



Lähtökohtia hyväksyttävän ja oikeudenmukaisen vihreän siirtymän toteutukseen

Akordin ehdotus vuorovaikutusstrategiaksi Oulun kaupungille

Thomas Banafa, Juha-Pekka Turunen, Jonna Kangasoja, Essi Arminen

Akordi Oy

25.2.2026



© Thomas Banafa, Juha-Pekka Turunen, Jonna Kangasoja, Essi Arminen
978-952-7599-16-7 (PDF)
978-952-7599-17-4 (painettu)
Akordi Oy:n julkaisuja
Helmikuu 2026



Sisällys

Johdanto	1
Hyväksyttävyys ansaitaan	2
Vihreän siirtymän hankkeet Oulussa	3
Vuorovaikutusstrategian laatiminen Akordin ja Oulun yhteistyönä	5
Sidosryhmäanalyysi.....	6
Analyysin tulokset	6
Tunnistetut sidosryhmät.....	8
Tunnistetut huolet	10
Vuorovaikutuksen tavat ja prosessit	12
Vuorovaikutuksen resursointi ja koordinointi	14
Vuorovaikutustoimenpiteiden ohjelmointi	16
Osallistamisesta kohti yhteistä ongelmanratkaisua	17
Kirjallisuus ja lähteet.....	19

Johdanto

Ouluun on suunnitteilla laaja vihreän siirtymän kokonaisuus, jonka keskiössä ovat erityisesti vetyyn liittyvät hankkeet. Vihreä siirtymä kytkeytyy Oulun kaupungin strategiaan tavoitteisiin, joita ovat mm. hiilineutraalius, elinvoimaisuuden vahvistaminen, sekä kuntalaisten osallisuus, joka toteutuu tiiviissä vuorovaikutuksessa ja ilmenee koettuna oikeudenmukaisuutena.

Uusin tutkimus ja myös käytännön kokemukset osoittavat, että vihreän siirtymän hankkeet tuovat usein mukanaan jännitteitä. Tämä on seurausta siitä, että myös päästöttömän energian laitoksiin liittyvät kielteisiä ja ennakoimattomia vaikutuksia niin ihmisille kuin ympäristölle (Puustinen ym. 2025, 25). Suorien ympäristö-, maisema- tai taloudellisten vaikutusten lisäksi jännitteissä kyse on kyse siitä miten oikeudenmukaiseksi ja hyväksyttäväksi siirtymän käytännön toteutus koetaan (Kankare 2026, Peltonen ym. 2024).

Jos hankkeita ei viedä eteenpäin avoimesti ja keskeisiä sidosryhmiä kuunnellen, saattavat monet tarpeelliset hankkeet päätyä umpikujaan. Oikea-aikaisen ja laadukkaan vuorovaikutuksen puuttuessa asukkaan, luontojärjestön tai muun paikallisyhteisön toimijan silmissä valitusprosessi voi näyttäytyä ainoana todellisena vaikutusmahdollisuutena. Oikeudenkäyntejä käytetäänkin yhä useammin välineenä vihreän siirtymän epäoikeudenmukaisuuksien haastamiseksi (Kankare 2026, Kangasoja ym. 2024).

Oulussa kuntalaisille hankkeisiin liittyen tärkeimmiksi teemoiksi on tunnistettu turvallisuus, luontovaikutukset, maiseman muutokset, hyötyjen ja haittojen jakautuminen sekä mahdollisuudet vaikuttaa hankkeiden suunnitteluun. Aiemmat kokemukset ja kehityskulut, kuten tuulivoimahankkeiden synnyttämä epäluottamus, kuntaliitosten myötä vahvistuneet aluerajat sekä palveluverkon muutoksista syntyneet kokemukset vaikuttavat uusiin hankkeisiin asennoitumisen taustalla.

Näistä syistä uusien vedyntuotanto- ja jalostuslaitosten sekä voimansiirto- ja putkilinjojen hyväksyttävä toteutustapa tulee edellyttämään Oulun kaupungilta pitkäjänteistä ja systemaattista otetta vuorovaikutukseen kuntalaisten ja keskeisten sidosryhmien kanssa. Kaupungilla on jo osallisuus- ja vuorovaikutussuunnitelmaan kirjattu periaatteina arvostava ja tasavertainen dialogi. Vihreän siirtymän hankkeet edellyttävät kuitenkin näiden periaatteiden viemistä vuorovaikutuksen rakenteisiin vahvistaen ja täydentäen niitä, sillä hankkeiden mittaluokka ja vaikutukset poikkeavat tavanomaisista suunnittelu- ja kaavoitusprosesseista.

Akordi on laatinut tämän vuorovaikutusstrategian yhteistyössä Oulun kaupungin asiantuntijoiden kanssa syksyn 2025 ja kevään 2026 aikana. Työ on osa Akordin laajempaa TAH-säätiön ja RELEX-säätiön tukemaa *Vihreän siirtymän konfliktien ennakointi ja ratkaisu* –

kokonaisuutta¹. Vuorovaikutuksen suunnittelua ja toteutusta tukeva käytännönläheinen toimintamalli pohjautuu Akordin pitkään käytännön kokemukseen, sekä kansainvälisiin esimerkkeihin. Vuorovaikutusstrategian tavoitteena on tukea Oulun kaupunkia oikeudenmukaisen, ennakoitavan ja laajasti hyväksytyin vihreä siirtymän toteutuksessa. Jokaisen hankkeen onnistumista mittaa se, miten hyvin se edistää kaupungin pitkän aikavälin tavoitteita ja samanaikaisesti huomioi oululaisten tämän päivän arjen, näkemykset, sekä tulevaisuuden toiveet.

Hyväksyttävyyttä ansaitaan

Monitoimijaisille ja kompleksisille prosesseille on tyypillistä se, että niiden lopputulosten erinomaisuus tai epätyytyttävyyttä heijastavat melko suoraan tuloksia edeltänyttä prosessia. Maankäytön suunnittelu on erittäin vaativaa yhteensovittamista, jota tehdään rajallisilla resursseilla ja yleensä aikataulupaineen alla. Akordin Pelikirja (2024) kannustaa kuntia ja hankekehittäjiä panostamaan varhaisen vaiheen vuorovaikutukseen, jotta ilmastonmuutokseen vastaavia, mutta vaikeasti sijoitettavia teollisuuslaitoksia ja rakenteita saataisiin toteutettua hyväksyttävällä tavalla. Ei-toivottujen maankäytön muutosten hyväksyttävyyttä ansaitaan prosessien laadun avulla. Mistä prosessien laatu syntyy?

Akordin yhdysvaltalainen mentori Merrick Hoben (2020; 2024) on kiteyttänyt osuvasti maankäytön konfliktien ennakoinnissa ja ratkaisussa keskeiset periaatteet, joista on mahdollista johtaa kuhunkin tilanteeseen sopivia ratkaisuja. AARC (*acknowledgement-agency-reciprocity-clarity*) lyhenne tarkoittaa tunnustamista, toimijuutta, vastavuoroisuutta ja selkeyttä.

Oulun tilanteeseen soveltaen periaatteet tarkoittavat seuraavaa:

Tunnustaminen tarkoittaa sitä, että kaupungin tulee kuulla ja huomioida sidosryhmien kokemukset, huolenaiheet ja paikallistieto aidosti. Tämä sisältää sekä historiallisten kokemusten että alueellisten erojen tunnistamisen. Tunnustaminen ei ole pelkkää kuuntelua, vaan myös konkreettista reagoitua ja sen osoittamista, että näkemyksillä on merkitystä ja vaikutusta prosessin kululle, ei sille mitä konkreettisesti tehdään, missä vaiheissa, keiden kanssa, miten tekeminen resursoidaan jne.

Toimijuus viittaa mahdollisuuteen vaikuttaa. Kaupungin tulee tarjota sidosryhmille todellisia vaikutusmahdollisuuksia prosessin sellaisissa vaiheissa, joissa näkemykset voivat muokata suunnittelua. Tämä tarkoittaa ajoissa käynnistettyä vuorovaikutusta, avointa keskustelua vaihtoehtoja sekä sitä, että kaupunki selkiyttää, mistä asioista voidaan neuvotella ja missä rajoissa.

¹ Kangasoja, J. (2025) [Murrokseen tarvitaan konflikteja ja konfliktiosaamista](#) . Akordi.

