

Anni Hyytinen

**KESTÄVÄ KEHITYS**  
YK:n Agenda 2030 tavoitteiden toteutuminen Kangasalan  
kaupunkistrategiassa

# TIIVISTELMÄ

Anni Hyytinen: Kestävä kehitys – Agenda 2030 tavoitteiden toteutuminen Kangasalan kaupunkistrategiassa  
Kandidaatin tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatutkimus  
1/2021

---

Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa Kangasalan kaupungille selvitystä siitä, miten kestävyys sekä ilmastoasiat, ovat olleet kuluvalle 2020 kaudella esillä. Tämän selvittämiseen on käytetty YK:n Agenda 2030:n kestävä kehityksen tavoitteita. Miten kestävyys käytännössä näkyy strategisessa johtamisessa, on kestävä kehityksen suhteen tärkeä kysymys, johon vastausta haetaan sulautetun kestävyuden avulla. Kestävä kehitys on moniulotteinen käsite, kuin myös sen tavoittelu. Parhaimmillaan kestävä kehitys edistää tasa-arvoa, vähentää köyhyyttä, edistää hyvinvointia sekä luonnonvarojen kestävä käyttöä. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua termin ”kestävyys” käyttö ilman todellista ymmärrystä siitä, kuinka se tulisi sulauttaa organisaatioiden läpileikkaavaan toimintaan. Tutkielman tarkoituksena on tuottaa Kangasalan lisäksi tietoa siitä, miten kestävyys kuntatasolla ymmärretään.

Tutkimusaineistona on Kangasalan kaupungin kaupunkistrategia ja talousarvio, joita analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Analyysissä sivuutetaan myös retoristen keinojen käyttöä kaupunkistrategiassa identifikaation ja vakuuttamisen keinojen avulla. Aineistot poikkeavat toisistaan aikajänteen suhteen, strategian ylettyessä vuoteen 2025 asti ja talousarvion vuoteen 2022. Aineistoja on vertailtu kuluvalle 2020 vuoden osalta, joiden perusteella kestävyys näkyy enemmän puheena kuin tekoina. Tekoina kestävyuden teemat koskevat etenkin taloutta ja työntekoa sekä infrastruktuurin muutoksia. Räikeästi taas puuttumaan jää sukupuolten tasa-arvon tavoittelu.

Tämän tutkielman pohjalta voidaan päätellä kestävyuden olevan vielä melko päälle liimattu konsepti, ilman sen sulautumista strategisiin prosesseihin tai johtamiseen. Strategian analyysi antaa kuitenkin viitteitä siitä, että kestävyys terminä tiedetään, muttei välttämättä sen merkittävyyttä kaikilla osaluilla. Strategian ulottuminen vuoteen 2025 asti antaa toivoa siitä, strategisten tavoitteiden toteuduttua, että kestävyys on hitaasti mutta varmasti uppoamassa osaksi kaupungin hallintotapaa.

Avainsanat: Kestävä kehitys, sulautettu kestävyys, strateginen johtaminen, kaupunkistrategia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KESTÄVYYDEN MERKITYKSET</b> .....	<b>2</b>
2.1. Kestävä kehitys.....	2
2.2. Agenda 2030 – kestävän kehityksen toimintaohjelma .....	3
2.3. Strateginen johtaminen paikallishallinnon tasolla .....	6
2.4. Sulautettu kestävyys .....	7
<b>3. TUTKIMUSASETELMA JA MENETELMÄ</b> .....	<b>10</b>
3.1 Aineiston esittely .....	10
3.2 Analyysimenetelmä – sisällönanalyysi .....	11
3.3 Retoriset keinot.....	12
3.3 Tutkimusetiikka.....	13
<b>4. TULOKSET</b> .....	<b>14</b>
4.1 Kangasalan kaupunkistrategia suhteessa Agenda 2030: n.....	15
4.2 Talousarvio.....	16
4.2.1 Strateginen johto.....	17
4.2.2 Sosiaali- ja terveyskeskus.....	19
4.2.3 Sivistyskeskus .....	20
4.2.4 Tekninen keskus .....	20
4.3 Yhteenveto kaupunkistrategian ja talousarvion yhtenäisyyksistä Agenda 2030:een.....	21
4.4 Retoriset keinot.....	24
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>25</b>
<b>LÄHTEET:</b> .....	<b>28</b>
<b>LIITTEET:</b> .....	<b>30</b>

## 1. Johdanto

Vuonna 1987 Brundtlandin komissio määritteli ensimmäistä kertaa kestävän kehityksen määritelmän siihen muotoon, miten se nykypäivänä tunnetaan: tarpeiden täyttämiseen ilman, että vaarannettaisiin tulevien sukupolvien kykyä täyttää tarpeitaan (Our Common Future 1987, 8). Tämän jälkeen kestävä kehitys on ollut esillä monessa eri kontekstissa niin kiistelyn kuin toiminnan osapuolena. Kun YK:n vuosituhattavoitteet (Millenium Development Goals, MDG) päättyivät vuonna 2015, kehitettiin niille jatkoa seuraavia 15 vuotta ajatellen. Vuonna 2015 YK:n jäsenmaat sopivat kestävän kehityksen toimintaohjelmasta nimeltään Agenda 2030, jonka tehtävänä on ohjata kestävän kehityksen edistämistä vuosina 2015–2030 (Ulkoministeriö, 2020).

Kestävän kehityksen käsite on monen eri kiistan ja tulkinnan kohteena, jota määrittelevät monet eri tavoitteet, arvot, teot sekä perspektiivit (Blevitt 2015, 2). Vaikka käsite on monen eri kiistan ja tulkinnan kohteena, ei kuitenkaan voida ohittaa sen merkittävyyttä kestävyiden tavoittelussa sekä ilmastonmuutoksen torjunnassa. Ilmastonmuutoskysymys on kuitenkin vain osa kestävän kehityksen suurempaa haastetta. Ilmastopolitiikka voi olla tehokkaampaa, kun se sisällytetään johdonmukaisesti laajempiin strategioihin, joiden tarkoituksena on tehdä kehityksestä kestävä. (United Nations, 2015.) Vastuu kuitenkin jakautuu monelle eri taholle, ja herää kysymys, kuinka kestävyys tulisi sisällyttää strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon, ilman että se jää vain ohimeneväksi trendiksi.

Tutkielmani keskiössä on Kangasalan kaupunki, joka sijoittuu maantieteellisesti Tampereen itäpuolelle ja on osa Pirkkalan maakuntaa. Kaupunki on asutukseltaan 32 091 ihmisen kokoinen kasvava taajamaseutu. Kangasalasta tuli kaupunki vuonna 2018, ja tätä muutosta kaupunginjohtaja on kuvaillut: ”—tuovan etua Kangasalan tulevalle kehitykselle kohti uudenaikaista tulevaisuuden kuntaa—” (Kuntalehti 2017). Kangasalan ”Kaupunkistrategia 2025” on kaupungin ensimmäinen kaupunkistrategia, jolla on mahdollisuus toteuttaa tätä tavoitetta.

Pohjaan tutkielmani kahteen jo tuotettuun vertailevaan selvitykseen, joissa on vertailtu YK:n Agenda 2030 tavoitteita paikalliseen kaupunkistrategiaan. Esimerkkitapaukset on tehty New Yorkista (United Nations, 2018) sekä Helsingistä (City of Helsinki, 2019). Tarkoitukseni on selvittää saman kaltaisen vertailun avulla, kuinka kaupunkistrategia vastaa tavoitteiltaan Agenda 2030 tavoitteita. Alustavina tutkimuskysymyksinäni on: Miten ilmasto- ja kestävyysteemat ovat olleet esillä kuluvalle strategiakaudella? Kuinka nämä teemat vastaavat Agenda 2030 tavoitteita? Oletuksenani

tutkielmassani on, että Kangasalan kaupunkistrategia pyrkii kestävyteen siinä kehyksessä, jossa lähtökohtana on paikallisuus sekä jo olemassa olevien konseptien hyödyntäminen.

Aihettani käsittelen aiemman kirjallisuuden sekä tutkimustiedon valossa, YK:n tavoitteista uudempaan tutkimukseen, jotka käsittelevät kestävyiden tavoittelun uusia tapoja. Tutkielmassani lähteet ovat levittäytyneet hallintotieteiden, kauppatieteiden ja sosiaalipolitiikan aloille. Lähteet, joita käytän näiltä aloilta, keskittyvät kestävyiden sekä hallinnan teemoihin ja pohjautuvat sekä teoreettisten kehysten luomiseen kuin myös diskurssianalyysiin sekä monitapaustutkimuksiin. Kestävä kehityksen määritelmät perustuvat tutkimustiedon pohjalta koottuihin tavoitteisiin, jotka osaltaan toimivat tietynlaisena poliittisen kehityksen suunnan näyttäjänä. Näiden lähteiden avulla pyrin tuomaan esille kestävä kehityksen sulauttamisen strategiseen johtamiseen kaupunkitasolla ja kuinka se on merkittävässä roolissa Agenda 2030 tavoitteiden toteutumisessa. Tutkielmassani lähdän liikkeelle keskeisten termien määrittelystä, jonka jälkeen esittelen aineistoni sekä analyysimenetelmäni. Viimeisenä esittelen analyysini tulokset sekä niistä kumpuavat johtopäätökset.

## **2. Kestävyiden merkitykset**

Avaan seuraavaksi tutkielmani keskeisimmät käsitteet, joita ovat kestävä kehitys, Agenda 2030, strateginen johtaminen sekä sulautettu kestävyys. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla kestävyttä voidaan tarkastella kaupunkistrategian näkökulmasta. Nämä myös luovat viitekehysten sekä teoriapohjan analyysilleni.

### **2.1. Kestävä kehitys**

Yksi tunnetuimmista ensimmäisistä nykypäivän kestävä kehityksen määritelmistä perustuu vuoden 1987 Brundtlandin ympäristön ja kehityksen maailmankomission raporttiin. Kestävä kehitys määritellään ihmisten tämän hetken tarpeiden täyttämiseen ilman, että vaarannettaisiin tulevien sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiinsa. Kestävä kehitys vaatii kaikkien perustarpeiden kohtaamista sekä mahdollisuuksia toteuttaa pyrkimyksiä parempaan elämään. Kestävä kehitys ei ole kuitenkaan kiinteä muuttumaton tila, vaan ennemminkin muutoksen prosessi, jossa resurssien hyödyntäminen, investointien suunta, teknologisen kehityksen suuntautuminen ja institutionaalinen muutos ovat yhdenmukaisia tulevaisuuden ja nykyisten tarpeiden kanssa. (Our Common Future 1987, 8–9.)

Myös John Blewitt (2015) kirjassaan ”Understanding sustainable development” luonnehtii kestävä kehitystä ideaksi, jonka mukaan tulevaisuuden tulisi olla terveellisempi ja parempi paikka, verrattaen

nykyhetkeen tai menneeseen. Vaikka kestävän kehityksen käsite ei ole uusi, se kuinka sitä lähestytään, ymmärretään, reflektoidaan, kehitetään sekä pannaan käytäntöön, voidaan katsoa muuttuvan ajan mukaan. (Em. 1–2.) Kansainvälisen luonnonsuojeluliiton IUCN:n mukaan kehityksen oltava kestävä, sen täytyy ottaa huomioon sekä sosiaaliset, ekologiset että taloudelliset tekijät, eikä vain luonnonvarojen kuluttamisen ihmisten tarpeisiin (Blewitt 2015, 8; sit. IUCN 1980: 2).

Sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan systemaattista yhteisön osallistumista ja vahvaa yhteisöä. Sosiaalisen kestävyuden ylläpito vaatii myös yhteisön sisäisiä jaettuja arvoja sekä tasa-arvoa kaikkien välillä. Ekologinen ulottuvuus pyrkii parantamaan ihmisten hyvinvointia sekä sosiaalista kestävyttä suojelemalla raaka-aineiden lähteitä, joita käytetään ihmisten tarpeiden täyttämiseen. Tämä pitää myös sisällään ihmiskunnan ymmärryksen siitä, etteivät luonnonvarat riitä kestävämmällä kulutuksella. Taloudellisen aspektin tavoite on kaventaa rikkaiden ja köyhien välistä pääomakuilua. Tässä kuitenkin ongelmaksi muodostuu epärealistinen tavoite saattaa matalan tulotason maat samalle tulotasolle kuin esimerkiksi pohjoismaat. Tavoitteeksi siis muodostuu myös niiden tapojen löytäminen, joilla mahdollistetaan tasa-arvoinen kasvu joko madaltamalla pääoman huippua alemmaksi tai kehittämällä taloutta jakamisen ja väestön vakauden avulla. (Goodland & Daly 1996, 1002–1017.) YK:n Agenda 2030:n yhteydessä määritellään kestävä kehitys näitä mukailen, pyrkimyksenä saavuttaa kestävyys kaikilla elämän ulottuvuuksilla. Blewittin (2015) näkemyksen mukaan, jossa kestävän kehityksen käytäntö muuttuu ajan myötä, Agenda 2030 laittaa uudelleen käytäntöön kestävän kehityksen tavoittelun.

