

Lea Innanen

# KAAVAPROSESSIN MUOTOILU MAANOMISTAJAN JA HANKETOIMIJAN NÄKÖKULMASTA

Lohjan kaupungin kaavaprosessin kuvauksen  
kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä	Lea Innanen
Työn nimi	Kaavaprosessin muotoilu maanomistajan ja hanketoimijan näkökulmasta. Lohjan kaupungin kaavaprosessin kuvauksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin
Toimeksiantaja	Lohjan kaupunki
Vuosi	2024
Sivut	91 sivua, liitteitä 10 sivua
Työn ohjaaja	Sanna Haapanen

## TIIVISTELMÄ

Ympäristöllä on ihmisen hyvinvoinnille suuri merkitys ja elinympäristö luo puitteet fyysiselle, psyykkiselle sekä sosiaaliselle terveydelle. Kaavoittaminen on maankäytön suunnittelua, jolla halutaan varmistaa laadukkaan elinympäristön rakentaminen. Kaavoitusta ohjataan maankäyttö- ja rakennuslailla (MRL) ja laissa laatu kytkeytyy tiiviisti osallistumiseen, vuorovaikutukseen ja avoimeen tiedottamiseen. Kuntien kaavoitusmonopolista huolimatta kaavoitus on kaavan laatijan, kuntapäätäjien, kuntalaisten ja viranomaisten yhteistyön yhteensovitavaa vuorovaikutusta.

Tutkimus ja kehittämistyö kohdistui kaavoituksen ja kaavakumppaneiden kohtaamiseen asemakaavan muutosprosessissa. Tavoitteena oli tunnistaa kaavaprosessin herättämien ristiriitojen taustalla olevia tekijöitä sekä kehittää prosessin vuorovaikutusta syvälliseen asiakasymmärrykseen pohjaten. Vuorovaikutuksen tueksi haluttiin kehittää visuaalinen palvelukuvaus kaavakumppanin näkökulmasta, myös kaupungin tarpeet ja tavoitteet huomioiden.

Opinnäytetyö on tapaustutkimuksen kontekstissa toteutettu tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin muotoiluajattelun luovaa prosessia ja palvelumuotoilun menetelmiä. Tietoa kerättiin haastattelemalla, havainnoimalla ja vertailuanalyysillä. Aineiston analyysissä käytettiin samankaltaisuuskaaviota ja nelikenttämallia. Analyysin pohjalta luotiin asiakasprofiileja, joita hyödynnettiin yhteiskehittämisessä. Kehittämistyön tuloksena syntyi kaavakumppanin palvelupolon kuvaava rautalankamalli digitaaliseen käyttöympäristöön.

Palvelumuotoilun ihmiskeskeinen lähestymistapa soveltuu luontevasti vuorovaikutukseen perustuvan kaavoituksen prosessien kehittämiseen. Palvelumuotoilu kaavoituksen kehittämisessä tukee myös kaupungin strategian mukaista palvelujen suunnitelmallista, avointa ja ennakkoluulotonta kehittämistä yhteistyössä asukkaiden kanssa.

**Asiasanat:** palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, yhteiskehittäminen, kaavoitus, kaavaprosessi

Degree title	Master of Culture and Arts
Author	Lea Innanen
Thesis title	Designing the zoning process from the landowner and stakeholder perspective. Developing of the zoning process visualization in Lohja City through service design methodologies
Commissioned by	City of Lohja
Time	2024
Pages	91 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen

## ABSTRACT

The environment plays a significant role in human well-being, as the living environment creates the framework for physical, psychological, and social health. The purpose of urban planning is to ensure the construction of a high-quality living environment. Urban planning is governed by the Land Use and Building Act and its high quality is closely linked to participation, interaction, and open communication. Municipalities have the planning monopoly status. However, urban planning is a dialogue that coordinates the results of collaboration between planners, municipal decision-makers, residents, and authorities.

Research-based development work focused on the interaction between the city zoning department and partners in the zoning process. The objective was to identify factors behind the conflicts arising in the zoning process, and to develop interaction by deep customer understanding. To enhance interaction, the aim was to develop a visual service model, focusing on the zoning partner's perspective but also taking into account the needs and objectives of the city.

The thesis is of an applied research nature. It was conducted as a data-based case study, utilizing design thinking and service design methods. Data was collected through interviews, observation, and benchmarking. The data analysis utilized similarity diagram and adapted quadrant model. Customer profiles were employed in depicting the data and used for co-creation. Based on the results of customer research and co-creation, a wireframe model of the customer journey map has been created for the digital environment.

In conclusion, service design is found to be suitable for the development of interaction-based land use planning. Service design also supports the systematic, open, and inclusive development of services mentioned in the city's strategy.

**Keywords:** service design, design thinking, co-creation, urban planning, zoning process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINNAN KONTEKSTI .....	9
2.1	Laki ohjaa kaavoitusta .....	11
2.2	Toimintaympäristö .....	11
2.3	Kaavajärjestelmä .....	12
2.4	Kaavoitus Lohjalla.....	14
2.5	Kaavaprosessin vuorovaikutus ja sidosryhmät .....	17
3	TUTKIMUSASETELMA .....	21
3.1	Käsitekartta.....	21
3.2	Tutkimuksen viitekehys.....	23
3.3	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät .....	24
4	PALVELUMUOTOILU.....	26
4.1	Muotoiluajattelu.....	28
4.2	Julkisen palvelun muotoilun erityispiirteet.....	30
4.3	Yhteiskehittäminen .....	33
5	MUOTOILUPROSESSI .....	35
5.1	Tutki ja löydä.....	35
5.1.1	Haastattelut.....	35
5.1.2	Vertailuanalyysi.....	37
5.2	Ymmärrä ja määritä .....	45
5.2.1	Vuorovaikutus .....	46
5.2.2	Kustannukset .....	47
5.2.3	Aikataulu .....	48
5.2.4	Osallisuus .....	49
5.2.5	Prosessi .....	50
5.2.6	Kaavoituksen resurssit.....	51
5.2.7	Asiakasprofiilit.....	51

5.3	Kehitä ja ideoi .....	57
5.3.1	Yhteiskehittämisen työpaja .....	58
5.3.2	Työpajan kulku.....	59
5.4	Tuota ja ratkaise .....	61
5.4.1	Työpajan yhteenveto.....	62
5.4.2	Kaavaprosessin kuvaus .....	65
5.4.3	Prototypointi.....	67
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	71
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	73
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	75
9	POHDINTA .....	80
	LÄHTEET.....	83

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymyksiä asiantuntijoille

Liite 2. Haastattelukysymyksiä hanketoimijoille

Liite 3. Nelikenttäkaavio

Liite 4. Asiakasprofiili: toimijalla suuri asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi on ainutkertainen

Liite 5. Asiakasprofiili: toimijalla pieni asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi on ainutkertainen

Liite 6. Asiakasprofiili: toimijalla suuri asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja

Liite 7. Asiakasprofiili: toimijalla pieni asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja

## KÄSITELUETTELO

**Asemakaavassa (A local detailed plan)** määritetään alueen käytöstä: mitä tulee säilyttää ja mitä voidaan rakentaa, mihin ja millä tavalla. Asemakaava määrittää esimerkiksi kaavan alueella olevien rakennusten sijainnin, koon ja käyttötarkoituksen. (Ympäristöministeriö 2022.)

**Asiakasprofiili (Customer profile)** on tutkimusryhmästä esiin nousseen asiakasryhmän arkkityyppi. Asiakasprofiili on suunnittelutyökalu, jonka avulla kuvataan kyseisen ryhmän arvonmuodostus ja toiminnan motiivit. (Tuulaniemi 2011, 154–156.)

**Kaavakumppanilla (Zoning partner)** tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä maanomistajaa tai hanketoimijaa, joka on asemakaavamuutoksen osapuolena.

**Kaavaprosessilla (Zoning process)** tarkoitetaan tilannetta, jossa maanomistaja tai -haltija hakee muutosta olemassa olevaan asemakaavaan tai asemakaavattoman alueen kaavoitusta. (Lohjan kaupunki s.a.a.)

**Kaavoittaminen (Land use planning)** on maankäytön suunnittelua, jolla halutaan varmistaa laadukkaan elinympäristön rakentaminen (Ympäristöministeriö 2022).

**Maankäyttö- ja rakennuslaki (Land use and building act)** edempänä myös **MRL** sääntelee kaavoitusta. ”Lain tavoitteena on järjestää alueiden käyttö ja rakentaminen niin, että siinä luodaan edellytykset hyvälle elinympäristölle sekä edistetään ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä kehitys. Tavoitteena on myös turvata jokaisen osallistumismahdollisuus asioiden valmisteluun, suunnittelun laatu ja vuorovaikutteisuus, asiantuntemuksen monipuolisuus sekä avoin tiedottaminen käsiteltävinä olevissa asioissa.” (MRL 5.2.1999/132, 1 §)

**Muotoilujattelu (Design thinking)** on kehittämisen ja innovoinnin ihmislähtöinen lähestymistapa, joka perustuu muotoilijoiden menetelmiin ja ajattelutapaan. (Koivisto et al. 2021, 35.)

**Osallistumis- ja arviointisuunnitelma (Participation and assessment scheme)** edempänä myös **OAS** on virallinen suunnitelma osallistumisen ja vuorovaikutuksen menettelyistä, joka laaditaan kaavan käynnistyessä. (MRL 63 §)

**Osallisuus (Participation)** kaavaprosessissa tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa kaavaan valmistelun vaiheisiin. (MRL 62 §)

**Osallisia (Participant)** kaavaprosessissa ovat alueen maanomistajien, viranomaisten ja yhteisöjen lisäksi ne, ”joiden asumiseen, työntekoon tai muihin oloihin kaava saattaa huomattavasti vaikuttaa”. (MRL 62 §)

**Palvelumuotoilu (Service design)** on palveluiden kehittämistä muotoilun menetelmin (Miettinen 2011, 13).

**Palvelupolku (Customer journey map)** kuvaa aika-akselille sijoittuvaa palvelukokonaisuutta asiakkaan kulkemana. Palvelupolku on palvelun visualisoinnin työkalu, joka koostuu erilaisista vaiheista, eli palvelutuokioista. Palvelutuokiot voidaan purkaa edelleen kontaktipisteiksi, jotka yhdistävät asiakkaan palveluun. (Tuulaniemi 2011, 78–80.)

**Vuorovaikutus (Interaction)** on merkityksellinen tekijä kaavaprosessin onnistumisen kannalta. Kaavojen valmistelu tapahtuu vuorovaikutuksessa niiden kanssa, joihin kaavat vaikuttavat. (Ympäristöministeriö 2022.)

**Yleiskaavalla (A local master plan)** ohjataan elinympäristön toimintojen suunnittelua sekä yksityiskohtaisempien asemakaavojen laatimista (Ympäristöministeriö 2022).

## 1 JOHDANTO

Kaavoituksesta puhuttaessa voi monelle nousta mielikuva kankeasta kaupunkisuunnittelun alasta, jossa kaavoja laaditaan ylhäisessä norsunluutornissa, yleisen keskustelun tavoittamattomissa. Aiheeseen syvennyttäessä kaavoituksen määrittelyssä sekä kaavoittajien puheissa toistuvat kuitenkin yhteistyö ja vuorovaikutus, osallistuminen ja vaikuttaminen sekä tavoitteiden yhteensovittaminen.

Palvelumuotoilu on samaan aikaan sekä analyyttistä että intuitiivista palveluiden kehittämistä, jossa ihminen on aina ehdottomasti asetettava keskiöön (Tuulaniemi 2011, 10, 66). Se perustuu ymmärryksen rakentamiselle ja empaattiselle suunnittelulle, mikä tarkoittaa sitä, että kehitettävää palvelua tarkastellessa asettaudutaan käyttäjän asemaan kaikissa suunnittelun eri vaiheissa. Erityisesti ihmisiä ja paikallista kulttuuria koskevien prosessien kehittämisessä on syytä keskittyä teknisten haasteiden ratkaisemisen lisäksi myös syvälliseen ymmärrykseen ja osallisuuteen (Mattelmäki et al. 2022, 30). Kaavoituksen yhteydessä osallisuudesta ja vuorovaikutuksesta on säädetty laissa (ELY-keskus 2016, 13). Muotoiluajattelun luova prosessi ja yhteiskehittämisen periaatteet tarjoavat uusia näkökulmia ratkaisujen kehittämiseen ja parhaassa tapauksessa lisäävät merkityksellisyyden kokemusta kaikille osapuolille (Koivisto et al. 2021, 27, 38).

Lohjan kaupungin kaavoituksessa palvelumuotoilu otettiin avoimesti vastaan. Kehittämismyönteisessä organisaatiossa koettiin aitoa halua parantaa kaupungin palveluita aktiivisesti, paitsi oman työskentelyn tehostamiseksi, ennen kaikkea lisätäkseen asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyttä. Yhteiskehittämiseen tartuttiin korkealla motivaatiolla ja työhön oli selkeästi sitouduttu yhdessä tiiminä. Myös se kertoi paljon organisaation toimintatavoista, että kaikki yhteistyökumppanit, joita lähestyttiin, halusivat osallistua tutkimuksen vaiheisiin omien kiireiden keskellä.

Tämänhetkisessä maailmantilanteessa on monia tekijöitä, jotka haastavat taloutta, yritystoimintaa ja työllisyyttä. Paremmat palvelut ja tyytyväisemmät asiakkaat ovat varsin hyvin tunnistettu kilpailuetu julkisella sektorilla. Ihmisten arvomaailma on muuttunut ja elämän suuria valintoja tehdään yhä useammin



turvallisuuden, uudistuvuuden ja ilmapiirin perusteella. (Kuntaliitto 2022.) Palvelumuotoilulla tuodaan uutta ajattelua ja työkaluja organisaatioiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen Lohjan kaltaiset seutukaupungit voivat vahvistaa imagoaan ja vetovoimaansa ja erottua positiivisesti sekä työnantajana että yritysten sijoittumisessa.

Kaupunkisuunnittelu ja kaavaprosessin tutkiminen sai kiinnostumaan aiheesta paitsi tutkijana, myös uutena lohjalaisena. Kaavoituksen parissa työskentely on antanut innostavan näköalapaikan uuden kotikaupunkini Lohjan historiaan ja nykyhetkeen sekä kurkistuksen myös sen tulevaisuuteen. Projekti on tarjonnut oivan tilaisuuden verkostoitua ja osallistua uuden kotikaupunkini asioihin. Yleisen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden lisäksi julkisten palveluiden tutkimus ja kehittäminen on tarjonnut minulle pienissä palvelualojen yrityksissä asiakaskokemuksen ja palveluiden kehittämisen parissa työskenneltyäni mahdollisuuden edistää myös omaa ammattiosaamistani valtavin harppauksin. Julkisten ja yksityisten palveluiden kehittämisen eroista huolimatta kiinnostukseni parempia palvelukokemuksia kohtaan yhdisti luontevasti eri sektoreilla työskentelyä. Prosessiin ryhtyessäni kaavoitus oli minulle täysin uutta. Aikaisempi kosketukseni aiheeseen rajoittui käytännössä satunnaisesti paikallislehden artikkeleihin ja keskustelupalstojen yksipuoliseen näkemykseen. Sen sijaan, että substanssiosaamisen puuttuminen olisi rajoittanut työhön tarttumista - jännitti kylläkin - koin tehtävän innostavana haasteena tarkastella kaavoituksen prosesseja objektiivisesti ilman ennako-olettamuksia, nähdä kokonaisuus totuttujen tapojen ulkopuolelta. Kuten hyvän palvelumuotoilijan kuuluukin.

## **2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINNAN KONTEKSTI**

Opinnäytetyön aihe, Lohjan kaupungin kaavoitusprosessin kehittäminen, nousi Lohjan kaupungin tarpeesta kehittää kaavaprosessille visuaalinen kuvaus parantaakseen kaavamutosta hakeneiden maanomistajien ja hanketoimijoiden sekä kaavan laatijan välistä vuorovaikutusta erityisesti kaavaprosessin alkuvaiheessa. Tarpeen taustalla oli kaavoitustiimin pohdintaa ja ajatus siitä, että prosessin selkeyttäminen visuaalisen kuvauksen avulla voisi paran-

taa kaavakumppanien kokemusta prosessista. Tutkivan kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa kaavaprosessin kipupisteitä ja löytää niihin ratkaisuja palvelumuotoilun keinoin.

Julkisten palveluiden muotoilu on yleistynyt reilun kymmenen vuoden aikana Suomessa merkittävästi (Harris 2022). Lohjan kaupungin kaavoituksessa palvelumuotoilun hyödyt oli tunnistettu, mutta palvelumuotoilua ei ollut aikaisemmin systemaattisesti hyödynnetty kehittämistyössä. Palvelumuotoilun hyödyntäminen vuorovaikutukseen perustuvan prosessin kehittämisessä pystyttiin perustelemaan sillä, että palvelumuotoilu pyrkii ymmärtämään ja ottamaan huomioon asiakkaan tarpeet koko kehittämistyön ajan. On todettu, että palvelumuotoilun osallistavilla menetelmillä voidaan kehittää myös organisaatioiden viestintää asiakaslähtöisesti. (Marjamäki & Vuorio 2021, 114.)

Työ toteutettiin Lohjan kaupungin kaavoituksen toimeksiantona. Kaavamuu-  
tosten parissa oli projektin aikana työskentelemässä viisi kaavoittajaa ja kolme suunnitteluavustajaa. Tilaajan yhteyshenkilönä oli kaavoituspäällikkö. Lisäksi työtä ohjasivat kaavoitusarkkitehti sekä kaupunginarkkitehti. Myös muita kaavoituksen ja kaupunkikehityksen avainhenkilöitä suunniteltiin osallistettavan tiedonkeruu- sekä kehittämisvaiheissa. Kaupungin asiantuntijoiden haastattelujen lisäksi tietoa kerättiin maanomistajia ja hanketoimijoita haastatellen. Toimijat valikoituivat sekä käynnissä olevista että jo päättyneistä kaavoitushankkeista.

Tutkimuksen tulokset laadittiin ensisijaisesti kaavoituksen käyttöön sekä kaupunkirakenteen toimialalle tuomaan ymmärrystä kaavoituksen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Työn tuloksilla haluttiin parantaa palvelun laatua ja tehokkuutta organisaation näkökulmasta, sekä vähentää ristiriitatilanteiden syntymistä kaavaprosessien aikana. Prosessien kehittämisellä toivotaan voivan vastata entistä paremmin myös kumppaneiden ja sidosryhmien odotuksiin sekä vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja kilpailukykyyn kehittyvänä kaupunkina ja työnantajana.

## 2.1 Laki ohjaa kaavoitusta

Maankäytön suunnittelun tavoite on edistää turvallisuutta ja viihtyisyyttä elinympäristössämme. Laki pyrkii arvioimaan ympäristön toimivuutta eri väestöryhmien tarpeet huomioiden. (Ympäristöministeriö s.a.b.) Vaikka laki ohjaa kaavoitusta, jättää se myös kunnille liikkumatilaa sisäisten prosessien järjestämiseen haluamallaan tavalla. Tämän takia menettelytavat ja käytännöt voivat vaihdella jopa kuntien sisällä. (Jarva & Toivonen 2020, 6.) Kuntien tehtävänä on laatia pitkän tähtäimen strategioita, visioita ja maapoliittisia ohjelmia (ELY-keskus 2016, 5). Muuttuva yhteiskunta edellyttää uudenlaisia toimintatapoja. Ilmaston- ja väestörakenteen muutos, aluerakenteen erilaistuminen, digitalisaatio sekä maailmanpoliittisen tilanteen ja talouden kiristyminen haastaa kuntia ja niiden yhteistyökumppaneita kehittämään kumppanuuteen perustuvia toimintamalleja. (Jarva & Toivonen 2020, 4.)

Siinä missä kuntia veloitetaan osallisuuteen ja vuorovaikutukseen sekä ottamaan vastaan suunnitelmia koskevia mielipiteitä ja kehittämissuhteita, kannustetaan kuntalaisia vuorostaan osallistumaan oman elinympäristön kehittämiseen. Elinympäristöllä ja osallisuuden kokemuksella on merkittävä rooli ihmisen hyvinvoinnille. Osallisuudella on tutkitusti suuri merkitys luomaan päätösvaltaisuutta yksilön omassa elämässä. Yksilön tarpeen kuulua yhteisöön lisäksi osallisuus merkitsee myös mahdollisuutta saada aikaan muutoksia yhteisössä. (Kiilakoski et al. 2007, 13–14.)

## 2.2 Toimintaympäristö

Lohja on alle 50 000 asukkaan luonnonläheinen järvi- ja metsäkaupunki Uudenmaan maakunnassa. Etäisyys Helsinkiin on hieman alle 50 kilometriä. Lohjalla on pitkä historia. Se on perustettu vuonna 1323 kirkkopitäjäksi ja viime vuonna Lohjalla juhlittiin näyttävästi 700-vuotista historiaa. Viimeisin kuntaliitos tapahtui vuonna 2013, kun Karjalohjan ja Nummi-Pusulan alueet liitettiin Lohjaan. (Lohjan kaupunki s.a.f.)

Lohja on tunnettu omenakaupunkina. Omenoilla herkuttelulla on juuret aina 1530-luvulla asti, kun Etelä-Suomen laamanni tuotti Tallinnasta omenapuun taimia rakkaaseen puutarhaansa. Omenapuista onkin tullut vähitellen luonnollinen osa lohjalaista elämänmuotoa. (Lohjan kaupunki s.a.f.)

Lohjan kaupungin toimintaa ohjaavat vahvat arvot. Kaupunkistrategiassa esiin nostetaan rohkeus uudistua ja kasvaa, kestäviin valintoihin panostaminen, yhdessä menestyminen, työskentelyn läpinäkyvyys ja osallistaminen. Toimenpideohjelmaan kuuluu palvelujen suunnitelmallinen, avoin ja ennakkoluuloton kehittäminen yhteistyössä asukkaiden kanssa. (Lohjan kaupunki 2022.)

Lohjan kaupungin organisaatio jakautuu kaupunkirakenteen ja sivistyksen toimialoihin. Kaupunkirakenteen toimiala vastaa muun muassa kaavoituksesta, rakennusvalvonnasta, tiloista, liikenneväylistä, rakentamisesta ja matkailusta. Kaupunkirakenne jakautuu edelleen kahteen tulosalueeseen: Tekniseen toimeen sekä kaupunkikehitykseen. Lohjan kaupunkistrategian lähtökohtana on kestävä kasvun ja kehittämisen tukeminen. Strategian valmisteluun on osallistettu kaupungin johdon ja luottamushenkilöiden lisäksi myös henkilökunta sekä kuntalaiset ja muut sidosryhmät. (Lohjan kaupunki 2022.)

### **2.3 Kaavajärjestelmä**

Kaavoittaminen on maankäytön suunnittelua, jolla halutaan varmistaa laadukkaan elinympäristön rakentaminen. Kaavoituksella suunnitellaan miten yhteiskunnan eri toiminnot kuten asuinalueet, työpaikat, viheralueet sekä liikenne sijoitetaan. Laadukkaassa elinympäristössä asukkaiden arki on sujuvaa ja ihmisten on helppoa tehdä ympäristön kannalta kestäviä valintoja. (Ympäristöministeriö 2022.) Kaavoitus jakautuu eri tasoihin siten, että yleispiirteisempi kaava ohjaa yksityiskohtaisempaa (kuva 1, s. 13).

## Valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet



Kuva 1. Kaavoituksen tasot (Lohjan kaupunkia mukaillen)

Valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet on laadittu ohjaamaan kaikkea kaavoitusta. Maankäytön maakunnalliset ja seudulliset näkökulmat huomioidaan maakuntakaavan sisällössä. **Maakuntakaava** on kaavoitusjärjestelmän taistoista yleispiirteisin. Se ohjaa kaavoitusta ja alueidenkäytön suunnittelua kunnissa. Maakuntakaavoissa suunnitellaan alueiden käyttöä koko maakunnan alueella ja sen yleispiirteisiä linjauksia voidaan tarkentaa kuntien vastuulla olevissa yleiskaavoissa ja asemakaavoissa. Maakuntakaavan tarkoitus on käsitellä vain maakunnallisesti tai valtakunnallisesti merkittäviä maankäyttöön liittyviä kysymyksiä. Maakuntakaavaa käytetään yleiskaavaan tehtävien muutosten ohjeena. (Uudenmaan liitto 2024.)

Kunnissa laaditaan maankäyttö- ja rakennuslain (MRL) mukaiset yleis- ja asemakaavat. **Yleiskaavalla** voidaan suunnitella koko kunnan aluetta tai kunnan osa-alueita, jolloin kyseessä on osayleiskaava. Yleiskaavan laatiminen voi-

daan toteuttaa myös useamman kunnan yhteisenä kaavana. Yleiskaavalla ohjataan elinympäristön toimintojen suunnittelua sekä yksityiskohtaisempien asemakaavojen laatimista. **Asemakaavassa** määritellään esimerkiksi rakennusten sijaintiin, kokoon ja käyttötarkoitukseen liittyvät seikat. Kaavan määräysten lisäksi voidaan antaa täydentäviä rakentamistapaohjeita. (Lohjan kaupunki s.a.d, Uudenmaan liitto 2024, Ympäristöministeriö s.a.a.)

## 2.4 Kaavoitus Lohjalla

Lohjan kaupungin kaavoitus laatii yleis- ja asemakaavat noudattaen kaupungin kaavoitusohjelmaa. Ajankohtaisia kaavahankkeita esitellään vuosittain julkaistavassa kaavoituskatsauksessa. Kaavoituskatsauksen avulla voidaan lisäksi avata kaavoitusohjelman periaatteita sekä tehdä tutuksi kaavoituksen monipuolisia tehtäviä.

Kaavahankkeita arvioidaan strategisuuden, taloudellisuuden, ympäristön laatuun, vetovoimaan ja imagoon vaikuttavien seikkojen sekä maapoliittisen ohjelman, hankkeiden ja kaupungin teknisten valmiuksien perusteella (kuva 2, s. 15). Hankkeille on etua myös päästövähennyksiin pyrkivien **Hinku-tavoitteiden** huomioimisesta suunnitelmassaan. (Lohjan kaupunki 2023, Lohjan kaupunki s.a.d.)

”**Hinku**-verkosto on vuonna 2008 perustettu ilmastonmuutoksen hillinnän edelläkävijöiden verkosto, joka kokoaa yhteen kunnianhimoisiin päästövähennyksiin sitoutuneet kunnat, ilmastoystävällisiä tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset sekä energia- ja ilmastoalan asiantuntijat.” (Hiilineutraali Suomi 2022)

Verkoston toimijoiden yhteinen tavoite on vähentää käyttöperusteisia kasvihuonepäästöjä 80 % vuoden 2007 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Lohja on ollut mukana vuodesta 2013. (Hiilineutraali Suomi 2022)

Kaavahankkeita on valikoitu ohjelmaan noudattaen jo aikaisemmin sovittuja periaatteita: **strategisuus, taloudellisuus, ympäristön laatuun, vetovoimaan ja imagoon vaikuttavat asiat sekä maapoliittinen ohjelma, hankkeen ja kaupungin tekniset valmiudet.**

Kokonaisuudessa on pyritty varmistamaan valmiudet niin elinkeinoelämän kuin asumisen ja palveluiden tonttien tuottamiseen tarvetta vastaavasti.



Kuva 2. Kaavahankkeet valikoituvat kaavoitusohjelmaan noudattaen ennalta sovittuja periaatteita. (Lohjan kaupunki 2023)

Kaavahankkeet valikoituvat kaavaohjelmaan noudattaen näitä ennalta sovittuja periaatteita, pyrkien vastaamaan tarvetta elinkeinoelämän, asumisen ja palveluiden kohdalta (Lohjan kaupunki 2023).

Maankäyttö- ja rakennuslaissa määrätään, että kaavoituksen vireille tulosta tulee ilmoittaa ja kaavaehdotus on asetettava julkisesti nähtäville (MRL 15 §). ”Nähtäville asettamisesta on tiedotettava kaavan tarkoituksen ja merkityksen kannalta sopivalla tavalla. Kunnan jäsenille ja osallisille on varattava tilaisuus esittää mielipiteensä asiassa (muistutus).” (MRL 65 §.)



Kuva 3. Kaupungintalon aulassa nähtävillä olevia kaavaluonnoksia sekä avoin kutsu yleisötilaisuuteen

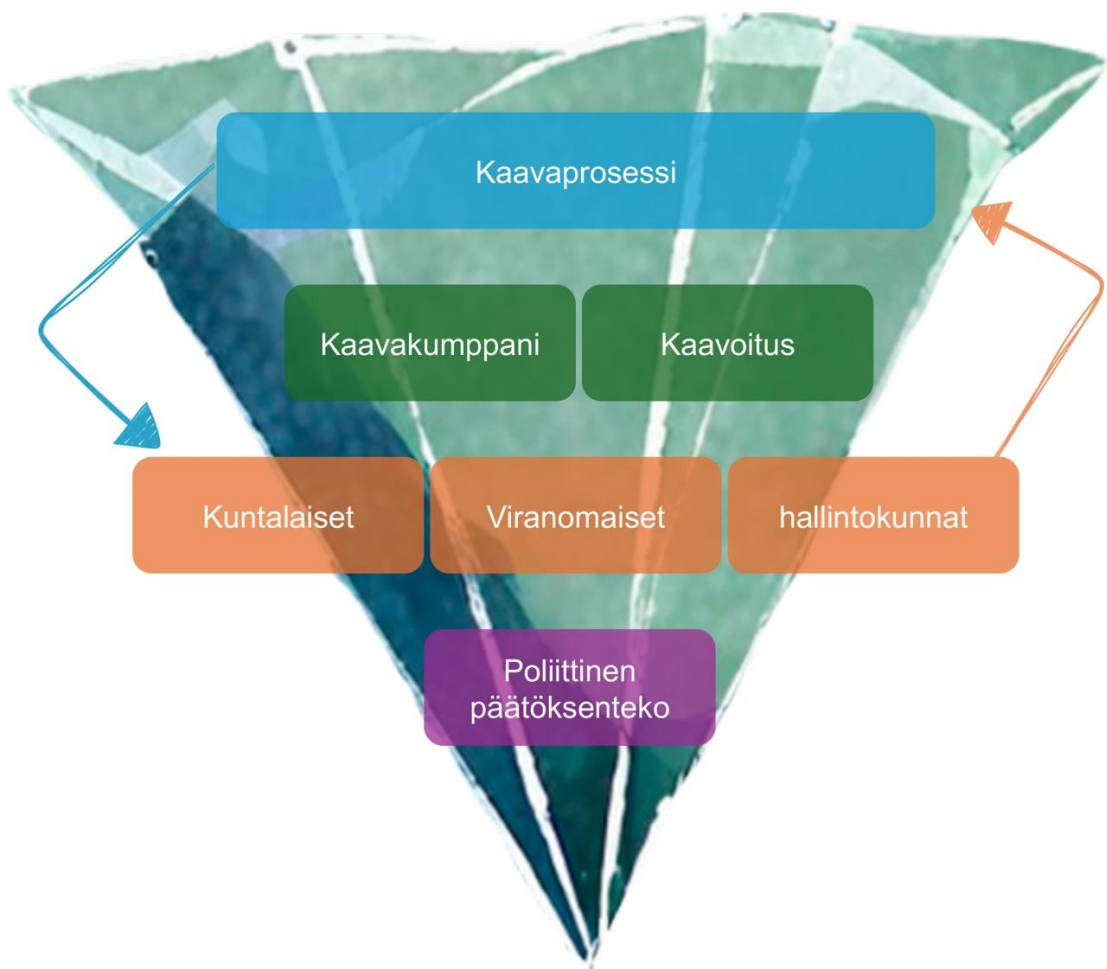
Lohjalla kaavoihin liittyvistä ajankohtaisista asioista ilmoitetaan nykyaikaisten sähköisten tapojen lisäksi paikallislehdissä sekä perinteisellä ilmoitustaululla kaupungintalon aulassa (kuva 3). Lohja järjestää kaikille kaavoituksesta kiinnostuneille avoimia kaavailtoja, joissa on mahdollisuus tutustua käsittelyssä olevien kaavojen aineistoon sekä tavata kaavoittajien lisäksi muita asiantuntijoita ja hankkeiden edustajia. Tilaisuudet ovat vapaamuotoisia ja etenevät



pohtien ja keskustellen. Osaan tilaisuuksista voi osallistua myös verkkokouso- palvelu Teamsin välityksellä. Puheenvuorojen sisältöjä voidaan hyödyn- tää kaavatyössä. (Lohjan kaupunki s.a.b.)