Vastavuoroisuus rakentuu yhteistyön ja yhteisen oppimisen varaan. Kaupungin tehtävä ei ole vain kerätä palautetta, vaan myös käydä jatkuvaa keskustelua siitä, mitä tietoa tarvitaan, mikä on epäselvää ja miten päätöksenteko etenee. Vastavuoroisuus näkyy erityisesti tilanteissa, joissa kaupungin ja sidosryhmien näkemykset poikkeavat: ratkaisua ei etsitä yksipuolisesti, vaan yhteisen ymmärryksen kautta.

Selkeys tarkoittaa, että kaupungin tulee viestiä tavoitteet, rajat, aikataulut, vaikutusten arviointitavat ja päätöksenteon kulku ymmärrettävästi ja avoimesti. Selkeys on keskeistä myös sisäisesti: kaupungin toimialojen tulee jakaa yhteinen tilannekuva, jotta sidosryhmille annettava tieto on yhdenmukaista ja johdonmukaista koko prosessin ajan.

Vuorovaikutuksen lähtökohdat, resursointi ja integrointi muodostavat kokonaisuuden, joka varmistaa, että vihreän siirtymän hankkeet eivät etene irrallisina teknisinä projekteina, vaan osana laajempaa, läpinäkyvää ja oikeudenmukaista kaupungin kehittämistä. Kun periaatteet, vastuut ja prosessit ovat selkeät, kaupunki pystyy toimimaan ennakoivasti, hallitsemaan riskejä ja rakentamaan luottamusta kaikissa hankkeissa.

Vihreän siirtymän hankkeet Oulussa

Oulussa on käynnissä ja valmistelussa useita vihreän siirtymän kannalta keskeisiä kokonaisuuksia. Ne ovat eri vaiheissa, mutta yhdessä ne muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, joka vaikuttaa kaupungin maankäyttöön, infrastruktuuriin, elinympäristöihin ja elinkeinoihin.

Vetyklusterin hankkeet muodostavat kokonaisuuden, johon kuuluu useita vedyntuotanto- ja jalostuslaitoksia sekä näitä palvelevia sähkö- ja putki-infrastruktuureja. Tältä osin ratkaisut liittyvät erityisesti Oritkarin, Vihreäsaaren, Laanilan, Pyyryväisen ja Hangaskankaan alueisiin, joilla eteneminen edellyttää voimajohtojen vahvistamista, uusien linjausten suunnittelua ja vetyputkien sijoittelua. Yhden alueen ratkaisut vaikuttavat usein toisten alueiden toteutusedellytyksiin ja aikatauluihin. Käynnissä olevien hankkeiden sijainnit on esitetty alla (Kuva 1).



Kuva 1. Vihreän siirtymän hankkeiden sijainnit (taustakartta © OpenStreetMap 2026. Muokattu lähteestä <https://www.ouka.fi/vihrea-siirtyma-oulussa>)

Hangaskankaan teollisuusalue on nousemassa merkittäväksi sijoittumispaikaksi vihreän siirtymän teollisuudelle. Alue sijaitsee merkittävässä sähkönsiirron risteyskohdassa, ja Fingridin Pikkaralan sähköaseman läheisyys tekee siitä erityisen soveltuvan vihreän siirtymän hankkeille sekä runsaasti sähköä tarvitsevalle teollisuudelle. Lisäksi Pikkaralan sähköasemalta suunnitellut uudet voimajohdot ovat erittäin tärkeitä Oulun alueen muille vihreän siirtymän teollisuusalueille.

Oritkarin ja Vihreäsaaren alueilla kehitys kytkeytyy sataman, energiainfrastruktuurin ja merialueen maankäytön ratkaisuihin, joilla on vaikutuksia myös naapurialueille.

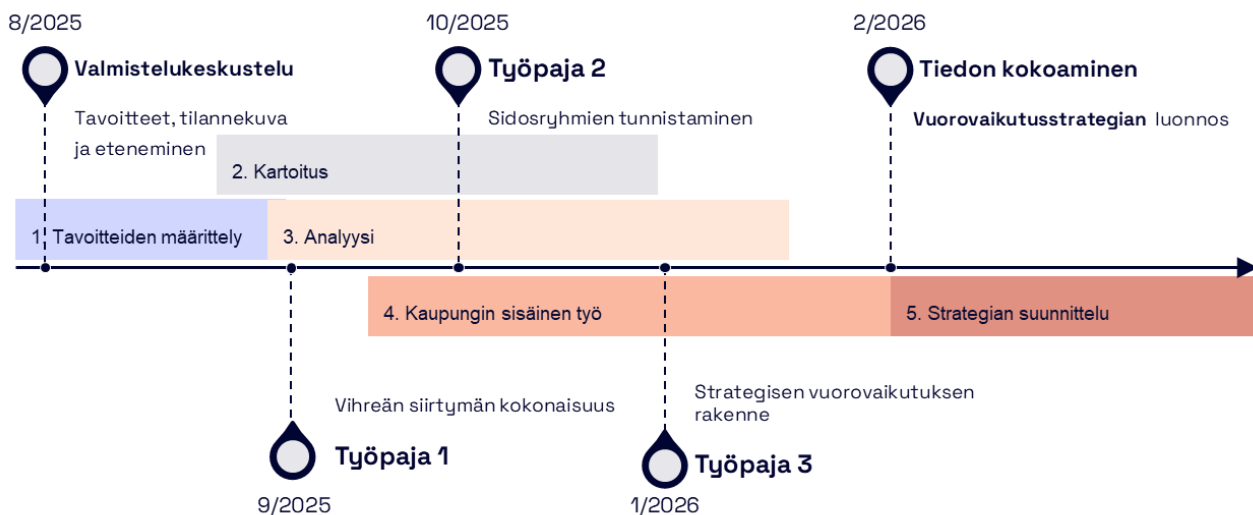
Pyryväinen on laaja kehittämiskohde, jossa on varauduttu useiden vetyä hyödyntävien toimijoiden sijoittumiseen. Alueen suunnittelu on alkuvaiheessa, ja osayleiskaavan nähtäville asettaminen tuo esiin kysymykset luontoarvoista, yksityisestä maanomistuksesta sekä sähkö- ja putki-infrastruktuurin sijoittamisesta.

Laanilassa vetyyn liittyvät investointivalmistelut kytkeytyvät olemassa olevaan teolliseen kokonaisuuteen. Alueen ratkaisut täydentävät nykyistä verkkoa, mutta herättävät kysymyksiä muun muassa riskienhallinnasta, meluvaikutuksista ja liikennejärjestelyistä.

Käynnissä olevien hankkeiden luonne korostaa kolmea tekijää: varhaisen ja toistuvan vuorovaikutuksen tarve, hankkeiden välisten rajapintojen koordinointi sekä aikataulujen yhteensovittaminen. Seuraavissa luvuissa määritellään sidosryhmät, tunnistetut huolet sekä vuorovaikutuksen tavat, prosessit ja ajoitus.

Vuorovaikutusstrategian laatiminen Akordin ja Oulun yhteistyönä

Akordin asiantuntijat työstivät tämän vuorovaikutusstrategian yhteistyössä Oulun kaupungin asiantuntijoiden kanssa syksyn 2025 ja alkuvuoden 2026 aikana. Työ käynnistyi elokuussa 2025 **valmistelukeskusteluilla**, joissa määriteltiin työn tavoitteet, tunnistettiin keskeiset hankkeet ja sovittiin työn etenemisestä keskeisten asiantuntijoiden ja toimialojen edustajien kanssa. Samalla koottiin alustava tilannekuva kaupungin nykyisistä vuorovaikutuskäytännöistä ja rakenteista. Tätä vaihetta tuki kaupungin sisäinen taustatyö, johon sisältyi sidosryhmäluetteloiden kokoamista ja päivittämistä sekä eri toimialojen näkemysten keräämistä.