Tämä kestävän kehityksen käsite toimii pohjana Agenda 2030:lle sekä ohjaavana ideana sen suhteen, missä kestävyuden tavoittelussa on todella kyse. Kestävän kehityksen voidaan katsoa toimivan pohjana näille toimintasuunnitelmille ja aina uudelleen ohjaavan kestävyuden merkityksen käytäntöön.

## **2.2. Agenda 2030 – kestävän kehityksen toimintaohjelma**

Yksi kestävän kehityksen suunnannäyttäjä on tällä hetkellä Agenda 2030, joka on toimintaohjelma ihmisten, maapallon ja hyvinvoinnin hyväksi. Agenda pitää sisällään 17 kestävän kehityksen päätavoitetta, joiden avulla pyritään saavuttamaan kaikille yhtenäiset ihmisoikeudet, sukupuolten tasa-arvo, maailmanlaajuista rauhaa sekä poistaa köyhyyttä. Tavoitteena on myös edistää maailmanlaajuista kumppanuutta, joka perustuu yhteistyön henkeen. Yhteisenä tavoitteena nähdään erityisesti heikoimmissa asemassa olevien asemien parantaminen. Näiden pohjalta muodostuvat

kriittiset alueet, joilla kestävyyttä tulee tavoitella, jotka ovat ihmiset, planeetta, vauraus, rauha sekä kumppanuus. Tavoitteissa otetaan huomioon haasteet, joita näiden tavoittelu kohtaa, mutta kestävän kehityksen tavoitteiden toivotaan toimivan sysäyksenä ymmärtämään ongelmien laajuuden sekä saavuttamaan kunnianhimon näiden tavoitteiden toteutumisen suhteen. Tavoitteiden sidosryhmiä ovat kaikki maat, joiden tehtävänä on toteuttaa näitä tavoitteita. (United Nations, 2015.)

Pää tavoitteiden alle kuuluu 169 alatavoitetta, jotka täsmentävät kutakin ylä tavoitetta. Tutkielmassani käytän näitä 17 ylä tavoitetta, mutta selittäessäni auki tavoitteet käytän alatavoitteita apunani, sillä ne määrittävät pää tavoitteiden sisältöä tarkemmin. Nämä tavoitteet ovat yhtenäinen, jakamaton kokonaisuus, johon ovat sitoutuneet kaikki maat sekä sidosryhmät. (United Nations, 2015). Nämä 17 tavoitetta ovat:

<b>Ylä tavoite</b>	<b>Keskeinen sisältö</b>
<b>Tavoite 1. Ei köyhyyttä</b>	Vähentää puolella kaikenikäisten ihmisten määrää, joiden määrittellään elävän köyhydessä. Sellaisten sosiaaliturvajärjestelmien toteuttaminen, jotka saavuttaisivat kaikki ihmiset sekä kehittää kansallisia kuin alueellisia kehityskäytäntöjä, jotka edistävät köyhien asemaa samalla ottaen huomioon sukupuolten välisen tasa-arvon.
<b>Tavoite 2. Ei nälkää</b>	Poistaa nälkää, saavuttaa ruokaturva, parantaa ravitsemusta ja edistää kestävä maataloutta. Varmistaa, että etenkin huono-osaiset saisivat turvallista ja ravinteikasta ruokaa ympäri vuoden. Mahdollistaa kestävä ruoantuottojärjestelmät, jotka samalla auttaisivat ekosysteemien suojelussa.
<b>Tavoite 3. Terveysttä ja hyvinvointia</b>	Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille sekä yleiskattava terveydenhuolto. Edistää ja tehdä saavutettavaksi kaikille kaikki terveydenhuollon osa-alueet.
<b>Tavoite 4. Hyvä koulutus</b>	Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet. Mahdollistaa yhtäläisesti kaikille edullinen sekä laadukas koulutus, varhaiskasvatuksesta kolmannen asteen koulutukseen.
<b>Tavoite 5. Sukupuolten tasa-arvo</b>	Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo ja vahvistaa etenkin naisten ja tyttöjen oikeuksia sekä mahdollisuuksia. Lopettaa naisiin ja tyttöihin kohdistuva väkivalta, tunnustaa palkattoman hoito- ja kotityön merkitys ja arvo tarjoamalla julkisia palveluita sekä sosiaaliturvan käytäntöjä. Taata kaikille yhtäläiset mahdollisuudet lisääntymisterveyteen sekä kehittää lainsäädäntöjä, joilla edistettäisiin sukupuolten tasa-arvoa kaikilla tasoilla.
<b>Tavoite 6. Puhdas vesi ja sanitaatio</b>	Varmistaa veden saanti ja kestävä käyttö sekä sanitaatio kaikille. Vesistöihin liittyvien ekosysteemien, kuten pohjavesien, järvien sekä metsien suojeleminen ja ennallistaminen. Myös paikallisyhteisöjen osallistuminen vesistöjen hallinnan kehittämiseen.
<b>Tavoite 7. Edullista ja puhdasta energiaa</b>	Varmistaa edullinen, luotettava, kestävä ja uudenaikainen energia kaikille infrastruktuurin ja teknologian muutosten avulla, sekä lisätä uusiutuvan energian osuutta. Myös luoda sellaisia kansainvälisiä sopimuksia ja yhteistyötä, jotka tarjoaisivat mahdollisuuksia puhtaan energian tuottamiseen ja kuluttamiseen.
<b>Tavoite 8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua</b>	Edistää kaikkia koskevaa kestävä talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja. Sellaisten työpaikkojen sekä innovaatioiden tukeminen ja luominen, jotka tukevat tuottavaa toimintaa. Myös nuorisotyöttömyys on yksi tavoite, jonka halutaan merkittävästi laskevan. Kestävässä kasvussa täytyisi myös erottaa toisistaan ympäristön pilaantuminen ja talouskasvu.
<b>Tavoite 9. Kestävä teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja</b>	Tavoitteena rakentaa kestävä infrastruktuuria sekä edistää kestävä teollisuutta ja innovaatioita. Laadukkaana, luotettavana sekä kestävä infrastruktuurin kehittäminen alueellisia rajoja ylittäen, samalla tukien ihmisten yhtäläistä taloudellista kehitystä ja hyvinvointia

<b>Tavoite 10. Eriarvoisuuden vähentäminen</b>	Tavoitteena on vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä. Edistää kaikkien sosiaalista, taloudellista ja poliittista osallistumista asemasta tai taustasta riippumatta, samalla pyrkien vähentämään eriarvoistavaa kohtelua
<b>Tavoite 11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt</b>	Taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuinyhdyskunnat, joihin sisältyisi kaikille turvallinen, edullinen, luotettava sekä kestävä liikennejärjestelmä, joka koskisi etenkin julkisen liikenteen parantamista. Myös kaupunkialueiden sekä niiden lähialueiden välisten yhteyksien tukeminen alueellisilla kehityssuunnitelmilla.
<b>Tavoite 12. Vastuullista kuluttamista</b>	Varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys, saavuttamalla luonnonvarojen kestävä ja tehokkaan käytön. Puolittaa ruokajätteen määrää, varmistaa ympäristön kannalta kestävä kemikaalien ja jätteiden käsittely sekä yleisesti vähentää jätteiden syntyä ja mahdollistaa kierrätyksen käytännössä. Tukea kestäviä kulutus- ja tuotantotapoja, ilman että se jättäisi huomiotta kehitysmaita.
<b>Tavoite 13. Ilmastotekoja</b>	Toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan. Sellaisten mekanismien käyttö, joilla pystytään lisäämään tietoisuutta ilmastonmuutokseen liittyvistä suunnitteluista sekä sen hallinnasta, niin että se tavoittaisi kaikki. Myös ilmastonmuutosta koskevien toimenpiteiden sisällyttämisen politiikkaan, strategioihin ja suunnitteluun.
<b>Tavoite 14. Vedenalainen elämä</b>	Säilyttää meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävä käyttöä. Ehkäistä merten saastumista, etenkin maalla tapahtuvien toimien vaikutuksesta. Suojella merten ja rannikkojen ekosysteemejä, säädellä kalastusta kalakantoja ylläpitävästi, lisätä tutkimustietoa uusista teknologioista kalastuksen suhteen ja edistää merien monimuotoisuutta.
<b>Tavoite 15. Maanpäällinen elämä</b>	Maanpäällinen elämä määritellään maaekosysteemin suojelemiseksi ja ennalleen palauttamiseksi ja niiden kestävä käytön edistämiseksi. Tavoitteena on etenkin sisämaassa sijaitsevien makean veden ekosysteemien ja niiden tarjoamien palveluiden, erityisesti metsien, kosteikkojen ja kuivan maan alueiden kestävä käytön turvaaminen.
<b>Tavoite 16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto</b>	Edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin, rakentaen samalla tehokkaita ja vastuullisia instituutioita. Vähentää kaikkia väkivallan muotoja, vähentää korruptiota, varmistaa osallistava ja tehokas päätöksenteko, taata perusvapaudet ja kehittää instituutioiden vastuullisuutta sekä läpinäkyvyyttä.
<b>Tavoite 17. Yhteistyö ja kumppanuus</b>	Tukea kestävä kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta niin paikallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Tukea kehitysmaita uusien teknologioiden ja investointien osalta sekä edistää avointa ja yhdenvertaista kauppaa maiden välillä.

*Taulukko 1. (United Nations 2015, Suomennos: Kestävähkehitys 2020).*

Tavoitteet kannustavat seuraavien 15 vuoden aikana toimimaan ihmiskunnan ja elinympäristömme kannalta ratkaisevilla osa-alueilla. Tavoitteiden toteuttamisessa on otettava huomioon kunkin maan valmiudet, kehitystasot sekä politiikan painopisteet. (United Nations, 2015.) Suomessa kestävä kehityksen kehitystä sekä toimia ohjaa koordinoitiverkosto, jonka jäsenet yhdistävät oman hallinnonalansa näkemykset kansalliseen kestävä kehityksen suunnitelmaan ja kestävä kehityksen työhön. Tärkeimpänä tehtävänä heillä on edistää toimintaohjelma Agenda 2030 toteuttamista sekä integroida se keskeiseksi osaksi kestävä kehityksen työtä sekä varmistaa, että tavoitteet ja periaatteet sisällytetään yhteiskunnallisiin käytäntöihin sekä politiikkoihin. Toimeenpanon painopisteinä ovat Suomessa hiilineutraalius, yhdenvertaisuus sekä tasa-arvo. (Prime Minister's Office Publications, 2016.) Esimerkkinä konkreettisesta toimeenpanosta on hiilineutraali Suomi 2035, jonka tarkoituksena on saavuttaa hiilineutraalius, eli päästöjä tuotetaan korkeintaan sen verran, kuin niitä voidaan sitoa ilmakehästä hiilinieluihin (Valtioneuvosto, 2020).



Agenda 2030 kokonaisuudessaan kuin myös tutkielmani valossa täytyy katsoa kriittisesti. Agendan tavoitteet ovat saaneet osakseen kritiikkiä muu muassa sen ideologisuuden sekä rakenteellisten ongelmien suhteen (Matikainen 2019; Struckmann 2018; Hickel 2015). Nämä tulevat esimerkiksi esiin siinä, kuinka tavoitteet osiltaan uusintavat ongelmia, jotka täytyisi kokonaan rakentaa uudelleen. Tästä esimerkkinä talouden ongelmat ja etenkin kehitysmaat, joiden velkataakkaa tai sen anteeksi antamista ei mainita. Tässä suhteessa ideologisuus tulee ilmi siinä, kuinka tavoitteessa 17. Yhteistyö ja kumppanuus, puhutaan epämääräisesti talouden vakaudesta, antamatta konkreettisesti toimia miten. (Hickel 2015.) Tämä sama tulee ilmi myös muiden tavoitteiden lähemmässä tarkastelussa. Kriittisesti analyysissä täytyy ottaa huomioon se, kuinka yksisuuntaiseksi Agenda 2030 rajaa kestävän kehityksen tarkastelun. Tällöin ei huomioon oteta muita mahdollisia sopimuksia tai investointeja, joiden avulla kestävyys voisi tulla eri tavoin esiin.