## 2.5 Kaavaprosessin vuorovaikutus ja sidosryhmät

Kaavoitus on vuorovaikutteinen prosessi, johon osallistuu kaavan laatijan li- säksi osalliset ja päättäjät (kuva 4). Maankäyttö- ja rakennuslain määräykset ohjaavat maankäytön suunnittelun lisäksi kaavoituksesta tiedottamista, osallis- tumisen järjestämisestä ja viranomaisten yhteistyöstä (MRL 62 §).



Kuva 4. Osalliset vaikuttavat kaavaprosessissa

Kunta tiedottaa mahdollisuudesta mielipiteen ilmaisemiseen kuulutuksella. Osalliset voivat antaa vapaamuotoisen mielipiteen kaavaprosessin vaiheesta riippuen joko suullisesti tai kirjallisesti. **Osallisia ovat kuntalaiset**, alueen maanomistajat, asukkaat, alueiden käyttäjät, alueella vaikuttavat yhdistykset

ja yritykset, muut neuvottelukumppanit, kuten ELY-keskus ja muut **viranomaiset**, maakuntaliitto, muut kunnat tai seutuyhteistyöelimet, sekä kuntien omat **hallintokunnat**, kuten päivähoito, koulu, liikunta, vesihuolto, liikenne, pelastustoimi. (ELY-keskus 2016, 10.) Kaavaa edistetään annetun palautteen ja tehtyjen lisäselvitysten perusteella. (ELY-keskus 2016, 16–21.) Kaavaprosessi jakautuu karkeasti aloitusvaiheeseen, valmisteluvaiheeseen, ehdotusvaiheeseen, hyväksymisvaiheeseen (kuva 5).

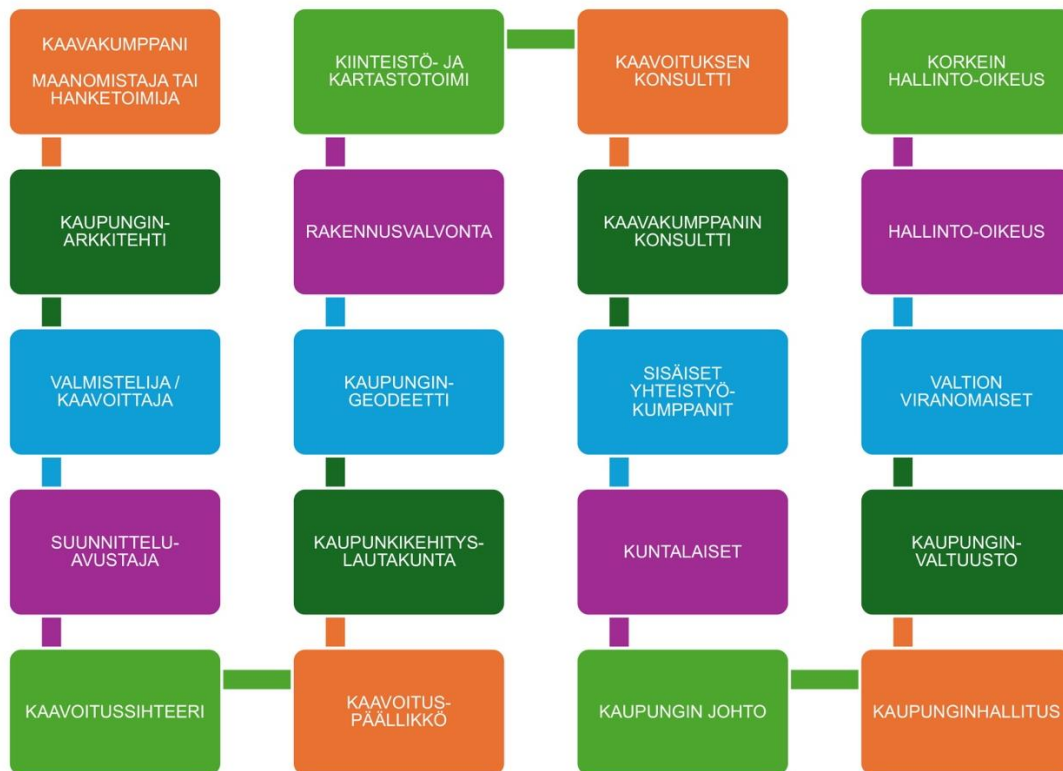


Kuva 5: Kaavaprosessin vaiheet (Lohjan kaupunki s.a.b)

Ennen kaavaprosessin käynnistymistä asemakaavan muutosta tavoitteleva maanomistaja tai hanketoimija ottaa yhteyttä kaavoitukseen (kuva 6, s. 19). Kaavahakemuksen tekemistä edeltää aina keskustelu kaavamutoksen edellytyksistä ja tarkoituksenmukaisuudesta kaupunginarkkitehdin kanssa. Ennen yhteydenottoa kaavakumppani on voinut keskustella myös kaupungin eri virkamiesten tai muiden kaavaprosessin läpikäyneiden hanketoimijoiden kanssa, minkä perusteella on voinut muodostua ennako-olettamuksia tai odotuksia prosessiin liittyen. Siksi on tärkeää, että kaupunginarkkitehti käy mahdollisen asiakkaan kanssa läpi hankkeen tavoitteita ja edellytyksiä.

Kaupunginarkkitehti antaa keskustelun perusteella oman suosituksensa muutoshakemuksen tekemiselle. Hänen suosituksensa perustuu ammattitaitoon ja kokemukseen edistetyistä sekä toteutuneista kaavaprosesseista. Maanomistajalla tai maanomistajan edustajalla on myös oikeus hakea kaavamutosta suosituksesta riippumatta. Tämän jälkeen kaavoituspäällikkö arvioi, onko

hankkeella edellytyksiä päästä kaavoitusohjelmaan. Kaavoitusohjelmasta päättää kaupunkikehityslautakunta. Jos asemakaava on hyväksytty kaavoitusohjelmaan, kaavaprosessi tulee vireille. (Lohjan kaupunki s.a.b)

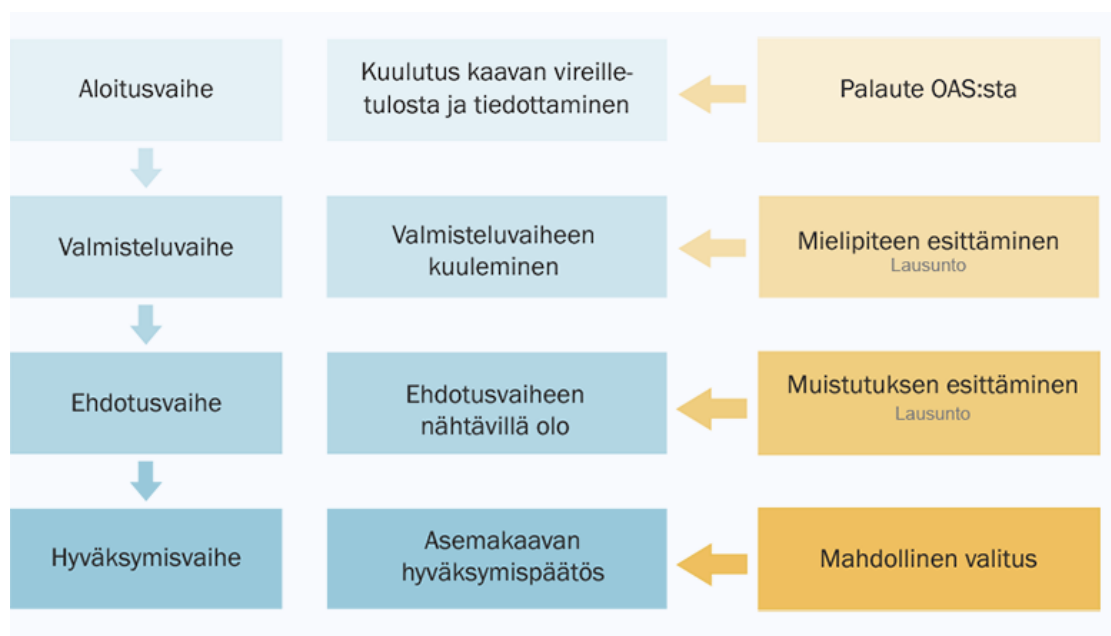


Kuva 6: Sidosryhmäkarta

Kaavan tultua vireille siitä ilmoitetaan virallisella kuulutuksella. Samassa yhteydessä kerrotaan kaavoituksen lähtökohdista ja suunnitellusta aikataulusta sekä osallistumis- ja arviointisuunnitelmasta (OAS). Aloitusvaiheessa tarkastellaan kaavoitettavan alueen nykytilannetta, kaavan tavoitteita ja arvioidaan selvitysten tarvetta. Tyypillisiä selvityksiä on esimerkiksi luontovaikutusten arviointi. On hyvä ottaa huomioon, että esimerkiksi joidenkin luontoselvitysten laatiminen voi olla mahdollista ainoastaan kesällä. Luontoselvityksen tarve voi myös ilmentyä odottamatta, jolloin niitä ole huomioitu aikatauluarviossa ja niistä aiheutuu viivettä prosessiin.

Valmisteluvaiheessa suunnittelijat laativat kaavaluonnoksen. Piirtämisen edessä taustalla käydään tarvittavat viranomaisneuvottelut sekä työpalaverit kaavakumppanin kanssa. Kaava-aineisto valmistellaan kaupunkikehityslautakunnan kokoukseen, josta kaava etenee ehdotusvaiheeseen tai palautuu valmisteluun. (Lohjan kaupunki 2023, Lohjan kaupunki s.a.b.)

Valmisteluvaiheessa pyritään myös aktivoimaan kuntalaisia osallistumaan ja tuomaan esiin mielipiteitään sekä näkemyksiään. Sidosryhmäkartassa (kuva 6, sivu 19) puhutaan selkeyden vuoksi kuntalaisista, mutta käytännössä kaavatyöhön voivat osallistua kaikki, joita kaava tavalla tai toisella koskee. Mielipiteensä kaavasta voi esittää valmisteluvaiheen lisäksi lausuntona ehdotusvaiheessa ja lopulta muistutuksena nähtävillä olevasta kaavasta (kuva 7). OAS päivittyy läpi kaavaprosessin ja tarjoaa ajantasaista informaatiota kaavasta kiinnostuneille. (Hiedanpää 2019.)



Kuva 7. Osallistuminen kaavoituksen eri vaiheissa (Lohjan kaupunki s.a.b)

Seuraavassa vaiheessa suunnittelijat laativat valmisteluvaiheen aineiston perusteella kaavaehdotuksen, joka on nähtävillä MRL:n vaatimat 14–30 päivää. Ehdotus sisältää kaavoituksen viimeistellyn näkemyksen merkintöineen ja määräyksineen, eli tässä vaiheessa tarkastellaan lähes valmista kaavaa. Tässä vaiheessa tehtävät muistutukset on toimitettava kirjallisena kuntaan. Kaavaa hyväksyttäessä kunta antaa muistutuksiin ja lausuntoihin vastineet; miten kannanotot on huomioitu tai miksi niitä ei ole huomioitu kaavan viimeistelyssä. Mikäli kaavakartan sisältöä tullaan muuttamaan muistutusten perusteella, on aineisto asetettava nähtäville uudelleen. Kaavamuutoksen hyväksyy

kaupunginvaltuusto. Päätökseen tyytymättömällä on mahdollista tehdä oikeuden menettelyn mukainen valitus. Sen jälkeen kaava voi astua voimaan kaupungin kuulutuksella. (Lohjan kaupunki s.a.b.)

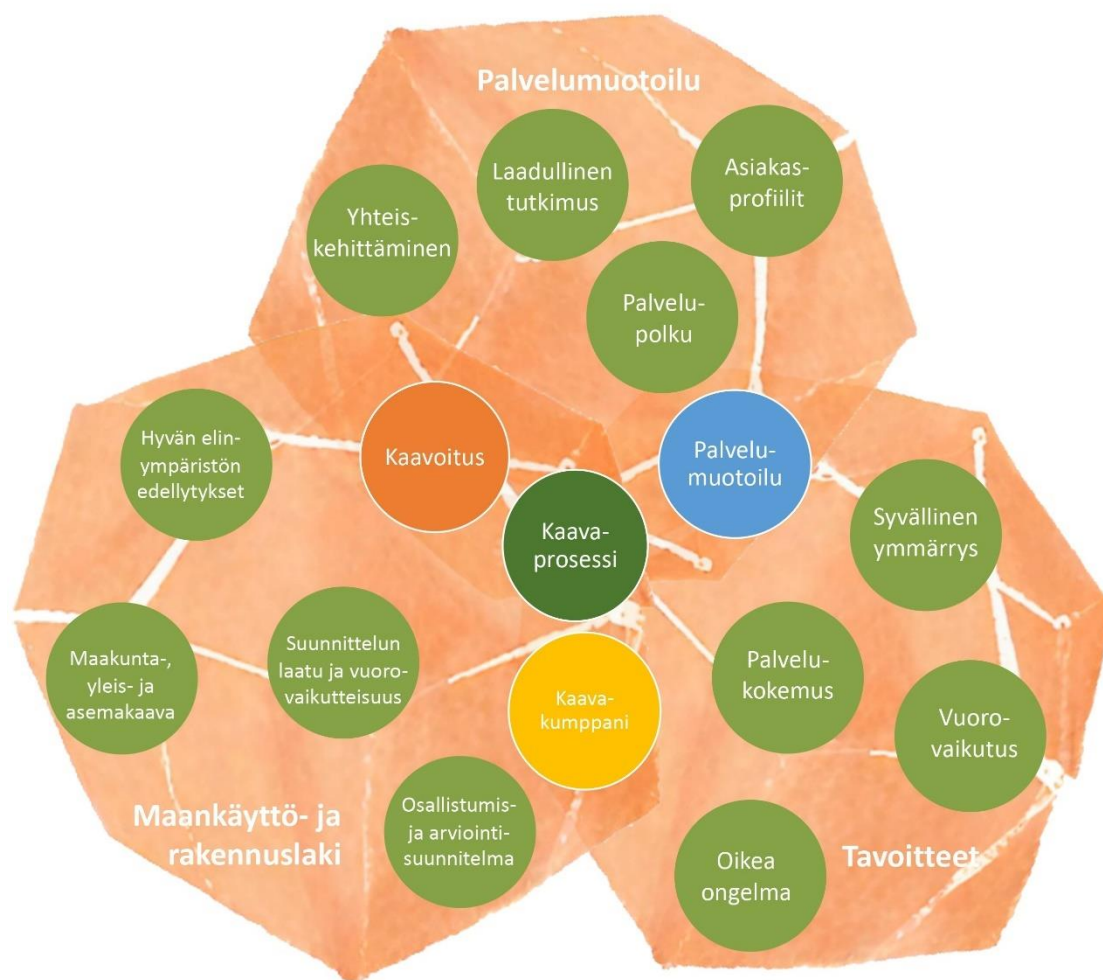
### **3 TUTKIMUSASETELMA**

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirjassa avataan tutkimusasetelman käsitettä. Vuoren (2021) mukaan tutkimusasetelmalla muodostetaan tutkimuskysymysten sekä empiiristen tutkimusaineistojen ja analyysimenetelmien kokonaisuudesta. Tutkimusasetelmaan kuuluvat myös keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Jokaisella tutkimuksella on tutkimusasetelma ja tämä asetelma on se, mikä tekee samoja aihepiirejä käsittelevistä tutkimuksista ainutlaatuisia (Ronkainen et al. 2011, 63–70). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivinen tutkimusote. Prosessin lähtökohdat ovat empiirisissä havainnoissa, kuten haastatteluaineisto, keskustelut ja raportoidut havainnot, joita tulkitsemalla päädytään yksityisistä havainnoista yleisempiin merkityksiin. (Hirsjärvi et al. 1997, 248.)

#### **3.1 Käsitekartta**

Tieteellisen tiedonhankinnan perusasioita on tutkittavien ilmiöiden käsitteellistäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kokemuksellisia asioita pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan myös teorian tasolla. (Hirsjärvi et al. 1997, 137.) Keskeisten käsitteiden määrittäminen ja visuaalinen esittäminen tutkimusraportissa auttaa myös lukijaa hahmottamaan abstraktia kokonaisuutta. Käsitteiden suhteita toisiinsa sekä niiden muodostamia kokonaisuuksia voidaan kuvata käsitekartan avulla (kuva 8, sivu 22).

Käsitteet auttavat tunnistamaan tutkimuskohteen keskeiset elementit, minkä lisäksi käsitekartta toimii hyvänä työkaluna tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostamisessa. Tutkimussuunnitelmassa esitettävä käsitekartta usein perustuu hypoteeseille, joten on tyypillistä, että tutkimuksen edetessä käsitekartta muokkautuu, kun tutkittava kokonaisuus ja asioiden väliset hierarkkiset suhteet hahmottuvat selkeämmin. Hyvä käsitekartta visualisoi olennaisimman tiedon. (Åhlberg 2014.)



Kuva 8. Käsitekartta kuvaa keskeiset käsitteet suhteessa toisiinsa

Käsitekarttaa laatiessa kaavaprosessi asetettiin keskiöön. Opinnäytetyössä kaavaprosessia tarkastellaan toimeksiantajan, eli Lohjan kaupungin kaavoituksen, sekä kaavakumppanin, eli kaavaprosessin osapuolena olevan maanomistajan tai hanketoimijan, näkökulmasta. Tarkastelun lähestymistapana sovelletaan palvelumuotoilua, jossa ihminen on suunnittelun keskiössä. Palvelumuotoilu on empaattista suunnittelua, jossa pyritään asettautumaan asiakkaan asemaan. (Mattelmäki et al. 2022, 30).

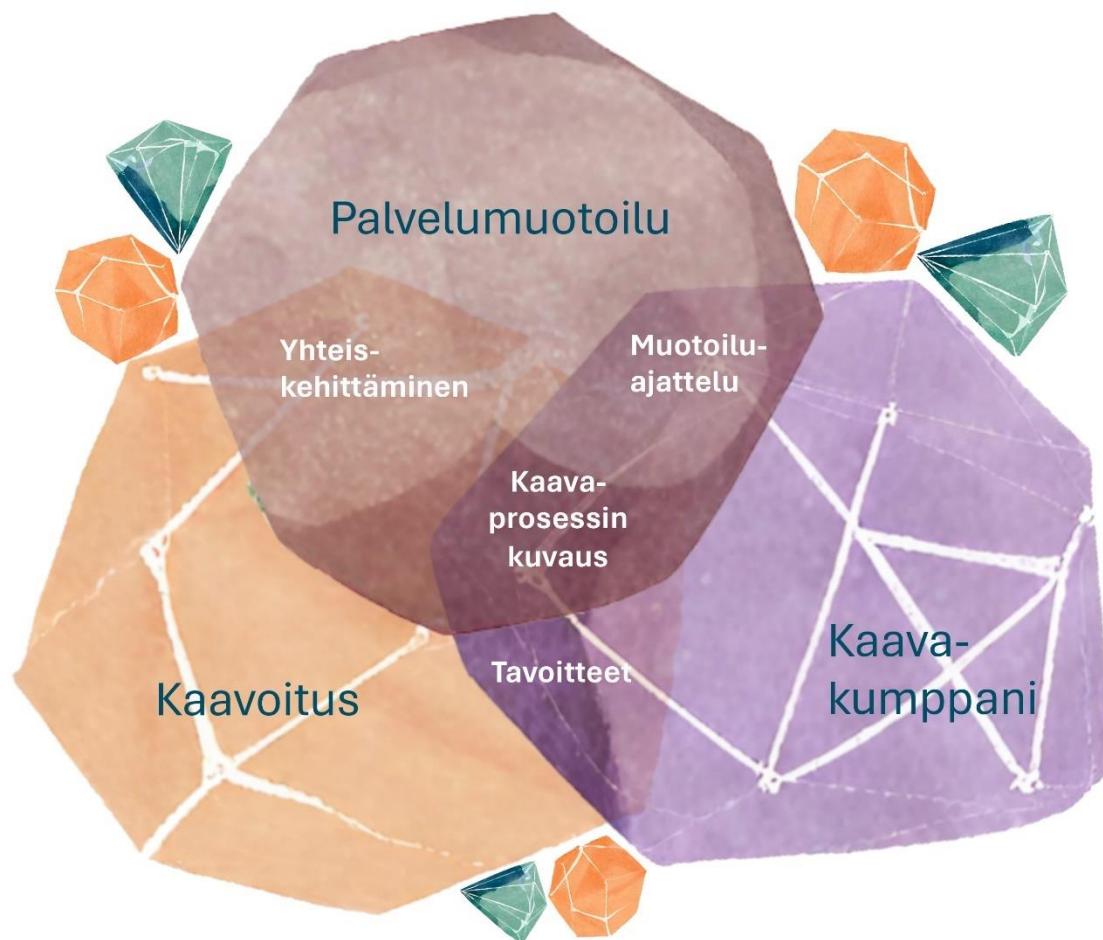
Palvelumuotoiluprosessia ohjaa muotoiluajattelun luova prosessi ja työkaluina käytetään palvelupolkua ja asiakasprofiileja. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilussa keskeinen ajatus. Parhaat tulokset saavutetaan, kun kehittämissuunnitelmaan otetaan mukaan organisaation työntekijät sekä palvelua käyttävät asiakkaat. Yhteiskehittäminen voi olla palvelun testaamista ja suunnittelua kaikissa kehittämissuunnitelman vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 116.) Asiakasprofiilit

ovat palvelumuotoilussa hyödynnettävä käyttäjätiedon kiteyttämisen ja visualisoinnin työkalu. Asiakasprofiilit ovat hyvä näkökulma, kun palvelua halutaan tarkastella eri asiakasheimojen näkökulmat huomioiden. (Tuulaniemi 2011, 154–156.) Palvelupolku on palvelun visualisoinnin työkalu, jolla palvelun vaiheet kuvataan palvelutuokioina aika-akselilla. Palvelutuokioita voidaan tarkastella yksityiskohtaisina kontaktipisteinä, millä tavoin asiakas on tekemisissä palvelun kanssa. Esimerkkejä kontaktipisteistä voivat olla ihmiset palvelun tuottajina, erilaiset palveluympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 78–80.)

Kaavaprosessia ohjaavat maankäyttö- ja rakennuslaki, kaavahankkeen tavoitteet sekä osallistuminen. Osallistumisen järjestäminen kuvataan osallistumis- ja arviointisuunnitelmassa, joka laaditaan aina kaavaprosessin alussa ja joka päivittyy kaavaprosessin edetessä. (Hiedanpää 2019.) Maankäyttö- ja rakennuslaki asettaa reunaehdot kaavan laadinnalle sekä siihen liittyvän osallisuuden järjestämiselle. Lain tavoitteena on taata hyvän elinympäristön edellytykset sekä suunnittelun korkea laatu ja vuorovaikutteisuuden toteutuminen. (MRL 1 §.) Kaavoituksen ja kaavakumppanin yhteinen tavoite palvelumuotoiluprosessille on paremman palvelukokemuksen edistäminen. Palvelumuotoiluprosessi keskittyy käyttäjätiedon syvällisen ymmärryksen kautta löytämään oikean ongelman. Kun oikea ongelma on tunnistettu, voidaan keskittyä sen ratkaisemiseen.

### **3.2 Tutkimuksen viitekehys**

Viitekehysten avulla kuvataan tutkittavan ilmiön päätekijöitä ja niiden suhteita toisiinsa. Tutkimuksen alussa ilmiön eri tekijöiden yhteyksistä luodaan hypoteeseja eli oletuksia. Tiedon lisääntyessä ilmiöiden suhteet ja näkökulmat kirkastuvat, jolloin viitekehys voi muuttua ja kehittyä. Tutkimuksen teoriataustan ja empirian on kytkeydyttävä toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2000, 80.) Teoreettisen viitekehysten esittäminen pelkästään verbaalisesti voi olla vaikeasti hahmotettavissa, jolloin viitekehysten parhaaseen mahdolliseen kuvaamistaan sekä itse visualisointiin kannattaa nähdä vaivaa. Laadukkaan visuaalisen esitystavan löytäminen kirkastaa myös tutkimuksen lähtökohdat. Tutkimuksen viitekehukseksi (kuva 9, s. 24) valikoitui kokeilujen perusteella Tarvaisen kehämalli vuodelta 1993. (Anttila 1998, kappale 6.1.1.)



Kuva 9. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten keskiössä on kaavaprosessin kuvaus. Tutkimuksellinen kehittämistyö kohdistui kaavoituksen ja kaavakumppaneiden kohtaamiseen asemakaavan muutosprosessissa. Tavoitteena oli tunnistaa kaavaprosessin herättämien ristiriitojen taustalla olevia tekijöitä sekä kehittää prosessiin liittyvää vuorovaikutusta syvälliseen käyttäjätietoon perustuen. Kehittämistyön tuloksena toivottiin syntyvän visuaalinen palvelukuvaus kaavoituskumppanin näkökulmasta. Tutkimusongelmaa tarkastellessa oli kuitenkin otettava huomioon myös Lohjan kaupungin kaavoituksen tarpeet ja tavoitteet. Työ toteutetaan palvelumuotoilun lähtökohdista. Sitä ohjaa muotoiluajattelun luova prosessi sekä yhteiskehittäminen keskeisenä periaatteena.

### 3.3 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Kehittämistyö kohdistui kaavoituksen ja kaavakumppaneiden vuorovaikutuksen parantamiseen asemakaavan muutokseen tähtäävässä prosessissa. Vuorovaikutusta kaupunkisuunnittelussa tutkinut Staffans (2004, 21) määrittelee



vuorovaikutuksen kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa käydään näkemysten välistä vuoropuhelua. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa kaavaprosessin herättämien ristiriitojen taustalla olevia tekijöitä kaavaprosessin osapuolia haastatteleamalla sekä syventää ymmärrystä aiheesta palvelumuotoilun työkaluja hyödyntämällä. Opinnäytetyöllä voidaan edistää palvelumuotoilun menetelmien ja muotoiluajattelun hyötyjen tunnistamista toimeksiantajan organisaatiossa.

Tutkimuksen onnistunut ongelman asettelu ja muotoilu on osoitus tutkijan ammattitaidosta (Hirsjärvi et al. 1997, 116). Tutkimuskysymysten avulla tutkimusongelma voidaan rajata kehittämistehtävän pienemmiksi kehittämisosioiksi (Kananen 2014, 137). Tutkimusasetelmasta muotoiltiin seuraavat työtä ohjaavat tutkimuskysymykset:

Pääkysymys:

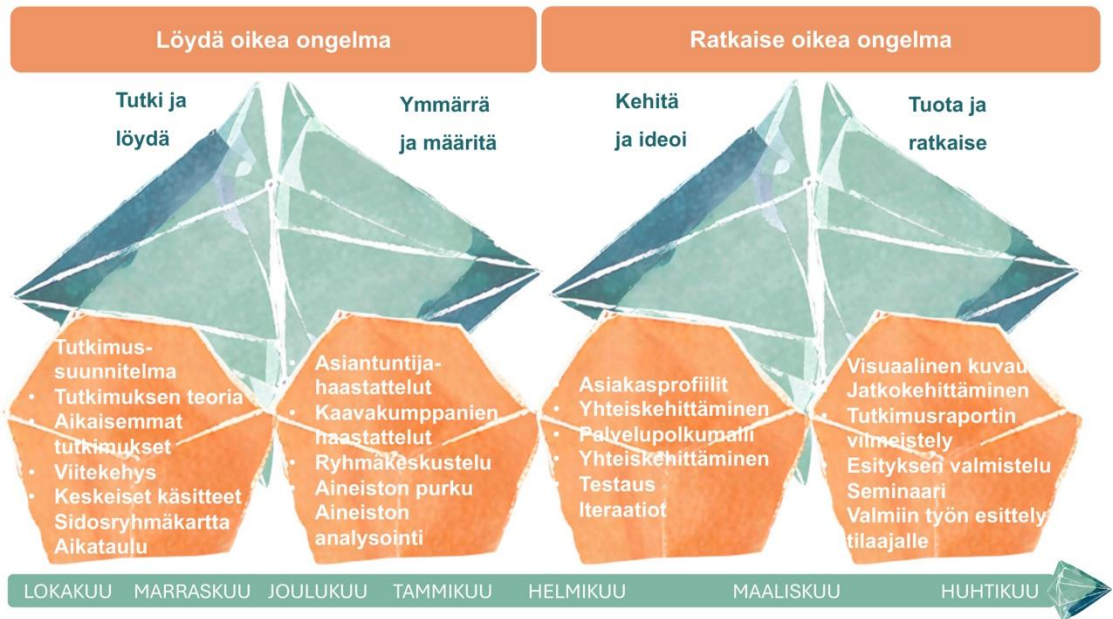
Miten kaavaprosessin kuvausta voidaan kehittää kaavakumppanin näkökulmasta?

Alakysymykset:

Millaisia ovat kaavakumppanien asiakasprofiilit, joita voidaan hyödyntää kaavaprosessin kehittämisessä?

Millainen palvelupolkumalli tuottaa riittävää informaatiota kaavakumppanille, jotta kaavaprosessin palvelukokemus paranee?

Opinnäytetyö on tapaustutkimuksen kontekstissa toteutettu tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä. Tietoa tutkittavasta aiheesta kerättiin toimeksiantajan asiantuntijoita ja kaavakumppaneita haastatteleamalla. Heitä haastateltiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastatteluaineiston analysointiin käytettiin samankaltaisuuskaaviota ja löydösten perusteella laadittiin asiakasprofiileja ymmärryksen jäsentämisen työkaluksi. Opinnäytetyö toteutettiin lokakuun 2023 ja huhtikuun 2024 välisenä aikana (kuva 10, s. 26).



Kuva 10. Palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessimalli ja työn suunniteltu aikataulu (British Design Councilia mukaillen)

Tutkimus voidaan jakaa ilmiöiden syihin keskittyvään perustutkimukseen ja ongelmanratkaisuun pyrkivään soveltavaan tutkimukseen. Palvelumuotoilulle tyypillinen kentällä tapahtuva kehittäminen on soveltavaa tutkimusta. (Hirsjärvi et al. 2013.) Tutkimuksessa hyödynnettiin tuplatimanttia, British Design Councilin kehittämää palvelumuotoilun prosessimallia, jonka toiminta perustuu divergenttien ja konvergenttien vaiheiden väliseen vuoropuheluun.

Vaiheiden toistaminen auttaa tunnistamaan kehittämisprosessien oikeita ongelmia ja löytämään niihin oikeita ratkaisuja. Divergenssivaihe keskittyy tiedon ja ideoiden keräämiseen, kun konvergenssivaiheessa vuorostaan aiemmin kerättyä tietoa ja ideoita pyritään kiteyttämään, kunnes paras mahdollinen idea erottuu. Vaiheita voidaan myös toistaa tarpeen mukaan ja takaisinpäin voidaan palata missä vaiheessa tahansa, jolloin prosessissa toteutuu palvelumuotoilulle tunnusomainen iteratiivisuus. (Koivisto et al. 2021, 38–39.)

