

TAMPEREEN YLIOPISTO

Muutoksen jalkauttaminen Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa Jyväskylässä

–

Sitran rooli hankkeen toteuttajana

Johtamiskorkeakoulu
Ympäristöpolitiikka ja aluetiede
Pro gradu -tutkielma
Viivi Reinikainen
Helmikuu 2017

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu

REINIKAINEN, VIIVI: Muutoksen jalkauttaminen Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa

Jyväskylässä - Sitran rooli hankkeen toteuttajana

Pro gradu -tutkielma, ympäristöpolitiikka ja aluetiede 60 sivua

Helmikuu 2017

Tämä tutkimus käsitteli systeemisen muutoksen tavoittelua kestävän kehityksen näkökulmasta Suomen kuntasektorilla. Ilmastonmuutoksen tuomat haasteet ja kuntien taloudellisen tilanteen kiristyminen loivat pohjan Sitran ja Jyväskylän kaupungin perinteiset yhteistyön rajat ylittävälle Kohti Resurssiviisautta-hankkeelle. Systeemisen muutoksen lisäksi tutkimuksessa analysoitiin myös Sitran roolin merkitystä hankkeen onnistumisen kannalta kokeilujen edustajien näkökulmasta.

Systeemisen muutoksen saavuttaminen kohdealueella vaatii olemassa olevan regiimin haastamista uusien toimintatapojen avulla. Tutkimuksen teemahaastatteluiden avulla selvitin, mitkä olivat Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa niitä keinoja, joilla systeemistä muutosta haettiin Jyväskylässä sekä mikä oli Sitran merkitys organisaationa hankkeen tavoitteiden saavuttamisessa.

Haastatteluaineiston sisällönanalyysin kautta selvisi, että systeemistä muutosta Jyväskylässä saavutettiin kolmen teemakokonaisuuden avulla. Kokeilukulttuurin luominen, yhteisen päämäärän määrittely sekä toimijoiden vahva sitoutuneisuus olivat tekijöitä, joiden avulla pystyttiin luomaan uusia toimintatapoja kohdealueen pysyvää muutosta varten. Näitä muutosta edistäviä tekijöitä ei kuitenkaan olisi syntynyt Jyväskylän alueelle ilman systeemiselle muutokselle olennaista verkostomaista yhteistyötä.

Verkostomaista yhteistyötä tutkittaessa kävi ilmi, että Sitra kuntakentän ulkopuolisena toimijana mahdollisti uusien toimintatapojen syntymisen Jyväskylän alueelle neljän kokonaisuuden kautta. Sitran rahoitus hankkeelle, heidän osaaminen ja verkostot sekä organisaation matala hierarkia olivat avaintekijöitä tutkimuksesta ilmenneille systeemistä muutosta edistäville keinoille.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että perinteiset yhteistyön rajat ylittävä verkostomainen toimintatapa kuntasektorilla on tehokas keino synnyttää pysyvää systeemistä muutosta kohdealueella. Kokeilukulttuurin luominen, yhteisen päämäärän määrittely ja toimijoiden vahva sitouttaminen edistävät kestävää kehitystä Suomen kuntasektorilla.

Avainsanat: systeeminen muutos, verkostot, kokeilukulttuuri, Sitra, Jyväskylä

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimusongelma ja –asetelma	3
1.2 Aineisto ja menetelmät.....	6
2. Kohti Resurssiviisautta-hanke	9
2.1 Resurssiviisauden indikaattorit	9
2.2 Jyväskylän resurssiviisaustiekartta	11
2.3 Hankkeen päämäärät ja tavoitteet	12
2.4 Kokeilukulttuuri käsitteenä.....	13
2.4.1 Kokeilukulttuuri Suomessa ja Sitrassa.....	14
2.4.2 Ideahaun merkitys.....	15
3. Tutkittavat kokeilut ja pilotit	17
3.1 Tähderuokalonas- kokeilu	18
3.2 Julkisen keittiön lähiruoka-pilotti	19
3.3 Kokeile edes kerran joukkoliikennettä- kokeilu	20
3.4 Bussiloikka-pilotti	21
3.5. Viisaasti valaistu taloyhtiö-kokeilu.....	22
3.6 Resurssiviisas asuminen- pilotti	23
4. Käsitteelliset näkökulmat	25
4.1. Systeminen muutos päämääränä	25
4.2 Systemisen ajattelun ominaisuudet ja haasteet	27
4.2.1 Toimijoiden näkemykset yhteisestä päämäärästä	28
4.2.2 Sosiotekninen muutos	29
4.3 Transition management- lähestymistapa	30
5. Muutoksen juurruttaminen Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa	34
5.1 Kokeilukulttuuri toimintatapana.....	34
5.2 Selkeä päämäärä ja kokonaisvaltainen idea.....	35
5.3 Toimijoiden aktiivisuus ja sitoutuneisuus	37
5.4 Kokeilujen rooli uskonvahvistajina	38
6. Sitran rooli ulkopuolisena toimijana	41
6.1 Sitran rahoitus ja aikataulutus	42
6.2. Sitran osaaminen ja tehokkuus	43
6.3. Sitran laajat verkostot ja viestinnän mahdollisuudet.....	45
6.4. Sitran yhteisymmärrys ja joustavuus	46
6.5 Verkostomaisen toiminnan kehittäminen	47
7. Johtopäätökset	51
7.1 Systeminen muutos ja olemassa olevan regiimin haastaminen	51
7.2 Ulkopuolisen toimijan rooli kuntasektorin hankkeessa.....	52
7.3 Verkostomainen toimintatapa ja yhteistyö	53
7.4 Tutkimuksen käytettävyys sekä potentiaaliset tutkimuskohteet.....	54
8. Lähteet	56

1. Johdanto

Julkisen sektorin herääminen ilmastonmuutoksen torjumiseen sekä luonnonvarojen hupenemiseen, on johtanut kunnissa kyseenalaistamaan nykyisiä toimintamenetelmiä olemassa olevien resurssien hyödyntämiseksi. Jatkuva väestönkasvu ja taloudellisen tilanteen kiristyminen vaativat kuntasektorin resursseilta enemmän kuin koskaan aiemmin. (Berg, Hildén ja Lahti. 2014, 9-10).

Ilmastonmuutoksen lisäksi myös taloudellisen tilanteen heikentyminen vaatii paljon muutoksia Suomen kuntasektorilla. Suomen bruttokansantuote on pienentynyt jatkuvasti nyt kolme vuotta putkeen ja maamme kasvuluvut ovat EU-maiden heikoimpia. Talouskasvun lisäksi myös työmarkkinatilanne on Suomessa heikentynyt jatkuvasti. Tämä Suomen valtion heikko taloudellinen tilanne on näkynyt myös Suomen kuntien taloudessa ympäri maata. Kuntien taloutta on elvytetty muun muassa kuntien liikelaitosten yhtiöittämisellä, kuntien henkilöstön pienennyksillä sekä kuntien tuloveroprosenttien kiristämällä. Säästötoimista huolimatta kuntien velkaantuminen on kuitenkin jatkunut suurena. (Punakallio, Kunnat.net. 2015).

Suomen kunnissa on aloitettu kartoittamaan uusia mahdollisuuksia kunnan omaan resurssisuunnitteluun liittyen, jotta voitaisiin vastata näihin haasteisiin niin aikataulullisesti tehokkaasti kuin taloudellisesti. Rationaalisella resurssien käytöllä kuntasektorilla tarkoitetaan kunnan raaka-aineiden ja luonnonvarojen suunniteltua ja harkittua käyttöä kuntalaisten hyvinvoinnin puolesta. Suuremmassa näkökulmassa resurssitehokkuuden lähtökohtana on käyttää koko maapallon raaka-aineita ja luonnonvaroja mahdollisimman tehokkaasti kestäväällä tasolla, mikä automaattisesti tulisi myös vähentämään maapallon ympäristöpäästöjä. Tässä laajassa mittakaavassa resurssit sisältävät materiaalin ja energian lisäksi myös ilman, veden ja maaperän käytön. Laajan mittakaavan takia resurssiviisaudesta on myös linjattu kansainvälisesti EU: n tasolla liittyen jäsenmaiden energia- ja ilmastotavoitteisiin.

Vuonna 2014 EU esitteli uudet ilmasto- ja energiapolitiikan puitteet vuodelle 2030. Tässä pitkän aikavälin tavoitteena on suuressa kuvassa kasvihuonepäästöjen vähentäminen kaikkialla jäsenmaissa. Toimet, joilla näihin tavoitteisiin päästäisiin EU: ssa liittyvät erityisesti

uusiutuvien energiamuotojen kehitykseen, energiatehokkuuden parantamiseen sekä EU:n päästökauppajärjestelmän uudistamiseen.

EU: n ilmasto- ja energiapolitiikan tavoitteet vuodelle 2030:

- Kasvihuonekaasuja tulee vähentää vähintään 40% EU: n sisäisin toimin
- Uusiutuvan energian osuus tulee nosta EU: n tasolla vähintään 27%: iin
- Energiatehokkuutta tulee parantaa EU-tasolla vähintään 27%: ia (ohjeellinen tavoite)

Näitä tavoitteita tavoiteltaessa on yhteenvedetty EU:n tasolla neljä periaatetta, jotka tulevat auttamaan vuoden 2030 tavoitteisiin pääsemisessä.

Toimintatavat vuoden 2030 tavoitteiden saavuttamiseksi:

1. Nykyistä ylisääntelyä on kevennettävä markkinavapauden korostamisen avulla. Yrityksillä tulee sijainnista riippumatta olla yhtäläiset mahdollisuudet toimia ilmastovelvoitteiden mukaisesti.
2. Vähäpäästöisen energian tuotanto ja jakelu tulee vaatimaan innovaatioita, joihin on oltava valmiita investoimaan.
3. Näiden tulevien investointien tulee olla pitkäjänteisiä ja kokonaisvaltaisessa päätöksenteossa on korostettava pitkän aikavälin tavoitteita.
4. Cleantech-innovaatioita on tuettava ja niiden merkitystä on korostettava.

(Eurooppa-neuvosto EUCO 169/14, 2014).

Näihin samoihin haasteisiin vastaamaan kehitettiin myös Sitran ja Jyväskylän yhteinen Kohti Resurssiviisautta-hanke, joka toimi aktiivisena vuosina 2013-2015 Jyväskylän alueella. Nämä EU: n kirjaamat yllämainitut toimintatavat näkyivät vahvasti myös tässä Sitran ja Jyväskylän kaupungin yhteishankkeessa. Kohti Resurssiviisautta- hankkeessa näihin haasteisiin lähdettiin vastaamaan verkostomaisen yhteistyön näkökulmasta. Kyseisen hankkeen omat tavoitteet ovat myös saman suuntaisia Suomen valtion sekä Euroopan unionin ilmasto- ja energiapolitiikan kanssa. Samansuuntaisten tavoitteiden avulla uudet toimintatavat on helpompi jalkauttaa sekä muutokset tulevat vaikuttamaan kaikkialle toimialoista riippumatta.

1.1 Tutkimusongelma ja –asetelma

Tutkimukseni Sitran ja Jyväskylän yhteisestä Kohti resurssiviisautta-hankkeesta toteutin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Laadullisen tutkimuksen kautta pääsin tutkimaan systeemisen muutoksen tavoitteita ja Sitran merkitystä hankkeessa tapauskohtaisesti kyseisessä hankkeessa mukana olleiden toimijoiden haastatteluiden avulla.

Tutkimukseni perustui vuosina 2013-2015 toimineen hankkeen pysyvän muutoksen tavoitteluun Sitran sekä kohdealueen Jyväskylän avainhenkilöiden yhteistyön avulla. Pysyvä muutos eli systeeminen muutos ei kuitenkaan ollut tutkimuksen ainut kohde. Tutkimuksessa analysoitiin myös kuntasektorille ulkopuolisen toimijan roolia ja sen merkitystä. Sitra hankkeen toteuttajana oli kuntasektorin ulkopuolinen toimija, joten oli mielenkiintoista selvittää, miten hankkeen kuntasektorin toimijat näkivät tämän uuden ulkopuolisen toimijan roolin ja merkityksen kokonaishankkeen tavoitteita tavoiteltaessa. Erityisesti tutkimuksessa käsiteltiin, miten systeemistä muutosta oli lähdetty hakemaan hankkeen aikana ja miten hankkeessa mukana olleet toimijat näkivät hankkeen pitkän aikavälin tavoitteet ja alkuperäiset syyt sille, miksi hanketta ylipäätensä tehdään.

Hankkeen toimijoiden monimuotoisuuden ja uudenlaisen yhteistyön takia tutkimuksessa analysoitiin myös verkostomaista toimintatapaa ja siihen liittyviä ominaisuuksia. Verkostomaisen toimintatavan vuoksi oli täten myös mielenkiintoista selvittää, miten Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa mukana olleet toimijat kokivat Sitran roolin ja sen merkityksen hankkeella tavoiteltavan muutoksen saavuttamiseksi ja samalla myös kyseisen muutoksen jalkauttamisen. Tutkimuksessa mukana olleet toimijat koostuivat Sitran asiantuntijoista sekä Kohti Resurssiviisautta-hankkeeseen liittyvien kokeilujen toimijoista.

Sitran puolelta Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa oli seitsemän hengen asiantuntijajoukko. Tästä kyseisestä asiantuntijajoukosta valitsin tutkimuksen kohteeksi kaksikon, jotka myös näin hankkeen päätyttyä vielä työskentelevät Sitran palveluksessa. Tällöin heillä on myös mahdollisuus hyödyntää tutkimustuloksiani yhteistyössä seuraavien kohdealueiden ja tulevaisuuden hankkeiden kanssa, jotka liittyvät systeemisen muutoksen tavoitteluun. Sitran nykyisinä työntekijöinä heillä oli vielä Kohti Resurssiviisautta-hanke tuoreessa muistissa.

Toisella puolella yhteistyötä toimi hankkeen avainalueen Jyväskylän edustama hyvin monimuotoinen toimintamalliryhmä. Tämä toimintamalliryhmä oli hankkeen aikana kooltaan noin 30 hengen muodostuma, jota Sitran asiantuntija kuvaili ”poikkiyhteiskunnalliseksi ryhmäksi, joka kasattiin yhdessä Jyväskylän kaupungin projektijohtajan kanssa”. Tämä hankkeen toimintamalliryhmä muodostui Jyväskylän seudun paikallistuntemusta omaavista edustajista niin kaupunkiorganisaatiosta, Ely-keskuksesta, oppilaitoksista sekä paikallisyrittäjistä. Toimintamalliryhmä ja Sitran asiantuntijajoukko tekivät tiivistä yhteistyötä hieman yli vuoden verran muun muassa erilaisten työpajojen, aamiaistapaamisten sekä Yammer-yhteisöpalvelun välityksellä. (Sitran asiantuntija 1, haastattelu, 11/2015).

Yhdessä Sitran asiantuntijoiden kanssa kävimme läpi näitä toimintamalliryhmän edustajia tutkimukseen haastateltavan ryhmän muodostamiseksi. Valitsimme yhdessä toimintamalliryhmästä edustajat, joilla on ollut suurimpia kokeiluita yhdessä Sitran kanssa. Näiden aktiivisten kokeilujen takia kokeilujen toimittajien ja Sitran asiantuntijoiden välinen yhteistyö oli erittäin vilkasta. Tarkastelin Sitran merkitystä ulkopuolisena toimijana näiden suuressa vuorovaikutuksessa olleiden kokeilujen edustajien näkemysten kautta.

Yhteistyön mahdollisimman monipuolisen tarkastelun takaamiseksi valikoin tutkimuksen haastateltavat erilaisista instituutioista ja monimuotoisista kokeiluista. Hankkeen aikana toteutettiin 15 kokeilua ja kaikki nämä kokeilut olivat luonteeltaan hyvin erilaisia käsitellen teemoituksen puolesta kaikkia Jyväskylän resurssiviisaan tiekartan teemakaistoja. Tutkiessa systeemistä muutosta halusin myös haastateltavien kokeilujen edustajien edelleen olevan työsuhteessa kokeiluorganisaatiossa. Tällöin heillä oli paremmat edellytykset vastata muutoksen jalkauttamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Tutkimuksessa päädyin käsittelemään tutkimuskysymyksiä teoreettisen pohjan lisäksi kahden Sitran asiantuntijan ja seitsemän kokeiluorganisaation edustajan näkemysten kautta. Haastattelujoukon muodostaminen näillä perusteilla oli oikea valinta. Haastateltavat olivat erittäin aktiivisia ja heiltä löytyi mielenkiintoisia sekä täysin uusia näkemyksiä Sitran roolin merkityksestä hankkeen onnistumisen ja muutoksen jalkauttamisen kannalta, joita ei hankkeen loppuraportoinnissa oltu raportoitu.

Syitä, minkä takia Sitra aloitti Kohti Resurssiviisautta-hankkeen on monia. Nämä syyt liittyvät niin Suomen valtion ja samalla Suomen kuntien taloudelliseen tilanteeseen sekä myös yleisemmin kestäväen kehityksen tavoitteluun ympäristöystävällisyyden näkökulmasta. Nämä kaikki ovat hyvin suuressa mittakaavassa tapahtuvia ilmiöitä, joihin suuntautuvien muutosten on myös oltava hyvin pitkäaikaisia tuottaakseen merkittävää pysyvää muutosta näin suuressa mittakaavassa.

Tutkimuksessa tarkastelin, kuinka tätä pysyvää systeemistä muutosta oli lähdetty tavoittelemaan Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa ja kyseiseen hankkeeseen liittyvissä kokeiluissa. Tässä aineistona käytin teoreettista pohjaa systeemisen muutoksen tavoittelusta ja siihen liittyvistä toimintatavoista sekä teemahaastattelun avulla kerättyjä hankkeessa mukana olleiden toimijoiden näkemyksiä pysyvän muutoksen saavuttamisesta.

Näin suuriin ilmiöihin, kuten ilmastonmuutoksen vaikuttaakseen, mukaan tarvitaan vision lisäksi myös useita mahdollisimman monipuolisia toimijoita, jotta haluttava muutos levittäytyy mahdollisimman laajalle alueelle. Myös Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa mukaan oli otettu näitä mahdollisimman monipuolisia toimijoita laajalta alueelta. Täte tutkimuksessa tutkimuskohteena oli myös ulkopuolisen toimijan Sitran rooli ja merkitys kyseiseen hankkeen kokeiluissa.

Tutkimuskysymykset:

-Kuinka systeemistä muutosta tavoiteltiin Kohti Resurssiviisautta-hankkeen kokeiluissa?

-Miten Sitran rooli näkyi Kohti Resurssiviisautta-hankkeen kokeiluissa?

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsitteli tarkemmin Kohti Resurssiviisautta-hankkeen systeemisen muutoksen tavoittelua. Hankkeen tavoitteissa paljon korostettiin pysyvää muutosta ja pitkän aikavälin päätöksentekoa. Tutkimuksessa selvitin, miten systeemistä

muutosta tavoiteltiin tässä kyseisessä hankkeessa ja mitä keinoja sen edistämiseen oli käytetty. Pysyvän muutoksen tavoittelun näkökulmasta tutkin hankkeen aikana toteutettuja kokeiluita.

Toinen tutkimuskysymykseni liittyi puolestaan Kohti Resurssiviisautta-hankkeen toimijoihin ja heidän vuorovaikutussuhteeseen. Kyseinen hanke oli Sitran ja Jyväskylän kaupungin yhteinen. Tämän verkostomaisen yhteistyön takia, tutkimuksessa tutkin myös kuntasektorin ulkopuolisen toimijan roolia ja miten kokeiluissa mukana olleet toimijat näkivät Sitran roolin ja merkityksen.

