

Tuomas Raivio, Mari Saario, Merika Mattila
ja Minea Hara

OPAS HYVÄÄN VUORO- VAIKUTUKSEEN VIHREISSÄ INVESTOIN- NEISSA

Vuorovaikutusmalli kunnille ja yrityksille

Sitran muistio

© Sitra 2026

Opas hyvään vuorovaikutukseen vihreissä investoinneissa Vuorovaikutusmalli kunnille ja yrityksille

Kirjoittajat: Tuomas Raivio, Mari Saario, Merika Mattila, Minea Hara suunnittelun ja konsultoinnin asiantuntijayritys Swecosta.

Sitran työryhmä: Henna Hiilamo, Outi Haanperä, Elina Eerola, Hannu-Pekka Ikäheimo ja Antti Lehtinen.

Taitto: Grano Oy

ISBN 978-952-347-489-5 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 2737-1034 (PDF) www.sitra.fi

Sitran muistiot ovat tulevaisuustyömme taustaksi tuotettuja sisältöjä.

Sisällys

Esipuhe	4
Tiivistelmä	5
Sammanfattning	6
Summary	7
1. Johdanto	9
2. Hyvän vuorovaikutuksen malli	11
2.1 Vuorovaikutuksen tavoitetaso	12
2.2 Ennakoiva ja lakisääteinen vuorovaikutus	15
2.3 Toimijoiden roolit ja vastuut	16
2.4 Onnistuneen vuorovaikutuksen periaatteet	22
2.5 Vuorovaikutuksen vaiheet ja painopisteet	26
Energy Park Spørring, Tanska	31
Metsähallitus & Vattenfall: Korsnäsin merituulivoimahanke	37
Fortum Oyj: Pjälaxin tuulipuisto	46
3. Hyviä menettelytapoja	47
3.1 Tee vuorovaikutussuunnitelma	47
3.2 Ratkaise luottamuksellisuuskysymykset huolellisesti	47
3.3 Tee sosiaalinen due diligence -selvitys	49
3.4 Varmista, että yhteistyö konsulttien kanssa edistää vuorovaikutusta	50
3.5 Varmista, että erilaiset näkemykset pääsevät esille	51
3.6 Vältä vuorovaikutuksen sudenkuopat	52
Lähteitä ja taustakirjallisuutta	54
Liite 1. Esimerkkejä vuorovaikutuksesta vihreän siirtymän investoinneissa	57
Liite 2. Haastetellut tahot	64

Esipuhe

Sitran tavoitteena on vauhdittaa Suomen talouden kasvua luonnon kantokyvyn rajoissa. Vihreän siirtymän investoinneilla on tässä keskeinen rooli: ne ovat välttämättömiä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi, ja samalla ne voivat vahvistaa Suomen kriisinkestävyyttä ja omavaraisuutta.

Vihreä siirtymä on myös merkittävä taloudellinen mahdollisuus. Elinkeinoelämän keskusliiton arvion mukaan Suomessa valmistui viime vuonna vihreän siirtymän investointeja yli kahdeksan miljardin euron arvosta, ja uusia hankkeita tuli vireille yli 24 miljardin euron arvosta.

Hankkeiden toteutuksessa nousee usein kuitenkin esiin paikallisia jännitteitä. Huoli luontovaikutuksista, vaikeaselkoinen tieto, epäluottamus ja riittämättömiksi koetut vaikutusmahdollisuudet voivat johtaa valituksiin ja viivästyksiin, jotka aiheuttavat kustannuksia sekä yksityiselle että julkiselle sektorille.

Oikea-aikainen ja laadukas vuorovaikutus paikallisyhteisöjen kanssa voi ehkäistä ristiriitoja ja sujuvoittaa hankkeiden toteutusta. Se voi myös auttaa tunnistamaan varhaisessa vaiheessa hankkeet, joiden onnistumisen edellytykset ovat heikot, jolloin niistä voidaan tarvittaessa luopua ennen kuin kustannuksia ehtii kertyä.

Mutta mitä vaikuttava vuorovaikutus tarkoittaa käytännössä?

Tähän kysymykseen pyrkii vastaamaan tässä julkaisussa esiteltävä vuorovaikutusmalli, joka on laadittu osana Sitran koordinoimaa Vaikuttavaa vuorovaikutusta vihreissä investoinneissa -projektia. Projektin tavoitteena on vahvistaa kuntien ja yritysten valmiuksia hyödyntää vuorovaikutusta ja investointiprosessin laatua parantavia työkaluja vihreiden investointien toteutuksessa. Malli ei ota kantaa yksittäisiin investointeihin, vaan keskittyy siihen, miten vuorovaikutus voidaan toteuttaa laadukkaasti.

Kiitämme Swecon tiimiä huolellisesta työstä. Toivomme, että malli pääsee käyttöön kunnissa ja yrityksissä ja edistää toimintakulttuuria, jossa hankkeita valmistellaan ennakoivasti ja yhdessä sekä viedään eteenpäin rakentavassa hengessä.

1.10.2026

Outi Haanperä

Johtava asiantuntija

Sitra

Tiivistelmä

Vihreän siirtymän investoinnit voivat synnyttää paikallisesti merkittäviä epävarmuuksia ja näkemyseroja. Hankkeen onnistumiseen vaikuttavat teknisten ja taloudellisten ratkaisujen lisäksi se, kuinka ajoissa vuorovaikutus aloitetaan, miten paikallinen tieto hyödynnetään, kuinka selkeästi toimijoiden vastuut kuvataan ja miten palautteen käsittely tehdään näkyväksi.

Laadukas ja oikea-aikainen vuorovaikutus auttaa vihreitä investointeja onnistumaan. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan tässä muistiossa jatkuvaa ja kaksisuuntaista tiedon, näkemysten, kokemusten ja huolten vaihtoa sekä niiden käsittelyä osana hankkeen suunnittelua ja päätöksentekoa.

Muistiossa esitellään vuorovaikutusmalli, joka on tarkoitettu ensisijaisesti hanketoimijoille, kunnan henkilöstölle ja kunnan luottamushenkilöille. Malli auttaa arvioimaan tarvittavan vuorovaikutuksen tavoitetasoa, tunnistamaan toimijoiden erilaiset vastuut ja kytkemään vuorovaikutuksen hankkeen johtamiseen, päätöksentekoon ja riskienhallintaan.

Mallissa vuorovaikutus jaetaan lakisääteiseen ja ennakoivaan vuorovaikutukseen. Lakisääteinen vuorovaikutus sisältää esimerkiksi kaavoituksen, ympäristövaikutusten arvioinnin ja lupamenettelyjen osallistumis-, kuulemis- ja lausuntomenettelyt. Ennakoiva vuorovaikutus alkaa jo ennen virallisia menettelyjä ja jatkuu koko hankkeen elinkaaren ajan. Sen avulla paikallinen tieto, keskeiset toimijat, koetut riskit ja hyväksyttävyyteen vaikuttavat kysymykset voidaan tunnistaa silloin, kun hankkeen vaihtoehtoihin ja ratkaisuihin voidaan vielä vaikuttaa.

Mallin toiminnallisen ytimen muodostavat kuusi investointiprosessin eri vaiheisiin sijoittuvaa painopistettä. Kunta muodostaa vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa tahtotilan tavoiteltavista investoinneista ja niiden reunaehdoista. Hanketoimija selvittää paikallisen toimintaympäristön ja hyödyntää tietoa hankkeen suunnittelussa. Hankekohtainen vuorovaikutus aloitetaan, resursoidaan ja yhdistetään paikalliseen läsnäoloon riittävän varhain. Hankkeen edetessä varmistetaan kaavoituksen ja YVA-menettelyn lakisääteisen vuorovaikutuksen ymmärrettävyys ja yhteys suunnitteluun. Ennen rakentamista ja toimintaa tehdään näkyväksi, miten mahdollisista haitoista ilmoitetaan ja miten niihin reagoidaan. Luottamusta ja sosiaalista toimilupaa ylläpidetään koko hankkeen elinkaaren ajan ennakoivalla viestinnällä, jatkuvalla yhteydenpidolla ja näkyvillä korjaavilla toimilla.

Vuorovaikutusmallin tavoitteena ei ole poistaa erimielisyyksiä tai varmistaa yksittäisen hankkeen hyväksyntää. Sen tarkoituksena on tukea avointa, oikeudenmukaista ja vaikuttavaa prosessia, jossa paikallinen tieto tunnistetaan ajoissa, erilaiset näkemykset käsitellään asianmukaisesti ja vuorovaikutus kytketään näkyvästi hankkeen suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Sammanfattning

Investeringar i den gröna omställningen kan lokalt skapa betydande osäkerhet och meningsskiljaktigheter. Vid sidan av tekniska och ekonomiska lösningar påverkas ett projekts framgång av hur tidigt dialogen inleds, hur lokal kunskap tas till vara, hur tydligt aktörernas ansvar beskrivs och hur hanteringen av respons synliggörs.

En dialog av hög kvalitet som förs i rätt tid bidrar till att gröna investeringar lyckas. I denna promemoria avser dialog ett fortlöpande och ömsesidigt utbyte av information, synpunkter, erfarenheter och farhågor samt hanteringen av dem som en del av projektplaneringen och beslutsfattandet.

I promemorian presenteras en modell för dialog som i första hand riktar sig till projektaktörer samt personal och förtroendevalda inom kommuner. Modellen hjälper till att bedöma den målnivå som behövs för dialogen, att identifiera aktörernas olika ansvarsområden och att koppla dialogen till projektledning, beslutsfattande och riskhantering.

I modellen delas dialogen in i lagstadgad och proaktiv dialog. Den lagstadgade dialogen omfattar till exempel förfaranden för deltagande, hörande och utlåtanden inom planläggning, miljökonsekvensbedömning och tillståndprocesser. Den proaktiva dialogen inleds redan före de officiella förfarandena och fortsätter under projektets hela livscykel. Med hjälp av den kan lokal kunskap, centrala aktörer, upplevda risker och frågor som påverkar acceptansen identifieras medan det fortfarande är möjligt att påverka projektets alternativ och lösningar.

Modellens praktiska kärna består av sex fokusområden som är placerade i olika skeden av investeringsprocessen. Kommunen formulerar genom en dialog med invånarna en gemensam strävan efter investeringar och utformar deras randvillkor. Projektaktören kartlägger den lokala verksamhetsmiljön och använder kunskapen i projektplaneringen. Den projektspecifika dialogen inleds, tilldelas resurser och kombineras med lokal närvaro i tillräckligt god tid. När projektet framskrider säkerställs att den lagstadgade dialogen inom planläggningen och MKB-förfarandet är begriplig och kopplad till planeringen. Före byggandet och verksamheten inleds tydliggörs hur eventuella olägenheter ska anmälas och hanteras. Förtroendet och den sociala acceptansen upprätthålls under projektets hela livscykel genom proaktiv kommunikation, fortlöpande kontakt och synliga korrigerande åtgärder.

Målet med dialogmodellen är inte att undanröja meningsskiljaktigheter eller säkerställa att ett enskilt projekt godkänns. Syftet är att stödja en öppen, rättvis och effektiv process där lokal kunskap identifieras i tid, olika synpunkter hanteras på rätt sätt och dialogen kopplas synligt till projektplaneringen och beslutsfattandet.

Summary

Green transition investments can bring up great uncertainty and differences of opinion among locals. The success of a project depends not only on technical and economic solutions, but also on how early stakeholder engagement begins, how local knowledge is used, how clearly the responsibilities of different parties are defined, and how transparently feedback is handled.

Timely and effective stakeholder engagement helps green investments succeed. In this report, stakeholder engagement refers to continuous, two-way exchange and processing of information; views, experiences and concerns as part of project planning and decision-making.

The stakeholder engagement model presented in this report is intended primarily for project developers, municipal officials and elected municipal representatives. It helps determine the appropriate level of stakeholder engagement, identify the different responsibilities of the parties involved, and integrate stakeholder engagement into project management, decision-making and risk management.

The model distinguishes between statutory and proactive stakeholder engagement. Statutory engagement includes, for example, participation, consultation and statement procedures associated with land-use planning, environmental impact assessment and permitting. Proactive engagement begins before the formal procedures and continues throughout the project life cycle. It enables identifying local knowledge, key stakeholders, perceived risks and issues affecting the acceptability of the project while there is still scope to influence the project alternatives and solutions.

The operational core of the model consists of six focus areas that are linked to different stages of the investment process. The municipality establishes – in dialogue with the residents – a shared position on the types of investment it seeks to attract and the conditions under which they may proceed. The project developer assesses the local operating environment and uses the resulting information in project planning. Project-specific stakeholder engagement is initiated and adequately resourced at an early stage and supported through a local presence. As the project progresses, it is important to ensure that statutory engagement in land-use planning and



the environmental impact assessment procedure are understandable and clearly connected to project planning. Before the construction and operations begin, the process for reporting and responding to potential adverse impacts must be made transparent. Trust and the social licence to operate are maintained throughout the project life cycle by proactive communication, continuous engagement and visible corrective action.

The stakeholder engagement model is not intended to eliminate disagreement or guarantee the acceptance of an individual project. Its purpose is to support an open, fair and effective process in which local knowledge is identified at an early stage; different views are handled appropriately; and stakeholder engagement is visibly connected to project planning and decision-making.

1. Johdanto

Vihreän siirtymän investoinnit ja niiden sijoittuminen voivat synnyttää voimakkaita näkemyseroja ja pahimmillaan pitkäkestoisia paikallisia konflikteja. Kyse ei yleensä ole vain hankkeen teknisistä vaikutuksista, vaan myös siitä, miten oikea-aikaisesti tietoa saadaan, miten paikalliset näkemykset otetaan huomioon, miten päätöksenteko koetaan ja millaiseksi luottamus hanketoimijaan, kuntaan ja viranomaisiin muodostuu.

Laadukas ja oikea-aikainen vuorovaikutus auttaa vihreitä investointeja onnistumaan. Tässä muistiossa esiteltävän vuorovaikutusmallin tavoitteena on parantaa investointihankkeiden vuorovaikutuksen laatua, vähentää tarpeettomien ristiriitojen syntymistä ja vahvistaa hankkeiden sosiaalista toteutettavuutta osana muuta hankekehitystä.

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä vihreän siirtymän investointihankkeen osapuolten välistä jatkuvaa ja kaksisuuntaista tiedon, näkemysten, kokemusten ja huolten vaihtoa sekä niiden käsittelyä. Vuorovaikutus sisältää tiedon jakamisen lisäksi kuuntelemista, keskustelua, neuvottelua, vaihtoehtojen punnitsemista ja palautteen käsittelyä. Olennaista on, että vuorovaikutus ei jää yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi, vaan eri osapuolilla on mahdollisuus tuoda esiin paikallista tietoa, huolia ja tavoitteita ja nähdä, miten niitä on hankkeen suunnittelussa ja päätöksenteossa käsitelty.

Vuorovaikutus mahdollistaa erilaisten näkemysten asianmukaisen käsittelyn ja auttaa ehkäisemään näkemyserojen kehittymisen epäluottamukseksi ja pysyväksi vastakkainasetteluksi. Oikea-aikainen vuorovaikutus voi parantaa hankkeen toteutettavuutta, vähentää väärinkäsitysten, viivästysten, valitusten ja konfliktien riskiä sekä pienentää myös investoinnin sijoittumiseen liittyvää taloudellista riskiä. Samalla voidaan tunnistaa, miten hankkeen hyödyt, haitat ja riskit kohdistuvat paikallisesti ja missä määrin hankkeen ratkaisuilla voidaan vahvistaa myönteisiä paikallisvaikutuksia tai vähentää haittoja.

*Laadukas ja oikea-aikainen
vuorovaikutus auttaa vihreitä
investointeja onnistumaan.*

Vuorovaikutus on myös keino parantaa hankkeen suunnittelua ja sitä koskevaa päätöksentekoa. Paikallinen tieto ja sidosryhmien havainnot voivat johtaa esimerkiksi sijoittelun, teknisten ratkaisujen, liikennejärjestelyjen, rakentamisen toteutustavan tai haittojen lieventämistoimien muutoksiin. Hyvä vuorovaikutus ei siis tarkoita sitä, että kaikki näkemykset johtavat muutoksiin, vaan sitä, että olennaiset huomiot tunnistetaan, arvioidaan ja niihin vastataan perustellusti.

Vuorovaikutuksen tulisi olla osa hankkeen ydintoimintaa, ei suunnittelusta erillinen viestinnällinen tukitoiminto. Sen avulla voidaan tunnistaa paikallinen tieto, intressit, epävarmuudet ja mahdolliset ristiriidat ennen kuin keskeiset ratkaisut lukitaan. Samalla voidaan muodostaa hanketoimijan, kunnan, viranomaisten ja paikallisyhteisön välille ainakin riittävän yhteinen tilannekuva siitä, mitä hankkeessa tiedetään, mitä vielä selvitetään, mihin voidaan vaikuttaa ja kuka vastaa mistäkin. Käytännössä tämä edellyttää, että vuorovaikutukselle määritellään omistaja, tavoitteet, vastuut, resurssit ja selkeä yhteys hankkeen johtamiseen ja päätöksentekoon.

Tässä kuvattu malli perustuu kirjallisuuskatsaukseen, hankkeessa laadittuihin case-kuvauksiin, kunta- ja hanketoimijoiden haastatteluihin elo-syyskuussa 2026 sekä kirjoittajien kokemuksiin vuorovaikutuksesta ja sen puuttumisesta erilaisissa investointihankkeissa. Investointiprosessi, johon muistiossa viitataan, on kuvattu erillisessä taustaraportissa. Muistiossa kuvattu vuorovaikutusmalli on kiteytys tekijöiden oleellisina pitämistä asioista vuorovaikutuksessa; todennäköisesti muitakin toimivia tapoja on olemassa tässä mallissa kuvattujen käytäntöjen lisäksi.

Muistiossa esitellään myös esimerkkejä hankkeista, joissa vuorovaikutusta on toteutettu onnistuneesti tai tavoilla, joista voi ammentaa oppeja. Hankkeet ovat pääosin Suomesta. Ne edustavat eri vihreän siirtymän toimialoja ja havainnollistavat yksittäisiä käytäntöjä. Esimerkit eivät ole arvioita hankkeiden vuorovaikutuksesta kokonaisuutena tai siitä, vastaako se tässä muistiossa kuvattua mallia.

Tämän muistion liitteenä julkaistaan taustamuistio Vihreän siirtymän investointihankkeen elinkaaren kuvaus, jossa on kuvattu vihreän siirtymän investointihankkeen elinkaari. Vihreän siirtymän investointihankkeet etenevät useiden toisiinsa kytkeytyvien suunnittelu-, alueidenkäyttö-, vaikutustenarviointi-, lupa- ja päätöksentekoprosessien kautta. Tekninen taustaraportti tukee tukea tässä muistiossa kuvattua vuorovaikutusmallia. Taustaraportissa kuvataan koko investointiprosessin elinkaaren eri menettelyjen etenemistä ja se auttaa hahmottamaan hanketoimijan, kunnan henkilöstön ja kunnan luottamushenkilöiden yleisiä rooleja prosessin eri vaiheissa. Se auttaa tunnistamaan ne elinkaaren vaiheet ja toimijoiden väliset liittymäkohdat, joissa vuorovaikutus, osallistuminen ja päätöksenteko korostuvat.

2. Hyvän vuorovaikutuksen malli

Tässä luvussa kuvataan viidestä osa-alueesta koostuva hyvän vuorovaikutuksen malli. Vuorovaikutusmallin tarkoituksena on edistää vihreän siirtymän investointihankkeiden onnistunutta ja hyväksyttävää toteutusta. Malli on tarkoitettu ensisijaisesti kunnan henkilöstölle, kunnan luottamushenkilöille ja investoivalle yritykselle/hanketoimijalle. Kunnan henkilöstöllä tarkoitetaan kaikkia kunnan tai kuntakonsernin palveluksessa työ- tai virkasuhteessa olevia henkilöitä.

Eri toimijoilla on vuorovaikutusprosessissa erilaiset tehtävät, vastuut ja toimivaltuudet. Malli auttaa tunnistamaan, mitä kunkin toimijan tulee tehdä, missä vaiheessa yhteistyötä tarvitaan ja kuka vastaa eri kysymyksiin. Toimijoiden välinen koordinointi ei saa kuitenkaan hämärtää kunnan viranomais-ten riippumattomuutta tai eri osapuolten omia tavoitteita ja vastuita.

Vuorovaikutuksen osapuolten joukko on mallin käyttäjäryhmää laajempi. Siihen kuuluvat käyttäjien lisäksi kunnan asukkaat, alueen yritykset ja yhdistykset, maanomistajat, muut viranomaiset sekä muut hankkeen vaikutuspiirissä olevat toimijat. Osapuolet ja niiden roolit vaihtelevat hankkeen, sijoituspaikan ja vaikutusten mukaan.

Kuva 1. Hyvän vuorovaikutuksen malli

KÄYTTÖ-TARKOITUS	KENELLE JA KEITÄ KOSKEE?	MALLIN OSA-ALUEET
Vuorovaikutusmalli auttaa toteuttamaan vihreän siirtymän investoinnit onnistuneesti ja hyväksytysti. Hyvä vuorovaikutus parantaa päätöksentekoa ja ehkäisee ristiriidat ennakolta.	1. MALLIN KÄYTTÄJÄT • Kunnan henkilöstö • Kunnan luottamushenkilöt • Hanketoimijat 2. VUOROVAIKUTUKSEN OSAPUOLET • Asukkaat • Alueen yritykset ja yhdistykset, mahdolliset alihankkijat • Muut viranomaiset tai hankkeen vaikutuspiirissä olevat	1. Vuorovaikutuksen tavoitetaso 2. Ennakoiva ja lakisääteinen vuorovaikutus 3. Toimijoiden roolit ja vastuut 4. Onnistuneen vuorovaikutuksen periaatteet 5. Vuorovaikutuksen vaiheet ja painopisteet

Malli keskittyy mallin käyttäjien ja muiden osapuolten väliseen vuorovaikutukseen. Se auttaa kytkemään laadukkaan vuorovaikutuksen osaksi hankkeen suunnittelua, päätöksentekoa ja riskienhallintaa. Mallin avulla voidaan tunnistaa paikallinen tieto, vaikutukset ja mahdolliset ristiriidat riittävän ajoissa, parantaa päätöksenteon tietopohjaa sekä ehkäistä hankkeen toteutuksen esteitä. Mallin tehtävänä ei ole poistaa erimielisyyksiä tai varmistaa hankkeen hyväksyntää, vaan tukea oikeudenmukaista, avointa ja vaikuttavaa vuorovaikutusprosessia.

Malli soveltuu erityisesti investointihankkeisiin, joiden paikalliset vaikutukset ovat merkittäviä ja joiden onnistuminen voi vaarantua ilman suunnitelmallista vuorovaikutusta. Malli ei kuitenkaan ole varsinainen konfliktinratkaisumenetelmä tilanteisiin, joissa vastakkainasettelu on vakavasti kärjistynyt. Vuorovaikutuksen tarve ja intensiteetti tulee aina mitoitaa hankkeen ja sijoituspaikan ominaisuuksien perusteella.

2.1 Vuorovaikutuksen tavoitetaso

Samat toimintatavat eivät sovi kaikkiin investointihankkeisiin. Vuorovaikutuksen tarve riippuu erityisesti siitä, millaista toimintaa suunnitellaan ja millaiseen ympäristöön se sijoittuu. Sama laitos voi edellyttää erilaisia toimintatapoja vakiintuneella teollisuusalueella kuin esimerkiksi lähellä asutusta, arvokasta ympäristöä tai kilpailevaa maankäyttöä sijaitsevalla alueella.

Vuorovaikutuksen tarve kannattaa arvioida heti hankkeen alkuvaiheessa ja päivittää arviota hankkeen edetessä. Arvio auttaa mitoittamaan vuorovaikutuksen ajoituksen, menetelmät, paikallisen läsnäolon ja resurssit tilanteen vaativuuteen. Vuorovaikutusta ei pidä alimitoitaa, mutta myöskään raskas prosessi ei ole itseisarvo: tarpeettoman korkea vuorovaikutuksen tavoitetaso voi kuluttaa osallistujien kiinnostusta ja voimavaroja.