#### 4 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kehittämistä muotoilun menetelmin (Miettinen 2011, 13). Palvelumuotoilu pyrkii ymmärtämään ja ottamaan huomioon asiakkaan tarpeet koko kehittämistyön ajan. Palvelumuotoilun osallistavilla menetelmillä voidaan kehittää myös organisaatioiden viestintää asiakaslähtöisesti. (Marjamäki & Vuorio 2021, 114.) Tuulaniemi kiteyttää (2011, 10–

11) palvelumuotoilulla lähestyttävän kehittämistyötä samaan aikaan analyyttisesti, eli loogiseen päättelyyn, tutkimukseen ja dataan nojaten, sekä intuitiivisesti, eli tulevaisuuden mahdollisuudet tunnistaen. Se on konkreettista toimintaa, jolla yhdistetään käyttäjän tarpeet ja odotukset sekä palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi kokonaisuuksiksi (Tuulaniemi 2011, 25).

Verrattain uutena kohteena palvelumuotoilu kiinnostaa tutkijoita ympäri maailman ja aiheesta on tehty laajoja kansainvälisiä tutkimuksia. Yksi palvelumuotoilun edistämisen kannalta kiinnostava tutkimusaihe on palvelumuotoilun hyötyjen mittaaminen. Design Management Institutin tutkimuksessa käsitellään pörssiyritysten osakkeiden arvonnousua vuosina 2005–2015. Tutkimuksen mukaan sellaisten yritysten, jotka olivat omaksuneet muotoilun strategisella tasolla, hyöty oli mitattavissa huomattavana osakkeen arvon nousuna verrattuna pörssiyrityksiin keskimäärin. (Rae 2016.)

Palvelumuotoilutoimisto Palon asiantuntijan mukaan Suomessa tehdyn vastaavan tutkimuksen mukaan palvelumuotoilua hyödyntävien yritysten osakkeen arvonnousu muihin pörssiyrityksiin verrattuna oli jopa 240 % enemmän (Innanen 2018). Pörssiyritysten arvonnousun lisäksi palvelumuotoilun hyötyjä organisaatiolle voidaan tunnistaa mittaamalla tyypillisesti myynnin, asiakasmäärien ja asiakastyytyväisyyden kasvua sekä prosessien kestoa. Palvelumuotoilun avulla saavutettua todellista arvoa on kuitenkin haastavaa osoittaa ainoastaan mittaamalla. Numeroiden lisäksi tunnistettuja palvelumuotoilun hyötyjä voivatkin olla työntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kasvu sekä paremmat yhteistyömenetelmät (Innanen 2018).

Palveluita on myös mahdollista kehittää nopeammin, kun taustalla on syvälinen ymmärrys asiakkaan tarpeista. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen kehittämistyön kaikissa vaiheissa myös pienentää epäonnistumisen riskiä. Työntekijöiden osallistaminen tuo hyödyllistä näkökulmaa suunnitteluun, mutta myös muutosten käyttöönotto helpottuu, kun työntekijät ovat saaneet vaikuttaa työnsä sisältöön. (Koivisto et al. 2021, 41.)

## 4.1 Muotoiluajattelu

Palvelumuotoilun bisneskirjassa muotoiluajattelun määrittely on tehty varsin perusteellisesti ja helppotajuisesti. Sen mukaan muotoiluajattelu on kehittämis- ja innovaatiotyön ihmislähtöinen toimintatapa, joka perustuu muotoilijoiden menetelmille ja tavalle ajatella. Sen avulla voidaan haastaa olettamuksia ja toisaalta määritellä ongelmia uudelleen. Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää kaikessa ongelmanratkaisussa perinteisestä tuotesuunnitteluun yhdistettävästä muodon antamisesta elämysten ja prosessien kehittämiseen tai laajojen yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. (Koivisto et al. 2021, 35.)

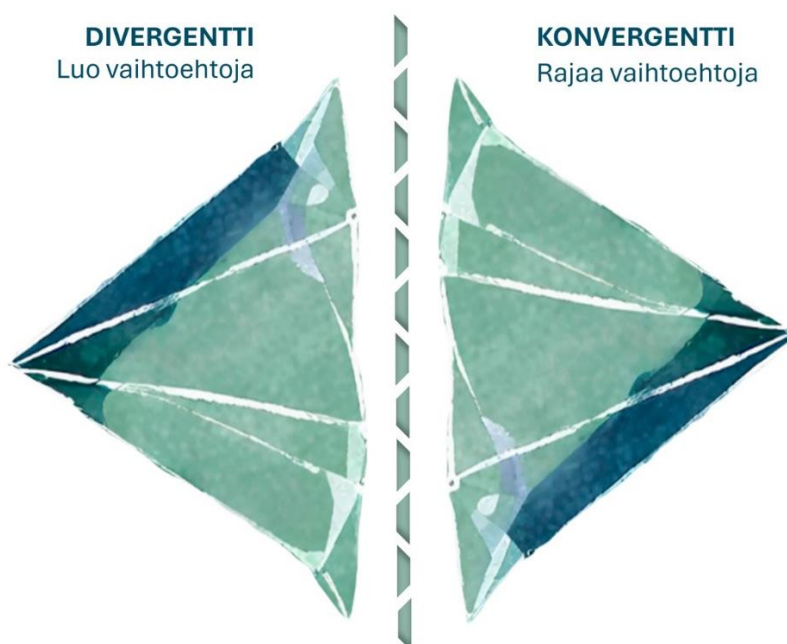
Muotoiluajattelun erityispiirteinä voidaan nimetä ihmislähtöisyys sekä oikean ongelman tunnistaminen ja ratkaiseminen, eksploraatiivisuus, iteratiivisuus, eli työvaiheiden toistaminen niin kauan, että haluttu tulos on saavutettu, divergentin, eli vaihtoehtoja laajentavan, ja konvergentin, eli vaihtoehtoja supenevan ajattelun peräkkäisyys ja vuorottelu, prototyyppien ja testaamisen hyödyntäminen kaikissa kehittämisen vaiheissa sekä yhteiskehittäminen ja monialaisuus (kuva 11). Muotoiluajattelun keskeinen tavoite on syvällisen ymmärryksen saavuttaminen ja ymmärrykseen perustuva arvon luonti asiakkaille. (Koivisto et al. 2021, 35.)



Kuva 11. Muotoiluajattelun periaatteet (Koivisto et al. 2021, 36)

Muotoiluajattelu, kuten palvelumuotoilukin, perustuu perinteisestä poikkeavaan kehittämisotteeseen, jossa ihminen asetetaan kehittämistyön tarkastelun lähtökohdaksi. Apuna kehittämisessä käytetään tutkimukseen perustuvaa ymmärrystä ihmisen tarpeista, kokemuksista, tunteista sekä tavoitteista. Tutkimuksessa huomioidaan myös kulttuurin ja kontekstin vaikutukset. Muotoiluajattelu keskittyy tunnistamaan käyttäjän oikean ongelman, ennen kuin lähdetään kehittämään ratkaisuja. Oikean ongelman ratkaisemiseen käytetään paljon aikaa, koska oletukset ja väriin ratkaisuihin keskittyminen johtaa todennäköisemmin myös epäonnistumisiin. (Koivisto et al. 2021, 34–43.)

Muotoiluajattelua hyödyntävälle kehittämistyölle on tyypillistä, ettei lopputulosta määritetä kovin tarkkaan, vaan jätetään tilaa sille, että prosessi tuottaa parhaimmat ratkaisut oikean ongelman löydyttyä. Muotoiluajattelun luovaan ongelmanratkaisuun perustuva prosessi edellyttää exploratiivista, eli tutkivaa ja kokeilevaa kehittämisotetta. Prosessi etenee iteratiivisesti, eli työvaihetta toistetaan, kunnes ratkaisu on toimiva. Työvaiheesta voidaan myös palata aikaisempiin vaiheisiin milloin tahansa. Työvaiheille on myös tyypillistä divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu. Divergenssivaihe keskittyy tiedon ja ideoiden keräämiseen, kun konvergenssivaiheessa vuorostaan aiemmin kerättyä tietoa ja ideoita pyritään kiteyttämään kohti parasta näkökulmaa tai lopputulosta (kuva 12). (Koivisto et al. 2021, 34–43.)



Kuva 12. Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu (Koivisto et al. mukailten)

Divergentti on intuitioon ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn perustuvaa ajattelua, jossa luodaan mahdollisimman paljon uusia ideoita ja vaihtoehtoja ilman rajoitteita. Näin syntyneitä ideoita testataan ja arvioidaan konvergentissä vaiheessa analyttisesti ja loogiseen päättelyyn perustuen. Pyrkimys on näin tunnistaa ideoiden joukosta paras ratkaisuvaihtoehto. Ideoiden testaamisessa hyödynnetään prototyyppisiä, jotka voivat olla visualisointeja, hahmomalleja tai käyttöliittymiä, joilla tuodaan idea tai konsepti näkyväksi. (Koivisto et al. 2021, 37–43.)

Prototyypeille on tyypillistä nopea ja kustannustehokas toteutus, jonka esitystekniseen laatuun ei niinkään nähdä vaivaa, ja sillä tähdätään välittämään idea juuri riittävästi, että sen herättämät ajatukset keskittyvät olennaisiin seikkoihin. Yksityiskohdat kehittyvät iteraatioiden myötä. Prototyypittely on tehokas keino välittää ideoita myös silloin, kun ratkaisuja kehitetään yhdessä asiakkaan tai työntekijöiden kanssa. Asiakkaiden ja työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien kanssa toteutettava yhteiskehittäminen ehkäisee muotoilijaa kehittämästä ratkaisuja vain omista lähtökohdistaan ja itselleen. Yhteiskehittäminen sitouttaa organisaation työntekijöitä kehittämisen perustella tapahtuviin muutoksiin. Työntekijöitä osallistettaessa on kuitenkin tuotava esiin syvä ymmärrys asiakkaasta, ettei kehittäminen perustu oletuksiin. Kehittämistyössä monialainen tiimi mahdollistaa laajemman näkökulman ongelmanratkaisuun. (Koivisto et al. 2021, 37–43.)

## **4.2 Julkisen palvelun muotoilun erityispiirteet**

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana myös julkisella sektorilla on kiinnostuttu soveltamaan ihmiskeskeisiä osallistavaa suunnittelua hyödyntäviä käytäntöjä (Harris 2022). Hyysalon ja kumppaneiden tuoreessa tutkimuksessa on käsitelty muotoilun hyödyntämistä julkisten palveluiden kehittämisessä tarkastellen aihetta muotoilukypsyysviitekehityksessä. Tähän mennessä muotoilun tutkimus ja edistäminen ovat keskittyneet pystysuuntaiseen muotoilukypsyysviitekehitykseen, kuten Danish design ladder, jossa organisaatiot pyrkivät nousemaan alemmasta kypsyysviitekehityksen tasosta korkeampaan (kuva 13, sivu 31).

Tutkimuksessa havaittiin, että kaupunkiorganisaation eri toimintojen välillä voi olla suuriakin eroja muotoilukypsyyden tasoissa. Myös muotoilukypsyyden kehittäminen voi tarvita erilaisia työkaluja ja lähestymistapoja kaupunkiorganisaation sisällä, ottaen huomioon yksiköiden erilaiset tarpeet, kulttuurin ja tavoitteet. Juuri toimintojen moninaisuus luo haastetta muotoilutoimintojen syvällisempään omaksumiseen kaupunkiorganisaatioissa. Havainnoissa korostui tarve arvioida muotoilukypsyyden tasoa monitahoisemman ja eri toimintojen kontekstiin sidotun näkemyksen kautta. Tärkeää on myös organisaation oman tilanteen ymmärrys ja jatkuva arviointi sekä muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin vastaaminen. (Hyysalo et al. 2023, 391–393.) Helsingin kaupungin tilaamassa tutkimuksessa keskityttiin suuriin kaupunkeihin, mutta havaintojen sovellettavuutta on syytä pohtia myös pienemmissä kaupungeissa ja muissa julkisissa organisaatioissa, joille muotoilun edistäminen on ajankohtaista.



Kuva 13. Muotoilukypsyyden tasot kuvattuna portaikkona design ladder -mallilla (Danish Design Centeriä mukailten)

#### 1. porras – Ei muotoilua

Ensimmäisellä muotoilukypsyyden tasolla tuotteita ja palveluita kehitetään ja lanseerataan, muotoilulla tai asiakkaalla ei kuitenkaan ole roolia niiden suunnittelussa.

## 2. porras – Muotoilu muodon antajana

Toisella tasolla muotoilu otetaan mukaan valmiiksi kehitetyn tuotteen tai palvelun käytettävyyden testaamiseen ja visuaalisen ilmeen viimeistelyyn.

## 3. porras – Muotoilu prosessina

Kolmannella muotoilukypsyiden tasolla muotoilu vakiinnuttaa asemansa organisaation kehittämisprosesseissa ideasta aina käyttöönnottoon. Asiakkaat asetetaan suunnittelun keskiöön.

## 4. porras – Muotoilu strategiana

Muotoilu on mukana organisaation päätöksenteossa ja kehittämisessä. Ihmislähtöinen ajattelu on omaksuttu toimintakulttuuriin ja muotoilun menetelmiä käyttävät sujuvasti muutkin kuin kehittämistiimit.

Danish design ladder -työkalu toimii erimerkkinä siitä, miten organisaatioiden muotoilun käyttöä voidaan arvioida ja havainnollistaa. Muotoilukypsyiden tasoa voi arvioida sen mukaan käytetäänkö muotoilua esimerkiksi kauniimpien tuotteiden ja palveluiden valmistamiseen, parempien asiakaskokemusten tuottamiseen tai organisaation strategian luontiin. Danish design ladderista on myöhemmin luotu myös laajennettu esimerkki, jossa muotoilukypsyiden viides porras on systeeminen taso, jolla ratkaistaan monimutkaisia sosiaalisia ongelmia ja kehitetään monimutkaisia ekosysteemejä. Sekä kuudes porras, muotoilun kulttuurinen taso, jolloin muotoilulla muutetaan ihmisten asenteita ja tapaa ajatella, innovoida, kuunnella ja johtaa. (Hoedemaeckers 2016.)

Monet julkisen palvelun organisaatiot pyrkivät hyödyntämään digitaalisen teknologian tarjoamia mahdollisuuksia parantaakseen palveluidensa käyttäjäkokemusta. Digitaalisen käyttäjäkokemuksen kolme keskeistä elementtiä ovat reaaliaikaisuus, personointi ja käyttäjäystävällisyys sekä kaiken perustana huolella rakennettu teknologiaympäristö (Gerdt & Eskelinen 2018, 2.3). Julkisten palveluiden kohdalla ongelma on, että niitä kehitettäessä keskitytään usein organisaation näkökulmaan palvelusta, palvelun tarjoamiseen sekä sisäisiin prosesseihin, eikä ymmärryksen syventäminen toteudu.



Tuore tutkimus tarkastelee julkisten palveluiden muotoilua digitaalisessa ympäristössä. Tutkimuksessa todetaan, että arvonluonnin painopisteen siirtäminen palveluntarjoajasta palvelun käyttäjään on tarpeen, sillä organisaatiot eivät voi kehittää käyttäjien subjektiivisia kokemuksia, he voivat ainoastaan luoda arvolupauksia ja kehittää niitä toimintoja, joiden avulla tavoitellut palvelukokemukset voidaan saavuttaa (Trischler & Westman Trischler 2021, 6).

Tutkimuksessa yhdistyvät digitaalisen palvelukehityksen, käyttäjäkokemuksen suunnittelun sekä palvelumuotoilun osaaminen palveluekosysteemin viitekehityksessä tarkasteltuna. Palveluekosysteemin käsite kuvaa kaikkia palveluun kontaktissa olevia tekijöitä kuten organisaatio, käyttäjät ja muut sidosryhmät, jotka luovat arvoa kehitettävänä oleviin palveluihin. Tutkimuksessa kehitettäviä palveluita tarkastellaan palvelun käyttäjän, sosiaalisten rakenteiden sekä yhteiskunnallisen tason näkökulmista. Julkisten palveluiden muotoilun nykytilaan perehdyttäessä tunnistettiin tarve tutkia syvällisemmin vuorovaikutuksen sekä käyttäjän toimintojen vaikutuksia palveluekosysteemin kontekstissa. Tutkimuksessa tunnistettiin myös tarve kehittää uusia käytännön menetelmiä sekä tutkia edelleen digiteknologian integroinnin vaikutuksia julkisiin palveluihin. (Trischler & Westman Trischler 2021, 13–15.)

### **4.3 Yhteiskehittäminen**

Palvelun käyttäjä on aina oman toimintansa ja kokemuksensa paras asiantuntija ja tämän asiantuntemuksen hyödyntäminen on yksi palvelumuotoilun keskeisiä ajatuksia. Palvelun elementtejä tulee testata mahdollisimman varhaisesta vaiheesta lähtien. Asiakkaan lisäksi palvelun suunnitteluun ja kehittämistyöhön on syytä osallistaa myös muita palvelun osapuolia, esimerkiksi palvelua tuottavan organisaation työntekijöitä ja sidosryhmiä. Tämä auttaa huomioimaan suunnittelussa sekä asiakkaalle että toimeksiantajalle tärkeitä painotuksia. (Tuulaniemi 2011, 116.)

Osallistaminen sitouttaa paitsi asiakasta, myös organisaation työntekijöitä. Muotoiluprosessiin osallistuminen voi saada ihmiset innostumaan ja toimimaan paremmin yhdessä. Sen lisäksi, että heillä on usein eniten kokemusta palvelusta, organisaation työntekijät voivat kokea, että heitä kuunnellaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Myös käyttöönoton yhteydessä

esiintyy vähemmän muutosvastarintaa, kun työntekijöillä on aito kokemus siitä, että he ovat saaneet vaikuttaa tuleviin muutoksiin. (Innanen 2018.)

Yhteiskehittämistä voi hyödyntää muotoiluprosessin kaikissa vaiheissa ja se kannattaakin omaksua koko palvelumuotoilun kattavaksi periaatteeksi. Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että palvelun osapuolet päättäisivät siitä, millaista palvelua ollaan tuottamassa, vaan yhteiskehittämisen tavoite on saada huomioduksi kaikki palveluun liittyvät näkökulmat.

Yhteiskehittäminen on perinteisesti ollut lähitapaamisina järjestettäviä työpajoja (Tuulaniemi 2011, 118), mutta erilaiset virtuaaliset vaihtoehdot ovat kasvattaneet suosiotaan nopeasti viimeisten vuosien aikana. Uudet työtavat helpottavat työpajojen järjestämistä ja madaltavat kynnystä osallistua, mutta sen lisäksi uusien sähköisten työkalujen ja virtuaalisten ympäristöjen haltuunotto haastaa sekä työpajan fasilitoijan että osallistujia.

”**Fasilitointi** on tavoitteellista ja sisällön suhteen neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista.” (Grape People s.a)

”**Fasilitoija** on henkilö, joka vastaa siitä, että ryhmä pääsee yhdessä asetettuun tavoitteeseen.” (Tirkkonen 2022)

Palvelumuotoilijan tehtävä fasilitoijana on ohjata ryhmäprosessia neutraalisti, eli yhteiskehittämisen mahdollistaminen ja kehittämisprosessin fokuoiminen (Tuulaniemi 2011, 118, Kantojärvi 2012, 11). Fasilitoijan tehtävä on suunnitella työpajan sisältö ja huolehtia käytännön järjestelyistä. Työpajassa fasilitoija edistää työskentelyä ja huolehtii, että fokus pysyy kehittämistyössä. On tärkeää onnistua luomaan heti työpajan alussa turvallinen ilmapiiri, jossa voi vapauttaa ajattelua ja motivoitua yhdessä työskentelyyn. Fasilitoijan on tärkeää myös osata ohjeistaa työpajan kulku ja tehtävät selkeästi. (Kantojärvi 2012, 43–52.)

Työskentelyllä on parempi tavoitella käytännönläheistä ratkaisua todelliseen ongelmaan kuin kovin korkealentoisia ja monitulkintaisia asioita. On myös hyvä pitää odotukset sopivalla tasolla ja välttää luomasta osallistujille liian korkeita odotuksia, koska ne vain rajoittavat ideointia. (Kantojärvi 2012, 131.)

## 5 MUOTOILUPROSESSI

Palvelumuotoiluprosessi perustuu muotoiluajatteluun, jonka keskeinen teema on empatia. Empatia tarkoittaa halua ja kykyä asettautua toisen asemaan. Empatian avulla ihminen voi tavoittaa toisen ihmisen ajatuksia ja näkökulmia, välttää niiden tuomitsemista sekä aistia toisen tunnetiloja. (Bianchi et al. 2022, 110.) Muotoiluprosessissa empatia voidaan saavuttaa syvällisen ymmärryksen avulla, jolloin empatian merkitys korostuu tiedonkeruun ja analysoinnin työvaiheissa (Hye & McKilligan 2018, 736). Opinnäytetyön muotoiluprosessi eteni jo aiemmin esitellyt British Design Councilin kehittämän palvelumuotoilun tuplatimanttimallin (kuva 10, s. 26) vaiheita noudattaen: tutki ja löydä, ymmärrä ja määritä, kehitä ja ideoi sekä tuota ja ratkaise. Muotoiluprosessissa sovellettiin ihmiskeskeisen kehittämisen periaatteita.

### 5.1 Tutki ja löydä

Divergentissä tutki ja löydä -vaiheessa kartoitettiin ensin kehittämisen kohteena olevan kaavaprosessin nykytilannetta, selkeytettiin organisaation sisäiset tavoitteet palvelumuotoiluprosessin suhteen sekä kerättiin tietoa kaavaprosessin kipupisteistä kaavoituksen asiantuntijoiden näkökulmasta. Lisäksi tiedonkeruuvaiheessa haastateltiin kaavakumppaneita, eli maanomistajia ja hanketoimijoita, joilla oli kokemusta kaavaprosessin osapuolina toimimisesta. Kaavakumppaneiden haastattelut olivat merkittävässä roolissa asiakasymmärryksen syventämisessä.

#### 5.1.1 Haastattelut

Asiantuntijuus on ilmiönä monimuotoinen eikä sille sen vuoksi ole yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa asiantuntijoina viitataan henkilöihin, joilla on tiede-, ammatti- tai instituutioperustein sellaista tietoa tutkittavasta aiheesta ja menettelytavoista, jota maallikolla ei ole. Asiantuntijahaastatteluisso sovelletaan tyypillisesti puolistrukturoitua teemahaastattelua. (Alastalo et al. 2017, 181.)

Tutkimushaastattelun käsikirjassa Alastalo ja kumppanit korostavat huolellisen valmistautumisen ja pohjatyön merkitystä asiantuntijahaastatteluisso sekä

haastatteluaineiston laadun että haastattelemaan pääsyn kannalta. Tutkimuksessa tilanteeseen vaikuttaa merkittävästi se, että haastateltavat asiantuntijat ovat toimeksiantajan organisaation jäseniä. Tutkimusprosessin eettinen näkökulma liittyy prosessin läpinäkyvyyteen sekä tiedonkeruun luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin. (Alastalo et al. 2017, 187)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina joko kasvotusten tai Teamsin välityksellä tammi- ja helmikuun 2024 aikana. Haastattelukysymyksistä laadittiin runko, jonka lisäksi asiantuntijoilla sekä tutkimusryhmällä oli mahdollisuus kertoa vapaasti muista tärkeiksi kokemistaan seikoista. Haastattelut tallennettiin yhteisestä sopimuksesta tutkimuskäyttöön. Kasvotusten toteutetut haastattelut tallennettiin sanelimen avulla ja litteroitiin tekstinkäsittelyohjelman avulla. Teams-haastattelut tallennettiin kokoussovelluksen omalla tallennustyökalulla, josta sovellus tuotti suoraan suomenkielisen transkription.

Lohjan kaupungin viranhaltijoille esitettiin haastatteluissa kysymyksiä heidän työkuvastaan ja millä tavalla kaavoitusprosessit sisältyvät heidän työhönsä. Tarkastelun alla oli myös, miten he arvioivat kaavoituksen henkilöstöresursien riittävyttä ja käytänteiden selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Haastateltuja pyydettiin kuvaamaan vuorovaikutusta kaavakumppaneiden kanssa sekä millaisena kaavakumppaneiden huolenaiheet kaavaprosessiin liittyen näyttäytyvät viranhaltijoiden silmissä tai millaisia ennakkoluuloja ja odotuksia heidän näkemyksensä mukaan prosessiin liittyy. Viranhaltijoita pyydettiin arvioimaan osallisuuden toteutumista sekä nostamaan esiin ongelmakohtia ja toistuvia teemoja omin sanoin. (Liite 1.)

Kun oli saavutettu selkeä käsitys kaavaprosessin nykytilasta, edettiin haastattelemaan kaavakumppaneita, eli maanomistajia ja hanketoimijoita. Haastatteluihin haluttiin mukaan erityisesti sellaisia toimijoita, joilla kaavaprosessi oli parhaillaan käynnissä tai jotka olivat käyneet sen läpi äskettäin. Valintakriteerinä oli, että prosessin vaiheet ja ennen kaikkea tunnelmat ja mielikuvat siitä ovat yhä muistissa. Ensimmäiset haastateltavat tavoitettiin kaavoituksen viranhaltijoiden ehdotusten sekä kaavoitusarkiston julkisten tietojen perusteella. Myös haastatellut antoivat suosituksia mahdollisista haastateltavista. Sopivia

toimijoita tavoitettiin lopulta yksitoista, heistä kaikki osallistuivat haastatteluun ja aihe koettiin tärkeäksi.

Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuun 2024 aikana, paitsi yksi hanketoimijan haastattelu siirtyi aikataulusyistä maaliskuun puolelle. Hanketoimijoille ja maanomistajille esitettiin joitain samoja peruskysymyksiä kuin viranhaltijoillekin. Haastattelukysymysten teemoja olivat vuorovaikutus, tiedonkulku ja läpinäkyvyys, osallistuminen päätöksentekoon ja osallisuuden järjestäminen sekä suhde muihin hankkeisiin. Lisäksi pyydettiin nostamaan esiin muut mahdolliset haasteet, joita heidän kokemukseensa prosessista liittyi. (Liite 2.)

### **5.1.2 Vertailuanalyysi**

Monilla aloilla aktiivinen tietojen ja kokemusten vaihtaminen on yleistä ja yhteistyötä kehittämisprosesseissa tehdään paljon. Mikäli yhteistä toimintaa ei ole, voi tietoja kerätä myös ilman suunnitelmallista yhteistyötä. Vertailuanalyysi (benchmarking) on tehokas menetelmä hakea oppia parhaista käytössä olevista toimintatavoista. Vertailuanalyysin avulla voidaan vertailla tuotteita, palveluita ja strategiavalintoja sekä mahdollisesti välttyä tekemästä samoja virheitä, jotka muut ovat jo tehneet. Vertailuanalyysi auttaa tuntemaan kentän muita toimijoita ja oppia heiltä. Vertailuanalyysiä voi myös tehdä eri toimialalle ja hyödyntää logiikkaa oman toiminnan kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 138–140.)

Internet on helposti saavutettava ja melko kattava tiedon hankkimisen mahdollistaja ja voi olla monissa tilanteissa tehokkaampi vaihtoehto kuin havainnoimaan jalkautuminen. Esimerkiksi kaupunkien ja muiden julkisten toimijoiden omilla sivuilla on tietoa avoimesti saatavilla. Verkossa toteutettu vertailuanalyysi paljasti, ettei kaupunkien julkisissa materiaaleissa käsitellä asemakaava-prosessia kaavakumppaneiden näkökulmasta. Ideoita ja havaintoja tutkittiin osallistuvan kuntalaisen näkökulmasta.

Seuraavassa esitetään havaintoja vertailuanalyysien kohteista:

Helsinki (kuva 14, s.38), Tampere (kuva 15, s. 39), Jyväskylä (kuva 16, s. 40), Espoo (kuva 17, s. 41, kuva 18, s. 42), Riihimäki (kuva 19, s. 43, kuva 20, s. 44)

## Kaavoituksen eteneminen

### Kaavoitus alkaa

Vireille tulevista kaavahankkeista kerrotaan Helsingin kaupungin verkkosivuilla. Asiasta tiedotetaan myös osallisille lähetettävällä kirjeellä ja lehti-ilmoituksella, elleivät kaavan vaikutukset ole vähäisiä.

Osallisilla tarkoitetaan muun muassa kaavoitettavan alueen maanomistajia, naapureita ja muita, joihin kaavoitus saattaa huomattavasti vaikuttaa.

Kaavoituksen alkaessa kaavoittaja laatii osallistumis- ja arviointisuunnitelman (OAS), jossa kerrotaan, miten suunnittelun aikana voi kertoa mielipiteensä. Merkittävistä kaavahankkeista järjestetään asukkaiden näkemysten kartoittamiseksi usein asukastilaisuus tai -kysely.

### Kaavaluonnos

Erittäin merkittävässä hankkeissa laaditaan kaavaluonnos ennen kaavaehdotusta. Luonnosaineistosta voi antaa palautetta.

### Kaavaehdotus

Kaavaehdotus asetetaan julkisesti nähtäville joko ennen lautakuntakäsittelyä tai sen jälkeen. Ehdotuksesta voi antaa palautetta.

Kun kaava on ollut nähtävillä, valmistelija laatii saapuneisiin muistutuksiin vastaukset ja tarvittaessa muuttaa ehdotusta. Jos tehdyt muutokset ovat olennaisia, tarkistettu ehdotus asetetaan uudelleen julkisesti nähtäville.

### Kaavan hyväksyminen

Kaavaehdotuksen hyväksymisestä päättää kaupunkiympäristölautakunta. Jos kaavan vaikutukset ovat merkittävät, asia etenee sen jälkeen myös kaupunginhallituksen ja -valtuuston päätettäväksi.

Ellei päätöksestä valiteta, kaava kuulutetaan voimaan.

## Osallistu ja vaikuta

### Mihin voi ottaa kantaa?

Yleiskaavoituksessa painottuu maankäytön yleispiirteisten muutosten ja tavoitteiden sekä kaupunkirakenteen suunnittelu.

Tarkemman asemakaavoituksen yhteydessä asukkaat voivat ottaa kantaa esimerkiksi rakennusten sijoitteluun ja kerroskorkeuksiin, liikennetarkaisuihin, kaavan lainmukaisuuteen, kaavaprosessiin, selvitysten kattavuuteen ja arvioitaviin vaikutuksiin.

### Seuraa suunnittelua

Verkko-osoitteesta [hel.fi/suunnitelmat](http://hel.fi/suunnitelmat) saat tietoa nähtävillä olevista suunnitelmista ja suunnitteluun liittyvistä asukastilaisuuksista.

Kuva 14. Kaavoituksen eteneminen (Helsingin kaupunki s.a.)

Helsingin kaupungin sivuilta tieto kaavaprosessista löytyi lopulta hakutoiminnon kautta erilliseltä julkaisut-sivustolta kaavoituskatsauksen alisivulta. Helsingin kaupungin kaavoituksen eteneminen oli tiivistetty yksinkertaiseen tekstisisältöön, jossa kaavamutoksen eteneminen oli avattu selkeästi vaiheittain. Prosessin sisältöä oli jäsennelty lyhyisiin kappaleisiin, jotka oli otsikoitu vaiheiden mukaisesti. Mukana oli uudelleenohjaus nähtävillä oleviin suunnitelmiin ja muihin osallistumisen mahdollisuuksiin sekä karttapalveluun. (Helsingin kaupunki s.a.)

Valikko

[Ajankohtaista](#)
[Asiointi](#)
[Kartta](#)
[Palaute](#)
[Yhteystiedot](#)

Etusivu > Kaupunkisuunnittelu > Kaavoitus > Asemakaavat > Asemakaavaprosessi
Kuuntele

**Asemakaavat**

**Asemakaavaprosessi**

Vireillä olevat asemakaavat

Ajantasa-asetus

Yhteys kaava-asioissa

## Asemakaavaprosessi

Asemakaavan suunnittelussa edetään vaihe vaiheelta. Kaava-aloitteen tai -hakemuksen pohjalta kaupunki harkitsee asemakaavan tarkoituksenmukaisuuden (kaavaharkinta). Kaavahankkeen aloitusta ja vireilletuloa seuraavat valmisteluvaihe, kaavaehdotuksen laadinta sekä kaavan hyväksyminen päättävässä toimielimessä.