1.2 Aineisto ja menetelmät

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto perustui vahvasti haastattelumateriaaleihin. Selvitettäessä systeemisen muutoksen juurruttamista hankkeen kokeilujen avulla sekä Sitran roolin merkitystä tarkasteltaessa, päätin haastatella Sitran kahta asiantuntijaa. Näillä molemmilla asiantuntijoilla oli suuria vastuita hankkeen aikana toteutettavissa kokeiluissa niin suunnittelun- kuin käytännön tasoilla. Sitran asiantuntijoiden lisäksi haastattelin myös seitsemää kokeilujen organisoinnissa mukana ollutta toimijaa.

Näiden haastatteluiden keruumetodina käytin teemahaastattelua. Teemahaastatteluille tyypillistä on, että haastattelun aihe pysyy samana kaikissa tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa, mutta kysymysten muoto tai niiden järjestys saattavat vaihdella jokaisesta haastattelusta riippuen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, 208). Valitsin teemahaastattelun tutkimuksen aineistonkeruun tavaksi, koska halusin kuulla henkilökohtaisia mielipiteitä toimijoilta liittyen hankkeen kautta tavoiteltavaan muutokseen sekä samalla Sitran ulkopuoliseen rooliin näissä muutoksissa. Kyselylomakkeen kautta vastaukset olisivat olleet liian rajattuja, mutta näin teemahaastatteluiden kautta näitä vastausvaihtoehtoja ei tarvinnut rajata etukäteen.

Haastatteluaineiston analyysin metodina toimi perinteinen sisällönanalyysi ja siihen liittyvä teemoittelu litteroidusta haastatteluaineistosta. Sisällönanalyysissä tarkastellaan yhtäläisyyksiä sekä eroja haastatteluaineiston välillä. Näiden yhtäläisyyksien ja erojen

löytämisen jälkeen oli mahdollista tehdä kattava tiivistelmä haastatteluaineistosta ja näin ollen löytää tiivistettyjä vastauksia tutkimusongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.) Haastatteluaineiston sisällönanalyysissä lähdin liikkeelle hyvin perinteisellä tavalla aineiston teemoittelulla.

Kvalitatiivisen tutkimuksen teemoittelulla kartoitetaan teemakokonaisuuksia, mitkä toistuvat yksittäisissä haastatteluissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116). Nämä teemakokonaisuudet muodostin haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen, joista vielä jäsensin pienempiä kokonaisuuksia sisällönanalyysin tueksi ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Nämä pienemmät teemoittelun avulla esiin saadut yksityiskohtaisemmat kokonaisuuudet toivat suoraan vastauksia tutkimuskysymyksiin haastatteluaineiston pohjalta. Teemoittelusta nousi esiin myös arvokkaita haastateltavien toimijoiden sitaatteja, jotka korostivat tutkimuksen analyysin pääpiirteitä.

Systeemisen muutoksen tarkastelussa nostin aineistosta teemoittelun avulla kolme suurempaa teemaa esille, mitkä kuuluivat haastatteluista jatkuvasti puhuttaessa tavoitteiden ja muutoksen saavuttamisesta.

1. hankkeen päämäärät ja kokonaisvaltaisuus
2. toimijoiden oma aktiivisuus ja sitoutuneisuus
3. kokeilujen rooli uskonvahvistajina

Näiden teemojen ympäriltä lähdin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen keinoihin systeemisen muutoksen tavoittelusta Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa.

Toinen tutkimuskysymys puolestaan käsitteli Sitran roolia ja merkitystä kokeiluissa mukana olleiden toimijoiden näkökulmasta. Tässä myös jaoin haastatteluaineiston pienempiin osiin ja nostin esille eroja sekä yhtäläisyyksiä toimijoiden vastauksista. Analyysin jälkeen muodostin toisen tutkimuskysymyksen neljä pääteemaa liittyen Sitran rooliin ja merkitykseen.

1. Sitran rahoitus,
2. Sitran osaaminen ja tehokkuus,
3. Sitran laajat verkostot ja viestinnän mahdollisuudet sekä

4. Sitran yhteisymmärrys ja joustavuus.

Metodiksi valitsin tämän sisällönanalyysin ja siihen liittyvän teemoittelun, koska halusin tuoda esille mahdollisimman monia näkökulmia. Systeemistä muutosta tutkittaessa on olennaista tuoda esille useita näkökulmia, koska systeeminen muutos vaikuttaa kaikkiin muutoksen vaikutuksen alla oleviin toimijoihin. Toinen tutkimuskysymys puolestaan liittyi ulkopuolisen toimijan rooliin ja toimijan merkitykseen hankkeessa haastateltavien näkökulmasta. Tällöin myös teemoittelu oli tehokkain analyysinmenetelmä, jotta tulokset heijastivat kaikkien haastatteluihin osallistuneiden toimijoiden mielipiteitä.

2. Kohti Resurssiviisautta-hanke

Vastatakseen näihin ympäristömuutoksen tuottamiin haasteisiin Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra käynnisti hankkeen kuntien resurssiviisautteen liittyen vuonna 2013. Sitralla on ollut entuudestaan suuria ohjelmia liittyen luonnonvarojen rationaalisen käyttöön Suomessa kuten toteutettuja ympäristö- ja energiaohjelmia. Näiden ohjelmien perusteella Sitra lähti rakentamaan kokonaisvaltaisempaa alueellista lähestymistapaa, jonka tavoitteena oli saada aikaiseksi entisestään suurempaa systeemistä muutosta. Tämä alueellinen lähestymistapa oli todettu toimivaksi jo aiemmissa Sitran tuottamissa ohjelmissa, mutta tätä muutoksen vaikutusten pysyvää jalkauttamista kohderyhmän sisälle haluttiin vielä syventää tässä uudessa hankkeessa. Suomessa ei vielä tämän kaltaista ja tässä mittakaavassa ennalta suunniteltua systeemistä muutosta oltu toteutettu. (Sitran asiantuntija 2, haastattelu 11/2015).

2.1 Resurssiviisauden indikaattorit

Resurssiviisauden mittaamiseksi Sitra kehitti yhdessä Suomen Ympäristökeskuksen sekä Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen kanssa resurssiviisauden indikaattorit. Näiden mittareiden avulla tarkasteltiin, kuinka hyvin yksittäisessä kaupungissa toteutuu resurssiviisaan kaupungin periaatteet indikaattoreiden mukaisesti. Esimerkillisessä resurssiviisaassa kaupungissa luonnonvarojen käyttö ja päästöt vähentyvät, mutta samalla kuntalaisten hyvinvointi lisääntyy. Näitä kaupungin resurssiviisautta mittaavia indikaattoreita on neljä kappaletta.

1. Hiilijalanjälki kuntalaiselle

Hiilijalanjäljen pienentämisen periaate kulkee käsikädessä kaupungin kasvihuonepäästöjen kanssa. Hiilijalanjäljen pienentymistä ja kasvihuonepäästöjen määriä mitataan hiilidioksidiekvivalentti per asukas. Käytännössä indikaattori seuraa kaupungin energiantuotantoa ja kulutusta sekä teollisuudesta, maataloudesta ja jätehuollosta syntyviä kasvihuonepäästöjä.

2. Ekologinen jalanjälki kuntalaiselle

Ekologisen jalanjäljen mittaaminen liittyy yhden maapallon resursseihin ja ihmisten ylikulutuksen karsimiseen. Tässä indikaattorissa mittayksikkönä käytetään globaalihehtaaria. Globaalihehtaari yksikkönä kertoo sen, kuinka monta globaalihehtaaria maa- ja vesialueita tarvitaan kaupungissa kulutetun ravinnon, materiaalien ja energian tuottamiseen sekä asukkaista syntyneiden jätteiden käsittelyyn ja hiilidioksidipäästöjen sitomiseen.

3. Materiaalihäviöt

Materiaalihäviötä mittaavan indikaattorin yksikkönä käytetään tonnia. Tätä materiaalihäviön määrää tarkastellaan kaatopaikalle, polttoon ja vientiin menevän jätteen paljoudesta. Näin saadaan mitattavaa tietoa materiaalihäviöstä, jotka ovat vastaavat indikaattorin yksinkertaista pääpiirrettä, mikä on yksinkertaisesti "ei jätettä".

4. Asukkaiden koettu hyvinvointi

Kestävässä kehityksessä myös asukkaiden hyvinvointi on suuressa osassa. Tässä indikaattorissa hyvinvointia kaupungissa mitataan keskimäärin hyväksi olonsa tuntevien osuudella (%) –indikaattorilla. Hyvinvointi-indikaattorissa elämänlaatua tarkastellaan monipuolisten teemojen läpi, joihin kuuluu psyykinen, taloudellinen, sosiaalinen, fyysinen sekä erilaiset ympäristötekijät.

(Mattinen, Koskela, Seppälä. 2014. 8-14.)

Näiden neljän indikaattorin avulla voidaan mitata monipuolisesti kaupungin kehitystä resurssiviisaaksi kaupungiksi. Kaikilla kaupungeilla on kuitenkin omat lähtökohtansa ja keinonsa näiden mittareiden tyydyttämiseksi riippuen kaupungin ominaispiirteistä ja mahdollisuuksista. Jokaiselle resurssiviisaaksi kaupungille pyrkiväksi luodaan oma resurssiviisaustiekartta, joka toimii tiennäyttäjänä kohti kestävästä kehitystä. Myös Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa Jyväskylän kaupungille luotiin oma resurssiviisaustiekartta konkreettisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.2 Jyväskylän resurssiviisaustiekartta

Avainalueeksi ja yhteistyökumppaniksi Sitralle kyseiseen hankkeeseen valikoitui Jyväskylän kaupunki. Hankkeen alkuvaiheessa Sitran puolesta tehtiin useita avainaluekartoituksia potentiaalisen yhteistyökumppanin löytämiseksi. Useiden haastatteluiden ja tutkimusten perusteella Jyväskylän kaupunki valikoitui kohdealueeksi johtuen Jyväskylän kokoluokasta, väestön määrästä sekä organisaation sisäisten ajatusmallien puolesta.

Kohti Resurssiviisautta-hanke lähti liikkeelle Jyväskylän kaupungille laadittavan resurssiviisaustiekartan muodostamisesta. Tämän resurssiviisaustiekartan avulla pystyttiin määrittelemään tarkemmin kaupungille sopivat yksityiskohtaiset tavoitteet niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille. Jyväskylän tiekartassa on kuusi kohdennettua kaistaa kestävän kehityksen saavuttamiselle.

1. Energian tuotanto ja kulutus
2. Liikkuminen ja yhdyskuntarakenne
3. Kulutus ja materiaalit
4. Ruuan tuotanto ja kulutus
5. Vedenkäyttö ja luonnonvedet
6. Kestävät yhteisöt

Jokaiselle kaistalle määriteltiin omat vuositavoitteet, joiden saavuttamiseksi tehdään edelleen töitä verkostomaisesti monella eri toimijatasolla tavoitteiden luonteesta riippuen. Nämä kaistoihin liittyvät toimijatasot rikkoivat perinteisiä toimintatapoja julkisella sektorilla. Perinteisten toimintarajojen rikkomisen takia pystyttiin hankkeessa hyödyntämään mahdollisimman monipuolisesti eri toimijoiden osaamista, verkostoja ja resursseja. (Sitran asiantuntija 2. haastattelu 11/2015).

Kohti Resurssiviisautta-hankkeeseen kuului myös vahvasti kuntalaisten osallistumisen lisääminen sekä kohdealueelle kokeilukulttuurin luominen. Kuntalaisten osallistuminen tuli selkeästi esille erityisesti avoimen ideahaun kautta. Avoimessa ideahaussa haettiin kokeiluehdotuksia niin kuntalaisilta kuin eri organisaatioilta toteutettaviksi hankkeen ensimmäisen vuoden aikana.

2.3 Hankkeen päämäärät ja tavoitteet

Kohti Resurssiviisautta-hankkeen päätavoitteena oli luoda uusia toimintatapoja kestävän kehityksen puolesta Jyväskylän kohdealueella sekä lähteä niiden avulla tavoittelemaan pysyvää muutosta niin konkreettisissa toimintatavoissa kuin ajattelumalleissa. Jyväskylälle personalisoidun resurssiviisaustiekartan tavoitteet vaihtelivat vuoden 2015-2016 tavoitteista vuoden 2050 tavoitteisiin. Pysyvän muutoksen tavoittelussa olennaista oli luoda nämä pitkän aikavälin tavoitteet.

Vuoden 2050 tavoitteet tiekarttojen teemojen mukaisesti:

1. Fossiiliton ja hiilineutraali energiantuotanto
2. Fossiiliton ja hiilineutraali liikkuminen
3. Neitseellisten raaka-aineiden kulutus on kestävää sekä kierrätysmateriaalien käyttö on maksimoitu
4. Ruoka on tuotettu yhden maapallon rajoissa tuotettu sekä kulutettu. Tämä tuo alueelle niin hyvinvointia, terveyttä kuin taloudellista kasvua
5. Alue on elinvoimainen ja houkutteleva sekä yrityksille että sen asukkaille

Vuoden 2015 aikana kaksivuotisen hankkeen loppupuolta lähestyttäessä katseet suunnattiin jo muiden kaupunkien mukaan ottamiseen seuraaviin Kohti Resurssiviisautta-hankkeisiin. Sitra valitsi seuraavaan pilotointivaiheeseen kolme uutta kaupunkia, mutta samanaikaisesti jatkoi vielä tukea Jyväskylän suuntaan päämäärien saavuttamiseksi koko hankkeen aikana. Erityistä huomiota hankkeen loppuvaiheessa Sitran puolelta kiinnitettiin tavoitteiden ja uusien toimintatapojen jalkauttamisesta Jyväskylän kaupunkiorganisaation sisälle. Jyväskylän kaupunkiorganisaatio nostettiin vahvasti esille, koska toimintatapojen jalkauttaminen hankkeen avainalueen hallintoon on olennaista hankkeen jatkumisen takaamiseksi myös tulevaisuudessa. (Sitran asiantuntija 2. haastattelu 11/2015).

2.4 Kokeilukulttuuri käsitteenä

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa kokeileminen ja siihen liittyvän kokeilukulttuurin luominen olivat erityisen suuressa osassa. Näiden hankkeen aikana toteutettujen kokeilujen avulla pyrittiin löytämään ja tuottamaan uusia keinoja resurssiviisaustiekartan tavoitteiden saavuttamiseksi niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Kokeilemisesta ja kokeilukulttuurista on kirjoitettu paljon liittyen erityisesti muutosprosesseihin ja muutoksen tavoitteluun. Yleisin syy strategisten kokeilujen aloittamiseen onkin muutosprosessien edistäminen ja sen tehostaminen. Annukka Berg (2013, 6) mainitsee esimerkkeinä strategisten kokeilujen aloittamiselle hankkeet, jotka ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä, mutta kiistanalaisia. Yleensä tällaiset suuret hankkeet ovat vielä kalliita toteuttaa, mikä lisää niiden kiistanalaisuutta. Näiden yhteiskunnallisesti vaikeiden tapausten lisäksi strategisten kokeilujen aloittaminen on yleistä erilaisissa ruohonjuuritason aloitteissa. Näissä molemmissa hyvin eri mittakaavan esimerkeissä ollaan toteutettu erilaisia kokeiluja hankkeisiin liittyvien muutosprosessien tehostamiseksi. Kokeilutoimintaan liittyvät hankkeet, projektit ja aloitteet voivat luonteeltaan ja vaikutusalueiltaan olla hyvin erilaisia, mutta niiden toimintatavoille voidaan kokeilukulttuurin näkökulmasta löytää myös yhtenäisiä piirteitä.

1. Konkreettinen tekeminen; kokeiluilla varmistetaan ettei tekeminen jää puhumis- tai paperitasolle.
2. Ruohonjuuri tasolla näiden konkreettisten tekojen tekeminen, mihin ei tarvita ylätasoa puuttumista.

Berg (2013, 6) kirjoittaa paljon konkreettisen tekemisen voimasta erityisesti puhuttaessa asenteiden muuttamisessa ja uuden oppimisessa. Hän korostaa, että näitä konkreettisia tekoja itse tehdessä painottuu myös verkostojen hyödyntäminen sekä erityisesti uusien monimuotoisten verkostojen syntyminen ja niiden tuomat uudet mahdollisuudet.

Kokeilutoiminnan hyödyt ovat myös yhtä monimuotoiset kuin siihen liittyvien hankkeiden ominaispiireet ja niiden tavoitteet. Kokeiluilla voidaan edistää muun muassa normatiivista oppimista. Normatiivisesta oppimisesta puhuttaessa tarkoitetaan muutoksesta oppimista.

Tämä muutoksesta oppiminen on hyvin tärkeätä toimialoilla, jotka ovat tällä hetkellä murroksessa. Normatiivinen oppiminen voi tulevaisuudessa vaikuttaa siinä mukana olleiden yksilöiden ja yhteisöjen/organisaatioiden päätöksentekoon ja toimintatapoihin.

Muutoksesta oppimisen lisäksi kokeilukulttuurin luominen voi muodostaa uusia verkostoja, käytäntöjä ja normeja, joiden merkitys voi laajentua myös kohdealueen ulkopuolelle. Täten onnistuneista kokeiluista tulee myös esimerkillisiä kokemuksia sekä onnistumistarinoita, jotka leviävät kertomaan vaihtoehtoisista toimintatavoista myös kokeilun alueen ulkopuolelle.

Näiden onnistuneiden kokeilujen taustalle tarvitaan myös vahva kokeilukulttuuri. Vahvalla kokeilukulttuurilla tarkoitetaan sosiaalista ympäristöä, missä annetaan tukea kokeiluille sekä samalla hyväksytään kokeiluihin liittyvät piirteet kuten epäonnistumisen mahdollisuuden. (Berg 2014, 13-14).

2.4.1 Kokeilukulttuuri Suomessa ja Sitrassa

Kokeilutoiminta ja kokeilukulttuurin luominen ovat vahvasti puhuttaneet myös Suomen julkisella sektorilla uuden hallitusohjelman myötä. Hallitusohjelman toteutuksesta vastaavan pääministeri Juha Sipilän hallituksen tavoitteena on tuottaa kestävä kasvua Suomen taloudelle, lisätä kansalaisten työllisyyttä sekä samalla turvata julkisten palveluiden ja sosiaaliturvan rahoitus. Tuoreessa hallitusohjelmassa kokeilukulttuuri niputetaan yhteen sekä digitalisaatioon että normien purkuun liittyvissä kärkihankkeissa, joten kokeilukulttuurin merkitys korostuu jatkuvasti. Hallitusohjelmassa kokeilut ovat kuvattu ”innovatiivisiksi ratkaisuuksi, joilla parannetaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä kansalaislähtöisiä toimintatapoja hyödyntäen”. (Valtioneuvosto 2016).

