aalto, V., Rytkönen, S. & Tyynilä, J. (2023) ‘Vantaa liikenne 2023’. Saatavilla (Viitattu 10.1.2025): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Liikenne%202023.pdf.

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002) ‘Implementing strategies successfully’, Integrated Manufacturing Systems, 13(6), ss. 415–418. Saatavilla: https://doi.org/10.1108/09576060210436669.

Ahmady, G.A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016) ‘Organizational Structure’, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, ss. 455–462. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057.

Aittasalo, M. (2024) ‘Terveys- ja liikuntakäyttäytyminen’, UKK-instituutti. Saatavilla (Viitattu 30.1.2025): https://ukkinstituutti.fi/elintapaohjaus/kayttaytymisen-muutos/terveys-ja-liikuntakayttaytyminen/.

Albers, B., Shlonsky, A. & Mildon, R. (2020) Implementation Science 3.0. Cham: Springer.

Aldred, R., Watson, T., Lovelace, R. & Woodcock. J. (2019) ‘Barriers to investing in cycling: Stakeholder views from England’, Transportation Research Part A: Policy and Practice, 128, ss. 149–159. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.tra.2017.11.003.

Al-Qatawneh, M.I. (2014) ‘The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan’.

Balaraman, V. & Singh, M. (2014) ‘Exploring norm establishment in organizations using an extended axelrod model and with two new metanorms’, in. Simulation Series, ss. 275–283. Saatavilla: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84908266046&partnerID=40&md5=a0ac8f2fee701b301be5c61841393afb.

Banister, D. (2005) ‘Overcoming barriers to the implementation of sustainable transport 1’, in Barriers to Sustainable Transport. Routledge, ss. 54–68.

Blecic, I., Cecchini, A. & Pusceddu, C. (2008) ‘Constructing strategies in strategic planning: a decision support evaluation model’, Operational Research, 8, ss. 153–166.

Borry, E.L., DeHart-Davis, L., Kaufmann, W., Merritt, C.C., Mohr, Z. & Tummers, L. (2018) ‘Formalization and consistency heighten organizational rule following: Experimental and survey evidence’, Public Administration, 96(2), ss. 368–385. Saatavilla: https://doi.org/10.1111/padm.12407.

Boyne, G.A. & Walker, R.M. (2010) ‘Strategic management and public service performance: The way ahead’, Public administration review, 70, ss. s185–s192.

Cannon, R., Zhao, C. & Winslott Hiselius, L. (2024) ‘Barriers to better bicycle parking for promoting intermodal journeys: An inter-organisational collaboration perspective’, Transport Policy, 145, ss. 65–73. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.10.007.

Čater, T. & Pucko, D. (2010) ‘Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice’, Journal of East European Management Studies, 15(3), s. 207. Saatavilla: https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-3-207.

Christensen, J. (2021) ‘Expert knowledge and policymaking: a multi-disciplinary research agenda’, Policy and Politics, 49(3), ss. 455–471. Saatavilla: https://doi.org/10.1332/030557320X15898190680037.

David, Fred, David, Forest & David, M. (2023) ‘Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Conceptsand Cases. 17 s. Pearson Education’.

Drucker, P.F. & Tillman, M. (2000) Johtamisen haasteet. WSOY.

ECMT (2004). Implementing Sustainable Urban Travel Policies: Moving Ahead: National Policies to Promote Cycling. OECD. Saatavilla: https://doi.org/10.1787/9789282103296-en

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022) ‘Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen’.

Euroopan unioni (2022). European Declaration on Cycling. Saatavlilla: https://transport.ec.europa.eu/system/files/2023-11/European_Declaration_on_Cycling_en_0.pdf

Fishman, E. (2016) Cycling as transport. Saatavilla: https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/01441647.2015.1114271?needAccess=true (Accessed: 10 February 2025).

Fortuin, F. (2007) Strategic alignment of innovation to business: Balancing exploration and exploitation in short and long life cycle industries. Wageningen Academic Publishers.

Gaffron, P. (2003) ‘The implementation of walking and cycling policies in British local authorities’, Urban Transport Policy Instruments, 10(3), ss. 235–244. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/S0967-070X(03)00024-6.