### Asemakaavatyön vaiheet

1. Aloite tai hakemus
^

Aloitteen kaavan laatimiseksi voivat tehdä maanomistaja tai kaupungin eri tahot. Kaavaa ryhdytään laatimaan, jos kaupunki pitää sitä tarkoituksenmukaisena (kaavaharkinta). Kaavamuutoshakemukseen tulee kirjata tavoite pääpiirteissään, eli tavoitellaanko esimerkiksi tonttijakoa, uutta rakennusta, laajennusta nykyiseen rakennukseen vai vanhan rakennuksen purkua ja rakennusoikeuden lisäämistä.

Asemakaavan muutoksen hakeminen	→
Poikkeamis päätökset ja suunnittelutarveratkaisut	→
Hinnoittelu	→

2. Aloitusvaihe
∨

3. Valmisteluvaihe
∨

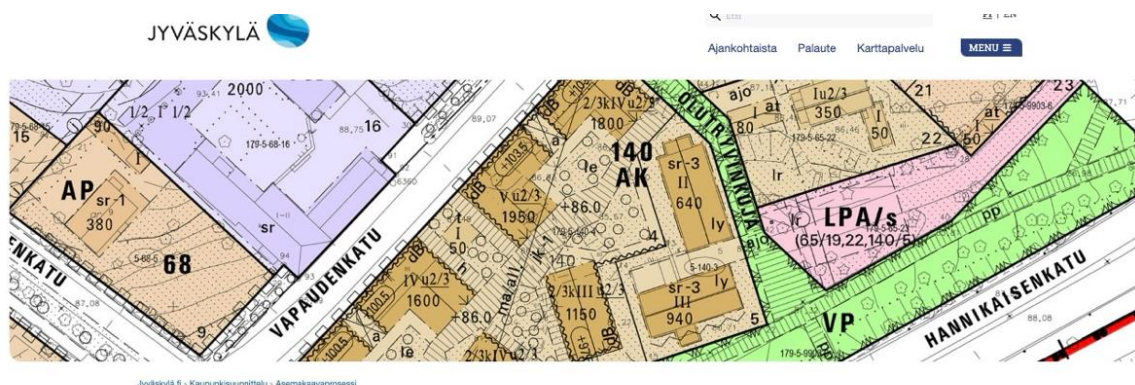
4. Ehdotusvaihe
∨

5. Hyväksyminen
∨

Päivitetty 13.4.2023

Kuva 15. Asemakaavaprosessi (Tampereen kaupunki s.a)

Tampereen sivuilla kaavaprosessin kuvaus löytyi, kun seurasi navigointia kaupungin etusivulta kaupunkisuunnitteluun, siitä kaavoitukseen ja edelleen asemakaavoihin. Asemakaavat sivun vasemmassa laidassa oli navigointipalkki, jonka ensimmäinen linkki oli asemakaavaprosessi. Tampereen kaupungin sivuilla asemakaavaprosessi oli esitetty vaihe vaiheelta avautuvien valikoiden avulla. Valikoista avautui kunkin vaiheen pääpiirteet ja olennaista tietoa. Lisäksi tekstin mukana oli aiheeseen liittyviä uudelleenohjauksia sivuille, joilta löytyi lisätietoa esimerkiksi hakemisesta, hinnoittelusta, kaavakuulutuksista sekä ajankohtaisista yleisötilaisuuksista. (Tampereen kaupunki s.a.)



Jyväskylä.fi - Kaupunkisuunnittelu - Asemakaavaprosessi

## Asemakaavaprosessi ja siihen osallistuminen

Jyväskylässä asemakaavojen kaavoitusprosessi etenee neljässä vaiheessa, joita ovat aloitusvaihe, luonnosvaihe, ehdotusvaihe ja hyväksymisvaihe. Osallisilla on mahdollisuus vaikuttaa kaikissa kaavoitusprosessin vaiheissa.

Asemakaavojen muutokset ja laajennukset voivat olla vaikutuksiltaan merkittäviä tai vähäisiä. Vaikutuksiltaan merkittävät asemakaavat hyväksyy kaupunginvaltuusto ja vaikutuksiltaan vähäiset asemakaavat kaupunkirakennelautakunta.

Kaavoittaminen on usein erilaisten intressien ja ristiriitojen yhteensovittamista. Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan osallisilla on mahdollisuus osallistua kaavan valmisteluun, jotta eri mielipiteet tulisivat esille. Kaavoituksessa osallisina ovat ne, joiden elämään uusi kaava vaikuttaa, kuten maanomistajat, asukkaat ja naapurit. Lisäksi kaavoitukseen osallistuu asiantuntijoita ja viranomaisia, joiden toimialaa suunnittelussa käsitellään.

Unfortunately you are not able to view this content since you haven't accepted functional cookies.

Accept cookies

### Kaavoitusprosessin vaiheet ja osallistuminen

#### ALOITUSVAIHE

Kaavoitus käynnistyy kaavoitustarpeen arvioinnilla. Mikäli asemakaavaa on tarpeen muuttaa, laaditaan kaavasta osallistumis- ja arviointisuunnitelma (OAS), jossa kuvataan osallistumismahdollisuudet sekä kaavan vaikutukset. OAS:in laatimisen jälkeen ilmoitetaan kaavan vireilletulosta lehtikuulutuksella tai kirjeitse.

#### Osallistu ja seuraa suunnittelua:

- Liity kaavamuutoksen postitilustalle [kaavan verkkosivulla](#), jotta saat tietoa suunnittelun etenemisestä sähköpostitse.
- Osallistu aloitusvaiheen asukastilaisuuteen.
- Anna palautetta osallistumis- ja arviointisuunnitelmasta suoraan [suunnittelijalle](#).

#### LUONNOSVAIHE

#### EHDOTUSVAIHE

#### HYVÄKSYMISVAIHE

#### Vireillä olevat asemakaavat

#### Selvitykset ja vaikutusten arvioinnit kaavoituksessa

#### Asemakaavoitus

ASIASANAT: asemakaavoitus kaupunkisuunnittelu

#### ETSITKÖ NÄITÄ?

- [Vireillä olevat asemakaavat](#)
- [Mielipiteen antaminen kaavaluonnoksesta](#)
- [Muistutuksen antaminen kaavaehdotuksesta](#)



Kuva 16. Asemakaavaprosessi ja siihen osallistuminen (Jyväskylän kaupunki s.a)

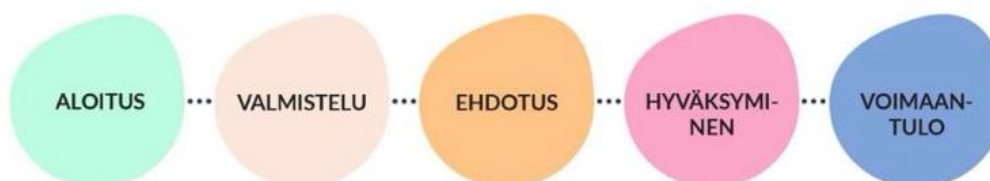
Jyväskylän sivuilla kaavaprosessiin päätyi, kun seurasi etusivulta johdonmukaisesti kaupunkisuunnittelusta asemakaavoitukseen. Asemakaavaprosessi ja siihen osallistuminen -otsikon alla prosessi oli esitelty pääpiirteittäin sanallisesti sekä vaiheittain avautuvien valikoiden avulla. Valikoissa vaihetta oli kuvailtu lyhyesti ja teksti sisälsi uudelleen ohjauksia ajankohtaisiin aineistoihin sekä yhteystietoihin. Lisäksi sivuvalikossa oli linkki vireillä oleviin asemakaavoihin sekä otsikot ”mielipiteen antamiseen kaavaluonnoksesta” sekä ”muistutuksen antamiseen kaavaehdotuksesta”, mutta jälkimmäiset eivät ohjautuneet uudelleen. (Jyväskylän kaupunki s.a.)



## Asemakaavoitus vaihe vaiheelta

Asemakaava ohjaa yksittäisen alueen, kuten korttelin tai tontin rakentamista ja käyttöä. Suunnittelun tavoitteena on sovittaa yhteen maanomistajan kehittämistavoitteet, lähialueen asukkaiden näkemykset sekä lukuisat muut näkökulmat.

Kaavan laatiminen on monivaiheinen prosessi, jossa suunnitelma tarkentuu vaihe vaiheelta. Asukkailla ja muilla osallisilla on mahdollisuus osallistua asemakaavaprosessiin sen eri vaiheissa.



### Asemakaavoituksen vaiheet lyhyesti

**Aloitusvaiheessa** suunnittelijat kokoavat suunnittelussa tarvittavat lähtötiedot. Kaavalle asetetaan tavoitteet. Voit olla yhteydessä kaavan suunnittelijoihin, jos sinulla on kaava-alueen koskevaa tietoa tai kysymyksiä.

**Valmisteluvaiheessa** suunnittelijat laativat osallistumis- ja arviointisuunnitelman ja kaavan valmisteluaineiston. Voit jättää siitä mielipiteen.

**Ehdotusvaiheessa** suunnittelijat laativat kaavaehdotuksen, jossa he ottavat huomioon lähtötiedot, tavoitteet ja valmisteluvaiheessa saadun palautteen. Voit jättää kaavaehdotuksesta muistutuksen.

**Hyväksymisvaiheessa** suunnittelijat valmistelevat kaavan hyväksyttäväksi. Luottamushenkilöt päättävät kaavan hyväksymisestä.

Kaava kuulutetaan **voimaan**, jos siitä ei valiteta hallinto-oikeuteen tai jos oikeus ei hyväksy valitusta.

Alla tarkemmat kuvaukset vaiheista ja osallistumisesta kaavaprosessin aikana.

Kuva 17. Asemakaavoitus vaihe vaiheelta (Espoon kaupunki s.a.a)

Alla tarkemmat kuvaukset vaiheista ja osallistumisesta kaavaprosessin aikana.



Kuva 18. Tarkemmat kuvaukset asemakaavoituksen vaiheista (Espoon kaupunki s.a.a)

Espoon sivuilta asemakaavan kuvaus löytyi muutaman kokeilun jälkeen kaupunkisuunnittelun sivujen kautta. Reitti oli looginen, joskaan ei aivan suoraviivainen. Asemakaavoituksen prosessi oli ensin kuvattu lyhyellä selostuksella kunkin vaiheen pääpiirteistä. Lisäksi kukin kaavoituksen vaiheista oli esitetty myös avautuvana valikkona, joka sisälsi lisätietoa vaiheen tapahtumista sekä mahdollisia uudelleen ohjautuvia linkkejä. Espoon sivuilla prosessin eteneminen oli havainnollistettu myös yksinkertaisen visualisoinnin avulla.

## Asemakaavoituksen eteneminen ja osallistuminen

Katso miten kaavoitusprosessi etenee, miten siitä tiedotetaan ja kuinka voit osallistua kaavoitukseen.



### Ajankohtaiset asemakaavahankkeet

Jokaisella asemakaavahankkeella on oma verkkosivu, josta löydät ajantasaisen tiedon kaavahankkeen etenemisestä, kaava-aineistot ja suunnittelijan yhteystiedot.

[Nähtävillä- ja vireilläolevat asemakaavat](#)

Kuva 19. Osallistu kaavoitukseen (Riihimäen kaupunki s.a)

Riihimäen kaupungin sivuilta kaavaprosessi löytyi osallistu kaavoitukseen -sivulta, jonne löytyi reitti helposti kaavamuutoksen hakemisen kautta. Kaavaprosessin kuvaaminen oli esitetty sanallisesti vaiheittain. Kunkin vaiheen kohdalta avautui lisätietoja kyseiseen vaiheeseen liittyen. Lisätiedoissa oli kerrottu mitä vaiheessa tapahtuu ja nähtävillä olevista kaavoista sekä toimintaohjeita ja yhteystietoja muistutusten ja lausuntojen toimittamiseen. Sivuvälisestä pääsi

myös etenemään nähtävillä oleviin kaavoihin, kuulutuksiin, vaikuttamisen mahdollisuuksiin sekä lisätietoihin osallisuudesta kaupungin strategiassa. Lisäksi sivulta oli uudelleenohjaus ajankohtaisiin asemakaavahankkeisiin sekä erikseen kaupunkikehityksen sosiaalisen median sivuille ja kaupungin sähköiseen palautepalveluun. (Riihimäen kaupunki s.a.)

## Kaavaprosessit

Kaavasuunnitelmat valmistellaan pääsääntöisesti kaupunginhallitukselle ja kaavat hyväksytään kaupunginvaltuustossa. Kuitenkin kerrosaltaan pienemmät asemakaavat valmistellaan elinvoimalautakunnalle ja lautakunta myös hyväksyy nämä asemakaavat. Asemakaavaprosessi etenee alla kuvattun vaiheistuksen mukaisesti.

Asemakaavaprosessin kesto on Riihimäellä tavallisesti noin 9–12 kk.

## Kaavan vaiheet

### Kaavoituspäätös

Kaupunginhallitus päättää asemakaavoitukseen ryhtymisestä useimpien kaavojen osalta. Kaupungin omasta aloitteesta käynnistyvien hankkeiden osalta päätös tehdään kaavoituskatsauksen hyväksymisen yhteydessä tai hankkeen kiireellisyys huomioiden tarvittaessa erikseen. Yksityisen maanomistajan aloitteesta alkavista asemakaavamuutoksista kaupunginhallitus päättää aina erikseen.

### Aloitustaihe

Aloitustaiheessa julkaistaan osallistumis- ja arviointisuunnitelma, OAS. Vaikutukseltaan ei-merkittävissä asemakaavoissa ei laadita osallistumis- ja arviointisuunnitelmaa.

### Luonnos

Riihimäellä asemakaavaluonnokset pidetään yleensä nähtävillä 3 viikon ajan mielipiteiden jättämistä varten. Tämän niin sanotun valmisteluvaiheen kuulemisen aikana pidetään pääsääntöisesti yleisötilaisuus. Kaavoitus pyytää tarpeelliset lausunnot asemakaavasta luonnosvaiheessa.

### Ehdotus

Kaavaehdotus on jo lähes valmis asemakaava. Ehdotus pidetään nähtävillä kaavan merkittävyys huomioiden joko 30 päivää tai 3 viikkoa. Ehdotusvaiheessa osallisilla on mahdollisuus jättää muistutus. Lisäksi pyydetään tarvittavat lausunnot.

### Hyväksyminen

Kaupunginvaltuusto hyväksyy asemakaavat, joiden kokonaiskerrosala tai kokonaiskerrosalan muutos käsittää yli 3 000 m<sup>2</sup> laajuuden sekä kaikki asemakaavat, jotka sijaitsevat yleiskaavassa keskustatoimintojen alueeksi osoitetulla alueella.

Elinvoimalautakunta hyväksyy kokonaiskerrosaltaan tai kokonaiskerrosalan muutokseltaan enintään 3 000 m<sup>2</sup> laajuiset asemakaavat muilla kuin yleiskaavassa keskustatoimintojen alueeksi osoitetuilla alueilla.

### Voimaantulo

Kaava saa lainvoiman noin 1,5–2 kuukauden kuluttua hyväksymispäätöksestä, mikäli kaavasta ei valiteta. Kaavan lainvoimaisuudesta kuulutetaan kaupungin verkkosivuilla.

#### VAIKUTUKSELTAAN MERKITTÄVÄT ASEMAKAAVAT JA ASEMAKAAVAN MUUTOKSET



#### VAIKUTUKSELTAAN EI-MERKITTÄVÄT ASEMAKAAVAN MUUTOKSET



\* Asemakaavat, joiden kokonaiskerrosala tai kokonaiskerrosalan muutos käsittää yli 3 000 m<sup>2</sup> laajuuden sekä kaikki asemakaavat, jotka sijaitsevat yleiskaavassa keskustatoimintojen alueeksi osoitetulla alueella käsittelee kaupunginhallitus ja -valtuusto.

6

Kuva 20. Kaavoituskatsaus 2023 (Riihimäen kaupunki 2023)

Riihimäki oli kuvannut kaavaprosessia myös kaavoituskatsauksessa, jossa lisätietoa prosessin kestosta ja menettelyistä oli havainnollistettu visualisoin-

nilla. Kaavoituskatsauksessa oli myös nostettu esiin ajantasaista tietoa esimerkiksi asemakaavaprosessien tavanomaisesta kestosta. (Riihimäen kaupunki 2023.)

Vertailuanalyysi herätti ajatuksia kaavaprosessin kuvaukseen liittyvistä elementeistä. Prosessin kuvausta pystyttiin selkeyttämään avautuvilla valikoilla. Valikoiden avulla suuri määrä tietoa saatiin paketoitua pieneen tilaan, kiteyttäen prosessin vaiheet selkeästi yhteen näkymään. Tekstiä sai jäsenneilyä helpopolukuisemmaksi pienelläkin visualisoinnilla, kun taas pitkiin tekstikappaleisiin informaatio hukkui helposti ja luettavuus heikentyi.

Navigoinnin haasteisiin on mahdollisesti vaikuttanut kotisivuilla esitettävän informaation paljous. Mitä enemmän tietoa halutaan esittää, sitä helpommin se on vaarassa kadota muun tiedon sekaan runsauden keskellä. Esimerkiksi Helsingin kaupungin sivuilla oli paljon kiinnostavaa ja laadukasta sisältöä, mutta kaavaprosessi löytyi vasta hakutoiminnon kautta. Tehokas hakutoiminto lisää heti kotisivujen käytettävyyttä, mutta suora ja selkeä reitti kaupunkisuunnittelusta kaavaprosessiin ottaa huomioon mahdollisesti eri asiakasryhmien tarpeet. Prosessia havainnollistavia visualisointeja löytyi myös Tampereen ja Helsingin kaavoituskatsauksista, mutta toisin kuin Riihimäen esimerkissä (kuva 20, sivu 44), ne eivät tarjonneet uutta tietoa kaavaprosessin yksityiskohdista.

## 5.2 Ymmärrä ja määritä

Haastatteluaineiston jäsentelyä toteutettiin jo haastattelujen aikana. Haastatteluaineiston perusteella tunnistettuja kipukohtia teemoiteltiin samankaltaisuuskaavion (affinity diagram) avulla (kuva 21, sivu 46). Samankaltaisuuskaavio on tehokas työkalu laadullisen tiedon analysoinnissa. Kaavion avulla voidaan tunnistaa aineistosta samantyyppiset merkinnät sekä yhdistellä niitä teemoittain. (LUMA Institute 2012, 40–41.) Teemoitteluun käytettiin verkossa toimivaa työalustaa Miroa ja sähköisiä muistilappuja. Muistilaput värikoodattiin kullekin haastatellulle ja niistä kerättiin ryhmiä samankaltaisuuteen perustuen. Muistilapuista alkoi muodostua selkeitä teemoja, jotka nimettiin alustalle. Esiin nousseet teemat olivat **vuorovaikutus, kustannukset, aikataulu, osallisuus,**

**prosessi** sekä **kaavoituksen resurssit**. Koska työn tarkoitus oli kehittää kaavaprosessia tunnistettujen kipupisteiden perusteella, alustalle kerätyistä teemoista tarkastellaan seuraavassa niitä teemoja, joihin kaavoitusprosessissa suhtauduttiin kriittisesti.



Kuva 21. Samankaltaisuuskaavio haastatteluaineiston analysoinnin työkaluna

Haastattelun tulosten mukaan selkeä enemmistö kumppaneista koki Lohjan kaupungin kaavaprosessin arviolta keskimääräistä paremmaksi. Erityisen positiivisena koettiin vuorovaikutus kaavan laatijan kanssa ja kaavoituksen työtä pidettiin laadukkaana. Toimijat, joilla oli kokemusta useammasta kaavaprosessista ja eri kaupunkien menetelmistä, kokivat pääsääntöisesti erittäin positiivisena myös prosessin verrattain pienet kustannukset sekä aikataulun ja prosessin ennakoitavuuden. Positiivisimmin prosessin kokivat toimijat, joilla oli kokemusta useista kaavaprosesseista ja joiden resursseista löytyi syvällisempää asiantuntemusta kaavoituksesta. Näistä toimijoista usea kertoi, että heillä huomioidaan jo hankesuunnitelmia laadittaessa se seikka, että kaavoituksen edetessä tulee käytännössä aina vastaan jotain prosessia pitkittäviä tekijöitä.

### 5.2.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus perustuu yhteisesti sovittuihin merkkeihin. Sen on tapahtumien ketju, jonka alku ja loppu ei välttämättä ole havaittavissa. Kertoja ja kuuntelija vaikuttavat toisiinsa, tulkiten ja tuottaen merkkejä samanaikaisesti. Vuorovaikutus on aina sidoksissa kontekstiin ja usein myös kulttuuriin. Vuorovaikutus

perustuu yhden tai useamman osapuolen tarkoitukselliseen haluun välittää viesti. (Helsingin yliopisto s.a.)

Enimmäkseen haastatellut kiittivät vuorovaikutusta kaavan laatijan kanssa toimivaksi. Vuorovaikutus koettiin helpoksi ja selkeäksi, viesti kulki hanketoimijan ja kaavan laatijan välillä. Viranhaltijoiden koettiin olevan enimmäkseen helposti tavoitettavissa, mikäli tarve siihen ilmeni. Joitakin esimerkkejä nousi kuitenkin, missä kaavoittajan tavoittaminen oli ollut haasteellista ja aiheutti kumppaneissa tyytymättömyyttä kaavaprosessiin. Haastavia tilanteita koettiin aiheutuneen myös viranhaltijoiden erilaisista tavoista kommunikoida ja joissakin tilanteissa koettiin myös henkilökemian haastavan vuorovaikutteisuutta.

Suurena haasteena pidettiin uutena omaksuttavan tiedon määrää sekä prosessin edetessä epäselväksi jääneitä tilanteita, kun kumppanilla ei ollut selvyyttä siitä mitä seuraavaksi tapahtuu. Joissakin esimerkeissä kerrottiin, ettei prosessi ollut edistynyt vaan eteneminen oli odottanut asiasta tietämättömän kaavakumppanin toimenpiteitä. Prosessia oli saattanut viivyttää myös virheellisesti täytetty hakemus, josta toimijaa ei ollut informoitu.

Tyytymättömyyttä ilmeni tyypillisesti tilanteissa, joissa kaavakumppanilla ei ollut selkeää käsitystä syistä, joiden takia prosessi ei ollut edistynyt, sekä tilanteissa, joissa odottamattomat seikat aiheuttivat viivästymisiä. Jonkin verran nähtiin kaupungin sisäisen tiedonkulun haasteina pidettyjä tilanteita, joiden koettiin vaikuttaneen hankkeiden aikatauluihin tai toteutumiseen.

### **5.2.2 Kustannukset**

Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan silloin ”jos asemakaava tai kaavan muutos on pääasiassa yksityisen edun vaatima ja laadittu maanomistajan tai -haltijan aloitteesta, kunnalla on oikeus periä tältä kaavan laatimisesta ja käsittelystä aiheutuneet kustannukset” (MRL 59 §). Kaupunki voi periä kaavatyöstä aiheutuneet kustannukset myös siinä tapauksessa, jos kaavaprosessi keskeytetään hakijan toimesta. Jotta kaavamuutoksen tarkoituksenmukaisuus voitaisiin varmistaa jo ennen kaavamuutoshakemuksen jättämistä, maanomistajia ohjataan keskustelemaan kaupunginarkkitehdin kanssa hankkeen mahdoli-

suudesta toteutua. Samalla voidaan keskustella muun muassa prosessin kustannuksista ja aikataulusta. Kustannukset muodostuvat ennalta määritetyn hinnaston mukaan. (Lohjan kaupunki s.a.c.)

Vaikka kaavoituksen laskun muodostumista on käyty läpi ennen prosessiin ryhtymistä, kaupungin viranhaltijoiden havaintojen mukaan kustannukset saattoivat tulla kaavakumppanille yllätyksenä. Kuitenkin hanketoimijoita ja maanomistajia haastatellessa kustannukset harvoin nousivat merkittävästi esille. Kustannuksista oltiin enimmäkseen sitä mieltä, että mikäli kaavamuutos oli toteutunut tai tulisi toteutumaan, olivat kaavoituksesta aiheutuneet kustannukset kohtuullisia. Pieni osa vastaajista oli sitä mieltä, että prosessi oli kallis tai osa kustannuksien muodostumisesta tuntui perusteettomalta. Merkittävä osa vastaajista ei kokenut kustannuksien muodostumista yllätyksenä. Osa toimijoista, joilla oli kokemusta eri kaupunkien hinnoittelusta, piti Lohjan kaavaprosessia verrattain edullisena.

### **5.2.3 Aikataulu**

Kaavaprosessin aikatauluun liittyvät kipupisteet oli selkeästi tunnistettu työn tilaajan puolelta jo ennen tutkimusta. Jotkut viiveet olivat kaavoituksen tai kaupungin toimista johtuvia. Suurin osa viiveistä kuitenkin liittyi selvityksistä saatuun uuteen tietoon tai kaavakumppanin toimintaan. Maankäytön näkökulmasta viivästymiset ovat olleet normaaleja, siitä huolimatta, ettei niihin ole pystytty täysin ennalta varautumaan. Suurimpana haasteena kaavoituksessa koettiin aikataulun määrittämisen vaikeus.

Aikataulun pitkittyminen odottamattomista syistä oli myös hanketoimijan ja maanomistajan edustajien yleisin esiin noussut ongelma. Kaavaprosessille voidaan etukäteen antaa arvio aikataulusta, mutta prosessi saattaa pitkittyä esimerkiksi erilaisten maankäytön selvitysten tarpeellisuuden vuoksi. Prosessin hitaus ja aikataulun pitkittyminen herätti myös selkeästi eniten tunteita haastatelluissa. Hidas kaavaprosessi koettiin turhauttavana ja aikatauluarvion venyminen oli aiheuttanut kaavakumppaneissa jopa lannistumista prosessin suhteen. Useiden haastateltujen kaavakumppaneiden kohdalla prosessin pitkä kesto olisi arvioitu helpommaksi sietää, mikäli etenemisen aikataulu olisi ollut tiedossa. Kaikista haastavimpana koettiin epävarmuus.



Aineistosta nousi esiin hankkeiden erilainen kantokyky odottamattomien muut-  
tujen kohdalla. Etenkin niissä tilanteissa, joissa toimijat olivat ensimmäistä  
kertaa kaavaprosessissa, koettiin kaavan etenemisessä kohdatut muutokset  
erittäin hankalina. Aikataulun pitkittymisen vaikutuksia oli moninaisia. Useim-  
mat liittyivät investointeihin ja yhteistyökumppanuuksiin, mutta myös epävar-  
muudesta aiheutuvaan henkiseen kuormitukseen. Sitä vastoin toimijat, jotka  
olivat olleet osallisina useammassa kaavaprosesseissa, pitivät jonkinlaisia  
muutoksia prosessin aikataulussa todennäköisinä ja jopa asiaankuuluvina,  
joskaan ei toivottavina, ja aikatauluissa oli huomioitu liikkumavara jo hanke-  
suunnitelmia laadittaessa.

#### **5.2.4 Osallisuus**

Osallistamisella viitataan usein ylhäältä alaspäin tapahtuvaan osalliseksi teke-  
miseen ja aktivoimiseen, jolloin osallisuus viittaa kuntalaisen oikeuksiin ja vel-  
vollisuuksiin päätöksenteossa eri sektoreilla, kaavoitus yhtenä esimerkkinä  
(Bäcklund et al. 2002, 7). Sekä Suomen perustuslaki, kuntalaki että maan-  
käyttö- ja rakennuslaki ottavat kantaa yksilön mahdollisuuksiin osallistua yh-  
teiskunnalliseen toimintaan sekä vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätök-  
sentekoon. Kuntia veloitetaan tiedottamaan osallistumisen tavoista ja viestin-  
näissä on otettava huomioon myös eri väestöryhmien tarpeet. Veloitteiden li-  
säksi kunnat myös hyötyvät siitä, kun asukkaat osallistuvat oman toimintaym-  
päristönsä kehittämiseen. (ELY-keskus 2016, 13.) Lisäksi Laura Kelhän osalli-  
suusmuotoiluun keskittyvässä tutkimuksessa kuntalaisten osallisuuden koke-  
mukseen on todettu vaikuttavan voimakkaasti myös kunnan henkinen ja fyysi-  
nen läsnäolo, aktiivinen kehittämisote ja arkipäivän asiakaspalvelutilanteiden  
laadukkuus. Tuloksissa korostui sekä vuorovaikutus että osallisuuden syste-  
maattisen tarkastelun tärkeys osana kuntien kehittämistä. (Kelhä 2020, 95–  
99.)

Osallisuuden järjestämisestä lakiin perustuen on helppo olla samaa mieltä.  
Haastatellut kaavakumppanit kokivat sen pääpiirteittäin neutraaliksi osaksi  
prosessia, mutta toisaalta menettelyä pidettiin valitusoikeuden kohdalla liian  
sallivana. Haastatelluilla saattoi olla mielikuva siitä, että prosessia voisi halu-

nessaan pitkittää loputtomiin, ja että näin saatettaisiin toimia kokonaan periaatteellisista syistä, ikään kuin kiusaksi. Haastatteluissa nousi esiin myös nimby-ilmiö.

**Nimby** (lyhenne tulee englanninkielisestä ilmaisusta ”not in my back yard” eli ”ei minun takapihalleni”) on ilmiö, jolla vastustetaan omaan elinympäristöön suunniteltuja hankkeita. Vastustusta perustellaan usein alueen turvallisuuden ja arvon muutoksilla (Kuparinen 2005, 61).

Osallisuudesta puhuttaessa on myös hyvä tiedostaa kuntalaisten erilaiset lähtökohdat ja taidot sekä kaupunkisuunnittelun asiantuntemus. Aija Staffans on nostanut esiin asukkaiden asiantuntemuksen eri tasoja tutkiessaan vaikuttavia asukkaita väitöskirjassaan. Aloittelijatason osallistujia ei tunne kaupunkisuunnittelua, kiinnostuu aiheesta tietyn tapauksen vuoksi ja ryhtyy ottamaan selvää aiheesta. Toisessa ääripäässä on osallisuuden voimatoimija, jolla on intohimo aiheeseen ja joka aktiivisesti toimii yhteisössä informaation hankkijana sekä jakajana. Osallisten asiantuntijuus kaupunkisuunnittelussa kehittyy osallistujasta vaikuttajaksi. (Staffans 2004, 249.) Siinä missä osallisuuden toteutuminen on tiukasti monessa lakikohdassa määritetty, on sen toteuttamiseen jätetty kunnille liikkumavaraa. Kunnilla on mahdollisuus kehittää osallisuuden järjestämistä. (ELY-keskus 2016, 13.)

### 5.2.5 Prosessi

Asemakaavan muutokseen tähtäävään prosessiin itseensä liittyi myös paljon merkittäviksi koettuja ongelmia. Haastateltujen kaavakumppaneiden mielestä prosessi on olemassaan liian raskas ja Lohjan kaupungin tulkinta laista koettiin tarpeettoman tarkaksi. Haastatteluissa toistuvasti esiin nousi myös kaava-alueiden joustamattomuus ja yleiskaavan sitovuus. Kritiikkiä sai myös se, että kaavat eivät pysy maailmantilanteiden muutoksissa mukana, ja ettei prosessi tunnista sattuman vaikutusta toimintaan. Monet haastatelluista olivat myös kokeneet ELY-keskuksen toiminnan hidastavan ja jopa hankaloittavan prosessia. Haastatteluissa esiin nousi myös pohdintaa mahdollisista haasteista ELY-keskuksen ja kaupungin välisessä vuorovaikutuksessa.