Kokeilutoiminnan kehittämisen ollessa yksi pääministeri Sipilän kärkihankkeista, on siitä eroteltu kolme eri tasoa. Tätä kokeilujen toteutusta tapahtuu 1) strategisella tasolla, 2) kokeilukeskittymien ja kumppaneiden tasolla sekä 3) laajan toiminnan tasolla. Strategisen tason kokeilutoiminnalla tarkoitetaan hallituksen valitsemia kokeiluja kuten esimerkkeinä perustulo-kokeilu, palvelualoite sekä vapaakuntakokeilu. Puolestaan kokeilukeskittymien ja

kumppaneiden tasolla edistetään samanaikaisesti hallitusohjelman tavoitteita, mutta ei vain valtionhallinnon alueella vaan myös eri alueiden kuten järjestö- ja elinkeinoelämän toimijoiden keskuudessa. Kolmas laajan toiminnan taso sisältää kansalaisyhteiskunnan näkökulman. (Kokeileva Suomi 2016). Sitran ja Jyväskylän Kohti Resurssiviisautta-hanke voidaan luokitella tähän kokeilukeskittymien ja kumppaneiden tasolle. Kansalaisyhteiskunnan näkökulma on myös esillä kyseisessä hankkeessa kansalaisten toimiessa kokeilijoina ja ideoiden antajina.

Sitra on ollut vahva edelläkävijä Suomessa kokeilukulttuurissa ja sen edistämisessä. Lehtinen (Sitra. 2015, 10.) määrittelee kokeilukulttuurin: “Kokeilukulttuurilla vastataan yhteiskunnan kiihtyvään muutosvauhtiin konkreettisen tekemisen keinoin. Kokeilukulttuurissa idea viedään käytäntöön jo prosessin alkuvaiheessa. Kokeilukulttuuri on uuden ajattelun kehittämistä (oppimista) tekemisen, onnistumisen ja epäonnistumisen kautta, yhdessä loppukäyttäjien kanssa”.

Juuri tätä kokeilukulttuuria lähdettiin vahvasti luomaan Sitran ja Jyväskylän yhteisessä Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa. Kaksivuotisen hankkeen aikana toteutettiin 14 erilaista resurssiviisasta kokeilua, jotka kaikki tähtäsivät kohdealueen resurssien viisaampaan käyttöön sekä ympäristöhaittojen vähentämiseen yhdessä alueen asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen kanssa. Asukkaat astuivat hankkeeseen mukaan jo aivan alkuvaiheessa kokeiluita edeltävän avoimen ideahaun kautta. (Sitran asiantuntija 2. haastattelu 11/2015).

2.4.2 Ideahaun merkitys

Kokeilukulttuurissa avaintekijöinä ovat kansalaisten osallistaminen sekä uusien monimuotoisten verkostojen muodostuminen. Nämä molemmat tekijät yhdistyivät vahvasti Kohti Resurssiviisautta-hankkeen ideahaussa. Ideahaku on hyvin yleinen toimintatapa ja erityisesti Sipilän hallituksen kärkihankkeissa. Sipilän kärkihankkeissa ideahakua on käytetty liittyen kiertotalouteen ja siihen liittyviin hankkeisiin. Esimerkiksi Ympäristöministeriön Raki2-hanke, mikä on myös hallituksen kärkihanke, jossa avattiin myös kaikille avoin ideahaku. Tässä Raki2-hankkeessa etsittiin ideahaulla hankkeita, jotka toteutettiin yhdessä loppukäyttäjän kanssa (Karhunen, Ympäristöministeriö. 2016).

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa avattiin myös kaikille avoin ideahaku hankkeen tavoitteisiin liittyen. Näitä resurssiviisaita ideaehdotuksia kuntalaisten suunnalta Sitra ja Jyväskylän kaupunki vastaanottivat yhteensä 210 kappaletta. Käytännössä ideahaku tässä hankkeessa toteutettiin avoimella verkkohauulla ja kaikki ehdotetut ideat olivat nähtävissä Sitran verkkosivuilla. Ideahaussa oli selkeästi määritelty kokeilujen kriteerit, joiden mukaan ideoiden oli lisätä alueella resurssiviisautta sekä tuoda luonnonvarojen käyttöön liittyviä säästöjä. Myös idean alueellinen uutuusarvo ja toteutettavuus vaikuttivat valintoihin. Tästä ideahausta valittiin 15 kokeilua toteuttavaksi kesän 2013 aikana. (Sitran asiantuntija 2. haastattelu 11/2015).

3. Tutkittavat kokeilut ja pilotit

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa olennaisessa osassa oli hankkeen aikana tehdyt kokeilut ja niistä seuranneet pilotit. Nämä kokeilut valittiin hankkeeseen mukaan avoimen Sitran järjestämän ideahaun avulla. Ehdotusten joukosta mukaan valittiin 15 kokeilua toteutettavaksi kesän 2013 aikana. Nämä kyseiset kokeilut päätyivät hankkeeseen mukaan niiden tavoitteiden ja toteutuskelpoisuutensa puolesta. Kaikkien kokeilujen ja pilottien tavoitteet noudattivat Jyväskylän kaupungille luotua tiekarttaa resurssiviisauden saavuttamiseksi.

Kestävä hyvinvointi
Ei päästöjä
Ei jäätettä

Jyväskylän alueen tiekartta resurssiviisautteen

	2015-2016	2017-2019	2020-2025	2030	2050
Energian tuotanto ja kulutus	<ul style="list-style-type: none"> Kankaan alueesta kehitysalue ja referenssialue 	<ul style="list-style-type: none"> Puun toimintusietojen uudet ratkaisut Energiatohokkaat asuinalueet 	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 tuulivoimaplastoa Kankaan aurinkovoimala 	<ul style="list-style-type: none"> Hiihneutraali sähkön- ja lämmöntuotanto 	Fossiiliton ja hiilineutraali energiantuotanto
Liikuminen ja yhdyskuntarakenne	<ul style="list-style-type: none"> Uusia ratkaisuja joukko- ja kevyen liikenteen sekä autojen yhteiskäyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> Liikennebokaasi, sähköautojen latausasemat Joukkoliikenne uusutuovien polttoaineiden edelläkävijä 	<ul style="list-style-type: none"> Älykkäät ratkaisut eri liikennemuotojen yhdistämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Houkutteleva ja nopea joukkoliikenne yhdistää paikalliskeskukset 	Fossiiliton ja hiilineutraali liikuminen
Kulutus ja materiaalit	<ul style="list-style-type: none"> Mustan korkean biokaasulaitos Teolliset symbioosit 	<ul style="list-style-type: none"> Mustan korkean ekoteollisuuspuisto Mielikuvan muutos: Jäte = materiaali 	<ul style="list-style-type: none"> Yhdyskuntajätteestä 70 % hyödynnetään materiaalina Jakamistalouden uudet ratkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> Käytetään palveluja sekä kestäviä, korjattavia ja uusomateriaaleista valmistettuja tuotteita 	Nettöliikenteen raaka-ainekulutus on kestävä ja kiertäen materiaalien käyttö maksimoi
Ruuan tuotanto ja kulutus	<ul style="list-style-type: none"> Julkiset hankinnat tukevat lähituotantoa Tähdittömyys-konsepti laajenee 	<ul style="list-style-type: none"> Päikkäliset kauden mukaiset kasvikset korvaavat lihan kulutusta ruokavaliossa 	<ul style="list-style-type: none"> Lähiuotannossa vahvoja brändejä, ostaminen helppoa ja edullista, merkittävät työllisyysvaikutukset 	<ul style="list-style-type: none"> Kotitalouksien ruokajätki vähentynyt 75 % Lihan kulutus kestävällä ja terveellisellä tasolla 	Yhden maailman rajoissa tuotettu ja kuluttu ruoka luo hyvinvointia, terveyttä ja taloudellista kasvua
Vedenkäyttö ja luonnonvedet	<ul style="list-style-type: none"> Vesiliiketoiminnan keskus 	<ul style="list-style-type: none"> Teollisuuden suljetut vesikierrot Talokkoiset vesimittarit kotitalouksissa 	<ul style="list-style-type: none"> Jätevedenpuhdistamon biojalostamo Puhtaat luonnonvedet osa Jyväskylän brändiä 	<ul style="list-style-type: none"> Jätevedenpuhdistamon biojalostamossa hyödynnetään kaikki jäteveden fraktiot 	Vesiliiketoiminta on merkittävä tulonlähde ja vientitukkeili
Kestävät yhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> Kokeilukulttuurin edelläkävijä Resurssiviisais salisaala 	<ul style="list-style-type: none"> Resurssiviisais-kokonaisuudet oppilaitoksissa Smart Knowledge Summit 	<ul style="list-style-type: none"> Greencare, luonto- ja hyvinvointimatkailla 	<ul style="list-style-type: none"> Kaupunkiympäristö tulee osaamisen ja älyteknologian kehittämistä Monimuotoista kestävää asumista ja yrittäjyyttä 	Alue on elinvoimainen ja houkutteleva sekä yrityksille että asukkaille

kuva 1 <http://www.slideshare.net/SitraEkologia/resurssiviisauden-tiekartta-jyvsky>

Resurssiviisautta-tiekartassa olevien kuuden kaistan mukaan jakautuivat myös tutkimuksessa tutkittavat kokeilut ja pilotit. Mahdollisimman monipuolisen näkökulman takaamiseksi valitsin tutkimukseen mukaan kokeiluja sekä niistä seuranneita pilotteja. Kokeilujen ja niistä seuranneiden pilottien välillä on muutamia eroavaisuuksia. Kokeilut lähtivät täysin liikkeelle Kohti Resurssiviisautta-hankkeen kaikille avoimesta ideahausta. Näiden kokeilujen ominaispiirteitä olivat nopealla aikataululla ja pienellä budjetilla toteuttaminen. Pilotit puolestaan olivat jatkoversioita näistä onnistuneista kokeiluista, joita haluttiin vielä pidemmälle niiden potentiaalinen takia.

Kokeilut sekä pilotit suhteessa Jyväskylän tiekartan kaistoihin:

1. Tähderuokalounas-kokeilu → Ruoan tuotanto ja kulutus
2. Julkisen keittiön lähiruoka-kokeilu → Ruoan tuotanto ja kulutus
3. Kokeile edes kerran joukkoliikennettä- kokeilu → Liikkuminen ja yhdyskuntarakenne
4. Bussiloikka- pilotti → Liikkuminen ja yhdyskuntarakenne
5. Viisaasti valaistu taloyhtiö-kokeilu → Energian tuotanto ja kulutus
6. Resurssiviisas asuminen-pilotti → Kulutus ja materiaalit & Energian tuotanto ja kulutus

3.1 Tähderuokalounas- kokeilu

Tähderuokaslounas-kokeilu oli yksi 15 kokeilun joukosta Sitran ja Jyväskylän välisessä Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa. Kokeilu sai alkunsa Sitran järjestämästä ideahausta keväällä 2013, minne Kylän Kattaukselta kyseinen idea liittyen ruoan hävikkiin ehdotettiin. Tässä kokeiluissa Kylän Kattauksen oma toimihenkilö toimi idean luojana. Kokeilun edustaja kommentoi Sitran blogissa ”Rinnassani sykkii pieni vihreä sydän, ja minua harmitti kovasti heittää hyvää ruokaa hukkaan. Halusin kokeilla, miten käyttökelpoisen ruuan päätymistä biojätteeksi voidaan vähentää, ja sopiva tilaisuus tarjoutui, kun ideani tuli valituksi Sitran ja Jyväskylän kaupungin Kohti Resurssiviisautta-hankkeen yhdeksi toteutettavista kokeiluista”. (Puikkonen, 2013. Sitran-blogi).

Itse kahden viikon kokeilu tapahtui kesällä 2013 ja se toteutui Keljon palvelutalon ja Vaajakummun koululla. Tämä tähderuokalounas-kokeilu mahdollisti lähialueen asukkaille ruokailun, jos ruokaa jäi linjastoon vielä virallisen lounasajan loputtua. Kokeilun tarkoituksena oli vähentää hukkaan heitettävän ruoan määrää sekä samalla vähentää biojätteen käsittelystä koituvia kuluja. Myös samalla tietenkin tuottaa hyvinvointia alueen asukkaille.

Ruoan tuotanto ja kulutus kuuluivat myös kattohanke Kohti Resurssiviisautta- hankkeen tiekartan kuuteen kaistaan, joilla pyritään pitkän aikavälin kestävään kehitykseen. Tämä tähderuokalounas-kokeilu kuului ”ruoan tuotanto ja kulutus”-kaistaan, missä ruokaa

tuotetaan, arvostetaan sekä kulutetaan kestävänsä kehityksen periaatteiden mukaisesti. Jyväskylän kaupungissa tämä käytännössä tarkoitti lyhyellä tähtämellä tähderuokalounaan laajenemista sekä lähituotannon tukemista julkisten hankintojen avulla. Puolestaan pitkän aikavälin toimintatavat liittyvät kotitalouksien ruokahävikin vähentämiseen 75%:lla sisältäen tällöin myös kestäväällä tasolla olevan lihan kulutuksen. "Yhden maapallon rajoissa tuotettu ja kulutettu ruoka luo hyvinvointia, terveyttä ja taloudellista kasvua" on kyseisen kaistan ohjenuora Jyväskylälle laaditussa tiekartassa. (Sitran asiantuntija 2. haastattelu 11/2015.)

Tähderuokalounas-kokeilu otettiin hyvin vastaan kokeilussa mukana olevien organisaatioiden puolesta. Kokeilun vaikutukset näkyivät saman tien kaatopaikalle joutuvan biojätteen vähentyneessä määrässä. Kokeilulla oli myös vaikutuksia kokeilua hyödyntävien kuntalaisten hyvinvointiin ja positiivinen palaute liittyi erityisesti ruoan edullisuuteen, laatuun, ympäristöystävällisyyteen sekä sosiaalisen kanssakäymisen lisääntymiseen. (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016.)

Kyseinen kokeilu jäi heti elämään käytännössä Vaajakummun keittiöön virallisen kokeilun loputtua. Tähderuokalounas-kokeilu on myös kerännyt myös median ja muiden kuntien huomiota ympäri Suomea. Jyväskylän pilottikokeilun jälkeen tähderuokalounasta on joko kokeiltu tai otettu vakituisesti käyttöön yli 40 kunnassa kesän 2013 jälkeen. (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

3.2 Julkisen keittiön lähiruoka-pilotti

Ruoalla oli vahva rooli Kohti Resurssiviisautta-hankkeen tavoitteissa. Hyvin onnistunut tähderuokalounas-kokeilu lisäsi ruoan kulutuksen ympäristöystävällisyyttä tekemällä konkreettisia muutoksia liittyen ruoan tuotantoon ja sen kulutukseen. Ruoka-teema nostettiin myös mukaan kokeiluista seuranneisiin pilottihankkeisiin.

Julkisen keittiön lähiruoka-pilotti toteutettiin yhteistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Jyväskylän kaupungin liikelaitos Kylän Kattauksen, Jyväskylän hankekeskuksen sekä Vesangan päiväkotikoulun kanssa. Kyseinen pilotti oli osana Sitran lanseeraamaa Kohti Resurssiviisautta-hanketta ja siinä ideana oli lähiruoan tuottaminen resurssiviisaasti julkisille

keittiöille. Ympäristöystävällisten vaikutusten lisäksi pilotissa haettiin myös pitkällä aikavälillä toiminnasta syntyviä aluetaloudellisia vaikutuksia.

Julkisen keittiön lähiruoka-pilotti konkretisoitui paikallisen särkikalan ja porkkanan käyttöön Vesangan päiväkotikoululla. Toiminnassa kiteytyi koko monivuotisen Kohti Resurssiviisautta-hankkeen ajatus ekologisen kestävyuden lisäämisestä ja päästöjen vähentyessä, mitkä heijastuvat pitkällä aikavälillä asukkaiden hyvinvointiin sekä kaupungin talouden kasvuun. (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

Tämä kyseinen yhteistyöpilotti monien eri toimijoiden välillä todisti, että lähiruokaa on mahdollista käyttää myös julkisen sektorin keittiössä. Erityisesti särkikalan tuominen osaksi kouluruokailua oli kokeilukulttuurin synnyttämää uutta ajattelua. Särkikalan hyödyntäminen näkyi liiketoiminnan lisääntymisellä paikalliselle kalastukselle, kalantuotannolle sekä lähiruoan verkkokaupoille. Työpaikkojen luomisen lisäksi särkikalan hyötykäyttö vaikutti myös hiilijalanjäljen kaventumiseen poistaen vesistöistä fosforia sekä typpeä. Paikallisen porkkanan lisäämisen vaikutukset puolestaan näkyivät enemmän terveydenhuollon puolella. Pilotin aikana porkkanan kulutus kasvoi Vesangan päiväkotikoululla 20%. (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

3.3 Kokeile edes kerran joukkoliikennettä- kokeilu

Kokeile edes kerran joukkoliikennettä-kokeilu sai alkunsa myös Sitran ja Jyväskylän kaupungin järjestämästä ideahausta, missä haettiin ideoita lyhyisiin kokeiluihin vähentämään päästöjä, lisäämään asukkaiden hyvinvointia sekä säästämään luonnonvaroja. Joukkoliikenteeseen liittyvä kokeilu perustui tiedolle, minkä mukaan Jyväskylässä yli 60% alle 5 kilometrin matkoista tehdään henkilöautolla sekä 23% kuntalaisista ei käytä koskaan julkisia liikennevälineitä.

Tästä inspiroituneena kokeilua lähtivät toteuttamaan Jyväskylän kestävä kehityksen yhdistys Japa ry yhdessä Jyväskylän liikenteen kanssa. Itse kyseinen kokeilu konkretisoitui

lauantaina 21.9.2013, jolloin Jyväskylän kaupungin joukkoliikenne oli sen kaikille käyttäjille täysin maksutonta.

Kohti Resurssiviisautta-hankkeen tiekartalla kyseinen kokeilu linkittyi liikkuminen ja yhdyskuntarakenne-kaistaan. Lyhyellä aikavälillä kaistan tavoitteena oli tuoda uusia ratkaisuja joukko- ja kevyenliikenteen sekä autojen yhteiskäyttöön. Pitkällä tähtäimellä puolestaan on tarkoitus luoda houkutteleva ja nopea joukkoliikenne yhdistämään Jyväskylää ympäröivät paikalliskeskukset. "Fossiiliton ja hiilineutraali liikkuminen" ovat avainsanoja tämän kyseisen kokeilun omaavalle kaistalle. (Järvinen, 2015. Sitra-blogi.)

Kokeilupäivänä 21.9.2013 Jyväskylän kaupungin joukkoliikennettä käytti 25 000 ihmistä, mikä on 15 000 ihmistä enemmän kuin normaalina lauantaina. Luvut puhuvat puolestaan ja kokeilun voidaan päätellä lukujen perusteella onnistuneen hyvin. Avaintekijöitä onnistumisen takana olivat vahva markkinointi eri sanomalehtien ja sosiaalisen median kautta. Tällaiset kokeilut ovat johtaneet esimerkiksi pääkaupunkiseudulla joukkoliikenteen käyttäjien kasvuun jaettujen matkakorttien arvo- ja kausilatauksien uusimisen myötä. (Sarkkinen ja Korhonen, 2013. Sitra-blogi). Tämä Kokeile edes kerran joukkoliikennettä-kokeilu antoi myös inspiraatiota Bussiloikka-pilotille liittyen myös Jyväskylän joukkoliikenteeseen.