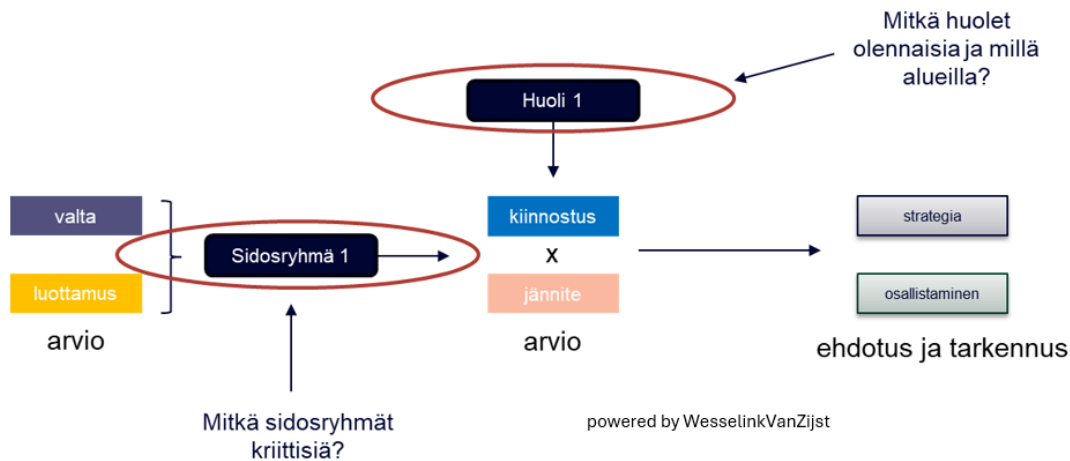


Kuva 2. Vuorovaikutusstrategian laatimisprosessi

Syksyn ja talven aikana strategiaa työstettiin **kolmessa työpajassa**. Ensimmäisessä työpajassa tarkasteltiin vihreän siirtymän kokonaisuutta ja kerättiin esiin alustava lista mahdollisista huolista ja kysymyksistä, joita hankkeet voivat herättää. Tämän lisäksi tietojen keräämisessä hyödynnettiin Oulun alueen aikaisempien kaava- ja YVA-prossien tuottamaa aineistoa, kuten niistä annettuja lausuntoja ja mielipiteitä sekä koosteita yleisötilaisuuksista. Toisessa työpajassa keskityttiin sidosryhmien tunnistamiseen ja analysointiin sekä siihen, miten eri ryhmät suhteutuvat toisiinsa vaikutusvallan, kiinnostuksen ja huolten näkökulmista. Kolmas työpaja syventyi strategisen vuorovaikutusmallin rakenteeseen, tavoitteisiin ja kaupungin omaan rooliin.

Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmien ja näiden huolien sekä osallistamistapojen tunnistamisessa hyödynnettiin systemaattista analyysiä, joka pyrkii huomioimaan myös osapuolten valtasuhteet ja luottamustasot. Analyysin viitekehys on kuvattu alla (Kuva 3).



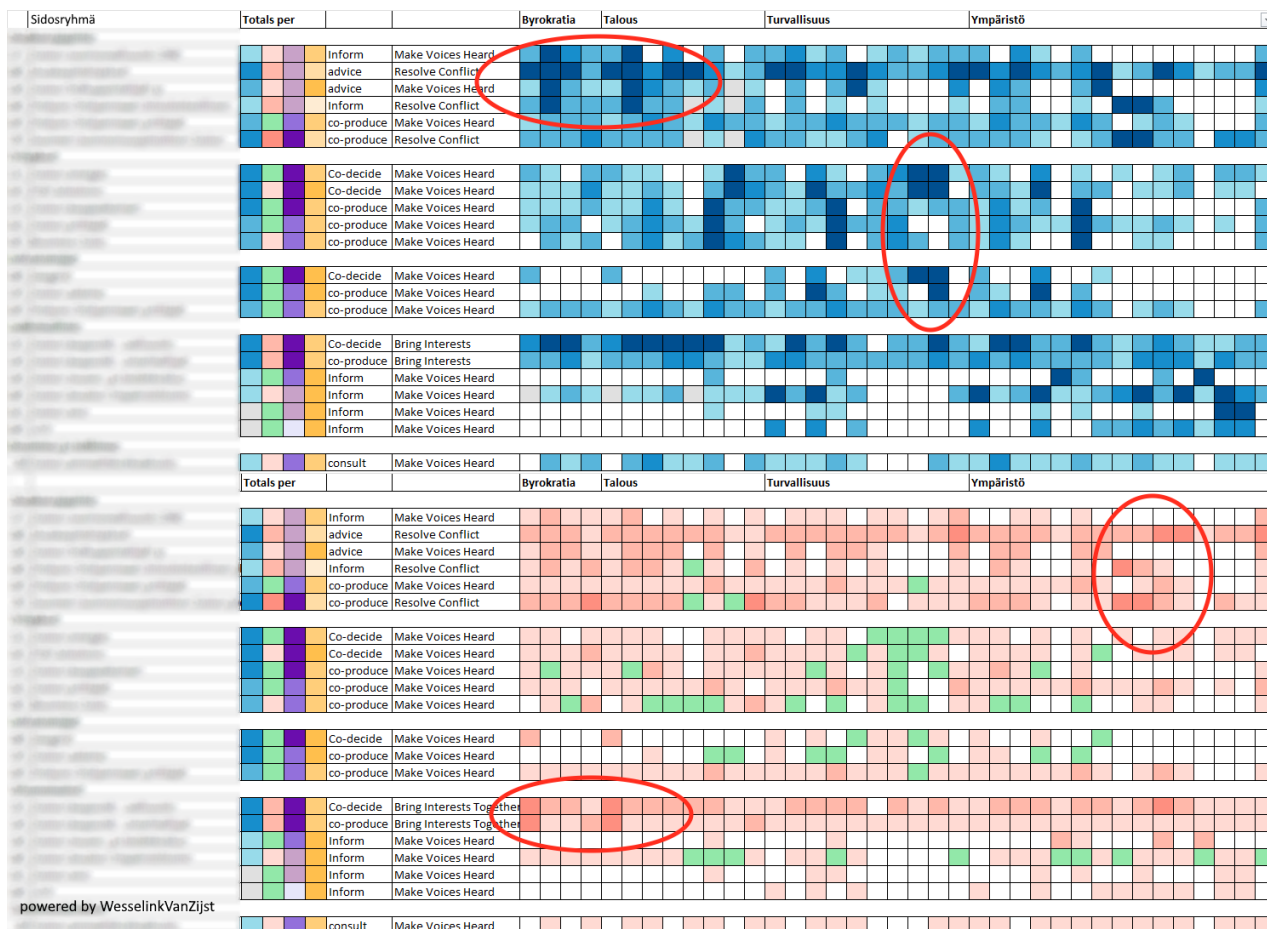
Kuva 3. Kriittisten sidosryhmien, huolien ja vuorovaikutustapojen tunnistaminen

Työpajojen rinnalla kaupungin asiantuntijat syvensivät analyysia **sisäisellä työskentelyllä**. Tässä vaiheessa tarkennettiin sidosryhmäkohtaisia arvioita, koottiin tietoa käynnissä olevien hankkeiden etenemisestä sekä arvioitiin nykyisten vuorovaikutusprosessien vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Prosessissa hyödynnettiin myös aiempien osallistumistilaisuuksien ja kyselyjen havaintoja.

Prosessin viimeistelyvaiheessa helmikuussa 2026 työpajojen tulokset, kaupungin sisäinen valmistelu ja eri toimialoilta saatu tieto koottiin yhteen **kokonaisuudeksi**. Näiden pohjalta laadittiin vuorovaikutusstrategian luonnos, jonka tarkoituksena on toimia kaupungille yhteisenä viitekehysenä sidosryhmäyhteistyön suunnittelussa. Suunnitelma tukee sekä hanketasolla tehtävää työtä että koko kaupungin laajuista strategista vuorovaikutusta.

