

INNOVAATIOTOIMINNAN JA PALVELU-MUOTOILUN OSALLISTAVAT MENETELMÄT STRATEGISEN ENNAKOINNIN TUKENA

Tuula Jäppinen

Tiivistelmä

Innovaatiotoiminnan ja palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä voidaan käyttää strategisen ennakoinnin tukena. Tässä artikkelissa esimerkkinä näiden menetelmien käytöstä on Suomen Kuntaliiton yhdessä kuntien kanssa toteuttama *Kestävät kunnat 2030* -ennakointiprosessi, jonka tavoitteena on tukea kestävän kehityksen toimeenpanoa erilaisissa kunnissa. Prosessissa laadittiin neljä skenaarioita sekä kestävän kehityksen toimenpidesuosituksia erilaisille kunnille. Ennakointityöhön osallistuneet kuntaedustajat pitivät prosessin suurimpina hyötyinä ja syinä siihen osallistumiseen käyttöönsä saamia vaihtoehtoisia kestävän kehityksen tulevaisuusnäkymiä (skenaariot), skaalattavia uusia innovaatioita edistää kestävää kehitystä kunnissa ja mahdollisuutta käydä tulevaisuuskeskusteluja toisten kuntien kanssa. Prosessin lopputuloksena syntyneet skenaarioita olivat myös hyvä pohja jatkosuunnittelulle strategisella tasolla.

Avainsanat: strateginen ennakointi, palvelumuotoilu, osallistavat menetelmät, skenaariot, innovaatiotoiminta, kestävä kehitys

1. Johdanto

Suomi on sitoutunut valtiona YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden (engl. *Sustainable Development Goals, SDG*) edistämiseen *Agenda 2030* -toimintaohjelman myötä vuodesta 2015 lähtien. Kunnat toteuttavat kaksi kolmasosaa agendan 17 tavoitteesta laajan toimialansa vuoksi (Kuntaliitto 2021). Kuntien toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet linjataan kuntakohtaisissa strategioissa. Kuntien ylin päättävä elin, kunnanvaltuusto, vahvistaa strategian. Strategia tulee tarkistaa vähintään kerran valtuuston nelivuotisen toimikauden aikana (Kuntalaki 2015). Kuntien päätöksenteko ja uusi valtuustokausi 2021–2025 toimenpiteineen on merkittävä Suomen *Agenda 2030* -tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Ennakointia sekä innovaatiotoiminnan ja palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä voidaan käyttää kuntastrategioiden laadinnan ja toimeenpanon tukena. Samaa tavoit-

tetta kuvaa muun muassa OECD:n (2020, 7, 31) ennakoiva ohjaus -käsite (engl. *Anticipatory Innovation Governance*). Käsite yhdistää strategisen ennakkoinnin ja innovaatiotoiminnan toisiinsa ja pitää tulevaisuustyötä luontevana arvoketjun alkupäänä kohti innovaatiotoimintaa ja laajempaa systeemistä muutosta. Myös Rohrbeck ja Gemünden (2011, 1) esittävät osallistavan, strategista suunnittelua tukevan, ennakkointiprosessin lisärooleiksi olla aloitteentekijä uusille innovaatioille ja kokeiluille sekä olla olemassa olevien käsitysten ja toimintojen haastaja.

2. Käytännön esimerkki Suomen Kuntaliiton osallistavasta ennakkointiprosessista

Suomen Kuntaliitto tukee kuntia kestävän kehityksen edistämisessä. Liitto halusi luoda syksyllä 2020 kuntien uuden valtuustokauden toiminnan ja strategioiden suunnittelun tueksi yhteisen näkemyksen kuntien kanssa siitä, minkälaisia ovat tulevaisuuden kestävät kunnat vuonna 2030. Samassa prosessissa mietittäisiin millaisilla kehityspoluilla ja toimenpideaihioilla kestävän kunnan kokonaisuuteen päästään *Agenda 2030* -mukaisissa taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyysnäkökulmissa (Kestävä kuntajohtaminen 2021).