3.4 Bussiloikka-pilotti

Bussiloikka-pilotti on hankkeena jatkoa Kokeile edes kerran joukkoliikennettä- kokeilulle, joka konkretisoitui syyskuussa vuonna 2013. Kokeile edes kerran joukkoliikennettä- kokeilu perustui joukkoliikenteen maksuttomuudelle yhden päivän ajaksi tuomaan esille joukkoliikenteen käytännöllisyyttä ja siitä seuraavia ympäristövaikutuksia. Bussiloikka-pilotissa tavoitteet liittyivät myös hiilidioksidipäästöjen ja polttoaineen kulutuksen laskuun joukkoliikenteen käyttäjien määrän noustessa. Samalla myös asukkaiden hyvinvointi paranee ilmanlaadun puhdistuessa. (Kokeilun edustaja 2, haastattelu. 02/2016)

Bussiloikka-pilotin tavoitteet liittyivät Jyväskylän kaupungille luotuun resurssiviisaaseen tiekarttaan. Vuoden 2020-2025 tavoitteet käsittelevät älykkäitä ratkaisuja liikennemuotojen

yhdistämiseen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi pilotin aikana luotiin innovatiivinen reittiopasjärjestelmä yhdistämään erilaisia kulkumuotoja. Paikalliskeskuksien yhdistäminen nopealla joukkoliikenteellä on tavoitteena vuodelle 2030. Bussiloikka-pilotti toi erilaisia ideoita ja välineitä näiden tavoitteiden saavuttamiselle.

Bussiloikka-pilotissa toteutettiin useita konkreettisia toimia resurssiviisaan tiekartan tavoitteiden saavuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Pilotin ajanjaksolla suurimpien tapahtumien aikana Jyväskylässä toimi ilmainen joukkoliikenne, jolloin joukkoliikenteen käyttäjien määrä nousi yli 10 000 tavallisiin päiviin verrattuina. Bussiloikka-pilotin aikana perheitä myös kannustettiin kakkosautoista luopumiseen tarjoamalla heille puolen vuoden ilmainen linja-autolippu tämän ekologisen teon puolesta (Kangas, 2014. KeskiSuomalainen). Hiilidioksidipäästöjen pienentämistä haettiin myös työmatkoihin liittyvillä muutoksilla. Työnantajia kannustettiin joukkoliikennelippujen hankkimiseen sekä työmatkapyöräilyn tukemiseen konkreettisilla toimilla. Käytännössä tämä pilotti synnytti muutoksia muun muassa Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä, missä lisättiin kuivauskaappien ja pyörätelineiden määrää sekä sisäisen intranetin hyödyntämistä kimppekyytien järjestämisessä. (Ottelin, 2014. Sitra-blogi.)

Bussiloikka-kokeilun eri toimenpiteet keräsivät paljon huomiota myös medialta, joka toimi myös vahvana markkinointikanavana uusista mahdollisuuksista tiedottamiseen. Kaupunkilaisten tietämystä haluttiin myös kasvattaa jatkuvasti joukkoliikenteen mahdollisuuksista. Hankkeen aikana Jyväskylän kaupunkilaisille rakennettiin innovatiivinen reittiopasjärjestelmä. Tästä reittiopasjärjestelmästä löytyy käyttäjille suosituksia parhaasta joukkoliikenneyhteydestä, sen matka-ajasta ja kustannuksista sekä myös liikkuminen hiilijalanjäljestä. (Kokeilun edustaja 2, haastattelu. 02/2016)

3.5. Viisaasti valaistu taloyhtiö-kokeilu

Ulkovalaistuksen muuttaminen energiatehokkaaksi konkretisoitui Viisaasti valaistu taloyhtiö- kokeilussa osana Jyväskylän ja Sitran Kohti Resurssiviisautta- hanketta. Kokeilun käytännön puolen toteutti jyväskyläläinen Japa ry yhdessä kokeiluun valitun Aatoksenkatu

6:n taloyhtiön kanssa. Myös taloyhtiön asukkaat olivat vahvasti mukana kokeiluun liittyvässä suunnittelussa ja toiminnassa.

Kokeilun tavoitteena oli energiatehokkuuden lisääminen kyseisen taloyhtiön ulkovalaistuksessa, mikä tulevaisuudessa tulee konkretisoitumaan taloyhtiölle kustannusten säästöillä sekä energiankulutuksen vähentymisellä. Kyseisessä kokeilussa taloyhtiön pihapiiriin seitsemään pylväsvalaisimeen vaihdettiin elohopeavalaisimien tilalle uudet led-valaisimet. Samalla myös ulkotiloissa olevat vanhat hehkulamput vaihdettiin led-polttimoihin. (Kankainen, Sitra-blogi. 2013).

Tämä Viisaasti valaistu taloyhtiö-kokeilu kuului resurssiviisautta tavoittelevassa tiekartassa kulutus ja materiaalit-kaistaan. Kulutus ja materiaalit-kaistassa aluksi keskityttiin vahvasti mielikuvien muutoksiin materiaalista sekä jatkuvasti pyrittiin kehittämään uusia palveluita ja tuotteita, jotka ovat kestäviä, korjattavia sekä valmistettuja uusiomateriaalista. Kaistan takana on vahvasti ajatus "raaka-aineiden kestävästä kulutuksesta sekä kierrätysmateriaalien lisäämisestä. (Järvinen, Sitra-blogi. 2015).

Viisaasti valaistu taloyhtiö-kokeiluissa onnistuminen vahvasti konkretisoitui taloudellisten kulujen vähentymisessä sekä myös vähentyneessä energian kulutuksessa. Kyseisen kokeilun ansiosta Aatoksenkatu 6:n taloyhtiö tulee säästämään 600e vuodessa sekä ulkopihan energiankulutus tulee vähenemään jopa kolme neljäsosaa verrattuna tilanteeseen ennen kyseistä kokeilua.

Elohopeavalaisimiin liittyvän uudistuvan lainsäädännön puolesta tulevaisuudessa monet taloyhtiöt ovat saman muutoksen edessä. Kyseisestä kokeilusta voidaan havaita, että energiatehokkaisuuteen led-valaisimiin investointi maksaa itsensä takaisin alle kymmenessä vuodessa vähentyneenä energiankulutuksena. Kokeilun onnistumisesta kertoo myös taloyhtiön hallituksen jäsenen kommentti "Lopputulokseen olemme hyvin tyytyväisiä, valon määrä pihassa lisääntyi, mutta energiankulutus vähentyi". (Kankainen, 2013. Sitra-blogi).

3.6 Resurssiviisas asuminen- pilotti

Viisaasti valaistu taloyhtiö-kokeilun onnistumisesta poiki myös pitkäaikaisempi pilotti resurssiviisaan asumisen teeman ympärille. Resurssiviisaan asumisen pilottia lähdettiin toteuttamaan samalla tavalla Sitran ja Jyväskylän Japa ry: n yhteistyöllä. Kohteiksi tähän pilottiin valikoitui neljä taloyhtiötä, joista yksi oli jo kokeilussa resurssiviisaan asumisen aloittanut Aatoksenkatu 6: n taloyhtiö. Kyseisen pilotin tavoitteet olivat yhtäläisiä Jyväskylän resurssiviisaan tiekartan "kulutus ja materiaalit" -kaistan kanssa. Näitä tavoitteita lähdettiin tavoittelemaan taas hyvin konkreettisilla toimilla.

Aatoksenkatu 6: ssa keskityttiin uusien energiamuotojen hyödyntämiseen ja taloyhtiölle rakennettiin 20 paneelin aurinkosähköjärjestelmä. Myös veden kulutukseen kiinnitettiin huomiota ja taloyhtiön kaikkien huoneistojen hanoihin vaihdettiin vettä säästävät vakiovirtausventtiilit. Energiansäästö oli myös Lyhdekatu 4: n taloyhtiön tavoitteita. Tämä johti elohopeavalaisimien ja hehkulamppujen vaihtoon energiasäästäviksi led-valoiksi. Samassa pilotissa myös uusittiin taloyhtiön huoneistojen parveke- ja terassiovien tiivistykset. Kolmannessa kohteessa Kivipelto 2: n taloyhtiössä resurssiviisasta asumista haettiin yhteisten tilojen kunnostuksella ja uusimisella. Myös yhteiset viljelylaarit ja kompostoinnin aloittaminen omalla tontilla olivat askeleita tavoitteiden saavuttamiseen suuntaan. Pitkädun 29: n taloyhtiössä ympäristöystävällisyyttä nostettiin kylmäkellarin ulkopuolisella vuokrauksella estämällä sen vajaakäyttöä sekä samalla rakennettiin uusi pyörävarasto vanhan huoneiston tilalle. (Kankainen, 2014. Sitra-blogi.)

Resurssiviisaan asumisen- pilotin takana oli näkemys kestäväen kehityksen asumisesta ilman päästöjä, jätettä ja ylikulutusta. Pilotin aikana tehtiin useita konkreettisia toimintoja taloyhtiöiden sisällä, jotka toivat myös mitattavia onnistumisia pilotin puolesta. Aurinkopaneelien asentaminen tuottaa noin 10% koko taloyhtiön vuosittaisesta kiinteistö­sähkön kulutuksesta sekä vakiovirtausventtiilien vaihto laskee taloyhtiön veden kulutusta useita kymmeniä prosentteja käyttäjäystävällisyydestä tinkimättä. Ikkunoita ja ovia tiivistämällä voidaan huoneiston lämpötilaa laskea muutamia asteita alaspäin, mikä vaikuttaa suoraan sähkön käytön määrään. Pilotin toimet toivat useita konkreettisia vaikutuksia sekä samalla vahvistivat näkemyksiä yksittäisten tekojen vaikutuksista kestäväen kehityksen saavuttamiseksi. (Kankainen, 2014. Sitra-blogi.)

4. Käsitteelliset näkökulmat

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa korostettiin vahvasti pitkäaikaisia muutoksia ja pysyvämmän muutoksen juurruttamista avainalueelle Jyväskylän kaupunkiin. Muutosjohtamista ja muutoksen pysyvyyttä on tutkittu paljon ja erityisesti systeeminen muutos on vahvasti noussut pinnalle julkisella sektorilla.

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa tavoitteena oli luoda vahva perusta kohdealueen resurssien käytölle pitkälle aikavälille. Uusien toimintatapojen jalkauttaminen vaatii nykyisten ajatusmallien muuttamista kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisiksi. Sitra on viime vuosien aikana kohdistanut omia kehittämispanoksiaan juuri tällaisen pitkäaikaisen muutoksen saavuttamiselle. Tätä suurta pitkäjänteistä toimintatapojen muutosta kutsutaan systeemiseksi muutokseksi, mikä pyrkii edistämään muutoksia kokonaisvaltaisen yhteiskunnallisen uudistumisen kautta. (Nieminen, Valovirta ja Pelkonen, 2011, 11).

4.1. Systeeminen muutos päämääränä

Systeemisellä muutoksella tarkoitetaan samanaikaista muutosta toimintamalleissa ja siihen liittyvissä rakenteissa. Muutosta tavoitellaan tällöin myös kestäväen kehityksen näkökulmasta. (Nieminen ym. 2011, 7). Laajamittaiset yhteiskunnalliset ongelmat kuten ilmastonmuutos ja jatkuva väestönkasvu vaativat uudenlaisia ratkaisumalleja. Uudenlaiset ratkaisumallit eivät yksissään riitä vaan mukaan tarvitaan myös uusia toimijoita rakentamaan näitä uusia ratkaisumalleja. Näin laajassa mittakaavassa oleviin haasteisiin ei vain yksi toimija pysty tehokkaasti vastaamaan. Haasteiden vaatiessa ratkaisuja monilta eri toimialoilta myös kansainvälisyyden huomioiminen on merkittävää niin vaikutusten kuin toimijoiden osalta. (Nieminen ym. 2011, 11).

Sitran ja kohdealueen Jyväskylän kaupungin Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa systeemistä muutosta oli lähdetty hakemaan juuri tästä perinteisestä toimintarajat ylittävästä yhteistyöstä. Sitra kuntasektorin ulkopuolisena toimijana lähti hakemaan avainalueeksi heille uutta toimijaa, joka valikoitui Jyväskylän kaupungiksi. Tällä perinteiset yhteistyön ylittävällä yhteistyöllä haettiin pysyvää systeemistä muutosta hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

Rakenteellisen muutoksen saavuttaminen on kuitenkin hidasta, johtuen muutoksen jalkauttamisesta mahdollisimman usealle toimialueelle pysyvyyden ja laajuuden takaamiseksi. Nämä tarvittavat muutokset kestäväen kehityksen puolesta vaativat samanaikaisia muutoksia niin lainsäädännössä, instituutioissa ja infrastruktuurissa. Tämä johtuu siitä, että näin monimuotoisiin haasteisiin vastaamiseksi on muutettava kaikkia järjestelmiä ja sisäisiä toimintatapoja, mikä vaatii monien eri toimijoiden sitoutumisen muutoksen juurruttamiseen. (Nieminen ym. 2011, 11).

Tämä toimijoiden monimuotoisuus on juuri se avaintekijä tutkittaessa systeemiajattelua. Tällaista innovaatiotoimintaa tutkittaessa voidaan erotella kaksi innovaatiotoiminnan mallia. Lineaarissa mallissa ajattelun pääpaino on perinteisessä tutkimuksessa, missä tuotetaan formaalia tietoa. Tällöin valmiit ratkaisut syntyvät sovellustutkimuksen ja kehitysyhteistyön pohjalta. Tämä perinteinen malli ei kuitenkaan ole toimintatapana systeemisessä mallissa pysyvän muutoksen tavoittelussa.

Systeemisessä mallissa on olennaisinta, että toiminta ja uudet innovaatiot syntyvät epälineaarissa järjestyksessä vuorovaikutuksen pohjalta eikä esimerkiksi perinteisen tutkimuksen ja siihen liittyvän taustatyön pohjalta. Nämä vuorovaikutussuhteet voivat olla hyvin monimuotoisia lähtien organisaation sisäisten toimijoiden keskuudesta muiden organisaatioiden ja institutioaalisten toimijoiden välisiin suhteisiin. Toimijoiden roolit eivät kuitenkaan ole onnaisessa osassa eivätkä vaikuta vuorovaikutuksen syntymiseen. Tärkeintä tässä systeemisessä mallissa on se, ettei kyseessä ole pelkästään puhtaat kumppanisuhteet, vaan innovaatiotoimintaa tapahtuu yhteistyön ja oppimisen kautta. (Pelkonen, 2011, 15).

Näitä vuorovaikutuksen muotoja voi olla monia innovaatiotoiminnassa ja Edquist (2005a 196) on eritellyt niistä kolme tavallisinta vuorovaikutuksen muotoa:

1. Kilpailu; tässä vuorovaikutuksessa toimijat ovat kilpailijoita keskenään, mikä auttaa heitä luomaan uusia innovaatioita.
2. Kauppa; tässä vuorovaikutuksen muodossa toimijat ovat vaihtotaloudessa, mikä johtaa uusiin innovaatioihin.

3. Verkostot: tässä vuorovaikutus perustuu yhteistyön avulla siirrettävään tiedonvaihtoon.

Taulukko 1. Eri tutkimusperinteet ja systeemisyyden näkökulma.

Tutkimus-suuntaus	Keskeiset lähestymistavat	Keskeiset teoreettiset lähtökohdat	Systeemisyyden luonne
Innovaatio-järjestelmien tutkimus	Kansallisten, alueellisten ja sektoraalisten innovaatiojärjestelmien, teollisten ja teknologisten järjestelmien sekä klusterien ja innovaatioiden ekosysteemien tutkimus.	Instituutioiden merkitys taloudelliselle toiminnalle on suuri. Kilpailuetu syntyy moninaisuuden, selektion ja erikoistumisen kautta. Teknologinen tieto syntyy vuorovaikutteisissa oppimisprosesseissa.	Systeemisyyys toimijoiden ja institutionaalisten tekijöiden välisenä vuorovaikutuksena ja keskinäisriippuvuutena.
Liikkeen- ja teknologiajohtamisen tutkimus	Innovaatio-prosessin organisoinnin tutkimus, modulaaristen järjestelmien ja kompleksisten tuotejärjestelmien tutkimus.	Autonomisten ja systeemisten teknologisten innovaatioiden erottelu, standardien merkitys riippuvuussuhteessa olevien teknologioiden kehittämisessä.	Systeemisyyys monimutkaisina riippuvuussuhteina teknologisten osien, osajärjestelmien ja komponenttien välillä.
Sosioteknisten järjestelmien muutos	Sosioteknisen muutoksen teoria sekä systeemisen muutoksen suuntaamisen teoria (transition management).	Systeemisen muutoksen monitasomalli (toimintaympäristön, regiiimin ja niche-tason vuorovaikutus johtaa muutokseen), pienet muutokset johtavat askeleittain suuriin järjestelmätason siirtymiin.	Systeemisyyys järjestelmän funktionaalisten osien dynaamisena vuorovaikutuksena.

kuva 2 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/systeemisen_muutoksen_haasteet.pdf

4.2 Systeemisen ajattelun ominaisuudet ja haasteet

Monimuotoisuudesta huolimatta systeemisen ajattelun käytössä ja hyödyntämisessä on useita yhtäläisyyksiä, joista Edquist (Edquist 2005a, 184-187) on kirjoittanut paljon.

1. Innovointi ei ole koskaan ohi, joten tällöin innovaatiotoiminnan keskittäminen avainasemaan kaikessa toiminnassa ja kehityksen jatkuvuuden ymmärtäminen ovat olennaisia tekijöitä. Muutos on jatkuvaa eikä koskaan pysähdy.

2. Toiminnan poikkitieteellisyys ja toimijoiden keskinäinen riippuvuus. Systeemisessä ajattelumallissa vahvasti korostuu innovoinnin tapahtuminen vuorovaikutuksessa toimijoiden keskuudessa.

Näistä yhtäläisyyksistä huolimatta suurimpana haasteena systeemiajattelussa on kuitenkin sen epämääräisyys. Se eroaa selvästi perinteisistä tieteellisistä teorioista sen laajojen määritelmien takia. Tämän epämääräisyytensä takia systeemiajattelu on enemmän lähestymistapa toiminnalle kuin tieteellinen teoria. Tämä sama epämääräisyys näkyy myös toimijoiden keskuudessa. Systeeminen ajattelumalli ei rajaa sitä, missä menee innovaatiotoiminnan raja ja ketä innovaatiotoiminnan vuorovaikutukseen kuuluu. Näiden rajojen määrittely on yleensä olennaista tieteellisissä teorioissa, jotta tiedetään ketkä kuuluvat järjestelmään ja ketkä ovat ulkoisia tekijöitä. Perinteisessä tutkimuksessa rajat voivat perustua esimerkiksi alueellisesti tai toiminnanalan mukaisesti. (Pelkonen, 2011, 18, 24). Systeemisessä ajattelussa tekijöiden määrittelyn lisäksi haasteena on myös näiden tekijöiden monimuotoisuus ja erilaiset käytännöt. Toimijoista riippuen käytännöt voivat olla hyvin erilaisia ja aluksi näiden uusien toimintamallien sisäistäminen ja käyttöönotto voivat tuoda kustannuksia, ennen kuin hyödyt systeemistä ajattelusta konkretisoituvat.

Yhtenä suurena tekijänä systeemisessä ajattelussa ja sen eteenpäin viemisessä on perinteisen yksisuuntaisen poliittisen johtamisen puuttuminen. Systeemisen muutoksen saavuttamiseksi on olennaista, että mukana on hyvin monipuolisia toimijoita politiikan eri kentillä ja tasoilla toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa, missä korostetaan yksisuuntaista poliittista johtamista. Systeemisessä mallissa näiden monipuolisten toimijoiden on uskallettava toimia reippaasti ja poikkitieteellisesti perinteisiä rajoja noudattamatta. Systeemisessä ajattelussa on siis lähtökohtana se, ettei toimijat itse innovoi yksin eristäytyneenä, vaan lähtevät mukaan monimuotoisiin yhteistyösuhteisiin hyödyntämään yhdessä ideointia ja tällöin myös suurempia resursseja. (Geels & Schot, 2007. 401).