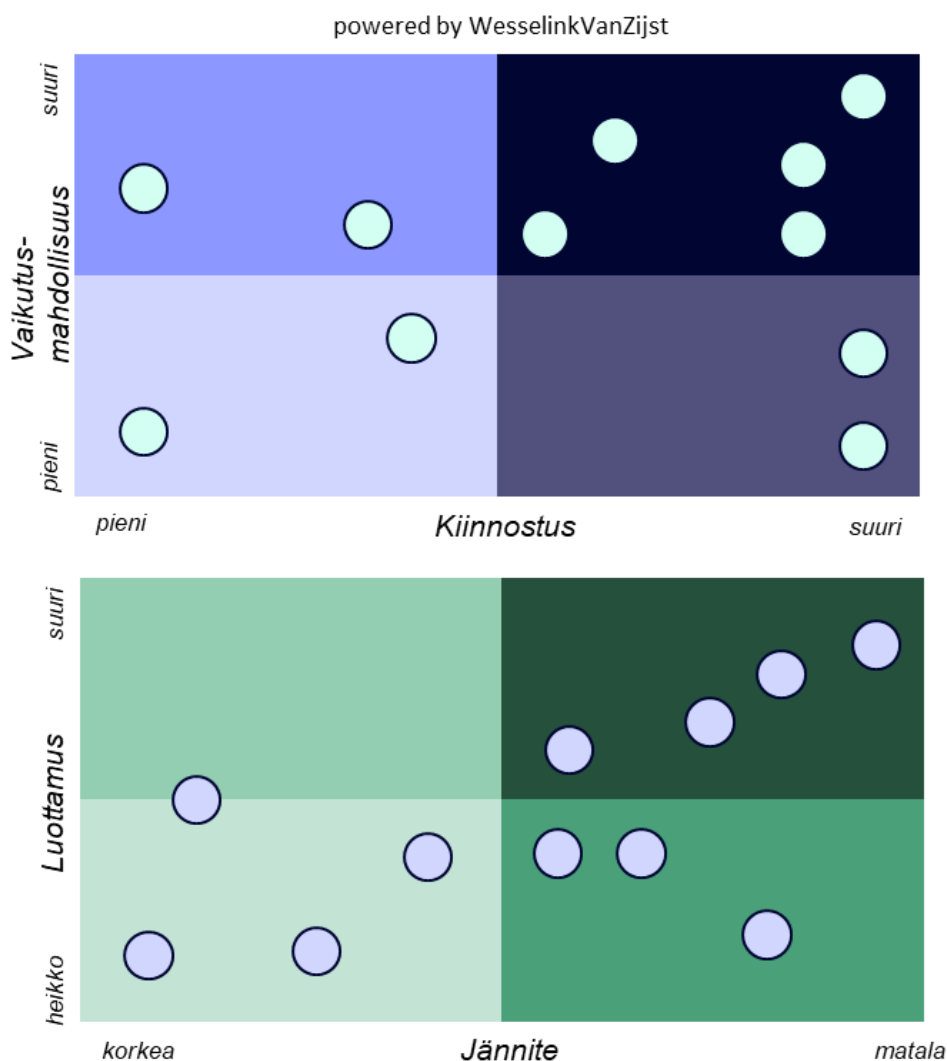
Analyysin tulokset

Analyysistä tuotettiin taulukot, jotka ilmaisevat eri sidosryhmien ja huolien välisen suhteen, joiden avulla edelleen valittiin ja kohdennettiin vuorovaikutuksen tapoja. Tavoitteena on priorisoida resurssit sinne, missä vaikutus hankkeiden hyväksyttävyyteen, ennakoitavuuteen ja päätöksenteon laatuun on suurin. Alla (Kuva 4) on esitetty analyysin työvaiheesta taulukot, joissa on sidosryhmien jännite (ylempi) ja niiden kiinnostus suhteessa eri huoliin.



Kuva 4. Työvaiheen taulukot, joissa alustava arviot sidosryhmien kiinnostuksesta (ylempi) ja jännitteistä (alempi) suhteessa eri huoliin.

Analyysin tulokset perusteella sidosryhmiä jäsenneltiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja sijoitettiin nelikenttiin, jotka on esitetty alla. Yhdessä nelikentässä on kuvattu sidosryhmien vaikutusmahdollisuudet suhteessa kiinnostukseen ja toisessa luottamuksen suhde jännitteisiin. Tällä jäsentämisellä tunnistettiin mm. sidosryhmiä, joiden kanssa tulee tehdä tiivistä yhteistyötä, joiden osallisuutta tai autonomiaa tulisi kasvattaa sekä sellaisia, joiden tunnistamiseen ja aktivoimiseen tulisi kiinnittää huomiota (Kuva 5).



Kuva 5. Sidosryhmiä jäsennettynä vaikutusmahdollisuuksien, kiinnostuksen, luottamuksen ja jännitteen perusteella.

Tunnistetut sidosryhmät

Vihreän siirtymän hankkeet koskettavat Oulussa laajaa ja monimuotoista sidosryhmäjoukkoa. Sidosryhmät eroavat toisistaan intressien, vaikutusmahdollisuuksien, tiedontarpeiden ja huolenaiheiden osalta. Siksi niiden tunnistaminen ja ryhmittely on keskeinen lähtökohta vuorovaikutuksen suunnittelulle. Tavoitteena on varmistaa, että oikeat toimijat tavoitetaan oikeaan aikaan ja heille tarjotaan mahdollisuus osallistua tarkoituksenmukaisella tavalla. Huomioitavaa on, että tässä työssä tehty sidosryhmien tunnistaminen on tehty Akordin ja Oulun kaupungin yhteistyönä – toistaiseksi ilman eri sidosryhmiltä esimerkiksi haastatteluin tehtävää validointia.

Keskeisen sidosryhmäkokonaisuuden muodostavat **viranomaiset**, joilla on rooli lupa-, ohjaus- ja valvontaprosesseissa. Näihin kuuluvat muun muassa alueelliset ympäristö- ja pelastusviranomaiset sekä muut toimijat, jotka antavat lausuntoja tai ohjaavat arviointeja.

Viranomaisilla on merkittävä vaikutus hankkeiden etenemiseen ja siten tarve varhaiselle, suunnitelmalliselle vuorovaikutukselle.

Toinen keskeinen ryhmä ovat **asukkaat ja paikallisyhteisöt**. Heihin kuuluvat sekä aktiiviset toimijat, kuten asukasyhdistykset ja yksittäiset aktiiviset kuntalaiset, että ne, jotka eivät yleensä osallistu tai joiden ääni ei helposti kuulu. Asukkaiden näkökulmat vaihtelevat alueittain ja liittyvät erityisesti arjen ympäristöön, elinoloihin ja koettuihin muutoksiin. Myös maanomistajat ovat tärkeä alaryhmä, koska hankkeilla voi olla suoria vaikutuksia heidän oikeuksiinsa ja maankäyttöön.

Luottamushenkilöt muodostavat oman sidosryhmäkokonaisuutensa. Heidän roolinsa on poliittinen ja päätöksentekoon liittyvä, ja heiltä odotetaan sekä tietopohjaista harkintaa että vuoropuhelua kuntalaisten kanssa. Luottamushenkilöille suunnattu vuorovaikutus tukee yhteistä tilannekuvaa ja tasapainoista päätöksentekoa.

Yritykset ja elinkeinoelämän toimijat ovat merkittävä ryhmä, jonka rooli korostuu erityisesti hankkeiden teknisissä ja taloudellisissa kysymyksissä. Mukana ovat sekä hanketoimijat että laajempi yrityskehä, jota kiinnostavat esimerkiksi alueen kilpailukyky, infrastruktuuri ja investointiympäristö. Yrityksillä on usein vahva intressi hankkeiden sujuvaan etenemiseen ja yhteistyöhön kaupungin kanssa.

Luonnonsuojelu- ja ympäristöjärjestöt muodostavat oman ryhmänsä. Ne tuovat esiin luontovaikutuksia, ekologisista näkökulmia ja asiantuntijätietoa, ja niillä voi olla merkittävä rooli sekä asiantuntijakeskustelussa että julkisessa vuorovaikutuksessa. Näiden toimijoiden kanssa tehtävä varhainen ja aito vuoropuhelu voi tukea hankkeiden hyväksyttävyyttä ja vaikutusten laadukasta arviointia.

Koulutus- ja tutkimusorganisaatiot, kuten yliopisto ja ammattikorkeakoulu, tarjoavat asiantuntijuutta, tutkimustietoa ja kanavia laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Ne voivat tukea esimerkiksi vaikutusten arviointia, kyselyjen toteuttamista ja tietoon perustuvien keskustelujen vahvistamista.

Lisäksi on tunnistettu joukko muita toimijoita, joiden rooli korostuu hankkeiden edetessä. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset verkostot, nuorten ryhmät, yhteisötoimijat ja epämuodolliset paikalliset verkostot, jotka voivat välittää kokemustietoa ja tavoittaa ryhmiä, joita kaupungin omat prosessit eivät aina tavoita.