Koska tarkastelen kestävästä kehitystä kaupunkitasolla, määrittelen seuraavaksi näkökulman, jota käytän tutkielmassani analysoidessani Kangasalan kaupungin toimintaa. Tämän tarkastelun välineenä käytän strategisen johtamisen käsitettä, jonka merkityksiä avaan seuraavaksi.

### **2.3. Strateginen johtaminen paikallishallinnon tasolla**

Strategia määrittellään organisaation tai yrityksen tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa ympäristössä. Näillä tavoitteilla ja suuntaviivoilla pyritään hallitsemaan vallitsevaa ympäristöä. (Kamensky 2006, 349). Strategiassa on kysymys valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden panemisesta tärkeysjärjestykseen sekä tietoisesta asioiden poisjättämisestä. Jotta strategia toimisi, on päätökset sen suhteen tehtävä organisaation sisällä yhdessä sekä myös toteutettava niitä päämäärätietoisesti. (Em. 21.) Strategisen suunnittelun avulla on mahdollista tunnistaa haasteita, nykytilaa sekä haluttua tulevaisuutta, jotka voidaan sisällyttää kehittämisohjelmaan – kaupunkistrategiaan. Strategian avulla pyritään ohjaamaan toimintaa alueen kannalta toivottuun suuntaan. Muutoksen ja tavoitteiden tarkastelu rajautuu tutkielmassani kestävän kehityksen tavoitteisiin. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001, 22–23.)

Ympäristön hallinta voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: sopeutumiseen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ympäristön muokkaamiseen ja vaikuttamiseen sekä oman toimintaympäristön valintaan. Toimintaympäristö on alati muuttuvaa, mihin kunkin organisaation tulee valppaasti reagoida sekä analysoida muutosten seurauksia ja omaa toimintaansa muutosten mukana. Kestävän kehityksen kontekstissa, organisaatioiden ei tulisi olla vain ympäristön muutoksiin sopeutuja, vaan myös muokata aktiivisesti toimintaympäristöään kestävyyttä tavoitellen. (Kamensky 2006, 21.) Valitulla

strategian perspektiivillä muodostetaan organisaation yhteinen tarina sekä suunta, joka toimii myös olennaisena osana organisaatiotahon identiteettiä. Kun tietty perspektiivi strategialle on valittu, voi sitä olla vaikea muuttaa. (Kannisto & Salenius & Sigfrieds 2004, 22; Quinn & Minzberg & James 1988, 17–19). Tässä suhteessa strategisella johdolla on tärkeä rooli siinä suhteessa, kuinka strategia juurrutetaan osaksi organisaation toimintaa.

Tavoitteiden ja suuntaviivojen saavuttamisen tarkastelun välineenä käytän strategisen johtamisen käsitettä, jonka avulla organisaatioissa pyritään varmistamaan tulevaisuuden menestys. Strategisen johtamisen tapa keskittyy organisaation tuloksellisuuteen ”huomenna”, eli fokusoituu tulevaisuuteen. Tulevaisuuden aikajänteen määrittelevät ne tavoitteet sekä tarpeet, mitkä kukin organisaatio on määritellyt. Strategisen johtamisen käsitteen yhdistän paikallisjohtamisen kontekstiin, jonka määrittelen tutkielmassani kuntaan ja kunnallishallintoon. Kunnan johtamisen kokonaisuuden muodostavat valtuusto, kunnanhallitus sekä lautakunnat. Valtuusto, joka käyttää kunnan ylintä päätösvaltaa, päättää kuntastrategiasta sekä talouden toiminnasta. (Majoinen & Antila 2018, 5–6.)

Koska yksi strategisen johtamisen lähtökohdista on muuttuva maailma eli toimintaympäristö, on kestävä kehityksen tarkastelu Kangasalan kaupunkistrategian tasolla ajankohtainen. Analyysissäni on otettava huomioon strategiasuunnittelun yleinen epävarmuus. Organisaatioita, tässä tarkastelussa Kangasalan kaupunkia, on vaikea täysin nähdä viiden vuoden aikajänteellä, ja sitä mitä organisaatiolle tulee tapahtumaan sekä mitkä muutokset vaikuttavat tavoitteiden todelliseen toteutumiseen (Kannisto ym. 2004, 22).

Kangasalan kaupunkistrategian kuvataan sisältävän keskeiset tavoitteet, joiden tavoitteena on vahva elinvoima ja hyvinvointi sen eri muodoissa. Kangasalan kaupungilla on ”arvokas yhteiskunnallinen palvelutehtävä”, jota toteutetaan joka päivä kaupunkistrategian johdolla. (Liite 1. Kangasalan kaupunkistrategia).

## **2.4 Sulautettu kestävyys**

2000-luvun alusta on tuotettu selvityksiä siitä, miten kaupungit toteuttavat kestävyys suunnittelua osana kaupunkikehitystä. Kuten Aidan While, Andrew E.G Jonas ja David Gibbs (2004) tarkastelevat artikkelissaan ” The Environment and the Entrepreneurial City: Searching for the Urban ‘Sustainability Fix’ in Manchester and Leeds”, miten kaupunkien kehittämisessä yrittäjäyys sekä ympäristönsuojelu ovat pärjänneet. Artikkelissaan he etenkin tutkivat, kuinka ympäristöhaasteet

vaikuttavat kaupunkihallintojen kokoonpanoon sekä strategiaan kummassakin kaupungissa. Myös Liisa Häikiö (2005) väitöskirjassa ” Osallistumisen rajat – valta-analyysi kestävän kehityksen suunnittelussa Tampereella”, tarkastellee Tampereen kaupungin, vuosina 1992–2002 toteutunutta kestävän kehityksen suunnitteluprosessia. Nämä jo antavat ymmärtää, että kestävän kehityksen tutkimukselle kaupunkistrategian kehityksessä on käyttöä. Tämän kaltaisella tarkastelulla voidaan ymmärtää paikallishallintojen hallintaprosesseja sekä muutosta.

Muutoksen tarkastelun pohjaan kestävän kehityksen strategisiin sekä liiketoiminnallisiin ulottuvuuksiin erikoistuneiden, Chirs Laszlon sekä Nadya Zhexembajevan (2017) käsitteeseen sulautetusta kestävydestä. Teoksessaan ”Embedded Sustainability: the Next big Competitive Advantage” sulautettu kestävyys määritellään ympäristön ja yhteiskunnan arvostuksen sisällyttämisen yritysten ydintoimintaan ilman, että siitä tarvitsisi erikseen maksaa laadussa tai rahallisesti. Sulautettu kestävyys sidottuna kaupunkistrategiaan ei välttämättä näy ulkoisesti, mutta siitä huolimatta sen toteuttaminen motivoi työntekijöitä. Kaupunkijohtamisen kontekstissa hallintoa olisi muutettava siten, että ei tuotaisi esiin vain niitä toimia, joihin kestävyiden teema on liitetty, jättämällä varjoon kaiken sen muun, johon kestävyiden ideaa ei ole sisällytetty. Tämän saavuttamiseksi olisi tärkeää helpottaa sellaisia toimia, joilla voitaisiin tarkoituksenmukaisesti edistää ilmastonmuutoksen aiheuttamien kestävyiden ja kestävyiden muutoksia kaupungeissa. (Em.139–141, 259.)

Sulautettuun kestävyteen pohjaten, yhdysvaltalainen Eric S. Zeemering (2018), jonka tutkimukset kohdistuvat paikallishallintoon, julkishallintoon sekä hallitusten välisiin suhteisiin, yhdistää käsitteen kestävän kehityksen edistämiseen sekä strategiaan paikallishallinnan tasolla. Artikkelissaan ”Sustainability management, strategy and reform in local government” Zeemering ehdottaa paikallishallinnon muutoksia, jossa kestävyys ymmärretään kunkin organisaation omana muutoksen välineenä. Ongelmaksi muodostuu, miten kestävyys integroidaan osaksi organisaatioiden johtamista: mitä johtajien tulisi tehdä kestävyiden tavoittelemiseksi, ja etenkin kuinka pärjätä kestävyiden tavoittelussa. Puuttuu selkeät kehykset, joissa määriteltäisiin, miten kestävä kehitys olisi sisällytettävä johtamisen käytäntöihin. Sulautetun kestävyiden määritelmän pohjalta voidaan ehdottaa, että olisi keskityttävä siihen, että kestävyys sisällytetään strategiaan suunnitteluprosesseihin, joka läpäisisi koko toiminnan. Sulautettu kestävyys pitäisi ymmärtää koko toiminnan läpileikkaavana prosessina. Tätä kautta käsitteen konkreettinen hyödyntäminen osana kunnan strategiaa onnistuu, tehden näkyväksi kestävän kehityksen tavoitteet osana koko organisaatiota. (Em. 138–143.) Analyysini avulla pyrin selvittämään, kuinka kestävyys on sulautettu

osaksi Kangasalan kaupunkistrategiaa, sekä kuinka kestävyys ohjaa tavoittelemaan niitä toiminnallisia tavoitteita, joita Agenda 2030 kehystää.

Zeemering (2018) ehdottaa artikkelissaan, että johtavien tahojen, kuten esimerkiksi kunnanhallitusten, tulisi perehtyä paremmin kestävyysperiaatteisiin sekä sisällyttää konsepti strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Paikallishallintojen kestävyysaloitteiden tutkimukset paljastavat, missä määrin kestävyyttä on omaksuttu kattavana kehyksenä strategiselle suunnittelulle. Niiden mukaan paikallishallintojen johtajat ovat tietoisia kestävyteen liittyvistä politiikan välineistä, mutta monilta puuttuu käytännön kehys näiden työkalujen käyttöönoton suhteen. Helposti omaksutaan sellainen suppea lähestymistapa kestävä kehityksen hallintaan, mikä käsittää vain tekniset hankkeet. Esimerkiksi kaupunkien hankkeet välillisesti edistävät kestävä kehityksen tavoitteita, kuten pyöriteiden kunnostus ja kierrätysmahdollisuudet. Tällaisella lähestymistavalla voidaan saavuttaa ympäristön laatuun liittyviä tavoitteita, mutta organisaation toiminta ei tämän seurauksena kuitenkaan suuntaudu uudella tavalla, jossa hyödynnetään täysin kestävyttä uudistuksen arvona. (Zeemering 2018, 137–140.) Laszlo ja Zhexembajeva (2017) konkretisoivat tämän Reilun kaupan sertifikaatin esimerkillä. Kun kahvilassa myydään Reilun kaupan kahvia, asiakkaat valitsevat kyseisen tuotteen, sen houkuttelevuuden sekä imagon mukaan. Kuitenkaan tämä sertifioitu tuote, ei edellytä kahvilalta muuten vihreää sekä kestävä toimintaa. Sulautetun kestävyys avulla ei lisätä vain tietyn konseptin päälle uutta tuoteominaisuutta, vaan kestävyys läpäisee kaiken toiminnan. Samalla määritellen uudelleen laadun, estetiikan ja sidosryhmien suhteet, joita ovat kaikki ne, joilla ei ole osuutta organisaation tai yrityksen toiminnassa. (Laszlo ym. 2017, 63, 116). Kaupungin strategisen toiminnan yhteydessä ei pitäisi vain ”liimata” kestävä kehityksen termiä toiminnan päälle, ilman, että se konkreettisesti pitkällä aikavälillä muuttaisi toimintaa.