4.2.1 Toimijoiden näkemykset yhteisestä päämäärästä

Systeemisen innovaation hyödyt ja toimintatapojen muutoksen voi mahdollistaa vain vahva yhteistyö. Tämä vahva yhteistyö ja siitä kumpuava vuorovaikutus eivät voi perustua ainoastaan vain hierarkkiseen suhteeseen vaan kyseessä on oltava aitoa yhteistyötä ja

oppimista. Yhden innovaation lisäksi tarvitaan myös toisiaan täydentäviä innovaatiota muutoksen juurruttamiseksi. Systemisen ajattelut muutokset ovat niin suuria, että niiden jalkauttaminen vaatii useita innovaatioita (Valovirta, 2011, 36). Juuri näiden yhteisten päämäärien määrittely onkin systemisen ajattelun suuria hyötyjä. Yhteinen tavoite tuo järjestelmällisyyttä paikallisesti hajonneisiin ja laajoihin prosesseihin, jotka muuten saattaisivat vaikuttaa toisiinsa liittymättömiltä. Tämä monimuotoisuuden hyväksyminen toimijoiden kesken niputtaa yhteen yhteiskunnan eri toiminta-alueita toimimaan yhdessä. Sociotekninen muutos eli nykyisen regiimin haastaminen on tämän yhteistyön tulos. (Nieminen ym. 2011, 64).

4.2.2 Sociotekninen muutos

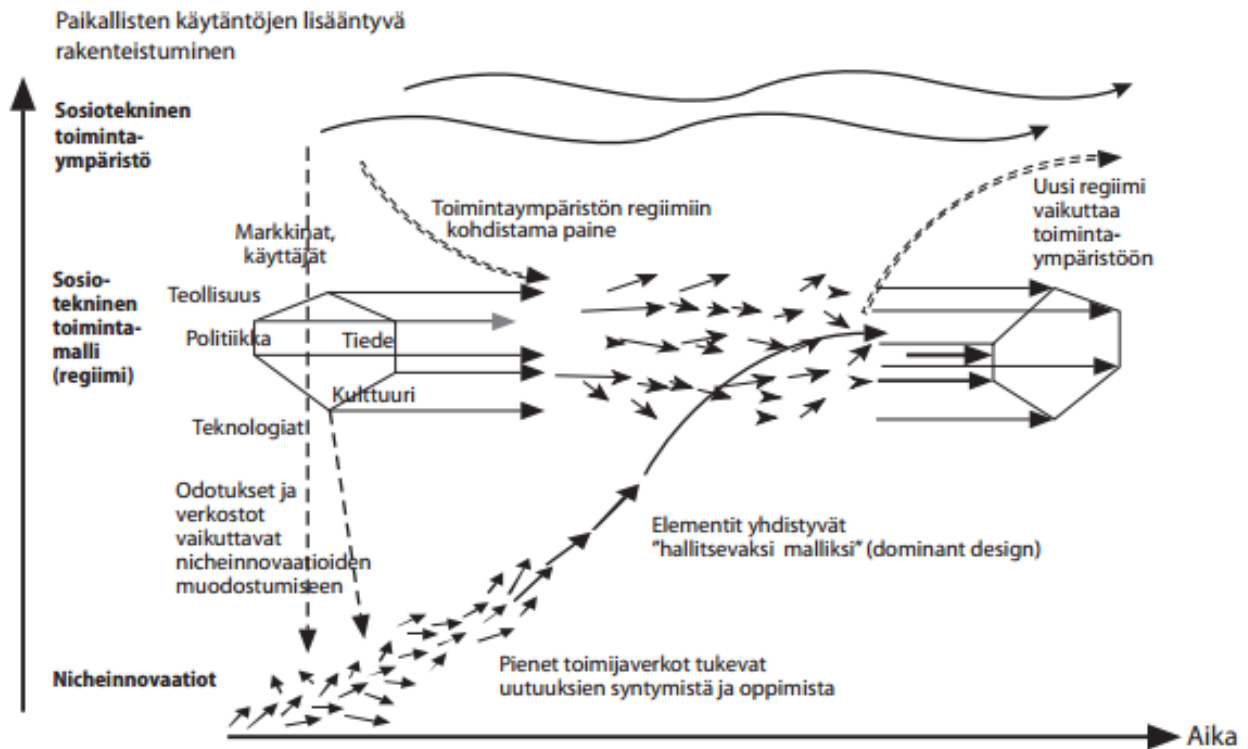
Frank W. Geelsin kehittämä socioteknisen muutoksen malli avaa tarkemmin toimijoiden, resurssien, käytäntöjen ja sääntöjen välisiä vuorovaikutussuhteita muutoksen tapahtumiseksi. Itse sociotekninen toimintamalli eli "regiimi" on itsestäänselvyydeksi muodostuneiden toimintatapojen ja käyttäytymismallien muodostama ympäristö. Valta-asema regiimissä vaikuttaa siihen, mitkä uudet mahdollisuudet otetaan tässä ympäristössä kehitettäväksi ja mitkä puolestaan suljetaan sen ulkopuolelle.

Ympäristö muuttuu jatkuvasti ja regiimin itsestäänselvyydeksi muodostuneet toimintamallit eivät välttämättä ole enää yhteensopivia uusien systemisen muutoksen tuomien toimintatapojen kanssa. Tällöin regiimiin muodostuu muospaineita uusista toimintatavoista, mitkä tällöin avaavat ns. "mahdollisuuksien ikkunan" regiimin uudistumiselle tai jopa täysin uuden socioteknisen regiimin muodostumiselle. Tämä "mahdollisuuksien ikkuna" on avain olemassa olevan regiimin haastamiselle ja tällöin systemiselle muutokselle. (Geels & Schot, 2007. 401).

"Mahdollisuuksien ikkunan" auetessa regiimien ulkopuolella tapahtuvien uusien toimintatapojen ja uuden teknologian kehitys voi uudistaa sekä samalla haastaa regiimiä. Näitä regiimejä haastavia "niche-innovaatioita" voi muodostua muun muassa kilpailusta, tietoisesta teknologian kehityksestä sekä julkisen tuen avulla. "Niche-innovaatio" voi tapahtua vahingossa erilaisten prosessien yhteensattumana tai sen lähtökohdat voivat olla keinotekoisesti tuotettuja. (Valovirta, Nieminen, Pelkonen, Turkama, Heikura, Lindman,

Inkinen ja Kaivo-oja. 2011, 18). Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa sosioteknistä muutosta lähdettiin hakemaan Sitran tuen avulla ja uusien yhteistyömuotojen luomisella. Myös kokeilut haastoivat regiimin sisäisiä toimintatapoja ja ajattelua johtaen muutoksen tapahtumiseen.

Kuva 1. Sosioteknisen muutoksen malli. Lähde: Geels & Schot (2007, 401)



kuva 3 (Geels & Schot, 2007. 401).

4.3 Transition management- lähestymistapa

Transition managementista suomennettuna voidaan puhua systeemisen ajattelun suuntaamisesta. Tämä transition management on lähestymistapa, mikä tarjoaa työkaluja näiden sosioteknisten regiimien muuttamiseen. Systemistä muutosta ei voi tapahtua ilman sosioteknisen mallin eli olemassa olevan regiimin muuttamista. Transition management suuntauksessa hallitaan, kehitetään ja uudistetaan toimintatapoja sekä järjestelmiä hyvin pitkällä aikavälillä kokonaisvaltaisesti. Samalla lähestymistavassa kuitenkin myönnetään, että täyden kontrollin saaminen ei ole mahdollista johtuen muutoksen alaisten

kokonaisuuksien monimutkaisuudesta. Pitkän aikavälin muutoksia kuitenkin saadaan aikaan pienin askeleilla, jolloin samalla luodaan uusia kehityspolkuja tavoiteltavien suuntausten mukaisesti. (Nieminen ym. 2011, 56). Tämä pienten kehityspolkujen luominen suuremman muutoksen tavoittelemiseksi on juuri systeemisen ajattelun lähtökohta.

Olenneisinta tässä systeemisen ajattelun suuntaamisessa on juuri näiden uusien kehityspolkujen luominen, jolloin olemassa oleva regiimi pääsee muuttumaan tai muodostumaan uudestaan. Näitä vallitsevia regiimejä on avattava vaihtoehtoisille tutkimuksille ja kokeilulle. Näistä pienistä kehityspoluista syntyvät muutokset tapahtuvat kuitenkin hitaasti, mikä antaa muille olemassa olevalle toimintatavoille mahdollisuuden sopeutua niiden kanssa. Transition management-ajattelussa on näitä pieniä muutoksia ja niistä seuraavia mahdollisuuksia kuitenkin tuettava myös "keinotekoisesti" erilaisten menetelmien kautta, jotta niillä on pitkän ajan kuluessa mahdollisuus haastaa olemassa olevaa regiimiä ja tuoda pysyvää muutosta mukanaan. (Nieminen ym. 2011, 58-59). Tämä Transition Management-ajattelu näkyi vahvasti Kohti Resurssiviisautta-hankkeen kokeilujen roolissa.

Transition management-ajattelutavasta on eroteltu työvälineitä, mitkä auttavat näiden regiimejä muokkaavien toimintapojen syntymisen. Yksi näistä työvälineistä on kokeilevan organisaatiokulttuurin luominen kohdealueelle. Kokeilevan organisaatiokulttuurin tukemisella tarkoitetaan toimijoiden vuorovaikutuksen, oppimisen sekä kommunikoinnin takaamista. Tästä tukemisesta lähtee muodostumaan verkostoja ja mitä laajemmista alueista muutokseen lähtee mukaan toimijoita, sitä vahvemiksi nämä muutospolut kehittyvät. Samalla näiden toimijoiden monimuotoisuus mahdollistaa myös täysin uusien kehityspolkujen syntymisen, mitä ei ole tavanomaista perinteisessä tutkimuksessa. Nämä uudet kehityspolut ovat olennainen osa systeemisen ajattelun suuntaamisessa. Näistä kehityspoluista lähdetään muokkaamaan kokeiluja, joista lupaavimmat viedään eteenpäin pysyvämmän muutoksen tavoittelua varten. (Nieminen ym. 2011, 60).

Suomessa transition management-lähestymistavan koetaan sopivan erityisesti julkiselle sektorille. Suomen julkinen sektori on tällä hetkellä tiukassa tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämisen murrostilanteessa, jolloin painetta regiimin uudistumisesta tulee jatkuvasti. Transition management-ajattelumalli korostaa toimijoiden sekä toimintatapojen monipuolisuuden vahvistamista sekä riskien ottamista oman kilpailukyvyn ja

elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Innovatiivisten toimintatapojen ja prosessien muodostuminen vaativat rohkeutta riskien ottoon, mikä voi tuottaa väliaikaisia kustannuksia ja "tappioita". (Nieminen ym. 2011, 66)

"Kaikista kokeiluista ei synny koskaan" kultamunia" ja tämä tulisi ehkä hyväksyä osana sitä hintaa, joka järjestelmän uudistamisesta maksetaan" (Nieminen ym. 2011, 66).

"Bottom up"-ajattelumalli on yksi olennainen osa transition management- lähestymistapaa (Nieminen ym. 2011, 57). Tällaisessa ajattelumallissa muutoksen tavoittelu lähtee alhaalta ylöspäin. Alhaalta ylöspäin-toimintatavan onnistuminen sekä muutoksen saavuttaminen vaativat vahvaa sitoutumista organisaation henkilöstöltä ja vahvaa keskinäistä vuorovaikutusta. "Bottom up"-mallissa vahvuudeksi nähdään organisaation syvällisten muutosten aikaansaaminen ja niiden juurruttaminen, mikä on vahvasti juuri henkilöstön sitoutuneisuuden ansiota. Tässä lähetymistavassa toiminta on kuitenkin hitaampaa kuin ylhäältä tulevan johtamisen, jolloin muutokset syntyvät pakosta eikä vapaaehtoisesta ideoinnista. "Ylhäältä alas"-toiminnassa muutos on mahdollista nähdä nopeammin, mutta sen vaikuttavuus ei ole niin kattava kuin alhaalta ylös suuntautuvassa toiminnassa. (Stenvall ym. 2007, 27–28.)

Toimivassa alhaalta ylöspäin-lähestymisessä on tärkeää olla henkilöstön matala hierarkia organisaation sisällä. Liiallinen hierarkia voi estää työntekijöiden osallistumisen muutokseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon konkretiassa. Matalan hierarkian omaavassa organisaatiossa, missä korostetaan luovuutta ja joustavuutta, pääsevät työntekijät paremmin mukaan muutokseen.

Alhaalta ylöspäin suuntautuvassa toimintatavassa korostuu erityisesti myös asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulmassa lähdetään liikkeelle asiakkaiden tarpeista eikä johtoportaan määräyksistä. Nämä asiakkaiden tarpeet ovat keskeisessä osassa uusien toimintamallien kehittämisessä. Parhaimmissa tapauksissa alhaalta ylöspäin-toimintatapa on johtanut uusiin innovatiivisiin toimintatapoihin, jotka perustuvat enemmän markkina- ja verkostopohjaisiin ratkaisuihin kuin hierarkkisiin toimintatapoihin (Kokkinen ym. 2011. 380). Tätä samaa asiakasnäkökulmaa voidaan mallintaa myös kunnan päättäjien ja kuntalaisten suhteessa.

Julkisella sektorilla on perinteisesti vallinnut ylhäältä alaspäin -tyylinen johtaminen. Tällöin koko organisaatio nähdään teknisenä järjestelmänä, jota on mahdollista johtaa ylhäältä käsin, jolloin rakenne on hyvin hierarkkinen. Käytännössä innovaatiotoiminnassa tämä ylhäältä alaspäin johtaminen näkyy muutostarpeen havainnoinnissa ylätasolla, ratkaisun löytäminen ja sen mukauttaminen koko organisaatioon. Henkilöstön heikko sitoutuminen ja muutoksen pysyvä juurruttaminen nousevat tällöin ongelmakohdiksi, koska tällöin ideointi ei ole lähtenyt sieltä liikkeelle, minne suunniteltua muutosta suunnitellaan. Henkilöstön sitoutumista vahvistaa heidän ottaminen mukaan muutoksen kehitykseen. Alhaalta ylöspäin johtamista voidaan myös kutsua “yhteistoiminnalliseksi kehittämiseksi”.

Yhteistoiminnallinen kehittäminen voidaan jakaa useampaan toiminnan tasoon. Ensimmäisenä vuorossa on arvomaailma ja tavoitetilän, mihin muutoksilla pyritään. On tärkeää, että kaikki toimijat jakavat saman päämäärään yhteistyön onnistumiseksi. Seuraavassa vaiheessa määritellään ongelmakohdat, joihin lähdetään puuttumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmannessa vaiheessa uusia ratkaisuja ongelmakohtaan haetaan yhteistyöllä, jolloin ratkaisumuodot voivat olla hyvinkin erilaisia. Yhteistyön jälkeen yhteistoiminnallisessa kehittämisessä siirrytään toteutuksesta oppimiseen, koska vasta konkreettisesti tekemisessä voidaan havaita uuden toimintatavan sopiminen ympäristöön. Samaan aikaan kaikkia kehitysprosesseja arvioidaan jatkuvasti kehityksen jatkuvuuden ylläpitämiseksi. (Nakari & Valtee, 1995, 41–45, 49-51.)

Resurssien jakamisessa voidaan luokitella kaksi erilaista ulottuvuutta. Uusien resurssien saaminen voi luoda myönteistä innovaatioajattelua ja uusia mahdollisuuksia kehitykseen. Toisaalta resurssien kiristyminen voi johtaa myös “pakonomaiseen” muutokseen kuten tuotannon ja prosessien tehostamiseen. Resurssien kiristyessä on myös riski, että vanhoihin toimintatapoihin turvaudutaan liikaa eikä uskalleta muutoksen partaalla kehittämään uusia mahdollisuuksia. (Kokkinen ym. 2011. 378)

5. Muutoksen juurruttaminen Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa suurena tavoitteena oli systeemisen muutoksen tavoittelu kestävän kehityksen puolesta. Hankkeesta haluttiin saada uusia toimintatapoja näkyville, jotka tuovat ympäristöystävällisiä vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Kokeilukulttuuri oli yhtenä isona avaintekijänä tässä muutoksen juurruttamisessa sekä samalla olemassa olevan regiimin haastamisessa kuntalaisten tasolla.

5.1 Kokeilukulttuuri toimintatapana

Kokeilutoiminnan pohjalla on näkökulmien laajentaminen. Kokeilu nähdään muutoksen luojana, koska sen avulla haasteet voidaan nähdä uusista näkökulmista, mikä luo uusia ratkaisumahdollisuuksia. Kokeilukulttuuri on riskejä ottava järjestelmä. Tässä toiminnassa tunnusmerkkinä on uusien menetelmien kehittäminen monipuolisten tiimien tuloksena uuden oppimisen kautta. (Berg, Hildén ja Lahti. 2014, 13).

Vuoden 2013 aikana Kohti resurssiviisautta-hankkeen puolesta lanseerattiin 15 ympäristöystävällisyyttä lisäävää kokeilua. Ehdotukset tulivat suoraan avainalueen sisältä hyvin erilaisilta toimijoilta resurssiviisaan ideahaun yhteydessä. Nämä ehdotukset toimeenpantiin Sitran avustuksella yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa nopealla aikataululla kokeilukulttuurin hengessä. Näitä kaikkia hankkeita yhdisti niiden ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset.

Kokeilujen tarkoituksena oli vahvistaa muutosprosessien jalkautumista koko kohderyhmään. Nämä kokeilut olivat konkreettisia tekoja, jotka realisoituivat tekemisen kautta eivätkä ainoastaan visualisoinnin tai suunnittelun puolesta. Hankkeen kokeiluissa kyse oli siitä, miten yhteiskunnalliseen muutokseen voidaan vaikuttaa yksittäisten toimien kautta. (Berg ym. 2014, 10-13). Jyväskylässä nämä kokeilut suuntautuivat muun muassa ruokahävikin vähentämiseen, kuluttajatuotteiden korjaamiseen sekä palveluiden saatavuutta lisääviin liikenneratkaisujen kehittämiseen vuoden 2013 aikana (Mattinen, Antikainen, Marja 2014, 8).

Kokeilukulttuurin jalkauttamisen lisäksi systeemistä muutosta haettiin myös muiden teemojen kautta Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa kokeiluissa mukana olleiden toimijoiden näkökulmasta. Haastatteluaineistosta nousi selvästi kolme pääteemaa, jotka haastateltavien mukaan olivat avainasemassa hankkeeseen liittyvien uusien toimintatapojen jalkauttamisessa.