Vuorovaikutuksen alustava tavoitetaso voidaan määrittää esimerkiksi tarkastelemalla rinnakkain:

- **Sijoitettavan toiminnan ominaisuuksia**, kuten hankkeen mittakaavaa, teknologian tunnettuutta sekä ympäristö-, turvallisuus-, liikenne-, maisema- ja resurssivaikutuksia
- **Sijoituspaikan ominaisuuksia**, kuten nykyistä maankäyttöä, asutusta, luonto- ja virkistysarvoja, alueidentiteettiä, aiempia ristiriitoja sekä lähtötilanteen luottamusta.

Näiden yhteisvaikutus määrittää, millaista vuorovaikutusta hankkeessa todennäköisesti tarvitaan. Arvio ei ole mekaaninen pisteytys, vaan yhteisen keskustelun ja suunnittelun väline.

Vuorovaikutuksen tavoitetason määrittelyä voidaan havainnollistaa matriisilla, joka yhdistää sijoitettavan toiminnan sekä sijoituspaikan ominaisuuksien tarkastelun (Kuva 2).

Kuva 2. Vuorovaikutuksen tarpeen arviointimatriisi

Laitoksen ominaisuudet →

	EI ERITYISIÄ VAIKUTUKSIA	MAHDOLLISESTI HAASTAVA	HAASTAVA	VAIKEA
NEUTRAALI vähän asutusta, teollisuusalue, luonto- vaikutuksia vähän.	1 Perustason vuorovaikutus ● ○ ○ ○ ○	1 Perustaso ● ○ ○ ○ ○	2 Vahvistettu ● ● ○ ○ ○	3 Intensiivinen ● ● ● ○ ○
MAHDOLLISESTI HAASTAVA maankäytön muutos, virkistyskäyttö, muuta intressejä	1 Perustaso ● ○ ○ ○ ○	2 Vahvistettu ● ● ○ ○ ○	2 Vahvistettu ● ● ○ ○ ○	3 Intensiivinen ● ● ● ○ ○
HAASTAVA asutusta lähellä, herkkä ympäristö, kilpailevia maankäyttöjä.	2 Vahvistettu ● ● ○ ○ ○	2 Vahvistettu ● ● ○ ○ ○	3 Intensiivinen ● ● ● ○ ○	4 Erittäin intensiivinen ● ● ● ● ○
VAIKEA ristiriitoja, voimakas alueidentiteetti, heikko alkuluottamus	3 Intensiivinen ● ● ● ○ ○	3 Intensiivinen ● ● ● ○ ○	4 Erittäin intensiivinen ● ● ● ● ○	4 Erittäin intensiivinen ● ● ● ● ○

VUOROVAIKUTUSTASOT:**1 PERUSTASO** Lakisääteinen ja ennakoiva tiedonjako.**3 INTENSIIVINEN** Jatkuva paikallinen vuoropuhelu ja kytkentä suunnitteluun.**2 VAHVISTETTU** Varhainen kartoitus ja kohdennetut kohtaamiset.**4 ERITTÄIN
INTENSIIVINEN** Vuorovaikutus osaksi hankkeen johtamista.

Matriisissa käytetään laadullisia arviointiasteikkoja vuorovaikutuksen tarpeen arvioimiseksi. **Sijoitettavan toiminnan vaativuutta** voidaan arvioida seuraavalla asteikolla:

- **Ei erityisiä vaikutuksia:** Paikalliset vaikutukset ovat vähäisiä ja helposti ymmärrettäviä, teknologia on tuttua ja häiriöt sekä riskit ovat rajallisia. Esimerkiksi tavanomainen tuotanto- tai varastolaitos.
- **Mahdollisesti haastava:** Investointi on suuri tai näkyvä, mutta sen vaikutukset ovat pääosin rajattuja ja hallittavia. Hankkeeseen voi liittyä esimerkiksi melu-, liikenne-, maisema- tai resurssivaikutuksia.
- **Haastava:** Hankkeella on merkittäviä paikallisia ympäristö-, liikenne-, maisema- tai turvallisuusvaikutuksia. Teknologia voi olla uusi tai huonosti tunnettu, tai hankkeen hyödyt ja haitat voivat jakautua ristiriitaisesti.
- **Vaikea:** Hanke on poikkeuksellisen suuri tai siihen liittyy merkittäviä onnettomuus- tai ympäristöriskejä, voimakkaita häiriövaikutuksia, vaikeasti palautettavia muutoksia tai lähtökohtaisesti herkkiä hyväksyttävyysskysymyksiä.

Sijoituspaikan vaativuutta voi arvioida seuraavalla asteikolla:

- **Neutraali:** Vakiintunut teollisuusalue tai muu toimintaan soveltuva alue, joka sijaitsee etäällä asutuksesta ja jolla on vähän kilpailevaa maankäyttöä. Alueella ei ole merkittäviä luonto- tai virkistysarvoja ja lähtötilanteen luottamus on hyvä. Kunnan tahtotila on määritelty ja myönteinen.
- **Mahdollisesti haastava:** Toiminta sopii alueen maankäyttöön, mutta vaikutuspiirissä on esimerkiksi asutusta, virkistyskäyttöä tai muita huomioon otettavia intressejä. Suuri investointi voi myös olla kunnassa uusi asia.
- **Haastava:** Hanke muuttaa alueen luonnetta olennaisesti, sijaitsee lähellä asutusta tai arvokkaita ympäristöjä tai kilpailee muiden maankäyttövoittojen kanssa. Alueeseen voi liittyä aiempia ristiriitoja tai heikkoa luottamusta.
- **Vaikea:** Hanke on voimakkaassa ristiriidassa alueidentiteetin tai nykyisen maankäytön kanssa. Vaativuutta lisäävät esimerkiksi pienen kunnan ja erittäin suuren hankkeen yhdistelmä, vaikutusten kohdistuminen laajaan ihmisjoukkoon tai arvokkaaseen ympäristöön sekä valmiiksi polarisoitunut toimintaympäristö. Kuntalaisten ja kunnan tahtotila on epäselvä.

Vuorovaikutuksen tavoitetasot ovat esimerkiksi seuraavanlaiset:

- 1. Perustaso:** Lakisääteiset menettelyt toteutetaan laadukkaasti. Niitä tuetaan selkeällä ja ennakoivalla tiedonjaolla sekä tavanomaisilla sidosryhmätilaisuuksilla mahdollisesti sähköisiä osallistumisalustoja hyödyntäen.
- 2. Vahvistettu:** Hankkeessa tehdään sidosryhmäkartoitus ja käydään varhaista keskustelua keskeisten toimijoiden kanssa. Lakisääteisiä vaiheita täydennetään kohdennetuilla tapaamisilla ja aktiivisella palautteen käsittelyllä.
- 3. Intensiivinen:** Vuorovaikutus käynnistetään ennen keskeisten ratkaisujen lukitsemista. Hankkeessa tarvitaan jatkuvaa paikallista läsnäoloa, työpajoja, pienryhmävuorovaikutusta, julkisen keskustelun seuranta sekä sidosryhmien näkemysten järjestelmällistä kytkemistä suunnitteluun.
- 4. Erittäin intensiivinen:** Vuorovaikutus on keskeinen osa hankkeen johtamista. Se sisältää perusteellisen sidosryhmä- ja toimintaympäristöanalyysin, vaihtoehtojen yhteistä käsittelyä, jatkuvaa dialogia sekä hyötyjen, haittojen ja oikeudenmukaisuuden kysymysten avointa tarkastelua. Sosiaalisten riskien hallinta voi edellyttää myös hankkeen sijoittelun, teknisen ratkaisun tai paikallisten hyötyjen muuttamista.

Arvio tulee päivittää, jos hankkeen koko, teknologia, sijoittelu tai vaikutukset muuttuvat tai jos paikallisessa toimintaympäristössä, luottamuksessa tai julkisessa keskustelussa tapahtuu merkittäviä muutoksia.

2.2 Ennakoiva ja lakisääteinen vuorovaikutus

Vuorovaikutusmallissa vuorovaikutus kohdentuu kahteen toisiaan täydentävään kokonaisuuteen:

- 1. Lakisääteinen vuorovaikutus** tarkoittaa esimerkiksi kaavoitukseen, ympäristövaikutusten arviointiin ja lupamenettelyihin sisältyviä osallistumis-, kuulemis- ja lausuntomenettelyjä.
- 2. Ennakoiva vuorovaikutus** täydentää lakisääteisiä menettelyjä. Sen avulla hankkeen toimintaympäristöä, sidosryhmiä ja hyväksyttävyyteen liittyviä kysymyksiä tunnistetaan jo ennen virallisten prosessien käynnistymistä ja käsitellään jatkuvasti hankkeen edetessä.

Vuorovaikutusta tarkastellaan kolmessa vaiheessa: **ennen hanke- tai sijaintijulkistusta, hankejulkistuksen jälkeen sekä lopullisen investointipäätöksen jälkeen.** Nämä vaiheet kytkeytyvät investointiprosessin vaiheisiin investointitarpeen tunnistamisesta ja sijoituspaikan kartoittamisesta aina rakentamiseen, käyttöönottoon ja toiminnan aloittamiseen. Vaiheet eivät ole kaikissa hankkeissa yksiselitteisiä, sillä suunnittelu, kaavoitus, vaikutusten arviointi, lupamenettelyt ja investointia koskevat osapäätökset voivat edetä rinnakkain tai eri järjestyksessä.

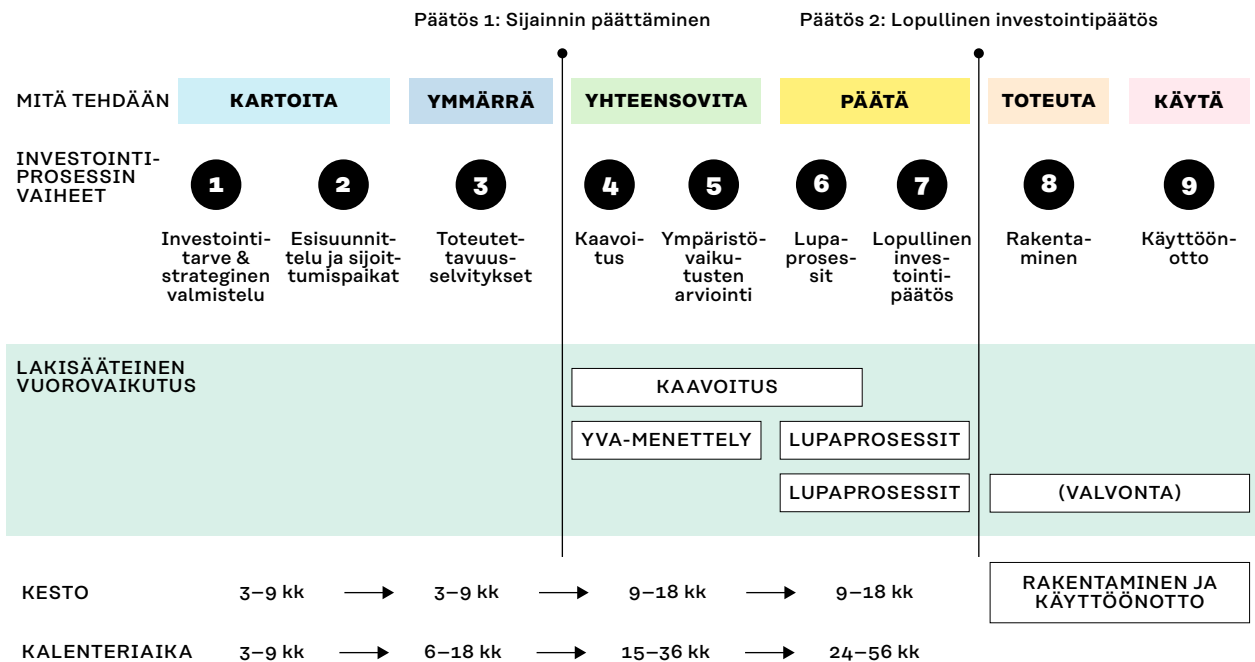
Taulukko 1 havainnollistaa, miten vuorovaikutuksen kaksi kokonaisuutta (lakisääteinen ja ennakoiva) sijoittuvat investointiprosessin eri vaiheisiin.

Investointiprosessin vuorovaikutuksessa lakisääteinen osallistuminen ja hankkeen todelliset vaikutusmahdollisuudet eivät ajoitu täysin samaan vaiheeseen. Hankkeen alkuvaiheissa – investointitarpeen tunnistamisessa, esisuunnittelussa ja toteutettavuuden arvioinnissa – hankkeen perusratkaisut, kuten teknologia, mittakaava, sijoittumisvaihtoehdot ja infrastruktuuritarpeet, ovat vielä suhteellisen avoimia. Samalla juuri näihin vaiheisiin liittyy yleensä vähän tai ei lainkaan hankekohtaista lakisääteistä kansalaisvuorovaikutusta. Kuva 3 havainnollistaa, miten lakisääteiset osallistumismahdollisuudet painottuvat kaavoitukseen, YVA-menettelyyn ja lupaprosesseihin, vaikka hankkeen ratkaisuihin voidaan usein vaikuttaa jo niitä edeltävissä vaiheissa.

Taulukko 1. Vuorovaikutus investoinnin vaiheissa

Vuorovaikutuksen aikajana	Hanke- / sijaintijulkistusta edeltävä aika vaiheet 1–3	Hanjekulkistuksen jälkeinen aika vaiheet 4–7	Investointipäätöksen jälkeinen aika vaiheet 8–9
Lakisääteinen vuorovaikutus	Lain edellyttämät toimet ennen julkistusta	Lain edellyttämät toimet hankejulkistuksen jälkeen	Lain edellyttämät toimet investointipäätöksen jälkeen
Ennakoiva vuorovaikutus	Ennakoivat toimet ennen julkistusta	Ennakoivat toimet hankejulkistuksen jälkeen	Ennakoivat toimet investointipäätöksen jälkeen

Kuva 3. Investointiprosessin vaiheet ja lakisääteiset menettelyt



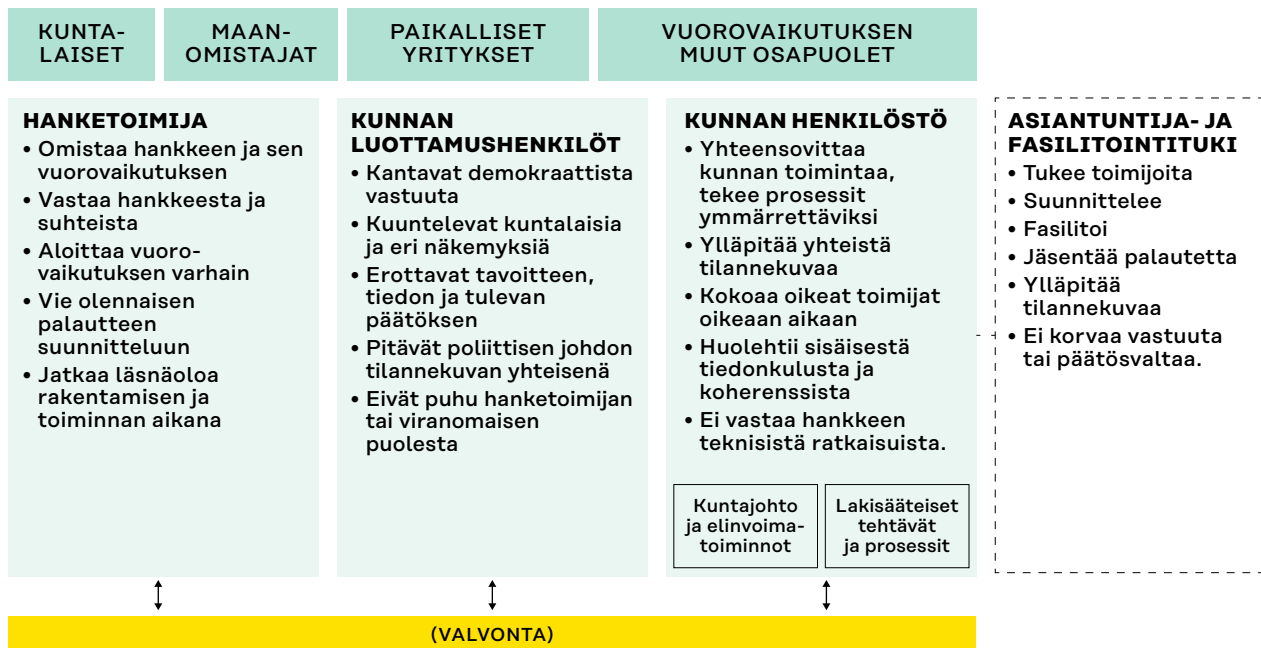
Varsinainen lakisääteinen vuorovaikutus painottuu myöhempiin vaiheisiin, erityisesti kaavoitukseen, YVA-menettelyyn ja lupaprosesseihin. Näissä menettelyissä osallistumiselle on selkeät muodot, kuten mielipiteet, muistutukset, lausunnot ja julkiset kuulemiset. Vuorovaikutus on tällöin muodollisesti vahvaa ja sen kautta voidaan tuoda päätöksentekoon paikallista tietoa, huolia ja vaihtoehtoisia näkemyksiä. Samalla osa hankkeen lähtökohdista voi kuitenkin olla jo valittu tai rajattu sellaisella tavalla, ettei niitä enää käytännössä avata uudelleen.

Ennakoivan vuorovaikutuksen keskeinen rooli on tuoda paikalliset näkökulmat, paikkatieto, riskikokemukset ja hyväksyttävyyteen liittyvät kysymykset mukaan jo silloin, kun hankkeessa on vielä aidosti vaihtoehtoja. Sen tehtävänä ei ole korvata lakisääteisiä menettelyjä, mutta hyvin toteutettuna ennakoiva vuorovaikutus parantaa sekä myöhempien lakisääteisten prosessien laatua että itse hankkeen suunnittelua. Ennakoiva vuorovaikutus auttaa myös välttämään tilanteet, joissa keskeiset ristiriidat tunnistetaan vasta siinä vaiheessa, kun niiden ratkaiseminen on vaikeaa ja kallista.

2.3 Toimijoiden roolit ja vastuut

Investointihankkeisiin liittyvä vuorovaikutus on toimijoiden yhteinen tehtävä, jossa kullakin toimijalla on oma vastuunsa, toimivaltansa ja tehtävänsä. Eri toimijoiden keskeiset roolit ja vastuut havainnollistetaan

Kuva 4. Vuorovaikutuksen vastuut ja roolit



kuvassa 4. Keskeisten toimijoiden lisäksi investointihankkeissa voi toimia myös asiantuntijoita ja konsultteja, jotka voivat tukea toimijoita esimerkiksi vuorovaikutuksen suunnittelussa, fasilitoinnissa, tiedon jäsentämisessä ja palautteen käsittelyssä, mutta ne eivät korvaa hanketoimijan, kunnan tai viranomaisten vastuuta ja päätösvaltaa. Konsulttiyhteistyön käytäntöjä käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.

2.3.1 Hanketoimija vastaa hankkeesta ja vuorovaikutuksen kokonaisuudesta

Hanketoimija vastaa hankkeen suunnittelusta, toteutuksesta ja vaikutuksista sekä siitä, että hanketta koskeva vuorovaikutus on riittävän varhaista, jatkuvaa ja kytkeytyy todelliseen hankekehitykseen. Hanketoimijan tulee pystyä kertomaan ymmärrettävästi, mitä hankkeessa suunnitellaan, miksi juuri kyseistä sijoituspaikkaa tarkastellaan, mitä vaikutuksia tunnetaan ja mitkä kysymykset ovat vielä avoinna.

Hanketoimija on vuorovaikutuksen kannalta hyvin keskeinen toimija, ja luottamuksen rakentaminen on hyvin pitkälle hanketoimijan vastuulla. Hanketoimija on myös se, joka voi vuorovaikutuksen perusteella muuttaa suunniteltuja toimintoja.

Nyrkkisääntö: Älä pidä alkuvaiheen positiivista vastaanottoa hankkeen hyväksyntänä. Älä ulkoista suhdetta paikallisyhteisöön. Kuuntele itse, kerro avoimesti mikä on mahdollista ja vie olennainen palaute osaksi hankkeen suunnittelua. Ole avoin.

Hyviä käytäntöjä hanketoimijalle:

- **Nimeä vuorovaikutukselle omistaja ja varaa riittävät resurssit.** Varmista vuorovaikutuksen vastuuhenkilölle yhteys hankkeen johtoon, riittävä työaika ja mahdollisuus viedä paikalliset havainnot suunnitteluun.
- **Ole itse mukana paikallisissa kohtaamisissa.** Konsultti voi suunnitella ja fasilitoida vuorovaikutusta, mutta hanketoimijan tulee itse kuunnella paikallisia ja vastata hanketta koskeviin kysymyksiin.
- **Tee vaikutusmahdollisuudet näkyviksi.** Kerro jokaisessa vaiheessa, mitä on jo päätetty, mikä on vielä avoinna ja mihin osallistujat voivat vaikuttaa.
- **Sovita vuorovaikutus hankkeen ja sijoituspaikan herkkyyteen.** Päivitä vuorovaikutuksen laajuutta, menetelmiä ja resursointia, jos hanke tai paikallinen toimintaympäristö muuttuu.
- **Sovi toimijoiden roolit ja vastuut.** Koordinoi kunnan, hanketoimijan, viranomaisten ja konsulttien toimintaa niin, että jokainen puhuu omasta tehtävästään eikä toisen puolesta.
- **Jatka vuorovaikutusta rakentamisen ja toiminnan aikana.** Ylläpidä paikallisia suhteita, viesti muutoksista ja poikkeamista ennakoivasti sekä reagoi havaittuihin haittoihin nopeasti.

2.3.2 Kunnan luottamushenkilöt vastaavat demokratian toteutumisesta

Kunnan luottamushenkilöiden tehtävänä on muodostaa kunnan tahtotila sekä auttaa kuntalaisia ymmärtämään kunnan tavoitteita, hyötyjä ja päätöksenteon tilannetta. Luottamushenkilö tuo keskusteluun kunnan arvot, strategisen näkökulman, kuuntelee kuntalaisia ja perustelee poliittisia valintoja. Poliittinen johtajuus tarkoittaa läsnäoloa, erilaisten näkemysten kuuntelemista ja päätöksenteon keskeneräisyyden avointa tunnustamista. Erityisen tärkeää on ottaa rakentavasti kantaa erilaisiin keskusteluihin mediassa, sosiaalisessa mediassa ja verkostoissa. Liian vahva kannanotto ennen selvitusten valmistumista voi heikentää luottamusta myöhempään päätöksentekoon. Vetäytyminen keskustelusta puolestaan jättää kunnan tavoitteet muiden tulkittaviksi. Demokratian toteutumiseen kuuluu myös sen seuraaminen, ketkä osallistuvat keskusteluun ja keiden näkemykset uhkaavat jäädä sen ulkopuolelle.

Nyrkkisääntö: Erotta toisistaan kunnan tavoite, tämänhetkinen tieto ja tuleva päätös. Älä esitä tavoitetta päätöksenä tai keskeneräistä tietoa varmana lopputuloksena.

Hyviä käytäntöjä kunnan luottamushenkilöille:

- **Muodosta yhteinen tilannekuva.** Kunnan johdon tulee jakaa ajantasainen käsitys hankkeen vaiheesta, avoimista kysymyksistä ja tulevista päätöksistä.