Laszlon ja Zhexembajevan (2017) kritiikin lisäksi, joka koskee sellaisia organisaatioita, jotka hyväksyvät ympäristöohjelmia ilman, että ne konkreettisesti vaikuttavat organisaation toiminnan suunnitteluun ja strategiaan, myös Suomen valtioneuvoston selvitys (2016) on kritisoinut kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumista ja siihen vaikuttavia esteitä. Selvitys, joka koski Agenda 2030:n toteutumista Suomessa: Kestävä kehityksen avainkysymykset ja indikaattorit, löysi syiksi niin tulkinnallisia ongelmia tavoitteiden suhteen sekä epävarmuutta, kuinka toteuttaa tavoitteita, ottaen huomioon Suomen jo verrattain korkean lähtötason kestävä kehityksen suhteen. Nämä ongelmat eivät edesauta kestävä kehityksen sulauttamista erialisiin hallinnollisiin prosesseihin, kuin eivät myöskään kokemukset liian passiivisesta ja riittämättömästä ilmastopolitiikasta, työn muutoksen

hitaudesta sekä rakenteellisista esteistä työn uusille muodoille. (Lyytimäki & Lähteenoja & Sokero & Korhonen & Furman 2016, 50–52.)

Seuraavaksi siirryn tutkimusasetelmaan ja menetelmään, jossa avaan myös analyysini aineiston. Tuon myös esiin oman asemani suhteessa Kangasalan kaupunkiin, jolle analyysini tuotan.

### 3. Tutkimusasetelma ja menetelmä

Tutkimukseni avulla pyrin selvittämään, kuinka Kangasalan kaupunkistrategia vastaa tavoitteiltaan Agenda 2030 tavoitteita. Tämän vertailun avulla pyrin perustelemaan teoreettisen viitekehitykseni – sulautetun kestävyuden, miksi se tulisi sisällyttää paikallisjohtamisen tasolla strategiseen johtamiseen. Kiinnitän myös kriittistä huomiota strategiassa käytettyihin kielellisiin ilmaisuihin sekä siihen, kuinka kaupunkistrategialla pyritään vakuuttamaan. Tarkastellessani kaupunkistrategiaa suhteessa talousarvioon, pyrin löytämään konkreettiset toimet näiden tavoitteiden saavuttamiselle.

Alustavat tutkimuskysymykseni, ovat olleet: Miten ilmasto- ja kestävyysteemat ovat olleet esillä kuluvalle strategiakaudella? Kuinka nämä teemat vastaavat Agenda 2030 tavoitteita? Näitä kysymyksiä täsmentää sulautetun kestävyuden käsite, jota tarkastelen siinä suhteessa, kuinka kestävä kehitys on sulautettu osaksi strategista toimintaa ja suunnittelua.

#### 3.1 Aineiston esittely

Aineistonani käytän Kangasalan kuntastrategiaa (liite 1.), joka on neljä sivuinen kuvaus kaupungin keskeisimmistä tavoitteista. Kaupungin valtuuston johtamana Kangasalan seuraavan vuosikymmenen päätökset tulevat perustumaan näihin tavoitteisiin. Analysoin strategiaa sellaisena, kuin se nyt vuonna 2020 on. Strategia on elävä asiakirja, jota uudistetaan tarpeen mukaan. Vuosittain tavoitteet vahvistetaan valtuuston hyväksymässä talousarviossa. Strategia sisältää 12 ylätavoitetta, joihin sisältyvät toiminnalliset tavoitteet, joiden tarkoituksena on täsmentää kunkin ylätavoitteen toteutumista. 12 ylätavoitetta ovat:

1. Palveleva, uudistuvan toimintakulttuurin ja sujuvan arjen Kangasala
2. Kuuntelemme, kokeilemme, mahdollistamme ja välitämme
3. Tuemme hyvinvointia ja työllisyyttä
4. Henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta
5. Kasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen edelläkävijä

6. Sijainnista vetovoimaa – sujuvasti liikkuen
7. Erinomaiset ja kilpailukykyiset elinkeinoelämän alueet, palvelut ja profiilit
8. Tiivistyvät taajamat ja mahdollisuuksien maaseutu
9. Tuottava, tehokas ja vaikuttava
10. Tarkoituksenmukainen ja tavoitteellinen omistaminen
11. Arvostamme historiaamme, ympäristöämme ja vapaa-ajanmahdollisuuksia
12. Kehitämme Kangasalan imagoa

## Kangasalan kaupunkistrategia 2025

Taulukko 2. (Liite 1. Kangasalan kaupunkistrategia)

Analyysissäni käytän myös Kangasalan kaupungin vuoden 2020 talousarviota ja taloussuunnitelmaa 2020–2022 (liite 2.). Talousarviota käytän etsiessäni strategiasta löydetyille kestävän kehityksen tavoitteille konkreettista näyttöä ja toimeenpanoa.

Myös Agenda 2030:n 17 ylätavoitetta (liite 3.) kuuluvat aineistooni. Tavoitteet kuuluvat YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelmaan. Näihin 17 ylätavoitteeseen vertailen kaupunkistrategian tavoitteita ja taulukoin, mikä kaupunkistrategian kohdat vastaavat kutakin ylätavoitetta.

### 3.2 Analyysimenetelmä – sisällönanalyysi

Analyysimenetelmänäni käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi tarjoaa aineistolle kehyksen, jossa tieto voidaan järjestää tiiviiseen, mutta selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Teoriaohjaava analyysi antaa tilaa tuoda esille teoreettisia kytkeitä, pohjautumatta kuitenkaan suoraan teoriaan. Valitsen analyysiyksiköt aineiston pohjalta, mutta näitä tulkiten teoreettisen kehyksen kautta, jolloin aineistolähtöinen analyysi ei aineistooni sovi. Tarkoitukseni ei ole myöskään testata olemassa olevaa teoriaa uudessa kontekstissa, jolloin teorialähtöinen analyysi ei myöskään aineistooni sovellu. Analyysissäni tulen etenemään aineiston ehdoilla ja pyrin luomaan pelkistämisen avulla selkeitä teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81, 95–99).

Analyysini lähtee liikkeelle aineiston järjestämisestä, johon käytän apunani Milesin ja Hubermanin (sit.1994, Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86) yhdysvaltalaiseen perinteeseen viittaavaa, pelkistämisen mallia, jonka avulla aineistosta luodaan teeman mukaisia ilmaisuja. Lähtökohtanani on vastauksen etsiminen tutkimuskysymykseeni, joka määrittelee sen, miten lähdän aineistoani järjestelemään. Kun tutkittava ilmiöni on jo alun perin konkreettinen, havaintojen sekä aineiston valinnan suhteen joudun

pohtimaan sitä, mitkä valikoituvat analyysiini. (Pietilä 1973, 56). Tutkielmani lyhyden puitteissa joudun päättämään ja valitsemaan ne aineistot, jotka koen kaikista relevanteiksi analyysilleni. Olen pyrkinyt valitsemaan ne aineistot, joiden koen tuottavan kattavimman tiedon Kangasalan kaupungille.

Aineistostani on löydettävä ne teemat, jotka koskevat kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista. Aineistosta voi löytyä saman toimintaohjelman alle meneviä teemoja, jotka pyrin yhdistämään toisiinsa kuitenkin samalla löytäen kaikille yläkategorian. Huomioon tulee ottaa myös, että strategiset tavoitteet voivat vastata montaa Agenda 2030 tavoitetta, sillä tavoitteet ovat jo valmiina hieman päällekkäisiä. Analyysimenetelmässäni valitsen kuitenkin kaikille yhden yläkategorian, sillä toiminnalliset tavoitteet Agenda 2030 on myös jaoteltu omiin kategorioihinsa, vaikka koskevatkin monelta osin toistaan. Analyysissäni tulee ottaa huomioon oma asemani sekä tietopohjani, jonka perusteella valitsen mitkä ilmaisut kuuluvat samaan kategoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Yläkategorioita en kuitenkaan itse tule määrittelemään, sillä ne koostuvat Agenda 2030:ssa määritellyistä toimintaohjelman päätavoitteista.

Lähestymistapana teemoittelu nostaa tutkimusongelmaa valaisevia yhteyksiä esiin, mikä mahdollistaa määrittelemieni teemojen vertailun keskenään. Koska pelkän teemoittelun avulla ei pysty löytämään kovin pitkälle menevää analyysia sekä johtopäätöksiä, on analyysiini lomittainen teorian sekä empirian kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 126.)

Pelkistykseni ohjaavana tekijänä on Agenda 2030 toimintaohjelma, jonka 17 päätavoitteen teemojen mukaisesti pyrin tunnistamaan aineistostani näiden alle kuuluvia joukkoja (Tilastokeskus 2016). Apunani teemojen tunnistamiseen aineistosta on kestävän kehityksen käsite, jota vastaamaan pelkistän ensimmäisenä aineistoni.

### 3.3 Retoriset keinot

..

Retorisia keinoja tarkastelemalla, kiinnitän myös huomiota strategisen kielen rakenteeseen ja siihen, kuinka sillä pyritään lukijaa vakuuttamaan. Strategiapuhe nähdään eräänlaisina merkitysneuvotteluina, jotka Pekka Pällin (2009) mukaan muodostavat strategiakäytännön ytimen. Pällin analyysi strategiatekstin ja -kielen vuorovaikutuksesta osoittaa, kuinka strategiakäsitteiden epämääräisyys ja tulkinnallisuus muodostavat perustan strategiselle monimerkityksellisyydelle ja diskurssien kamppailulle. Strategiatekstille on ominaista se, kuinka siitä puhutaan ja kuinka tämä puhe aina uudelleen muotoillaan tekstiksi, jonka sisältö olettaa lukijan tietävän strategiatekstin tekstilajina. (Em. 75–85.) Retoriikka on viestinnällä vaikuttamista, jossa kohtaavat niin sisällön

tuottava taho sekä yleisö, joka voi olla niin tarkoituksenmukainen kohderyhmä tai spontaani vastaanottaja. Kangasalan kaupunkistrategiaa tarkastellessa, strategia on suunnattu kaikille kangasalalaisille – henkilöstölle sekä sidosryhmille ja kaupunkilaisille (Liite 1. Kangasalan kaupunkistrategia).

Strategia tekstilajina on vakiinnuttanut osikseen toimintaympäristön kuvauksen, toiminta-ajatuksen, vision, strategiset päämäärät sekä keinot, joilla nämä päämäärät saavutetaan. Retoriikan perusprosessiin kuuluu identifikaatio, eli samastuminen toiseen, johonkin ryhmään tai laajempaan kokonaisuuteen (Summa 1996, 56–57). Kenneth Burke (1969) määrittelee identifikaation keskeiseksi yleisön vakuuttamisen prosessiksi. Yksi keskeisimmistä yleisön vakuuttamisen keinoista on Burken mukaan jako ”meihin ja muihin”. Retoriset tavat, joita kulloinkin käytetään, voivat helposti herättää yhteisöllisyyttä yleisössä samalla luoden eroa ”muihin”, niihin, joiden ei katsota kuuluvan kulloiseenkin kohderyhmään. Retoriikan keinoin, identifioidaan kohderyhmä tiettyyn päämäärään, jonka tavoitteet ja logiikka näyttävät kulloisellekin kohteelle uskottavina (Em. 1969, 26, 57–58.) Se kuinka yleisö saadaan samaistumaan tiettyihin päämääriin, voi tapahtua arvoihin vetoamisen avulla. Samaistuminen näihin päämääriin voi toimia myös jakajana siinä, ketkä kuuluvat ”meihin” ja ketkä ”muihin”. Ne, jotka jakavat samat päämäärät usein kokevat kuuluvansa me-ryhmään. Arvopäätelmien avulla voidaan saavuttaa yleisön hyväksyntä, jos niiden sisältö muotoillaan hyvin abstraktiksi ja yleiselle tasolle. Kun nämä nostetaan tarpeeksi korkealle tasolle, kuitenkin tarpeeksi tarkasti ilmaistuina, voi ne saavuttaa yleisön keskuudessa eräänlaisen faktaluonteen sekä itsestänselvyyden. (Summa 1996, 70.)

Koska strategiakielen pyrkimys on vakuuttaa yleisönsä, on se keskeisessä osassa strategiaa sekä sen toteutumista ja täten myös sulautetun kestävyuden tavoittelemista. Toimiva strategia kestävyuden näkökulmasta saisi yleisön puolelleen niin, että julkiset ja yksityiset tahot haluaisivat sitoutua tavoitteisiin ja tehdä niiden pohjalta yhteistyötä (Zeemering 2018, 139). Analyysini lopussa, tuon esiin identifikaation ja yleisön vakuuttamisen keinoja, jotka selkeimmin tulevat strategiatekstistä esiin. Koska yleisön vakuuttamisen keinona on kieli ja kielelliset merkitykset, kiinnitän huomiota Pällin (2009) artikkelia mukaillen sanastoon, joka näyttää tälle strategiatekstille tyypillisenä (79).