Geels, F.W. (2011) ‘The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms’, Environmental Innovation and Societal Transitions, 1(1), ss. 24–40. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002.

Hammarström, M. (2021) ‘Vantaan kaupungin turvallisuussuunnitelma’. Vantaan kaupunki. Saatavilla (Viitattu 10.1.2025): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Turvallisuussuunnitelma%202021%20KH%201.11.2021%20FINAL.pdf#page=13.82.

Harms, L., Bertolini, L. & Brömmelstroet, M.T. (2016) ‘Performance of Municipal Cycling Policies in Medium-Sized Cities in the Netherlands since 2000’, Transport Reviews, 36(1), ss. 134–162. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/01441647.2015.1059380.

Helsingin seudun ympäristöpalvelut (2024) Pääkaupunkiseudun kasvihuonekaasupäästöt. Saatavilla (Viitattu 28.5.2025): https://www.hsy.fi/ymparistotieto/avoindata/avoin-data--sivut/paakaupunkiseudun-kasvihuonekaasupaastot/

Helsinki Regin Infoshare (n.d.) Helsingin seudun kunnat. Paikkatietoaineisto. Paikkatietoikkuna. Saatavilla (Viitattu 5.5.2025): https://kartta.paikkatietoikkuna.fi/

Hill, M. & Hupe, P. (2009) ‘Implementing Public Policy, Second Edition’. Sage Publications Ltd, London.

Hill, M. & Varone, E. (2016) The Public Policy Process. London, UNITED KINGDOM: Taylor & Francis Group. Saatavilla (Viitattu 28.1.2024): http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=4921275.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 10. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hrebiniak, L.G. (2006) ‘Obstacles to Effective Strategy Implementation’, Organizational Dynamics, 35(1), ss. 12–31. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001.

Hu, B., Leopold-Wildburger, U. & Strohhecker, J. (2017) ‘Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance’, European Journal of Operational Research, 258(2), ss. 664–676. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.026.

Hussey, D. (1998) ‘Chapter 1 - From planning to strategic management and beyond’, in D. Hussey (ed.) Strategic Management (Fourth Edition). Oxford: Butterworth-Heinemann, ss. 3–25. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-3849-4.50005-7.

Ingeborgrud, L., Suboticki, I., Ryghaug, M. & Skjølsvold, T.M. (2024) ‘Planners as middle actors in facilitating for city cycling’, Mobilities, 19(1), ss. 103–115. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/17450101.2023.2186799.

Johanson, J.E. (2021) ‘Strategic management: public sector view’, in Handbook of Theories of Public Administration and Management. Edward Elgar Publishing, ss. 234–251.

Juhila, K. (2021a) ‘Laadullinen tutkimus ja teoria. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja’. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/.

Juhila, K. (2021b) ‘Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja’. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/.

Jääskeläinen, S. (2018) ‘Kävelyn ja pyöräilyn edistämisohjelma’.

Kakhbod, A. (2013) Resource Allocation in Decentralized Systems with Strategic Agents: An Implementation Theory Approach. Springer Science & Business Media.

Kartta Vantaa (n.d.) Paikkatietojärjestelmä. Saatavilla (Viitattu 16.12.2024): https://kartta.vantaa.fi/.

Kautonen, K. (2024) Kestävät työmatkat ja kestävien kulkumuotojen käytön potentiaali neljällä suurimmalla suomalaisella kaupunkiseudulla. Saatavilla (Viitattu 9.12.2024): https://helda.helsinki.fi/items/c3a36aca-9293-4541-9f1d-6f3c2495f9f7.

Kawasaki, G. (2004) Ideas Are Easy, Implementation Is Hard, Forbes. Saatavilla (Viitattu 28.12.2024): https://www.forbes.com/2004/11/04/cx_gk_1104artofthestart.html.

Kivinen, S. (2017) ‘Implementoitu strategia kunnan toiminnan ohjaajana : Tapaustutkimus Hämeenlinnan kaupungin strategian toimeenpanosta’. Saatavilla (Viitattu 5.12.2024): https://trepo.tuni.fi/handle/10024/102509.