Viranomaiset	<ul style="list-style-type: none"> •Lupa-, ohjaus- ja valvontaprosessit •Varhainen, suunnitelmallinen vuorovaikutus 	Yritykset ja elinkeinoelämän toimijat	<ul style="list-style-type: none"> •Hanketoimijat •Laajempi yrityskenttä •Tekniset ja taloudelliset kysymykset
Asukkaat ja paikallisyhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> •Aktiiviset kuntalaiset ja asukasyhdistykset •Passiiviset kuntalaiset •Arjen koetut muutokset ja maanomistuskysymykset 	Luonnonsuojelu- ja ympäristöjärjestöt	<ul style="list-style-type: none"> •Luontotieto ja ympäristövaikutukset •Asiantuntijakeskustelut ja julkinen keskustelu •Varhainen vuorovaikutus
Luottamushenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> •Poliittinen päätöksenteko •Yhteinen tilannekuva ja tietopohja 	Koulutus- ja tutkimus-organisaatiot	<ul style="list-style-type: none"> •Asiantuntijuus ja tutkimustieto •Tietoon perustuvien keskustelujen vahvistaminen

Tunnistetut huolet

Vihreän siirtymän hankkeet herättävät Oulussa monenlaisia huolia ja kysymyksiä, jotka liittyvät sekä konkreettisiin vaikutuksiin että laajempaan yhteiskunnallisiin muutoksiin. Näiden tunnistaminen mahdollistaa vuorovaikutuksen kohdentamisen oikeisiin teemoihin ja sen, että keskusteluissa voidaan edetä rakentavasti ja avoimesti.

Keskeinen huoli liittyy **turvallisuuteen**. Vetyyn, suurteollisuuteen ja energiainfrastruktuuriin liittyvät riskit herättävät epävarmuutta, erityisesti alueilla, joiden läheisyydessä on asutusta tai tärkeitä luontokohteita. Kysymyksiä voi herättää, millaisia vaaroja laitokset tai putkilinjat voivat aiheuttaa, miten riskejä hallitaan ja miten mahdollisista häiriötilanteista tiedotetaan. Turvallisuuteen liittyvät huolet korostuvat tilanteissa, joissa teknologia tai toimintamallit ovat uusia ja joissa ymmärrys niistä ei ole vielä vakiintunut.

Luontovaikutukset ovat toinen esiin nouseva huoliryhmä. Suurteollisuuden sijoittuminen lähelle arvokkaita ympäristöalueita herättää kysymyksiä luonnon monimuotoisuuden, virkistysalueiden ja maiseman muutoksista. Erityisesti linnustoon, vesistöihin ja metsien rakenteeseen liittyvät vaikutukset nousevat keskusteluissa esiin. Asukkaat ja järjestöt voivat kokea, että hankkeiden hyödyt eivät riitä kompensoimaan luontoarvojen menetyksiä, tai että vaikutusten arviointi ei ole riittävän perusteellista.

Moni asukas kantaa huolta oman **elinympäristönsä muutoksista**. Tämä voi tarkoittaa maiseman muuttumista, liikenteen lisääntymistä, melua, hajuhaittoja tai näkymiä, jotka koetaan arkea heikentäviksi. Samalla herää kysymyksiä siitä, miten muutokset vaikuttavat elämänlaatuun, asumisviihtyvyyteen ja alueen tulevaisuuteen. Tällaiset huolenaiheet liittyvät usein henkilökohtaisiin kokemuksiin ja paikalliseen identiteettiin, eivät vain teknisiin vaikutuksiin.

Hyötyjen ja haittojen jakautuminen on myös merkittävä teema. Osa kokee, että suurteollisuuden hyödyt valuvat muualle, kun taas haitat jäävät paikallisesti asukkaiden kannettaviksi. Vastaavasti maanomistajat voivat pohtia, saavatko he kohtuullisen korvauksen maa-alueista tai infrastruktuurin sijoittamisesta. Kokemus oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten hankkeisiin suhtaudutaan ja millaista vuorovaikutusta pidetään riittävänä.

Useilla alueilla taustalla vaikuttavat **aiemmat kokemukset ja koettu epäluottamus**. Esimerkiksi aiemmat maankäytön muutokset, viranomaisprosessit tai palveluverkon supistukset voivat vaikuttaa siihen, miten uudet hankkeet vastaanotetaan. Jos yhteisössä koetaan, että aiempia huolia ei ole kuultu, tämä voi lisätä epäluottamusta myös uusiin suunnitelmiin. Tällaiset kokemukset voivat olla ratkaisevia vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta. Akordin alankomaalaisen yhteistyökumppanin Marc Wesselinkin mukaan paikallisten kokemusmaailmaa suhteessa uusiin hankkeisiin voidaan kuvata täyttyvänä ”kurjuuden ämpärinä,” jossa on jo aiemmat kokemukset kuten osapuolten välisten suhteiden kuorma sekä huoli ja epävarmuus tulevasta (Kuva 6).



Kuva 6. "Kurjuuden ämpäri" kuten Marc Wesselink on sitä kuvannut (Kangasoja ym. 2024).

Lisäksi huolia herättää **tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys**. Asukkaat kaipaavat selkeää, ymmärrettävää ja oikea-aikaista tietoa hankkeista ja niiden vaikutuksista. Jos tietoa pidetään hajanaisena, liian teknisenä tai vaikeasti saatavilla olevana, se voi lisätä epävarmuutta ja vähentää luottamusta prosessiin. Tiedon avoimuudella on siten keskeinen rooli vuorovaikutuksen rakentamisessa.

Nämä huolenaiheet muodostavat kokonaisuuden, jonka tunnistaminen on pohja suunnitelmalliselle ja kohdennetulle vuorovaikutukselle. Niiden huomioiminen auttaa sekä hankkeiden hyväksyttävyyden vahvistamisessa että rakentavan keskustelun mahdollistamisessa eri sidosryhmien kanssa

Turvallisuus

- Energiainfrastruktuuriin liittyvät riskit ja niiden hallinta
- Teknologian uutuus
- Asutuksen läheisyys

Luontovaikutukset

- Monimuotoisuus- ja maisemavaikutukset sekä virkistysarvot
- Vaikutusten arvioinnin riittävyys
- Menetetty luontohaitta suhteessa hankkeen hyötyihin

Asumisen ympäristön muutokset

- Arkea heikentävät muutokset, kuten lisääntyvä liikenne sekä melu- ja hajuhaitat
- Henkilökohtaiset kokemukset ja paikallinen identiteetti

Hyötyjen ja haittojen jakautuminen

- Hyötyjen valuminen muualle, haittojen jääminen paikalliseksi
- Maanomistajien kohtuullinen korvaus hankkeiden sijoittamisesta

Aikaisemmat kokemukset

- Aiemmat maankäytön muutokset ja viranomaisprosessit vaikuttavat luottamukseen
- Voivat olla ratkaisevia vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta

Tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys

- Liian vaikeaselkoinen tai vaikeasti saatavilla oleva tieto lisää epävarmuutta

Vuorovaikutuksen tavat ja prosessit

Vihreän siirtymän hankkeiden vuorovaikutus tulee rakentaa siten, että se on sekä ennakoivaa että jatkuvaa. Vuorovaikutuksen tarkoitus ei ole ainoastaan kerätä näkemyksiä, vaan tukea yhteistä ymmärrystä hankkeiden tavoitteista, vaikutuksista ja reunaehdoista. Siksi on tärkeää hyödyntää erilaisia vuorovaikutustapoja eri vaiheissa ja eri sidosryhmien kanssa. Tavat täydentävät toisiaan, ja niiden avulla voidaan varmistaa, että erilaiset ryhmät tulevat kuulluiksi ja että heidän näkökulmansa vaikuttavat suunnitteluun.

Ensimmäinen vuorovaikutuksen kokonaisuus on **tiedon lisääminen ja kokoaminen**.