1. Selkeä päämäärä ja kokonaisvaltainen idea
2. Toimijoiden aktiivisuus ja sitoutuminen
3. Kokeilujen rooli uskonvahvistajina

5.2 Selkeä päämäärä ja kokonaisvaltainen idea

Kokeilut yhdessä kuntalaisten ja palveluiden tarjoajien kanssa olivat erittäin olennainen osa Kohti Resurssiviisautta-hanketta ja siihen liittyvän kokeilukulttuurin luomista Jyväskylän kohdealueelle. Hankkeen kokonaisvaltaiset tavoitteet niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille määriteltiin jo tarkasti resurssiviisaustiekartoissa ja näihin liittyvien tavoitteiden mittaukseen tarkoitetuissa indikaattoreissa. Näitä indikaattoreita ei kuitenkaan suunniteltu mittaamaan pelkästään lyhyiden kokeilujen onnistumista ja niiden tavoitteiden saavuttamista. Nämä indikaattorit kuuluivat tiekartan kaistoihin, joihin myös hankkeen aikana tehtyjen kokeilujen teemat liittyivät. Teemahaastatteluista vahvasti kuitenkin näkyi, että Kohti Resurssiviisautta-hankkeen nämä suuret resurssiviisaustiekartoissa laaditut tavoitteet toimivat kokeilujen suunnannäyttäjinä.

Tämän yhteisen päämäärän ja tavoitetilan määrittely oli yksi osa muutoksen kokonaisvaltaista juurruttamista. Yhteinen tavoite, minkä kaikki toimijat jakavat keskenään toi järjestelmällisyyttä näihin laajoihin prosesseihin, jotka muuten olisivat voineet vaikuttaa toisiinsa nähden irtoinaisilta. Tämä yhteinen ennaltamäärittely ja kaikkien jakava tavoite sai eri toimialojen toimijat työskentelemään yhdessä. (Nieminen ym. 2011 64).

“Kyllä Kohti Resurssiviisautta-hankkeen tavoitteet olivat koko ajan se punainen lanka ja olivat mukana tekemisessä koko ajan, ei me vain yhdellä hankkeella saavuteta muutosta,

vaan ihmisen ja luonnon hyvinvointi ovat monen tekijän summa” (Kokeilun edustaja 4, haastattelu. 02/2016)

Yhteinen päivämäärä, joka liitti kaikkia kokeiluita yhteen niiden vaihtelevuudesta huolimatta, juurrutti kestävän kehityksen muutosta laajalle alueella kokeilujen avulla. Osasta kokeiluista vaikutukset olivat nähtävissä hyvin nopeasti jo kokeilun aikana esimerkiksi Tähderuokalounas-kokeilussa, kun taas toisten kokeilujen esimerkiksi joukkoliikenteen liittyvät vaikutukset ovat puolestaan pitkän aikavälin muutoksia.

Näkyvien muutosten lisäksi haastatteluissa vahvasti tuli esille myös kokeilujen tavoitteiden lisäksi myös koko kattohankkeen kokonaisvaltainen idea. Näitä näkyviä muutoksia hankkeessa pystyttiin tuomaan helposti esille ulkoisten mittareiden avulla, jolloin niitä voidaan vertailla tilanteeseen ennen hanketta. Monet haastateltavat mainitsivat myös sosiaalisen yhteistyön roolin päämääristä puhuttaessa. Monitahoinen ja perinteiset toimintaratat ylittävä yhteistyö oli myös yhteinen tavoite kaikkien toimijoiden kesken. Muutoksen juurruttamisen ei haluttu jäävän vain kokeilun tasolle omalle toimintakentälle, vaan alusta asti oli mietitty keinoja, joilla muutosta kokeilujen avulla voitaisiin myös levittää muualle.

“Iso rooli, mikä Sitralla oli juuri tällainen kokeilevan toimintatavan juurruttaminen kaikkialle Jyväskylään” (Sitran asiantuntija 1, haastattelu 2015).

Yhteinen päivämäärä kestävän kehityksen puolesta oli hyvin selkeä kaikilla haastateltavilla. Haastatteluista ilmeni, että useasti eri toimijat olivat yksin miettineet omien toimintatapojensa muutosta, mutta ongelmaksi koettiin muutoksen aloittamiseen liittyvät haasteet. Harva toimija on ainut toimija alueellaan, vaan mukana aina muitakin toimijoita, jotka olisi hyvä saada muutokseen mukaan systemisen muutoksen saavuttamiseksi. Omien toimintatapojen muuttaminen vaatii päämäärätietoista tekemistä ja selkeää visiota tavoitetilasta. Haastatteluissa monet korostivat, ettei aina voi ajatella tekemisen taloudellista puolta. Kokeilijat jakoivat saman näkemyksen arvomaailmasta, missä kustannustehokkuuden lisäksi kiinnitetään huomiota esimerkiksi alueelliseen työllistymiseen sekä ekologisuuteen.

5.3 Toimijoiden aktiivisuus ja sitoutuneisuus

Pysyvämpää muutosta tavoitellessa on koko henkilöstön oltava mukana ja sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Systemisen muutoksen tavoittelussa on olennaista, että toiminta ja uudet innovaatiot syntyvät aidossa vapaaehtoisuudelle perustuvalla vuorovaikutuksella epälineaaristen olosuhteiden vallitessa. Tällöin yhteistyö ei perustu vain puhtaille kumppanisuhteille, vaan innovointi tapahtuu aidon yhteistyön, sitoutuneisuuden ja oppimisen kautta. (Pelkonen, 2011. 15). Kohti Resurssiviisautta-hankkeen aikana toteutuneisiin kokeiluihin valittiin aina useampia eri toimialojen edustajia, millä pyrittiin takaamaan uusien toimintatapojen jatkuminen myös Sitran lähdettyä avainalueelta hankkeen päättyessä.

Kaikkia onnistuneita kokeiluita tuki kokeiluissa mukana olleiden toimijoiden aito yhteistyö, mikä konkretisoitui toimijoiden oma-aloitteisuutena sekä aktiivisuutena. Toimijoiden oma aktiivisuus lähti liikkeelle jo Kohti Resurssiviisautta-hankkeen aikana järjestetystä ideahausta. Haastatteluissa tuli ilmi, että aktiivisuudessa oli kuitenkin huomattavia eroja. Suuressa osassa ideoita toimijoiden aktiivisuus oli erittäin korkealla. Näissä tapauksissa idean keksijä ehdotti itseään samalla myös kokeilun toteuttajaksi. Tällöin toimittajalla oli jo selkeä näkemys kokeilun tavoitteista sekä toteutuksen tavoista.

“Nämä asiat ovat olleet aina minulle lähellä sydäntä” kommentoi yksi kokeilujen toteuttajista. Tällöin toteuttajan henkilökohtainen mielenkiinto johti ideahakuun osallistumiseen ja siitä seuranneen kokeilun organisoimiseen. Haastatteluaineston mukaan myös Sitran näkökulmasta näiden ulkopuolisten toimijoiden aktiivisuus vaikutti suuremman muutoksen tavoitteluun hyvin positiivisesti. Tällöin kokeiluun suhtautuminen ja kokeilukulttuurin omaksuminen olivat paljon luonnollisempaa verrattuna tilanteeseen, missä idea ja hankkeen tavoitteet tuotaisiin ulkopuolelta toimijan organisaatioon.

Käytännössä kokeiluja toimittavien avainhenkilöiden aktiivisuus kokeilun onnistumiseksi näkyi monissa kohdissa. Työnjako oli kaikkien haastateltavien mielestä erittäin toimiva ja vuorovaikutus oli hyvin aktiivista kaikkien osapuolien välillä. Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen oli toimijoille tärkeää myös omien henkilökohtaisten intressien myötä. Tämä toimijoiden innostuneisuus levisi myös kokeilussa mukana olleisiin kokeilijoihin, mikä

vahvasti muutoksen jalkauttamista yhteisöön. Erityisesti haastatteluissa mainittiin aktiivinen jalkatyö kokeiluissa mukana olleissa kohteissa.

Toimijoiden aktiivisuus myös muodosti uusia samojen intressien jakavia verkostoja kokeilujen aikana, mutta myös niiden jälkeen. Monet haastateltavat totesivat, että verkostoituminen on juuri se tekijä, millä pysyvämpää muutosta pystytään tavoitella. Monen toimijan mukana olo vahvasti vaikutuksen laajuutta ja pysyvyyttä. Puhuttaessa niin suuren ilmiön kuin ilmastonmuutoksen hidastamisesta, tarvitaan toimintatapojen muutosta kaikissa toimissa organisaation toimialasta riippumatta. "Kyllähän me ollaan näitä ympäristöasioita mietitty, mutta ihan täällä vaan itsekseen. Tosi hyvä kuulla, että muutkin ovat näitä pähkäilly" (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016). Tämän tapaiset kommentit olivat hyvin yleisiä ja toimijoiden oma vahva aktiivisuus johti näiden monipuolisten verkostojen syntymiseen ja siitä seurauksena konkreettisten tekojen mahdollistamiseen.

5.4 Kokeilujen rooli uskonvahvistajina

Transition management-ajattelumalli korostaa vahvasti muutokseen liittyvien riskien ottamista oman elinvoimaisuuden ja innovaatiokyvyn säilyttämiseksi. Uudistumisen takia on otettava riskejä, jotka voivat mahdollisesti tuottaa väliaikaisia kustannuksia. Nämä kustannukset ovat syy, miksi näitä kehityspolkuja kutsutaan riskeiksi. Kaikkia kokeiluja ei tulla jatkamaan kokeilujen jälkeen, mutta se tulisi hyväksyä osana sitä hintaa, mikä innovaatioiden löytymiseksi on maksettava. (Nieminen ym. 2011. 66). Juuri nämä kokeilut yhdessä kuntalaisten kanssa olivat niitä uudistumisen takia otettavia tekoja, mistä seulottiin parhaimmat käytännöt pysyviksi toimintatavoiksi. Transition management-ajattelumallissa korostetaan, että vasta käytännön toteutuksessa voidaan havaita kokeilun toimiminen juuri kyseisessä ympäristössä (Nakari &Valtee, 1995, 42).

Jotta näitä kokeiluja päästään toteuttamaan ja tarkastelemaan, on olemassa olevia regiimejä avattava näille vaihtoehtoisille kehityspoluille. Transition management- ajattelun

mukaisesti näitä olemassa olevan regiimin haastavia kokeiluja on tuotettava myös keinotekoisesti, jotta ne voisivat päästä niiden täyteen potentiaaliin ja olla uusia vaihtoehtoja olemassa olevalle regiimille. (Nieminen ym. 2011, 58-59). Juuri näin lähdettiin liikkeelle myös Kohti Resurssiviisautta-hankkeeseen liittyvien kokeilujen kannalta. Sitran tuoma taloudellisen ja asiantuntevuudesta syntyneen tuen avulla lähdettiin luomaan ja tukemaan näitä uusia mahdollisia kehityspolkuja.

Muutaman viikon kokeilut osana Kohti Resurssiviisautta-hanketta eivät välttämättä heti kuitenkaan näitä pitkän aikavälin muutoksia pysty tuomaan. Kokeilut kuitenkin toimivat pohjana koko organisaation ajattelumallien uudistamiselle. Näiden olemassa olevien ajattelumallien uudistaminen on aikaa ja resursseja vievä projekti. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei näillä kokeiluilla olisi vaikutusta suuremman linjauksen tavoitteisiin. Haastatteluissa korostui vahvasti kokeilujen merkitys uskonvahvistajina näille suurille tavoitteille kestävän kehityksen puolesta.

Kokeiluita organisoivat toimijat näkivät kokeilujen arvon olevan siinä uskonvahvistuksessa toimijoiden suuntaan kokeilun tai pilotin jälkeen. "Ajatus jää itumaan, mistä seuraavaksi siirrytään asennemuutokseen ja kypsyttelyn jälkeen konkreettisiin tekoihin" (Sitran asiantuntija 2 haastattelu. 2015). Lumipalloefektina tunnettu määritelmä oli Sitralla mukana jo hankkeen alkuvaiheessa. Käytännössä tämä näkyi monimuotoisten toimintaryhmien ja työpajojen muodostamisessa ja tietoisuuden lisäämisestä heidän keskuudessaan.

Lumipalloefekti ei ollut osana vain tietoisuuden levittämisessä, mutta oli mukana myös konkreettisten tekojen ja niiden onnistumisen jakamisessa. Onnistunut kokeilu näytti muille toimijoille, että tämä on mahdollista ja muutoksesta seuraavat vaikutukset ovat konkreettisia tekoja ympäristön sekä myös talouden puolesta. Haastatteluissa mainittiin myös kokeiluista seuranneet sosiaaliset vaikutukset juuri muutoksen juurruttamisen näkökulmasta.

"Yhdessä yksittäisessä kokeilussa kiteytyy koko se resurssiviisas ajattelu ja onnistuminen pienessä mittakaavassa vahvasti sen, miksei sitä pystyisi laajentamaan huomattavasti isommaksi ihan kaupunkien laajuiseksi" (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

Uskonvahvistuksen rooli kokeiluissa oli suuressa osassa uusien toimintatapojen leviämiseen ja tällöin omien olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamiseen.

Uskonvahvistus syntyi niiden aivan konkreettisten kokeilujen onnistumisesta ja niistä seuraavista vaikutuksista. Konkreettinen tekeminen oli yksi kokeilukulttuurin peruspilareita (Berg 2013, 6). Tämä tuli myös vahvasti esille haastatteluiden kautta.

“Maailma pelastuu pienin paloin ja me oltiin nytten se yksi palanen” (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

“Aina kun saat jonkun tahon toimimaan itse, niin sitoutuminen on ihan eri luokkaa” (Kokeilun edustaja 3, haastattelu. 02/2016)

Ajatteluketjun avaaminen ja siitä seuraavien konkreettisten tekojen tekeminen olivat edellytyksiä systeemisen muutoksen saavuttamisella ja regiimin uudistamiselle. Kokeilujen avulla tuotiin esille uusia tapoja vanhojen tilalle, mutta ennen näiden uusien tapojen sisällyttämistä on oltava valmis muuttaa omaa ajattelua.

6. Sitran rooli ulkopuolisena toimijana

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa yhteistyö ja verkostomainen toimintatapa olivat suurissa rooleissa. Yhteistyö prosessina sisältää vuorovaikutuksessa olevia osapuolia, joilla on yhteiset tavoitteet sekä halu jakaa käytössä olevia resursseja. Nämä tavoitteet voivat olla kaikkien toimijoiden yhteisiä tavoitteita tai yksittäisiä tavoitteita suuremman tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tavoitteen lisäksi yhteistyön yhtenä ominaisuutena on myös vapaaehtoisuus ja tasa-arvoisuus toimijoiden välillä. Tämä aito ja onnistunut yhteistyö perustuu toimijoiden väliseen yhteistyöhalukkuuteen eikä organisaatioiden auktoriteettien dominointiin. Kolmantena ominaisuutena yhteistyössä on prosessimainen toimintatapa. Prosessimaisessa toimintatavassa on selkeästi alku, keskikohta ja loppu. (Lewis 2006, 221–222).

Nämä kaikki yhteistyön määritelmät sopivat hyvin kuvaamaan myös Sitran ja Kohti Resurssiviisautta-hankkeen toimijoiden välistä suhdetta. Hanke lähti liikkeelle siitä, että Sitra oli valmis jakamaan heidän resurssejaan Jyväskylän kaupungin kanssa resurssiviisaiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Avainalueeksi valittu Jyväskylä päätyi hankkeeseen toiseksi osapuoleksi, koska he jakoivat nämä samat tavoitteet Sitran kanssa ja olivat kyseisiin tavoitteisiin valmiita sitoutumaan. Vapaaehtoisuus oli tässä suuressa osassa, koska Jyväskylän kaupunki itse omatoimisesti haki mukaan tähän Sitran Kohti Resurssiviisautta-hankkeeseen. Prosessimainen toimintatapa näkyi myös Sitran ja Jyväskylän yhteisessä hankkeessa. Hankkeelle oli määritelty jo ennalta kahden vuoden aikaikkuna.

Uuden luomiseksi ja muutoksen saavuttamiseksi on muutettava olemassa olevaa regiimiä, jossa hallitsee regiimin sisällä kaikista vahvimmat toimintatavat. Systeemisen muutoksen saavuttamiseksi on muutettava näitä nykyisiä jalkautuneita toimintatapoja ja niiden tilalle on tuotava uusia mahdollisuuksia. Regiimin keinotekoinen haastaminen lähtee liikkeelle erilaisten pienempien kokeilujen kautta, joilla on ajan kuluessa mahdollista haastaa olemassa olevaa regiimiä ja tuoda tällöin pysyvää muutosta mukanaan. (Nieminen ym. 2011, 58-59).

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa Sitran rooli oli toimia ulkopuolisena toimijana, joka toimeenpani näitä pienempiä kokeiluita ja niiden kautta testasi uusia menetelmiä olemassa olevan regiimin haastamiseksi. Ulkopuolisena toimijana Sitran rooli näyttäytyi muille

toimijoille hyvin monipuolisena ja se oli tarkastelun kohteena tutkimuksessani. Tarkastelun jälkeen erityisesti neljä päämääritelmää Sitran roolista ulkopuolisena toimijana nousivat esille kokeiluissa mukana olleiden haastateltavien joukosta.

1. Sitran rahoitus ja aikataulutus
2. Sitran osaaminen ja tehokkuus
3. Sitran laajat verkostot ja viestinnän mahdollisuudet
4. Sitran yhteisymmärrys ja joustavuus

6.1 Sitran rahoitus ja aikataulutus

Sitran rooli Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa näkyi konkreettisesti erityisesti talouden näkökulmasta. Vaikka hanke toteutettiin yhteistyönä Sitran ja Jyväskylän välillä, oli Sitra kyseisen hankkeen ja siihen liittyen kaikkien toimien kuten kokeilujen rahoittaja. Tämä rahoituksen merkitys nousi myös haastatteluaineistosta selkeästi esille puhuttaessa Sitran roolin merkityksestä.

“Asiantuntijana ja raharesurssina Sitra oli korvaamaton.” (Kokeilun edustaja 4, haastattelu. 02/2016)

“Ilman rahallisia resursseja ei tätä kokeiluita olisi pystytty toteuttamaan, mekin ollaan tehty paljon erilaisia hankkeista erilaisilla hankerahoituksilla eri toimijoiden kanssa, mutta koen kyllä, että Sitra oli yksi parhaista siinä mielessä, ne kyllä antoivat tukea ja vastauksia aina tarvittaessa” (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

Rahoituksen lisäksi toinen vahva konkreettinen tekijä oli aikataulutus, missä kokeiluissa mukana olleet organisaatiot kokivat Sitran roolin vahvasti. Kohti Resurssiviisautta-hanke toimi täysin Sitran rahoituksella, jolloin Sitra oli myös määritellyt hankkeen aikataulutuksen hankkeen budjetoinnin lisäksi. Tämä aikataulutus koettiin myös haastateltavien mielestä erittäin olennaiseksi hankkeen onnistumisen kannalta ja se sai paljon kiitosta Sitran suuntaan kokeilijoilta.

“Sitra mahdollisti kokeilujen rahoituksen sekä samalla varmisti, että se tulee toteutetuksi”.
(Kokeilun edustaja 3, haastattelu. 02/2016)

“He rytmittivät aikataulun ja mahdollistivat projektin teon rahoituksen avulla. Sitra hoiti organisoinnin ja sen kokonaisajan seuraamisen, missä projekti vietiin läpi” - (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

Taloudellinen tuki ja aikataulutuksen tärkeys nousivat esille jokaisessa haastattelussa. Kokeilujen toimijat olivat erittäin kiitollisia, että Sitra näillä teoilla mahdollisti heidän kokeilunsa sekä samalla kokeilujen avulla mahdollisti haastamaan voimassa olevia toimintatapoja ja tuomaan uusia mahdollisuuksia toimia esille. Aikataulutukseen ja siinä onnistumiseen liittyi myös Sitran toimijoiden tehokkuus sekä heidän vahva hankeosaamisensa.