Knoflacher, H. (1995) Kaupungin ja liikenteen harmonia : vapaus autolla ajamisen pakosta. Suom. Jarmo Kalanti & Pekka Rytilä 1995. Helsinki: Liikennesuunnittelun seura ry.

Koglin, T. (2015) ‘Organisation does matter - planning for cycling in Stockholm and Copenhagen’, Transport Policy, 39, ss. 55–62. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2015.02.003.

Küster, F., Reibold, A.K. & Malak, O. (2024) ‘The state of national cycling strategies in Europe 2024’. Saatavilla (Viitattu 10.2.2025): https://www.ecf.com/media/resources/2024/The-State-of-National-Cycling-Strategies-in-Europe-2024_ECF_final%20241212.pdf#page=9.18.

Leixnering, S., Meyer, R. & Tobias, P. (2021) Hybrid coordination of city organisations: The rule of people and culture in the shadow of structures. Saatavilla: https://doi.org/10.1177/0042098020963854.

Lewis, S. & Haas, L. (2005) Work-life integration and social policy: A social justice theory and gender equity approach to work and family. In E.E. Kossek & S.J. Lambert (Eds.) Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives. Lawrence Erlbaum Associates.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2018) ‘Kävelyn ja pyöräilyn edistämisohjelma’. Saatavilla (Viitattu 10.1.2025): https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160720.

Maanmittauslaitos (n.d.) Taustakartta. Karttataso. Paikkatietoikkuna. Saatavilla (Viitattu 5.5.2025): https://kartta.paikkatietoikkuna.fi/

Mannola, M., Aavajoki, S., Kora, M., Lamuela, C. & Päivänen, J. (2021) ‘Kävelyn ja pyöräilyn edistämisen mahdollisuudet ja esteet’.

May, A.D., Kelly, C. & Shepherd, S. (2006) ‘The principles of integration in urban transport strategies’, Innovation and Integration in Urban Transport Policy, 13(4), ss. 319–327. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2005.12.005.

McLeod, S., Babb, C. & Barlow, S. (2020) ‘How to “do” a bike plan: Collating best practices to synthesise a Maturity Model of planning for cycling’, Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 5, s. 100130. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100130.

Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. (2011) ‘The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions’, Implementation Science, 6(1), s. 42. Saatavilla: https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42.

Nilsen, P. (2015) ‘Making sense of implementation theories, models and frameworks’, Implementation Science, 10(1), s. 53. Saatavilla: https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0.

Nilsen, P. & Birken, S.A. (2020) Handbook on implementation science. Edward Elgar Publishing.

Näsi, J. & Aunola, M. (2002) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. (MET-julkaisuja; No. 12). Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Olmstead, L. (2022) ‘7 Types of Organizational Structures +Examples - Whatfix’, The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption, 15 March. Saatavilla (Viitattu 11.2.2025): https://whatfix.com/blog/organizational-structure/.

Parkin, J. (2012) Chapter 1 Introduction. 1st ed. Bingley, U.K. : Emerald, (Cycling and Sustainability).

Paulsson, A., Isaksson, K., Sørensen, C.H., Hrelja, R., Rye, T. & Scholten, C. (2018) 'Collaboration in public transport planning – Why, how and what?', Competition and Ownership in Land Passenger Transport, 69, ss. 377–385. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.06.013.

Pauni, M. (2013) 'Elävän kuntastrategian kulmakivet USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite. Kuntaliitto.' Saatavilla: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/USO2%20El%C3%A4v%C3%A4n%20kuntastrategian%20kulmakivet.pdf.

Pettinga, A., Rouwette, A., Braakman, B., Pardo, C., Kuijper, D., de Jong, H. & Godefrooij, T. (2009) Cycling Inclusive Policy Development: a Handbook.

Pressman, J.L. & Wildavsky, A. (1984) Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation. Univ of California Press.

Pucher, J., Buehler, R. & Seinen, M. (2011) 'Bicycling renaissance in North America? An update and re-appraisal of cycling trends and policies', Transportation research part A: policy and practice, 45(6), ss. 451–475.