- **Erota eri kannat toisistaan.** Tee selväksi, onko kyse kunnan hyväksytystä linjasta, poliittisen ryhmän kannasta tai henkilökohtaisesta näkemyksestäsi.
- **Tee päätöksenteon tilanne näkyväksi.** Kerro julkisesti, mitä on jo päätetty, mikä on vielä avoinna ja milloin seuraavat ratkaisut tehdään.
- **Ole läsnä keskustelussa riittävän varhain.** Kuuntele kuntalaisia ja avaa kunnan tavoitteita ennen kuin ristiriidat kärjistyvät tai keskustelu jää muiden toimijoiden määriteltäväksi.
- **Ota kriittiset näkemyksiä osaksi tietopohjaa.** Selvitä, mitä huolia tai paikallista tietoa kritiikin taustalla on, vaikka kaikkia näkemyksiä ei voida huomioda lopputuloksessa.
- **Seuraa, keiden näkemykset tulevat kuulluiksi.** Arvioi, tavoittaako vuorovaikutus myös esimerkiksi nuoret, työkäiset, yrittäjät, eri kieliryhmät ja ihmiset, jotka eivät osallistu yleisötilaisuuksiin tai julkiseen keskusteluun. Hyödynnä eri kanavista saatua tietoa poliittisessä harkinnassa.
- **Pysy omassa roolissasi.** Kerro kunnan tavoitteista ja poliittisista valinnoista, mutta ohjaa hanketta koskevat kysymykset hanketoimijalle ja viranomaismenettelyjä koskevat kysymykset toimivaltaiselle viranomaiselle.
- **Sovi luottamuksellisen valmistelun pelisäännöistä.** Määritä, mitä tietoa voidaan jakaa, kenelle ja missä vaiheessa sekä kerro julkistamisen jälkeen avoimesti prosessin etenemisestä.
- **Ehkäise keskustelun henkilöitymistä.** Pidä keskustelu hankkeen vaikutuksissa ja päätöksenteon perusteissa sekä puutu yksittäisiin luottamushenkilöihin, kunnan henkilöstöön tai muihin toimijoihin kohdistuvaan epäasialliseen käytökseen.

2.3.3 Kunnan henkilöstöllä on monta roolia

Kunnan henkilöstö toimii investointihankkeissa useissa eri rooleissa. Kuntajohto ja elinvoimatoiminnot edistävät kunnan strategisia tavoitteita ja investointien sijoittumisedellytyksiä. Kaavoitus, ympäristönsuojelu, rakennusvalvonta ja muut viranomaiset puolestaan hoitavat lakisääteisiä tehtäviä oman toimivaltansa mukaisesti. Vuorovaikutuksen kannalta on olennaista, että nämä roolit erotetaan toisistaan ja kerrotaan ymmärrettävästi myös kuntalaisille ja muille sidosryhmille. Esimerkiksi maankäytön suunnittelijalta ei kannata tivata hankkeen yksityiskohtia tai taustoja.

Kun investointihanke tulee kunnan tietoon, kunnan johdon ja keskeisten toimialojen on muodostettava yhteinen käsitys siitä, miten hanke suhteutuu kunnan strategiaan tavoitteisiin. Samalla tulee tunnistaa, mitä kunta on valmis edistämään, mitä vaikutuksia ja reunaehtoja on selvitettävä sekä mitkä asiat kuuluvat kunnan päätösvaltaan.

Kunnan henkilöstön keskeinen tehtävä on muodostaa ja ylläpitää yhteistä tilannekuvaa hankkeesta, kunnan tavoitteista, eri prosessien etenemisestä sekä paikallisista vaikutuksista ja huolenaiheista. Kunta voi myös toimia hanketoimijan, viranomaisten, luottamushenkilöiden ja paikallisyhteisön välisen keskustelun kokoonkutsujana. Kunta ei kuitenkaan voi vastata hanketoimijan puolesta hanketta koskevasta tiedosta tai vuorovaikutuksesta. Kunta vastaa hanketta koskevista tiedoista ja vuorovaikutuksesta siinä määrin, kun se koskee kaavoitusta. YVA-prosessissa vastuu vuorovaikutuksesta kuuluu kuitenkin yhteysviranomaiselle. Hanketoimija hallinnoi hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvää tietoa.

Eri toimijoita haastatellessa toimivaksi käytännöksi tunnistettiin kunnan yhteisen investointitiimin tai avainhenkilöverkoston kokoaminen. Mukana voivat olla tarpeen mukaan esimerkiksi kuntajohto, elinvoimatoiminnot, kaavoitus, ympäristönsuojelu, tekninen toimi, rakennusvalvonta, viestintä ja konserniyhtiöt. Yhteinen tilannekuva vähentää riskiä siitä, että hanketoimija tai kuntalaiset saavat kunnan eri osista toisistaan poikkeavia tietoja.

Kunnan koordinoiva rooli voi toteutua myös jatkuvina vuorovaikutusrakenteina, kuten eri osapuolia kokoavana yhteistyöryhmänä, säännöllisinä asukastilaisuuksina tai keskitettynä yhteydenottokanavana. Rakenteet kannattaa muodostaa ennen mahdollisten ristiriitojen kärjistymistä ja niitä voidaan hyödyntää myös virallisten kuulemisten välillä. Samalla tulee sopia, miten esiin nousseet kysymykset ohjataan oikeille toimijoille, kuka vastaa niiden selvittämisestä ja milloin niihin palataan.

Kuntatoimijoita haastatellessa on myös korostunut, että erityisesti pienissä kunnissa vuorovaikutuksen osaaminen ja resurssit voivat olla erittäin rajallisia. Suuri investointi voi samalla sitoa useiden toimialojen työpanosta pitkäksi aikaa, ja prosessien viivästyminen saattaa estää maankäytösopimusten mukaiset tuloutukset, joilla vuorovaikutusresurssia voitaisiin hankkia. Vuorovaikutuksen vastuut, resurssit ja sisäinen tiedonkulku on siksi sovittava heti hankkeen alkuvaiheessa.

Nyrkkisääntö: Tee kunnan eri roolit näkyviksi ja varmista, että jokainen toimii omassa tehtävässään – mutta yhteisen tilannekuvan pohjalta.

Hyviä käytäntöjä kunnan henkilöstölle:

- **Sovi roolit jo hankkeen alussa.** Määritä, kuka kunnassa vastaa elinvoiman edistämisestä, kaavoituksesta, ympäristöasioista, rakentamisesta, infrastruktuurista, viestinnästä ja poliittisen johdon tuesta.
- **Nimeä kunnalle hankkeen koordinaattori tai yhteyshenkilö.** Hänen tehtävänsä ei ole korvata eri viranomaisia, vaan huolehtia sisäisestä tiedonkulusta, kokonaiskuvasta ja siitä, että oikeat henkilöt ovat mukana oikeaan aikaan.

- **Muodosta ajantasainen kokonaiskuva kunnan johdon ja keskeisten toimialojen kesken.** Pidä ajantasainen käsitys hankkeen vaiheesta, avoimista kysymyksistä, päätöksistä, riskeistä, paikallisista huolista ja tulevista vuorovaikutustilanteista. Varmista, että kunnan viesti ulospäin on koherentti.
- **Erota kunnan elinvoimatoiminnan investointien edistämisrooli ja kunnan viranomaisrooli näkyvästi toisistaan.** Kuntalaisille ja hanketoimijalle tulee olla selvää, milloin kunta toimii investoinnin edistäjänä ja milloin lakisääteisenä viranomaisena.
- **Sovi, kuka vastaa mistäkin kysymyksestä julkisuudessa.** Hankkeen tekniset ja liiketoiminnalliset kysymykset kuuluvat hanketoimijalle, kunnan tavoitteet kunnan johdolle ja lakisääteiset menettelyt niiden vastuuhenkilöille.
- **Älä jätä kaavoittajaa hankkeen yleiseksi asiakaspalvelijaksi.** Kaavoittajan tehtävä on vastata kaavaprosessista, ei selittää hanketoimijan teknologiaa, liiketoimintaa tai koko hankkeen taustaa.
- **Kytke vuorovaikutus osaksi projektijohtamista.** Vuorovaikutuksen resurssit, vastuut, aikataulu ja kustannukset tulee käsitellä samalla tavalla kuin muutkin hankkeen edellyttämät tehtävät.
- **Varaa resurssit ennen kuin niitä kipeimmin tarvitaan.** Erityisesti pienessä kunnassa suuri hanke voi kuormittaa organisaatiota nopeasti. Tarvittava lisähenkilöstö tai asiantuntijatuki kannattaa tunnistaa jo ennen kaavoituksen ja YVA:n vilkkainta vaihetta.
- **Pidä poliittinen johto ajan tasalla kuitenkin sotkematta valmistelua ja viranomaisrooleja.** Luottamushenkilöiden tulee ymmärtää hankkeen tilanne ja paikalliset kysymykset, mutta riippumattoman viranomaisvalmistelun rajat on säilytettävä.
- **Sovi toimintatapa ristiriitatilanteisiin.** Kun hankkeesta syntyy voimakasta julkista keskustelua, kunnan sisäinen epäselvyys näkyy nopeasti ulospäin. Yhteiset pelisäännöt siitä, kuka kertoo mitä ja miten väärää tietoa korjataan, kannattaa sopia etukäteen. Sovi myös, miten kunta reagoi keskustelun henkilöitymiseen, häirintään ja maalittamiseen sekä miten niiden kohteeksi joutuvia henkilöitä tuetaan.
- **Rakenna jatkuvalla vuorovaikutukselle sopivat kanavat.** Hyödynnä hankkeen tarpeiden mukaan esimerkiksi yhteistyöryhmää, asukastilaisuuksia, pienryhmätapaamisia, ajantasaista verkkosivua, kysymys-vas-
tauskoontia, osallistumisalustaa tai keskitettyä yhteydenottokanavaa. Viralliset kuulemiset eivät yksin muodosta jatkuvaa vuorovaikutusta.
- **Tee kysymysten ja palautteen käsittely näkyväksi.** Kerro vuorovaikutustilanteiden jälkeen, mitä kysymyksiä nousi, mille toimijalle niiden selvittäminen kuuluu ja milloin asiaan palataan. Viesti kunnan suunnitelmien muutoksista ja viivästyksistä oma-aloitteisesti.

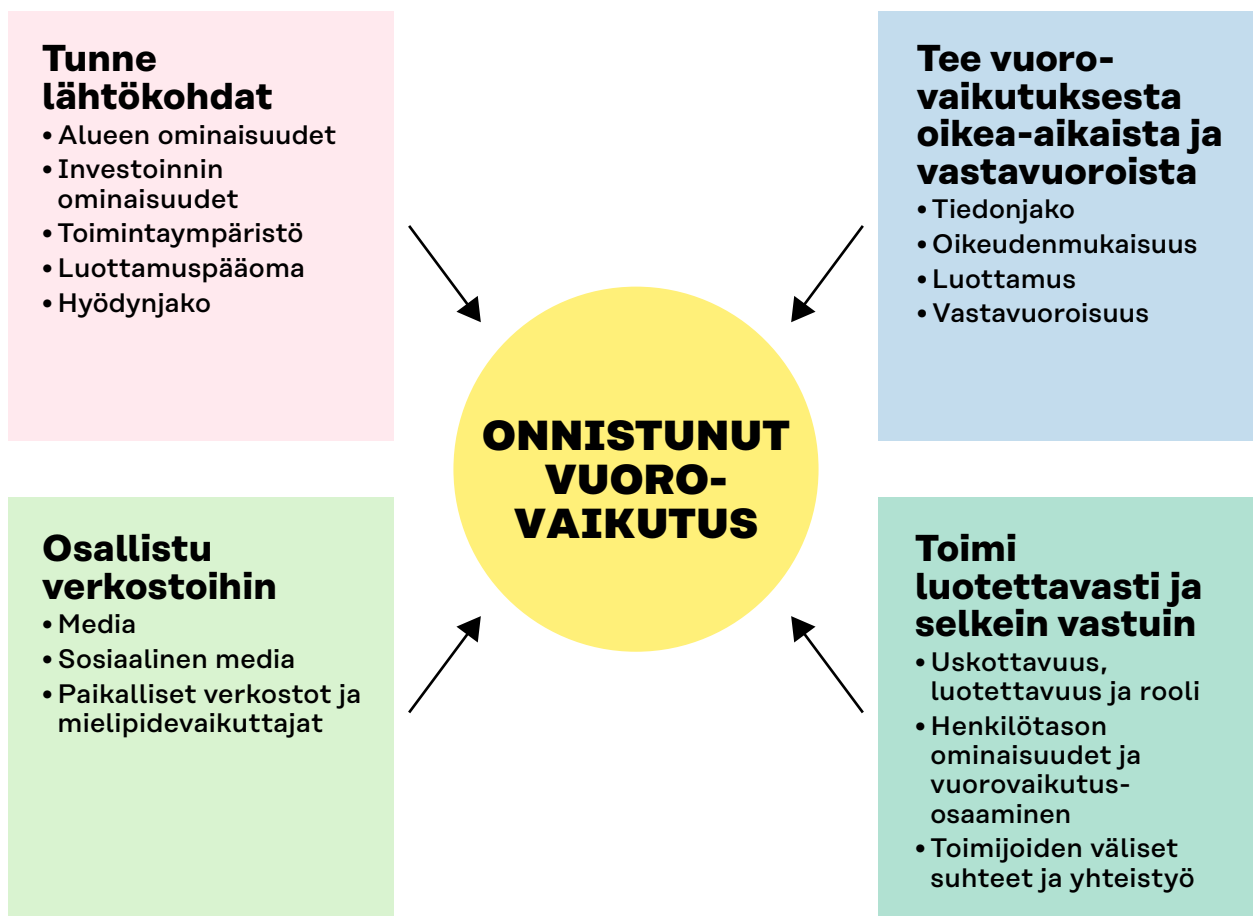
2.4 Onnistuneen vuorovaikutuksen periaatteet

Onnistuneeseen vuorovaikutukseen vaikuttavat hankkeen ja sijoittumispaikan lähtökohdat, vuorovaikutukseen osallistuvien toimijoiden toimintatavat, itse vuorovaikutusprosessin laatu sekä hankkeen ympärillä käytävä julkinen ja epävirallinen keskustelu.

Hyvän vuorovaikutuksen lähtökohtana on, että nämä tekijät tunnustetaan jo ennen vuorovaikutuksen käytännön suunnittelua. Sama toimintamalli ei sovi kaikkiin hankkeisiin, sillä investointien vaikutukset, paikalliset olosuhteet, toimijoiden väliset suhteet ja tarvittavan vuorovaikutuksen määrä vaihtelevat. Vuorovaikutuksen laajuus, ajoitus, menetelmät ja resurssit tulee siksi suhteuttaa hankkeen ja sijoittumispaikan ominaisuuksiin.

Onnistuneen vuorovaikutuksen periaatteet voidaan jäsentää neljään toisiaan täydentävään teemaan: lähtökohtien tuntemiseen, luotettavaan ja selkeävastuiseen toimintaan, oikea-aikaiseen ja vastavuoroiseen vuorovaikutusprosessiin sekä verkostoissa käytävään keskusteluun. Onnistuneen vuorovaikutuksen periaatteet ja niiden osatekijät on avattu kuvassa 5.

Kuva 5. Onnistuneen vuorovaikutuksen periaatteet



Periaate 1: Tunne lähtökohdat

Vuorovaikutuksen tarve riippuu siitä, mitä ollaan sijoittamassa ja minne. Investoinnin koko, toimiala, uutuus, näkyvyys sekä ympäristö-, turvallisuus-, liikenne- ja resurssivaikutukset vaikuttavat siihen, kuinka merkittävänä hanke paikallisesti koetaan. Sijoituspaikan osalta olennaisia ovat esimerkiksi nykyinen maankäyttö, asutus, luonto- ja virkistysarvot, elinkeinot, teollinen historia ja paikallinen identiteetti.

Vuorovaikutuksen suunnittelussa on ehdottomasti huomioitava paikallinen sosiaalinen ja poliittinen toimintaympäristö, aiemmat kokemukset hankkeista, mahdollinen konfliktihistoria sekä lähtötilanteen luottamus kuntaan, viranomaisiin ja yrityksiin. Lisäksi on tunnistettava, keille hankkeen hyödyt kohdistuvat ja ketkä kantavat haitat ja riskit. Hankkeen ja sijoituspaikan yhteensopivuuden tarkastelu auttaa mitoittamaan vuorovaikutuksen oikein jo ennen keskeisten ratkaisujen lukkiutumista.

Periaate 2: Toimi luotettavasti ja selkein vastuin

Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti se, millaisina toimijoina osapuolet näyttäytyvät. Toimijan uskottavuus ja luotettavuus, yksittäisten henkilöiden toiminta sekä organisaatioiden välinen yhteistyö vaikuttavat siihen, miten viestit ja toimintatavat tulkitaan. Sama tieto voidaan ottaa vastaan eri tavoin riippuen siitä, kuka sen esittää ja millainen luottamus toimijaan on muodostunut.

Toimijan uskottavuus, luotettavuus ja rooli: Uskottavuus perustuu mm. toimijan asiantuntemukseen, perusteltuun tietoon ja johdonmukaiseen toimintaan. Luotettavuutta vahvistavat avoimuus, lupausten pitäminen, virheiden tunnustaminen ja muiden osapuolten oikeutettujen intressien huomioiminen. Toimijan muodollinen asema ei yksin takaa uskottavuutta tai luottamusta, vaan ne rakentuvat käytännön toiminnassa.

Lainmukaiset roolit, vastuut ja päätösvalta tulee tehdä näkyviksi. Samalla toimija voi ottaa lakisääteistä tehtävänsä laajemman vuorovaikutusroolin. Kunta voi esimerkiksi toimia paikallisen keskustelun kokoonkutsujana ja hanketoimija rakentaa suhteita jo ennen lakisääteisten menettelyjen käynnistymistä. Laajemman roolin tulee kuitenkin olla selkeä ja yhteensopiva toimijan muodollisen aseman kanssa. Erityisesti kunnan sisäisen tahtotilan yhtenäisyys vaikuttaa siihen, kuinka johdonmukaisena ja luotettavana kunnan toiminta näyttäytyy – kuntaorganisaatiosta ei pitäisi tulla ristiriitaisia viestejä.

Henkilötason ominaisuudet ja vuorovaikutusosaaminen: Sidosryhmät kohtaavat organisaatiot käytännössä yksittäisten ihmisten kautta. Kasvokkaiseen vuorovaikutukseen osallistuvan henkilön aitous, kuuntelemisen taito, asiantuntemus ja kyky käsitellä vaikeita kysymyksiä voivat vahvistaa koko organisaation uskottavuutta. Vältteleväksi, vähätteleväksi tai ylimieliseksi koettu toiminta voi puolestaan heikentää luottamusta nopeasti.

Vuorovaikutukselle on eduksi, jos henkilöt sekä tuntevat asian että kykenevät rakentamaan toimivan suhteen muihin osapuoliin. Asiantuntijan on voitava kertoa asiat ymmärrettävästi, kuunnella ilman välitöntä puolustautumista ja sanoa avoimesti, jos jotakin ei vielä tiedetä. Vuorovaikutusosaamista voidaan vahvistaa koulutuksella ja harjoittelulla.

Toimijoiden väliset suhteet ja yhteistyön toimintatavat: Hanketoimijan, kunnan, viranomaisten ja konsulttien tulee koordinoida toimintaansa ilman, että niiden erilaiset tehtävät tai riippumattomuus hämärtyvät. Roollen ja vastuiden selkeys auttaa ohjaamaan kysymykset oikeille toimijoille: hanketoimija vastaa hankkeesta, kunta omista tavoitteistaan ja päätöksistään sekä viranomainen toimivaltaansa kuuluvasta menettelystä. Eri toimijoiden ei tarvitse esittää samoja näkemyksiä, mutta tietojen ei pitäisi olla keskenään perusteettomasti ristiriitaisia. Lisäksi toimijoiden tulisi olla sisäisesti koherentteja ja tuntea menettelytavat. Ristiriitaiset viestit aiheuttavat turhaa epäluottamusta ja sekaannusta.

Yhteistyön perustana ovat ajantasainen kokonaiskuva, toimiva tiedonkulkua ja riittävä keskinäinen luottamus. Sidosryhmiltä saatu tieto tulee välittää niille, jotka voivat hyödyntää sitä suunnittelussa tai päätöksenteossa. Myös epävarmuuksista, muutoksista ja vaikeista kysymyksistä on voitava keskustella organisaatioiden välillä ajoissa.

Periaate 3: Tee vuorovaikutuksesta oikea-aikaista ja vastavuoroista

Hyvä vuorovaikutusprosessi perustuu oikea-aikaiseen ja ymmärrettävään tiedonjakoon, aitoihin vaikutusmahdollisuuksiin sekä palautteen asianmukaiseen käsittelyyn. Osallistujien on tiedettävä, mikä hankkeessa on jo päätetty, mikä on vielä avoinna, kuka tekee päätökset ja miten heidän näkemyksensä voivat vaikuttaa suunnitteluun.

Tiedonjako on vuorovaikutuksen perusedellytys, mutta sen tulee olla muutakin kuin yksisuuntaista tiedottamista. Olennaista on, että tieto on oikea-aikaista, ymmärrettävää ja riittävän kattavaa, epävarmuudet tuodaan avoimesti esiin ja myös paikallista ja kokemuksellista tietoa voidaan tuoda osaksi hankkeen suunnittelua ja vaikutusten arviointia. Hyvä tiedonjako mahdollistaa yhtenäisemmän tilannekuvan muodostumisen.

Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että vuorovaikutusprosessi koetaan asianmukaiseksi, oikeudenmukaiseksi ja hyväksyttäväksi tavaksi käsitellä hanketta ja siihen liittyviä intressejä. Oikeudenmukaisuuden kokemus vahvistuu, kun osapuolet otetaan keskusteluun ajoissa mukaan, osallistumismahdollisuudet ovat aidot, menettelyn pelisäännöt ovat selkeät, eri näkemyksiä kohdellaan tasapuolisesti ja osallistujat ymmärtävät, miten he voivat vaikuttaa suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa vähitellen. Sitä vahvistavat ennakoitavuus, johdonmukaisuus, avoimuus, lupauten pitäminen sekä se, että vaikeitakin kysymyksiä käsitellään eikä vältellä. Luottamus kohdistuu sekä yksittäisiin toimijoihin että itse prosessiin: osapuolten on voitava luottaa siihen, että sovitut menettelyt toimivat ja heidän näkemyksensä käsitellään asianmukaisesti.

Vastavuoroisuus tarkoittaa, että vuorovaikutuksessa ei riitä palautteen vastaanottaminen, vaan hanketoimijan tulee myös vastata siihen tavalla, joka osoittaa asian tulleen ymmärretyksi ja käsitellyksi. Paikallisten esiin nostamiin huoliin, havaintoihin ja ehdotuksiin tulisi reagoida mahdollisimman suoraan: kertoa, voidaanko asia ottaa huomioon suunnittelussa, mitä sen selvittämiseksi tehdään ja millä perusteella ratkaisu mahdollisesti tehdään toisin. Jos palautteen perusteella ei voida muuttaa suunnitelmaa, myös tämä tulee perustella ja viestiä ymmärrettävästi. Vastavuoroisuus tekee näkyväksi sen, että osallistumisella on yhteys hankkeen suunnitteluun eikä palaute katoa järjestelmään. Samalla se vahvistaa kokemusta kuulluksi tulemisesta, prosessin oikeudenmukaisuudesta ja siitä, että paikallisella tiedolla voi olla todellista merkitystä hankkeen ratkaisuihin.

Oikeudenmukaisuus, luottamus ja vastavuoroisuus voivat ruokkia toinen toistaan. Avoin ja oikea-aikainen tiedonjako tukee luottamusta, luottamus parantaa vuorovaikutuksen toimivuutta ja oikeudenmukaiseksi koettu vuorovaikutusprosessi vahvistaa koko hankkeen legitimitettä.

Periaate 4: Osallistu verkostoihin

Hanketta koskevat käsitykset muodostuvat varsinaisen vuorovaikutuksen lisäksi mediassa, sosiaalisessa mediassa ja paikallisissa verkostoissa. Näissä kanavissa tietoa valikoidaan, tulkitaan ja välitetään eteenpäin. Yksittäinen tapahtuma, ristiriitainen viesti tai koettu epäoikeudenmukaisuus voi siten saada alkuperäistä tapahtumaa suuremman merkityksen ja voimistaa hankkeeseen liittyviä riskikokemuksia.