6.2. Sitran osaaminen ja tehokkuus

Sitran taloudellinen tuki ei ollut ainoa tekijä, minkä kokeiluissa mukana olleet organisaatiot toivat esille yhteistyön merkityksestä puhuttaessa. Haastatteluissa myös vahvasti korostui aito yhteistyö Sitran henkilökunnan välillä, mikä mahdollisti kokeilujen onnistumisen kentällä yhteistyössä täysin uusien toimijoiden välillä. Osaaminen ja tehokkuus näkyivät erityisesti, kun Sitra valitsi onnistuneista kokeiluista saman tien pilotteja jatkamaan kokeiluissa nähtyjä vaikutuksia.

Vahva luottamus Sitran ja muiden toimijoiden välillä lähti liikkeelle jo hankkeen alkumetreillä ideahaun kautta. Ideahaussa itse potentiaaliset toimijat sekä kuntalaiset saivat ehdottaa heille mielenkiintoisia kokeilumahdollisuuksia Kohti Resurssiviisautta-hankkeen päämäärien mukaisesti. Tällaisessa alhaalta ylöspäin-toimintatavassa matala hierarkia on olennaista, jolloin päästään korostamaan luovuutta kaikkien mukana olevien välillä (Baker. 2007, 74–75). Ideahaun ehdotusten väliltä valittiin hankkeen aikana toteutettavat kokeilut. Vaikka kokeilut lähtivät liikkeelle alhaalta ylöspäin-toimintatavan mukaisesti, kaikki haastateltavat silti tunsivat Sitran henkilöstön olevan sitoutuneita koko hankkeen tavoitteisiin ja siihen liittyvien kokeilujen päämääriin.

“Vaikka Sitra oli rahoittaja, niin heillä oli sellainen aito kiinnostunut asioiden eteenpäin viemiselle ja siihen resurssiviisauden jalostamiseen, jota näiden pilottien avulla tuodaan konkreettiseksi, niin siinä oli kyllä oikeat ihmiset matkassa, että olivat aidosti kiinnostuneita tästä asiasta” (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

Tämä henkilöstön vahva sitoutuminen kuuluu myös alhaalta ylöspäin-ajattelumalliin. Ideoiden lähtiessä alhaalta ylöspäin on henkilöstö sitoutunut vahvemmin mukaan, mikä puolestaan johtaa organisaation sisäisiin muutoksiin ja uusien toimintatapojen juurruttamiseen tehokkaasti. (Stenvall ym. 2007, 27–28.) Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi Sitran hankkeessa mukana olleen henkilöstön ammattitaito ja heidän uskonsa kokonaishankkeen päämääriin.

“Nuoria ja innostuneita ihmisiä, jotka katsoivat eri näkökulmista asioita. Samalla heidän tsemppaus-meininki tarttui meihin vanhempiin toimijoihin ja sellainen reipas tuulahdus oli hyvin tervetullut tänne julkiselle sektorille”. (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

Sitran henkilöstön sitoutuneisuus Kohti Resurssiviisautta-hankkeeseen vaikutti myös muihin kokeiluissa mukana olleisiin toimijoihin. Haastatteluissa näkyi, että Sitran usko systemisen muutoksen mahdollistamiseen toi uskoa myös muiden toimijoiden suuntaan. Samalla myös yhteinen päämäärä vahvistui kaikkien toimijoiden kesken vahvan yhteisen tavoitteen ansiosta, mikä on pohja-ajatuksena systemisen muutoksen saavuttamisessa.

“Sparraus oli heidän suunnaltaan hyvää, tuntui, että teki jotain millä on oikeasti merkitystä ja he aina kyselivät tarviiko jossain apua. Eikä se mennyt niin että me ollaan nyt saatu johonkin paljon rahaa eikä se nyt paljon heitä kiinnosta, oli sellainen fiilis että se mitä tehdään oli myös heidän kannalta merkityksellistä, niin tottakai se silloin myös itseään motivoi” (Kokeilun edustaja 4, haastattelu. 02/2016)

Sitran sitoutuneisuus ja usko hankkeen tärkeyteen sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin näkyi myös heidän kommunikaatiostaan kokeilijoiden suuntaan. Haastatteluissa nousi esille Sitran henkilöstön aktiivisuus ja vahvan vuorovaikutuksen ylläpitäminen kokeilujen aikana. Aktiivisuus näkyi säännöllisillä sparraushetkillä kokeilijoiden kanssa sekä nopeilla vastauksilla kokeiluista vastaaville toimijoiden suuntaan. Vahvan sisäisen kommunikaation lisäksi haastateltavat näkivät Sitran vahvuudeksi myös kommunikaation ja tiedottamisen

hankkeen ulkopuolisten suuntaan kuten tuloksista raportoiminen kuntalaisille ja muille kunnille.

6.3. Sitran laajat verkostot ja viestinnän mahdollisuudet

Olemassa olevaa regiimiä haastavien muutospolkujen kehittyessä muodostuu myös uusia toimijoita ja verkostoja. Nämä uudet yhteistyömahdollisuudet vahvistavat näiden vaihtoehtoisen kehityspolkujen syntymistä, mikä on olennainen osa systeemisen muutoksen saavuttamiseksi. Näistä monimuotoisista kehityspoluista valitaan kaikista lupaavimmat eteenpäin viemiseksi, joilla on potentiaalia haastaa olemassa olevaa regiimiä. (Nieminen ym. 2011, 60).

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa Jyväskylän kaupunki toimi pilottikaupunkina tavoitellen mahdollisimman suurta ja kokonaisvaltaista resurssiviisautta kuntaan. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa uusia kehityspolkuja Jyväskylän alueelle sekä samalla myös löytää niitä ratkaisuja, jotka voisivat toimia myös muissa kunnissa. Haastateltavien mukaan juuri tämä Sitran valtakunnallinen rooli oli se tekijä, joka mahdollisti näiden monimuotoisten verkostojen muodostumisen hankkeen aikana. Ilman Sitran läsnäoloa hankkeessa ei näitä monipuolisia verkostokanavia olisi voitu käyttää hyväksi.

“Sitra on iso organisaatio valtakunnallisella tasolla, mikä herättää saman tien paljon luottamusta eri piireissä.” (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

Valtakunnallisen roolinsa puolesta Sitralla oli hyvät edellytykset viestittää kokeiluista ja niiden tuloksista ympäri Suomea eri viestintäkanavia käyttäen. Tämä aktiivinen viestintä kokeiluista ja hankkeessa tehdyissä selvityksistä, toi mukaan uusia toimijoita ja muodosti vielä entuudestaan suurempia verkostoja mukaan kehittämään ja kokeilemaan sekä haastamaan voimassa olevia toimintatapoja vielä ympäristöystävällisemmiksi.

“Valtakunnallinen levitys oli vahvaa, mitä kautta tietoisuus kokeilusta levisi ja yhteydenottoja tuli paljon” (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

“Heillä oli omat tietokanavat, miten tämän projektin tuloksista viestitään ja miten se saadaan laajemmalle tietoon koko Suomessa. Tämä viestintä oli hyvä ja merkittävä kokonaisuuden kannalta.” (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

Täysin uusien toimijoiden tuomisen verkostoon ja kokeiluista tiedottamisen lisäksi, Sitra toi hankkeeseen ja sen kokeiluihin mukaan heidän laajan asiantuntijaverkostonsa. Sitran roolin merkityksestä puhuttaessa haastateltavat nostivat esille, että suurimmat esteet näiden kokeilujen itsetuottamiselle ilman ulkopuolista apua olivat rahoituksen puute sekä asiantuntijaverkoston uupuminen. Sitra toi mukaan tämän kaivatun taloudellisen tuen sekä vahvan asiantuntijaverkoston. Ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla tehtiin selvitystyötä pilottihankkeita varten sekä samalla tuotiin uskottavuutta kokeilujen tulosten taakse.

“Aina, kun jäätiin miettimään, mistä saataisiin joku asiantuntija tai muuta tietoa, niin näin vahvan asiantuntijaorganisaation takana oli helppo sitä lähteä selvittämään heidän verkoston kanssa”. (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

“Sitra ja sen tuomat asiantuntijat olivat vakuuttavia yhteistyökumppaneita, joiden kautta oli helppo saada kokeilua eteenpäin.” (Kokeilun edustaja 2, haastattelu. 02/2016)

6.4. Sitran yhteisymmärrys ja joustavuus

Transition management-lähestymistavassa näiden uusien kehityspolkujen luominen vaatii matalaa hierarkiaa. Tällaisessa alhaalta ylöspäin-toimintatavassa halutaan muutoksen lähtevän liikkeelle työntekijöistä. Olennaista on korostaa luovuutta ja joustavuutta, jolloin tuodaan esille monimuotoisia ratkaisuja. (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

Tässä Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa kokeilut saivat alkunsa kuntalaisten tai kokeilumahdollisuudesta kiinnostuneiden toimittajien ehdotuksista Sitran järjestämän ideahaun kautta. Ideahaussa korostettiin juuri tätä luovuutta ja uusia ideoita sekä se mahdollisti kaikille toimijoille hierarkiasta riippumattoman keinon vaikuttaa. Tässä alhaalta ylöspäin-toimintatavassa muutoksen tavoittelu lähtee liikkeelle sen konkreettisen muutoksen tekijöistä. Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että juuri tämä luovuuden

mahdollistaminen eikä liian yksityiskohtaisten suunnitelmien tekeminen olivat juuri niitä tekijöitä, joita toimijat arvostivat Sitrassa ja koko hankkeessa. Myös byrokratian pieni määrä sai paljon kiitosta kokeiluissa mukana olleilta organisaatioilta. Jos kyseessä olisi ollut toinen yhteiskumppani Sitran sijasta olisi hankkeen lopputulos voinut olla hyvin erilainen hierarkian asteikosta riippuen.

“Se oli hyvin matalan kynnyksen yhteistyötä, hyvin avointa yhteistyötä koko ajan ja uskonkin että se vaikutti tämän hankkeen onnistumiseen. Meitä ja Sitraa oli helppo lähestyä, se oli hyvin suoraa kohtaamista”. (Kokeilun edustaja 2, haastattelu. 02/2016)

“Käytännössä meidän ei tarvinnut tehdä liian yksityiskohtaisia suunnitelmia vaan meille tarjottiin hyvä mahdollisuus lähteä viemään ja tekemään, sitten katsoa minkälaiseksi se muodostuu.” (Kokeilun edustaja 1, haastattelu. 02/2016)

Sitran ainoa raami kokeiluille olivat, että kokeilujen oli oltava toteutettavissa lyhyellä aikavälillä sekä niiden tavoitteet tarvitsivat olla Kohti Resurssiviisautta-hankkeen tavoitteiden suuntaisia. “Vapaat kädet” nousivat yhdeksi kaikista olennaisimmaksi tekijäksi tämän pysyvän muutokset tavoittelussa haastateltavien näkökulmasta. Tämän toimintatavan ansiosta oli kokeilijoiden mahdollista hyvinkin lyhyellä varoitusajalla muuttaa toimintasuunnitelmansa suuntaa, kun huomattiin, että olemassa oleva toimintatapa ei toimi niin kun sen ennakoitiin toimivan. Näiden kokeilujen vaivaton muokkaaminen ja jatkuva kehittäminen ovat tapoja, joilla päästään eteenpäin tavoiteltaessa pysyvää muutosta (Nieminen ym. 2011, 60).

Yhteisymmärrys toimintatavoista sekä Sitran joustavuus auttoivat toimijoiden sitoutuneisuudessa ja muutoksen jalkauttamisesta. Näiden lisäksi haastateltavat nostivat esille Sitran roolin ja kokeilujen onnistumisista puhuttaessa myös Sitran toimijoille ominaiset luonteenpiireet. Haastatteluaineistossa korostui matalan hierarkian ominaisuudet kuten Sitran toimijoiden helposti lähestyttävyyys. Kokeiluissa mukana olleet toimijat kokivat heidän ja Sitran välisen yhteistyön aidoksi ja sen suurena osana kokeilujen onnistumisen syytä.

6.5 Verkostomaisen toiminnan kehittäminen

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa yhteistyö oli hyvin monipuolista niin Sitran kuin hankkeessa ja sen kokeiluissa mukana olleiden organisaatioiden välillä. Haastateltavat toimijat kaikki tukivat vahvasti tätä verkostomaista toimintatapaa ja kokivat juuri yhteistyön ja siihen liittyvän monipuolisten toimijoiden olevan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat näiden uusien toimintatapojen muodostumisen sekä muutoksen jalkauttamisen. Erityisesti muutoksen jalkauttamisesta puhuttaessa verkostomaisen yhteistyön tärkeys nousi esille. Tämä toimijoiden välisen yhteistyön muoto jatkuvasti kehittyi kokeilujen ja kattohankkeen edetessä.

Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa verkostomainen toimintatapa toi kokeiluihin mukaan hyvin erilaisia toimijoita. Vapaaehtoisuus ja oma aktiivisuus olivat tekijöitä, mikä näitä kaikkia toimijoita kuitenkin yhdisti. Vapaaehtoisuuden ja aktiivisuuden lisäksi toimijat myös jakoivat samat tavoitteet. Yhteiset tavoitteet vaativat hyvin tiivistä yhteistyötä sekä samalla myös kompromissien tekemistä. Haastateltavien mukaan suurimmat haasteet tässä verkostomaisessa yhteistyössä liittyivät juuri organisaation rakenteiden erilaisuuteen. Sitra on Suomen laajuinen tunnettu organisaatio, kun puolestaan kokeilujen toimittajat vaihtelivat Jyväskylän kaupungista pienempiin paikallistason toimijoihin. Näiden organisaation kokoluokan vaihteluiden takia, hankkeessa mukana olleet organisaatiot olivat niin koon puolesta kuin myös rakenteiden ja toimintatapojen puolesta hyvin erilaisia.

“Meillä tällaisena paikallisena toimijana on hyvin nopea reagointikyky eikä meidän välttämättä tarvitse tarkistaa omia toimia muualta. Tähän ymmärrys kyllä kasvoi siinä hankkeen aikana”. (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

Sitra oli antanut kokeilujen toimijoille hyvin vapaat kädet kokeilujen suorittamiseen, mutta kokeilujen budjetit ja aikataulun ikkunat tulivat näihin kokeiluihin Sitran suunnalta. Sitran joustavuudesta huolimatta, verkostomaisen yhteistyön aikana ilmeni pieniä haasteita eri organisaatioiden päätöksentekokyvyn nopeudessa riippuen organisaation hierarkkisista rakenteista. Esimerkkinä tästä oli muun muassa toimintasuunnitelman muuttaminen. Kokeiluja ennen tehtiin hyvin vapaamuotoinen suunnitelma kokeilun ohjaamiseksi yhdessä Sitran ja kokeilevan organisaation kanssa. Joustavuuden maksimoinnin takia tähän oli kuitenkin mahdollista tehdä muutoksia kokeilujen aikana epäkohtien ilmaantuessa. Kokeiluorganisaatioissa päätöksenteosta vastasi huomattavasti pienempi joukko kuin Sitralla, johtuen kokeilevan organisaation huomattavasti pienemmästä koosta. Talouden

puoli oli myös osa Sitran vastuualueita, mikä on aina aikaa vievä asia. Sitra kuitenkin sai hyvin paljon kiitosta sen oman henkilökunnan ripeästä reagoinnista näihin muutoksiin huolimatta organisaation suuresta koosta. Yhteistyötä tutkiessa korostui haastateltavien puolelta myös Sitran jatkuva tuki ja aito auttamisenhalu.

“Toiminta Sitran puolelta oli hyvin jouhevaa. Aina kun täällä päin tarvittiin jotain, niin se onnistui ja hyvin siellä Sitran päässä toimi tämä hankeorganisaatio siltä kannalta. He ymmärsivät, että ollaan hyvin erilainen toimija ja ympäristö, että meillä jotkut asiat pystytään tehdä eri tavalla”. (Kokeilun edustaja 2, haastattelu. 02/2016)

Kokeiluissa mukana olleiden organisaatioiden edustajat haastatteluissa kokivat vahvasti, että Sitralla oli erittäin suuri vaikutus koko hankkeen onnistumiseen, ei vaan rahoittajana vaan kokonaisvaltaisena tukijana. Myös Sitran ja eri toimijoiden välinen yhteistyö koettiin haastatteluissa mielekkääksi ja tehokkaaksi. Verkostomainen yhteistyö tulee tulevaisuudessakin olemaan päätoimintatapa resurssiviisauden saavuttamiseksi suomalaisissa kaupungeissa. Jatkossa tämä verkostoimainen yhteistyö näkyy vahvimmin hankkeesta seuranneen Fisu-verkoston kautta.

Fisu-verkosto on näiden resurssiviisauteen sitoutuneiden kaupunkien yhteinen verkosto. Verkostossa on tällä hetkellä mukana kahdeksan suomalaista kaupunkia; Forssa, Ii, Jyväskylä, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Turku ja Vaasa. Tämän verkoston välillä jaetaan osaamista ja kokemuksia oman kaupungin tuloksista ja hankkeista. Tätä kokemusten jakamista koordinoi Suomen ympäristökeskus ja Motiva muodostaen näiden yhteisen palvelukeskuksen. Sitra näkyy hankkeessa vielä Fisu-brändin omistajana. (Fisu-verkosto-blogi. 2016).

Vaikka Sitralla ei jatkossa tule olemaan samanlaista suurta roolia muiden kaupunkien kehityksen organisoimisessa, niin silti Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa tutuksi tullut toimijoiden monimuotoisuus tulee näkymään kaikissa kohdekaupungeissa. Ilman verkostomaista toimintatapaa ei kokonaisvaltaisia resurssiviisaita tavoitteita ole mahdollista saavuttaa. Haastatteluaineistosta nousi myös vinkkejä seuraaville kohdekaupungeille ja heidän välisiin uusiin yhteistyökuvioihin.

Kohti Resurssiviisautta-hankkeen kokeilujen toimijat olivat hyvin tyytyväisiä Sitran kommunikointiin. Muutaman kokeilun toimittaja olisi kuitenkin vielä toivonut vahvempaa viestintää myös niiden kokeilujen osalta, joissa toivottuihin ennalta suunniteltuihin tavoitteisiin ei päästy. Muutaman kokeiluissa mukana olleen toimijan mukaan näistä “epäonnistumista” oppiminen olisi tuonut hyviä esimerkkejä seuraaville kokeiluille eri kaupungeissa.

“Epäonnistuneista kokeiluista hehkuttaminen olisi voinut olla hyvä ja se mitä, niistä opittiin, koska se on kuitenkin sen kokeilukulttuurin kulmakivi” (Kokeilun edustaja 5, haastattelu. 02/2016)

Kokeilukulttuurin luomisessa on olennaista hyväksyä mahdollisuus, että kaikista kokeiluista ei tule pysyviä toimintatapoja kokeilujen jälkeen. Tämä on kuitenkin se riski, mikä pitää olla valmis ottamaan löytääkseen uusia innovaatioita (Nieminen ym. 2011. 66). Tästä riskistä huolimatta, kokeilut ovat myös sinänsä kuitenkin pieniä riskejä uusien innovaatioiden löytämiseksi. Ne ovat ajanjaksoltaan lyhyitä eivätkä vaadi perusteellisia yleensä kalliita ennakkosuunnitelmia. Kokeilemalla saadaan nopeasti vastauksia ja pystytään tekemään ennako-olettamuksia toimivista toimintatavoista tulevaisuudessa. Vasta käytännön toteutuksessa voidaan havaita kokeilun toimiminen juuri kyseisessä ympäristössä (Nakari &Valtee, 1995, 42).