Ramboll (2021) Vantaan kaupungin pyöräliikenteen kehittämisohjelma 2021–2026.

Rannisto, P.H. (2005) Kunnan strateginen johtaminen-tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere University Press.

Rantala, T., Luukkonen, T., Karhula, K., Vaismaa, K., Mäntynen, J. & Metsäpuro, P. (2014) 'Kävelystä elinvoimaa'. Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenteen tutkimuskeskus Verne.

Ratanaburi, N., Alade, T. & Saçli, F. (2021) 'Effects of stakeholder participation on the quality of bicycle infrastructure. A case of Rattanakosin bicycle lane, Bangkok, Thailand', Case Studies on Transport Policy, 9(2), s. 637–650. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.03.002.

Rekola, M., Kolinen, L., Asikainen, E., Heliste, L., Immonen, E., Starck, M., Ahokas, M., Suomento, J. & Johansson, S. (2022) 'Liikenneturvallisuusstrategia 2022–2026'. Available at: https://www.traficom.fi/fi/liikenne/raideliikenne/liikenneturvallisuusstrategia-2022-2026.

Sagaris, L. (2014) ‘Citizen participation for sustainable transport: The case of “Living City” in Santiago, Chile (1997-2012)’, Journal of Transport Geography, 41, ss. 74–83. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2014.08.011.

Sager, F. & Gofen, A. (2022) ‘The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation’, Governance, 35(2), ss. 347–364. Saatavilla: https://doi.org/10.1111/gove.12677.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill A. & Bristow, A. (2019) ‘Research Methods for Business Students” Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development’, ss. 128–171.

Shenton A.K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information.* 22(2), ss. 63–75

Sydänmaanlakka, P. (2015) Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?. Talentum.

Thomann, E., van Engen, N. & Tummers, L. (2018) ‘The necessity of discretion: A behavioral evaluation of bottom-up implementation theory’, Journal of Public Administration Research and Theory, 28(4), ss. 583–601.

Thomas, K. & Nilsen, P. (2024) ‘Implementation theories’, Implementation Science. Routledge, ss. 70–79.

Tilastokeskus (2024) Väestön ennakkotilasto. Väestörakenteen ennakkotiedot alueittain, 2024., PxWeb. Saatavilla (Viitattu 16.12.2024): https://pxdata.stat.fi:443/PxWebPxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vamuu/statfin_vamuu_pxt_11lj.px/.

Turunen, M. (2023) ‘Pyöräilyn olosuhteet Suomen kunnissa 2023’.

Vaismaa, K. (2014) Aloittelijasta mestariksi : pyöräilyn kasvuun vaikuttavat toimenpiteet eurooppalaisissa kaupungeissa. Tampere University of Technology. Saatavilla (Viitattu 5.12.2024): https://trepo.tuni.fi/handle/10024/113990.

Vaismaa, K., Karhula, K., Huhta, R., Lahtinen, T., Gruzdaitis, L., Bäckström, J. & Jaakola, H. (2019) ‘Pysäköinti 2.0.´ WSP Finland Oy.

Vantaan kaupunki (2020) ‘Vantaan pyöräliikenteen tavoiteverkko’. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan_Pyoraliikenteen_tavoiteverkko.pdf.

Vantaan kaupunki (2021a) ‘Resurssiviisauden tiekartta’. Saatavilla (Viitattu 27.11.2024): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Resurssiviisauden tiekartta_0.pdf.

Vantaan kaupunki (2021b) ‘Pyöräpysäköinnin yleissuunnitelma’. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/155783_Pyorapysakoinnin_yleissuunnitelma.pdf.

Vantaan kaupunki (2022) ‘Innovaatioiden Vantaa. Kaupunkistrategia 2022–2025’. Saatavilla (Viitattu 27.11.2024): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan kaupunkistrategia 2022-2025.pdf.

Vantaan kaupunki (2023a) ‘Vantaan hyvinvointisuunnitelma 2023–2025’. Saatavilla (Viitattu 10.1.2025): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaa_Hyvinvointisuunnitelma2023-2025.pdf.