Tarkoituksena on lisätä osapuolten keskinäistä ymmärrystä mm. merkittävistä vaikutuksista ja huolenaiheista sekä tarjota helposti ymmärrettävää tietoa monimutkaisista kokonaisuuksista. Tiedon tulee olla selkeää, ymmärrettävää ja oikea-aikaista, jotta sidosryhmät voivat muodostaa käsityksen hankkeiden sisällöstä ja vaikutuksista. Tieto voi sisältää esimerkiksi visualisointeja, havainnekuvia, usein kysytyjä kysymyksiä ja

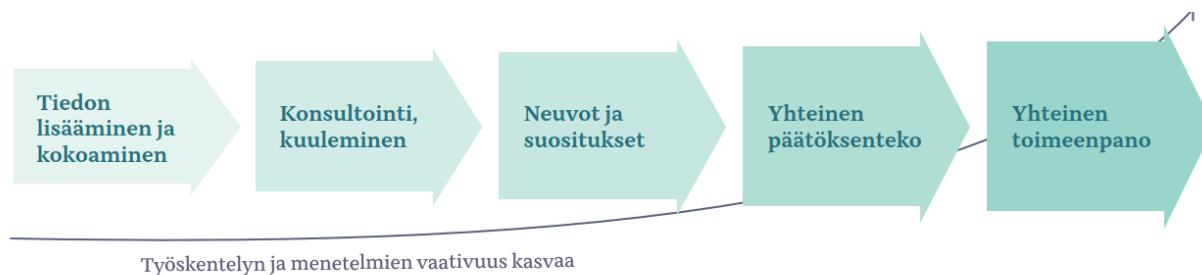
taustaselvitysten tiivistelmiä. Toisinaan vuorovaikutuksessa saattaa nousta esiin tiedon puutteet tai tiedon luotettavuus. Tällöin huomio tulee kiinnittää tiedon puutteiden tai epävarmuuksien tunnistamiseen ja tietopohjan lisäämisen keinoihin sekä tiedon luotettavuuden lisäämisen keinoihin ja niistä sopimiseen.

Toinen kokonaisuus on **kuuleminen**, jossa tarkoituksena on kerätä sidosryhmien näkemyksiä ja tunnistaa teemoja, jotka ovat heille merkityksellisiä. Kuuleminen voi tapahtua esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, avoimilla tilaisuuksilla, työpajoilla tai kohdennetuilla tapaamisilla. Kuuleminen on erityisen tärkeää hankkeiden alkuvaiheissa, jolloin suunnitteluun voidaan vielä vaikuttaa ja jolloin muutoksia on helpompi tehdä.

Kolmas kokonaisuus on **neuvojen ja suositusten kokoaminen**. Tällä tarkoitetaan sitä, että sidosryhmät kutsutaan mukaan tarkastelemaan vaihtoehtoja, arvioimaan vaikutuksia ja tuottamaan ratkaisuja yhdessä kaupungin kanssa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi maastokävelyillä, teematyöpajoissa tai pienryhmätapaamisissa. Tällainen osallistaminen on toimivinta tilanteissa, joissa sidosryhmillä on paikallistietoa, kokemuksia tai näkemyksiä, jotka voivat parantaa suunnittelun laatua.

Neljäs kokonaisuus on **yhteinen päätöksenteko**. Silloin kun sidosryhmillä on mahdollisuuksia vaikuttaa suoraan päätöksentekoon esimerkiksi valta-asemansa tai jonkin oikeutensa perusteella niin tarvitaan neuvotteluun perustuvia menetelmiä. Neuvotteluissa on hyödyllistä paneutua osapuolten erilaisiin intresseihin ja mahdollisuuksiin niihin vastaamiseksi. Tarvittaessa voidaan käyttää ulkopuolista neutraalia tahoa avustamassa neuvottelujen etenemistä tai tarvittaessa sovittelijaa.

Viides kokonaisuus liittyy **yhteiseen toimeenpanoon**. Yhteinen toimeenpano voi tarkoittaa esimerkiksi yhteistoiminnallisia prosesseja, joissa sidosryhmillä on selkeä rooli päätösten toteutuksessa. Yhteinen toimeenpano voi olla myös tehtyjen päätösten seuranta ja sen varmistamista, että aikaisemmin sovitusta pidetään kiinni tai toimintaa muutetaan jostakin ennakoimattomasta syystä. Yhteiseen toimeenpanoon voi liittyä myös yhteinen seuranta esimerkiksi arvioitujen vaikutusten toteutumisesta tai toteutuksen sopeuttamisesta muuttuneissa olosuhteissa.



TAVOITE

Parempi ymmärrys ratkaistavista ongelmista, huolenaiheiden listaaminen	Palaute suunnitelmista, ohjelmaluonnoksista ja politiikkalinjauksista, keskustelu toimintavaihtoehdoista	Sidosryhmien yhteiset suositukset esimerkiksi suunnittelu-prosesseissa	Konsensuspäätökset yhdessä eri osapuolten kesken	Monen toimijan välinen sopimus yhteisestä toimeenpanosta
--	--	--	--	--

ESIMERKKIPROSESSIT

Tiedotustilaisuudet, seminaarit, fokusryhmät	Työpajat, kuulemistilaisuudet, yleisötilaisuudet, dialogiprosessi	Politiikkadialogit, työryhmät, neuvoa-antavat komiteat, yhteistyöryhmät	Fasilitoidut neuvottelut, solvitteluprosessit, neuvotellut lupaprosessit	Strateginen suunnittelu, kumppanuudet, sopimus pohjainen yhteistyö
--	---	---	--	--

Lähde: Tullaan tutuiksi ja tullaan toimeen: Yhteistoiminnallisten toimintatapojen vaikutukset tuulivoiman paikalliselle hyväksyttävyydelle poronhoitoalueella.
Luoma, Emma ja Kangasoja, Jonna (2023). Akordi Oy julkaisuja, s. 9.

Kuva 7. Vuorovaikutuksen tasoja ja kokonaisuuksia.

Kokonaisuutena vuorovaikutuksen tavat ja prosessit muodostavat keinovalikoiman, jonka avulla kaupunki voi edistää rakentavaa keskustelua, tukea yhteistä ymmärrystä ja luoda perustan hyväksyttävälle ja oikeudenmukaiselle vihreän siirtymän toteuttamiselle.

Vuorovaikutuksen resursointi ja koordinointi

Vihreän siirtymän hankkeiden vuorovaikutuksen toteuttaminen edellyttää riittäviä, ennakoitavia, pysyviä sekä selkeästi kohdennettuja resursseja. Kaupungin on varmistettava, että käytettävissä on osaamista, henkilöstöä, työvälineitä ja aikaa, kuten vuorovaikutuksen suunnittelua, fasilitointiosaamista, selkeiden materiaalien tuottamista sekä digitaalisten ja saavutettavien osallistumiskanavien ylläpitoa. Lisäksi vuorovaikutus on rakennettava poikkihallinnolliseksi kokonaisuudeksi, jossa vastuut ja roolit on määritelty selkeästi ja tiedonkulku varmistettu toimialojen välillä, jotta kaupunki voi tarjota johdonmukaista, tehokasta ja luottamusta rakentavaa vuorovaikutusta kaikissa vihreän siirtymän hankkeissa.

Vuorovaikutuksen integroituminen kaupungin prosesseihin edellyttää selkeää roolitusta. Kaavoitus vastaa lakisääteisistä kuulemisista, mutta vihreän siirtymän hankkeissa tarve on laajempi ja alkaa varhaisemmassa vaiheessa kuin kaavaprosessi.

Ensimmäinen keskeinen vastuutaho on **kaavoitus ja maankäyttö**. Kaavoituksella on usein näkyvin rooli hankkeiden etenemisessä, ja se vastaa laajoissa prosesseissa vuorovaikutuksen

lakisääteisistä velvoitteista. Kaavoituksen tehtävänä on varmistaa, että vuorovaikutus on suunnitelmallista, dokumentoitua ja sidottu kaavaprosessin vaiheisiin. Samalla sen on tunnistettava, milloin tarvitaan laajempaa strategista vuoropuhelua, joka ylittää tavanomaisen kaavatyön rajat.

Toinen keskeinen toimija on **kaupungin viestintä**. Viestinnän rooli korostuu erityisesti tiedon saavutettavuuden, selkeyden ja oikea-aikaisuuden näkökulmasta. Viestintä vastaa siitä, että asukkaille ja sidosryhmille tarjottu tieto on ymmärrettävää, luotettavaa ja yhtenäistä eri kanavissa. Vihreän siirtymän hankkeissa viestinnän resurssien riittävyys on ratkaisevaa, koska hankkeet herättävät laajaa kiinnostusta ja edellyttävät jatkuvaa tiedottamista.