Prosessin yhteissuunnittelu edelläkävijäkuntien kanssa

Ennakkointiprosessin suunnittelu toteutettiin marras–huhtikuussa 2020–2021. Yhdeksän henkilön suunnitteluryhmän jäseniä olivat Kuntaliiton ennakkointi-, kestävän kehityksen ja kansainvälisen toiminnan vastuuhenkilöt, kahden kuntaverkoston vetäjät ja neljä ulkopuolista asiantuntijaa. Ulkopuoliset asiantuntijat, kuten *Kohti ekohyvinvointivaltiota (ORSI)* -hankkeen, *Kestävä kaupunkiohjelman* sekä Turun ja Tampereen kaupunkien edustajat, täydensivät edelläkävijöinä ryhmän kestävän kehityksen tietämystä eri näkökulmista. Prosessin suunnittelussa hyödynnettiin ennakkoinnin, innovaatiotoiminnan ja palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä. Innovaatioilla viitataan uuteen tai merkittävästi muuttuneeseen toimintatapaan, palveluun tai tuotteeseen, joka on otettu organisaatiossa käyttöön ensimmäistä kertaa (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2018). Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia ja palvelujen kehittämistä muotoilun keinoin. Palvelumuotoilun avulla voidaan määritellä organisaation strateginen suunta hyödyntämällä käyttäjätietoa, sisäistä ja ulkoista tietoa trendeistä sekä ennakkointitietoa ja antaa näin organisaation kehittämisprosessille suunta. (ks. Miettinen 2011.) Suunnittelussa käytettiin myös palvelumuotoilulle tyypillistä yhteissuunnittelun periaatetta, jossa palvelun ideoinnissa on nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi mukana eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita suunnitteluprosessin eri vaiheissa (ks. Mattelmäki 2007).

Itse ennakkointiprosessin osallistujatahojen valinta noudatti innovaatioteorioissa 1990-luvulta lähtien käytettyä kolmoiskierre (engl. *Triple Helix*) -mallia yliopistojen, elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon (valtio ja kunnat) välisestä tutkittuun tietoon perustuvasta innovaatioyhteistyöstä (Lahtonen & Tokila 2014). Kuntaedustajia kutsuttiin mukaan 3–5 henkilöä jokaisesta mukana olevista Kuntaliiton verkostohankkeiden

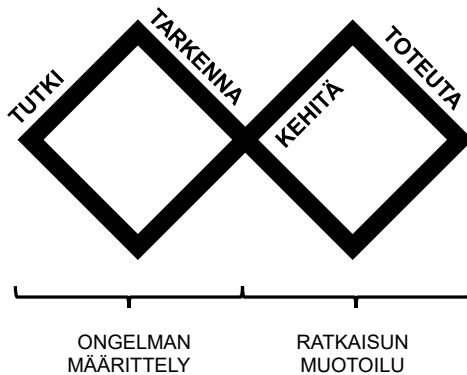
kunnista. Osallistujien toivottiin edustavan kuntia strategia-, ennakointi- ja kestävän kehityksen eri toimialoilla. Kunnat toimivat ennakointiyhteistyössä kahdessa roolissa edustaen sekä hallintoa että alueidensa elinkeinoelämän tuntemusta. Mallia voidaan kuvata avoimeksi ja osallistavaksi myös innovaatioteorioiden kautta. Chesbrough (2003; 2006; 2011) kuvaa teoksissaan avointa innovaatioparadigmaa, jossa yritykset avaavat suljetut innovaatioprosessinsa saadakseen jo tuotekehitysvaiheessa ulkopuoliset ideat ja asiakkaat mukaan palvelujen yhteiskehittelyyn.

Suunnitteluryhmä määritteli prosessin tavoitteet, toteutustavan ja ongelmakohtat. Tavoitteeksi määriteltiin selvittää osallistavan ennakkoinnin avulla, miltä kuntien toimintaympäristön muutokset näyttävät YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden näkökulmista kolmella 5-vuotisjaksolla vuosina 2021–2035. Toteutustavaltaan prosessi noudatti *Tuplatimantti*-mallina tunnetun palvelumuotoiluprosessin neljää vaihetta: Tutki, Tarkenna, Kehitä ja Toteuta (Design Council 2004; Leppänen et al. 2017). Uutta toteutustavassa Kuntaliiton aiempiin ennakointiprosesseihin verraten oli yhdistää kestävän kehityksen