Vantaan kaupunki (2023b) ‘Vantaan liikennepoliittinen ohjelma’. Saatavilla (Viitattu 10.1.2025): https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20liikennepoliittinen%20ohjelma%202023%20hyv%C3%A4ksytty%20%28ID%20303618%29.pdf.

Vantaan kaupunki (2023c) ‘Vantaan yleiskaavan 2020 (YK0048) selostus’. Saatavilla (Viitattu 3.1.2025): https://www.vantaa.fi/fi/asuminen-ja-rakentaminen/kaavoitus/yleiskaavoitus/vantaan-yleiskaava-2020.

Vantaan kaupunki (2024) Koko kaupungin väestöennuste. Saatavilla (Viitattu 10.1.2025): https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoa-vantaasta/tilastot-ja-tutkimukset/vantaan-vaestoennusteet/koko-kaupungin-vaestoennuste.

Vantaan kaupunki (n.d.a) Elinvoimainen ja osaava Vantaa. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/vastuullisuus/vastuullisuusraportti-2023/elinvoimainen-ja-osaava-vantaa.

Vantaan kaupunki. (n.d.b). Organisaatio. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/organisaatio.

Vantaan kaupunki (n.d.c) Vantaan liikkumisohjelma. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.vantaa.fi/fi/vantaan-liikkumisohjelma.

Vantaan kaupunki (n.d.d) Vantaan ratikan selvityksiä ja aineistoja. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.vantaa.fi/fi/kadut-ja-liikenne/vantaan-ratikka/vantaan-ratikan-selvityksia-ja-aineistoja.

Vigar, G. (2000) ‘Local “Barriers” to Environmentally Sustainable Transport Planning’, Local Environment, 5(1), ss. 19–32. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/135498300113246.

Voit, J.R. & Drury, C.G. (2013) ‘Factors influencing vicarious learning mechanism effectiveness within organizations’, International Journal of Innovation and Technology Management, 10(06), s. 1340025.

Vuori, J. (2021a) ‘Tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen käsikirja’. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/.

Vuori, J. (2021b) ‘Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen käsikirja’. Saatavilla (Viitattu 10.12.2024): https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/.

Vänttinen, M. & Pyhältö, K. (2009) ‘Strategy process as an innovative learning environment’, Management Decision, 47(5), ss. 778–791. Saatavilla: https://doi.org/10.1108/00251740910960114.

Wang, L. & Ahmed, P.K. (2003) ‘Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations’, Measuring Business Excellence, 7(1), ss. 51–62.

Wang, L. (2018) ‘Barriers to implementing pro-cycling policies: A case study of Hamburg’, Sustainability (Switzerland), 10(11). Saatavilla: https://doi.org/10.3390/su10114196.

Weiner, B.J. (2020) ‘A theory of organizational readiness for change’, in Handbook on implementation science. Edward Elgar Publishing, ss. 215–232.

White, C. (2017) Strategic management. Bloomsbury Publishing.

Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325. Saatavilla: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325.

Ympäristöministeriö (2024) Helsingin seudun kuntien ja valtion välinen maankäytön, asumisen ja liikenteen sopimus 2024–2035. Saatavilla (Viitattu 17.12.2024): https://ym.fi/maankayton-asumisen-ja-liikenteen-sopimukset.

Zhao, C., Carstensen, T.A., Nielsen, T. & Olafsson, A. (2018) ‘Bicycle-friendly infrastructure planning in Beijing and Copenhagen - between adapting design solutions and learning local planning cultures’, Journal of Transport Geography, 68, ss. 149–159. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2018.03.003.

Zhao, Q. & Manaugh, K. (2023) ‘Introducing a Framework for Cycling Investment Prioritization’, Transportation Research Record, 2677(7), ss. 265–277. Saatavilla: https://doi.org/10.1177/03611981231152241.

LIITE A: HAASTATTELULOMAKE

HAASTATTELULOMAKE

Haastattelija: Mikael Kaila
Aihe: Pyöräliikenteen tavoitteiden implementoimisen kehittäminen Vantaalla

Johdanto

- Haastattelijan esittäytyminen
- Haastattelun esittely
- Suostumus haastattelun tallentamiselle

Haastateltavan esittely

1) Esitteletkö itsesi ja työnkuvasi lyhyesti?
2) Mikä on roolisi Vantaan pyöräliikenteen kehittämisen näkökulmasta?