7. Johtopäätökset

Tutkimukseni käsittelee systeemisen muutoksen jalkauttamista Kohti Resurssiviisautta-hankeessa. Muutoksen jalkauttamisen lisäksi tutkin myös Sitran roolia kuntasektorin ulkopuolisena tekijänä verkostomaisen toimintatavan kautta. Verkostomainen toimintatapa ja siihen liittyvä yhteistyö toimivat yhdistävinä tekijöinä näissä molemmissa tutkimuskysymyksissä ja toimi punaisena lankana koko tutkimuksessa.

7.1 Systeeminen muutos ja olemassa olevan regiimin haastaminen

Kohti Resurssiviisautta-hanke oli kahden vuoden projekti ja näiden kahden vuoden aikana oli erittäin olennaista muutoksen jalkauttaminen kohdealueelle Jyväskylään. Muutoksen jalkauttamiselle oli monia keinoja, mitkä kaikki kietoutuivat Jyväskylän kaupungille luotuun resurssiviisaaseen tiekarttaan. Tiekartan luomisella tuotiin esille niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteet. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi oli haastettava olemassa olevaa regiimiä uusilla toimintatavoilla, joita tavoitteet vaativat.

Jokaisella kohdealueella on oma regiiminsä, missä vallitsee alueen omat toimintatavat ja toimijat. Muutosta tavoiteltaessa on muutettava alueen regiimiä. Alueen regiimiä haastaessa on otettava huomioon, kaikki tekijät mitkä alueeseen vaikuttavat ja lähdettävä kohdistamaan muutosta niihin. Nämä muutosaine voi tulla luonnostaan tai olla keinotekoista. Sitran ja Jyväskylän tilanteessa regiimin haastaminen lähti keinotekoisesti liikkeelle hankkeen avulla. Yhteisten tavoitteiden kirjaamisen lisäksi systeemistä muutosta lähdettiin luomaan kokeilujen avulla.

Systeeminen muutos tarvitsee olemassa olevan regiimin muutoksen. Sitran rahoituksen avulla uudet toimintatavat laitettiin liikkeelle hankkeen aikana tehtyjen kokeilujen avulla. Nämä kokeilut toivat esille uusia tapoja toimia ja onnistuneet kokeilut jäivät elämään kohdealueelle tuoden muutoksen entisiin toimintatapoihin. Pysyvää muutosta tehtiin myös pilottihankkeiden avulla. Nämä keinotekoisesti luodut uudet toimintatavat haastoivat regiimiä ja niiden onnistuessa saavutettiin alueelle systeemistä muutosta. Tämä muutos ei kuitenkaan olisi voinut jalkautua näin tehokkaasti ilman monipuolisia toimijoita laajalta alueelta.

Olemassa olevan regiimin muuttuminen vaatii pysyvän muutoksen jalkauttamista laajalta alueelta. Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa systeemistä muutosta haettiin suurelta toimijakentältä. Hankkeen toimintamalliryhmä kokosi useita toimijoita yhteen määrittelemään hankkeen tavoitteita ja keinoja, niiden saavuttamiseksi. Kokeiluihin liittyvä ideahaku mahdollisti myös kuntalaisten mukaan liittymisen. Systeemisessä muutoksessa ajatuksena on alhaalta ylöspäin-toimintatapa. Tätä samaa toimintatapaa käytettiin myös Sitran ja Jyväskylän hankkeessa. Näin varmistettiin, että muutos leviää mahdollisimman suurelle alueelle sekä varmistettiin myös muutoksen sujuvampi jalkautuminen. Kun muutos lähtee liikkeelle alhaalta, ovat tällöin uudet toimintatavat jalkautuneet pysyvästi. Systeemisen muutoksen saavuttamiseksi muutos kuitenkin vaatii toimijoita myös ylätasolta ja tässä hankkeessa Sitra hoiti sen puolen.

7.2 Ulkopuolisen toimijan rooli kuntasektorin hankkeessa

Voimassa olevan regiimin muuttaminen vaatii muutoksia toimintatavoissa sekä uusia innovaatioita. Sitra lähti kuntasektorin ulkopuolisena tekijänä haastamaan Jyväskylän alueen regiimiä keinotekoisesti luotujen toimien avulla. Ulkopuolisen toimijan tulolla kuntasektorille oli monenlaisia vaikutuksia, jotka voidaan jakaa fyysisiin sekä henkisiin tekijöihin.

Ulkopuolisen toimijan tuomilla fyysisillä tekijöillä tarkoitetaan tekoja, jotka näkyivät heti konkreettisina toimina. Nämä teot ovat muun muassa rahoitus, toimintojen tehokkuus, vahva viestintä sekä laaja verkosto. Näiden fyysisten tekijöiden avulla oli muutosta mahdollista lähteä toteuttamaan tehokkaasti. Nämä tekijät myös helposti nousevat kynnyskysymyksiksi ainoastaan kunnan sisäisissä toiminnoissa.

Kuntasektorin talous on jatkuvan kiristyksen alla, jolloin rahoituksen antaminen uusien innovaatioiden luomiselle on vaikeaa sekä riskien ottamista vältetään. Kunnan ulkopuolinen rahoitus antoi mahdollisuuden uusien toimintatapojen luomiselle, mitä kunnalla itsellään ei välttämättä olisi ollut mahdollista tehdä. Ulkopuolisen toimijan tehokkuus perustui myös matalaan hierarkiaan ja nopeampaan päätöksentekoon kuin kuntasektorilla. Myös uuden

ulkopuolisen toimijan tullessa kuntasektorille, se tuo mukaan uusia verkostoja ja viestinnän kanavia. Näiden fyysisten ominaisuuksien lisäksi, ulkopuolinen tekijä kuntahankkeessa tuo mukaan myös henkisiä vahvuuksia.

Henkisillä ominaisuuksilla tarkoitan tekoja ja tukea, joiden suuruutta tai arvoa ei voida mittareille erikseen mitata. Systemistä muutosta tavoiteltaessa tarvitaan konkreettisia tekoja olemassa olevan regiimin haastamiseksi, mutta muutoksen jalkauttamista varten tarvitaan uskoa muutokseen. Tämä uskoo lähteelle liikkeelle muutoksen kohteena olevien ihmisten asenteista ja uskomuksista. Näihin asenteisiin vaikutti juuri ulkopuolisen toimijan henkinen tuki.

Kuntasektorin sisällä toimiessa eri organisaatioilla voi olla omat päämääränsä, jolloin isomman yhteisen päämäärän hahmottaminen voi olla vaikeaa. Ulkopuolisen toimijan tullessa mukaan päätöksentekoon luomalla kaikille funktioille yhteisen päämäärän selkeiden tavoitteiden kautta. Tämä tuo koko toimialueelle selkeyttä ja yhteisymmärryksen tavoitteista. Näin myös eri organisaatioiden välinen yhteistyö on helpompaa, kun mennään yhden tavoitteen mukaisesti. Ulkopuolisen toimijan on helpompi lähteä luomaan yhteisiä kaikille suunnattuja tavoitteita, koska sillä ei ole ennako-olettamuksia muista organisaatioista eikä tarvetta oman organisaation priorisoinnille. Näin syntyy vapaaehtoista perinteiset toimintarajat ylittävää yhteistyötä, mistä systemisen muutoksen tavoittelu lähtee liikkeelle.

7.3 Verkostomainen toimintatapa ja yhteistyö

Systeminen muutos perustuu ajatukselle verkostomaisesta yhteistyöstä. Ideana tällaisessa yhteistyössä on, että toimijat ei innovoi ja toimi pelkästään omalla kentällä, näin muutosten vaikutukset jäävät myös suppeiksi. Verkostomaisessa yhteistyössä mukaan otetaan myös muut toimijat, jolloin hyödynnetään laajempia verkostoja sekä resursseja laajempien ja pysyvämpien muutosten saavuttamiseksi.

Näin voidaan todeta, että monipuolisten toimijoiden mukaan ottaminen on pakollista systemisen muutoksen tavoittelussa. Alueen regiimiin vaikuttavat niin monet eri tekijät, joten on mahdotonta syrjäyttää olemassa olevia toimintoja ilman suuria muutospaineita

regiimin suuntaan. Yhden toimijan on mahdotonta aiheuttaa niin suurta muutospainetta aidon muutoksen syntymiseksi. Systeemisen muutos vaatii aitoa yhteistyötä ja verkostoitumista monipuolisten toimijoiden välillä. Nämä tekijät täyttyivät Sitran ja Jyväskylän kaupungin Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa, jolloin voidaan sanoa, että systeeminen muutos lähti vahvasti liikkeelle Sitran tullessa mukaan toimimaan Jyväskylän alueelle kaksivuotisen hankkeen avulla.

7.4 Tutkimuksen käytettävyys sekä potentiaaliset tutkimuskohteet

Systeemisen muutoksen saavuttaminen ja siihen liittyvät keinot tulevat puhuttamaan Suomen julkista sektoria vielä pitkään. Ilmiöt kuten ilmastonmuutos ja talouden tasapainottaminen ovat niin suuren mittakaavan ilmiöitä, että niihin vaikuttaminen tulee vaatimaan vahvan ja pysyvän muutoksen olemassa olevissa toimintatavoissa.

Sitran ja Jyväskylän Kohti Resurssiviisautta-hankkeessa systeemisen muutoksen jalkauttamisen onnistumisen yhtenä vahvana osana oli hankkeen aikana tehdyt kokeilut. Puolestaan näissä kokeiluissa onnistumistekijät liittyivät verkostomaiseen toimintatapaan ja alhaalta ylöspäin suuntautuneeseen toimintaan. Nämä molemmat ovat tekijöitä, joita on mahdollista viedä myös muihin systeemistä muutosta tavoiteltaviin prosesseihin. Nämä ovat myös taloudellisesti hyvin kannattavia toimintatapoja. Verkostomaisessa toimintatavassa prosessin resurssit suurenevat toimijoiden lisääntyessä. Puolestaan alhaalta ylöspäin suuntautuneessa päätöksenteossa ja toiminnassa vältytään kalliilta ennakkoselvitykseltä muutoksen kohteesta.

Verkostomaisen toimintatavan ansiosta muutosta saatiin jalkautettua Jyväskylän alueelle tehokkaasti ja resurssiviisaiden tavoitteiden suuntaisia tuloksia pystyttiin raportoimaan jo hankkeen aikana. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista vielä tutkia Jyväskylän tilannetta suhteessa hankkeen aikana luotuihin resurssiviisaisiin tavoitteisiin. Kuinka hyvin resurssiviisasta tiekarttaa ollaan pystytty noudattamaan ja ollaanko aikataulussa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa? Kokeilukulttuurin luominen oli yhtenä keinona näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Mielenkiintoista olisi myös tutkia kuinka kokeilukulttuuria on edistetty Jyväskylän kaupungissa hankkeen loppumisen jälkeen ja minkälaisia uusia toimintatapoja tämän kokeilukulttuurin syntymisen kautta on ilmestynyt.

Kokeilukulttuuria tutkittaessa kohdealuetta voitaisiin laajentaa myös maantieteellisesti suuremmalle alueelle. Kohti Resurssiviisautta-hankkeen kokeilut saivat paljon mediahuomiota ja kokeilujen toimittajat kertoivat haastatteluissa saaneensa yhteydenottoja muilta kokeiluista kiinnostuneilta kunnilta. Suomen julkisen sektorin haasteisiin vastaamisen kannalta olisi myös mielenkiintoista selvittää lähtivätkö kokeilut Jyväskylän esimerkistä leviämään muihin kuntiin ja jos eivät lähteneet, niin mitkä olivat suurimmat esteet kokeilujen aloittamiselle?

8. Lähteet

Berg Annukka. 2013. Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013. Saatavissa internetistä 15.2.2017

https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2013.pdf

Berg Annukka, Mikael Hilden ja Kirsi Lahti. 2014. Kohti kokeilukulttuuria- Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina. Sitran selvityksiä 77. Saatavissa internetistä 15.2.2017 <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia77.pdf>

Edquist, C. 2005a. Systems of innovation. Perspectives and challenges. Teoksessa: Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (toim.). The Oxford handbook of innovation. Oxford University Press, Oxford.

Eurooppa-neuvosto EUCO 169/14. 2014. Saatavissa internetistä 15.2.2017 http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/fi/ec/145409.pdf

Fisu verkosto. 2015. Saatavista internetistä 15.2.2017 http://www.fisunetwork.fi/fi-FI/Tietoa_Fisusta

Geels, F. W. & Schot, J. 2007. Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy 36.

Hakkarainen Kai. Kollektiivinen älykkyys. 2003. Teoksessa Psykologia, 38 (6), 384–401. Saatavissa internetissä 15.2.2017 http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/pk_2009/hakkarainen.pdf

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi

Hokkanen Joonas, Virtanen Yrjö, Savikko Heikki, Känkänen Riina, Katajajuuri Juha-Matti, Sirkiä Ari ja Sinkko Taija. 2015. Alueelliset resurssivirrat Jyväskylän seudulla. Sitran

selvityksiä 91. Helsinki. Saatavissa internetissä 15.2.2017
<https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia91.pdf>

Mattinen Maija, Koskela Sirkka ja Seppälä Jyrki. 2014. Resurssiviisauden johtamismallin indikaattorit. Suomen ympäristökeskus. Saatavissa internetistä 15.2.2017
https://www.sitra.fi/sites/default/files/u888/resurssiviisauden_indikkaattorit_syke.pdf

Johanson Jan-Erik, Mattila Mikko ja Uusikylä Petri. Verkostoyhteiskunta, käytännön johdatus verkostanalyysiin. 1999. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Järvinen Laura. 2015. Yhteinen näkemys kestävästä tulevaisuudesta – näin tiekartta tukee edelläkävijäkaupunkien resurssiviisaustyötä. Sitra-blogi. Saatavissa internetistä 15.2.2017
<https://www.sitra.fi/artikkelit/yhteinen-nakemys-kestavasta-tulevaisuudesta-nain-tiekartta-tukee-edellakavijakaupunkien>

Kangas Laura. 2014. Luovu omasta autosta, saat puolen vuoden bussilipun. Keski-suomalainen. Saatavissa internetistä 15.2.2017 <http://www.ksmi.fi/keski-suomi/Luovu-omasta-autosta-saat-puolen-vuoden-bussilipun/299081>

Kankainen Kati. 2013. Valaistus viisaasti ledeillä. Sitra-blogi. Saatavissa internetistä 15.2.2017 <http://www.sitra.fi/blogi/resurssiviisaus/valaistus-viisaasti-ledeilla>

Kankainen Kati. 2014. Resurssiviisasta asumista taloyhtiössä. Sitra-blogi. Saatavissa internetistä 15.2.2017 <http://www.sitra.fi/artikkelit/resurssiviisasta-asumista-taloyhtiossa>

Karhunen Anni. 2016. Ideahaku Raki2-hankkeille käynnistyy: painopiste konkreettisissa vesiensuojelutoimissa. Ympäristöministeriö. Saatavissa internetistä 15.2.2017 http://www.ym.fi/fi-FI/Luonto/Ideahaku_Raki2hankkeille_kaynnistyy_pain%2838568%29

Kokeileva Suomi. 2016. Kokeilutoiminnan kolme tasoa. Saatavissa internetistä 15.2.2017 <http://kokeilevasuomi.fi/kokeilutoiminnan-kolme-tasoa>

Kokkinen, Lauri, Kivisaari, Sirkku, Saari, Eveliina ja Lehto, Juhani. 2011. Top-Down ja Bottom-Up: huomioita systeemisten innovaatioiden johtamisesta julkisessa terveydenhuollossa. Saatavissa internetissä 15.2.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1585862>

Lehtinen. 2015. Parempi ei aina vaadi rahaa. Sitra

Mattinen Maija, Antikainen Riina ja Salo Marja. 2014. Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen vaikutusarviointi sekä laajenemisvaikutukset. Sitran selvityksiä 75, Helsinki. Saatavilla internetissä 15.2.2017 <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksiä75.pdf>

Nakari ja Valtee. 1995. Menestyvä työyhteisö. Helsingin kaupunki.

Niemelä Seppo. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Edita Prima Oy, Helsinki

Nieminen Mika, Valovirta Ville ja Antti Pelkonen. 2011. Systemiset innovaatiot ja sosiotekninen muutos. VTT Tiedotteita 2593. Kopijyvä Oy, Kuopio. Saatavilla internetissä 15.2.2017 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2593.pdf>

Ottelin Hanna-Leena. 2014. Bussiloikka. Sitra-blogi. Saatavissa internetissä 15.2.2017 <http://www.sitra.fi/hankkeet/bussiloikka>

Puikkonen Paula. 2013. Ruokaa jäi. Tervetuloa syömään! Sitra-blogi. Saatavissa internetissä 17.2.2017 <http://www.sitra.fi/sv/node/4944502>

Punakallio Minna. 2015. Yleinen taloudellinen tilanne ja kuntatalous. Kunnat.net- Saatavissa internetissä 15.2.2017 <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2015/Sivut/yleinen-taloudellinen-tilanne-ja-kuntatalous.aspx>

Sarkkinen Anna ja Korhonen Pirkko. 2013. Karnevaalitunnelmaa ilmaisessa bussissa. Sitra-blogi. Saatavissa internetissä 15.2.2017 <http://www.sitra.fi/blogi/resurssiviisaus/karnevaalitunnelmaa-ilmaisessa-bussissa>

Sarala Urpo ja Sarala Anita. 2010. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.

Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Valovirta Ville, Nieminen Mika, Pelkonen Antti, Turkama Petri, Heikura Tuija, Lindman Juho, Inkinen Sam ja Kaivo-Oja Jari. 2011. Systemisen muutoksen haasteet ja innovaatiotoiminnan mahdollisuudet- Tapaustutkimuksia ja politiikkanäkökulmia. Tekesin katsaus 286/2011. Helsinki. Saatavilla internetissä 15.2.2017 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/systemisen_muutoksen_haasteet.pdf

Valtioneuvosto. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. 2016. Saatavissa internetissä 17.2.2017 <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio>

kuva 1 <http://www.slideshare.net/SitraEkologia/resurssiviisauden-tiekartta-jyvskyl>

kuva 2 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/systemisen_muutoksen_haasteet.pdf

kuva 3 https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/systemisen_muutoksen_haasteet.pdf

Haastattelut:

Sitran asiantuntija 1. Haastattelu 11/2015. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Sitran asiantuntija 2. Haastattelu 11/2015. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kokeilun edustaja 1. Puhelinhaastattelu 02/2016. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kokeilun edustaja 2. Puhelinhaastattelu 02/2016. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kokeilun edustaja 3. Puhelinhaastattelu 02/2016. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kokeilun edustaja 4. Puhelinhaastattelu 02/2016. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kokeilun edustaja 5. Puhelinhaastattelu 02/2016. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kokeilun edustaja 6. Puhelinhaastattelu 02/2016. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Kokeilun edustaja 7. Puhelinhaastattelu 02/2016. Haastattelijana Viivi Reinikainen. Tallenne kirjoittajan hallussa.