### **3.3 Tutkimusetiikka**

Aiheeni valinnan suhteen on tärkeä pohtia, kenen ehdoilla tutkimukseni aihe sekä tutkimuskysymys on valittu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114). Teemani olen valinnut aiheelleni itse, johon olen hakenut suuntaa sekä aineistoa Kangasalan kaupungilta, jonka taholta olen saanut ohjausta kaupungin



kehitysjohtajan sekä hallintojohtajan puolelta. Pyrin analyysiani tehdessä olemaan myös tietoinen puolueettomuudestani, johon voi vaikuttaa oma tietämykseni aiheesta, ikä sekä suhteeni Kangasalan kaupunkiin vanhana kotipaikkanani. (em. 117–118).

Pidän tutkielmassani eettisenä oljennuorana eettistä kestävyyttä, jonka avulla pyrin tiedostamaan analyysini luotettavuuden sekä laadun. Noudatan myös tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2012), suomalaisen tiedeyhteisön kanssa laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia muu muassa ovat: rehellisyyden, yleisen huolellisuuden sekä tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä ja tulosten arvioinnissa, avoimuus ja vastuullisuus tuloksien julkaisun suhteen sekä muihin tutkijoihin sekä asiantuntijoihin oikeaoppinen viittaaminen ja arvostuksen antaminen. (Em., 6.) Omassa tutkielmassani on eettisten käytäntöjen valossa tärkeää tuoda esille tutkielman tehtävänanto sekä kolmas osapuoli, jolle analyysi tuotetaan. Omassa asemassani täytyy tuoda esille kaikki tulokset, mitä aineiston analyysistä nousee. Noudattamalla näitä hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia, pyrin omalta osin pitämään yllä uskottavaa sekä luotettavaa tieteen tekoa.

Laadullisen tutkimuksen sisällä on paljon erilaisia tulkintoja siitä, kuinka luotettavuutta tarkastellaan. Tärkeää analyysini luotettavuudessa on kiinnittää huomiota kokonaisuuden yhteneväisyyteen, joista seuraavat ovat etenkin omalle tutkielmalleni olennaisia. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus - vastaaminen kysymyksiin miten ja miksi, on pidettävä koko analyysin ajan relevanttina, oma sitoumukseni tutkimuksen tärkeyteen sekä olettamuksiini, arviointi sekä selitys siitä, kommentoivatko sekä lukevatko Kangasalan kaupungin yhteyshenkilöni työtäni ennen sen valmistumista sekä myös tutkimuksen analyysitapa sekä aikataulu luovat tutkimuksen selkeyttä sekä ymmärrettävyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120–121.)

#### **4. Tulokset**

Varsinaista analyysiani ennen luin tarkasti läpi kaupunkistrategian sekä tutkin Kangasalan kaupungin nettisivuja kestävän kehityksen sekä ilmastonmuutoksen aihealueilta, jotta saisin käsityksen, millainen kuva kestävästä kehityksestä on Kangasalan kaupungissa. Luin myös talousarvion ja aloitin yhdistelyn alleviivaamalla yhdistäviä tekijöitä strategian ja talousarvion välillä. Tärkeänä taustalukemisena toimi myös kestävästä kehityksestä kertova kirjallisuus aina Brundtlandin maailman komission raportista YK:n tämänhetkiseen määritelmään sekä Agenda 2030 tuomaan kestävästä kehityksestä kehykseen.

Analyysissäni lähdin liikkeelle luokittelemalla ensin Agenda 2030 avulla sen alle menevät teemat, jotka tulevat esiin kaupunkistrategiasta. Tämän jälkeen vertailen, miten nämä Agenda 2030:n täyttävät strategian toiminnalliset tavoitteet tulevat esiin talousarviossa. Näiden pohjalta tarkastelen, kuinka kestävyys on sulautettu osaksi strategista toimintaa. Koska strategiakieli rakentaa merkityksen toiminnan sisällölle pohdin myös sen merkitystä sulautetun kestävyuden kontekstissa.

Analyysissäni tulee ottaa huomioon, aineistoni rajautuminen talousarvioon ja kaupunkistrategiaan. Talousarvio sisältää vain pienen katsauksen kaupungin toimintaan, eikä pidä sisällään kaikkia todellisia toimia, jotka vaikuttavat kehityksen suuntaan. Analyysini ei ylety kuitenkaan muihin asiakirjoihin, joten analyysia tehdessä ja sitä lukiessa on hyvä pitää tämä kriittinen näkökulma mielessä.

#### 4.1 Kangasalan kaupunkistrategia suhteessa Agenda 2030: n

Kangasalan kaupunkistrategia ylettyy vuodesta 2020 vuoteen 2025, jonka aikavälille toiminnalliset tavoitteet sijoittuvat. Kaupungin arvoiksi on asetettu avoimuus, edellä käyminen, luotettavuus, turvallisuus ja vastuullisuus. Näiden visiona on tuottaa hyvinvoiva ja kehittyvä kulttuurikaupunki. Nämä toimivat lähtökohtana sille, mitä strategian avulla halutaan saavuttaa sekä mitä ovat valikoituneet tärkeimmiksi painopisteiksi.

Luvussa 2.2 Agenda 2030, olen kirjoittanut auki agendan tavoitteiden kohdat, sekä mitä ne pitävät sisällään. Tämän pohjalta olen tehnyt seuraavan taulukon, johon kuuluvat kuvat löytyvät liitteestä 4. Kangasalan kaupunkistrategiasta (Liite 1.) nousee esiin yhdeksän eri Agenda 2030 teemaa. Vastaavuuksia tavoitteille en löytänyt kahdeksan tavoitteen osalta. Alla olevaan taulukkoon olen koonnut Agendan tavoitteiden alle kaupunkistrategiasta löytämäni tavoitteet, sen mukaan kuinka ne vastaavat sisällöltään YK:n määritelmiä. Jokaisen toiminnallisen tavoitteen lopussa oleva numero kertoo ylätavoitteen ja kuinka mones toiminnallinen tavoite mikäkin on. Talousarviosta (liite 2.) löytyy kaupunkistrategian versio, jossa numeroinnit ovat myös näkyvissä.

<p><b>3.Terveyttä ja hyvinvointia</b></p>	<p><i>Mahdollistamme ja edistämme kaupunkilaisten hyvinvointia ja terveyttä (3.1)</i>  <i>Edistämme omaehtoisen hyvinvoinnin mahdollisuuksia (3.3)</i>  <i>Lisäämme yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi (3.6)</i></p>
<p><b>4. Hyvä koulutus</b></p>	<p><i>Mahdollistamme oppimisen kaiken ikäisille (5.4)</i>  <i>Tarjoamme turvalliset, terveelliset ja laadukkaat oppimisympäristöt (5.6)</i>  <i>Profiloidumme monipuolisesti 2. asteen jatko-opintojen ja työelämäyhteyksien kaupunkina (5.3)</i></p>

<b>6. Puhdas vesi ja sanitaatio</b>	<i>Hyödynnämme järviluontoa monipuolisesti matkailun, vapaa-ajan ja harrastamisen kohteena (11.6) Vaalimme ympäristöämme: harjut, järvet ja lintuvedet ovat vahvuuksiamme (11.2)</i>
<b>8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua</b>	<i>Kasvamme kestävästi, hiilineutraaliutta edistäen (9.5) Varaudumme investointeihin, korjauksiin ja toimintaympäristön muutoksiin (9.7) Panostamme työllisyyteen kaupunkiseudun yhteisin tavoin ja omin työllisyystoimenpitein (3.4) Kehitämme monipuolisesti työllisyydenhoitoa: pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyys Edistämme matkailupalvelujen mahdollisuuksia (3.5) Tarjoamme yrityksille toimipaikkoja ja tontteja kulloisenkin tarpeen mukaan ja nopeasti, kaavavarantoa riittävästi (7.7)</i>
<b>9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja</b>	<i>Luomme edellytyksiä monipuoliselle asuntotuotannolle taajamissa (8.3) Vahvistamme monimuotoista asumista ja yrittämistä (8.5) Kaikella omistuksella on tarkoitus ja tavoite (10.1)</i>
<b>10. Eriarvoisuuden vähentäminen</b>	<i>Huolehdimme osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä, ne ovat jokaisen tehtäviä (2.1) Edistämme esteettömyyttä palveluissa, suunnittelussa ja rakentamisessa (1.7)</i>
<b>11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt</b>	<i>Edistämme tiehää joukko- ja liityntäliikennettä: kuuma nauhataajama (6.3) Ehkäisemme ilmastonmuutosta kulkutapamuotoihin vaikuttaen ja kestävää liikkumista edistäen (6.4) Kehitämme yhtä aikaa sekä kaupunkia, että maaseutua (8.1)</i>
<b>13. Ilmastotekoja</b>	<i>Torjumme ilmastonmuutosta, edistämme kiertotaloutta ja pienennämme hiilijalanjälkeä (11.7)</i>
<b>15. Maanpäällinen elämä</b>	<i>Huolehdimme ympäristöstä ja sen vetovoimaisuudesta (11.4) Vaalimme ympäristöämme: harjut, järvet ja lintuvedet ovat vahvuuksiamme (11.2) Profiloidumme laadukkaan alkutuotannon, lähiruoan ja elintarviketuotannon alueena (7.5)</i>

Taulukko 3. (Liite 1 & 3)

Käyn seuraavaksi läpi talousarviossa olevat palvelukeskukset, joita ovat strateginen johto, sosiaali- ja terveyskeskus, sivistyskeskus sekä tekninen keskus. Talousarviossa kuhunkin palvelukeskukseen on määritelty investoinnit, tulot ja menot, mahdolliset henkilöstömuutokset, painopistealueet sekä toimintaympäristö. Näiden kautta vertailen, kuinka käytännössä kestävä kehityksen tavoittelu toteutuu niin suunnitelmallisesti kuin käytännössä.

#### 4.2 Talousarvio

Kangasalan kaupungin talousarvio ja -suunnitelma (liite 2.) on laadittu toteuttamaan kuntastrategiaa, jossa myös hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden luvatut tavoitteet. Tämä on myös kaupungin toiminnan ja talouden ohjausväline. Toiminnan ohjaus tapahtuu toiminnallisten tavoitteiden sekä palvelukeskusten resurssien ohjaamana ja talouden ohjaus tuloslaskennan sekä rahoituslaskennan tarkastelun avulla, joista paljastuvat resurssitarpeet ja niiden yhteensovittaminen kunnan tulojen mukaisesti. Sulautetun kestävyuden kannalta, talousarvio toimii konkreettisena osoituksena siitä, kuinka kestävyuden tavoittelua toteutetaan investointien ja resurssien ohjaamisen perusteella.

Talousarviossa on pääluku neljä ” Käyttötalous”, johon on eritelty alaluvut strateginen johto, sosiaali- ja terveyskeskus, sivistyskeskus sekä tekninen keskus. Näihin toimintaympäristöihin on kuhunkin valittu 12 strategisesta tavoitteesta päätavoitteet sekä niiden alle kuuluvat toiminnalliset tavoitteet, joita vertaan kaupunkistrategian kestävän kehityksen teeman alle kuuluviin tavoitteisiin. Vertaillen näitä kahta dokumenttia, talousarviota ja kaupunkistrategiaa, pyrin tuomaan esille sen, kuinka Kangasalan kaupungissa toteutuu sulautettu kestävyys.

Talousarvio sisältää kuitenkin vain yleiskatsauksen kaupungin toimintaan, eikä pidä sisällään kaikkia konkreettisia toimia ja niistä kertovia asiakirjoja. Esimerkiksi palvelualueita muokkaa sekä ohjaa myös muut asiakirjat, kuten hyvinvointikertomus ja -suunnitelma sosiaali- ja terveyspalveluita. Koska tutkielmani ei ylety muihin mahdollisiin dokumentteihin ja sopimuksiin, analyysiani tehdessä sekä sitä lukiessa on hyvä pitää tämä kriittinen näkökulma mielessä.

Analyysini ohjaavana tekijänä on löytää talousarviosta konkreettisia toimia strategiassa oleville kestävän kehityksen tavoitteille.