Vantaan pyöräliikennettä koskevat tavoitteet

3) Miten arvioisit Vantaan kaupungin pyöräliikenteelle asettamia tavoitteita?
   a) Mitkä tavoitteista koet tärkeimpinä?
   b) Mitä kehitettävää/muokattavaa tavoitteissa mielestäsi on?

Keskeiset esteet tavoitteiden toteutumiselle

4) Miten pyöräliikenteelle asetetut tavoitteet ovat realisoituneet Vantaalla?
5) Mitkä ovat keskeiset esteet tavoitteiden saavuttamiselle?
   - Organisaatiorakenne
   - Johtaminen
   - Resurssit
   - Kommunikaatio
   - yms.

Keinot pyöräliikenteen tavoitteiden toteuttamiseen

6) Millä keinoilla/toimenpiteillä tavoitteet voitaisiin saavuttaa entistä paremmin?
7) Miten priorisoisit toimenpiteitä?
   a) Mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet?
   b) Mitkä ovat helpoiten toteutettavissa?
8) Kenellä on vaikutusvalta/vastuu ratkaisuihin vaikuttamiseen?

Lopetus

- Lisättävää tai kysyttävää?
- Ottakaa yhteyttä, jos lisättävää tai kysyttävää ilmenee myöhemmin: mikael.kaila@vantaa.fi

LIITE B: TIETOSUOJAILMOITUS

Tampereen yliopisto
Tampereen ammattikorkeakoulu

Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), art. 12–14

Rekisterin nimi	Pyöräliikenteen strategisten tavoitteiden implementoinnin kehittäminen Vantaalla [Diplomityö]
Päiväys	18.2.2025
Rekisterinpitäjä(t)	Mikael Kaila, mikael.kaila@tuni.fi
Muut henkilötietoja käsittelevät henkilöt	
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Kalle Vaismaa, kalle.vaismaa@tuni.fi
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	Henkilötietojasi käsitellään Vantaan pyöräliikenteen tavoitteiden implementointiin liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Haastattelulla pyritään taustoittamaan implementoinnin haasteita sekä havainnoimaan ratkaisuiden löytämistä. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: ☒ suostumus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1.a-kohta. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.
Henkilötietojen säilytysaika	Aineisto säilytetään Mikael Kailan diplomityötä varten. Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhotaan. Arvioitu valmistumisaika 5/2025. Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.

Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679), art. 12–14

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin: - Nimitiedot - Ammattinimike ja työnkuva - Haastattelun tietosisältö Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: tietosuoja@om.fi

LIITE C: HAASTATELTAVILLE TOIMITETTU ESIMATERIAALI

Tavoitteet Vantaan pyöräliikenteelle

Vantaan kaupunki on asettanut tavoitteekseen tehdä pyöräilystä aidosti kilpailukykyinen vaihtoehto henkilöauton käytölle ympäri vuoden. Pyöräliikenteen kulkutapaosuus pyritään nostamaan vuoden 2023 seitsemästä prosentista 20 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteeseen pyritään pääsemään tekemällä pyöräilystä houkutteleva ja turvallinen liikkumismuoto pyöräliikenteen kehittämisohjelmassa kirjattujen toimenpiteiden avulla. Toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa kaupunkirakenteen suunnitteleminen pyöräilyä tukevaksi, pyöräinfran laadun ja kunnon varmistaminen, pyöräilykasvatus ja pyöräliikenteen markkinointi sekä pyöräliikenteen kehittämisestä vastaavien toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen.