Innovaatioiden leviämisen teorian (Rogers 1962) mukaan 2,5 % kehittäjistä on innovaattoreita ja 13,5 % aikaisia omaksujia, joiden ratkaisuja muut seuraavat ennemmin tai myöhemmin.

tutkimustieto, edelläkävijäverkostot ja kestävän kehityksen innovaatioiden skaalaus ennakointiprosessiin. Tässä noudatettiin innovaatioiden leviämisen teoriaa (Rogers 1962), jonka mukaan 2,5 % kehittäjistä

on innovaattoreita ja 13,5 % aikaisia omaksujia, joiden ratkaisuja muut seuraavat ennemmin tai myöhemmin. Vastaavia tulevaisuuden innovointiprosesseja ja menetelmiä kuvataan muun muassa teoksissa Matkaopas tulevaisuuteen (Hiltunen 2012) ja Luova tulevaisuustila ja osaamisen ennakointi (Heinonen et al. 2012). Ennakointiprosessi toteutettiin koronapandemian vuoksi kokonaisuudessaan digitaalisena Teams- ja Mural-työtilan avulla neljässä 2,5 tuntia kestävässä tulevaisuuspaajassa aiempien kasvokkaisen 4–6 tunnin tulevaisuuspaajojen sijasta.



Kuva 1. Tuplatimantti -mallin mukaisen palvelumuotoiluprosessin neljä vaihetta: Tutki, Tarkenna, Kehitä ja Toteuta (Design Council 2004; Leppänen et al. 2017).

Yhteiseksi ennakointiprosessissa ratkaistavaksi ongelmakohdaksi ryhmä määrittöi SDG-tavoitteiden mukaisen kestäväin kehityksen johtamisen. Seuraavaksi esitellään tarkemmin prosessin työvaiheet osallistavine menetelmineen.

Ennakointiprosessin ensimmäinen Tutki-vaihe

Ensimmäisessä Tutki-vaiheessa laajennetaan ymmärrystä kokonaiskuvasta eli kaikesta, mikä liittyy valittuun ongelmaan, käyttäjäryhmään tai teemaan (Design Council 2004; Leppänen et al. 2017). Tutki-vaihe käynnistyi yhtä aikaa prosessin suunnittelun kanssa marraskuussa 2020 ja jatkui ensimmäiseen työpajaan asti. Vaihe aloitettiin keräämällä työpöytä tutkimuksena tietoa kestävästä kehityksestä eri raporteista ja haastattelemalla asiantuntijoita.

Tutki-vaiheessa haetaan myös kipupisteitä eli ongelmakohdita eri käyttäjille. Tämä toteutettiin haastattelemalla eri sidosryhmien edustajia. Haastattelujen perusteella voitiin todeta, että ennakoinnin pääkohderyhmä, *Uuden sukupolven organisaatiot (USO)* ja *Kestävä kuntatalous* -verkoston keskisuuret ja pienet kunnat, oli ennakoinnissa vähemmän kokenut kuin aiemmin Kuntaliiton ennakointiyhteistyössä aktiivisesti mukana olleet kuusi suurinta kaupunkia. Myös *Kunta-ala ennakoijana* -tutkimuksen (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2020) mukaan yli 100 000 asukkaan kaupungit käyttävät osallistavia ennakointimenetelmiä, tulevaisuusversteita ja skenaarioita enemmän kuin muut kunnat. Samat kaupungit olivat myös edelläkävijöitä kestävässä kehityksessä ja kansainvälisessä yhteistyössä tässä teemassa. Suurten kaupunkien edelläkävijyys näkyy myös palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmien käytössä. Lähes kaikki yli 100 000 asukkaan kaupungit käyttävät molempia menetelmiä kehittämistyössään, muissa kuntatyypeissä niitä käyttää vajaa puolet kunnista (Piipponen & Pekola-Sjöblom 2019).