Media ei ole vain tiedonvälityskanava, vaan vaikuttaa siihen, mitkä hankkeeseen liittyvät kysymykset nousevat julkiseen keskusteluun ja miten niitä tulkitaan. Utiskynnyksen ylittävät yleensä ristiriidat, epävarmuudet ja poikkeavat tapahtumat, minkä vuoksi julkisuudessa muodostuva kuva hankkeesta voi poiketa olennaisesti teknisestä riskiarviosta tai hanketoimijan omasta käsityksestä. Muut hankkeet, erityisesti epäonnistuneet sijoittumiset, kehystävät ihmisten käsityksiä.

Sosiaalinen media nopeuttaa ja hajauttaa tiedon ja tulkintojen leviämistä. Yksittäinen tapahtuma, väite tai kokemus voi saada nopeasti paljon huomiota, ja keskustelu voi käynnistyä ennen kuin hanketoimija tai viranomaisella ehtii reagoida. Samalla sosiaalinen media tarjoaa kunnan tai hanketoimijan edustajille mahdollisuuden seurata hankkeeseen liittyviä huolia ja käydä suoraa keskustelua sidosryhmien kanssa.

Paikalliset verkostot ja mielipidevaikuttajat voivat olla prosessissa yhtä merkittäviä kuin perinteinen media. Yhdistykset, paikalliset yritykset, luottamushenkilöt, aktiiviset asukkaat ja muut luotetut henkilöt vaikuttavat siihen, miten tietoa tulkitaan ja millaiseksi käsitys hankkeesta muodostuu.

Verkostoja ja niissä käytävää keskustelua ei voida täysin hallita, mutta keskustelun teemoja kannattaa seurata ja olennaisiin tiedontarpeisiin vastata oikea-aikaisesti. Hanketoimijan ja kunnan kannattaa jättää paikallisyhteisöjen sosiaalisen median ryhmät niiden omiksi keskustelutiloiksi ja tarjota ajantasaista, tarkistettavaa tietoa omissa kanavissaan. Toistuvat kysymykset ja huolet viedään vuorovaikutuksen ja hankkeen suunnittelun tueksi.

Erityistä huomiota tarvitaan, jos keskustelu henkilöityy tai kunnan henkilöstöön, luottamushenkilöihin, hanketoimijan edustajiin tai paikallisiin toimijoihin kohdistuu asiatonta käytöstä. Organisaatioiden tulee sopia ennakolta seurannan ja reagoinnin vastuista sekä siitä, miten näkyvässä roolissa toimivia henkilöitä tuetaan.

2.5 Vuorovaikutuksen vaiheet ja painopisteet

Vuorovaikutusmallin toiminnallisen ytimen muodostavat kuusi investointiprosessin eri vaiheisiin sijoittuvaa vuorovaikutuksen painopistettä. Ne kokoavat yhteen edellä kuvatut tavoitetason, toimijaroolit ja hyvän vuorovaikutuksen periaatteet ja auttavat muuttamaan ne käytännön toiminnaksi.

Kunkin painopisteen yhteydessä kuvataan kunnan luottamushenkilöiden, kunnan henkilöstön ja hanketoimijan roolit sekä painopisteen olennaiset sisällöt. Painopisteet auttavat laajentamaan vuorovaikutusta pelkästä lakisääteisestä vuorovaikutuksesta strategiseen ennakointiin ja varhaiseen vaikuttamiseen sekä edelleen toiminnan aikaiseen luottamukseen, reagointikykyyn ja sosiaalisen toimiluvan ylläpitämiseen:

- **Painopiste 1: Muodosta kunnan tahtotila.** Kunnan tahtotila ja sen viestiminen kuntalaisille ja sidosryhmille on tärkeää, sillä isot investoinnit eivät saa tulla yllätyksenä kuntalaisille ja sidosryhmille.
- **Painopiste 2: Ymmärrä toimintaympäristö.** On erittäin tärkeää ymmärtää, mikä eri osapuolille on oleellista. Tämä muodostaa hyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen perustan.
- **Painopiste 3: Aloita vuorovaikutus heti.** Hankkeen alkuvaiheessa vaikutusmahdollisuudet ovat yleensä suurimmillaan, mutta hankekohtaista lakisääteisestä vuorovaikutusta on vielä vähän tai ei lainkaan. Positiivinen vastaanotto ei ole tae hyväksynnästä.

- **Painopiste 4: Varmista vaikuttava lakisääteinen vuorovaikutus.** Hankkeen tultua julkiseksi vuorovaikutus siirtyy kaavoituksen, YVA-menettelyn ja lupaprosessien lakisääteisiin menettelyihin, jolloin keskeiseksi kysymykseksi nousee niiden vuorovaikutuksen hoitaminen hyvällä ja vaikuttavalla tavalla.
- **Painopiste 5: Luo luottamus siihen, että ongelmiin puututaan.** Luottamuksen ja sijoittumisriskin kokemuksen kannalta on tärkeää, että paikalliset toimijat voivat luottaa siihen, että haittoja ja poikkeamia koskevat havainnot otetaan vakavasti, vastuut ovat selviä ja ongelmiin puututaan tarvittaessa.
- **Painopiste 6: Ylläpidä luottamusta ja sosiaalista toimilupaa.** Toimijan tulee toimia vastuullisesti ja osoittaa se käytännön toiminnallaan koko hankkeen elinkaaren ajan.

Kuusi vuorovaikutuksen painopistettä sijoittuvat investointiprosessin eri vaiheisiin ja täydentävät toisiaan. Alla olevassa kuvassa kootaan painopisteiden ajoittuminen, keskeiset tavoitteet ja eri toimijoiden roolit (Kuva 6.).

Kuva 6. Vuorovaikutuksen painopisteet

ENNEN JULKISTUSTA		JULKISTUKSEN JÄLKEEN		INVESTOINTIPÄÄTÖKSEN JÄLKEEN	
KARTOITA	YMMÄRRÄ	YHTEENSOVITA	PÄÄTÄ	TOTEUTA	KÄYTÄ
LAKISÄÄTEINEN	Lakisääteinen vuorovaikutus alkaa vasta julkistuksen jälkeen. Ennen sitä luottamusta rakennetaan ennakoivan vuorovaikutuksen kautta		4 Varmista vaikuttava lakisääteinen vuorovaikutus Tee kaavoituksen, YVA:n ja lupaprosessien osallistumisesta ymmärrettävää ja vaikuttavaa. HANKETOIMIJA sopii riittävästä vuorovaikutuksesta KUNNAN HENKILÖSTÖ varmistaa toteutumisen ja tuo näkemyksiä LUOTTAMUSHENKILO osallistuu toimivaltansa mukaisesti	5 Luo luottamus siihen, että ongelmiin puututaan Tee palautekanavat, vastuut ja korjaavien toimien prosessi näkyviksi jo ennen ongelmia. HANKETOIMIJA varautuu korjaamaan nopeasti KUNNAN HENKILÖSTÖ tekee raportoinnin helpoksi LUOTTAMUSHENKILO kuuntelee huolia	
	1 Muodosta kunnan tahtotila Keskustele ennen hankkeita, millaisia investointeja kunta tavoittelee ja millä ehdoin – ja tee se näkyväksi. HANKETOIMIJA tukee KUNNAN HENKILÖSTÖ valmistelee LUOTTAMUSHENKILO johtaa		3 Aloita hankekohtainen vuorovaikutus heti Käynnistä avoin ja paikallinen vuorovaikutus viimeistään hankkeen julkistuksen yhteydessä. HANKETOIMIJA järjestää ja resursoi KUNNAN HENKILÖSTÖ osallistuu LUOTTAMUSHENKILO osallistuu	6 Ylläpidä luottamusta ja sosiaalista toimilupaa Jatka vuorovaikutusta rakentamisen ja käytön aikana – lunasta lupaukset teoilla joka päivä. HANKETOIMIJA ylläpitää suhteita KUNNAN HENKILÖSTÖ seuraa ja valvoo LUOTTAMUSHENKILO pitää yhteyttä kuntalaisiin	
ENNAKOIVA	2 Ymmärrä toimintaympäristö Selvitä mikä paikallisesti on tärkeää ja millaista vuorovaikutusta hanke tarvitsee (sosiaalinen due diligence). HANKETOIMIJA selvittää KUNTA tukee				

Painopiste 1: Muodosta kunnan tahtotila

ELINKAAREN VAIHE

KARTOITA

MISTÄ ON KYSE?

Kunnan kannattaa muodostaa jo ennen yksittäisiä hankkeita muodostaa yhteinen näkemys siitä, millaisia investointeja tavoitellaan, mille alueille ja millä ehdoilla. Strateginen tahtotila ei ole hankkeen ennakkohyväksyntä, vaan periaatteet, joiden pohjalta hankkeita arvioidaan johdonmukaisesti.

Haasteena on osallistumisen ajoitusongelma: kiinnostus herää usein vasta konkreettisen hankkeen myötä. Siksi strategiset valinnat on tehtävä ymmärrettäväksi — ei vain asetettava muodollisesti nähtäville.

ROOLIT:

- **Kunnan luottamushenkilöt:** Johtaa strategista keskustelua ja päättää yhteisistä linjauksista.
- **Kunnan henkilöstö:** Valmistelee tietopohjan ja prosessin, osallistuu prosessiin.
- **Hanketoimija:** Tukee tarvittaessa tahtotilan muodostamisessa

Kunnan kannattaa muodostaa ennen yksittäisiä hankkeita yhteinen näkemys siitä, millaisia investointeja kuntaan tavoitellaan, mille alueille niitä voidaan sijoittaa ja millaisin reunaehdoin. Välineet voivat olla lakisääteisiä (esimerkiksi kuntastrategia, elinkeino- ja maapolitiikka sekä maankäytön pitkän aikavälin suunnittelu), mutta myös ennakoivan vuorovaikutuksen keinot ovat tärkeitä. Esimerkiksi erilaiset visioprosessit tai vastaavat auttavat kuntalaisia ottamaan kantaa ja osallistumaan.

Kunnan tahtotila luo periaatteet, joiden pohjalta hankkeita voidaan arvioida johdonmukaisesti. Ilman etukäteen käytyä keskustelua suuri investointi voi tulla kuntalaisille yllätyksenä ja synnyttää kokemuksen siitä, että kunnan kehityssuunta on ratkaistu ilman yhteistä keskustelua.

Kuntatoimijoita haastatellessa hyvänä käytäntönä nousivat esiin kunnan visioprosessi sekä investointihankkeita koskevien yhteisten arviointikriteerien määrittely. Ennalta sovitut kriteerit auttavat luottamushenkilöitä arvioimaan hankkeita samalla tietopohjalla ja perustelemaan, miksi kunta tukee hankkeen selvittämistä tai asettaa sille ehtoja.

Ongelmana on kuitenkin usein osallistumisen ajoitusongelma: kiinnostus on usein vähäistä silloin, kun strategiaan valintoihin voisi vielä parhaiten vaikuttaa, ja kasvaa vasta konkreettisen hankkeen myötä. Siksi kunnan on aktiivisesti tehtävä strategiset valinnat ymmärrettäväksi eikä vain asetettava niitä muodollisesti nähtäville.

Nyrkkisääntö: Suuri investointi ei saa olla ensimmäinen kerta, kun kunnassa keskustellaan teollisuuden sijoittumisesta tai kunnan tulevaisuuden suunnasta.

Hyviä käytäntöjä:

- **Määritä kunnan tavoitteleva kehityssuunta ja investointien reunaehdot.** Käsittele esimerkiksi hankkeiden sijoittumista, vaikutuksia ja soveltuvuutta kunnan strategiaan ennen yksittäisiä investointiesityksiä.
- **Osallista kuntalaiset strategiseen keskusteluun riittävän varhain.** Keskustele investointien mahdollisista hyödyistä, haitoista ja paikallisista vaikutuksista silloin, kun kunnan linjauksiin voidaan vielä vaikuttaa.
- **Laadi yhteiset arviointikriteerit investointihankkeille.** Kriteerit auttavat arvioimaan hankkeita johdonmukaisesti ja perustelemaan, miksi kunta edistää hankkeen selvittämistä tai asettaa sille ehtoja.
- **Erota yleinen investointitahtotila yksittäisen hankkeen hyväksymisestä.** Kerro selvästi, ettei investointimyönteinen strategia tarkoita yksittäisen hankkeen ennakkohyväksyntää.
- **Tee kunnan tahtotila näkyväksi ja ymmärrettäväksi.** Viesti linjauksista aktiivisesti eri kanavissa, jotta kunnan kehityssuunta ei tule kuntalaisille yllätyksenä vasta yksittäisen hankkeen julkistamisen yhteydessä.
- **Päivitä linjauksia toimintaympäristön muuttuessa.** Arvioi uudelleen tavoitteita ja reunaehtoja, jos teknologiat, investointien mittakaava, paikalliset olosuhteet tai kuntalaisten näkemykset muuttuvat.

Painopiste 2: Ymmärrä toimintaympäristö

ELINKAAREN VAIHE

YMMÄRRÄ

MISTÄ ON KYSE?

Ennen sijoituspaikan julkistamista hanketoimijan on ymmärrettävä aluetta teknistä ja taloudellista laajemmin: alueen käyttö ja merkitys ihmisille, paikalliset toimijat, aiemmat hankkeet ja konfliktit, koetut riskit sekä paikallinen julkinen keskustelu.

Sosiaalinen due diligence -tarkastelu tunnistaa hyväksyttävyy- ja vuorovaikutusriskit ennen kuin keskeiset ratkaisut lukkiutuvat. Tuloksia käytetään myös sijoittumis- ja suunnitteluratkaisuissa – ei vain viestinnässä.

ROOLIT:

- **Kunnan luottamushenkilöt:** Tuo ymmärrystä kunnan poliittisesta toimintaympäristöstä, paikallisista arvoista ja kuntalaisten näkemyksistä.
- **Kunnan henkilöstö:** Tuo paikallistietoa kunnan tavoitteista, alueesta, keskeisistä toimijoista ja aiemmista kokemuksista sekä kuntalaisten näkemyksiä kootusti.
- **Hanketoimija:** Selvittää toimintaympäristön ja hyödyntää tietoa hankkeen suunnittelussa.

Ennen hankkeen tai sijoituspaikan julkistamista hanketoimijan on syytä ymmärtää sijaintipaikkaa myös teknisiä ja taloudellisia lähtökohtia laajemmin. Tarkasteluun kuuluvat esimerkiksi alueen käyttö ja merkitys ihmisille, asutus ja muut herkäät kohteet, paikalliset toimijat ja verkostot, aiemmat hankkeet ja konfliktit, luottamus kuntaan ja yrityksiin, koetut riskit sekä paikallinen julkinen keskustelu. Kyse on laajennetusta sidosryhmäselvityksestä, jonka tuloksia käytetään myös sijoittumis- ja suunnitteluratkaisuissa ja esimerkiksi kaavoitus- ja YVA-selvitysten ankkureina, ei vain myöhemmän viestinnän suunnittelussa. Soveltuva menettely hanketoimijalle on esimerkiksi sosiaalinen due diligence -tarkastelu, joka on tässä hankkeessa haastattelujen pohjalta ideoitu hankkeen varhaisvaiheen arviointi (ks. luku 3.3 Social Due Diligence).

Nyrkkisääntö: Ymmärrä paikka niin kuin siellä elävät ihmiset sen ymmärtävät ennen kuin päätät, miten hanke siihen sijoitetaan.

Hyviä käytäntöjä:

- **Selvitä kunnan tavoitteet ja aiemmat kokemukset.** Selvitä millaisia investointeja kunta tavoittelee, mitä vastaavia hankkeita alueella on ollut ja millaisia kysymyksiä niissä on noussut esiin.
- **Toteuta sosiaalinen due diligence -prosessi riittävän varhain.** Hanke-toimija voi tehdä tarkastelun itse, käyttää ulkopuolista asiantuntijaa tai yhdistää molemmat toimintatavat, mutta vastuu tulosten hyödyntämisestä säilyy hanketoimijalla.
- **Käy paikan päällä.** Kartta- ja rekisteritieto ei yksin kerro, miten aluetta käytetään tai millaisia merkityksiä siihen liittyy, joten tarkastele käytännössä esimerkiksi asutusta, virkistystä, maisemaa ja kulkureittejä.
- **Tarkastele hyötyjen, haittojen ja riskien jakautumista.** Selvitä, keihin paikalliset vaikutukset kohdistuvat, ketkä hyötyvät hankkeesta ja mitkä kysymykset voivat muodostua hyväksyttävyyden kannalta herkeiksi.
- **Seuraa julkista keskustelua jo ennen hankejulkistusta.** Hyödynnä paikallislehtiä, kunnan julkista päätöksentekoa, avoimia sosiaalisen median keskusteluja ja aiempien hankkeiden aineistoja ilman, että luottamuksellista hanketta avataan ennenaikaisesti.
- **Vie havainnot hankkeen suunnitteluun.** Käsittele tulokset teknisen suunnittelun, sijoittumisen, YVA-menettelyn ja kaavoituksen valmistelijoiden kanssa, jotta selvitys ei jää vain viestintäorganisaation taustamateriaaliksi.
- **Valmistele hankejulkistuksen jälkeinen vuorovaikutus.** Suunnittele etukäteen, ketkä tavataan ensimmäisenä, mitä voidaan kertoa, mitkä kysymykset ovat avoinna ja miten ensimmäiset havainnot viedään suunnitteluun. Päivitettävä vuorovaikutussuunnitelma (luku 3.1) on tähän hyvä työkalu.

Energy Park Spørring, Tanska

Biokaasulaitoksen laajennus otettiin osaksi asukkaiden kanssa yhteiskehitettävää alueellista kokonaisuutta, jossa energia, luonto, liikenne, asuminen ja paikalliset hyödyt sovitetaan yhteen.

Vuorovaikutuksen tarve:

INTENSIIVINEN



Haastava sijoituspaikka,
haastava hanketyyppi

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Aarhusin kunta tunnisti, että vihreän siirtymän hankkeet etenevät tyypillisesti erillisinä hallinnollisina prosesseina. Uudessa lähestymistavassa samaan alueeseen liittyviä ilmasto-, luonto-, energiantuotanto-, huoltovarmuus-, ja sosiaalisen kestävyys tavoitteita tarkastellaan yhdessä. Paikallisen vuoropuhelun tavoitteena oli varmistaa, että alueen kehityksestä syntyy hyötyjä Spørringin kylälle.

Erityispiirre

Vuorovaikutus kohdistuu aluekokonaisuuteen, ei vain biokaasulaitoksen lupaprosessiin. Paikallisen osallistumisen rinnalla rakennetaan myös kunnan sisäistä yhteistyötä eri hallinnonalojen välillä.

Menetelmät

- **Yhteiskehittäminen:** CO-SHAPE-hankkeessa paikallisia tarpeita ja arvoja tuodaan suunnitteluun työpajojen, maise- makävelyiden ja visiotyöskentelyn avulla.
- **Paikallinen kehityssuunnitelma:** Spørring 2040 -prosessissa käytettiin Spørring-laboratorioita, maisemakävelyä, avointa työpajaa, digitaalista 3D-ideointia ja asukasryhmää, joka konkretisoi ja priorisoi hankkeita. Näissä voidaan käsitellä myös sellaisia arjen kysymyksiä, joita ympäristöarviointi ei yksin ratkaise.
- **Tutkimus, skenaariot ja visualisoinnit:** Aarhus School of Architecture tuottaa tutkimuspohjaista tietoa, skenaarioita ja visualisointeja tukemaan kunnan ja asukkaiden välistä keskustelua.

Hankkeen perustiedot

Toimija	Energy Park Spørring -kokonaisuuden ja osallistavan CO-SHAPE-projektin vetäjänä Aarhusin kunta yhteistyössä Aarhus School of Architecture -korkeakoulun kanssa. Biokaasulaitoksen laajennuksen hanketoimija suunnittelu- vaiheessa Nature Energy Bånlev.
Hanke- tyyppi	Biokaasulaitoksen laajennus ja sitä laajempi, suunnitteilla oleva biogeeninen energiapuisto.
Sijainti	Spørringin kylän alue Aarhusin kunnassa, Itä-Jyllannissa Tanskassa.
Ajankohta	Laajennuksen suunnittelu ja YVA-menet- tely käynnistyi vuonna 2020. CO-SHAPE-hanke toteutetaan vuosina 2024–2026.
Keskeiset sidosryhmät	Aarhusin kunta, biokaasulaitoksen toi- mija, asukkaat ja yritykset, viranomai- set ja tutkijat.
Sijoittumi- sen erityis- piirre	Kaupunkia lähellä olevasta maaseu- tualue, johon kohdistuu samanaikaises- ti monenlaisia maankäyttöpaineita

Opit ja vaikutukset

1. Vihreän siirtymän infrastruktuurista koetut haitat ja paineet pyritään muuttamaan myös **paikallista elämänlaatua tukeviksi ratkaisuiksi, kuten luonto-, virkistys- ja liikenneyhteyksiksi.**
2. **Paikalliset hyödyt näkyväksi osaksi keskustelua jo suunnitteluvaiheessa.** Spørringissä asukkaiden esiin nostamat liikenneturvallisuuden, virkistykseen ja nuorten palvelujen tarpeet on kytketty laajempaan aluekehityksen dialogiin.

Lue lisää: gogreen-project.com/wp-content/uploads/2024/12/Denmark-Holistic-Land-Use-Sporring.pdf

Painopiste 3: Aloita vuorovaikutus heti

ELINKAAREN VAIHE

YHTEENSOVITA

MISTÄ ON KYSE?

Hankkeen alkuvaiheessa vaikutusmahdollisuudet ovat suurimmillaan, mutta hankekohtaista lakisääteistä vuorovaikutusta on vielä vähän. Positiivinen vastaanotto ei ole tae hyväksynnästä.

Hanketoimija vastaa siitä, että vuorovaikutus suunnitellaan, resursoidaan ja kytketään hankkeen johtamiseen — sitä ei ulkoisteta vain viestinnälle tai konsultille. Varhainen vuorovaikutus ei edellytä valmiita vastauksia: keskeneräisyydestä voi viestiä avoimesti.

ROOLIT:

- **Kunnan luottamushenkilöt:** Avaa kunnan tavoitteita, kuuntelee kuntalaisia ja osallistuu keskusteluun omassa roolissaan.
- **Kunnan henkilöstö:** Tukee vuorovaikutusta paikallistuntemuksella, auttaa tavoittamaan keskeiset toimijat ja avaa kunnan omia prosesseja.
- **Hanketoimija:** Käynnistää, resursoi ja johtaa hankekohtaista vuorovaikutusta.

Hanketoimija vastaa siitä, että vuorovaikutus suunnitellaan, resursoidaan ja kytketään hankkeen johtamiseen koko investointiprosessin ajan. Vuorovaikutusta ei tule ulkoistaa vain viestinnän asiantuntijoille tai konsulteille, vaan hankkeen johdon ja substanssiasiantuntijoiden on osallistuttava siihen. Hanketoimijan tehtävänä on tuottaa ymmärrettävää tietoa, kuunnella paikallisia näkemyksiä, tehdä vaikutusmahdollisuudet näkyviksi ja huolehtia siitä, että saatu tieto välittyy suunnitteluun ja hankkeen sisältöä koskevaan päätöksentekoon.

Hanketoimijoita haastateltaessa korostui tarve siirtyä yksisuuntaisesta tiedottamisesta jatkuvaan vuorovaikutukseen. Tämä tarkoittaa paikallista läsnäoloa, eri sidosryhmien aktiivista tavoittamista sekä valmiutta keskustella myös keskeneräisistä suunnitelmista, epävarmuuksista ja hankkeen mahdollisista haitoista. Vuorovaikutus alkaa ennen lakisääteisiä menettelyjä ja jatkuu rakentamisen ja toiminnan aikana. Varhaisen vuorovaikutuksen aloittamisen tärkeyttä ei voida kylliksi korostaa.