Ympäristö- ja lupaviranomaisilla on tärkeä asiantuntijarooli erityisesti vaikutusten arvioinnissa, luontokysymyksissä ja riskienhallinnassa. Kaupunki myöntää rakennuslupia ja ympäristölupia pienemmille hankkeille ja toimii niiden osalta valvovana viranomaisena. Isommat hankkeet edellyttävät ympäristölupaa, jonka myöntää uusi Lupa- ja valvontavirasto. Näiden toimijoiden velvollisuus on arvioida ja tulkita tietoa siten, että se tukee vuoropuhelua ja mahdollistaa ymmärrettäviä perusteluita niin asukkaille kuin hanketoimijoille. Heidän osaamisensa on keskeistä etenkin tilanteissa, joissa keskustelu vaatii tarkkaa ja ajantasaista ympäristötietoa.

Kaupungin **yhteisötoiminta ja alueelliset palvelut** ovat tärkeitä, kun vuorovaikutus kohdistuu asukkaisiin ja paikallisyhteisöihin. Ne tavoittavat ryhmiä, joita perinteiset kaavoituksen tai viestinnän kanavat eivät aina saavuta. Yhteisötoiminnan osallistuminen auttaa tuomaan vuorovaikutukseen myös arjen näkökulmia ja varmistaa, että keskustelua käydään asukkaille luontevissa ympäristöissä.

Kokonaisuuden koordinoinnista vastaa kaupunkitasoinen **vihreän siirtymän ohjaus tai vastaava poikkihallinnollinen rakenne**. Sen tehtävänä on varmistaa, että eri toimialojen työ on linjassa, että vuorovaikutuksen aikataulut ja sisällöt sovitetaan yhteen ja että kaupungilla on yhtenäinen viesti. Koordinoinnin tarpeellisuus korostuu erityisesti silloin, kun useat hankkeet etenevät samanaikaisesti ja edellyttävät yhtenäistä tilannekuvaa.

BusinessOulu ja muut **elinkeinopalvelut** voivat tukea yritystoimijoiden ja hanketoimijoiden suuntaan tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämä auttaa varmistamaan, että yritykset saavat ajoissa tietoa prosesseista, velvoitteista ja mahdollisista muutoksista. Samalla niiden rooli on tukea kaupungin kokonaisnäkemystä siitä, miten vihreän siirtymän hankkeet vaikuttavat Oulun elinvoimaan ja investointiympäristöön.

Vuorovaikutustoimenpiteiden ohjelmointi

Vihreän siirtymän hankkeet etenevät eri aikatauluissa ja eri vaiheissa, minkä vuoksi vuorovaikutus tulee suunnitella tarkasti suhteessa hankkeiden etenemiseen. Varhaisen vaiheen vuorovaikutus keskittyy sidosryhmien tunnistamiseen, alustavien huoltien keräämiseen ja yhteisen tilannekuvan rakentamiseen. Tämän vaiheen tavoitteena on luoda perusta suunnittelulle ja ehkäistä sellaista vastustusta, joka syntyy tiedon puutteesta tai vääristä oletuksista.

Varhaiseen vuorovaikutukseen sopivat esimerkiksi asukasiltojen alustukset, maastokävelyt, pienryhmätapaamiset, haastattelut sekä avoimet kyselyt, joiden avulla voidaan kartoittaa näkemyksiä ilman, että keskustelu keskittyy vielä yksittäisiin ratkaisuihin.

Suunnitteluvaiheen aikana vuorovaikutus keskittyy vaihtoehtojen tarkasteluun, vaikutusten arviointiin ja sidosryhmien asiantuntemuksen hyödyntämiseen. Tämän vaiheen tavoitteena on parantaa suunnittelun laatua ja varmistaa, että ratkaisut ovat mahdollisimman hyvin perusteltuja. Osallistavat työpajat, keskustelutilaisuudet sekä yhteistyöryhmät mahdollistavat sen, että sidosryhmät voivat tuoda mukaan paikallistietoa ja näkemyksiä, joita ei välttämättä ole ollut saatavilla viranomais- tai asiantuntijatyössä.

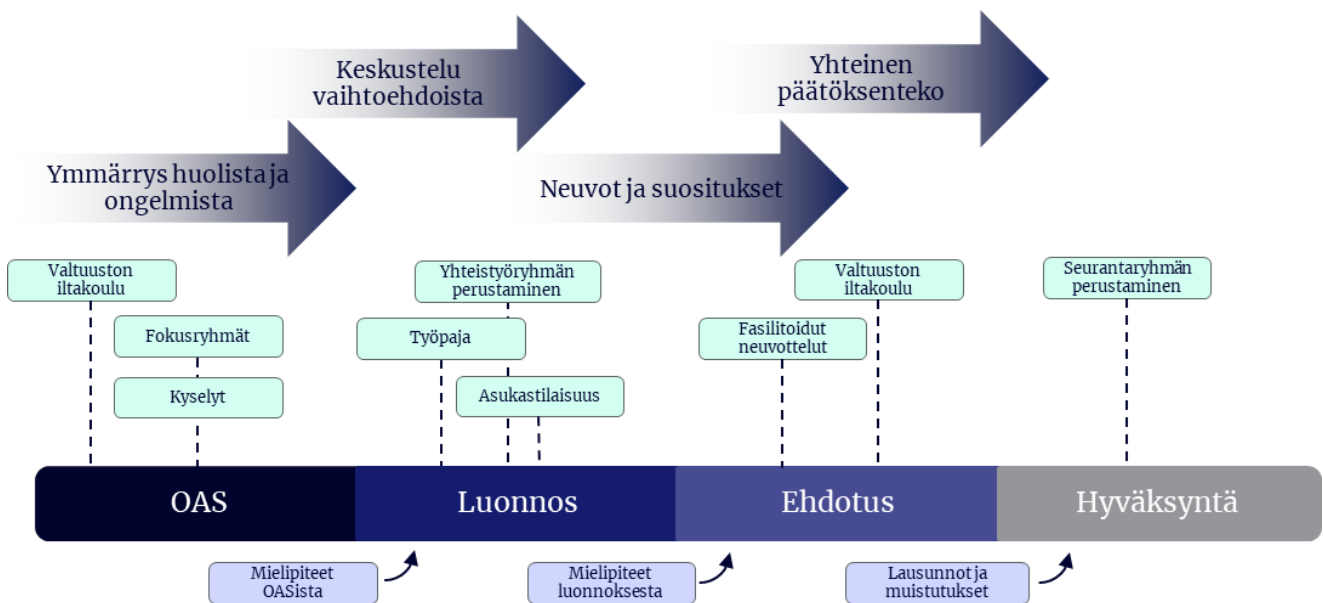
Ehdotus- ja päätösvaiheessa vuorovaikutuksen painopiste on selkeässä tiedon jakamisessa ja vaikutusten perustelemisessa. Tämän vaiheen tarkoituksena on tehdä päätöksentekoa ymmärrettäväksi ja läpinäkyväksi niin, että sidosryhmät näkevät, miten heidän näkemyksensä ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Esimerkiksi julkiset esittelyt, selkeät tiivistelmät ja visualisoinnit tukevat sitä, että monimutkaiset kokonaisuudet avautuvat laajalle yleisölle.

Toteutus- ja rakentamisvaiheessa vuorovaikutuksen keskiössä ovat tiedottaminen, seuranta ja mahdollisten haittojen hallinta. Tässä vaiheessa sidosryhmät kaipaavat erityisesti ajantasaista tietoa aikatauluista, rakennustöiden vaikutuksista, turvallisuudesta ja häiriöistä. Toisinaan saattaa olla tarve jatkuvalla vuorovaikutusfoorumille, jossa voidaan paneutua rakentamisaikaisiin haittoihin ja niiden lieventämismahdollisuuksiin tai turvallisuusriskien minimointiin. Rakentamisen aikaiset asukastiedotteet, verkkopäivitykset ja suorat yhteydenottokanavat sekä seurantaryhmät ovat keskeisiä keinoja ylläpitää luottamusta myös silloin, kun muutokset näkyvät arjessa.