Pyöräliikenteen kehittämisohjelman lisäksi pyöräliikenteen tavoitteita esiintyy myös muussa diplomityötä varten tutkitussa aineistossa. Aineistosta voidaan havaita, että tavoitteissa käsitellään paljon muun muassa pyöräilyn määrän sekä sen houkuttelevuuden lisäämistä, pyöräilyinfran, turvallisuuden sekä pyöräpysäköinnin kehittämistä. Useassa asiakirjassa pyöräliikenteelle asetetaan tavoitteeksi myös liikenteen kestävyyden ja tilatehokkuuden edistäminen. Muutamassa asiakirjassa käsitellään myös liikkumistarpeen minimoimista sekä yksilön terveyden edistämistä. Pyöräliikenteen tavoitteita on kerätty seuraavista ohjelmista ja suunnitelmista:

Ohjelman taso	Ohjelma	Valmistumisvuosi tai aikajänne
Strateginen ja yleinen	Vantaan kaupunkistrategia	2022–2025
	Resurssiviisauden tiekartta	2021–2025
Maankäyttö ja liikenne	Vantaan yleiskaava	2020
	Helsingin seudun MAL-investointiohjelma	sopimus 2024–2035, toimenpiteet 2024–2027
	Vantaan liikennepoliittinen ohjelma	2023
Pyöräily	Pyöräliikenteen kehittämisohjelma	2021–2026
	Pyöräliikenteen tavoiteverkko	2020
	Pyöräpysäköinnin yleissuunnitelma	2021
Sidoksissa olevat ohjelmat	Vantaan liikkumisohjelma	2024
	Raitiotien suunnitelmat	yleissuunnitelma 2019, hankesuunnitelma 2023

Aineistosta esiin nousevat teemat pyöräliikenteen tavoitteille:

Pyöräilyn määrän kasvu

- Kävelyn ja pyöräilyn määrän ja kulkutapaosuuden lisääminen
- Pyöräilijöiden määrän kehityksen seuranta

Pyöräilyn helpottuminen

- Erinomaiset jalankulku- ja pyöräilymahdollisuudet keskustojen sisällä
- Keskustojen saavutettavuuden kehittyminen

Houkuttelevuuden lisääntyminen

- Laadukkaat ja viihtyisät liikkumisen ympäristöt
- Jalankulkijoita ja pyöräliikennettä priorisoiva liikenne
- Lyhyemmät reitit kävellen ja pyöräillen

Infran kehittäminen

- Pyöräliikenteen tavoiteverkon mukaiset yhteydet
- Turvallinen ja laadukas pyöräpysäköinti

Liikenteen kestävyys

- Liikenteen kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen
- Kestävän ja vähäpäästöisen elämäntavan sekä kestävien liikkumismuotojen mahdollistaminen

Tilatehokkuus

- Monipuoliset ja tiiviit keskustat sekä lähipalvelut
- Kävelyn, pyöräilyn ja joukkoliikenteen painottaminen ja autoriippuvuuden vähentäminen
- Resurssiviisas yhdyskuntarakenne

Turvallisuuden parantaminen

- Pyöräilyn turvallisuuden lisääminen kulkumuoto-osuuden kasvaessa

Terveys

- Liikkuminen omin lihasvoimin lisääntyy
- Liikenteen aiheuttamien terveys- ja ympäristöhaittojen vähentäminen

RYHMÄ:

PYÖRÄLIIKENTEEN TAVOITTEET JA NIIDEN SAAVUTTAMINEN -TYÖPAJA

	ESTEET	RATKAISUT
JOHTAMINEN	- Epäselvä tavoitteiden ja toimien priorisointi - Puutteet sitouttamisessa - Liiallinen luotto yksilön innokkuuteen ja aktiivisuuteen - Vähäinen huomio -	
KOMMUNIKOINTI	- Siilomaisuus - Vertikaalisen kommunikoinnin yksisuuntaisuus - Yhteistyö organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa - Viestintä -	
JÄRJESTELMÄLLISYYS	- Selvän kokonaiskuvan puute - Pistemäinen tekeminen - Tavoitteiden ja ohjelmien hajanaisuus - Muuttuva toimintaympäristö - Puutteellinen tilannekuva ja seuranta - Resursointi -	
ASENTEET	- Asenne pyöräilystä merkityksettömänä kulkumuotona - Tahtotilan puute - Kunnianhimon puute -	
RAKENTEET	- Organisaation rajat - Muutoksen hitaus - Olemassa oleva kaupunkirakenne -	

LIITE D: TYÖPAJAN MATERIAALI