Käyn seuraavaksi läpi kaupunkistrategiassa olevat palvelukeskukset, joita ovat strateginen johto, sosiaali- ja terveyskeskus, sivistyskeskus sekä tekninen keskus. Talousarviossa kuhunkin palvelukeskukseen on määritelty investoinnit, tulot ja menot, mahdolliset henkilöstömuutokset, painopistealueet sekä toimintaympäristö. Analyysissäni nämä palvelukeskukset toimivat alueina, joiden avulla kestävyden toimia ja sulautettua kestävyyttä on mahdollista tarkastella.

#### **4.2.1 Strateginen johto**

Kangasalan kaupungin strateginen johto muodostuu vaalien, tarkastustoimen, kehittämispalveluiden, henkilöstöpalveluiden, viestinnän, työllisyyspalveluiden, talouspalveluiden, toimistopalveluiden, lakimiespalveluiden, logistiikkapalveluiden, liikennesuunnittelun, verotuksen sekä omistajaohjauksen tehtävistä. Ylimpänä päättävänä elimenä toimii valtuusto, jonka tehtäviin kuuluu organisaation toiminnan yhteensovittaminen kaupunkistrategian sekä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Painopistealueiksi strategiselle johdolle vuodelle 2020, on talousarviossa erityisesti määritelty työhyvinvoinnin tukeminen sekä osaamisen kehittäminen, työllisyyspalveluiden kehittäminen ja etenkin pitkäaikaistyöttömien aktivoiminen sekä yhteistyö Tampereen kaupunkiseudun kuntien kanssa. Kaupunginhallitus ohjaa kaupungin kehitystä kaupunkistrategian tavoitteiden mukaisesti.

Toiminnallisia tavoitteita strategiselle johdolle on asetettu 12, joista neljä vastaa Agenda 2030 kestävän kehityksen tavoitteita.

<i>Kehitämme monipuolisesti työllisyydenhoitoa: pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyys (3.5)</i>
<i>Edistämme tiheää joukkoliikennettä – kuuma nauhataajama (6.3)</i>
<i>Varaudumme investointeihin, korjauksiin ja toimintaympäristön muutoksiin pitkän aikavälin suunnittelulla (9.7)</i>
<i>Kaikella omistuksella on tarkoitus ja tavoite (10.1)</i>

Taulukko 4.

Nämä tavoitteet vastaavat kolmea Agenda 2030 ylätavoitetta: 8. ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, 9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja sekä 11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt. Näiden kolmen tavoitteen tavoitteena on edistää työllisyyttä, talouskasvua ilman ympäristön pilaamista, innovaatioiden tukemista niin tuottavan toiminnan kuin infrastruktuurien suhteen, tukea yhtäläistä taloudellista kehitystä ja hyvinvointia sekä taata kaikille luotettavien ja kestävien kaupunkien lisäksi liikennejärjestelmät niin paikallisesti kuin kaupunkien välillä. (Kestäväkehitys, 2020.)

Talousarviossa on eritelty investoinnit, tuet, menot ja tuotot sekä henkilöstömuutokset. Strateginen johto ei sisällä henkilöstömuutoksia vuodella 2020 eikä suunnitelmavuosille 2021–2022. Investointiosiossa määrärahat käyttöomaisuuden ja pitkävaikutteisten hankintojen suhteen ovat toiseksi suurimmat teknisen keskuksen jälkeen. Vuosille 2020–2022 on suunniteltu sitovia investointeja osakkeiden sekä maa- ja vesialueiden myynnin ja oston suhteen. Perusteluja investoinneille ovat saaneet osakkeiden ostot, joilla tuetaan Kangasalan parkkihallia sekä keskuspuhdistamon rakentamiskustannuksia. Strateginen johto saa tukia ja avustuksia uimahallin kustannuksiin, Kangasala-talon vuokraan, pysäköintitoiminnan aloittamiseen sekä tieliikennemuseon rahoitukseen.

Vaikka strategiselle johdolle on osoitettu toiminnallisia tavoitteita Agenda 2030:een suhteessa neljä, ei suoranaisesti talousarviossa ole eritelty, miten nämä tavoitteet käytännössä toteutuvat. Moni investointi sekä tuen kohde, toimivat kuitenkin välillisesti näiden tavoitteiden toteuttamisessa.

#### 4.2.2 Sosiaali- ja terveyskeskus

Kangasalan kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen toiminta tukee sekä edistää asukkaiden hyvinvointia, terveyttä, sosiaalista turvallisuutta ja itsenäistä selviytymistä, ehkäisee sairauksia ja sosiaalisten ongelmien syntymistä sekä poistaa haittoja, jotka rajoittavat kuntalaisten osallistumista ja toimintamahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveyskeskuksen palvelualueet muodostuvat vanhuspalveluista, terveysterveysterveyspalveluista ja sosiaali- ja perhepalveluista. Keskeiset painopistealueet vuodelle 2020 ovat asiakkaiden palvelukokemusten parantaminen uudistamalla palveluita vastaamaan heidän tarpeitaan, terveyserojen kaventaminen kaiken tavoitettavilla palveluilla, esimerkiksi äitiysneuvolan palveluilla, jotka ohjaavat koko perhettä. Tärkeitä alueita ovat myös mielenterveys- ja päihdeasioiden kattava saatavuus, lasten ja nuorten palvelut ja vanhuspalveluiden ylläpito ja kehittäminen.

Sosiaali- ja terveysterveysterveyspalveluille asetetuista kahdesta toiminnallisesta tavoitteesta yksi on yhteneväinen Agenda 2030 tavoitteiden kanssa.

*Mahdollistamme ja edistämme kaupunkilaisten hyvinvointia ja terveyttä (omaehtoinen hyvinvointi) (3.1)*

Taulukko 5.

Tämä tavoite vastaa Agenda 2030:n tavoitetta 3. Terveyttä ja hyvinvointia. Tämän tavoitteena on taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille, kattaen samalla kaikille yleiskattavan sekä laadukkaan terveydenhuollon (Kestävähkehitys, 2020).

Talousarviossa sosiaali- ja terveysterveysterveyspalveluiden suhteen ei ole vuodelle 2020 tai suunnitelmavuosina 2021–2022 listattu henkilöstömuutoksia. Tätä osaltaan selittää jo tehty kehittämistyö kotihoidon suhteen, jonka nykyinen henkilöstömäärä täyttää kotihoidon kysynnän. Kangasalan ja Pälkäneen henkilöstömäärä lisääntyy taloussuunnitelman mukaan vuoteen 2022 mennessä 12 työsuhteella. Investointeja on määritelty pitkävaikutteisille menoille sekä irtain omaisuudelle. Osa investoinneista on uudisrakennushankkeita ja osa peruskorjaushankkeita, jotka koskevat kalusteiston uusimista ja osa palveluiden sähköisten palveluiden toteuttamista.

Talousarviossa esiin tulleet sosiaali- ja terveyskeskuksen painopistealueet sekä investoinnit pitävät yllä sekä mahdollistavat terveellisen elämän ja laadukkaan terveydenhuollon Kangasalla. On kuitenkin mahdotonta talousarvion pohjalta arvioida, miten tämä todellisuudessa toteutuu.

### 4.2.3 Sivistyskeskus

Kaupungin sivistyskeskus tuottaa monipuolisia varhaiskasvatus-, opetus-, kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluja kehittyvässä toimintaympäristössä. Talousarviossa yhteiseksi päätavoitteeksi on määritelty kaupunkilaisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen. Painopistealueita vuonna 2020 ovat kaupunkilaisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen samalla lisäten osallisuutta. Kuluvalle valtuustokaudelle on asetettu päätavoitteiksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen, terveyserojen kaventaminen, osallisuuden vahvistaminen sekä turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääminen. Toiminnallisia tavoitteita sivistyskeskukselle on asetettu 10, joista kaksi vastaa Agenda 2030:n tavoitteita.

<i>Mahdollistamme ja edistämme kaupunkilaisten hyvinvointia ja terveyttä (3.1)</i>
--

<i>Lisäämme yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi (3.6)</i>
---

Taulukko 6.

Nämä tavoitteet vastaavat Agenda 2030:n tavoitetta 3. Terveyttä ja hyvinvointia. Tämän tavoitteena on taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille, kattaen samalla kaikille yleiskattavan sekä laadukkaan terveydenhuollon (Kestäväkehitys, 2020).

Talousarvion mukaan sivistyskeskus sisältää henkilöstömuutoksia 12 viran osalta vuonna 2020 ja saavan lisäyksiä 6 viran verran vuosina 2021–2022. Vuonna 2020 virat koskevat varhaiskasvatusta sekä opetuspalveluita, joiden perusteluina ovat työuupumuksen vähentäminen ja ehkäiseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, koulutuksen tason ylläpitäminen suhteessa kasvavaan opiskelijamäärään sekä erityisopetuksen mahdollistaminen. Tulevien vuosien virat koskevat näiden lisäksi kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden kasvavaa tarvetta ja siihen vastaamista henkilölisäyksen avulla. Sivistyskeskus jakaa konsernitukea Kangasala-talo Oy:lle, jonka tehtävänä on tuottaa tuen avulla kulttuuri- että museopalveluita. Talousarvion investointiosiossa vuosille irtainomaisuuden hankkimista.

### 4.2.4 Tekninen keskus

Kangasalan kaupungin tekninen keskus kehittää ja vahvistaa kaupungin elinympäristöä, elinvoimaa ja vetovoimaa, samalla edistäen kaupunkilaisten hyvinvointia. Vastuualueisiin kuluvat kaupungin maankäytöstä, kaduista, rakennuksista, vesihuollosta, viranomaispalveluista sekä ateria- ja siivouspalveluista vastaaminen. Painopistealueita vuodelle 2020 ovat henkilöstön osaamisen ja

hyvinvoinnin huomioiminen, taajamien lähipalveluiden ja kestävästä liikkumisesta tukeminen, asumisen monimuotoisuuden lisääminen, maankäytön tehostettu käyttöönotto etenkin sellaisilla alueilla, jotka ovat palveluiden ja joukkoliikenteen lähellä. Teknisen keskuksen päämääriä ovat myös tuottavuuden ja tehokkuuden toteuttaminen tuotanto- ja toimintatapamuutosten avulla sekä digitalisaatio. Päätöksenteossa huomioidaan hankkeiden ekologisuus sekä energiatehokkuus.

Teknisen keskuksen 10 toiminnallisesta tavoitteesta neljä vastaa Agenda 2030:n tavoitteita.

<i>Tarjoamme yrityksille toimipaikkoja ja tontteja kulloisenkin tarpeen mukaan ja nopeasti, kaavavarantoa riittävästi (7.7)</i>
<i>Luomme edellytyksiä monipuoliselle asuntotuotannolle taajamissa (8.3)</i>
<i>Kasvamme kestävästi, hiilineutraaliutta edistäen (9.5)</i>
<i>Vaalimme ympäristöämme: harjut, järvet ja lintuvedet ovat vahvuuksiamme (11.2)</i>

Taulukko 7.

Nämä tavoitteet vastaavat Agenda 2030:n tavoitteita 6. Puhdas vesi ja luonto, 8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua sekä tavoitetta 9. Kestävästä teollisuudesta, innovaatioista ja infrastruktuureista. Näiden tavoitteiden tavoitteena on ylläpitää vesistöihin liittyviä ekosysteemejä osallistaen paikallisyhteisöjä vesistöjen hallinnan kehittämiseen, edistää kaikkia koskevaa talouskasvua sekä edistää työllisyyttä, pilaamatta ympäristöä sekä kestävästä infrastruktuurin rakentaminen edistäen teollisuutta ja innovaatioita.

Vuodelle 2020 teknisen keskuksen henkilöstömäärää suunnitelman mukaan lisätään 3 viralla, joista kaksi kuuluvat ateria- ja siivouspalveluiden piiriin, kasvavan ruokailijamäärän seurauksena koulun laajennuksesta sekä suunnittelijan infran selvitysten ja suunnitelmien laadintaan. Suunniteltuja virkoja tuleville vuosille 2021–2022, on vuodelle 2021 suunniteltu kaksi, jotka sijoittuvat myös samoin perusteluilla ateria- ja siivouspalveluiden piiriin. Tekninen keskus sisältää investointien osalta eniten tuloja kuin menoja. Myös suunnitellut investointien kohteet sisältävät monta eri kohdetta, joihin kuuluvat irtain omaisuus, rakennukset ja rakennushankkeet, maa- ja vesirakentaminen, liikennealueet, puistot ja muut yleiset alueet sekä liikuntapaikat ja muut ulkoilun alueet. Investointien tavoitteena on mahdollistaa vuosina 2020–2021 painopistealueiden tavoitteiden toteutuminen. Konsernitukea tekninen keskus saa Kangasalan jäähallin laajentamiseen.