Varaa riittävät resurssit

Kuten edellä kuvattiin, vuorovaikutuksen laajuus tulee mitoittaa hankkeen ja sijoituspaikan ominaisuuksien perusteella. Vuorovaikutukselle tulee nimetä vastuuhenkilö, mutta vastuu ei saa jäädä yhdelle ihmiselle. Hankkeen johdon, projektinjohdon, teknisten asiantuntijoiden ja viestinnän on muodostettava yhteinen toimintamalli. Vuorovaikutusta toteuttavilla henkilöillä tulee myös olla riittävä toimivalta viedä havaintoja hankkeen suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Ulkopuolinen konsultti voi tukea vuorovaikutuksen suunnittelua, fasilitointia, sidosryhmäanalyysia ja ristiriitatilanteiden jäsentämistä. Konsultti ei kuitenkaan voi korvata hanketoimijan omaa läsnäoloa tai vastuuta suhteiden rakentamisesta. Haastatteluaineistossa toimivaksi käytännöksi tunnistettiin hankkeen avainhenkilöiden kouluttaminen vuorovaikutukseen sen sijaan, että tehtävä rajattaisiin viestintätiimille.

Kun lakisääteisten menettelyjen tehtäviä tilataan konsultilta, toimeksiantoon tulee sisällyttää hankkeen vuorovaikutustarpeen edellyttämä työ-määrä ja budjetti esimerkiksi paikallisiin tapaamisiin, fasilitointiin ja palautteen käsittelyyn.

Usein hankevalmistelu edellyttää paikallisia selvityksiä. Voi käydä niin, että paikalliset asukkaat kohtaavat selvitysten laatijoita maastossa tai omistamillaan mailla. Hanketoimija on saattanut jopa kieltää selvittäjiä kertomasta, mistä selvityksissä on kyse. Tällainen kohtaaminen ilman ennakkotietoa ja mahdollisuutta kertoa mistä on kyse voi synnyttää voimakasta epäluottamusta, jota on vaikea korjata.

Nyrkkisääntö: Vuorovaikutuksen resursoinnissa kannattaa verrata ennakoivan työn kustannuksia siihen, millaisia vaikutuksia luottamus-pulalla, valituksilla, suunnitelmien myöhäisillä muutoksilla tai viivästyksillä voi olla hankkeelle.

Hyviä käytäntöjä:

- **Mitoita resurssit vuorovaikutuksen tarpeen mukaan.** Arvioi hankkeen ja sijoituspaikan vaativuus, vaikutukset, sidosryhmät, luottamustilanne ja paikallisen läsnäolon tarve ennen budjetointia. Varaudu siihen, että työ-määrä vaihtelee hankkeen eri vaiheissa.
- **Nimeä vuorovaikutukselle omistaja ja varmista yhteys hankkeen johtoon.** Vastuuhenkilöllä tulee olla riittävästi aikaa, varahenkilö sekä mahdollisuus viedä vuorovaikutuksessa syntyvä tieto suunnitteluun ja päätöksentekoon.
- **Jaa vastuu koko hanketiimille.** Vuorovaikutus ei ole vain viestinnän tehtävä. Myös hankkeen johdon, projektinjohdon ja teknisten asiantuntijoiden tulee osallistua sidosryhmien kohtaamiseen, kysymyksiin vastaamiseen ja palautteen käsittelyyn.
- **Sisällytä vuorovaikutus hankkeen normaaliin suunnitteluun ja resursointiin.** Huomioi työ-, aika-, budjetti- ja riskienhallintasuunnitelmissa toimintaympäristön selvittäminen, paikalliset tapaamiset, aineistot, paikan päällä tehtävät selvitykset, palautteen käsittely ja jatkuva yhteydenpito.
- **Varmista osaaminen ja riittävä aika palautteen käsittelyyn.** Projektinjohdon ja asiantuntijoiden tulee osata viestiä ymmärrettävästi, kuunnella kriittisiä näkemyksiä ja käsitellä epävarmuuksia avoimesti. Resursseja

tarvitaan myös kysymysten selvittämiseen, havaintojen analysointiin ja palautteen antamiseen osallistujille. Tarvittaessa käytä ulkopuolista fasilitointi- tai vuorovaikutusosaamista.

- **Päivitä resursointia tilanteen muuttuessa ja varaudu kärjistymiseen.** Tarkista työmäärä ja budjetti, jos hanke, vaikutukset, aikataulu tai paikallinen vastaanotto muuttuvat. Sovi etukäteen, miten toimitaan häiriö-, konflikti- ja nopeasti kärjistyvissä tilanteissa.

Rakenna paikallinen läsnäolo ja sidosryhmäsuhteet

Paikallinen läsnäolo tekee hanketoimijasta saavutettavan ja auttaa rakentamaan luottamusta jo ennen ristiriitojen syntymistä. Läsnäolo tarkoittaa, että paikallisilla toimijoilla on mahdollisuus tavata hankkeen edustajia, esittää kysymyksiä ja tuoda esiin paikallista tietoa myös virallisten kuulemisten ulkopuolella.

Sidosryhmäsuhteita kannattaa alkaa rakentaa heti, kun keskeiset toimijat on tunnistettu. Jos hankkeesta ei voida vielä viestiä julkisesti (esim. pörssi-yhtiöt), hanketoimija voi valmistella vuorovaikutusta kunnan kanssa ja käydä luottamuksellisia keskusteluja rajatun joukon kanssa salassapitovelvoitteet huomioiden. Tällaisissa keskusteluissa on oltava selvää, miksi henkilöitä tavataan, mitä tietoa voidaan jakaa ja miten saatua tietoa käytetään.

Kunta voi auttaa tunnistamaan paikallisia verkostoja, yhdistyksiä, maanomistajia, yrityksiä ja muita hankkeen vaikutuspiirissä olevia ryhmiä. Kunta voi myös toimia kokoonkutsujana silloin, kun yhteinen keskustelu hyötyy neutraaliksi koetusta järjestäjästä. Hanketoimijan tulee silti itse osallistua kohtaamisiin ja vastata hanketta koskeviin kysymyksiin.

Eri toimijoita haastatellessa toimiviksi käytännöiksi ovat nousseet muun muassa paikalliset toimistot ja päivystykset, kyläkierrokset, pienryhmätapaamiset, maanomistaja- ja referenssiryhmät, yhteiset maastokäynnit sekä säännöllisesti kokoontuvat yhteistyöryhmät. Paikallinen toimisto tai määrääjain järjestettävä tapaamispäivä voi tarjota matalan kynnyksen yhteydenottokanavan myös niille, jotka eivät osallistu yleisötilaisuuksiin.

Tavoittamisessa ei pidä luottaa vain avoimiin yleisötilaisuuksiin. Niihin osallistuu usein rajallinen ja samankaltainen joukko. Nuoret, työikäiset, eri kieliryhmät, vapaa-ajan asukkaat ja muut vaikeammin tavoitettavat ryhmät voivat tarvita erillisiä menetelmiä ja kanavia.

Nyrkkisääntö: Älä odota, että paikalliset toimijat tulevat hankkeen luokse. Mene sinne, missä ihmiset jo toimivat ja kohtaavat.

Hyviä käytäntöjä:

- **Tunnista keskeiset paikalliset toimijat ja verkostot varhain.** Hyödynnä kunnan paikallistuntemusta, mutta varmista, että hanketoimija itse rakentaa suhteet vaikutusten kohteena oleviin ja myös kriittisiin ryhmiin.

- **Tapaa ihmiset siellä ja sillä tavalla, joka heille sopii.** Käytä suurten yleisötilaisuuksien rinnalla kyläkierroksia, maastokäyntejä, pienryhmiä, teematyöpajoja ja henkilökohtaisia tapaamisia tutuissa ja saavutettavissa paikoissa.
- **Tarjota useita osallistumistapoja ja matalan kynnyksen yhteys.** Nimeä hankkeelle yhteyshenkilö ja tarjoa mahdollisuus osallistua esimerkiksi keskusteluissa, kirjallisilla kysymyksillä, kartoilla, verkkokyselyillä tai kahdenkeskisesti.
- **Rakenna yleisötilaisuudet keskustelun ympärille.** Pidä yhteiset alustukset lyhyinä ja järjestä mahdollisuuksia keskustella suoraan eri teemojen asiantuntijoiden kanssa. Näin erilaiset näkemykset pääsevät paremmin esiin.
- **Luo tarvittaessa jatkuva yhteistyörakenne.** Perusta tasapainoisesti koottu yhteistyö- tai referenssiryhmä ja sovi sen tehtävästä, tapaamisrytmeistä ja avoimien kysymysten käsittelystä. Rakennetta voidaan jatkaa suunnittelusta rakentamiseen ja toiminnan aikaiseen vuorovaikutukseen.
- **Hyödynnä paikallisia verkostoja tavoittamisessa, mutta säilytä vastuut selkeinä.** Yhdistykset ja muut toimijat voivat auttaa tavoittamaan ihmisiä, mutta hanketoimijan tulee itse vastata hanketta koskevasta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.
- **Vastaa palautteeseen.** Kerro tapaamisten jälkeen osallistujille, mitä kuultiin, mitä viedään jatkosuunnitteluun, kuka vastaa avoimiin kysymyksiin ja milloin asiaan palataan. Julkaise tarvittaessa tiivis kooste siitä, mitä tehtiin ja miksi.

Keskeisiä varhaisen vuorovaikutuksen pullonkauloja

Varhaisen vuorovaikutuksen keskeinen pullonkaula on usein vuorovaikutuksen välttely. Siihen liittyy ennen kaikkea kannustinongelma: vuorovaikutuksen kustannukset näkyvät hankkeessa heti työaikana, asiantuntijatyönä, tilaisuuksina ja resursointina, kun taas hyödyt realisoituvat usein vasta myöhemmin ja jäävät osittain näkymättömiksi.

Myös lakisäateisten kuulemismenettelyjen asianmukainen toteuttaminen voi synnyttää käsityksen, että vuorovaikutusta on riittävästi, vaikka kaavoituksen, YVA-menettelyn ja lupaprosessien osallistumisvaiheet voivat käynnistyä vasta siinä vaiheessa, kun osa hankkeen keskeisistä ratkaisuksista on jo lukittu.

Joskus vuorovaikutusta tietoisesti varotaan. Keskeneräisestä hankkeesta puhuminen koetaan vaikeaksi, koska kaikkiin kysymyksiin ei vielä ole vastauksia, osa tiedoista voi olla luottamuksellisia ja avoimen keskustelun pelätään synnyttävän vastustusta, epärealistisia odotuksia tai hallitsematonta julkisuutta.

Välttelyä voivat vahvistaa myös epäselvät vastuut: hanketoimija, kunta, viranomaiset ja konsultit voivat olettaa kokonaisvastuun kuuluvan jollekin

toiselle, ja organisaatioiden sisällä eri toiminnot voivat edetä eri tiedoilla ja eri rytmissä. Tällöin vuorovaikutus jää helposti viestintätoiminnon tai konsultin tehtäväksi, vaikka keskeisten suhteiden rakentaminen ja palautteen kytkeminen suunnitteluun edellyttävät hankkeen johdon ja substanssiasiantuntijoiden osallistumista.

Varhaiseen vaiheeseen liittyy lisäksi osallistumisen ajoitusongelma: silloin kun vaihtoehdot ovat avoimimmillaan, hanke on vielä abstrakti eikä välttämättä herätä laajaa kiinnostusta. Kun vaikutukset myöhemmin konkretisoituvat ja osallistumishalu kasvaa, osa vaihtoehdoista on jo lukittu. Juuri tämä tekee varhaisesta vuorovaikutuksesta sekä vaikeaa että tärkeää. Epävarmuus, vähäinen kiinnostus tai keskeneräinen suunnittelu eivät siksi ole peruste odottaa. Varhaisen vuorovaikutuksen sisältönä voi olla nimenomaan se, mitä tällä hetkellä tiedetään, mitä ei vielä tiedetä, mitä selvitetään seuraavaksi ja mihin voidaan edelleen vaikuttaa. Näin vuorovaikutus toimii osana hankkeen riskienhallintaa eikä vain reagoi myöhemmin syntyviin ristiriitoihin.

Käytännössä hanketoimijan on vaikea aloittaa vuorovaikutusta ennen hankejulkistusta. Tämän vuoksi hankejulkistus tulisi tehdä mahdollisimman aikaisin, ja erityisesti siihen liittyvät luottamuksellisuuskysymykset tulisi ratkaista tehokkaasti (ks. luku Ratkaise luottamuksellisuuskysymykset huolellisesti).

Metsähallitus & Vattenfall: Korsnäsin merituulivoimahanke

Ennakoivan vuorovaikutuksen avulla voidaan tunnistaa huolia varhain ja lisätä ymmärrystä hankkeesta ja sen vaikutuksista.

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Vuoropuhelu alkoi kunnan johdon ja päättäjien kanssa jo varhaisessa vaiheessa. Korsnäsin kunta ollut aktiivisesti mukana hankkeessa, hanketta on esitelty näkyvästi osana kunnan kehittämistä. Metsähallituksella ja Vattenfallilla vastuu sidosryhmäsuhteista, konsultit täydentävät vuorovaikutusta.

Erityispiirre

Suomen ensimmäinen valtion aluevesille suunniteltu teollisen mittakaavan merituulivoimahanke. Sidosryhmätalaisuuksien Vind Café –konsepti luotiin erityisesti Korsnäsin merituulivoimahankkeeseen.

Menetelmät

- **Vind Café -tilaisuudet:** Matalan kynnyksen vuorovaikutteiset keskustelutilaisuudet. Keskustellaan vapaamuotoisesti esim. YVA-selvityksistä, luonnosta ja aluetaloudellisista vaikutuksista asiantuntijoiden kanssa. Järjestetty koko hanke-kehitysprosessin aikana n. 2-3 kertaa vuodessa. Tarjolla kahvia ja iltapalaa. Kuntalaiset löytäneet hyvin paikalle.
- **Paikallinen toimisto** perustettiin Korsnäsiin heti hankekehityksen alkuvaiheessa.
- Hankkeen vaikutusalueella asuville jaeltavaa **asukaslehteä** alettiin julkaista vuonna 2025.
- **Oppimateriaaleja kouluihin**, kuten uusiutuvaan energiaa tutustuttavia työpajoja, digitaalisia pelejä ja lautapeli.
- **Visualisointi:** havainnevideoiden, karttojen ja muun visuaalisen aineiston avulla konkretisoidaan mm. hankkeen sijaintia, sähkönsiirtoratkaisuja ja maise-mavaikutuksia.
- Viestintää tehdään **suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi**.

Vuorovaikutuksen tarve:

INTENSIIVINEN



Haastava sijoituspaikka,
haastava hanketyyppi

Hankkeen perustiedot

Toimija	Metsähallitus ja Vattenfall
Hanke-tyyppi	Merituulivoima
Sijainti	Valtion aluevesillä, Korsnäsin edustalla n. 15 km rannikolta.
Ajankohta	Kaavoitusaloite hyväksyttiin 2020, tavoitteena aloittaa tuotanto 2030-luvulla.
Keskeiset sidosryhmät	Kunta, alueen asukkaat ja vapaa-ajan asukkaat, maanomistajat, yrittäjät, kalastajat ja muut merialueen käyttäjät
Sijoittumisen erityispiirre	Toteutus aluevesillä edellyttää kunnan kaavoitusta sekä mm luonto- ja maisema-arvojen, kalastuksen, meriliikenteen ja sähkönsiirron yhteensovittamista.

Opit ja vaikutukset

1. Paikallista hyväksyttävyyttä rakennettiin jo ennen lakisääteisiä kuulemisia **pitkäjänteisellä läsnäololla, monikielisellä viestinnällä ja matalan kynnyksen kohtaamisilla**.
2. Luottamusta rakennetaan **kohtaamalla ihmisiä heidän omissa ympäristöissään** ja tarjoamalla **monikanavaisia osallistumismahdollisuuksia**.

Lue lisää: <https://www.metsa.fi/liiketoiminta/tuulivoima/korsnasin-merituulivoimapuisto/>

Painopiste 4: Varmista vaikuttava lakisääteinen vuorovaikutus

ELINKAAREN VAIHE

YHTEENSOVITA

PÄÄTÄ

MISTÄ ON KYSE?

Hankkeen tultua julkiseksi vuorovaikutus siirtyy kaavoituksen, YVA-menetelyn ja lupaprosessien lakisääteisiin vaiheisiin. Muodollinen osallistuminen ei yksin takaa, että vaikutusmahdollisuudet ymmärretään.

Hanketoimijan ja kunnan on tehtävä näkyväksi, mitä milläkin menetelyllä ratkaistaan, mitä ei, ja missä vaiheessa suunnitelmaan voi vielä vaikuttaa. Roolit on pidettävä selkein: kaavoittaja ei vastaa hanketoimijan eikä poliittisen johdon puolesta.

Varmista kaavoituksen vuorovaikutus

ROOLIT:

- **Kunnan luottamushenkilöt:** Osallistuu oman toimivaltansa mukaisesti ja avaa tarvittaessa kunnan strategisia tavoitteita. Välttää kaavan asian-
tuntijavalmistelun ohjaamista.
- **Kunnan henkilöstö:** Vastaa kaavaprosessista ja varmistaa lakisääteisen
sekä hankkeen vaativuuteen nähden riittävän vuorovaikutuksen toteutu-
minen.
- **Hanketoimija:** Sopii kunnan ja kaavakonsultin kanssa vuorovaikutuksen
tavoitteista ja toteutuksesta, osallistuu itse vuorovaikutukseen ja vastaa
hanketta koskeviin kysymyksiin.

Asemakaavoitus on kunnalle keskeinen vuorovaikutusprosessi, mutta muodollinen osallistuminen ei yksin takaa, että kaavan merkitys ja vaikutusmahdollisuudet ymmärretään. Kaavoituksen vuorovaikutuksessa tulee tehdä näkyväksi, mitä kaavalla ratkaistaan, mitä sillä ei ratkaista, millaisia vaihtoehtoja tarkastellaan ja missä vaiheessa suunnitelmaan voi vaikuttaa. Vuorovaikutuksen painopisteen tulisi olla valmisteluvaiheessa, ei muistutuksissa tai muutoksenhaussa.

Kaavoituksessa on tärkeää kertoa ymmärrettävästi myös suunnittelun liikkumavarasta: mitkä yksityiskohdat, reunaehdot, haittojen lieventämiskeinot tai vaihtoehdot ovat edelleen avoinna ja mistä on jo päätetty. Osallistujille ei myöskään pidä antaa kuvaa, että kaikki toiveet toteutettaisiin.

Vuorovaikutusta kannattaa tarvittaessa täydentää menetelmillä, jotka tavoittavat muitakin kuin virallisiin kuulemisiin osallistuvia aktiivisia toimijoita. Tällaisia voivat olla teemakohtaiset työpajat, karttakyselyt, maastokäynnit, pienryhmät, esimerkiksi nuorille tai yrittäjille suunnatut keskustelut, digitaaliset alustat sekä mahdollisuus jättää palautetta useassa kanavassa jatkuvasti. Tilaisuuksissa yhteiset esitykset voidaan pitää lyhyinä ja ohjata osallistujat keskustelemaan eri teemoista suoraan asiantuntijoiden kanssa.

Eri toimijoita haastatellessa hyvänä käytäntönä nousi esiin aikainen yhteydenotto kriittisen näkemyksen esittäneeseen toimijaan. Yhteinen maastokäynti kunnan, hanketoimijan ja paikallisen asiantuntijatahon kanssa voi auttaa täsmentämään huolta ja löytämään konkreettisia muutoksia suunnitelmaan. Tällainen suora neuvottelu täydentää kaavamenettelyä, mutta ei korvaa sen lakisääteisiä osallistumisvaiheita.

Jos kaavoitus ja YVA-menettely etenevät rinnakkain, prosessien välinen tiedonkulku on varmistettava: YVA-menettelyssä syntyvä vaikutustieto tulee välittää kaavoitukseen ja kaavoituksessa sekä paikallisessa vuorovaikutuksessa esiin nousevat havainnot vaikutusten arviointiin.

Nyrkkisääntö: Älä oleta, että kaava-aineiston nähtävillä olo tekee vaikutusmahdollisuudet ymmärrettäviksi. Kerro erikseen, mitä voidaan muuttaa, milloin ja kenen päätöksellä.

Hyviä käytäntöjä:

- **Tee kaavaprosessi ja vaikutusmahdollisuudet ymmärrettäviksi.** Kuvaa selkeästi, miten kaavoitus liittyy YVA-menettelyyn, lupiin ja hankkeen suunnitteluun, mitä eri vaiheissa ratkaistaan ja milloin niihin voi vaikuttaa ja miten.
- **Viesti aktiivisesti ja tavoita eri ryhmät.** Älä nojaa vain lakisääteiseen tiedottamiseen, vaan käytä aktiivisesti eri kanavia ja kohdennettuja tapaamisia myös niille ryhmille, jotka muuten helposti jäävät sivuun.
- **Erota toimijoiden roolit.** Kunnan johto kertoo strategisista tavoitteista, kaavoittaja kaavaprosessista ja hanketoimija hankkeesta ja sen teknisistä ratkaisuista.
- **Havainnollista suunnitelmat ja niiden liikkumavara.** Käytä karttoja, havainnekuvia, 3D-malleja ja selkeitä kuvauksia siitä, mikä on päätetty ja mitä voidaan vielä muuttaa.
- **Aloita keskustelu riittävän varhain ja vie se tarvittaessa paikan päälle.** Hyödynnä maastokäyntejä ja varhaisia tapaamisia silloin, kun paikallista tietoa voidaan vielä käyttää suunnittelussa.
- **Tarjoa useita osallistumistapoja.** Täydennä avoimia tilaisuuksia pienryhmillä, teemakeskusteluilla, karttatyöskentelyllä sekä kirjallisilla ja digitaalisilla palautekanavilla.
- **Tee palautteen vaikutus näkyväksi.** Kerro, mitä palautteen perusteella muutettiin, mitä ei muutettu ja millä perusteella ratkaisut tehtiin.

Varmista riittävä vuorovaikutus YVA-prosessissa

- ROOLIT:
- **Kunnan luottamushenkilöt:** Osallistuu mahdollisen kunnan lausunnon käsittelyyn toimivaltansa mukaisesti.

- **Kunnan henkilöstö:** Tuo oman tehtäväalueensa ja paikallisen toimintaympäristön näkökulmia YVA-menettelyyn sekä osallistuu kunnan näkemysten yhteensovittamiseen ja tiedonkulkuun.
- **Hanketoimija:** Vastaa arviointiaineiston tuottamisesta ja YVA-menettelyä täydentävän vuorovaikutuksen riittävydestä sekä sopii sen toteutuksesta YVA-konsultin kanssa.
- **Yhteysviranomainen:** Vastaa YVA-menettelystä ja ohjaa arvioinnin toteuttamista toimivaltansa mukaisesti.

Ympäristövaikutusten arviointimenettelystä vastaa toimivaltainen yhteysviranomainen, ja hanketoimija vastaa arviointiaineiston tuottamisesta. Yleensä yhteysviranomainen on suurissa hankkeissa Lupa- ja valvontavirasto. Menettely tarjoaa lakisääteisen perustan osallistumiselle, mutta hanketoimijan ei pidä jättää vuorovaikutusta vain sen varaan. Prosessi on tavalliselle osallistujalle monimutkainen, ja asiakirjat voivat olla laajoja ja teknisiä. Hanketoimijan tehtävänä on auttaa osallisia ymmärtämään, mitä eri vaiheissa selvitetään, miten tiedot tarkentuvat ja mihin osallistujat voivat vaikuttaa.

Vuorovaikutuksessa on selitettävä esimerkiksi:

- mikä ero on kaavoituksella, YVA-menettelyllä ja lupamenettelyillä
- miksi YVA-ohjelman ja YVA-selostuksen tiedot poikkeavat toisistaan
- mitä vaihtoehtoja tarkastellaan ja mitä on jo rajattu pois
- miten palautetta käsitellään
- miten YVA:ssa tai kaavoituksessa saatu tieto vaikuttaa hankkeen suunnitteluun
- kuka vastaa hanketta, kaavaa ja viranomaismenettelyä koskeviin kysymyksiin.