Prosessiin kohdistuva tyytymättömyys oli myös jossain määrin tunnistettu kaavoituksessa. Prosessia on pyritty myös aktiivisesti kehittämään, mutta suurena

haasteena on se, että prosessia määrittää merkittävilta osin maankäyttö- ja rakennuslaki ja kaupungin on mahdollista vaikuttaa prosessin kulkuun vain rajallisesti.

### **5.2.6 Kaavoituksen resurssit**

Kaavoitukseen laatuun vaikuttavat kaavoituksen osaaminen sekä resurssit. Nykyhaasteena on pitkät suunnitteluajat. Vuonna 2025 tulevan MRL:n uudistuksen yhtenä tavoitteena on kehittää ratkaisuja kaavoituksen resurssien lisäämiseen. Uudistuksella halutaan saada käyttöön keinoja, jotka kasvattavat resursseja kaavan laatimiseen ja selvitysten tekemiseen. (Kuntaliitto 2019, 34 & 58–63.)

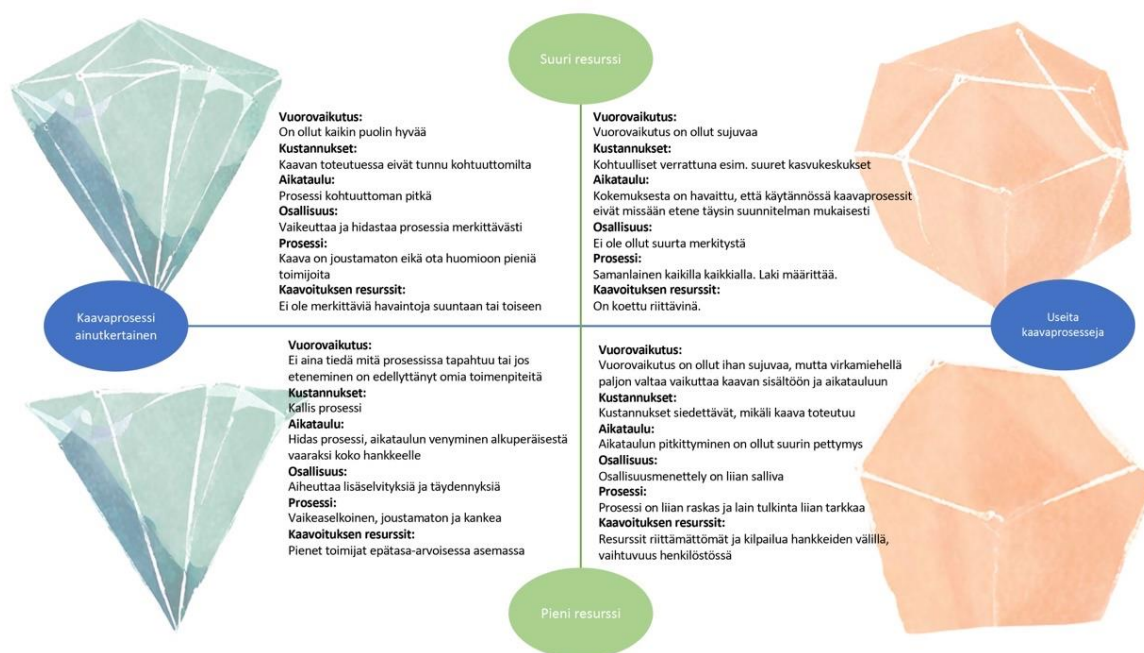
Haastatellut maanomistajat ja hanketoimijat pitivät kaavoituksen työskentelyä laadukkaana, mutta haastatteluista suuri osa piti henkilöstöresursseja riittämättömänä kaavoitushankkeiden määrään nähden. Jonkin verran tyytymättömyyttä koettiin myös hankkeiden välisestä kilpailusta, erityisesti pienten toimijoiden koettiin olevan epätasa-arvoisessa asemassa työjärjestyksessä. Myös henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamia ongelmia nousi esiin haastatteluissa. Riittämättömien resurssien koettiin vaikuttavan kaavaprosessin etenemiseen.

### **5.2.7 Asiakasprofiilit**

Palvelumuotoilussa asiakasprofiilit ovat keskeinen asiakastutkimuksesta saadun tiedon tiivistämisen ja visualisoinnin menetelmä. Asiakasprofiileihin voidaan kiteyttää asiakkaan käyttäytymistä ohjaavia malleja, arvoja, pelkoja tai esteitä. Asiakasprofiilit auttavat sekä suunnittelijaa että palvelun tuottajaa ymmärtämään kenelle palvelua tuotetaan ja miksi. Asiakasprofiilit ovat myös hyvä työkalu, jolla palvelun kehittämiseen voi saada aina uuden asiakaslähtöisen näkökulman. (Tuulaniemi 2011, 154.)

Tiedonkeruuvaiheessa hyödynnettiin hanketoimijoiden ja maanomistajien havaintoja ja mielikuvia kaavaprosessin kipupisteiden tunnistamiseen. Haastatteluiden toivottiin avaavan kaavakumppaneille merkityksellisiä tekijöitä, minkä vuoksi prosessi on koettu kuten on koettu. Kaavakumppaneiden haastatteluissa esiin nousseita asioita koottiin yhteen ja teemoiteltiin samankaltaisuus-

kaaviota apuna käyttäen. Teemoittelu nosti esiin kaksi päätekijää, jotka erottivat kaavakumppaneita toimijoina: kaavaprosessin toistuvuus tai ainutkertaisuus sekä käytettävissä olevat asiantuntijaresurssit. Asiantuntijaresurssi saattoi olla organisaation sisäinen resurssi tai palkattu konsultti. Nämä tekijät kuvattiin nelikenttäkaavioon ja täydennettiin samankaltaisuuskaavion avulla tunnistetuilla teemoilla (kuva 22). Nelikenttämallinnus kipupisteistä toimi hyvänä työkaluna erilaisten palvelun käyttäjien profiilien tunnistamisessa.



Kuva 22. Nelikenttäkaavio (Liite 3.)

Asiakas- tai käyttäjäprofiilit ovat keskeinen menetelmä, jolla voidaan kuvata käyttäjätutkimuksen tuloksia. Profiloinnin pohjana toimivat useat arvonnakenttämallit. Käyttäjien profilointi tuottaa kriittistä tietoa, jonka avulla voidaan tehdä päätöksiä kehittämistyön suunnasta ja ne auttavat palvelun tuottajaa tunnistamaan eri kohderyhmiä. (Tuulaniemi 2011, 154–156.) Asiakasprofiileita kuvataan tyypillisesti ihmishahmoiksi visualisoituna, mutta tässä työssä toimijat haluttiin kuvata henkilöitymättöminä, koska asiakasprofiilit muodostuvat sekä yksityishenkilöiden että eri kokoisten yritysten näkökulmasta ja useilta eri toimialoilta. Muotoihin päädyttiin nelikenttäkaavion synnyttämän ulottuvuusnäkökulman myötä. Kärjellään seisova timanttikuvio kuvastaa kaavaprosessin ainutlaatuisuutta toimijalle, ja monikulmion kulmat kuvastavat vastaavasti toimijan useita kaavaprosesseja. Kolmiulotteisena kuvattu kuvio tarkoittaa sitä, että

toimijalla on asiantuntijaresursseja käytössään hankkeen suunnittelussa, kun taas kuvion kaksiulotteisuus kuvastaa sitä, että toimija käy prosessia läpi oman asiantuntemuksensa varassa. Seuraavassa esitellään kaavoitusprosesseille luodut asiakasprofiilit ja pohditaan kipupisteiden teemoja kunkin näkökulmasta.

## Suuri asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi ainutkertainen

Kaavaprosessi on paikalliselle pientoimijalle ainutkertainen (kuva 23). Toimijalla on prosessissa kokenut neuvonantaja suunnittelun tukena. Hän kokee, että osallisuus ja siihen liittyen nimby-ilmiö vaikeuttaa prosessin etenemistä. Kaava-alueen läheiset asukkaat eivät suoranaisesti vastusta toimijan hanketta kuin muutoksia omassa lähiympäristössään. Toimija toivoisi kaava-alueilta enemmän joustovaraa ja valmiita ratkaisuja yritysten sijoittumiseen alueelle.



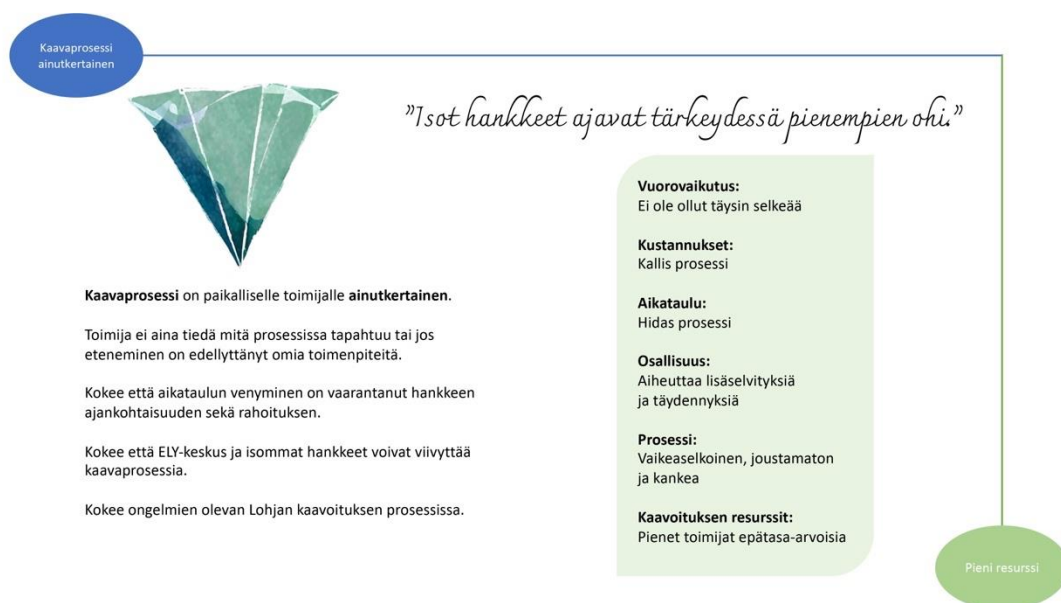
Kuva 23. Asiakasprofiili: toimijalla suuri asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi on ainutkertainen

Käyttäjä on kokenut vuorovaikutuksen olevan hyvää ja riittävää. Toimija on sitä mieltä, että kustannukset ovat olleet suuret, mutta eivät yllättäviä. Mikäli kaava toteutuu, kustannukset eivät tunnu kohtuuttomilta. Prosessin kesto sen sijaan tuntuu kohtuuttoman pitkältä, ja se korostuu etenkin silloin, jos asiaa tarkastellaan yrittäjän työuran aikajanalla. Osallisuus on hidastanut prosessia merkittävästi ja toimija kokee voimattomuutta tilanteessa. Toimija ymmärtää,

että kaavaprosessia määrittää laki, mutta hän toivoisi kaava-alueilta enemmän joustovaraa yksityiskohdissa. Yhtenä ratkaisuna toimija pitää valmiiden kaavarakkaisuiden laatimista, jolloin yritysten olisi helpompi sijoittua Lohjan alueelle.

### Pieni asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi ainutkertainen

Kaavaprosessi on paikalliselle toimijalle ainutkertainen. Toimija ei aina tiedä mitä prosessissa tapahtuu tai jos eteneminen on edellyttänyt häneltä toimenpiteitä (kuva 24). Toimija kokee, että aikataulun venyminen on vaarantanut hankkeen ajankohtaisuuden sekä rahoituksen. Toimijan kokemus on, että ELY-keskus saattaa tarpeettomasti viivyttää kaavaprosessia. Hän kokee myös, että isommat hankkeet menevät tärkeydessä pienempien edelle. Toimijan mielestä kaavamuutoksessa kokemiensa ongelmien syyt johtavat Lohjan kaupungin prosesseihin.



Kuva 24. Asiakasprofiili: toimijalla pieni asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi on ainutkertainen

Toimijalle vuorovaikutus ei ole ollut täysin selkeää. Hänen kokemuksensa prosessista on, että se on kallis ja toivottoman hidaskäyttöinen. Toimija kokee, että lain määrittämän osallisuuden järjestämisestä aiheutuu ainoastaan lisäselvityksiä ja prosessia entisestään hidastavia täydennyksiä. Hän kokee prosessin vaikeaselkoisena, joustamattomana ja kankeana. Hänellä on mielikuva siitä, että

kaavoituksen resurssit kohdennetaan ensisijaisesti suurempien hankkeiden edistämiseen ja pienet toimijat ovat epätasa-arvoisessa asemassa.

## Suuri asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja

Kaavaprosessit ovat tavanomainen osa valtakunnallisesti operoivan toimijan ydintoimintaa (kuva 25). Toimijalla on kokemusta usean eri kaupungin kaavaprosessista, ja kokemuksen mukaan prosessit Lohjalla ovat olleet kärjessä toimivuudessa. Toimijalla on oma työryhmä työstämässä suunnitelmaa ja reagoimassa mahdollisiin muutostarpeisiin. Toimija arvostaa kaavaprosessin etene- mistä autonomisesti. Muutoksiin osataan varautua ennalta ja hankesuunnitelmaan kirjataan valmiiksi annettua arviota pidempi aika. Joskus viivästyksen vaikutuksesta suunnitelma on ehtinyt kehittyä edelleen ja lopputulos voinut olla parhaimmillaan jopa suunniteltua parempi.



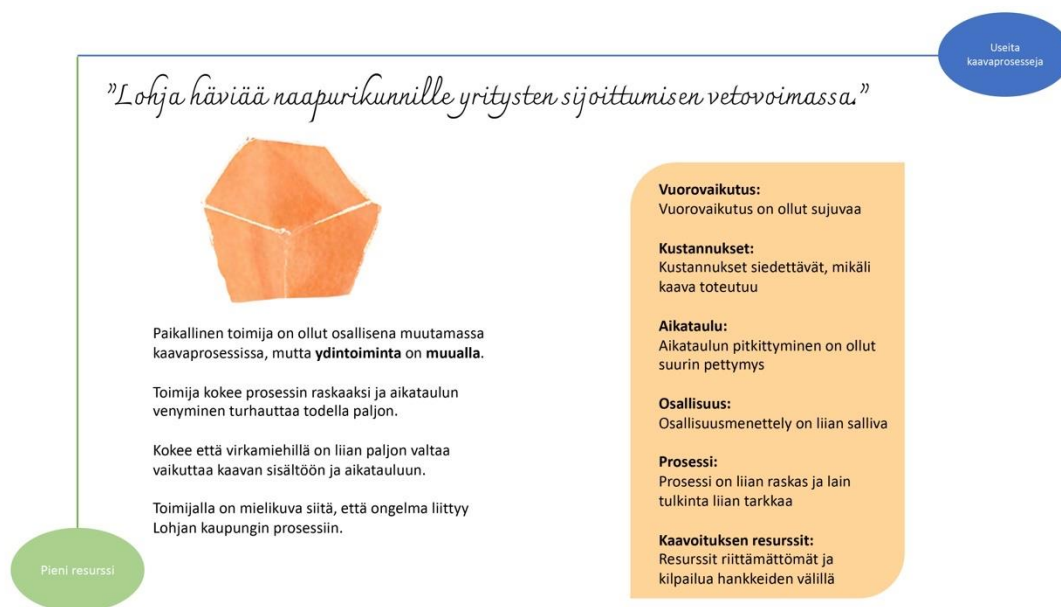
Kuva 25. Asiakasprofiili: toimijalla suuri asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja

Toimija on kokenut vuorovaikutuksen olleen sujuvaa. Kustannukset ovat olleet kohtuulliset verrattuna pääkaupunkiseutuun ja muihin suuriin kasvukeskuksiin. Aikataulun pitkittyminen koetaan osana prosessia. Mielikuva on, etteivät kaavaprosessit juuri milloinkaan etene täysin suunnitellussa aikataulussa ja tämä huomioidaan jo hankesuunnitelmaa laadittaessa. Toimija ei ole kokenut osallisuuden vaikuttaneen merkittävästi kaavaprosesseihin. Toimijan hankkeita on käynyt esittäytymässä kuntien järjestämissä tilaisuuksissa, esimerkiksi Lohjan

kirjaston kaavailloissa. Lohjan kaavaprosessi on koettu yhtenäisenä ja sama laki määrittää prosessia kaikkialla Suomessa. Kaavoituksen resurssit on koettu riittävinä.

### Pieni asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja

Paikallinen toimija on ollut osallisena useassa kaavaprosessissa, mutta ydintoiminta on muualla (kuva 26). Toimija kokee prosessin raskaaksi ja aikataulun pitkittyminen on ollut suurin pettymys. Toimija kokee, että yksittäisillä virkamiehillä on liian paljon valtaa vaikuttaa kaavan sisältöön ja aikatauluun, minkä lisäksi ELY-keskuksen osallisuus hankaloittaa päätöksentekoa. Toimijalla on mielikuva siitä, että ongelmat ovat paikallisia ja läheiset pääkaupunkiseudun kehuskunnat houkuttavat yrityksiä sijoittumaan Lohjan sijasta tarjoamalla valmiiksi sopivia yritystontteja erilaisiin käyttötarkoituksiin.



Kuva 26. Asiakasprofiili: toimijalla pieni asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja

Toimijan kokemus vuorovaikutuksesta on ollut sujuvaa. Hän pitää kustannuksia siedettävinä, mikäli kaava toteutuu, mutta epävarmaan hankkeeseen on panostettava suuria summia. Aikataulun venyminen turhauttaa. Toimija kokee osallisuusmenettelyn liian sallivana ja toivoisi sitä kehitettävän kohtuullisemmaksi kaavakumppaneiden näkökulmasta. Toimija kokee kaavaprosessin olevan liian raskas ja, niiltä osin kuin laki jättää tulkinnanvaraa, Lohjan kaupungin



tulkinnan olevan liian tarkkaa. Toimijalla on mielikuva, että kaavoituksen resurssit ovat riittämättömät siihen nähden miten paljon hankkeita odottaa edistämistä. Lisäksi toimija kokee hankkeiden välillä olevan kilpailua.

Edellä kuvattuja asiakasprofiileja tarkastellessa voidaan tehdä melko yksiselitteinen havainto kaavakumppanin tyytymättömyyden kokemuksen lisääntymisestä kaavaprosessin aikana tai sen jälkeen mitä vähemmän toimijalla on prosessista kokemusta ja mitä vähemmän asiantuntevaa neuvonantoa saatavilla. Havainnon perusteella on pääteltävissä, että viestintä ja vuorovaikutus ovat avainasemassa, kun tavoitellaan prosessin liittyvien negatiivisten kokemusten vähentämistä. Tilaajan organisaatiossa ymmärrys sekä näistä syistä että erilaisista asiakasprofiileista voi olla hyvin merkittävässä osassa kaavan laatijan kohdatessa kaavakumppaneita eri vaiheissa.

### **5.3 Kehitä ja ideoi**

Keskeisenä osana palvelumuotoiluprosessia on yhteiskehittäminen. Asiakkaan tai käyttäjän lisäksi tärkeää on osallistaa kehittämistyöhön myös muita palvelun kanssa tekemisissä olevia ihmisiä. Yhteiskehittämisen ydin on palveluntuottajan sekä palvelun käyttäjien tarpeiden ymmärtämisessä. Se lisää asiakkaan ja työntekijöiden sitoutumista sekä hyvinvointia ja tuo selkeää hyötyä innovaatioprosesseihin. (Steen et al. 2011, 53.) Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että palvelun kaikki osapuolet olisivat määrittämässä palvelun lopputulosta. Sen sijaan tarkoituksena on kerätä mahdollisimman laaja-alaisia näkökulmia ja huomioita. (Tuulaniemi 2011, 116–117.) Yhteiskehittämisen mahdollisuuksia voidaan hyödyntää palvelumuotoiluprosessin joka vaiheessa.

”Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä”, kiteyttää Tuulaniemi arvostetussa palvelumuotoilun käsikirjassaan (2011, 116). Yhteiskehittämisen vaikutusta palvelun arvonluonnissa korostetaan myös monissa muissa palvelumuotoilua käsittelevissä teoksissa.

Käyttäjätutkimusta tehdään, jotta löydetään kohderyhmälle merkitykselliset tekijät ja ymmärretään täten todellisia vaikuttimia (Tuulaniemi 2011, 153).

### 5.3.1 Yhteiskehittämisen työpaja

Fasilitoijan tehtävä on ohjata ryhmäprosessia neutraalisti. Hän avustaa ryhmätyöskentelyn käyntiin ja sparraa työtä tarvittaessa asiasisältöön puuttumatta. Osallistujat vastaavat sisällön tuottamisesta sekä viime kädessä myös päätöksistä ja toimenpiteistä tai niiden tekemättä jättämisestä. Fasilitaattori voi varmistaa, että ryhmän paras kapasiteetti saadaan hyödynnettyä ja työpajan tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on suunnitella ryhmäprosessi huolella sekä tunnistaa ja valita parhaiten sopivat työkalut. (Kantojärvi 2012, 11.)

Työpajan tavoitteena oli kuvata nykyinen palvelupolku ja tavoittaa sillä kaikki ne kaavaprosessiin liittyvät kontaktipisteet, joissa vuorovaikutuksella voi olla vaikutusta kokemukseen. Palvelupolku on kuvaus asiakkaan kokemista palvelutuokioista aika-akselille sijoitettuna. Palvelupolun päävaiheita ovat esipalvelu, kun asiakas esimerkiksi etsii tietoa palvelusta ja kenties lähestyy palvelun tuottajaa, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu, jota on esimerkiksi palautteen kerääminen jälkikäteen. Kukin palvelutuokio pitää sisällään useita kontaktipisteitä, joita ovat esimerkiksi kohtaamiset palvelun tuottajan kanssa. (Tuulaniemi 2011, 78–89.)

Palvelumuotoilu Palo on hyödyntänyt palvelupolkua projekteissaan ja esittelee työkalua ja esimerkkitapauksia kotisivuillaan. Palon mukaan palvelupolkua hyödynnetään tyypillisesti sisäisen kehittämisen työkaluna. Silloin kun palvelupolkua luodaan organisaation henkilökunnan kanssa käyttäjätutkimuksen tuloksien perusteella, voidaan parhaiten tunnistaa kehittämistarpeet ja kipupisteet asiakkaan polulta. Palvelupolku sopii käytettäväksi kehittämisen kaikissa vaiheissa. Se on monikäyttöinen työkalu, jota on mahdollista täydentää suunnittelun edetessä. Kun palvelupolkua täydennetään edelleen palvelutuotannon toiminnoilla, muodostuu siitä palvelumallikuvaus, eli service blueprint. Palvelumallikuvauksessa kuvataan palvelupolun lisäksi myös asiakkaalle näkymättömät palvelun osat sekä organisaation toimijoiden roolit ja vastuut. Palvelumallikuvaus toimii hyvin uuden palvelun idean visualisoinnissa. (Palvelumuotoilu Palo 2018)

### 5.3.2 Työpajan kulku

Työpaja järjestettiin maaliskuussa 2024 omana tilaisuutena Lohjan kaupungin kaavoituksen asiantuntijoille. Aikaa työpajalle oli varattu kaksi tuntia. Työpaja toteutettiin kaavoituksen niin kutsutussa tilannehuoneessa sekä Teams-verkkokokouspalvelussa samanaikaisesti, jotta osallistumisen esteitä olisi mahdollisimman vähän. Fyysistä läsnäoloa kuitenkin painotettiin ensisijaisena vaihtoehtona. Yhteensä seitsemästä kutsutusta asiantuntijasta neljä osallistui paikan päällä ja yksi verkon välityksellä. Sekä paikan päällä että verkossa toteutettavan työpajan fasilitoinnissa on tietenkin otettava huomioon hybridimallin erityispiirteet. Fasilitoijan on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että kaikki osallistujat tulevat huomioiduksi myös ruudun takana. Haaste pyrittiin ratkaisemaan siten, että työpajan toiminnot suunniteltiin tapahtuvan verkossa ja kaikki osallistujat olivat mukana omalla laitteellaan. Yhteisessä tilassa keskustelu käytiin konferenssikaiuttimen välityksellä ja muuten mikrofonit pidettiin suljettuna. Etänä osallistuvaa asiantuntijaa rohkaistiin puhumaan erikseen puheenvuoroa pyytämättä, jos mieleen tuli kysymyksiä tai kommentoitavaa. Koska verkkokokoukset ovat organisaatiossa jo hyvin tavanomainen osa työarkea, sujui hybridityöpajaan osallistuminen ongelmitta.

Ensimmäinen tunti oli varattu tutkimuksen vaiheiden sekä tutkimuksessa kerätyn käyttäjätiedon esiin tuomien havaintojen esittelyyn. Työpajan alkuun avattiin lyhyesti myös tutkimusasetelmaa ja esiteltiin osallistujille yhteisesti tutkivan fasilitoijan taustoja sekä tiedonintressiä tutkijan näkökulmasta. Alustuksessa annettiin kaavoituksen asiantuntijoille mahdollisuus ottaa vapaasti kantaa kaavoitukseen liittyvän ammattisanaston käyttöön sekä keskeisiin käsitteisiin ja näiden keskinäisiin suhteisiin sekä toivottiin yleisesti palautetta työstä. Alustuksessa käytiin perusteellisesti läpi käyttäjätiedon pohjalta laaditut asiakasprofiilit sekä havainnot ja työkalut, joiden avulla profiilit oli luotu.

Aikaisemmin palvelun nykytilan kartoittamisen yhteydessä oli tullut esiin, että kaavoituksen työntekijät ovat äskettäin käyneet läpi perusteellisen LEAN-koulutuksen kaavaprosessin sujuvoittamiseen liittyen (kuva 27, sivu 60). LEAN-toimintamallin pyrkimys on prosessien tehostaminen turhaa työtä vähentämällä (LeanThinking). Ensimmäisen tunnin päätteeksi oli varattu aikaa myös

ensimmäisen tunnin sisällön yhteenvetoon ja pohdintaan sekä LEAN-tulosten ja tutkimukseen kerätyn käyttäjätiedon vertailuun.

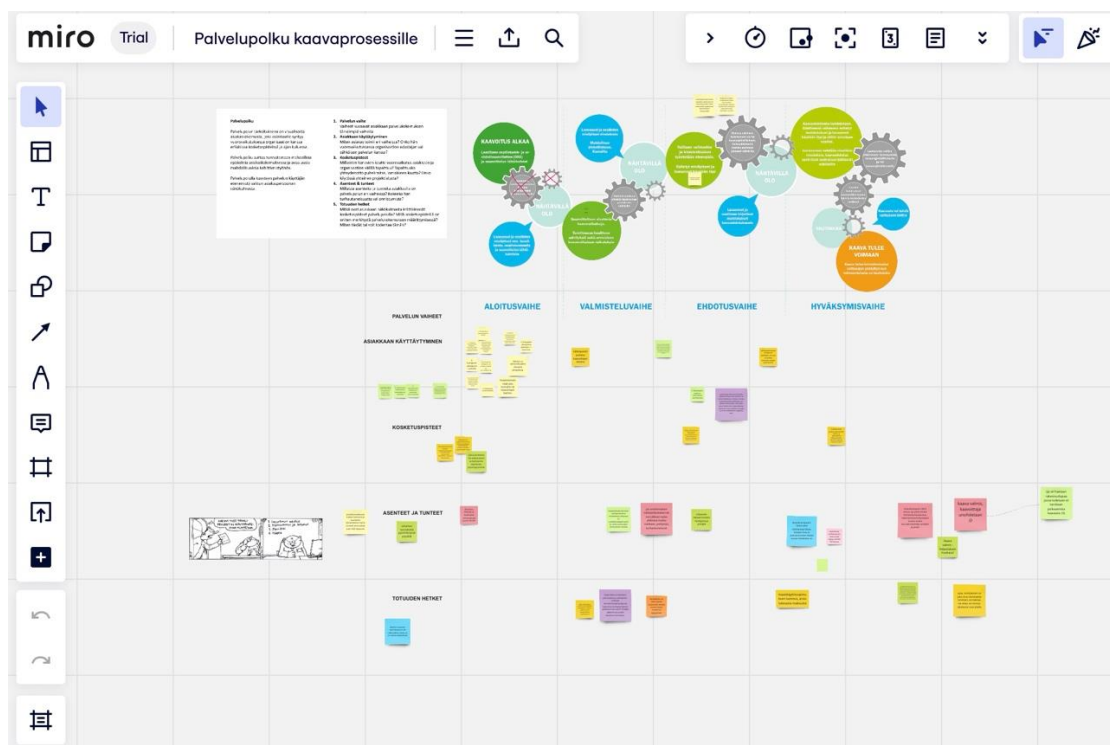


Kuva 27. LEAN-koulutuksen tuloksena syntynyt palvelupolku kaavoituksen näkökulmasta (Lohjan kaupungin materiaalit)

LEAN-toiminnalla kaavaprosessi oli purettu palvelupolcumalliin, jossa on kuvattu yksityiskohtaisesti prosessin nykytila ja kaavoituksen sisäinen työnjako kaavaprosessin eri vaiheissa. Mallin avulla on tunnistettu prosessin ne vaiheet, joissa tapahtuu aktiivista prosessin edistämistä, sekä vaiheet, joissa kaavoituksessa odotetaan jotakin tapahtuvaksi. Odotusta voi aiheutua tilanteissa, joissa on esimerkiksi kutsuttu koolle palaveri, on tulossa kuulutuksia lehteen, kaava on tarkistuskierroksella tai hankinnassa on selvityksiä sekä päätöksentekoon liittyvää odottelua. Lopputuloksena kaavoituksessa on alettu laatia esitietoja keräävää kyselylomaketta, jonka valmistuttua se tulee jokaisen kaavamuutosta haluavan täytettäväksi ennen prosessin aloittamista. Näiden esitietojen perusteella voidaan osoittaa hakija oikeaan palveluun kaupungin sisällä. Hakijan antamien esitietojen pohjalta voidaan myös verrata hakijaa laadittuihin asiakasprofiileihin piilevän tiedon saamiseksi.

Toinen tunti työpajasta käytettiin kehittämistehtävän työstämiseen. Tehtävänanto liittyi myös palvelupolun rakentamiseen, mutta tällä kertaa siten, että näkökulma onkin kaavakumppanin. Osallistujille avattiin palvelupolun käsitettä, minkä jälkeen heidät ohjattiin omilla laitteillaan sähköiselle työalustalle Mirossa (kuva 28, s. 61). Työalustalle oli valmisteltu tehtävän pohjaksi kaavoi-

tuksen omilla kotisivuilla käyttämänsä kaavaprosessin vaiheita kuvaava kaavio, joka on kuvattu opinnäytetyössä jo aikaisemmin (kuva 5, sivu 18). Kaavio soveltui pohjaksi, sillä se havainnollisti erinomaisesti palvelupolun vaiheet aika-akselilla, mutta ei kuitenkaan ohjannut osallistujien ajattelua liiaksi.



Kuva 28. Palvelupolkutehtävän työalusta Mirossa

Palvelupolkutehtävässä osallistujia ohjeistettiin sijoittamaan kuhunkin palvelun vaiheeseen tunnistettuja palvelutuokioita, joiden kontaktipisteitä heidän tuli avata mahdollisimman tarkkaan ja konkreettisin kuvauksin. Yhteiseksi näkökulmaksi sovittiin pienen asiantuntijaresurssin omaava toimija, jolle kaavaprosessi on ainutkertainen. Kyseinen profiili valikoitui tarkasteltavaksi näkökulmaksi, koska siihen liittyi profiileista silminnähden eniten koettuja ongelmakohtia prosessissa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli avata kontaktipisteitä ja sitä kautta tunnistaa missä vaiheissa vuorovaikutusta olisi tarpeen sekä mahdollista kehittää ja sen avulla välttää tai vähentää ristiriitojen muodostumista.