#### 4.3 Yhteenveto kaupunkistrategian ja talousarvion yhtenäisyyksistä Agenda 2030:een



Kaupunkistrategiasta nousee esille yhdeksän Agenda 2030:n tavoitetta, joista viisi on sijoitettu talousarvioon. Talousarviossa korostettuna on etenkin kohdat 3. Terveyttä ja hyvinvointia sekä 8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua. 17 tavoitteesta lopulta on löydettävissä konkreettisia toimia melko suppeasti. Kestävän kehityksen tavoittelusta annetaan lupauksia kaupunkistrategiassa, mutta konkreettiset toimet vuodella 2020 ovat jääneet talousarviossa sivuun muiden tavoitteiden tieltä. Monet tavoitteet ovat limittyneitä, mikä on tehnyt luokittelusta haastavaa. Monet strategian tavoitteet voivat pitää sisällään puuttuvia Agenda 2030:n tavoitteita, mutta niitä ei ole suoraan ilmaistu, eikä ole löytänyt niille vastaavuuksia talousarviosta.

Kun tarkastellaan Kangasalan kaupungin talousarviosta nousseita, kestävän kehityksen tavoitteet täyttäviä kohtia, silmiin pistää ensimmäisenä kohdan ”5. Sukupuolten välinen tasa-arvo” puuttuminen. Tavoite korostaa etenkin tyttöjen ja naisten aseman parantamista, lainsäädännöllisiä uudistuksia, jotka vahvistaisivat sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä tunnustusta palkattoman hoito- ja kotityön teosta sekä jaettua vastuuta kodista ja perheestä, kunkin maan erityispiirteiden mukaisesti. (Kestäväkehitys, 2020.) Tasa-arvo tulee Kangasalan talousarviossa ja kaupunkistrategiassa kuitenkin esiin koulutuksen tasa-arvossa ja sen mahdollistamisessa kaikille. Konkreettisesti tätä pyritään toteuttamaan henkilöstöä lisäämällä sekä uudistamalla koulurakennuksia esimerkiksi laajennusten avulla. Esille ei kuitenkaan nosteta tasa-arvon toteutumista erillisenä tavoitteena, eikä sitä olla sijoitettu muihin tavoitteisiin. Agenda 2030:n yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa, etenkin naisten ja tyttöjen asemaa (United Nations 2015). Kaupunkistrategia ja talousarvio luovat lukijalle tietynlaisen oletuksen siitä, että sukupuolten välinen tasa-arvo on jo toteutunut.

Teemallisesti isoja tavoitteita, jotka eivät nouse aineistosta ovat tavoitteet ”16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto” ja ”17. Yhteistyö ja kumppanuus”. Myöskään ilmi eivät tule tavoitteet ”1. Ei köyhyyttä” ja ”2. Ei nälkää”. Nämä tavoitteet eivät nouse aineistosta esiin suorasti, mutta tavoitteet, joissa tavoitteena on kehittää työllisyydenhoitoa sekä osallisuutta tukevat tavoitetta 1. Nämä kaksi ensimmäistä tavoitetta (1., 2.) keskittyvät erityisesti sellaisille alueille, jotka ovat vähiten kehittyneitä. Kestävän kehityksen isoksi esteeksi on määritelty köyhyys, jonka takia sen vähentäminen edistäisi tavoitteiden toteutumista, mutta vaatisi kansainvälistä kehitysyhteistyötä toteutuakseen. (Kestäväkehitys 2020.) Hyvä hallinto ja yhteistyö tulevat myös epäsuorasti esiin esimerkiksi tavoitteellisen ja tarkoituksenomaisen omistamisen muodoissa. Tässä suhteessa strategisena tavoitteena on luoda yhteistyötä toimielimissä ja niiden välillä. Hyvän hallinnon periaatetta, rauhaa ja oikeudenmukaisuutta ei olla myöskään asetettu sellaisinaan tavoitteiksi.

Tavoitteiden globaalien luonteen takia, on mahdollista, että näitä neljää ei suoraan ole sijoitettu strategisina tavoitteina talousarvioon tai kaupunkistrategiaan.

Kun lähtökohtanani on tarkastella kaupunkistrategian tavoitteiden toteutumista suhteessa talousarvioon, saattaa piiloon jäädä sellaisia toimia, jotka vastaavat Agenda 2030:n tavoitteita. Tästä esimerkkinä tavoite ”7. Edullista ja puhdasta energiaa”, jota ei olla sijoitettu strategiaan. Talousarviossa Kangasalan lämpö OY:n, joka on Kangasalan kaupungin alueella toimiva kaukolämpö ja maakaasupalveluja tarjoava lämpöyhtiö, jonka kehittämissuunnitelmien tavoitteena on tuottaa taloudellisesti puhdasta energiaa luontoa säästämällä ja tulevaisuutta ajattellen. Konkreettisesti tätä talousarvion mukaan tavoitellaan selvittämällä uusia toimintatapoja ja osallistamalla sellaisiin kehityshankkeisiin, jotka tätä edistäisivät.

Selkeästi strategian ulkopuolelle jää tavoite ”14. Vedenalainen elämä”, jossa tavoite keskittyy meriin ja niiden kestäväan käyttöön. Myös tavoite ”12. Vastuullista kuluttamista”, kuten muutkin strategiasta löytymättömät kohdat, ei sellaisenaan sisälly toiminnalliseksi tavoitteeksi. Makeiden vesien hyödyntäminen Kangasalan kaupunkistrategiassa tulee ilmi, mutta sijoittuu ylitavoitteen ”15. Maanpäällinen elämä” alle, johon luetaan makean veden ekosysteemit. Kohta 14. keskittyy enemmän meriin ja niiden suojeluun sekä kestäväan kalastamiseen, jolla ei tarttumapintaa Kangasalan kaupungissa ole. Tavoitetta 12. on hankala arvioida suhteessa kaupunkistrategiaan, sillä se, kuin moni muukaan ei suoranaisesti sisälly tavoitteisiin. Vastuullinen kuluttaminen on kuitenkin osa monen tavoitteen taustalla. Kuten investoinneissa, joista esimerkkinä Tarastejärven kiertotalousalueen edistäminen, jonka tarkoituksena on edistää muun muassa tavaroiden käyttöikä ja resurssitehokkuutta.

Strategiatekstistä löytyneiden Agenda 2030 kohtien sekä sen kuinka talousarvio toteuttaa näitä kestävyys tavoitteita avulla voi perustella kuinka sulautettu kestävyys tulee Kangasalan toiminnassa esiin. Sulautetun kestävyys tilaa Kangasalla kuvaa hyvin Zeemering (2018) pohdinta siitä, kuinka kestävyys tällä hetkellä käsittää teknisiä hankkeita, muttei suoranaisesti ohjaa alusta asti organisaatioiden toimintaa. Ongelmana paikallishallinnon tasolla voi olla tulkinalliset ongelmat sekä epävarmuus Agenda 2030:n suhteen, jotka eivät edistä kestävyys sulauttamista erilaisiin hallinnollisiin prosesseihin (Lyytimäki & Lähteenoja & Sokero & Korhonen & Furman 2016, 52). Monet Kangasalan talousarviosta esiin tulleista suunnitelluista hankkeista ja investoinneista ovat monitulkinnallisia, joista ei suoraan voi sanoa, kuinka ne edistävät sulautettua kestävyyttä. Hankkeiden toteutuessa ne osaltaan tukisivat kestävyys toteutumista, mutta kestävyys käsite

täytyisi sisäistää jo strategian suunnitteluun, ilman että hankkeet ikään kuin vahingossa toteuttavat kestävyyttä, ilman että se on todellinen suunniteltu tavoite.

#### 4.4 Retoriset keinot

Nostan analyysini lopuksi esiin selkeimmät Kangasalan kaupungin strategiakielen seikat, jotka toimivat vaikuttamisen keinoina tulevaisuuden kuvailun sekä lukijan vakuuttamisen suhteen. Strateginen kieli näyttää kietovan tavoitteet tietynlaisen ymmärryksen sisälle, joka ensi lukemalta tuntuu selvältä, mutta tarkempaa huomiota kiinnittämällä jättää lukijalle epäselväksi, mitä todella tavoitellaan ja miten. Kaupunkistrategian ja talousarvion teksti näyttää rakentuvan niin me-puheen, kuvailun sekä oletetun lukijakunnan varaan. Burken (1969) identifikaation määritelmän mukaan, on selkeästi havaittavissa jako meihin ja muihin kaupunkistrategiassa. Talousarviossa tämä tulee esiin selkeimmin kaupunginjohtajan katsauksessa, ei juurikaan itse asiatekstissä.

Pälli (2009, 77) artikkelissaan kuvailee kielen ohjaavan organisaation ymmärrystä itsestään vuorovaikutuksen avulla. Analyysissäni vuorovaikutuksen keskellä on kaupunkistrategia, jonka ehdoilla syntyvät käsitykset kaupungin toiminnasta. Ymmärrystä luodaan näkyvimmin me- puheen muodossa, joka ensimmäisenä nousee esiin kaupunkistrategiasta. Tekstissä pronomini on ”me” ja kaikki kuvailevat sanat, kuten kehittää, panostaa, ryhtyä, edistää, osallistuminen sekä ylläpito, ovat me muodossa. Näin luodaan tulevaisuudesta, että nykyisyydestä yhteinen ”meidän” asia, johon lasketaan kuuluvaksi ne, jotka ovat Kangasalaan jotenkin yhteydessä. ”Muu”- ryhmäksi tässä suhteessa lasketaan ne, jotka eivät ole mitenkään yhteydessä Kangasalaan tai koe kuuluvansa tähän ryhmään, joka jakaa yhteiset tavoitteet Kangasalan kehittymisen suhteen. Esimerkiksi henkilö, jolla ei ole yhteyksiä Kangasalaan, voi kokea strategiatekstin hänet ulos sulkevana. Vaikka tekstin avulla luodaan melko selvärajainen kohderyhmä, me-puhe myös nostaa tavoitteiden tilan sellaiselle abstraktille tasolle, jolloin lukijan oma rooli osallistujana saattaa jäädä huomioimatta.

Kuvailulla pyritään tekemään Kangasalasta, vision mukaisesti, ”hyvinvoiva, ja kehittyvä kesäpäivän kulttuurikaupunki”. Tulevaisuuteen suuntaava näkökulma tavoittelee vahvaa elinvoimaisuutta ja hyvinvoinnin eri muotoja. Kuvailu kestävän kehityksen näkökulmasta, ei saa osakseen paljoa suoraa sanallistamista. Ilmastonmuutoksen torjuminen ja sen tuomat haasteet löytyvät strategiasta ja talousarviosta sellaisinaan kahdesti. Tulevaisuuden haasteeksi kuvaillaan ilmastonmuutoksen haasteisiin vastaaminen, kestävyuden ja kiertotalouden kehittäminen ja hiilijalanjäljen

pienentäminen. Kuten Zeemering (2018) artikkelissaan pohtii organisaatioiden johtoa ja sitä, kuinka usein kestävyys liitetään vain ympäristöä ja luontoa koskeviin kysymyksiin, on Kangasalan strategiatekstissä esillä tämä ulottuvuus. Sulautetun kestävyuden näkökulmasta kestävyydelle jää kapea käsitteistö, joka ei konkreettisesti avaudu lukijalle, vaan käsitteet jäävät arvopäätelmien mukaan leijumaan abstraktille tasolle. Ilmastomuutospuhe tukee Kangasalan imagoa nykyajan ympäristön tiedostavana tahona, mutta kuten analyysissa tulee ilmi, konkreettiset suunnitelmat jäävät kielen rinnalla melko pieniksi.

Strategiatekstille on tyypillistä asioiden ilmaisu tietynlaisina faktaluonteisina asioina, milloin perustelut sille, miten asiat saavutetaan eivät tule esiin (Summa 1996, 70). Strategiassa suurilta osin on asiat esitetty näin, mutta muutamaan kohtaan on nostettu esiin keino millä luvattua tavoitetta voidaan saavuttaa. Tästä esimerkkinä on tavoite ”mitoitamme ja ajoitamme palvelutuotannon ja -verkon oikein – Kangasalan KYMPPI suunnitteluvälineenä”. Asioiden faktaomainen luonne ei jätä juurikaan varaa epäilylle, jonka mukaan tavoitteita ei toteutettaisi, joka nostaa osaltaan Kangasalan tulevaisuuden imagoa, mutta toteutumatta jäädessään voi aiheuttaa päinvastaisen reaktion.