Kunnan tehtävänä on tuoda arviointiin paikallista tietoa ja eri toimialojensa näkökulmia. Kunnan kannattaa sovittaa YVA-ohjelmasta ja -selostuksesta annettavat näkemykset yhteen sekä tunnistaa arvioinnissa täsmennettävät paikalliset vaikutukset, käytettävissä olevat aineistot, yhteisvaikutukset ja haittojen lieventämistarpeet. Kunta voi myös auttaa kuntalaisia löytämään aineistot ja oikeat osallistumiskanavat, mutta sen ei tule esiintyä yhteysviranomaisen tai hanketoimijan puolesta.

YVA-konsultti voi tukea aineistojen valmistelua, tilaisuuksien järjestämistä ja vaikutustiedon esittämistä. Konsultilta tarvitaan teknisen osaamisen lisäksi kykyä selittää prosessi ja tulokset ymmärrettävästi – konsultti mielletään aina osaksi hanketoimijaa. Hanketoimijan tulee varmistaa, että tilaisuuksissa ovat mukana henkilöt, jotka voivat vastata hankkeen tekniisiin, ympäristöön liittyviin ja liiketoiminnallisiin kysymyksiin. Konsultin käyttäminen ei poista hanketoimijan vastuuta.

Eri toimijoita haastatellessa keskeiseksi puutteen tunnistettiin se, että YVA-asiakirjat ja viranomaisaineistot ovat vaikeasti hahmotettavia. Hyvänä käytäntönä on tuottaa selkokielen yhteenvedo prosessista, keskeisistä vaikutuksista, vaihtoehtoista ja avoimista kysymyksistä. Teknisistä aiheista on tärkeä kertoa siten, että myös maallikko ymmärtää mistä on kyse. Tilaisuuksissa kannattaa käyttää havainnollistavia karttoja, visualisointeja, teemakohtaisia työpisteitä ja fasilitoituja pienryhmiä pelkän esityksen ja yleisen kysymys-vastausosuuden sijaan.

Vuorovaikutuksessa tulee myös varmistaa, etteivät äänekkäimmät osallistujat saa liian hallitsevaa asemaa. Fasilitoidut pienryhmät, kirjalliset tai digitaaliset osallistumislustat, ennakkoon kerättävät kysymykset ja tasapuolisesti jaetut puheenvuorot auttavat saamaan näkyviin laajemman joukon näkemyksiä.

Nyrkkisääntö: Lakisääteinen aineisto vastaa viranomaismenettelyn vaatimuksiin. Vuorovaikutuksessa sama tieto tulee muotoilla niin, että ihminen ymmärtää, mitä hanke voi tarkoittaa omassa ympäristössä ja missä vaiheessa siihen voi vaikuttaa.

Hyviä käytäntöjä:

- **Aloita vuorovaikutus jo ennen YVA-selostuksen laadintaa.** Kerää paikallista tietoa, näkemyksiä ja huolia jo arvioinnin valmistelussa, jotta ne voivat vaikuttaa tarkasteltaviin vaikutuksiin, vaihtoehtoihin ja lieventämistoimiin.
- **Tee YVA-menettelystä ja sen suhteesta muihin prosesseihin ymmärrettävä.** Kuvaa selkeästi YVA:n vaiheet, tarkasteltavat vaihtoehdot, osallistumismahdollisuudet sekä yhteydet kaavoitukseen, lupamenettelyihin ja hankesuunnitteluun.
- **Koordinoi tieto ja toimijoiden roolit.** Kokoa kunnan eri toimialojen paikallistieto ja varmista, että yhteysviranomainen, hanketoimija, kunta ja asiantuntijat vastaavat kukin omaan rooliinsa kuuluviin kysymyksiin.
- **Erota varmistettu tieto keskeneräisistä arvioista.** Kerro avoimesti, mikä tiedetään, mitä vielä selvitetään ja milloin tieto tarkentuu.
- **Tarjoa monipuolisia ja tasapuolisia osallistumistapoja.** Käytä avoimien tilaisuuksien rinnalla pienryhmiä, teemapisteitä sekä kirjallisia ja digitaalisia kanavia ja huolehdi tarvittaessa fasilitoinnista.
- **Vie palaute arviointiin ja hankesuunnitteluun.** Dokumentoi paikallinen tieto ja osoita, miten se on vaikuttanut vaikutusten arviointiin, vaihtoehtoihin tai haittojen lieventämiseen.
- **Vastaa palautteisiin.** Vastaa avoimiin kysymyksiin myös tilaisuuksien jälkeen ja kerro, mitä palautteen perusteella muutettiin, mitä ei muutettu ja millä perusteella.

Painopiste 5: Luo luottamus siihen, että ongelmiin puututaan

ELINKAAREN VAIHE



MISTÄ ON KYSE?

Luottamuksen kannalta olennaista ei ole vain se, syntyykö toiminnasta haittoja, vaan miten ongelmiin varaudutaan, kuka niistä vastaa ja kuinka nopeasti niihin reagoidaan. Epävarmuutta vähennetään tekemällä etukäteen näkyväksi palautekanavat, vastuut ja valvontajärjestelyt.

Luottamusta vahvistaa tieto siitä, että havainnot otetaan vakavasti ja tarvittaessa ryhdytään korjaaviin toimiin — myös silloin, kun ongelmia ei lopulta ilmene.

ROOLIT:

- **Kunnan luottamushenkilöt:** Kuuntelee kuntalaisten huolia ja seuraa, että kunnan vastuulla olevien asioiden käsittelylle on edellytykset.
- **Kunnan henkilöstö:** Tekee ilmoittamisen, vastuut ja asian eteneminen näkyviksi. Ohjaa yhteydenotot oikealle toimijalle.
- **Hanketoimija:** Tekee yhteydenotot helpoksi, reagoi havaittuihin haittoihin ja toteuttaa korjaavat toimet.

Luottamuksen ja sijoittumisriskin kokemuksen kannalta on tärkeää, että paikalliset toimijat voivat jo ennen toiminnan käynnistymistä luottaa siihen, ettei mahdollisten haittojen tai poikkeamien kanssa jäädä yksin. Olennaista ei ole vain se, syntyykö toiminnasta esimerkiksi melu-, haju-, pöly-, liikenne- tai muita haittoja, vaan myös se, miten mahdollisiin ongelmiin varaudutaan, kuka niistä vastaa ja kuinka nopeasti niihin reagoidaan. Epävarmuutta voidaan vähentää tekemällä etukäteen näkyväksi palautekanavat, vastuut, valvontajärjestelyt ja menettelyt tilanteisiin, joissa paikalliset havaitsevat toiminnasta aiheutuvia haittoja.

Luottamusta vahvistaa erityisesti kokemus siitä, että havainnot otetaan vakavasti, ne selvitetään asianmukaisesti ja tarvittaessa ryhdytään korjaaviin toimiin. Tämä on tärkeää myös silloin, kun ongelmia ei lopulta ilmene lainkaan: jo ennakolta näkyvä ja uskottava toimintamalli lisää kokemusta hankkeen hallittavuudesta ja vähentää riskiä siitä, että toiminnan mahdolliset haitat koetaan hallitsemattomiksi tai yksittäisen asukkaan omaksi ongelmaksi. Lisäksi on tärkeää, että kuntalainen tietää, kenelle havainnoista ilmoitetaan, kuka asian käsittelee ja miten käsittelyn etenemisestä viestitään. Avaintoimijoita ovat toiminnanharjoittaja sekä toimivaltaiset valvontaviranomaiset, joiden roolien ja yhteydenottokeinojen tulee olla paikallisille selkeitä.

Nyrkkisääntö: Yhteydenoton tulee olla helppoa, vastuiden selkeitä ja asian käsittelyn etenemisen sekä lopputuloksen näkyviä.

Hyviä käytäntöjä:

- **Nimeä selkeä yhteyspiste paikallisille.** Kerro yksiselitteisesti, mihin otetaan yhteyttä esimerkiksi melu-, haju-, pöly-, liikenne- tai turvallisuushavainnoissa.
- **Tee vastuunjako näkyväksi.** Tee selväksi, mistä vastaa toiminnanharjoittaja, mistä kunnan ympäristönsuojeluviranomainen ja mistä mahdollinen valtion valvontaviranomainen. Ihmisen ei pitäisi joutua itse selvittämään hallinnollista toimivaltarajaa. Pyri keskitettyyn yhteydenottomahdollisuuteen.
- **Sovi palautteen käsittelyprosessi etukäteen.** Ilmoitus vastaanotetaan, kirjataan, arvioidaan, tarvittaessa tutkitaan ja ilmoittajalle kerrotaan, mitä asiassa tapahtuu. Erityisen tärkeää on varmistaa, että palaute käsitellään ja siihen vastataan: *“havaitsimme – selvitimme – teimme – tulos oli tämä.”*
- **Aseta reagoinnille tavoiteajat.** Kaikkia ongelmia ei voida ratkaista nopeasti, mutta ilmoituksen vastaanottaminen ja ensimmäinen vastaus voidaan. Jo tieto siitä, että asia on otettu käsittelyyn, vähentää kokemusta siitä, ettei kukaan välitä.
- **Pidä yhteistä haitta- ja poikkeamalokia.** Toistuvat havainnot voivat muodostaa kuvion, jota yksittäisestä ilmoituksesta ei nähdä. Lokin avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi tiettyihin sääoloihin, kellonaikoihin tai tuotantotilanteisiin liittyviä ongelmia.
- **Yhdistä kansalaishavainnot tekniseen seurantaan.** Hajuilmoituksia voidaan yhdistää sää- ja prosessitietoihin, meluhavaintoja mittauksiin ja liikennepalautetta liikennemääriin. Näin kansalaispalaute toimii osana vaikutusten seurantaan eikä erillisenä “mielipidekanavana”.
- **Varaa mahdollisuus riippumattomaan selvittämiseen.** Pitkittyneessä tai kiistanalaisessa tilanteessa luottamusta voi lisätä ulkopuolinen mitaus, asiantuntija-arvio tai muu riippumaton selvitys.

Painopiste 6: Ylläpidä luottamusta ja sosiaalista toimilupaa

ELINKAAREN VAIHE



MISTÄ ON KYSE?

Sosiaalinen toimilupa on paikallisyhteisön jatkuvasti muodostuvaa luottamusta ja hyväksyntää. Se ei ole viranomaisen myöntämä lupa eikä pysyvä tila: lupien saaminen tai laitoksen valmistuminen ei päättää vuorovaikutusta.

Rakentamisvaiheessa korostuvat työmaan käytännön vaikutukset, käytön aikana jatkuva seuranta ja naapuruussuhteet. Keskeistä on, että yhteydenpito jatkuu myös silloin, kun toiminnassa ei ole ongelmia.

- ROOLIT:
- **Kunnan luottamushenkilöt:** Kuuntelee kuntalaisia, seuraa hankkeen vaikutuksia ja pitää kunnan tavoitteet ja ratkaisut näkyvinä.
 - **Kunnan henkilöstö:** Ylläpitää kunnan omaa vuorovaikutusta, seuraa vaikutuksia oman tehtävänsä mukaisesti ja varmistaa tiedonkulun.
 - **Hanketoimija:** Viestii ennakoivasti, pitää yhteyttä paikallisiin sidosryhmiin ja reagoi nopeasti haittoihin, poikkeamiin ja muutoksiin.

Sosiaalinen toimilupa tarkoittaa paikallisyhteisön ja muiden keskeisten sidosryhmien jatkuvasti muodostuvaa luottamusta ja hyväksyntää hanketoimijan toiminnalle. Se ei ole viranomaisen myöntämä lupa eikä pysyvä tila. Lakisääteisten lupien saaminen tai laitoksen valmistuminen ei siksi tarkoita vuorovaikutusta päättymistä.

Rakentamisvaiheessa vuorovaikutus painottuu työmaan käytännön vaikutuksiin. Paikallisesti merkittäviä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi liikenne, melu, pöly, työajat, turvallisuus, luonnon tai ympäristön seuranta sekä muutokset rakentamisen aikataulussa. Hanketoimijan tulee kertoa vaikutuksista ennakolta, tarjota helposti saavutettava palautekanava ja reagoida havaittuihin ongelmiin.

Käytön aikana vuorovaikutus siirtyy toiminnan jatkuvaan seurantaan ja naapuruussuhteiden ylläpitämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa säännöllistä yhteydenpitoa, ympäristö- ja turvallisuustiedon ymmärrettävää avaamista, poikkeamista ilmoittamista, palautteeseen vastaamista ja sovittujen lieventämistoimien toteutumisen seuranta. Keskeistä on, että yhteydenpito jatkuu myös silloin, kun toiminnassa ei ole ongelmia.

Hanketoimijoita ja kuntia haastateltaessa korostui, että luottamus rakentuu pitkäjänteisestä, ennakoitavasta ja johdonmukaisesta toiminnasta. Paikallinen läsnäolo, nimetyt yhteyshenkilöt ja pysyvät yhteistyörakenteet vähentävät riskiä siitä, että yhteys sidosryhmiin aktivoituu vasta häiriö- tai kriisitilanteessa. Myös hankkeen omistajan, nimen tai keskeisten vastuuhenkilöiden vaihtuessa suhteet ja aiemmat sitoumukset tulee siirtää hallitusti uudelle toimijalle.

Nyrkkisääntö: Luottamus säilyy, kun yhteys toimii myös ongelmattomina aikoina, muutoksista kerrotaan ennen kuin niistä kysytään ja paikalliset näkevät, että havaintoihin vastataan ja tarvittaessa myös toimintaan tehdään muutoksia.

Hyviä käytäntöjä:

- **Nimeä selkeät yhteyshenkilöt ja vastuut.** Hanketoimijalla ja kunnalla tulee olla helposti tavoitettavat yhteyshenkilöt, ja paikallisille tulee olla selvää, kuka vastaa mistäkin asiasta.
- **Viesti ennakoivasti vaikutuksista, muutoksista ja poikkeamista.** Kerro työvaiheista, liikenteestä, melusta, pölystä, aikatauluista ja muista paikallisesti merkittävistä muutoksista ennen kuin tieto leviää epävirallisia kanavia pitkin.

- **Tee palautteen käsittely näkyväksi.** Kerro, miten yhteydenotot kuitataan, kuka asian selvittää, milloin vastataan ja mitä korjaavia toimia palautteen perusteella tehdään.
- **Yhdistä paikalliset havainnot tekniseen seurantaan.** Yhdistä esimerkiksi melu-, pöly- ja hajuhavaintoja mittaus-, sää- ja toimintatietoihin ja viesti selvitysten tuloksista ymmärrettävästi.
- **Ylläpidä vuorovaikutusta myös ongelmattomina aikoina.** Viesti säännöllisesti hankkeen etenemisestä, seurantatuloksista ja tulevista vaiheista ja jatka tarvittaessa yhteistyö- tai referenssiryhmän toimintaa.
- **Pidä kunnan ja muiden toimijoiden roolit selkeinä.** Erotta hankkeen edistäminen, yleinen vuorovaikutus ja viranomaisvalvonta toisistaan ja ohjaa kysymykset oikeille toimijoille.
- **Varmista jatkuvuus, kun hanke muuttuu ja henkilöstö vaihtuu.** Siirrä avoimet kysymykset, paikalliset suhteet, yhteystiedot ja annetut sitoumukset uusille vastuuhenkilöille tai omistajalle.

Fortum Oyj: Pjelasin tuulipuisto

Pitkäkestoinen paikallinen läsnäolo ja tiivis yhteistyö teki toimijasta inhimillisen ja helposti lähestyttävän.

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Pjelas oli suuri uusiutuvan energian investointi, jossa rakennettiin 56 tuulivoimalan tuulipuisto Närpiön ja Kristiinankaupungin maa-alueille. Vuorovaikutuksen tarve liittyi suuren rakennushankkeen vaikutuksiin paikallisten arjessa läpi kaikkien hankevaiheiden. Etenkin hankkeen alkuvaiheessa paikallisia huolettivat maisema-, melu ja luontokysymykset.

Erityispiirre

Hankkeessa yhdistyivät suuren energiainvestoinnin mittakaava ja paikallisten verkostojen hyödyntäminen. Vuorovaikutus perustui jatkuvaan hanketoimijoiden saavutettavuuteen, ei vain määrämuotoisiin kuulemisiin.

Menetelmät

- **Paikallinen toimisto** Närpiössä, jossa asukkaat pystyivät keskustelemaan hankkeesta matalalla kynnyksellä kasvatusten Fortumin edustajien kanssa. Varhainen fyysinen läsnäolo.
- **Hyötyjen konkretisointi kuntalaisille ja päättäjille:** Suorat ja epäsuorat työllisyysvaikutukset, verotulot ja vapaaehtoinen Tuuli-Bonus-tukiohjelma, jonka kautta tuulipuiston läheiset kyläyhdistykset voivat jakaa avustusta paikallisiin tarpeisiin.
- **Aktiivinen rakennusvaiheen viestintä** paikallismedialle ja muille sidosryhmille, erityisesti erikoiskuljetuksista.
- **Laaja asukaskysely** käyttöönottovaiheessa tuulipuistoalueen ympäristössä.
- **Tiivis yhteistyö paikallisten urakoitsijoiden kanssa** läpi rakennusvaiheen. Yhteistyö jatkunut käyttöönottovaiheessa.

Vuorovaikutuksen tarve:

INTENSIIVINEN



Mahdollisesti haastava sijoituspaikka, haastava hanketyyppi

Hankkeen perustiedot

Toimija	Fortumin ja Helenin omistama tuulivoimapuisto, Fortum vastaa puiston operatiivisesta toiminnasta ja on enemmistöomistaja.
Hanketyyppi	Maatuulivoima
Sijainti	Kristiinankaupunki ja Närpiö, Pohjanmaa
Ajankohta	2022–2024
Keskeiset sidosryhmät	Alueen asukkaat, kunnat, maanomistajat, paikalliset urakoitsijat, paikallismedia sekä muut paikalliset sidosryhmät.
Sijoittumisen erityispiirre	Noin 6000 hehtaarin tuulipuisto sijoittuu kahden kunnan alueelle.

Opit ja vaikutukset

1. **Paikallinen toimisto ja matalan kynnyksen tapaamiset** koettiin hanketoimijan mukaan luotamusta rakentavammiksi kuin yksittäiset yleisötilaisuudet.
2. **Paikalliset, pienetkin toimijat voivat hyötyä** rahallisesti hankkeesta toimivan tukiohjelman avulla.
3. **Vuorovaikutusta kannattaa jatkaa myös valmistumisen jälkeen.** Käyttöönottovaiheessa toteutussa asukaskyselyssä 74 % vastaajista suhtautui tuulipuistoon myönteisesti.

Lue lisää: <https://www.fortum.com/fi/tietoa-meista/energiantuotanto/tuulivoima/tuulipuistot/pjelas>

3. Hyviä menettelytapoja

3.1 Tee vuorovaikutussuunnitelma

Vuorovaikutus kannattaa suunnitella samalla tavalla kuin muutkin hankkeen keskeiset tehtävät: sille määritetään tavoitteet, vastuut, resurssit, aikataulu ja yhteys hankkeen päätöksentekoon. Suunnittelun lähtökohtana ovat hankkeen ja sijoituspaikan ominaisuudet sekä niiden perusteella määritetty vuorovaikutuksen tavoitetaso. Mitä suuremmat paikalliset vaikutukset, epävarmuudet tai ristiriitojen mahdollisuudet hankkeeseen liittyvät, sitä suunnitelmallisempaa ja jatkuvampaa vuorovaikutusta tarvitaan.

Vuorovaikutussuunnitelmassa on hyvä kuvata keskeiset sidosryhmät, vuorovaikutuksen tavoitteet eri vaiheissa, käytettävät menetelmät ja kanavat, toimijoiden vastuut sekä se, miten palaute käsitellään ja viedään hankkeen suunnitteluun. Samalla tulee tehdä näkyväksi, mitkä asiat ovat jo ratkaistuja, mitkä edelleen avoimia ja mihin eri osapuolet voivat aidosti vaikuttaa. Näin osallistujille ei synny epärealistista kuvaa vaikutusmahdollisuuksista, mutta vuorovaikutuksesta ei myöskään tule pelkkää yksisuuntaista tiedottamista.

Suunnitelman tulee kattaa sekä lakisääteinen että ennakoiva vuorovaikutus. Lakisääteiset menettelyt muodostavat tärkeän rungon, mutta niitä on usein tarpeen täydentää kohdennetuilla tapaamisilla, työpajoilla, pienryhmillä, maastokäynneillä, digitaalisilla kanavilla tai muilla menetelmillä, jotka tavoittavat eri sidosryhmiä ja mahdollistavat paikallisen tiedon hyödyntämisen. Menetelmät valitaan tavoitteen mukaan: tiedon jakamiseen, paikallisen tiedon keräämiseen, vaihtoehtojen käsittelyyn ja ristiriitojen ehkäisemiseen tarvitaan erilaisia toimintatapoja.

Vuorovaikutussuunnitelmaa kannattaa päivittää hankkeen edetessä, jos suunnitelmat, vaikutukset, keskeiset sidosryhmät tai paikallinen keskustelu muuttuvat. Jos samat kysymykset toistuvat, osallistujat eivät löydä tarvitsemaansa tietoa tai keskustelu alkaa kärjistyä, toimintatapaa on syytä muuttaa ja tarvittaessa lisätä esimerkiksi henkilökohtaisia tapaamisia, pienryhmätyöskentelyä, paikallista läsnäoloa tai riippumatonta fasilitointia.

3.2 Ratkaise luottamuksellisuuskysymykset huolellisesti

Vuorovaikutusmallia varten tehdyissä haastatteluissa korostui tarve sopia ajoissa kuntajohdon yhteisestä tilannekuvasta sekä luottamuksellisen valmistelun pelisäännöistä. Luottamuksellisuuden tulee olla perusteltua ja

rajattua. Hankkeen julkistamisen jälkeen kunnan on pystyttävä viestimään aktiivisesti prosessin etenemisestä ja omasta roolistaan.

Hankkeen alkuvaiheessa luottamuksellisuus ja avoimuus ovat usein aidosti jännitteisessä suhteessa. Sijoituspaikeen selvittäminen, maanomistus- ja sopimusneuvottelut, tekniset vaihtoehdot, rahoitusjärjestelyt ja investointipäätökseen liittyvät tiedot voivat edellyttää perusteltua luottamuksellisuutta. Erityisesti pörssiyhtiöillä tiedon käsittelyä voivat lisäksi rajoittaa markkinoiden väärinkäyttöasetuksen mukaiset sisäpiiritietoa koskevat velvoitteet. Julkisesti noteeratun yrityksen on julkistettava sitä suoraan koskeva sisäpiiritieto sääntelyn edellyttämällä tavalla, huolehdittava tiedon luottamuksellisuudesta ennen julkistamista ja hallittava tiedonsaajien piiriä; julkistamista voidaan tietyin edellytyksin myös lykätä. Tämän vuoksi hanketoimija ei aina voi kertoa hankkeesta kunnalle, luottamushenkilöille tai muille vuorovaikutuksen osapuolille siinä laajuudessa tai siinä vaiheessa kuin vuorovaikutuksen näkökulmasta olisi tarkoituksenmukaista.

Luottamuksellisuuden tarvetta ei kuitenkaan pidä tulkita yleiseksi perusteeksi pitää hanke mahdollisimman pitkään julkisuudesta poissa.. Mitä pidempään hanketta valmistellaan pienen piirin kesken ja mitä enemmän ratkaisuja ehditään tosiasiallisesti tehdä ennen julkistamista, sitä suurempi on riski, että myöhempi vuorovaikutus koetaan näennäiseksi. Erityisen haitallinen tilanne syntyy, jos hankkeen ympärillä alkaa liikkua huhuja eikä kunta tai hanketoimija pysty kertomaan, mitä valmistellaan. Siksi hankkeen alkuvaiheessa on syytä arvioida tietokohtaisesti, mikä todella edellyttää luottamuksellisuutta, kuinka pitkään ja keiden on välttämätöntä saada tietoa tehtäviensä hoitamiseksi. Luottamuksellisuuden tulee olla rajattua, perusteltua ja määräaikaista – ei oletusarvo koko valmistelulle.