#### 5.4 Tuota ja ratkaise

Tutkimuksen sekä kehittämistyön keskeinen teema on ollut vuorovaikutuksen parantaminen, tiedon välittäminen sekä ymmärtäminen ja ymmärretyksi tuleminen. Tutkimuksessa on kerrytetty asiakasymmärrystä haastattelemalla sekä

palvelun tuottajia että palvelun käyttäjiä. Asiakasymmärrys ei ole tieteellisesti määritetty käsite. Asiakasymmärrystä ja asiakkuuksien johtamista käsittelevässä pro gradu -tutkielmassaan Olli Hildén kuvaa asiakasymmärrystä eri tietolähteen tiedon kokonaisuudeksi, jonka muodostamiseksi organisaation tulee kyetä myös prosessoimaan kaikkia tiedon lähteitä. Kerätyn datan on pidettävä sisällään tarpeeksi erilaista tietoa ja siihen tulee myös liittyä jonkinlainen kokemusperäinen ulottuvuus, jotta voidaan puhua ymmärryksestä. (Hildén 2017, 25–26.) Tämän kokemusperäisen ulottuvuuden tavoittamiseen on mahdollista palvelumuotoilun menetelmiä ja konkreettisia työkaluja käyttäen. Palvelumuotoilun käyttäjäymmärrykseen perustuva kehittämisote parantaa ideoita ja käyttäjälähtöisyys tuottaa käyttäjille tunnistettua lisäarvoa. (Steen et al. 2011, 58.) Nykyään organisaatioissa kerätään monenlaista tietoa asiakkaasta, mutta tieto on hajanaista ja sen prosessoimisessa on yhä paljon hyödyntämättömiä potentiaaleja. Palvelumuotoilun avulla voidaan tunnistaa ja poimia käyttöön se tieto, jolla on merkitystä palveluiden kehittämisen kannalta.

#### **5.4.1 Työpajan yhteenveto**

Työpajassa osallistujat purkivat kaavaprosessin palvelupolun tuokioita kontaktipisteiksi. Tehtävä pohjautui kaavaprosessin vaiheisiin, ennen palvelua, aloitusvaihe, valmisteluvaihe, ehdotusvaihe sekä hyväksymisvaihe, jotka noudattavat ennalta määritettyä kaavaa, jota jokainen kaavaprosessi noudattaa. Prosessin päälinjoja sekä joitakin yksityiskohtia määrittää maankäyttö- ja rakennuslaki, mutta laki myös jättää kunnille tietyiltä osin mahdollisuuden omien käytäntöjensä järjestämiseksi.

Ennen kaavaprosessin käynnistämistä hanketoimija tai maanomistaja ottaa yhteyttä kaavoitukseen joko puhelimitse tai sähköpostilla. Monet osapuolten välisistä tapaamisista järjestetään hyvin tavallisesti Teams-verkkokokouspalvelun välityksellä, mutta pyrkimys on tavata ainakin kerran kasvotusten, tyypillisesti ensimmäisellä tapaamisella. Suurelle osaa hanketoimijoista ja maanomistajista verkkotapaamiset ovat tuttuja ja niiden järjestäminen on helppoa, mutta mukana on sellaisiakin toimijoita, joille verkossa tapahtuvat yhteydenotot vaativat tarpeettoman paljon ponnisteluja tai eivät onnistu ollenkaan.

Kaava voi tulla vireille, jos se on hyväksytty kaavoitusohjelmaan tai siitä on tehty erillinen käynnistämispäätös. Joskus tätä edeltää myös kaupunkikehityslautakunnan tekemä suunnitteluvarauspäätös. Käynnistämiskeskustelun yhteydessä laaditaan ja allekirjoitetaan kaavoituksen käynnistämissopimus. Kirjallinen sopimus on tärkeä elementti mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittämiseksi. Ongelma kuitenkin koskettaa kaikkia osapuolia, mikäli kaavakumppanille ei ole ollut yhteisestä sopimuksesta huolimatta selvillä kaikki hänen toimintaansa liittyvät veloitteet. Kaavaprosessista laaditaan työsuunnitelma, jossa sovitaan aikataulu ja työnjako.

Tyypillisessä haastavassa tilanteessa kaavakumppani ei tiedosta millaisia lisätietoja tai toimenpiteitä häneltä odotetaan. Tilanteessa, jossa aineisto on riittämätön tai virheellinen, ei kaavaprosessi voi edetä. Toinen vastaava esimerkki voisi olla, että kaavan laatija odottaa toimijalta täydennettyjä suunnitelmia tai lisätietoja. Kumppani reagoi hitaasti, mutta aineiston toimitettuaan toivoisi prosessin etenevän välittömästi, kun taas kaavoituksen resurssit ovat jo sidottuna toisaalle. Molemmissa tilanteissa kaavakumppani turhautuu ja valittaa tilanteesta kaavoituksen yhteyshenkilön lisäksi mahdollisesti kaupungin johdolle sekä lehdistöön ja sosiaaliseen mediaan. Viesti julkisuuteen voi olla, että kaavoituksessa jarrutetaan tarkoituksellisesti prosessin etenemistä.

Ei ole tavatonta, että kaupungin johto saa yhteydenottoja, joissa turhautunut kaavakumppani osoittaa tyytymättömyyttään ja toisinaan saattaa käytöksellään jopa painostaa, kun prosessi ei etene toivotulla tavalla. Palaute käydään aina toimijan kanssa henkilökohtaisesti läpi joko kasvokkain tai Teamsin välityksellä, jolloin keskustellaan yhteisesti prosessin suunnasta ja sovitaan toimenpiteistä jatkossa. Palaverista tehdään muistio. Näin sovitut asiat tulevat jälleen kirjatuksi selkeästi molempien osapuolien muistin tueksi, mutta myös turvaksi mahdollisten ristiriitojen toistuessa.

Kaavakumppanin kanssa yhteydenpito toteutuu enimmäkseen sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Kuntalaisten ja muiden vastaavien osallisten kanssa kaavoitukseen liittyvät keskustelut ovat parhainta käydä sähköpostilla, joskus myös puhelimitse. Kuntalaiset pyrkivät toisinaan lähestymään viranhaltijoita myös sosiaalisen median kautta, mutta heidät pyritään ohjaamaan virallisiin kanaviin.

Kaavakumppanin asenteissa on yhä paljon ennakko-olettamuksiin perustuvia mielikuvia virkamiesten työskentelyyn liittyen. Kaavakumppani on luonnollisesti omasta hankkeestaan innostunut ja malttamaton edistämään prosessia. Toimijalla saattaa olla jo pitkälle vietyjä suunnitelmia esimerkiksi sisustukseen ja muihin yksityiskohtiin liittyen. Ja asioiden hitaus voi tällöin korostua kaavakumppanin kokemana. Pettymys on suuri, mikäli selvitykset johtavat odottamattomiin reunaehtoihin, jotka edellyttävät muutoksia jo tehtyihin suunnitelmiin.

Pettymys ja turhautuminen purkautuu tyypillisesti kaavoittajaan ja päällimmäinen ajatus voi olla, että virkamies saattaisi aiheuttaa toiminnallaan hankaluutta hankkeelle tai toimijalle henkilökohtaisesti. Kokemus on usein se, että oma hanke on kaikkein tärkein, eikä kukaan muu ymmärrä sitä.

Toisinaan voi käydä niin, että kaavan valmistuttua haetaan rakennuslupaa suunnitelmalle, joka onkin muuttunut kaavaprosessin jälkeen. Silloin tarvitaan poikkeamista kaavasta, joka on jälleen uusi työvaihe, ennen kuin hanke pääsee etenemään. Myös kaavan laatija voi kokea turhautumista selittäessään samaa asiaa toistuvasti, jos kaavakumppani ei jotain yksityiskohtaa ymmärrä tai ei halua sitä hyväksyä.

Kaavoittajan työstä ja laadituista selvityksistä muodostuu aina lasku, myös siinä tapauksessa, ettei kaava toteudu. Vaikka asiasta on käyty keskustelu ja siitä on sovittu osapuolien allekirjoittamassa sopimuksessa, tulee eteen toisinaan tilanteita, että kustannukset yllättävät kaavakumppanin. Toimija saa enakkoon myös arvion muodostuvista kustannuksista, mutta muuttuvat tilanteet vaikuttavat luonnollisesti myös laskuihin. Esimerkiksi maankäyttösopimuksen luonnoksen yhteydessä kaavakumppanille annetaan arvio tulevasta maankäyttösopimusmaksusta, mutta summaa on vaikea arvioida täsmällisesti enakkoon, jolloin todellisuudessa maksu voikin olla arviota suurempi. Joskus asiakas saattaa jopa kieltäytyä maksamasta. Kiista maksuista pitkittää kaavaprosessia ja kaavakumppanin tyytymättömyys kasvaa entisestään. Kaavoituksessa voitaisiinkin pohtia, miten maankäyttösopimusmaksun laskentamenetelmiä voisi avata kaavakumppanille perusteellisemmin. Tällöin lopullinen kustannus ei olisi välttämättä niin yllättävä silloinkaan, kun se prosessin edetessä on kasvanut.



Asemakaava ei ole kaikkiin tarpeisiin oikea väline, kun taas joissakin tilanteissa se on ainoa mahdollinen. Tästäkin syystä hankkeen edellytyksistä käydään keskustelu kaavoituksen kanssa ennen hankkeen käynnistämistä. Kaavakumppanille voi myös tulla yllätyksenä, että kaavan toteuttamiseksi tarvitaan esimerkiksi tonttijako tai jokin muu toimenpide, joka maksaa ja vie aikaa. Aikataulu pitkittyy ja lasku kasvaa kaavakumppanin harmituksen kanssa. Epäselviä tilanteita voi olla myös sellaiset, kun tarvitaan jotain aineistoa, eikä ole selvää toteuttaako toimijan oma asiantuntija vai kaavoituksen hankkima konsultti.

Kaikista näistä haasteiden mahdollisuuksista huolimatta, joskus käy myös niin, että hankkeesta on tullut hyvää palautetta, hanke etenee hyvin ja kaavakumppani on ollut tyytyväinen. Kaavan laatija jakaa maanomistajan tai hanketoimijan tavoitteet kaavan onnistuneesta lopputuloksesta. Osapuolet ovat kaavaprosessissa samalla puolella.

#### **5.4.2 Kaavaprosessin kuvaus**

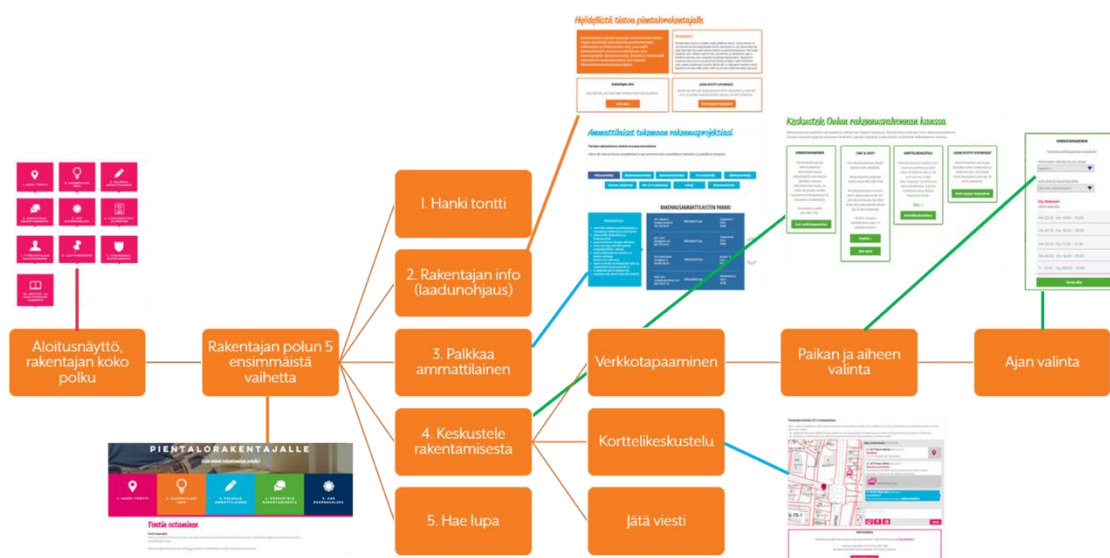
Tutkimuksen perusteella palvelun ongelmakohdat voidaan tunnistaa liittyvän kaavaprosessin etenkin alkuvaiheiden vuorovaikutukseen kaavoituksen ja kaavakumppanin välillä. Haastatteluista kävi ilmi, että hanketoimijat sekä maanomistajat kokivat vuorovaikutuksen enimmäkseen positiivisena tai erityyppisesti positiivisena. Kuitenkin ristiriitatilanteet syntyvät pääosin siitä, ettei kaavakumppanilla ole ymmärrystä prosessiin liittyvissä vaiheissa, jotka eivät tälle suoraan näyttäydy. Kaavakumppaneiden asiakasprofiilien tarkastelussa tyytymättömyys kasvoi, kun menttiin nelikenttämallin akseleilla vähemmän asiantuntijuuden suuntaan. Kun vastaavasti asiantuntijuuden lisääntyessä tyytyväisyys lisääntyi erinomaisiin lukemiin. Tästä voimme päätellä, että nykyiset käytännöt ovat riittävät sellaisen toimijan näkökulmasta, jolla on kokemusta useammasta eri kaavaprosessista tai jolla on kohtalainen tai suuri asiantuntemus suunnittelun tukena.

Sen sijaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten onnistutaan viestimään kumppanille, jolle kaavaprosessi on ainutkertainen ja jolla on hyvin vähän tai ei ollenkaan todellista tietoa prosessin etenemisestä ja kumppanin

omista velvoitteista koskien prosessia. Ongelma on tunnistettu kaavoituksessa. Kaavaprosessin käynnistyessä kaavoittaja kertoo kumppanille kaavaprosessin vaiheet sekä selvittää hankkeen tavoitteet, resurssit sekä käytettävissä olevat lähtötiedot. Vaikka asiat käydään läpi prosessia käynnistettäessä ja osapuolet laativat sekä allekirjoittavat kirjallisen sopimuksen, moni asia voi uutena jäädä kaikesta huolimatta kaavakumppanille epäselväksi. Edellä kuvattu tilanne johtaa pahimmillaan ristiriitoihin ja syvään tyytymättömyyden kokemukseen kaavaprosessiin ja kaavoituksen työskentelyyn liittyen.

Toimeksiantajalla oli palvelumuotoiluprosessin alussa ajatus kaavaprosessin kuvauksen päivittämisestä siten, että se palvelisi erityisesti maanomistajan ja hanketoimijan näkökulmaa. Prosessikuvauksen mallintamisen tueksi kerättiin perusteellista käyttäjätietoa kaavoituksen asiantuntijoilta sekä eri kumppaniprofiileja vastaavilta maanomistajilta ja hanketoimijoilta, jotka ovat äskettäin käyneet prosessin läpi tai joilla prosessi on parhaillaan käynnissä, jotta mallinnuksessa voitaisiin ottaa huomioon mahdollisimman monipuolista tietoa ratkaistavasta ongelmasta.

Kaavaprosessin mallinnus on rautalankamalli, joka kuvaa visuaalisesti digitaalisena toteutettavan lopputuotteen runkoa. Mallia tulee kehittää Lohjan kaupungin graafisen ohjeiston mukaisesti. Mallin kehittämisessä suositellaan hyödynnettävien palvelumuotoilun menetelmiä ja yhteiskehittämisen periaatteita sekä iteratiivista lähestymistapaa. Mallinnukseen on haettu innoitusta digitaalisten palveluiden mallintamisesta julkisten palveluiden muotoiluprojekteissa, esimerkkinä Oulun rakennusvalvonnan vuorovaikutusalusta (kuva 29, s. 67).



Kuva 29. Oulun kaupungin rakennusvalvonnan vuorovaikutusalustan rakennekaavio (Palvelumuotoilu Palo 2019)

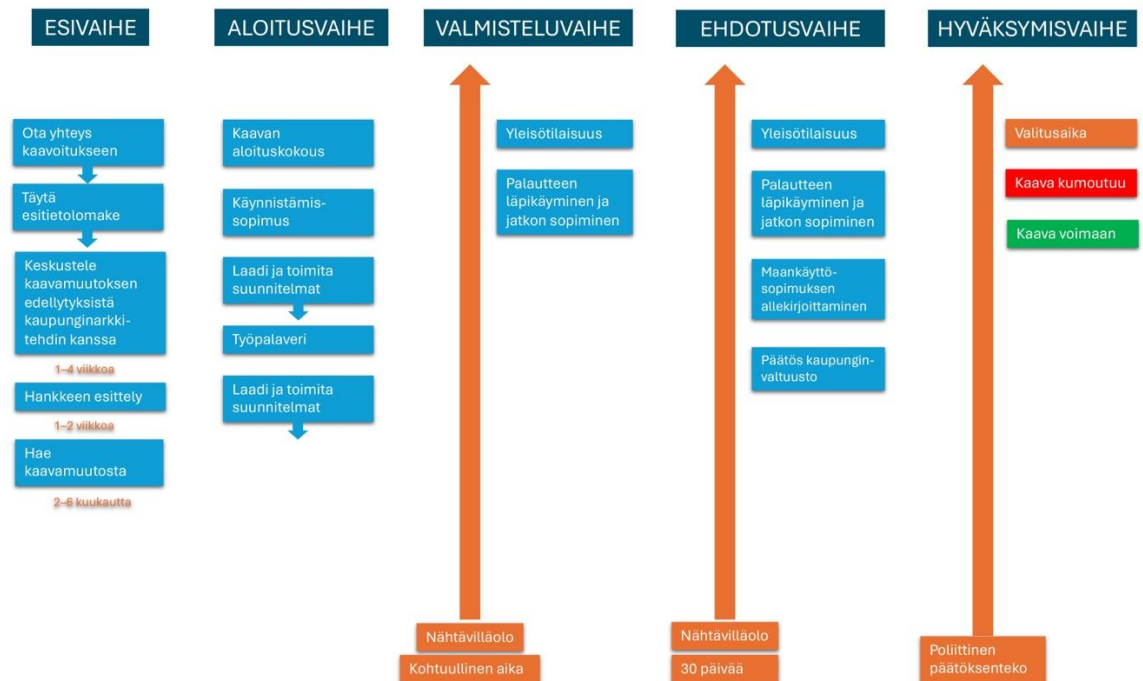
Palvelumuotoilun Palon mallissa kyse on sähköisestä palvelusta, jonka toivottiin mahdollistavan nopean, helpon ja vuorovaikutteisen keskustelun pientalorakentajien ja rakennusvalvonnan välillä. Tavoitteena oli helpottaa kuntalaisten ja rakennusvalvonnan välistä keskustelua ennen lupahakemuksen jättämistä sekä parantaa laadunohjausmateriaalin saatavuutta. Ensimmäinen versio syntyi rakennusvalvonnan ja palvelumuotoilijan keskustelun pohjalta. Versiota kehitettiin iteroiden ja prosessin aikana myös kaupungin sisäiset tarpeet selkeytyivät. (Palvelumuotoilu Palo 2019.)

Kun rautalankamalli saavutti tilaajan tavoitteet, sen käytettävyyttä testattiin pientalorakentajien, eli loppukäyttäjän kokeilutyöpajassa. Työpajassa kuntalaisia haastateltiin heidän kokemuksistaan kunnan kanssa asioinnista siihen mennessä ja millaisin yhteydenottotavoin heidän olisi mielekkäintä asioida rakentamiseen liittyen. Keskustelujen lisäksi he kokeilivat demoa. Työpajasta laadittiin yhteenveto projektin tuloksista ja johtopäätöksistä. Työ tilattiin osana Digikuntakokeilu-hanketta ja se toteutettiin yhteistyössä Oulun kaupungin rakennusvalvonnan kanssa vuonna 2017. (Palvelumuotoilu Palo 2019.)

### 5.4.3 Prototyypointi

Oleellinen osa palvelumuotoilua on ideoiden testaaminen sekä arviointi erilaisten prototyyppien avulla. Prototyypillä tarkoitetaan nopeasti luotua mallia, jonka avulla kehittämistä voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Prototyypin avulla

voidaan helposti ja edullisesti testata konseptin käytettävyyttä sekä ideoida eri kontaktipisteitä. Prototyypointi syventää ymmärrystä kehittämiskohteesta. Prototyyppejä voidaan rakentaa loputtomasti eri tavoin ja sitä tehdään tyypillisesti palvelumuotoiluprosjektin kaikissa vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 194–196.) Palvelun visuaalisen kuvantamisen tavoitteena on saavuttaa ymmärrettävä ja yhteisesti jaettu näkemys palvelusta. Testaamalla sitä käyttäjillä varhaisessa vaiheessa saadaan luotettavaa tietoa siitä, onko suunta oikea ja millä tavoin kehittämistyötä on kannattava jatkaa. (Tuominen et al. 2015.) Kaavaprosessin kuvauksen prototyyppi laadittiin sekä kaavoituksen että kaavakumppanin näkökulmasta laadittuja palvelupolkukavaioita hyödyntäen palvelupolun rautalankamallina digitaaliseen ympäristöön (kuva 30).



Kuva 30. Kaavaprosessin palvelupolku kuvattu vaiheittain rautalankamallin avulla

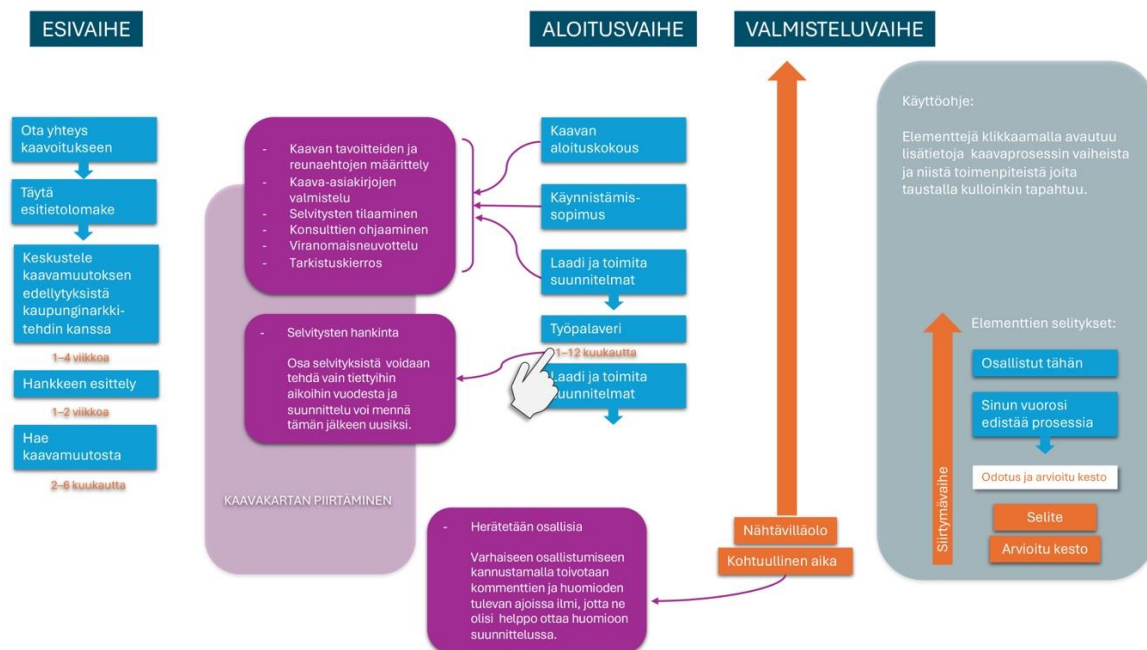
Prototyyppi rakennettiin tunnistetun asiakastarpeen pohjalta ja sen tarkoitus oli simuloida käyttäjän kokemusta palvelusta edistämään ajattelua ja tukemaan palvelun kehittämistä. Syntynyt ratkaisu kuvaa kaavaprosessin palvelutuokioita palvelupolulla kaavakumppanin lähtökohdista. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että yksi prosessin kuvaamisen haasteista on ymmärryksen välittäminen siitä, millä tavoin kaavaprosessia edistetään silloin, kun kaavakumppani ei osallistu prosessiin aktiivisena toimijana. Toinen selkeä esiin noussut haaste oli, ettei prosessin edetessä kaavakumppanille aina ollut selvää, että missä prosessin vaiheissa kaavan edistäminen edellyttää kumppanin

toimia. Ratkaisussa visualisoitiin sähköiselle alustalle suunniteltu malli, jonka perusnäkyssä kaavaprosessin eri vaiheet on kuvattu ylhäältä alaspäin etenevänä palvelutuokioiden sarjana.

Prototyypissä palvelutuokiot on kuvattu sinisellä värillä. Kaavoituksen eteneminen vaiheesta toiseen sisältää nähtävillä oloa, jolloin osallisilla on mahdollisuus osallistua kaavan valmisteluun. Nämä siirtymävaiheet on kuvattu prototyypissä oranssilla värillä ja ylöspäin suuntautuvana nuolena, jonka mukana katse etenee seuraavaan vaiheeseen. Ylöspäin suuntautuva liike kuvastaa myös siirtymävaiheeseen liittyvää odotusaikaa, jonka arvioitu kesto tai muu selitys on myös kerrottu. Prototyypin perusnäky kuvaa kaavaprosessin käytännön vaiheet, joiden toiminnassa kaavakumppani on mukana.

Rautalankamallin tarkoitus on välittää katsojalle idea palvelun toimintaperiaatteesta. Rautalankamallia on tarkoitus testata testikäyttäjillä ja suunnitella mallia eteenpäin palaute huomioon ottaen. Lopullisen tuotoksen visuaalinen esitystapa edellyttää perehtymistä toimeksiantajan graafiseen ohjeistoon ja sitä noudattavan esitystekniikan haltuunottoa, mutta ei se ei ole olennaista nopean prototyypittelyn yhteydessä. Prototyypivaiheessa graafisilla elementeillä halutaan kuvata toimintoja eikä sen ole tarkoituskaan olla viimeistelty. (Tuulaniemi 2011, 194–196.)

Merkittävät haasteet liitettiin kaavan vaiheisiin, jolloin kumppani ei ole toiminnassa mukana. Maanomistajan tai hanketoimijan oli vaikea tavoittaa ymmärrystä kaavan edistymisestä palvelutuokioiden taustalla. Sen kuvaamisen ongelmaksi muodostui työvaiheiden ja tapahtumien paljous ja niihin sisältyvän informaation määrä (kuva 27, sivu 60). Sen sijaan, että tietoa olisi pyritty esittämään yhdessä näkyssä, hahmoteltiin prototyypillä myös käyttäjän toimintoja (kuva 31, s. 70).



Kuva 31. Kaavaprosessin rautalankamallin yksityiskohta ja toimintaperiaate

Käyttäjälle tarpeellisten toimintojen kuvaamiseksi kaaviosta irrotettiin yksi kaavaprosessin vaiheista yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Mallin idea toimii siten, että jokainen kuvattu palvelutuokio sekä niiden väliset selitteet esitetään elementteinä, jonka valitsemalla palvelutuokioon liittyvä lisätieto avautuu näytölle. Tällä tavoin tietoa voidaan välittää käyttäjälle aina tarvittaessa. Lisäksi protomallissa on kuvattu ohjeita kuvauksen käyttöön sekä visuaalisten elementtien tulkintaohje. Ohjeistuksen tulisi olla käyttäjän saatavilla jokaisessa näkymässä. Jotta kuvaukseen löydetään parhaat ratkaisut, suositellaan sen suunnitteluun käyttäjälähtöistä lähestymistapaa ja monialaista yhteiskehittämistä (Koivisto et al. 2021, 231).

Käyttäjälähtöisyys ja vuorovaikutus kehittämistyössä parantavat käytettävyyttä sekä sen myötä syntyvää käyttäjäkokemusta. Tämä on palvelumuotoilun tunnistettu ja tunnustettu vaikutus ja muun muassa johtavat teknologiayritykset hyödyntävät muotoilun mahdollisuuksia strategian tasolla asti. Palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisessä käyttäjiä osallistetaan systemaattisesti. (Keinonen 2021, 90–91.)

Visuaalisen kuvauksen suunnittelussa on kannattavaa hyödyntää kaavoituksen asiantuntemusta. Näin saadaan kaikki tieto kuvattua oikein ja perusteellisesti. Osallistamalla voidaan myös lisätä asiantuntijoiden sitoutumista, jolloin

muutosten käyttöönottoaminen voi helpottua. Asiantuntijoiden kanssa yhteiskehittämisessä on kuitenkin otettava huomioon, että suunnittelua tulee tehdä ensisijaisesti kaavakumppanin näkökulmasta. Tässä voidaan käyttää työkaluna tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella luotuja asiakasprofiileja. Kuvauksen suunnittelussa on tärkeä osallistaa myös sen käyttäjiä. Tämä on tärkeää muun muassa sen varmistamiseksi, että asiantuntijatieto saadaan kuvattua riittävän helppotajuisesti ja selkeästi myös maallikolle. Käytettävyyden arviointi on myös hyödyllistä testata mahdollisimman monimuotoisen ja monitaitoisen käyttäjäryhmän avulla, jotta tunnistetaan kuvauksen ongelmakohdat tehokkaasti.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Lohjan kaupungin kaavaprosessin kuvausta sekä siihen liittyvää asiakasymmärrystä palvelumuotoilun lähestymistavalla. Ymmärrystä kaavoituksen erityispiirteistä syvennettiin haastattelemalla kaupungin viranhaltijoita kaavoitukseen liittyvistä yleisistä periaatteista ja käytänteistä sekä Lohjan kaupungin kaavaprosessin nykytilasta. Samalla pyrittiin tarkentamaan toimeksiantajan sisäisiä tavoitteita palvelumuotoiluprosessin suhteen. Kaavoituksen asiantuntijoiden haastatteluista nousi esiin havaintoja heille näyttäytyvistä prosessin kipukohtista. Kaavoituksen näkökulmasta pääasiallisia haasteita olivat kaavaprosessin keston arvioinnin vaikeus, kustannusten arvioinnin vaikeus sekä riittävän informaation tarjoaminen työskentelyn tehokkuuden kärsimättä ja informaation tarpeen tunnistaminen. Tavoitteeksi asetettiin kaavaprosessin kuvauksen kehittäminen maanomistajan ja hanke-toimijan näkökulmasta.

Vertailuanalyysin avulla pyrittiin tunnistamaan hyviä käytäntöjä kaavaprosessin kuvaamiseen. Vertailussa esimerkkipunktien kaavaprosessin kuvauksissa nähtiin osallistuvan kuntalaisen näkökulma. Kaavakumppanin näkökulmaa vertailuanalyysillä ei tavoitettu. Vertailuanalyysiä käytettiin kaavaprosessin kuvaamisen toiminnallisuuteen ja yleisiin visuaalisiin elementteihin. Graafinen ilme ei ollut arvioinnin kohteena. Havaintojen perusteella selkeys kuvaamisessa ja riittävän informatiivisen sisällön yhdistelmä voitiin saavuttaa avautuvien valikoiden avulla. Runsaita asiapitoisia tekstisisältöjä visualisoimalla teksti jäsenyi tehokkaasti ja toi helppotajuisuutta sisältöihin. Havaittiin myös,

että sisältöjen sijoittaminen ja ryhmittely kotisivuilla oli tärkeää oikean tiedon löytymisen kannalta. Kuvauksen sijoittamisessa kotisivuille on hyvä pohtia, halutaanko varmistaa tiedon löytyminen loogisesti navigoiden vai riittääkö toimivan hakuominaisuus ja millaisilla toimilla voidaan huomioida eri käyttäjäryhmien tarpeet.