Kaikki sidosryhmät eivät ole yhtä aktiivisia eikä heillä ole resursseja osallistua samalla tavalla. Esimerkiksi viranomaiset ja hanketoimijat tarvitsevat tiivistä ja jatkuvaa yhteistyötä, kun taas osa asukkaista haluaa vain keskeisen tiedon oikeaan aikaan. Osa ryhmistä, kuten luonnonsuojeluorganisaatiot, voi tarvita syvällisempää keskustelua vaikutusten arvioinnista, kun taas nuorille tai perheille suunnatussa vuorovaikutuksessa korostuvat helposti lähestyttävät keinot ja arjen vaikutusten avaaminen.

Aikataulutuksen yhteydessä on huomioitava myös hankkeiden väliset rajapinnat. Useilla alueilla useat hankkeet etenevät samanaikaisesti, ja tämä voi aiheuttaa päällekkäisyyksiä vuorovaikutuksessa. Yhteisestä aikajanasta ja koordinaatiosta on hyötyä, jotta eri toimijoille ei synny osallistumisähkyä ja jotta kaupunki voi tarkastella kokonaisvaikutuksia yhdenmukaisesti.

Merkittäviin kaavahankkeisiin tulisi tavanomaisen vuorovaikutuksen lisäksi suunnitella interventioita ja prosesseja, jotka mahdollistavat hankkeiden etenevissä vaiheissa syvenevän sekä tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön (Kuva 8).



Kuva 8. Esimerkki kaavahankkeen etenemisestä. Kaavavaiheiden alapuolella on tavanomaiset kuulemisen tavat ja sen yläpuolella mahdollisia interventioita sekä yhteistyön vaihe ja merkitys.

Osallistamisesta kohti yhteistä ongelmanratkaisua

Tässä vuorovaikutusstrategiassa on kuvattu periaatteita ja menetelmiä, joiden avulla Oulun kaupunki voi rakentaa systemaattisen – ja strategisen – lähestymistavan vahvistamaan kuntalaisten osallisuutta, sekä yhteistyötään sidosryhmiensä kanssa. Seuraava askel on strategiassa kuvattujen periaatteiden käyttöönotto ja soveltaminen todelliseen tilanteeseen, saatujen arvokkaiden kokemusten kartuttaminen ja niistä oppiminen.

Eri toimialoilla on jo olemassa hyviä käytäntöjä, mutta vihreän siirtymän kokonaisuus edellyttää yhteistä linjaa ja yhtenäisiä periaatteita, sekä entistä selkeämpää roolitusta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tiivistä koordinaatiota ja tiedonvaihtoa kaavoituksen, viestinnän, BusinessOulun, ympäristötoimen ja teknisten palvelujen välillä. Kaupungin sisäinen sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen on aivan yhtä tärkeää kuin yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Hyväksyttävyyys ansaitaan hyvin ja reilusti toteutetuilla prosesseilla. Asukkaat, paikallisyhteisöt ja järjestöt ovat keskeisiä toimijoita ja siksi on viisasta satsata varhaiseen vuorovaikutukseen, avoimeen keskusteluun kipupisteistä sekä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista ja niiden seurauksista. Hyvin resursoitu, laadukas ja oikea-aikainen vuorovaikutus ennaltaehkäisee ristiriitoja, vähentää valituksia ja viimekädessä parantaa myös suunnittelun laatua ja hankkeiden toteutettavuutta.

Laadukas vuorovaikutus ei ole rakettitiedettä ja perustuu selkeisiin, inhimillisiin periaatteisiin (Kuva 9). Ytimeltään on kyse sen tosiasian tunnustamisesta, että maankäytön muutokset tiiviissä kaupunkirakenteessa eivät onnistu ilman yhteispeliä ja monien toimijoiden myötävaikutusta. Tiedämme kokemuksesta, että sanelu ja pakko synnyttävät vastareaktion. Siksi tarvitsemme huolellisesti suunniteltuja ja toteutettuja prosesseja, joissa maankäytön vaikeita yhtälöitä päästään ratkomaan yhdessä selkeän askelluksen kautta eri näkökulmat ja lähtökohdat tunnustaen.



Huomioi vastavuoroisuus

Vastavuoroisuus on yhteispeliin sisäänkirjoitettu sääntö. Kun omat tarpeet tulevat huomioituiksi, syntyy halu olla myötävaikuttamassa siihen, että myös yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä ja saavat edistettyä omia tavoitteitaan. Epäreiluuden kokemus puolestaan vahvistaa halua toimia vastavuoroisen negatiivisesti estämällä niiden toimijoiden pyrkimyksiä, joiden toimintaan ollaan tyytymättömiä. Tämä on yksi aktiivisen toimijuuden muoto.



Huolehdi etenemisen ja viestinnän selkeydestä

Suomalaiset arvostavat selkeyttä. Haluamme tietää kiertelemättä mistä ja kenestä on kyse, mitä vieras tahtoo ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Panostamalla viestintään, vuorovaikutukseen ja suhteiden luomiseen hankkeiden varhaisimpien vaiheiden aikana voidaan ennakoida hankekehityksen aikana esiin nousevia kysymyksiä ja vastata niihin jo etukäteen.



Rakenna luottamusta ennen faktoja

Ihmisten ja heidän kokemuksensa arvostaminen ja vastavuoroisesti toisten näkökulmien ja tarpeiden huomioiminen synnyttävät luottamusta. Luottamus mahdollistaa virheiden myöntämisen, suunnanmuutokset sekä haavoittuvuuden ja keskeneräisyyden näyttämisen. Jos ja kun jotakin menee pieleen, siitä on mahdollisuus oppia ja saada muilta luottoa siihen, että huomenna sujuu jo paremmin. Yhteispeli tarkoittaa sitä, että halutaan mennä yhdessä eteenpäin. Olemme nähneet, että näistä uudennlaisista kokemuksista syntyy sosiaalista luottamuspääomaa, joka ei kulu, vaan kasvaa käytettäessä.

Kuva 9. Laadukkaan vuorovaikutuksen periaatteita. Vihreän siirtymän paikallinen hyväksyttävyyys – Pelikirja s. 26 (Kangasoja ym. 2024).

Kirjallisuus ja lähteet

- Hoben, M. (2024) To Navigate Conflict, Prioritize Dignity. *MIT Sloan Management Review*, Summer 2024. (viitattu 24.2.2026)
- Hoben, M. (2020) Cultivating Dignity in a Year of Rupture. CBI, Catalyzing Collaboration. <https://www.cbi.org/article/cultivating-dignity-in-a-year-of-rupture/> (viitattu 24.2.2026)
- Kangasoja, J. (2025) Murrokseen tarvitaan konflikteja ja konfliktiosaamista. *Akordin Oy:n projektipankki*, 1.6.2025. <https://akordi.fi/yleinen/murrokseen-tarvitaan-konflikteja-ja-konfliktiosaamista/> (viitattu 24.2.2026)
- Kangasoja, J., Kotilainen, J., Luoma, E., Näsman, M., Peltonen, L. & Turunen, J-P. (2024) Vihreän siirtymän paikallinen hyväksyttävyyys – Pelikirja. *Akordi Oy:n julkaisuja*, 2024.
- Kankare, V. (2026) Tuulivoimaan liittyvät oikeudelliset kiistat oikeudenmukaisen siirtymän kipupistein: Analyysi valituksista hallinto-oikeuksiin. *Publications of the University of Eastern Finland. Reports and Studies in Social Sciences and Business Studies*, 31. 2026. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5893-8>
- Peltonen, L., Donner-Amnell, J., Nokelainen, S. (2024) Tuulivoiman hyväksyttävyyden nykytila ja näkymät Suomessa, *Publications of the University of Eastern Finland. Reports and Studies in Social Sciences and Business Studies*, 21 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4931-8>
- Puustinen, T., Sairinen, R. & Salonen, S. (2025) Uuden äärellä - Näkökulmia aurinkovoimarakentamisen maankäyttökysymyksiin Suomessa. *Publications of the University of Eastern Finland, Reports and Studies in Social Sciences and Business Studies, No 30*. Itä-Suomen yliopisto, Joensuu.
- Wesselink, M. (2022) *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0 – Zorgvuldig en effectief omgaan met belangen in complexe opgaven*. Alankomaat.