Jos hankkeesta voidaan alkuvaiheessa kertoa vain rajatulle joukolle, on sovittava etukäteen, ketkä tarvitsevat tiedon, missä roolissa he sen saavat ja mitä tiedolla saa tehdä. Poliittisen johdon informointi voi olla tarpeen kunnan strategisen tahtotilan, maankäytön ja hankkeen edellytysten arvioimiseksi, mutta tiedon jakamisen tulee olla johdonmukaista ja tasapuolisesti perusteltua. Erityisen ongelmallinen on tilanne, jossa osa poliittisista toiminnoista saa olennaisesti enemmän tietoa kuin toiset ilman tehtävään perustuvaa syytä tai jossa luottamuksellista hanketietoa alkaa levitä epävirallisesti. Siksi kunnan johdon kannattaa sopia jo varhain yhteiset pelisäännöt tiedonsaannista, luottamuksellisuudesta, sisäisestä koordinoinnista ja siitä, milloin valmistelu voidaan avata laajempaan poliittiseen ja julkiseen keskusteluun.

Siirtyminen luottamuksellisesta valmistelusta avoimeen vuorovaikutukseen on suunniteltava. Hankejulkistusta ei tulisi nähdä vain viestinnällisenä tapahtumana, vaan olennaisena vuorovaikutuksen rajapintana. Hanketoimijan ja kunnan on hyvä etukäteen sopia julkistamisen ajoituksesta, keskeisistä viesteistä, toimijoiden rooleista ja siitä, kuka vastaa mihinkin

kysymyksiin. Yrityksen tulee huolehtia omien tiedonantovelvoitteidensa täyttämisestä, kunnan puolestaan omasta päätöksenteostaan ja julkisuusvelvoitteistaan. Julkistamisen yhteydessä on tärkeää tehdä näkyväksi myös valmistelun historia: mitä on tähän mennessä tehty, miksi valmistelua on ollut tarpeen tehdä luottamuksellisesti, mitä ratkaisuja on jo tehty, mitkä asiat ovat edelleen avoinna ja mihin voidaan vielä vaikuttaa. Olennaista on, ettei luottamuksellisuuden hallinta itsessään synnytä myöhempää luottamusongelmaa.

3.3 Tee sosiaalinen due diligence -selvitys

Sosiaalinen due diligence eli laajennettu sidosryhmä- ja toimintaympäristöselvitys tarkoittaa tässä yhteydessä haastattelujen ja alan aiempien kokemusten pohjalta muotoiltua hankkeen varhaisvaiheen arviointia, jonka tavoitteena on tunnistaa sijoittumiseen liittyvät sosiaaliset ja hyväksyttävyyteen liittyvät tekijät ja näin tunnistaa vuorovaikutukseen liittyvät riskit ennen kuin hankkeen keskeiset ratkaisut on lukittu. Selvityksessä arvioidaan hankkeen ja sijoituspaikan yhteensopivuutta sekä kartoitetaan järjestelmällisesti paikallinen toimintaympäristö: keskeiset toimijat ja intressit, alueen erityispiirteet, aiempien hankkeiden konfliktihistoria, luottamusväärä, riskikokemukset sekä hyötyjen ja haittojen jakautuminen.

Arvioinnin perusteella määritetään hankkeelle tarkoituksenmukainen vuorovaikutuksen tavoitetaso, ajoitus, menetelmät ja resursointi. Vuorovaikutuksen sisältö rakennetaan myös paikallisesti tärkeiden kysymysten ympärille, erityisesti niiden, joihin hankkeen suunnittelulla voidaan vielä vaikuttaa. Sosiaalinen due diligence -selvitys ei siten ole vain viestinnän suunnittelua, vaan sen tuloksia hyödynnetään myös sijoittumisessa, teknisissä ratkaisuissa, haittojen lieventämisessä ja paikallisten hyötyjen kehittämisessä. Arviointia päivitetään hankkeen edetessä. Selvitys voi samalla muodostaa lähtökohdan osallistavammalle ja paikallisiin kysymyksiin paremmin kohdennetulle YVA-menettelylle.

Sosiaalinen due diligence -selvityksen tulisi käsitellä ainakin seuraavia teemoja:

- Paikka ja paikallinen elämä
- Alueen toimijat ja verkostot
- Hankkeen arvioidut hyödyt, haitat ja riskikokemukset
- Luottamuksen taso, alueen historia ja julkinen keskustelu
- Hankkeen vaikutusmahdollisuudet ja vuorovaikutuksen tarve.

3.4 Varmista, että yhteistyö konsulttien kanssa edistää vuorovaikutusta

Kaavoituksen, YVA-menettelyn ja muiden selvitysten valmistelussa käytetään paljon konsultteja. Konsultti voi tuoda prosessiin merkittävää lisäarvoa esimerkiksi vuorovaikutuksen suunnittelussa, tilaisuuksien fasilitoinnissa, sidosryhmäanalyysissä ja palautteen systemaattisessa käsittelyssä. Vuorovaikutuksen omistajuutta ei kuitenkaan pidä ulkoistaa konsultille. Hanketoimijan tulee itse ylläpitää suhteita keskeisiin sidosryhmiin, ymmärtää paikallinen tilanne ja vastata hanketta koskevista ratkaisuksista. Vastaavasti kaavoituksessa kunta säilyttää vastuun kaavaprosessista, vaikka käytännön suunnittelutyötä tekisi konsultti.

Erityinen riski liittyy toimeksiantoihin, joissa kaavoitus- tai YVA-konsultointi kilpailutetaan voimakkaasti hinnalla ja työ määritellään ensisijaisesti lakisääteisten asiakirjojen ja menettelyjen tuottamisena. Tällöin konsultin käytettävissä oleva työmäärä mitoitetaan helposti juuri vaadittavan minimin toteuttamiseen, eikä ylimääräiseen sidosryhmätyöhön, paikalliseen läsnäoloon tai palautteen iteratiiviseen käsittelyyn ole resursseja. Jos tilaaja haluaa lakisääteistä minimiä parempaa vuorovaikutusta, se on määriteltävä toimeksiannossa erikseen ja sille on varattava aikaa ja budjetti. Vaadittava vuorovaikutus tulee resursoida osana mahdollista konsulttitoimeksiantoa.

Konsultin rooli kannattaa siten nähdä prosessin tukena, ei hanketoimijan tai viranomaisen korvaajana. Hanketoimijan tulee määrittää vuorovaikutuksen tavoitteet, osallistua kaikkiin kohtaamisiin ja huolehtia siitä, että saatu tieto todella siirtyy hankkeen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Konsultti voi puolestaan suunnitella ja toteuttaa menetelmiä, jäsentää palautetta, ylläpitää tilannekuvaa ja tuoda riippumatonta fasilitointiosaamista.

Hyviä käytäntöjä konsulttien käyttämiseen vuorovaikutuksen tukena:

- **Määrittele vuorovaikutus jo tarjouspyynnössä.** Kuvaa konsultilta odotettavat tehtävät, osaaminen, tuotokset ja vuorovaikutukseen varattava työmäärä lakisääteisten asiakirjojen lisäksi.
- **Arvioi hinnan lisäksi vuorovaikutusosaamista.** Edellytä kokemusta ymmärrettävästä viestinnästä, erilaisten osallistujien kohtaamisesta ja haastavien keskustelujen fasilitoinnista.
- **Sovi roolit ja tuo paikalle oikeat asiantuntijat.** Konsultti voi suunnitella ja fasilitoida vuorovaikutusta, mutta hanketoimijan, kunnan ja viranomaisen tulee vastata omiin tehtäviinsä kuuluviin kysymyksiin.
- **Valmistelee asiantuntijat vuorovaikutustilanteisiin.** Varmista, että he osaavat kuvata asiat yleiskielellä, tunnistaa epävarmuudet ja käsitellä kriittisiä kysymyksiä rakentavasti.
- **Suunnittele maastotöiden kohtaamistilanteet huolellisesti.** Erityisesti ennen hankkeen julkistamista on sovittava, mitä konsultit voivat kertoa

paikallisille ja onko maastotöiden tekeminen tässä vaiheessa ylipäättään tarkoituksenmukaista.

- **Varmista tiedon jatkuvuus.** Dokumentoi keskeiset sidosryhmät, avoimet kysymykset, annetut sitoumukset ja tehdyt ratkaisut niin, etteivät ne jää yksittäisten henkilöiden varaan.
- **Päivitä konsultin tehtävää hankkeen edetessä.** Alussa painopiste voi olla toimintaympäristön ymmärtämisessä, myöhemmin osallistavassa suunnittelussa ja rakentamisen aikana palautteen käsittelyssä.

Riippumaton fasilitaattori voi tasapuolistaa keskustelua ja auttaa käsittelemään jännitteitä, mutta konsultin käyttäminen ei itsessään tee prosessista puolueetonta. Toimeksiantaja, konsultin tehtävä, käytetty aineisto ja palautteen käsittelytapa tulee kertoa osallistujille avoimesti.

3.5 Varmista, että erilaiset näkemykset pääsevät esille

Avoin yleisötilaisuus ei automaattisesti takaa monipuolista keskustelua. Keskustelu voi painottua muutaman aktiivisen osallistujan näkemyksiin, jolloin hiljaisemmat osallistujat, epävarmat kannat ja rakentavat kehittämis ehdotukset jäävät helposti sivuun. Tilaisuus kannattaa siksi suunnitella osallistavaksi ja vuorovaikutteiseksi, ei ensisijaisesti yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi.

Tilaisuuden suunnittelussa kannattaa huomioida seuraavat hyvät käytännöt:

- **Pidä yhteiset esitykset lyhyinä.** Esittele aluksi hankkeen nykytila, avoimet kysymykset, seuraavat vaiheet ja se, mihin osallistujat voivat vielä vaikuttaa. Varaa pääosa ajasta keskusteluun.
- **Jaa keskustelu teemakohtaisiin pisteisiin.** Osallistujat voivat keskustella esimerkiksi luonnosta, liikenteestä, melusta, turvallisuudesta tai paikallisista hyödyistä suoraan kyseisen aiheen asiantuntijan kanssa. Tämä mahdollistaa täsmällisemmät kysymykset ja rauhallisemman keskustelun kuin yksi yhteinen kysymystilaisuus.
- **Hyödynnä pienryhmiä.** Fasilitoitu pienryhmätyöskentely madaltaa osallistumisen kynnystä ja auttaa saamaan esiin erilaisia näkemyksiä. Ryhmille voidaan antaa sama selkeä kysymys ja koota havainnot lopuksi yhteisesti.
- **Tarjoa useita tapoja osallistua.** Puheenvuorojen rinnalla kannattaa käyttää kirjallisia kysymyksiä, digitaalisia osallistumisalustoja, karttatyöskentelyä ja mahdollisuutta jättää palautetta tilaisuuden jälkeen. Tämä palvelee osallistujia, jotka eivät halua puhua suuren yleisön edessä.

- **Kerää kysymyksiä ennakkoon.** Ennakkoon toimitetut kysymykset auttavat tunnistamaan keskeiset huolenaiheet, varaamaan oikeat asiantuntijat paikalle ja rakentamaan tilaisuuden sisällön osallistujille tärkeiden aiheiden ympärille.
- **Sovi keskustelun pelisäännöt.** Kokenut fasilitaattori huolehtii puheenvuorojen tasapuolisuudesta, pitää keskustelun asiassa ja puuttuu henkilöön kohdistuvaan tai epäasialliseen puheeseen.
- **Dokumentoi myös vähemmistöön jäävät näkemykset.** Tilaisuuden tavoitteena ei ole muodostaa enemmistökantaa, vaan tunnistaa erilaiset näkökulmat, kysymykset ja tiedontarpeet.
- **Kerro, mitä palautteelle tapahtuu.** Tilaisuuden jälkeen julkaistaan tiivis yhteenveto siitä, mitä kuultiin, mihin kysymyksiin voidaan vastata heti, mitä selvitetään myöhemmin ja miten palaute viedään hankkeen suunnitteluun.

Yksi tilaisuus tai menetelmä ei välttämättä tavoita kaikkia hankkeen vaikutuspiirissä olevia. Tilaisuuden järjestäjän tulee seurata osallistujajoukon monipuolisuutta ja tarvittaessa järjestää erillisiä tapaamisia esimerkiksi nuorille, maanomistajille, yrittäjille, yhdistyksille tai muille helposti sivuun jääville ryhmille.

3.6 Vältä vuorovaikutuksen sudenkuopat

Vuorovaikutus voi epäonnistua, jos sen ajoitus, vaikutusmahdollisuudet, vastuut tai yhteys hankkeen suunnitteluun jäävät epäselviksi. Riskit korostuvat erityisesti investointiprosessin vaiheissa, joissa tehdään hankkeen sijoittumista, toteutusta tai vaikutuksia koskevia merkittäviä ratkaisuja. Hankkeen alkuvaiheessa liikkumavaraa on yleensä eniten, mutta paikallisten kiinnostus voi herätä vasta, kun vaikutukset konkretisoituvat. Siksi vuorovaikutusta tulee suunnitella ja johtaa yhtä järjestelmällisesti kuin hankkeen teknisiä ja taloudellisia tehtäviä.

Taulukossa 2 kootaan yhteen keskeiset riskit, jotka voivat johtaa vuorovaikutuksen epäonnistumiseen.

Taulukko 2. Vuorovaikutuksen sudenkuoppia

Riski	Kuvaus
Vuorovaikutus aloitetaan liian myöhään	Vuorovaikutus menettää uskottavuuttaan, jos paikalliset kuulevat hankkeesta ensin huhujen tai median kautta tai jos keskeiset ratkaisut ovat jo lukkiutuneet. Vuorovaikutus tulee aloittaa ennen keskeisiä ratkaisuja ja sitä tulee jatkaa rakentamisen ja toiminnan aikana.
Osallistuminen jää näennäiseksi	Osallistuminen näyttäytyy muodollisena, jos ihmisille ei kerrota, mikä on jo päätetty, mihin voi vielä vaikuttaa ja miten palaute käsitellään. Palautesilmukka tulee sulkea kertomalla, mitä palautteen perusteella muutettiin, mitä ei muutettu ja miksi.
Vastuut ja roolit jäävät epäselviksi	Epäselvä työnjako voi johtaa ristiriitaisiin viesteihin, tehtävien laiminlyöntiin tai siihen, että toimijat puhuvat toistensa puolesta. Vuorovaikutukselle tulee nimetä omistaja, varata riittävät resurssit ja tehdä hanketoimijan, kunnan, viranomaisten ja konsulttien vastuut näkyviksi.
Luottamus heikkenee ja keskustelu kärjistyy	Luottamusta heikentävät huolten vähättely, liian varma viestintä epävarmoista asioista, ristiriitaiset tiedot ja hidas reagointi. Tavoitteena ei ole yksimielisyys, vaan oikeudenmukaiseksi koettu prosessi, luotettava tieto ja näkemysten asianmukainen käsittely.

Lähteitä ja taustakirjallisuutta

Luku 2.2 Vuorovaikutuksen tavoitetaso

Cuppen, E., Bosch-Rekvelde, M. G. C., Pikaar, E. & Mehos, D. C. (2016). "Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology." *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347–1359.

Kotilainen, J. M., Peltonen, L. & Sairinen, R. (2021). "Yhteistoiminnallinen ympäristöhallinta erityispiirteineen ja sovelluksineen." *Ympäristöpolitiikan ja -oikeuden vuosikirja*, XIV, 7–47

Kunreuther, H., Fitzgerald, K. & Aarts, T. D. (1993). "Siting Noxious Facilities: A Test of the Facility Siting Credo." *Risk Analysis*, 13(3), 301–318.

Zeiss, C. & Lefsrud, L. (1995). "Analytical Framework for Waste-Facility Siting." *Journal of Urban Planning and Development*, 121(4), 115–145.

Luku 2.3 Vuorovaikutusmallin rakenne

Banafa, T., Turunen, J.-P., Kangasoja, J. & Arminen, E. (2026). *Lähtökohtia hyväksyttävän ja oikeudenmukaisen vihreän siirtymän toteutukseen: Akordin ehdotus vuorovaikutusstrategiaksi Oulun kaupungille*. Akordi Oy:n julkaisuja. ISBN 978-952-7599-16-7.

Gao, X., Zhou, S. & Schurr, D. (2025). "Unveiling and explaining the procedural justice in the policy design of renewable energy siting process in the United States." *Policy Studies Journal* 53(3).

Gross, C. (2007). "Community perspectives of wind energy in Australia: The application of a justice and community fairness framework to increase social acceptance." *Energy Policy*, 35(5), 2727–2736.

Kangasoja, J., Kotilainen, J., Luoma, E., Näsman, M., Peltonen, L. & Turunen, J.-P. (2024). *Vihreän siirtymän paikallinen hyväksyttävyyys – Pelikirja*. Akordi Oy:n julkaisuja. <https://www.akordinpelikirja.fi/>

Reilly, K., O'Hagan, A. M. & Dalton, G. (2016). "Moving from consultation to participation: A case study of the involvement of fishermen in decisions relating to marine renewable energy projects on the island of Ireland." *Ocean & Coastal Management*, 134, 30–40.

Periaate 1: Tunne lähtökohdat

Devine-Wright, P. (2009). "Rethinking NIMBYism: The role of place attachment and place identity in explaining place-protective action." *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(6), 426–441.

Gross, C. (2007). "Community perspectives of wind energy in Australia: The application of a justice and community fairness framework to increase social acceptance." *Energy Policy*, 35(5), 2727–2736.

Huijts, N. M. A., Molin, E. J. E. & Steg, L. (2012). "Psychological factors influencing sustainable energy technology acceptance: A review-based comprehensive framework." *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(1), 525–531.

Kangasoja, J., Kotilainen, J., Luoma, E., Näsman, M., Peltonen, L. & Turunen, J.-P. (2024). *Vihreän siirtymän paikallinen hyväksyttävyyys – Pelikirja*. Akordi Oy:n julkaisuja.

Wüstenhagen, R., Wolsink, M. & Bürer, M. J. (2007). "Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept." *Energy Policy*, 35(5), 2683–2691.

Periaate 2: Toimi luotettavasti selkein vastuin

Arminen, E., Banafa, T., Kangasoja, J., Luoma, E., Tikkanen, T. & Turunen, J.-P. (2026). *Paremmalla vuorovaikutuksella kohti luottamusta ja hyväksyttäviä ratkaisuja vihreässä siirtymässä: Kaksi case-esimerkkiä varhaisen vaiheen vuorovaikutuksesta*. Akordi Oy:n julkaisuja, toukokuu 2026. ISBN 978-952-7599-20-4

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

Renn, O. & Levine, D. (1991). "Credibility and Trust in Risk Communication." Teoksessa *Communicating Risks to the Public*. Springer.

Slovic, P. (1987). "Perception of Risk." *Science*, 236(4799), 280–285.

Periaate 3: Tee vuorovaikutuksesta oikea-aikaista ja vastavuoroista

Arminen, E., Banafa, T., Kangasoja, J., Luoma, E., Tikkanen, T. & Turunen, J.-P. (2026). *Paremmalla vuorovaikutuksella kohti luottamusta ja hyväksyttäviä ratkaisuja vihreässä siirtymässä: Kaksi case-esimerkkiä varhaisen vaiheen vuorovaikutuksesta*. Akordi Oy:n julkaisuja, toukokuu 2026. ISBN 978-952-7599-20-4

Firestone, J., Hoen, B., Rand, J., Elliott, D., Hübner, G. & Pohl, J. (2018). "Reconsidering barriers to wind power projects: community engagement, developer transparency and place." *Journal of Environmental Policy & Planning*, 20(3), 370–386.

Gross, C. (2007). "Community perspectives of wind energy in Australia: The application of a justice and community fairness framework to increase social acceptance." *Energy Policy*, 35(5), 2727–2736.

Ryder, S., Walker, C., Batel, S., Devine-Wright, H., Devine-Wright, P. & Sherry-Brennan, F. (2023). "Do the ends justify the means? Problematizing social acceptance and instrumentally-driven community engagement in proposed energy projects." *Socio-Ecological Practice Research*, 5, 189–204.

Periaate 4: Osallistu verkostoihin

Kasperson, R. E., Renn, O., Slovic, P., Brown, H. S., Emel, J., Goble, R., Kasperson, J. X. & Ratick, S. (1988). "The Social Amplification of Risk: A Conceptual Framework." *Risk Analysis*, 8(2), 177–187.

Kasperson, R. E., Webler, T., Ram, B. & Sutton, J. (2022). "The Social Amplification of Risk Framework: New Perspectives." *Risk Analysis*, 42(7), 1367–1380.

McComas, K. A. (2006). "Defining Moments in Risk Communication Research: 1996–2005." *Journal of Health Communication*, 11(1), 75–91.

Pidgeon, N., Kasperson, R. E. & Slovic, P. (eds.) (2003). *The Social Amplification of Risk*. Cambridge University Press.

Renn, O., Burns, W. J., Kasperson, J. X., Kasperson, R. E. & Slovic, P. (1992). "The Social Amplification of Risk: Theoretical Foundations and Empirical Applications." *Journal of Social Issues*, 48(4), 137–160.

Painopiste 6: Ylläpidä luottamusta ja sosiaalista toimilupaa

Boutilier, R. G. & Thomson, I. (2023). "Social License to Operate." *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*.

Lehtonen, M., Kojo, M., Jartti, T., Litmanen, T. & Kari, M. (2020). "The roles of the state and social licence to operate? Lessons from nuclear waste management in Finland, France, and Sweden." *Energy Research & Social Science*, 61, 101353

Moffat, K. & Zhang, A. (2014). "The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining." *Resources Policy*, 39, 61–70.

Peltonen, L. (2025), "From social licence to societal acceptability through the lens of legitimacy: Lessons of de- and re-legitimation in the case of Talvivaara-Terrafame in Finland". Teoksessa Mononen & Peltonen (toim.), *Future Transitions in the Mining Industry*, Routledge, s. 31–52.

Prno, J. & Slocumbe, D. S. (2012). "Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories." *Resources Policy*, 37(3), 346–357.

Thomson, I. & Boutilier, R. G. (2011). "The Social License to Operate." Teoksessa *SME Mining Engineering Handbook*.

Luku 3.1 Tee vuorovaikutussuunnitelma

AccountAbility (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*.

Hollmann, S., Regierer, B., Bechis, J., Tobin, L. & D'Elia, D. (2022). Ten simple rules on how to develop a stakeholder engagement plan. *PLOS Computational Biology*, 18(10), e1010520.

International Finance Corporation (IFC) (2007). *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. Washington, DC: International Finance Corporation.

Reed, M. S., Vella, S., Challies, E. ym. (2018). "A theory of participation: what makes stakeholder and public engagement in environmental management work?" *Restoration Ecology* 26(S1), S7–S17.

Luku 3.3 Sosiaalinen due diligence

Keir, L. S. & Ali, S. H. (2014). "Conflict Assessment in Energy Infrastructure Siting: Prospects for Consensus Building in the Northern Pass Transmission Line Project." *Negotiation Journal*, 30(2), 169–189.

Kotilainen, J., Peltonen, L. & Reinikainen, K. (2021). *Sodankylän yhteistyömalli – Kartoitusraportti lähtötilanteesta*.

Näsman, M., Turunen, J.-P. & Kangasoja, J. (2024). *Tilannekuva Joddbölen maankäyttöön liittyvistä erimielisyyksistä*. Akordi Oy:n julkaisuja. Lokakuu 2024. ISBN 978-952-7599-06-8 (PDF).

Peltonen, L., Faehnle, M., Saarikoski, H., Hannonen, P., Kotilainen, J., Litmanen, T., Luoma, E. & Peltola, T. (2021). *Ohuesta osallistumisesta yhteiseen ongelmanratkaisuun – tiekartta kohti yhteistoiminnallisempaa Suomea*. Suomen ympäristökeskus, CORE-hanke.