Tutkimusryhmän haastatteluiden aineistosta syntyy ihmiskeskeisessä tutkimuksessa painotettu syvälinen ymmärrys. Tutkimuksessa haluttiin käyttää riittävästi aikaa haastatteluprofiiliin sopivien toimijoiden tavoittamiseen ja haastatteluaineiston huolelliseen purkuun ja analysointiin. Haastatteluaineiston analyysissä hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota, joka toimi hyvänä työkaluna laadullisen tiedon jäsentämiseen ja yhdistelyyn. Samankaltaisuuskaavion avulla pystyttiin tunnistamaan haastatteluaineistossa toistuneet teemat. Kriittistä suhtautumista esiin nostaneita teemoja olivat:

- vuorovaikutus
- kustannukset
- aikataulu
- osallisuus
- prosessi
- kaavoituksen resurssit

Haastatteluaineisto ryhmiteltiin uudelleen teemojen eli tunnistettujen kipupisteiden mukaan. Uudelleenryhmittely tehtiin nelikenttämallin avulla. Nelikenttä rakennettiin kahden pääteeman pohjalta; Pystysuuntaisella akselilla kuvattiin kaavakumppanin käytössä olevaa asiantuntemusta ja vaakasuuntaisella akselilla kaavaprosessien määrällistä kokemusta. Näin tunnistettiin kaavakumppaneista neljä erilaista asiakasprofiilia:

- Suuri asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi ainutkertainen
- Pieni asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi ainutkertainen
- Suuri asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja
- Pieni asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja

Asiakasprofiilien avulla pystyttiin tunnistamaan eri asiakasheimojen erilaisia tarpeita, jotka voidaan ottaa huomioon, kun halutaan viestiä kaavakumppanille kaavaprosessiin liittyvistä velvoitteista. Asiakasprofiilien tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös asiakkaan kohtaamisessa heti prosessin käynnistyessä. Hyöty asiakkaan profiilin tunnistamisesta auttaa kaavoittajaa kiinnittämään huomiota vuorovaikutukseen myös kaavaprosessin edetessä. Tällöin



voidaan tarjota epätietoiselle kaavakumppanille riittävästi tietoa oikeassa vaiheessa prosessin sujuvoittamiseksi ja toisaalta taas tunnistamalla voidaan tehostaa työajan käyttöä toisaalle niissä tilanteissa, kun ohjaaminen ei ole tarpeen.

Yhteiskehittämisen työpajassa kaavoituksen asiantuntijat kuvasivat kaavakumppanin palvelupolun. Palvelupolku valikoitui työkaluksi, jotta saatiin yhdistettyä tunnistetut kipupisteet oikeisiin kontaktipisteisiin. Kontaktipisteiden visualisoinnissa kaavoituksen asiantuntemus oli merkittävässä roolissa, sillä heidän kokemuksensa kaavaprosessin kulusta oli kattava ja asiantuntijoina he pystyivät tarkastelemaan prosessia totuudenmukaisesti. Yhteiskehittäminen tuki hyvin palvelupolun kuvaamista, sillä kaavoituksen asiantuntijat pystyivät täydentämään toisiaan ja yhdessä keskusteleminen vei tehtävää hyvin eteenpäin.

Yhteiskehittämisen tuloksena syntyneen kaavakumppanin palvelupolun kuvauksen pohjalta luonnosteltiin kaavaprosessin kuvauksen rautalankamalli. Rautalankamalli on suunniteltu sähköiseen ympäristöön ja se mukailee palvelupolkua. Palvelupolkuun pohjautuvan kuvauksen tavoitteena on toimia kaavakumppanin itsenäisesti käytettävissä olevana työkaluna kaavaprosessin aikana. Kuvauksella halutaan esittää selkeä näkymä kaavaprosessin kokonaisuudesta, kuitenkin siten, että kuvauksen avulla kaavakumppanilla on saatavilla kaikki se informaatio, mitä hän tarvitsee oman toimintansa järjestämiseen, suunnitteluun ja ennakkointiin. Lisäksi kuvauksen tavoitteena on se, että kaavakumppani voi tarkastella myös kaikkia niitä toimintoja, joilla kaavaprosessia edistetään taustalla. Näin voidaan vähentää kaavoituksen vaiheisiin liittyvää epätietoisuutta ja lisätä kaavakumppanin kokemaa tyytyväisyyttä prosessista.

## **7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS**

Tutkimus on monimutkainen käsite, mutta tieteellisenä pidettävälle tutkimustyölle on asetettu tiettyjä vaatimuksia esimerkiksi tutkimuksen eettisistä perusteista. Tutkijan on tärkeää pyrkiä kriittisyyteen. Kriittisyydellä tarkoitetaan myös vaihtoehtoisten ja vastakkaisten näkökulmien ottamista huomioon, oman työn ja työskentelyn jatkuvaa arvioimista sekä myös valmiutta korjata

menettelyjään ja johtopäätöksiään tarvittaessa. Tutkijan ei tule hakea auktoriteetin asemaa omalla tutkimusalallaan ja hän ymmärtää, että tulokset ovat mahdollisia ja kumottavissa myöhemmin. On hyvä tiedostaa, että jo aiheen valinta on eettinen ratkaisu, joka tulisi tehdä tietoisesti ja eettiset perustelut sekä yhteiskunnallinen merkittävyys huomioiden. (Hirsjärvi et al. 1997, 23–26.)

Opinnäytetyön aihe nousi toimeksiantajan tunnistetusta tarpeesta. Tutkijan kiinnostus aiheeseen muodostuu osallistumisesta oman elinympäristön kehittämiseen. Myös julkisten palveluiden muotoilun tutkimuksen näkökulmasta aihe voidaan pitää ajankohtaisena. Tutkimuksen toivotaan edistävän palvelumuotoilua kaupunkisuunnittelun ja kaavoituksen kehittämisoitteena. Aiheen rajaaminen tehtiin tutkimussuunnitelmaa laadittaessa. Rajauksessa otettiin huomioon tilaajan näkökulma ja opinnäytetyön vaatimukset. Tutkimusta rajasi myös tavoite työn toteuttamisesta suunnitellussa aikataulussa. Tutkimusasetelmaa tarkasteltiin työn edetessä.

Tutkimuksen eettinen näkökulma liittyi läheisesti prosessin läpinäkyvyyteen sekä tiedonkeruun luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin. Tutkimustulokset on pyritty raportoimaan mahdollisimman tarkasti välttäen epärehellisyyttä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tiedonhankinnan menetelmänä käytettiin haastatteluja ja kaikilta haastatelluilta pyydettiin ja saatiin suostumus saatujen tietojen käyttämiseen tutkimusaineistona. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet kuvailtiin haastateltaville mahdollisimman tarkasti sekä rehellisesti ja aineiston käyttöä rajoitettiin osallistujien niin toivoessa. Aineistoa on käytetty tutkimusraportissa siten, etteivät haastatellut yksilöidy missään vaiheessa ja tietoa kerättiin vain sen verran mikä oli välttämätöntä ja käsiteltävään aiheeseen liittyen. Tietoa kerättiin, kunnes saavutettiin aineiston saturaatio, eli kylläntymispiste, jossa tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ei enää syntynyt (Eskola & Suoranta 2000, 62–63). Kylläntymispisteen määrittäminen herättää pohdintaa erityisesti, kun otetaan huomioon laadulliseen tutkimukseen liitettävä piirre tapaus-ten ainutlaatuisuudesta. Haasteena on saavuttaa varmuus siitä, ettei uutta tietoa enää synny. (Hirsjärvi et al. 1997, 171). Tutkijan on kuitenkin tehtävä rajaus ja saturaatio on yksi tapa rajata aineiston määrää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.2.2).

Tutkimuksessa on pyritty huomioimaan mahdolliset tulkintaongelmat, jotka liittyvät esimerkiksi tutkimusaineistossa käytettävään kielelliseen ilmaisuun tai tutkijan ja haastateltavien väliseen vuorovaikutukseen. Vaikka tutkija on pyrkinyt tarkkuuteen omassa ilmaisussaan, on hyvä tiedostaa, että vielä tutkimusraporttia tarkasteleva lukijakin muodostaa tutkimuksesta ja sen vaiheista oman tulkintansa (Hirsjärvi et al.1997, 213–215).

Työpajan fasilitoinnissa pyrittiin ohjaamaan tekemistä neutraalisti ilman pyrkimystä vaikuttaa työpajassa syntyneeseen sisältöön. Tutkimuksessa on pyritty avoimeen viestintään yhteistyötahon kanssa ja toimeksiantajalta on saatu palautetta työn edetessä. Tutkimuksessa käytetty lähdekirjallisuus liittyy läheisesti muotoiluajatteluun, palvelumuotoiluun ja tieteellisen tutkimuksen yleisteoksiin. Viimeisintä tietoa on saatu ammattialan blogeista ja asiantuntijoiden julkaisuista, kun toisaalta käytössä on ollut myös palvelumuotoilun sekä tieteen tutkimuksen klassikkoteoksia. Lisäksi lähteenä on käytetty lakitekstiä sekä kaavoitukseen ja julkisten palveluiden tutkimukseen ja erityispiirteisiin keskittyvää aineistoa. Lähteiden käyttö on osoitettu ja lähteisiin on viitattu asianmukaisella tavalla.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksen ongelmanasettelu ohjaa menetelmien ja analyysien valintaa ja tässä tutkimuksessa menetelmiä ohjasi palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu. Palvelumuotoilun vahvuus on abstraktien ja käsitteellisten asioiden näkyväksi tekemisessä erilaisten visualisointien ja osallistamisen keinoin. Tutkivan kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella kaavaprosessin kuvausta maanomistajan ja hanketoimijan näkökulmasta muotoiluajattelun luovaa prosessia ja yhteiskehittämistä hyödyntäen. Työ toteutettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisena palvelumuotoiluprosessina. Palvelumuotoilun viitekehyksessä lähtökohta kehittämistyölle on ihmiskeskeisyys ja syvällisen asiakasymmärryksen rakentaminen. Tutkivan kehittämistyön tutkimustuloksia tarkasteltiin ensisijaisen tutkimuskysymyksen lähtökohdista:

Miten kaavaprosessin kuvausta voidaan kehittää maanomistajan ja hanketoimijan näkökulmasta?

Tutkimustulosten avulla pystyttiin vastaamaan myös seuraaviin tutkimusongelmista muodostettuihin alakysymyksiin:

Millaisia ovat kaavakumppanien asiakasprofiilit, joita voidaan hyödyntää kaavaprosessin kehittämisessä?

Millainen palvelupolkumalli tuottaa riittävää informaatiota kaavakumppanille, jotta kaavaprosessin palvelukokemus paranee?

Tutkimus ei valmistu vielä tulosten esittelyyn, vaan tutkijan on aina tulkittava tuloksia ja esitettävä niistä omia johtopäätöksiä lukijalle (Hirsjärvi et al. 1997, 213). Seuraavaksi voimme tarkastella vastausta kysymykseen: Millaisia ovat kaavakumppanien asiakasprofiilit, joita voidaan hyödyntää kaavaprosessin kehittämisessä?

Haastatteluaineiston analyysin perusteella kaavakumppaneiden kokemuksiin vaikutti olennaisesti kaksi tekijää: se oliko kumppani kaavaprosessissa ensikertalainen vai ei, sekä käytettävissä oleva asiantuntemus suunnittelun tukena. Nämä havainnot visualisoitiin nelikenttämallin avulla. Mallin neljä kenttää piirtyivät pysty- ja vaaka-akseleille kaavakumppanin asiantuntijaresurssin sekä läpikäytyjen kaavaprosessien määrän mukaan. Asiakasheimot asettuivat nelikenttään haastatteluaineiston analyysin avulla tunnistettujen teemojen tai kipukohtien mukaan. Laadullisen tutkimusaineiston analyysin apuna käytettiin samankaltaisuuskaaviota. Nelikenttämallin osia erikseen tarkastelemalla voitiin muodostaa maanomistajien ja hanketoimijoiden toimintamallien ja toiminnan motiivien pohjalta neljä asiakasprofiilia. Profiileihin lisättiin kunkin heimon kokemusta kuvaavia poimintoja haastatteluaineistosta. Asiakasprofiilit kuvattiin geometrinen muotojen avulla kiteyttämään profiilin pääpiirteet visuaalisesti (Liitteet 4–7). Asiakasprofiilien avulla saavutettiin kriittistä tietoa, jonka perusteella voidaan tuottaa laadukkaita ihmisläheisiä ratkaisuja. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen tukee kaavoituksen asiantuntijoita heidän kohtaamisissaan läpi kaavaprosessin. Samalla työaika vapautuu suunnitteluun silloin, kun on pystytty tunnistamaan, ettei kumppani kaipaa tässä tilanteessa tarkempaa ohjausta tai lisäinformaatiota.

Seuraavissa kappaleissa vastataan tutkimusongelman alakysymykseen: Millainen palvelupolku malli tuottaa riittävää informaatiota kaavakumppanille, jotta kaavaprosessin palvelukokemus paranee?

Tulokset osoittivat selkeästi, että suurin haaste kaavaprosessin kokemuksessa oli pienen toimijan kohdalla, jolle prosessi oli ainutkertainen ja jonka asiantuntijaresurssi oli vähäinen tai sitä ei ollut ollenkaan. Ratkaisua lähdettiin tarkastelemaan tämän toimijaheimon näkökulmasta asiakasprofiilia apuna käyttäen. Uuteen asiaan ryhtyessä tiedon omaksuminen on haastavaa. Pienen asiantuntijaresurssin ja ainutkertaisen kaavaprosessin asiakasprofiili auttoi asettautumaan tähän näkökulmaan, kun pohdittiin ratkaisua. Yhteiskehittämisen työpajassa asiantuntijatiimin yhteistyöllä kuvattiin kaavaprosessin palvelupolku vaihe vaiheelta. Kaavakumppanin näkökulma säilytettiin palvelupolun kuvaamisen alusta loppuun. Tämän kuvauksen avulla voitiin tarkastella kaavakumppanin kipukohtien sijoittumista palvelupolulla ja käyttää mallia ratkaisun tuottamisen työkaluna.

Ratkaisuksi ideoitiin palvelupolkua mukaileva rautalankamalli (kuva 30 s. 68, kuva 31 s. 70), jonka avautuviin valikoihin saadaan riittävästi tietoa siten, että kokonaiskuva palvelun vaiheista pysyy selkeänä. Rautalankamallissa on tärkeässä roolissa selitykset, jotka tekevät kaavakumppanille prosessin taustalla tapahtuvia asioita näkyväksi. Uuden asian parissa, jolloin myös informaatiota tulee todella paljon, tiedon käsitteleminen ja muistaminen vaikeutuu. Aina saatavilla olevan palvelupolukuvauksen avulla kaavakumppani saa tarvitsemansa informaation juuri silloin kun siihen ilmenee tarve. Kun palvelupolku esitetään avautuvin valikoin, voidaan yhdistää kokonaisuuden selkeä kiteyttäminen ja laajat informatiiviset sisällöt yhteen palveluun. Kun palvelupolku mallia kehitetään edelleen yhdessä sekä kaavoituksen asiantuntijoiden että asiakkaan kanssa, varmistetaan oikeelliset ja laadukkaat asiasisällöt sekä käytettävyys kaavakumppanin näkökulmasta.

Rautalankamallin taustalla on kaavoituksen asiantuntijoiden kuvaama palvelupolku kaavaprosessista kaavakumppanin näkökulmasta. Kehittämisen seuraavassa vaiheessa rautalankamallia tulisi testata käyttäjillä. Käyttäjien kokemusten perusteella palvelupolku mallia voidaan kehittää eteenpäin taas kaupungin

asiantuntijatiimin avulla. Seuraavaan yhteiskehittämiseen olisi hyödyllistä osallistaa kaavoituksen lisäksi myös muita kaupungin toimintoja. Monialainen kehittämistiimi laajentaa ongelmanratkaisun näkökulmaa muotoiluajattelun hengessä. Vaiheita tulee jatkaa, kunnes palvelu voidaan ottaa käyttöön. Kehittämistyö ei kuitenkaan pääty siihen, vaan palvelusta tulee kerätä mahdollisimman matalan kynnyksen palautetta ja kehittää prosessia arvioidun palautteen mukaisesti.

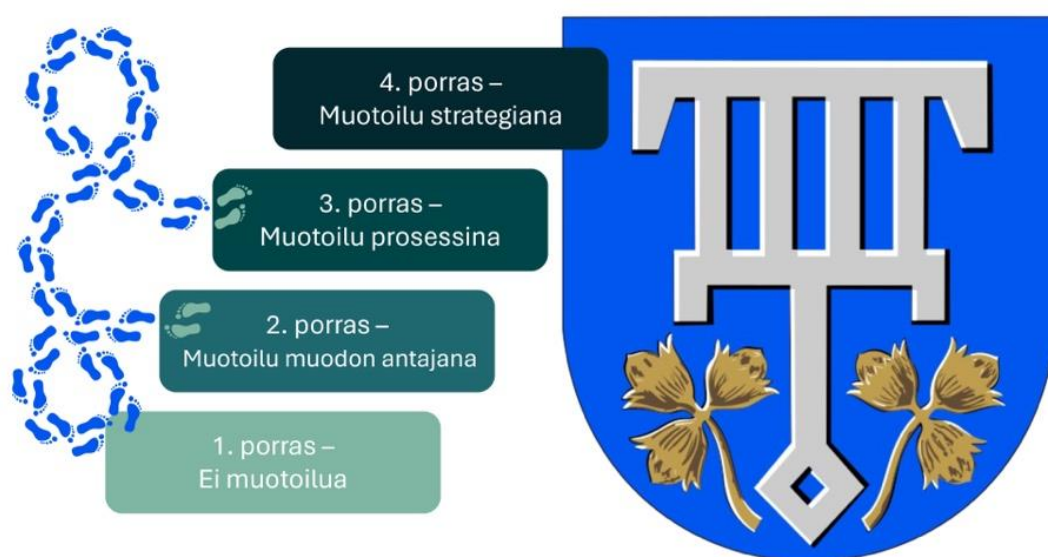
Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyön päätutkimuskysymystä: Miten kaavaprosessin kuvausta voidaan kehittää maanomistajan ja hanketoimijan näkökulmasta?

Tutkivan kehittämistyön tavoitteena oli kaavaprosessin kuvaus, joka parantaa asiakaskokemusta asemakaavan muutokseen tähtäävässä prosessissa, jonka osapuolena on maanomistaja tai hanketoimija. Opinnäytetyön tarkkaan määritellyn aikataulun vuoksi tutkimuksen edetessä oli tehtävä valinta siitä, painotettaisiinko työssä lopputulosta vai prosessia. Koska palvelumuotoilu prosessi perustuu muotoiluajatteluun, jonka keskeinen tavoite on saavuttaa syvällinen ymmärrys aiheesta, tehtiin vakavan harkinnan pohjalta päätös keskittyä prosessiin. Lisäksi päätöstä perusteltiin sillä, että palvelumuotoilulle on tyypillistä, että prosessin käynnistyessä lopputulos ei aina ole tiedossa.

Vaikka kaavaprosessin kuvaus ei tullut valmiiksi prosessin myötä, voidaan katsoa prosessia taaksepäin ja arvioida kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä. Tiedonhankinnan menetelmillä saavutettiin tuloksia, joiden analyysi tuotti kriittistä tietoa maanomistajan ja hanketoimijan näkökulmasta. Tämä tieto kiitettiin ja visualisoitiin asiakasprofiileiksi, joita käytettiin yhteiskehittämisen työkaluna. Asiakasprofiilien avulla pystyttiin asettautumaan kaavakumppanin asemaan ja säilyttämään oikea näkökulma suunnittelun kaikissa vaiheissa. Kaavaprosessin kuvausta voitiin ja voidaan edelleen kehittää muotoiluajattelun luovaa prosessia hyödyntämällä ja palvelumuotoilun menetelmin.

Palvelumuotoilu prosessi herätti myös ajatuksia ja ideoita jatkokehitykseen. Kärjistettynä perinteinen kehittämistoiminta ja palvelumuotoilu voidaan nähdä toistensa vastakohtina. Organisaatioiden nykytilassa todellisuus on todennä-

köisesti kuitenkin näiden ääripäiden välillä. (Koivisto et al. 2021, 49.) Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että kuvauksen idea ja toimenpiteet sen kehittämiseen kuvaillaan, jotta kuvausta voidaan edistää kaavoituksessa. Ratkaisuna tuotettiin palvelupolkukuvauus rautalankamallina. Mallin kehittämisessä oli nostettu esiin suunnittelun taustalla olevia huomioita ja periaatteita. Kaavoituksella on hyvät edellytykset kehittää rautalankamallia edelleen myös palvelumuotoilua systemaattisesti hyödyntämällä tai palvelumuotoiluprosessilla saavutetun ymmärryksen avulla (kuva 32).



Kuva 32. Muotoilukypsyys Lohjan kaupungin kaavoituksessa

Vertailuanalyysin yhteydessä huomio kiinnittyi havaintoihin Lohjan kaupungin kaavoituksen palveluiden estetiikasta. Kaavoituksen kotisivut olivat viimeistelyn näköisiä ja ilme oli yhtenäinen kautta linjan. Visuaalisia elementtejä oli käytetty luontevasti, ajatuksella ja käsiteltävää aihetta tukien. Tähän havaintoon perustankin väittämän, että Lohjan kaupungin kaavoituksessa muotoilukypsyudessa on saavutettu toinen porras, eli muotoilua käytetään muodon antajana. Pitkän ja koukeroisen palvelumuotoiluprosessin myötä kaavoituksessa otettiin myös askel muotoilukypsyuden toiselta portaalta kolmannelle, jolla muotoilua hyödynnetään kehittämistyön alusta loppuun asti. Kaavaprosessin kuvausta kehitettiin muotoiluajattelun luovaa prosessia ja yhteiskehittämisen periaatetta noudattaen. Palvelumuotoilu oli prosessin lähestymistapana ja ihminen kaiken suunnittelun keskiössä. Tämän kokemuksen ja opinnäytetyön

jatkokehittämis ehdotusten myötä muotoilu voidaan omaksua pysyvästi osaksi Lohjan kaupungin kaavoituksen kehittämistä.

Kaavoituksessa tutkimuksen avulla saavutettu syvä ymmärrys kaavakumppaneiden tarpeista ja heidän kohtaamis ongelmista prosessissa nähtiin hyödyllisenä. Toimeksiantajan mukaan heille on tutkimuksen avulla muodostunut hyödyllistä tietoa etenkin asiakasprofiilien pohjalta, joiden perusteella voidaan jatkossa kiinnittää erityistä huomiota kumppaneiden kohtaamiseen. Kerätystä ja jäsenelystä käyttäjätiedosta voi olla hyötyä myös kaavoituksessa suunnitteilla olevan esitietolomakkeen suunnittelussa ja ainakin lomakkeiden tulkinnessa, kun pohditaan millä tavoin ja minkä kaupunkirakenteen toimialan toimintojen kanssa kunkin kaavakumppanin prosessia lähde-tään edistämään. Voi olla hyvä asettaa asiakasprofiilit myös esille siten, että niiden hyödyntäminen on aktiivista.

Kaavoituksessa muotoiluajattelulle ominainen käyttäjillä testaaminen voidaan toteuttaa yksinkertaisimmillaan keräämällä ja jäsentelemällä palautetta järjestelmällisesti ja säännöllisesti. Yksi tehokas palautteen keräämisen ja testaamisen menetelmä voisi olla myös muotoiluluotainpaketin suunnitteleminen tulevien kaavakumppaneiden käyttöön. Muotoiluluotaimet ovat hyödyllisiä itsedokumentoinnin menetelmiä silloin kun suunnittelijat eivät voi tehdä havaintoja kohderyhmän omassa ympäristössä (Tuulaniemi 2011, 151). Vaikka opinnäytetyö rakentuikin perinteisen projektin tapaan, jossa on selkeä alku ja loppu, voidaan opinnäytteenä käynnistynyt palvelumuotoilutyö ottaa kaavoituksessa vastaan iteratiivisena jatkuvana kehittämisprosessina.

## 9 POHDINTA

Lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto siitä, mitä palvelumuotoiluprosessilla on saavutettu. Perinteisen asiantuntijalähtöisen kehittämistyön näkökulmasta voisi tulokset näyttäytyä keskeneräiseltä tai siltä ettei kehittämistyö ole johtanut riittäviin tuloksiin, sillä tavoitteeksi asetettu kaavaprosessin kuvaus ei valmistunut opinnäytetyön aikana. On kuitenkin hyvä tunnistaa palvelumuotoilun erityispiirteet sen päätöksen takana, miksi työssä haluttiin painottaa käyttäjätiedon tutkimusta. Syvä ymmärryksen avulla on saavutettu hyötyä tilaajalle sellaisina tuloksina, joita voidaan käyttää kuvauksen tulevien vaiheiden



sekä kaavoituksen toiminnan kehittämisen tukena. Muotoiluajattelulle on ominaista se, että toimeksiannot ovat avoimia, eikä ”innovoinnin sumeassa alkupäässä” (Koivisto et al. 2021, 37) tiedetä tarkkaan mitä kehittämisen lopputuloksena syntyy. Lohjan kaupungin kaavoituksen uskallus heittäytyä ja luottaa prosessiin mahdollisti muun muassa sen, että kehittämistyössä voitiin käyttää riittävän paljon aikaa oikean ongelman tunnistamiseen.

Kokonaisuudessaan työ eteni hyvin tuplatimanttimallin mukaisena palvelumuotoiluprosessina. Menetelmien käyttö oli perusteltua ja vei työtä oikeaan suuntaan. Työssä olisi ollut hyödyllistä käyttää erilaisia palvelumuotoilun työkaluja monipuolisemmin. Alkuperäinen tavoite oli lisäksi edistää kaavaprosessin kuvausta vielä ainakin kertaalleen kaavoituksen asiantuntijoiden kanssa sekä testata käytettävyyttä työpajoissa. Opinnäytetyön aikataulun puitteissa tätä ei kuitenkaan ehditty toteuttamaan. Menetelmien valinnat tulevat todennäköisesti helpottuvan kokemuksen myötä, jolloin myös kehittämisprosessit etenevät vauhdikkaammin. Vilpittömästi toivon, että kaavoituksessa onnistutaan edistämään hyvin käynnistynyttä työtä, ja ennen kaikkea sitä, että toimeksiantaja kokee prosessin olleen heille aidosti hyödyllinen.

Tutkimusaineistosta nousi esiin myös havainto kuntalaisten osallistumisen vaikutuksista kaavoitusprosessin aikatauluun. Osallisuuden vaikutuksia aikatauluun on haastavaa arvioida etukäteen, koska kuntalaisten aktiivisuutta ei pystytä ennakoimaan. Osallistumisen toteutuminen ja sen vaikutukset kaavaprosessiin ovat kiinnostava ja monitahoinen aihe, joka tällä kertaa rajautui tutkimusasetelman ulkopuolelle. Kaavoitukseen tutustuminen kuitenkin osoitti viitteitä siihen, että helpoin ja ketterin tapa vaikuttaa oman alueen kaavaprosessiin olisi heti kaavan valmisteluvaiheessa. Varhainen osallistuminen olisi hyödyllistä myös kaavan laatijan näkökulmasta. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten kaavoituksen lähestyttävyyttä ja kiinnostavuutta voisi lisätä kuntalaisten keskuudessa ja miten palvelumuotoilun avulla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti mielikuvaan kaavoituksesta. Kenties innostamalla kuntalaisia osallistumaan kaavoitukseen aktiivisesti heti alkuvaiheissa, voitaisiin osallistumisesta aiheutuvia viivästyksiä kaavaprosesseissa vähentää. Tällöin myös vuovaikutteisuus ja asiantuntemuksen monipuolisuus kaavan laadinnassa voisi toteutua entistä paremmin.

Erityisen kiinnostavana olen palvelumuotoiluprosesseissa pitänyt ihmisten kohtaamista sekä intuitiivisen ja analyyttisen lähestymistavan yhdistämistä luovaan ongelmanratkaisuun. Palvelumuotoilu on pitkälti kokeilemista ja tekemistä, jolloin valtavalla innolla kehittäväälle palvelumuotoilijalle tutkimuksen tekeminen voi ajoittain jäädä toissijaiseksi. Vaikka tutkimustyö on toisinaan yksinäistä puurtamista, toivon saavani vielä tilaisuuden syventää omia tutkimustaitojani muotoiluajattelun tieteellisen ymmärryksen tai julkisten palveluiden tutkimuksen parissa. Tai kenties näitä yhdistäen.

Kun viime vuonna pohdin tulevan opinnäytteeni tutkimusaihetta, olin elämässäni keskellä suuria muutoksia. Opinnäytteen aihe saatteli minut uudelle maaperälle niin metaforallisesti kuin konkreettisestikin. Julkisen palvelun tutkimus palvelumuotoilun lähtökohdista oli innostava ja ajankohtainen tutkimusaihe, joka vei täysin mukanaan. Olen viimeisen puolen vuoden aikana luonut kontakteja ja löytänyt oman paikkani uudessa kotikaupungissani Lohjalla. Perhevapaalta suoraan palvelumuotoilun syvään päätyyn hyppääminen on haastanut takaisin akateemiseen ajatteluun ja ilmaisuun. Kaavoituksen ja palvelumuotoilun tutkiminen on kannustanut myös tutkiskelemaan omaa ammatillista identiteettiä. Ammatillisen kehittymisen rinnalla prosessi on lempeästi pakottanut tunnistamaan myös omaan asiantuntijuuteen liittyviä ambitiesiöitä, joita on nyt hyvä tavoitella reppu täynnä uusia menetelmiä ja työkaluja.

## LÄHTEET

Alastalo, M., Vaittinen, T. & Åkerman, M. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. Metoditietämystä kaikille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [viitattu 22.3.2024].

Bianchi, M., Dell'era, C., Magistretti, S. & Verganti, R. 2021. The contribution of design thinking to the R of R & D in technological innovation. PDF-dokumentti. New Jersey: Wiley. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/radm.12478> [viitattu 11.4.2024].

Bäcklund, P., Häkli, J. & Schulman, H. 2002. Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2016. Haliseva-Soila, M. (toim.) Osallistun kaavoitukseen. Kuntalaisen opas. Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130881/Opas%205%202016.pdf> [viitattu 25.11.2023].

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Espoon kaupunki s.a.a. Asemakaavoitus vaihe vaiheelta. WWW-dokumentti. <https://www.espoo.fi/fi/asuminen-ja-rakentaminen/kaupunkisuunnittelu/tutustu-ja-osallistu-kaupunkisuunnitteluun/asekaavoitus-vaihe-vaiheelta#aloitus-vaihe-688> [viitattu 5.12.2023].

Espoon kaupunki s.a.b. Kaavoituksen hakeminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/asuminen-ja-rakentaminen/kaupunkisuunnittelu/kaavoituksen-hakeminen> [viitattu 5.12.2023].

Finlex. 1999. Maankäyttö- ja rakennuslaki. Alueidenkäyttölaki. WWW-dokumentti. Päivitetty 27.3.2024. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1999/19990132> [viitattu 17.11.2023]

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/DAEBDXDTEB#/kohta:Luku\(\(20\)1\(\(\(20\)Digitalisatio\(\(20\)ja\(\(20\)asiakaskokemuksen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen/piste:t21](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/DAEBDXDTEB#/kohta:Luku((20)1(((20)Digitalisatio((20)ja((20)asiakaskokemuksen((20)kehitt((e4)minen/piste:t21) [viitattu 24.3.2024].

Grape People s.a. Mitä fasilitointi on? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/mika-fasilitointi/> [viitattu 11.4.2024].

Harris, H. 2022. 10 vuotta muotoilukaupunkina. Design Helsinki. Blogikirjoitus. Saatavissa: <https://design.hel.fi/blogi/10-vuotta-muotoilukaupunkina/> [viitattu 25.11.2023].