## **6. Johtopäätökset**

Tutkielmassani pyrkimyksenäni oli tuoda esille, miten kestävyys- ja ilmastoteemat ovat olleet kuluvalle 2020 kaudella esillä Kangasalla sekä kuinka kestävyys on sulautettu osaksi kaupunkistrategiaa. Apunani tämän selvittämisessä käytin Agenda 2030:n tavoitteita sekä sulautetun kestävyuden käsitettä. Tutkimuskysymyksekseni muotoutui: miten ilmasto- ja kestävyysteemat ovat olleet esillä kuluvalle strategiakaudella ja kuinka nämä teemat vastaavat Agenda 2030:n tavoitteita? Sekä: kuinka sulautettu kestävyys on osana kaupunkistrategiaa? Koska kestävä kehityksen tavoittelu on tulevaisuuteen suuntaavaa, on sen sisällyttäminen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon tärkeää. Tämän takia tutkimuskysymyksen tarkasteluun sijoitin sulautetun kestävyuden käsitteen ja merkityksen.

Kestävä kehityksen tavoitteita määrittelevänä tekijänä käytin Agenda 2030: a, jonka avulla teemoittelin kaupunkistrategian kestävä kehityksen osalta. Konkreettisia toimia kestävyuden toteuttamisessa etsin talousarviosta. Osittain hankalaksi analyysistani teki aineistoni aikajänne. Kaupunkistrategia on käytössä viisi vuotta, kun taas talousarviossa oli pääasiassa keskitytty vuoteen 2020. Tulevaa ajatellen onkin hankala vetää suoria johtopäätöksiä sen suhteen, kuinka kestävyyttä

tullaan jatkossa tavoittelemaan. Kuitenkin analyysini valossa voidaan nostaa esiin muutamia selkeitä suuntia kestävän kehityksen suhteen.

Strategian teemoittelusta teki omalta osaltaan hankalaa Agenda 2030:n tavoitteiden limittyminen. Tästä huolimatta strategiasta löytyi yhteneväisiä kohtia. Kuluvalta strategiakaudelta teemoiksi kestävyiden suhteen nousi etenkin työ ja talouskasvu. Muut tavoitteet olivat melko lailla tasasuhtaisia. Käytännössä kuitenkin tavoitteet näyttäytyvät melko suppeasti, myös työn ja talouskasvun osilta. Kuitenkin analyysini aineiston rajauksen pohjalta ei voida vetää täysin suoria johtopäätöksiä sen suhteen kuinka paljon ja miten kestävyttä edistetään. Yleiseksi kestävyiden kuvailuksi nouseekin strategiset tavoitteet ja halu luoda Kangasalasta kestävä kuva, ilman täysiä todellisia toimia. Retoristen keinojen tarkastelu osoitti, kuinka strateginen johto on onnistunut luomaan tietynlaisen vision ja imagon, mutta kestävyiden sulauttaminen hallinnollisiin prosesseihin jää ilmaan leijuviksi lauseiksi.

Kaupunkistrategiaa analysoimalla törmää samaan ongelmaan, jonka myös Zeemering (2018) nostaa artikkelissaan esiin. Organisaatioilta puuttuu selkeät kehukset ja suuntaviivat sen suhteen, kuinka kestävyttä tulisi sulauttaa osaksi strategiaa. Strategiaa lukiessa mainitut kestävyteen liittyvät tavoitteet ”Torjumme ilmastonmuutosta, edistämme, kiertotaloutta ja pienennämme hiilijalanjälkeä”, ”kasvamme kestävästi hiilineutraaliutta edistäen” sekä ”ehkäisemme ilmastonmuutosta kulkutapamuotoihin vaikuttaen ja kestävästi liikkumista edistäen”, tuntuvat liimatuilta termeiltä strategisen toiminnan päällä, jotka Laszlon ja Zhexembajevan (2017) mukaan mahdollistavat tekniset hankkeet, muttei täyttä ymmärrystä kestävyiden merkityksistä.

Kuluva strategiakausi osoittaa, että investoinnit sekä kaupungin toiminta fokuoituu isolta osin kaupungin omiin kunnostus- sekä ylläpito-hankkeisiin. Näiden merkittävyyttä ei voida ohittaa kaupungin toimivuuden sekä kasvun suhteen, mutta tämä jättää selkeästi syrjään kestävyiden. Sulautetun kestävyiden toimivuuden kannalta olisi merkittävää, että sen tavoittelu näkyisi kaikessa toiminnassa, myös niissä missä ei mainita esimerkiksi sanoja ”ilmasto”, ”ilmastonmuutos” ja ”hiilineutraalius”. Tässä suhteessa voisi esimerkiksi ottaa käyttöön Agenda 2030:n tarjoamaa käsitteistöä ja yrittää kehittää sellaista ymmärrystä ja toimintaa, jossa kestävä kehitys ei näyttäytyisi vain pelkästään ilmasto-asioiden osissa. Sillä kyse on monialaisesta käsitteestä, joka käsittää kaikki elämän osa-alueet. Tästä räikeänä esimerkkinä on kaupunkistrategiasta ja talousarviosta tavoitteen ”5. Sukupuolten tasa-arvo” puuttuminen. Olisikin merkittävää strategisen johtamisen

tasolla ymmärtää käsitteiden kietoutuminen yhteen. Harhaan voi johtaa se, että esimerkiksi tasa-arvoa ei osata ajella kuuluvan osaksi kestävästä kehitystä.

Kuitenkin strategia kokonaisuudessaan sekä talousarvio antavat viitteitä siitä, että kestävä kehitys on otettu huomioon. Voidaan pohtia sitä, miten tämä on käytännössä ymmärretty johtamisen tasolla vai ohjaako toimintaa enemmän pakko kuin puhdas halu muuttaa toimintaa pitkällä aikavälillä kestäväksi. Toiminnalliset strategian tavoitteet toteutuessaan muuttavat suuntaa kestäväksi. Strategian ollessa viisivuotinen muuttuva suunnitelma, tavoitteille jää aikaa toteutua vielä neljän vuoden ajan. Tässä suhteessa jää toivoa siitä, että Kangasalan kaupunki onnistuu sulauttamaan kestävyuden osaksi koko toimintaa.

## Lähteet:

Blewitt, John (2015) Understanding Sustainable Development <https://books.google.fi/books?id=AxIWBAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=-YQZgxcBsa&dq=understanding%20sustainable%20development&lr&hl=fi&pg=PA12#v=onepage&q=understanding%20sustainable%20development&f=false> . Viitattu 21.9.2020

Burke, Kenneth (1969) A Rhetoric of motives. Berkley: University of California Press

City of Helsinki (2019) From Agenda to Action – The Implementation of the UN Sustainable Development Goals in Helsinki 2019. <https://www.hel.fi/uutiset/en/kaupunginkanslia/the-city-of-helsinki-has-completed-its-sustainable-development-report-to-the-un> . Viitattu 22.9.2020

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Goodland, Robert & Daly, Herman (1996) “Environmental Sustainability: Universal and Non-Negotiable.” Ecological applications 6.4 (1996): 1002–1017. <https://www.jstor.org/stable/2269583>

Hickel, Jason (2015) Why the New Sustainable Development Goals Won't Make the World a Fairer Place. <https://theconversation.com/why-the-new-sustainable-development-goals-wont-make-the-world-a-fairer-place-46374>. Viitattu 18.12.2020

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: TENK.

Häikiö, Liisa (2005) Osallistumisen rajat – valta-analyysi kestävän kehityksen suunnittelussa Tampereella. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kamensky, Mika (2006) Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum

Majoinen, Kaija & Antila, Anni (2018) Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa? ARRTU2- tutkimusohjelman julkaisusarja 4(2018).

Matikainen, Oliver (2019). “Sustaining the One-Dimensional: An Ideology Critique of Agenda 2030 and the SDGs.” Uppsala universitet, Institutionen för geovetenskaper.

Miettinen, Ville (2017) Kangasalasta tulee kaupunki. Kuntalehti 14.2.2017. <https://kuntalehti.fi/uutiset/paatoksenteko/kangasalasta-tulee-kaupunki/>. Viitattu 29.11.2020

Kannisto, Päivi & Salenius, Bo-Magnus & Sigfrieds, Camilla (2004) Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum

Kestävähkehitys (2020) Kestävän kehityksen toimintaohjelma Agenda 2030. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>. Viitattu 22.9.2020

Laszlo, Chris & Zhexembajeva, Nadya (2017) Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage. Routledge.

Lyytimäki, Jari & Lähteenohja, Satu & Sokero, Mikael & Korhonen, Satu & Furman, Eeva (2016) Agenda 2030 Suomessa: Kestävän kehityksen avainkysymykset ja indikaattorit. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 2016:31. [https://vnk.fi/documents/10616/2009122/31\\_Agenda+2030+Suomessa-Kestävän+kehityksen+avainkysymykset+ja+indikaattorit.pdf/4fdcf7dd-575f-4918-965f-f979407e1d74](https://vnk.fi/documents/10616/2009122/31_Agenda+2030+Suomessa-Kestävän+kehityksen+avainkysymykset+ja+indikaattorit.pdf/4fdcf7dd-575f-4918-965f-f979407e1d74). Viitattu 12.10.2020

National report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development – Finland (2016) Prime Ministers' Office Publications 10(2016) [https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/VNK\\_J1016\\_National\\_report\\_net.pdf/48be3fcf-d40c-407a-8115-e59b2c0683ee](https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/VNK_J1016_National_report_net.pdf/48be3fcf-d40c-407a-8115-e59b2c0683ee). Viitattu 19.10.2020

Our Common Future (1987) Oxford University Press. 8–9

Suomella on hyvät mahdollisuudet kestävän kehityksen mukaiseen ekologiseen jälleenrakentamiseen (2020) Valtioneuvosto, <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/hiilineutraali-ja-luonnon-monimuotoisuuden-turvaava-suomi>. Viitattu 20.10.2020

Ulkoministeriö (2020) Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>. Viitattu 5.1.2021

United Nations (2015) Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable development. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E). Viitattu 29.9.2020

United Nations (2018) The Sustainable Development Goals Report 2018. <https://www.un.org/development/desa/publications/the-sustainable-development-goals-report-2018.html> . Viitattu 22.9.2020

Tilastokeskus (2016) <https://www.stat.fi/tup/kestavan-kehityksen-yk-indikaattorit-agenda2030.html>. Viitattu 29.9.2020

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Palonen, Kari & Summa, Hilikka (1996) Pelkkää retoriikkaa. Tampere: Vastapaino



Pietilä, Veikko (1973) Sisällön erittely. Helsinki: Gaudeamus

Pälli, Pekka (2009) Strategia merkitysneuvotteluna: Strategikeskustelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta. Puhe ja kieli 29(2009)2, 75–88.

Struckmann, Christiane. “A Postcolonial Feminist Critique of the 2030 Agenda for Sustainable Development: A South African Application.” Agenda (Durban)32.1 (2018): 12–24.

Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina (2001) Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Suomen kuntaliitto: Acta nro. 137. ISBN 952-213-027-3

While, Aidan & Jonas E.G, Andrew & Gibbs (2004) The Environment and the entrepreneurial City: Searching for the Urban ‘Sustainability Fix’ in Manchester and Leeds. International Journal of Urban and Regional Research 28(2018)3.

Zeemering, S. Eric (2018) Sustainability management, strategy and reform in local government. Public management review 20(2018)1. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1293148> . Viitattu 24.9.2020

#### Liitteet:

Liite 1. <https://www.kangasala.fi/wp-content/uploads/2020/08/Kangasalan-kaupunkistrategia-2025-paivitetty.pdf>

Liite 2. [https://www.kangasala.fi/wp-content/uploads/2019/12/VAL-11.11.2019\\_TA2020-ja-Ts-2020-2022-valtuuston-hyvaksyma.pdf](https://www.kangasala.fi/wp-content/uploads/2019/12/VAL-11.11.2019_TA2020-ja-Ts-2020-2022-valtuuston-hyvaksyma.pdf)

Liite 3.