LIITE 1. ESIMERKKEJÄ VUOROVAIKUTUKSESTA VIHREÄN SIIRTYMÄN INVESTOINNEISSA

Helen: Pienydinvoimalahanke

Kaupunkiin sijoittuvan ja tunteita herättävän pienydinvoimalahankkeen turvallisuushuoliin, tiedontarpeisiin ja paikallisiin vaikutuksiin on voitu vastata ennakoivasti.

Vuorovaikutuksen tarve:

**ERITTÄIN
INTENSIIVINEN**



Vaikea sijoituspaikka,
haastava hanketyyppi

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Asukkaiden, maanomistajien ja kuntalaisten tiedontarve ja turvallisuushuolet korostuvat kaupunkiympäristöön sijoittuvassa pienydinvoimahankkeessa. Sidosryhmäyhteistyö ja ennakoiva vuorovaikutus aloitettiin ennen lakisääteistä YVA-menettelyä.

Erityispiirre

Uudenlainen hanketyyppi hanketoimijalle. Hyödynnetty aiempaa kokemusta eri hanketyyppien vuorovaikutus-työstä. Viestinnän periaatteeksi muodostui, että asukaille viestitään kriittisissä kohdissa aina suoralla ja mieluiten kasvokkaisella yhteydellä.

Menetelmät

- **Varhainen, ennakoiva vuorovaikutus:** sijoitusvaihtoehtojen julkistamisen yhteydessä järjestettiin näkyvä yleisötilaisuus Helsingin keskustakirjasto Oodissa.
- **Vaihtoehtoisilla sijoittumisalueilla on järjestetty asukastilaisuuksia,** mukana STUK:in, TEM:in ja Helsingin kaupungin edustajia.
- **Suorat henkilökohtaiset keskustelut:** suunnittelualueilla asuviin kiinteistönomistajiin oltu yhteydessä ennen YVA-ohjelman julkaisua.
- Varhain avattu **Kerro kantasi –palautekanava** Helsingin kaupungin sivuilla.
- **Havainnollistava viestintämateriaali:** videot, kuvat, infograafit, uutiskirjeet ja kattavat verkkosivut.

Hankkeen perustiedot

Toimija	Helen Ydinvoima Oy / Helen
Hanke-tyyppi	Pienydinvoimalahanke, jossa selvitetään ydinvoimalan toteuttamisen ja sijoittamisen edellytyksiä sekä valmistellaan ympäristövaikutusten arviointia
Sijainti	Helsinki, Uusimaa. Arvioitavat sijoitusvaihtoehdot Salmisaari, Vuosaari ja läntinen Östersundom.
Ajankohta	Sijoitusvaihtoehtojen julkistaminen 2025. Suunnittelu- ja YVA-menettelyn valmisteluvaihe 2026-2027. Mahdollinen rakentaminen alkaisi 2030-luvulla.
Keskeiset sidosryhmät	Alueiden asukkaat, suunnittelualueen kiinteistön- ja maanomistajat, Helsingin kaupunki, viranomaiset ja päätöksentekijät.
Sijoittumisen erityispiirre	Poikkeuksellinen kaupunkiympäristöön sijoittuva ydinvoimahanke.

Opit ja vaikutukset

- Aloita vuorovaikutus ennen lakisääteisiä kuulemisia.** Varhaiset tilaisuudet paljastavat keskeiset huolet ja tiedontarpeet, jolloin viralliseen YVA-vaiheeseen voidaan valmistautua paremmin.
- Varaa riittävästi resursseja varhaiseen vuorovaikutukseen:** hankkeen välittömästi koskettamiin ihmisiin voidaan ottaa henkilökohtainen yhteys ennen mitään julkista tiedottamista.
- Tarjoa useita osallistumisen tapoja, kerro selkeästi vaikutusmahdollisuuksien rajat.** Yleisötilaisuudet eivät tavoita kaikkia. Virallisten menettelyjen ulkopuolella oltava selvää, missä voi esittää kantansa.

Lue lisää: kerrokantasi.hel.fi/ydinvoima/8aJtPzajowqXPfX6RO3sIEXxYDl6yQXF?headless=false -Keskuspuiston

Inkoon kunta: Vetypelkistetyn teräksen tuotanto

Pieneen kuntaan suunniteltu massiivinen investointi ja osin tuntemattomiksi koetut ympäristövaikutukset asettivat haastavan lähtökohdan vuorovaikutukselle.

Vuorovaikutuksen tarve:

INTENSIIVINEN



Haastava sijoituspaikka,
haastava hanketyyppi

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Pienen kunnan mittakaavassa poikkeuksellisen suuri ja teknisesti monimutkainen teollisuus-hanke. Keskustelussa on korostunut paikallisten haittojen ja globaalien ilmastohyötyjen epäsuhta. Paikallisten huolet liittyivät muun muassa siihen, mitä konkreettisia, arkisia vaikutuksia tehtaan rakentaminen tuo Inkoossa asumiseen.

Erityispiirre

Asukasneuvotteluryhmässä mukana hanketoimija, maanomistajat, kunnan kaavoitus ja ympäristövalvonta sekä kansalaisryhmät. Keskustelu saman pöydän äärellä koettu niin kunnan kuin hanketoimijan puolelta hyödylliseksi.

Menetelmät

- **Kunnan perustama asukasneuvotteluryhmä**, jossa noin 30 henkilöä. Kukin osallistuja edustaa yhtä ryhmittymää. Edustuksellisen rakenteen on koettu lieventävän polarisaatiota. Ryhmä kokoontuu neljännesvuosittain.
- **Kunnan palkkaama, hanketta koordinoiva yhteyshenkilö** avainasemassa vuorovaikutuksen toteutuksessa.
- **Asiantuntija- ja vertaiskokemukset:** neuvotteluryhmään kutsuttiin muiden suurten teollisten hankkeiden asiantuntijoita kertomaan esim. työllisyys-, maahanmuutto- ja paikallisyhteisövaikutuksista.
- **Viestinnän vahvistaminen:** kunta lisäsi Joddböleä koskevaa viestintää, jotta asukkaat, kesäasukkaat ja muut kiinnostuneet saisivat ajankohtaista tietoa hankkeen etene- misestä.

Hankkeen perustiedot

Toimija	Norjalainen Blastr Green Steel (Blastr). Inkoon kunta toimii kaavoittajana ja paikallisen vuorovaikutuksen koordinoijana.
Hanke- tyyppi	Vähäpäästöisen teräksen ja vihreän raudan & vedyn tuotanto. Vuonna 2026 hankelaajuutta tarkennettu rautasienen ja vedyn tuotantoon. Terästuotannon mahdollisuus siirtyä tulevaan.
Sijainti	Joddbölen teollisuusalue, Inko, Länsi-Uusimaa. Hankealue sijoittuu entisen voimalaitosalueen sekä sataman yhteyteen.
Ajankohta	Kaava- ja YVA-prosessi 2023–2024. Ympäristölupien valmistelu 2026.
Keskeiset sidosryhmät	Alueen asukkaat, paikallisyhdistykset ja kansalaisryhmät sekä kaavoituksen ja ympäristövalvonnan asiantuntijat.
Sijoittumi- sen erityis- piirre	Teollinen, satamaan kytkeytyvä alue. Asemakaava hyväksytty 2025.

Opit ja vaikutukset

1. **Vuorovaikutus ja sidosryhmäkartoitus tulisi käynnistää heti** hankkeen alkuvaiheessa, ennen kuin vastakkainasettelut ehtivät vahvistua. Kunta hyvin vahvasti mukana vuorovaikutustyössä.
2. **Ympäristöasiantuntijoiden varhainen mukana olo olisi tärkeää**, jotta väärä tieto ja huhut hankkeen mahdollisista ympäristövaikutuksista voidaan tarvittaessa oikaista.
3. **Hankkeen vaikutuksista** paikallisiin työpaikkoihin, verotuloihin ja palveluihin olisi viestittävä nopeasti, konkreettisesti ja ajantasaisesti – kunnan rooli viestinnässä tehtävä alusta asti selväksi.

Lahden kaupunki: Power-to-Gas-tuotantolaitoksen sijoittuminen

Uutta vetytalouden teknologiaa edustavassa hankkeessa luotiin lakisääteisiä kuulemisia täydentävä, jatkuva keskusteluyhteys paikallisiin.

Vuorovaikutuksen tarve:
INTENSIIVINEN



Haastava sijoituspaikka,
haastava hanketyyppi

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Vuorovaikutuksen tarve syntyi uudenlaisen tuotantolaitoksen sijoittumisesta kaupunkialueelle. Lähialueen asukkaiden keskeisiä huolia olivat laitoksen turvallisuus, mahdolliset ympäristö- ja meluvaikutukset sekä liikennevaikutukset. Lahden kaupunki otti näkyvän roolin vuorovaikutustyön toteutuksessa ja asukkaiden ohjaamisessa oikean tiedon ja vaikutusmahdollisuuksien äärelle. Myös hanketoinija sitoutunut osallistavaan prosessiin.

Erityispiirre

YVA-menettely ja asemakaavoitus etenivät rinnakkain, joten vaikutuksia ja maankäyttöä voitiin käsitellä samanaikaisesti. Nollamäärä valituksia kertoo osaltaan luottamuksesta hankkeen valmisteluun.

Menetelmät

- **Avoimet asukastilaisuudet:** suunnittelua ja arviointia avattiin asukkaille suoraan ja kysymyksiä voitiin käsitellä niiden ollessa ajankohtaisia.
- Hankkeesta kiinnostuneille tarjottiin mahdollisuus liittyä **seurantaryhmään**, jonka jäsenille välitettiin pääosin sähköpostitse tietoa hankkeen etenemisestä ja osallistumismahdollisuuksista. Jatkuva yhteydenpidon kanava virallisten kuulemisten rinnalla helpotti pysymään kärryillä pitkässä suunnittelu- ja lupaprosessissa.
- **Yhteiset tilaisuudet hanketoimijan, kaupungin ja viranomaisten kanssa:** eri roolien näkyminen samassa keskustelussa auttoi erottamaan hanketoimijan suunnitelmat, vaikutusarvioinnin asian- tuntijatyön, kaavoituksen sekä viranomaisten tehtävät toisistaan.
- **Tiedon läpinäkyvyys:** verkossa julkaistut hankkeaineistot, esitykset ja tallenteet hybriditilaisuuksista.

Hankkeen perustiedot

Toimija	Lahden kaupunki ja Nordic Ren-Gas Oy
Hanketyyppi	Power-to-Gas-tuotantolaitos, tuottaa uusiutuvaa e-metaania, vetyä ja hukkalämmöstä tuotettua kaukolämpöä
Sijainti	Lahti, Päijät-Häme. Kymijärven voimalaitosalue.
Ajankohta	Suunnittelu-, ympäristövaikutusten arviointi- ja asemakaavavaihe. Tuotannon suunnitellaan alkavan aikaisintaan 2029.
Keskeiset sidosryhmät	Alueen asukkaat, energiayhtiö, ympäristöviranomaiset ja kaavoittajat.
Sijoittumisen erityispiirre	Laitos sijoittuu valmiille energiantuotannon alueelle. Hyödyntää lähialueen energiantuotannosta talteen otettavaa hiilidioksidia ja kytkeytyy kaukolämpöverkkoon.

Opit ja vaikutukset

1. Etenkin uuteen teknologiaan liittyvät turvallisuutta ja muita hankkeen vaikutuksia koskevat **kysymykset käsittelyyn ennen ratkaisujen lukkiutumista.**
2. **Tekniset selvitykset eivät riitä**, vaan niiden rinnalla avataan konkreettisesti ja ymmärrettävästi hankkeen vaikutuksia lähialueen arkeen.
3. **Suunnitelmiin voitiin tehdä asukkaille mieluisia muutoksia:** viheralueita lisättiin ja valaistusta säädettiin valosaasteen vähentämiseksi. Myös alun perin raskaaksi arvioitua rekkaliikennettä vähennettiin johtamalla raaka-aineet putkia pitkin laitosalueelle.

Lue lisää: www.lahti.fi/uutiset/puhtaan-energian-tuotantolaitos-hankkeessa-toivotaan-vuoropuhelua-lahtelaisten-kanssa

Sibanye-Stillwater: Keliber-litiumhanke

Paikallinen läsnäolo, ennakoiva vuoropuhelu ja palautteeseen reagointi rakentavat luottamusta kaivoshankkeessa.

Vuorovaikutuksen tarve:

VAHVISTETTU



Neutraali sijoituspaikka, mahdollisesti haastava hanketyyppi

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Vuorovaikutuksella on pyritty varmistamaan, että hankkeesta liikkuu oikeaa ja ajantasaista tietoa, paikalliset voivat kysyä suoraan hankkeen etenemisestä ja vaikutuksista sekä mahdolliset huolet voidaan tunnistaa riittävän aikaisin.

Erityispiirre

Paikallisesti kaivoksen mahdollisuudesta on puhuttu jo siitä asti, kun alueen litiumesiintymät tunnistettiin 1950-luvun lopulla.

Menetelmät

- **Ennakoivat, suorat yhteydenotot:** hanketoimija otti itse yhteyttä keskeisiin tahoihin ja tarjosi mahdollisuutta tavata ennakkoon.
- **Sidosryhmille kohdennetut vuorovaikutuksen keinot** kuten bussikierrokset hankealueella, läsnäolo paikallisissa tapahtumissa, anonyymit palautekanavat sekä suoraan postilaatikoihin jaetut kirjeet ja sidosryhmälehdet.
- **Kunnan viestintäkanavien hyödyntäminen:** kun uutiskirjeistä luovuttiin, hanke sai oman osion Kaustisella kotiin jaettava kuntatiedotteesta.
- **Annettu palaute muuttui käytännön ratkaisuuksi:** esimerkiksi metsästäjien esiintuomat huolet tunnistettiin ja niiden pohjalta tarkennettiin toimintatapoja mm. tilanteissa, joissa metsästysoirat saattaisivat ekyä kaivosalueelle.

Hankkeen perustiedot

Toimija	Sibanye-Stillwaterin Keliber-litiumhanke
Hanke-tyyppi	Integroitu litiumhanke: litiumin louhinta, rikastus ja akkulaatuisen litiumhydroksidin jalostus omasta malmista.
Sijainti	Keski-Pohjanmaan litiumesiintymät ja kaivosalueet, rikastamo Kaustisen Päivänevalla ja litiumjalostamo Kokkolan suurteollisuusalueella.
Ajankohta	Keskeiset suunnittelu-, YVA- ja kaavoitusvaiheet ajoittuvat pääosin vuosille 2014–2022. Rakentaminen alkoi 2023.
Keskeiset sidosryhmät	Alueen asukkaat, maanomistajat ja alueen käyttäjät, Kaustisen, Kruunupyyn ja Kokkolan kunta- ja viranomaistoimijat.
Sijoittumisen erityispiirre	Laaja-alaisessa hankkeessa yhdistyy maaseudun kaivos- ja rikastamotoiminnot ja Kokkolan suurteollisuusalueelle sijoittuva litiumjalostamo.

Opit ja vaikutukset

1. **Aloita avoin vuoropuhelu ennen kuin hanke tulkitaan muiden kautta.** Väärille raiteille lähtenyt keskustelu on myöhemmin vaikea korjata.
2. **Valikoi keinot paikallisen toimintaympäristön mukaan.** Kasvokkaiset kohtaamiset, koteihin jaettavat tiedotteet ja kunnan omat kanavat ovat paikallisesti vaikuttavampia kuin verkkoviestintä.
3. **Kokemus kuulluksi tulemisesta** syntyy erityisesti siitä, että palaute johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Lue lisää: <https://www.sibanyestillwater.com/fi/liiketoiminta/eurooppa/keliber/>

ABO Energy: Löytänän tuulivoimahanke

Paikalliset otettiin mukaan hankkeen identiteetin muodostamiseen ja kriittisiin ääniin reagoitiin suunnitteluratkaisuilla.

Vuorovaikutuksen tarve:
INTENSIIVINEN



Haastava sijoituspaikka,
haastava hanketyyppi

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Hanketoimijan järjestämällä vuorovaikutuksella pyrittiin rakentamaan hankkeelle paikallisesti tunnistettava identiteetti sekä kuulemaan kuntalaisten, yrittäjien ja kunnan näkemyksiä suunnittelun tueksi. Samalla haluttiin tunnistaa ja ratkaista hankkeen etenemistä vaikeuttavia huolia, erityisesti vastustusta ja sähkönsiirtoreittiin liittyviä kiistoja.

Erityispiirre

Paikallisten osallistaminen käynnistettiin aivan alkuvaiheessa virallisia menettelyitä täydentäen mm. kyselyillä ja nimikilpailulla. Osallistaminen vaikutti konkreettisesti suunnitteluratkaisuihin.

Menetelmät

- **Yrittäjailta:** hanketoimija järjesti paikallisille yrittäjille oman keskustelutilaisuuden.
- **Kuntalaiskysely:** päätöksenteon tueksi kunta toteutti puhelinhaastatteluna toteutetun kyselyn, jossa selvitettiin kuntalaisten mielipidettä hankkeeseen.
- Lakimääräisten menettelyjen lisäksi hankkeessa käytiin **täydentävää, ennakoivaa vuoropuhelua kunnan avainhenkilöiden ja valtuuston kanssa**. Tavoitteena oli tunnistaa päätöksenteon ja paikallisten näkökulmasta olennaiset kysymykset sekä mahdollisuudet sopeuttaa suunnitelmaa.
- **Tiedottaminen paikallislehti Pielavesi-Keiteleessä.** Paikallislehden avulla on voitu tavoittaa tehokkaasti kuntalaisia.
- **Paikallinen nimikilpailu:** hankkeelle oli annettu nimi, jota paikalliset eivät kuitenkaan tunnistanee omakseen. Paikallisilta pyydettiin uusia ehdotuksia, joiden pohjalta hanke sai Löytänä-nimen.

Hankkeen perustiedot

Toimija	Hankevastaavana YVA-menettelyssä ABO Energy (aiemmin ABO Wind Oy).
Hanke-tyyppi	Maatuulivoima ja sähkönsiirto
Sijainti	Pielaveden kunta, Pohjois-Savo
Ajankohta	YVA-menettely 2023–2024. Kaavoitusvaiheessa vuonna 2026.
Keskeiset sidosryhmät	Alueen asukkaat ja yrittäjät, kunnan avainhenkilöt ja valtuusto.
Sijoittumisen erityispiirre	Alue metsätalouskäytössä.

Opit ja vaikutukset

1. **Kriittisiäkin sidosryhmiä on kuultava aktiivisesti.** Hanketta ei voida kehittää paremmaksi, jos hanketoimija ei saa tietoa siitä, mihin muutosta toivotaan.
2. **Vuorovaikutuksen on tuotettava tietoa ihmisiin vaikuttavista asioista, joita voi vielä muuttaa.** Kun yksi paikallisen huolen kohde tunnistettiin sähkönsiirtoreittiin liittyväksi, hanketoimija sitoutui siihen, ettei kyseistä siirtoreittiä toteuteta.

Lue lisää: www.ymparisto.fi/fi/osallistu-ja-vaikuta/ymparistovaikutusten-arviointi/loytanantuuilivoimahanke-pielavesi-ja-iisalmi

Rivoli Veronesen tuulipuisto, Italia

Paikallista hyväksyttävyyttä vahvistettiin ottamalla asukkaita mukaan suunnitteluun ja tarjoamalla paikallisille edullisempaa sähköä ja sijoitusmahdollisuuksia.

Vuorovaikutuksen tarve:

**ERITTÄIN
INTENSIIVINEN**



Vaikea sijoituspaikka,
haastava hanketyyppi

Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Sijoittaminen edellytti maisema-, metsä-, biodiversiteetti- ja linnustovaikutusten tarkkaa arviointia sekä kompensatio- ja seurantatoimia. Vuorovaikutuksella pyrittiin luomaan avoimuutta ja luottamusta suunnitteluvaiheesta alkaen sekä varmistamaan, että hankkeen taloudelliset hyödyt kohdistuvat myös paikallisiin.

Erityispiirre

Alkuperäisestä viiden 2 MW:n voimalan suunnitelmasta jätettiin pois yksi voimala ympäristöarvioinnin yhteydessä. Toteutunut hanke oli lopulta neljän voimalan kokonaisuus.

Menetelmät

- **Varhainen yhteistyö ympäristöjärjestö Legambienten kanssa** tuki sidosryhmien välistä luottamusta.
- **Kunta oli enemmän kuin lupaviranomainen:** käytännön rooli keskustelun kokoajana ja luottamuksen rakentajana.
- Rivoli Bonds -joukkovelkakirjoilla **700 paikallista perhettä pystyi sijoittamaan tuulipuistoon.** Seitsemän vuoden sijoitukselle tarjottiin 6,5 prosentin tuotto.
- Paikallisille tarjottiin myös edullisempia **sähkönhintoja.**
- **Hankealue avattiin yleisölle:** Alueelle tehtiin opetusreitti, opastauluja ja pyöräyhteys. Alueella järjestetään opastettuja vierailuja kouluille, asukkaille ja matkailijoille.

Hankkeen perustiedot

Toimija	AGSM AIM Energy (AGSM), tuulipuiston omistaja ja operaattori
Hanke-tyyppi	Maatuulivoima
Sijainti	Rivoli Veronese, Veronan maakunta, Pohjois-Italia
Ajankohta	Perustettu 2013; vuonna 2023 tuotto 14 GWh.
Keskeiset sidosryhmät	Alueen asukkaat (noin 1 000 osallistunutta ja 700 paikallista perhettä), Legambienten ympäristöjärjestö sekä AGSM.
Sijoittumisen erityispiirre	Monte Mesan maisemallisesti arvokas moreeniharjanne, Natura 2000- ja linnustonsuojelualue.

Opit ja vaikutukset

1. Paikallinen hyväksyttävyyttä vahvistuu, kun **ihmisillä on mahdollisuus olla hankkeessa omistajia, sijoittajia ja hyötyjiä** – ei pelkästään hankkeen kohteita.
2. **Konkreettinen hyötyjen jako**, kuten edullisempi sähkö ja paikallinen sijoitusmahdollisuus, vahvistaa luottamusta ja paikallista omistajuutta.
3. **Yhtenä vuorovaikutustyön seurauksena** alueen orkidealajit ja kasvit kartoitettiin, sipuleita siirrettiin pois työmaa-alueelta ja suojeltujen orkideoiden siemeniä lisättiin osana hanketta ennallistettaville niityille.

Lue lisää: caneurope.org/app/uploads/2026/02/april-2025-checklist-for-community-engagement-and-benefit-sharing.pdf

Liite 2. Haastetellut tahot

Ulla Heinonen, Elinkeinoelämän keskusliitto
Minna Ojanperä, Elinkeinoelämän keskusliitto
Berndt Nordman, WWF Suomi
Hanna Seimola, WWF Suomi
Annina Alasaari, Enerigateollisuus ry
Karoliina Muukkonen, Enerigateollisuus ry
Heidi Paalatie, Suomen uusiutuvat
Mikko Härkönen, Kuntaliitto
Anne Jarva, Kuntaliitto
Jenni Hunnako, MTK
Tom Gammals, Inkoon kunta
Nora Birkman-Neunstedt, Kokkolan kaupunki
Mari Saario, kuntapoliitikko
Annina Hästö, Metsähallitus
Reetta Nurmo, ABO Energy
Lasse Peltonen, Itä-Suomen yliopisto
Eliisa Rautavuori, Fortum
Katri Kukkonen, Sianye-Stillwater
Linda Jansson, Arctial
Laura Kotila, Helen
Melina Laine, Helen
Jani Päivänen, Sweco Finland
Elisabeth Gammelsaether, Sweco Norway

SITRa

SITRAN MUISTIO 22.10.2026

Sitran muistiot ovat tulevaisuustyömme taustaksi
tuotettuja sisältöjä.

ISBN 978-952-347-489-5 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13
PL 160
00181 Helsinki
P. +358 294 618 991
LinkedIn @Sitra