Helsingin kaupunki s.a. Miten Helsinkiä suunnitellaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.hel.fi/fi/julkaisut/suunnittelu-ja-kaavoituskatsaus-2023/miten-helsinki-suunnitellaan> [viitattu 5.12.2023].

Helsingin yliopisto s.a. Vuorovaikutus. Kielijelppi. Jelppiä akateemiseen viestintään. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/vuorovaikutus/> [viitattu 13.4.2024].

Hiedanpää, J. 2019. Osallistamisesta yhteisluomiseen. Vapaudestako on kysymys? Politiikasta. Ajankohtainen ja ajaton tiedeverkkolehti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://politiikasta.fi/osallistamisesta-yhteisluomiseen-vapaudestako-on-kysymys/> [viitattu 22.3.2024].

Hiilineutraali Suomi. 2022. Hinku-verkosto. Päivitetty 15.12.2023. Saatavissa: <https://www.hiilineutraalisuomi.fi/fi-fi/Hinku> [viitattu 22.3.2024].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://grape-people.fi/mika-fasilitointi/> [viitattu 11.4.2024].

Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hoedemaeckers, B. 2016. Are you getting the most out of Design? Design for Business. Medium. Blogiteksti. Saatavilla: <https://medium.com/design-for-business/are-you-getting-the-most-out-of-design-f2f47caf2339> [viitattu 13.4.2024].

Hye, P. & McKilligan, S. 2018. A Systematic Literature review for human-computer interaction and design thinking process integration. Teoksessa: Design, user experience and usability. Theory and practice. Springer International Publishing. 725–740. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91797-9\\_50](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91797-9_50) [viitattu 11.4.2024].

Hyysalo, S., Savolainen, K., Pirinen, A., Mattelmäki, T., Hietanen, P. & Virta, M. 2023. Design types in diversified city administration. The case City of Helsinki. The Design Journal. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/14606925.2023.2181886> [viitattu 25.11.2023].

Innanen, P. 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palvelumuotoilu Palo. Blogikirjoitus. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/> [viitattu 25.3.2024].

Jarva, A. & Toivonen, L. 2020. Kumppanuuden monet muodot. Esimerkkejä yhteistyöhön perustuvista kaavoituskäytännöistä. Kuntaliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2060-kumppanuuden-monet-muodot> [viitattu 7.1.2024].

Jyväskylän kaupunki s.a. Asemakaavaprosessi ja siihen osallistuminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.jyvaskyla.fi/kaupunkisuunnittelu/asekaavoitus/mita-asekaavoitus/asekaavaprosessi> [viitattu 5.12.2023].

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Keinonen, T. 2022. Ihmiskeskeinen muotoilu ja tasa-arvo. Teoksessa Valtonen, A. & Nikkinen, P. (toim) Muotoilulla muutokseen. Kehitystyön uudet mahdollisuudet. Helsinki: Aalto ARTS Books, 90–95. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://shop.aalto.fi/media/filer\\_public/fa/56/fa56b96d-8d82-4543-9643-3f6021cb60eb/aaltoartsbooks\\_muotoilulla\\_muutokseen\\_valtonennikkinen.pdf](https://shop.aalto.fi/media/filer_public/fa/56/fa56b96d-8d82-4543-9643-3f6021cb60eb/aaltoartsbooks_muotoilulla_muutokseen_valtonennikkinen.pdf) [viitattu 4.4.2024].

Kelhä, L. 2020. Kyläosallisuuden yhteiskehittäminen. Osallisuusmuotoilu Limingan kunnassa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija YAMK. Palvelumuotoilu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003022898> [viitattu 7.11.2023].

Kiilakoski, T., Gretschel, A. & Nivala, E. 2012. Osallisuus, kansalaisuus, hyvinvointi. Teoksessa: Gretschel, A. & Kiilakoski, T. (toim.) Demokratiaoppitunti. Lasten ja nuorten kunta 2010-luvun alussa. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 118. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, 9–33.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2021. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAHBFXDTEB#piste:tnZ> [viitattu 31.3.2024].

Kuntaliitto. 2019. Ketterää kaavoitusta ja parempaa rakentamista. Näkökulmia maankäyttö- ja rakennuslain uudistukseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Ketter%C3%A4%C3%A4\\_kaavoitusta\\_parempaa\\_rakentamista.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Ketter%C3%A4%C3%A4_kaavoitusta_parempaa_rakentamista.pdf) [viitattu 12.4.2024].

Kuparinen, R. 2005. Ei meidän naapuriin. Tapaustutkimus asukasyhteisön suhtautumisesta kehitysvammaisten asuntolan rakentamiseen. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Jyväskylä: Gummerus. E-kirja. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/33ff7a54-859c-44da-886f-ecddc879b61c/content> [viitattu 7.2.2024].

Lohjan kaupunki 2022. Lohjan kaupunkistrategia 2023–2030. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2023/02/lohjan-kaupunkistrategia-2023-2030.pdf> [viitattu 2.11.2023].

Lohjan kaupunki 2023. Kaavoitusohjelma 2024–2026. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://lohja.emmi.fi/I-T-XzstmKXG6X> [viitattu 2.4.2024]

Lohjan kaupunki s.a.a. Asemakaavamuutoksen hakeminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaupunkisuunnittelu-ja-kaavoitus/tietoakaavoituksesta/akmuutos/> [viitattu 2.4.2024].

Lohjan kaupunki s.a.b. Kaavaillat ja kaavoitukseen vaikuttaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaupunkisuunnittelu-ja-kaavoitus/kaavaillat-ja-vaikuttaminen/> [viitattu 7.4.2024]

Lohjan kaupunki s.a.c. Kaavoituksen palveluista perittävät maksut. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://lohja.emmi.fi/Jj7fbTbzXDn> [viitattu 7.4.2024].

Lohjan kaupunki s.a.d. Kaavoituksen tasot. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaupunkisuunnittelu-ja-kaavoitus/tietoakaavoituksesta/lohjan-alueiden-suunnittelu/> [viitattu 7.4.2024].

Lohjan kaupunki s.a.e. Kaupunkisuunnittelu ja kaavoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaupunkisuunnittelu-ja-kaavoitus/> [viitattu 7.1.2024].

Lohjan kaupunki s.a.f. Kaupunkitietoa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/kaupunki-ja-hallinto/lohjan-kaupunki/historiaa/> [viitattu 2.11.2023].

Lohjan kaupunki s.a.g. Organisaatio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/kaupunki-ja-hallinto/lohjan-kaupunki/organisaatio/> [viitattu 1.11.2023].

Luma Institute. Innovating for People. Handbook of human-centered design methods. Pittsburgh: Luma Institute.

Mattelmäki, T., Botero, A., Chun, N., Dolejšová, M. Hakio, K. & Lohjmann, J. 2022. Luovuus ja osallisuus. Teoksessa Valtonen, A. & Nikkinen. P. (toim) Muotoilulla muutokseen. Kehitystyön uudet mahdollisuudet. Helsinki: Aalto ARTS Books, 24–31. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://shop.aalto.fi/media/filer\\_public/fa/56/fa56b96d-8d82-4543-9643-3f6021cb60eb/aaltoarts-books\\_muotoilulla\\_muutokseen\\_valtonennikkinen.pdf](https://shop.aalto.fi/media/filer_public/fa/56/fa56b96d-8d82-4543-9643-3f6021cb60eb/aaltoarts-books_muotoilulla_muutokseen_valtonennikkinen.pdf) [viitattu 4.4.2024].

Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Mitä LEAN on? – Mitä LEAN ei ole? Lean Thinking Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://leanthinking.fi/mika-ja-mita-lean-on/#main> [viitattu 5.4.2024].

Palvelumuotoilu Palo. 2019. Rakennusvalvonta. Vuorovaikutusalustan konseptointi. Blogikirjoitus. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/referenssit/rakennusvalvonta-vuorovaikutusalustan-konseptointi/> [viitattu 25.3.2024].

Rae, J. 2016. Design value index results and commentary. Design Management Institute. Blogikirjoitus. Saatavissa: <https://www.dmi.org/page/2015DVIandOTW/2015-dmiDesign-Value-Index-Results-and-Commentary.htm> [viitattu 25.3.2024].

Riihimäen kaupunki 2023. Kaavoituskatsaus 2023. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.riihimaki.fi/uploads/2023/03/7a57d245-kaavoituskatsaus-2023\\_kh-27.2.2023--60\\_.pdf](https://www.riihimaki.fi/uploads/2023/03/7a57d245-kaavoituskatsaus-2023_kh-27.2.2023--60_.pdf) [viitattu 5.12.2023].

Riihimäen kaupunki s.a. Osallistu kaavoitukseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.riihimaki.fi/asu-ja-rakenna/kaavoitus/osallistu-kaavoitukseen/> [viitattu 5.12.2023].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2021. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> [viitattu 22.3.2024].

Staffans, A. 2004. Vaikuttavat asukkaat. Vuorovaikutus ja paikallinen tieto kaupunkisuunnittelun haasteina. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Steen, M., Manschot M. & De Koning, N. 2011. Benefits of co-design in service design projects. International Journal of Design 5(2), 53–60. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/2020-intersemestral/18\\_de\\_junio/Benefits-of-Co-design-in-Service-Design-Projects.pdf](https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/2020-intersemestral/18_de_junio/Benefits-of-Co-design-in-Service-Design-Projects.pdf) [viitattu 7.2.2024].

Tampereen kaupunki s.a. Asemakaavaprosessi. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.4.2023. Saatavissa: <https://www.tampere.fi/kaupunkisuunnittelu/kaavoitus/asekaavat/asekaavaprosessi> [viitattu 5.12.2023].

Tirkkonen, T. 2022. Mitä fasilitointi tarkoittaa? Tupu Creative. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tupucreative.fi/2022/01/mita-fasilitointi-tarkoittaa-2022/> [viitattu 11.4.2024].

Trischler, J. & Westman Trischler, J. 2021. Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization. Taylor & Francis Online. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.1899272> [9.11.2024].

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto. Saatavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf> [viitattu 24.3.2024].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto.

Uudenmaan liitto. Maakuntakaava antaa suuntaviivat kaavoitukseen. WWW-dokumentti. Päivitetty 20.2.2024. Saatavissa: <https://uudenmaanliitto.fi/kaavoitus-ja-liikenne/maakuntakaavat/tietoa-kaavoituksesta/> [viitattu 31.3.2024].

Ympäristöministeriö. 2022. Kaavoitus ja alueidenkäyttö. Päivitetty 21.3.2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ymparisto.fi/fi/rakennettu-ymparisto/kaavoitus-ja-alueidenkaytto> [viitattu 31.3.2024].

Ympäristöministeriö s.a.a Alueidenkäytön suunnittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ym.fi/alueidenkayton-suunnittelu> [viitattu 31.3.2024].

Ympäristöministeriö s.a.b Maankäyttö- ja rakennuslaki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ym.fi/maankaytto-ja-rakennuslaki> [viitattu 10.4.2024].

Åhlberg, M. 2014. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Metodix. Metoditietämystä kaikille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/ahlberg-kasitekartta-tutkimusmenetelmana/> [viitattu 22.3.2024].



## KUALUETTELO

Kuva 1. Kaavoituksen tasot. Innanen, L. (Lohjan kaupunkia mukaillen) 2024.

Kuva 2. Kaavahankkeet valikoituvat kaavoitusohjelmaan noudattaen ennalta sovittuja periaatteita. Lohjan kaupunki. Kaavoitusohjelma 2024–2026. Saatavissa: <https://lohja.emmi.fi//T-XzstmKXG6X> [viitattu 7.4.2024].

Kuva 3. Kaupungintalon aulaan nähtävillä kaavaehdotuksia sekä kutsu yleisötilaisuuteen. Innanen, L. 20.3.2024.

Kuva 4. Osalliset vaikuttavat kaavaprosessissa. Innanen, L. 31.3.2024.

Kuva 5. Kaavaprosessin vaiheet. Lohjan kaupunki. Saatavissa: [https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/kaavapro-sessi\\_iso.pdf](https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/kaavapro-sessi_iso.pdf) [viitattu 7.12.2023].

Kuva 6. Sidosryhmäkarta. Innanen, L. 2024.

Kuva 7. Osallistuminen kaavoituksen eri vaiheissa. Lohjan kaupunki. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaupunkisuunnittelu-ja-kaavoitus/kaavaillat-ja-vaikuttaminen/> [viitattu 7.4.2024].

Kuva 8. Käsitekartta kuvaa keskeiset käsitteet suhteessa toisiinsa. Innanen, L. 2024.

Kuva 9. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Innanen, L. 2024.

Kuva 10. Palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessimalli ja työn suunniteltu aikataulu. Innanen, L. (British Design Councilia mukaillen) 2023.

Kuva 11. Muotoiluajattelun periaatteet. Koivisto et al. 2021. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAHBFXDTEB#piste:tlh/kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAHBFXDTEB#piste:tlh/kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja) [viitattu 31.3.2024].

Kuva 12. Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu. Innanen, L. (Koivisto et al. mukaillen) 2024.

Kuva 13. Muotoilukypsyys tasot kuvattuna portaikkona design ladder -mallilla. Innanen, L. (Danish Design Centeriä mukaillen) 2024.

Kuva 14. Kaavoituksen eteneminen. Helsingin kaupunki. Saatavissa: <https://julkaisut.hel.fi/fi/julkaisut/suunnittelu-ja-kaavoituskatsaus-2023/miten-helsinki-suunnitellaan> [viitattu 5.12.2023].

Kuva 15. Asemakaavaprosessi. Tampereen kaupunki. Päivitetty 13.4.2023. <https://www.tampere.fi/kaupunkisuunnittelu/kaavoitus/asemakaavat/asemakaavaprosessi> [viitattu 5.12.2023].

Kuva 16. Asemakaavaprosessi ja siihen osallistuminen. Jyväskylän kaupunki. Saatavissa: <https://www.jyvaskyla.fi/kaupunkisuunnittelu/asemakaavoitus/mita-asemakaavoitus/asemakaavaprosessi> [viitattu 5.12.2023].

Kuva 17. Asemakaavoitus vaihe vaiheelta. Espoon kaupunki. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/asuminen-ja-rakentaminen/kaupunkisuunnittelu/tutustu-ja-osallistu-kaupunkisuunnitteluun/asemakaavoitus-vaihe-vaiheelta#aloitusvaihe-688> [viitattu 5.12.2023].

Kuva 18. Tarkemmat kuvaukset asemakaavoituksen vaiheista. Espoon kaupunki. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/asuminen-ja-rakentaminen/kaupunkisuunnittelu/tutustu-ja-osallistu-kaupunkisuunnitteluun/asemakaavoitus-vaihe-vaiheelta#aloitusvaihe-688> [viitattu 5.12.2023].

Kuva 19. Osallistu kaavoitukseen. Riihimäen kaupunki. Saatavissa: <https://www.riihimaki.fi/asu-ja-rakenna/kaavoitus/osallistu-kaavoitukseen/> [viitattu 5.12.2023].

Kuva 20. Kaavoituskatsaus 2023. Riihimäen kaupunki. [https://www.riihimaki.fi/uploads/2023/03/7a57d245-kaavoituskatsaus-2023\\_kh-27.2.2023--60\\_.pdf](https://www.riihimaki.fi/uploads/2023/03/7a57d245-kaavoituskatsaus-2023_kh-27.2.2023--60_.pdf) [viitattu 5.12.2023].

Kuva 21. Samankaltaisuuskaavio haastatteluaineiston analysoinnin työkaluna. Innanen, L. 2024.

Kuva 33. Nelikenttäkaavio. Innanen, L. 2024.

Kuva 23. Asiakasprofiili: toimijalla suuri asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi on ainutkertainen. Innanen, L. 2024.

Kuva 24. Asiakasprofiili: toimijalla pieni asiantuntijaresurssi ja kaavaprosessi on ainutkertainen. Innanen, L. 2024.

Kuva 25. Asiakasprofiili: toimijalla suuri asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja. Innanen, L. 2024.

Kuva 26. Asiakasprofiili: toimijalla pieni asiantuntijaresurssi ja useita kaavaprosesseja. Innanen, L. 2024.

Kuva 27. LEAN-koulutuksen tuloksena syntynyt palvelupolku kaavoituksen näkökulmasta. Lohjan kaupunki. 2023.

Kuva 28. Palvelupolkutehtävän työalusta Mirossa. Innanen, L. 2024.

Kuva 29. Oulun kaupungin rakennusvalvonnan vuorovaikutusalustan rakennekaavio. Palvelumuotoilu Palo. 2019. Saatavissa:

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/referenssit/rakennusvalvonta-vuorovaikutusalustan-konseptointi/> [viitattu 25.3.2024].

Kuva 30. Kaavaprosessin palvelupolku kuvattu vaiheittain rautalankamallin avulla. Innanen, L. 2024.

Kuva 31. Kaavaprosessin rautalankamallin yksityiskohta ja toimintaperiaate. Innanen, L. 2024.

Kuva 32. Muotoilukypsyys Lohjan kaupungin kaavoituksessa. Innanen, L. 2024.

LIITE 1/1

## HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ KAAVOITUKSEN ASIANTUNTIJOILLE

Haastattelen sinua tutkimukseeni Lohjan kaupungin kaavaprosessista ja sen kuvaukseen liittyvistä kipupisteistä hanketoimijan sekä maanomistajan näkökulmasta.

Tämä istunto nauhoitetaan yhteisestä sopimuksesta.

Aineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastatellut henkilöidy tutkimusraportissa.

Kertoisitko työstäsi?

Millä tavoin kaavoitusprosessit koskettavat omaa työtäsi?

Millainen työryhmä kaavoitusprosesseja operoi?

Koetko kaavoituksen henkilöstöresurssit riittävinä suhteessa tavoitteisiin?

Onko teillä kaupungilla selkeät ja yhtenäiset käytänteet prosessin vaiheista?

Kuvaile prosessia siitä alkaen, kun se tulee työpöydällesi.

Millä tavoin suunnittelun lähtökohdat määritellään kaavoitusprojekteissa?

Millaisessa vuorovaikutuksessa olet hanketoimijoiden kanssa?

Mikä on toimintaympäristö? Miten tieto kulkee tiimien välillä? Entä kumpunnin?

Ovatko hanketoimijoiden odotukset prosessin kulusta ja lopputuloksista realistisia?

Millaisia ovat hanketoimijoiden huolenaiheet prosessin käynnistyessä?

## LIITE 1/2

Ovatko huolenaiheet erilaisia riippuen hanketoimijan koosta?

Liittyykö prosessiin ennakkoluuloja?

Millaisia ongelmia kaavaprosessissa on tullut esiin? Toistuuko jokin tai jotkin ongelmat?

Miten koet, että ko. kaupungissa toteutuu maankäyttö- ja rakennuslaissa määritelly osallisuus ja vuorovaikutus?

Millaiset hankkeet herättävät kuntalaisissa mielenkiintoa? Onko yhdistäviä tekijöitä?

Erottuuko näissä keskusteluissa tiettyjä ryhmiä? Millaista vuorovaikutus on heidän kanssaan? Tavoitettavuus?

Miten kuvailisit osallisten suhtautumista rakennetun kulttuuriympäristön, muinaismuistojen tai luontoarvojen vaikutukseen kaavaprosessissa?

Mitä mielestäsi kannattaisi kysyä hanketoimijoiden edustajia haastattellessa?

Onko mielessäsi vielä jokin asia, jota haluaisit käsitellä tai jotain lisättävää kysymyksiini?

Ketä voisit suositella haastateltavaksi?

LIITE 2/1

## HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ KAAVAKUMPPANEILLE

Haastattelen sinua tutkimukseeni Lohjan kaupungin kaavaprosessista ja sen kuvaukseen liittyvistä kipupisteistä hanketoimijan sekä maanomistajan näkökulmasta.

Tämä istunto nauhoitetaan yhteisestä sopimuksesta.

Aineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastatellut henkilöidy tutkimusraportissa.

Kuvailisitko muutamalla sanalla millä tavoin olet mukana kaavoitusprosesseissa?

Oletko ollut osallisena useammassa kaavoitusprosessissa?

Onko sinulla kokemusta eri kaupunkien menettelytavoista?

Millaisia odotuksia sinulla/hankkeella/maanomistajilla on kaavoitusprosessin suhteen?

Miten odotukset ja todellisuus ovat kohdanneet?

Millaiset olivat suunnittelun lähtökohdat?

Millä tavoin kontakti kaavoitukseen muodostui?

Vuorovaikutus, tiedonkulku ja läpinäkyvyys:

Miten olette kokeneet yhteistyön kaavan laatijan kanssa?

Miten kaavoittajan kanssa kommunikointi on sujunut? Kuvaille haasteita.

## LIITE 2/2

Miten tieto liikkuu hankkeen tms. ja kaavan laatijan välillä kaavoitusprosessin eri vaiheissa?

Oletteko kohdanneet haasteita tiedonkulussa? Millaisia?

Onko ollut tilanteita, joissa puutteellinen tiedonkulku on aiheuttanut haasteita? Millaisia?

Onko kaavoituksen käytänteet näyttäneet selkeänä ja yhtenäisenä?

Osallistuminen päätöksentekoon:

Koetteko hankkeenne osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon kaavoitusprosessissa riittävinä?

Millainen mielikuva teillä on kuntalaisten osallistumisesta kaavoitusprosesseihin?

Oletko kokenut kuntalaisten osallistumisen vaikuttavan hankkeenne kaavoitusprosessiin?

Onko kaupungin päätöksentekoprosessi selkeä ja avoin?

Yhteistyö muiden hanketoimijoiden kanssa:

Miten koet roolinne suhteessa muihin kaavoitushankkeisiin?

Oletko kokenut kilpailua resursseista tai muita ristiriitoja eri hankkeiden välillä? Miten ovat ilmenneet?

Mahdolliset haasteet:

Millaisia haasteita olette kohdanneet kaavoitusprosessissa?

LIITE 2/3

Onko kaavoitusprosessin aikataulu vaikuttanut hankkeenne aikatauluun?

Miten koette hankkeenne resurssien riittävyyden kaavoitusprosessissa?

Miten koette kaavan laatijan resurssien riittävyyden kaavoitusprosessissa?

Miten näet näiden haasteiden vaikuttavan hankkeenne toteutukseen?

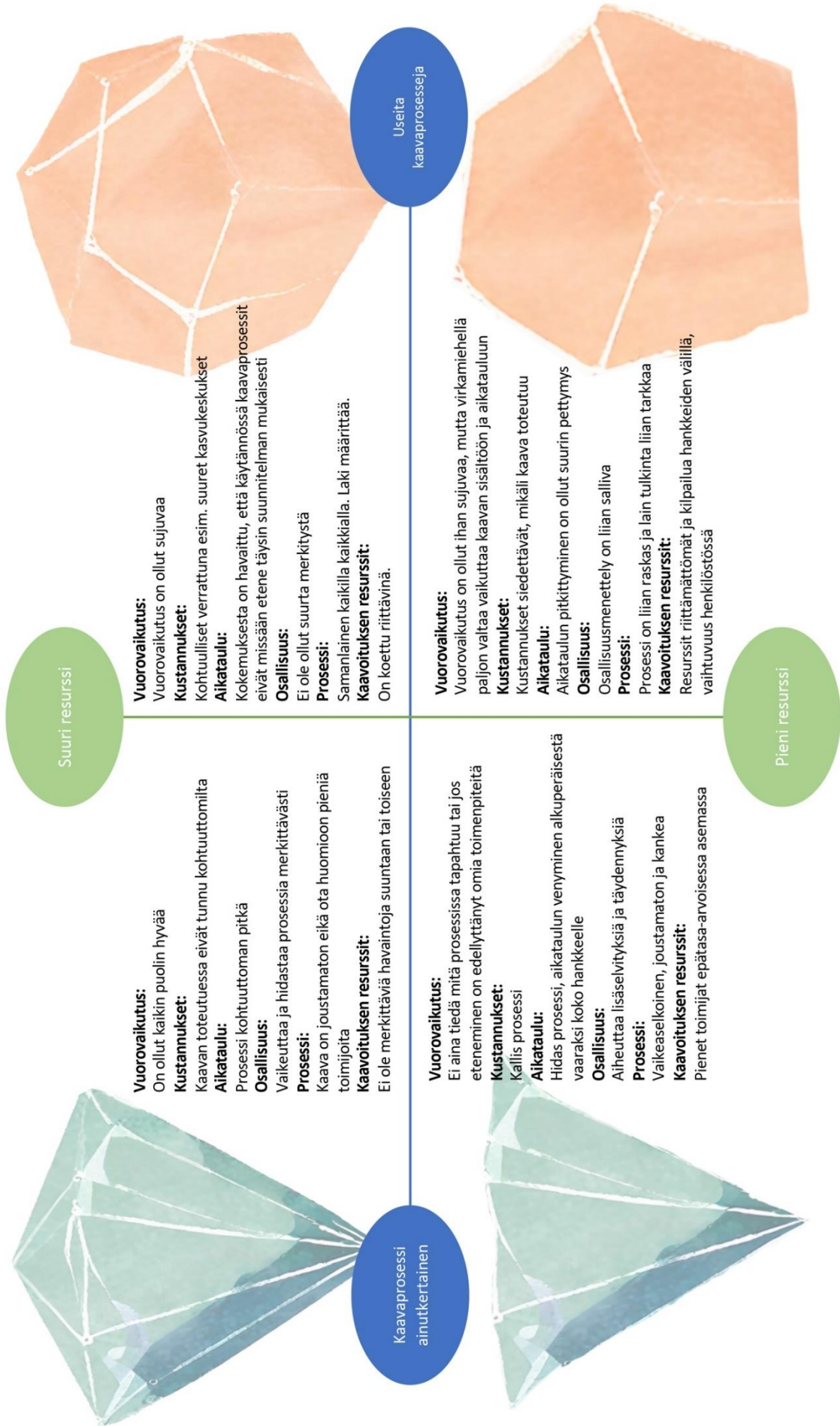
Tuliko tässä keskustelumme aikana mieleen jotain mitä minun olisi kannattanut kysyä?

Voitko suositella minulle haastateltavia?

Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa?



NELIKENTTÄKAAVIO



## ASIAKASPROFIILI: TOIMIJALLA SUURI ASIAANTUNTIJARESURSSI JA KAA- VAPROSESSI ON AINUTKERTAINEN

»Prosessi kohtuuttoman pitkä yrittäjän työuran aikajanalla.»



**Kaavaproessi** on paikalliselle pientoimijalle ainutkertainen.

Toimijalla on kokeneempi neuvonantaja suunnittelun apuna.

Toimija kokee että nimby-ilmiö vaikeuttaa prosessin etenemistä.

Toivoisi kaava-alueilta enemmän joustovaraa.

Kaavaproessi  
ainutkertainen

Suuri resurssi

**Vuorovaikutus:**  
Hyvää ja riittävä

**Kustannukset:**  
Kaavan toteutuksessa eivät tunnu kohtuuttomilta

**Aikataulu:**  
Prosessi kohtuuttoman pitkä

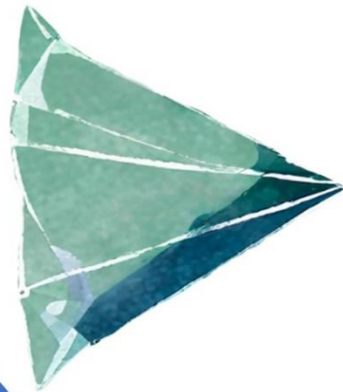
**Osallisuus:**  
Vaikeuttaa ja hidastaa prosessia merkittävästi

**Prosessi:**  
Kaava joustamaton eikä ota huomioon pieniä toimijoita

**Kaavoituksen resurssit:**  
Ei ole koettu ristiriitoja

## ASIAKASPROFILI: TOIMIJALLA PIENI ASIANTUNTIJARESSURSSI JA KAAVAPROSESSI ON AINUTKERTAINEN

Kaavaproessi  
ainutkertainen



*”Ison hankkeen ajavat tärkeimmät pienempien ohit.”*

**Kaavaproessi** on paikalliselle toimijalle **ainutkertainen**.

Toimija ei aina tiedä mitä prosessissa tapahtuu tai jos eteneminen on edellyttänyt omia toimenpiteitä.

Kokee että aikataulun venyminen on vaarantanut hankkeen ajankohtaisuuden sekä rahoituksen.

Kokee että ELY-keskus ja isommat hankkeet voivat viivyttaa kaavaproessia.

Kokee ongelmien olevan Lohjan kaavoituksen prosessissa.

**Vuorovaikutus:**  
Ei ole ollut täysin selkeää

**Kustannukset:**  
Kallis prosessi

**Aikataulu:**  
Hidas prosessi

**Osallisuus:**  
Aiheuttaa lisäselvityksiä ja täydennyksiä

**Prosessi:**  
Vaikeaselkoinen, joustamaton ja kankea

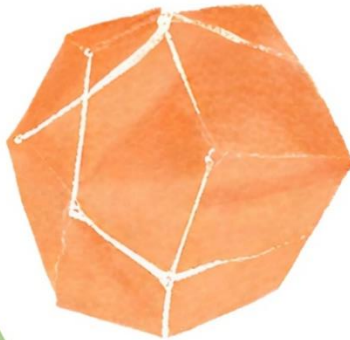
**Kaavoituksen resurssit:**  
Pienet toimijat epätasa-arvoisia

Pieni resurssi

ASIAKASPROFIILI: TOIMIJALLA SUURI ASIANTUNTIJARESURSSI  
JA USEITA KAAVAPROSESSEJA

»Lohjan kaavaprosessista kokemukset parhaimpia.»

Suuri resurssi



**Kaavaprosessit** ovat tavanomainen osa valtakunnallisesti operoivan toimijan **ydintoimintaa**.

Toimijalla on kokemusta usean eri kaupungin kaavaprosessista ja **oma työryhmä**.

Erityisen hyvää on että prosessi etenee autonomisesti.

Muutoksiin osataan varautua ennalta ja hankesuunnitelmaan kirjataan valmiiksi annettua arviota pidempi aika. Joskus viivästyksen johdosta lopputulos on ollut jopa suunniteltua parempi.

**Vuorovaikutus:**

Vuorovaikutus on ollut sujuvaa

**Kustannukset:**

Kohtuulliset verrattuna esim. suuriin kasvukeskuksiin

**Aikataulu:**

Kokemus ettei missään etene täysin suunnitelman mukaisesti

**Osallisuus:**

Ei ole ollut suurta merkitystä

**Prosessi:**

Sama laki määrittää prosessia kaikkialla

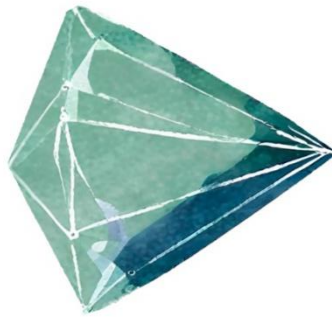
**Kaavoituksen resurssit:**

On koettu riittävinä

Useita  
kaavaprosesseja

ASIAKASPROFIILI: TOIMIJALLA SUURI ASIAANTUNTIJARESURSSI JA USEITA KAAVAPROSESSEJA

”Prosessi kohtuuttoman pitkä yrittäjän työuran aikajanelalla.”



**Kaavaprosessi** on paikalliselle pientoimijalle ainutkertainen.

Toimijalla on kokeneempi neuvonantaja suunnittelun apuna.

Toimija kokee että nimby-ilmio vaikeuttaa prosessin etenemistä.

Toivoisi kaava-alueilta enemmän joustovaraa.

Kaavaprosessi  
ainutkertainen

Suuri resurssi

**Vuorovaikutus:**

Hyvää ja riittävä

**Kustannukset:**

Kaavan toteutuessa eivät tunnu kohtuuttomilta

**Aikataulu:**

Prosessi kohtuuttoman pitkä

**Osallisuus:**

Vaikeuttaa ja hidastaa prosessia merkittävästi

**Prosessi:**

Kaava joustamaton eikä ota huomioon pieniä toimijoita

**Kaavoituksen resurssit:**

Ei ole koettu ristiriitoja