Tutki-vaiheen työpaja

Ensimmäinen Tutki-vaiheen työpaja toteutettiin helmikuussa. Työpajassa tarkasteltiin kuntien tulevaisuuden toimintaympäristöä SDG-tavoitteiden näkökulmista valituilla aikajaksoilla. Työpajassa oli 130 osallistujaa pääkohderyhmän 50 kunnasta. Osallistujamäärä yllätti järjestäjät, sillä mukaan oli kutsuttu 1–3 edustajaa per kunta ja enimmillään osallistujia oli lopulta kahdeksan henkilöä yhdestä yksittäisestä kunnasta. Osallistujien toimenkuvat vaihtelivat kunnanjohtajista ja luottamushenkilöistä, strategia- ja kehitysjohdajiin sekä talous-, hyvinvointi-, sivistys-, elinvoima- ja ympäristöjohtajiin. Lisäksi työpajaan osallistui 16 ORSI-hankkeen, Kuntaliiton, Helsingin, Turun, Tampereen, Oulun, Espoon kaupungin asiantuntijaa sekä kolme Malmön ja Uppsalan kaupungin edustajaa Ruotsissa *Agenda 2030* -tietoutta levittävästä *Glokala Sverige* -verkostosta.

Työpaja oli jaettu 16 pienryhmään SDG-tavoitteiden mukaisesti. Jokaisessa pienryhmässä oli edustajia kuntien eri toimialoilta, tutkijoista ja Kuntaliitosta. Ennen jokaista työpajaa koulutettiin 16 henkilöä Kuntaliitosta ja sen tytäryhtiö FCG:stä fasilitoimaan työpajat innovaatioprosessin mukaisesti. Ensimmäistä työpajaa varten Muraliin koottiin liiton aiemmin kokoamista ennakointiaineistoista pienryhmien SDG-teemoja vastaavat heikot signaalit, villit kortit ja kunta-alan muutosajurit (Maailmanpyörä 2018–

2020). Työmenetelmänä työpajassa käytettiin synteesiharjoitusta (Leppänen et al. 2017; Kolko 2010), joka auttaa löytämään merkityksien ja asioiden välisiä suhteita. Synteesiharjoituksessa osanottajat keräsivät tausta-aineiston pohjalta kestävän kehityksen eri teemoihin liittyvät ja heille mieleen tulevat asiat Post-it -lapuille ja ryhmittelivät ne sopivalta tuntuviin ryhmiin. Ryhmittelyn sai tehdä useammasta näkökulmasta, koska asioiden välille haluttiin löytää uusia yhteyksiä tulevaisuustarinoiden pohjaksi. Kaksi pienryhmää toteutettiin englanninkielisinä ruotsalaisten edelläkävijäkaupunkien osallistumisen mahdollistamiseksi. Ensimmäisen työpajan tuloksena syntyi 16 raakatariinaa siitä, miten kestävä kehitys näyttäytyy kunnissa eri aikajaksolla. Tarinat kertoivat esimerkiksi siitä, mitä tapahtuu taloudellisen kestävyys-teemassa eriarvoisuuden vähentämisen ja vastuullisen kuluttamisen näkökulmista. Osanottajat valitsivat myös SDG-tavoitteittain kolme tärkeintä muutosajuria ja villejä kortteja haastamaan teemaa eri aikakausilla.

Ennakointiprosessin toinen Tarkenna-vaihe ja neljä erilaista skenaariota

Innovaatioprosessin toisessa Tarkenna-vaiheessa rajataan tavoitteet ja valitaan ongelmat, joihin prosessissa keskitytään (Design Council 2004; Leppänen et al. 2017). Tämä toteutettiin toisessa työpajassa maaliskuussa määrittelemällä, mitä mahdollisuuksia ja uhkia tulevaisuustarinat ja valitut muutosajurit toivat kuntien nykyisille toimintamalleille. Työ toteutettiin samoissa pienryhmissä Muralissa kuten edellisellä kerralla. Tuloksina oli esimerkiksi että etätönn mahdollistamana maallennuutto kasvaa ja pienemät kunnat saavat lisää uusia asukkaita ja että, kesämatkailukohteina tunnetut kunnat saavat ympärivuotisia kakkoskotien asukkaita, mikä tuo lisää tuloja muun muassa elintarvike- ja rakennustarvikeliikkeille. Vastaavasti uhkina kuntien kaavoituksen ja asumisen ratkaisuihin ovat kaupunkien keskustojen tyhjenevät liike- ja toimitilat ja haja-asutusalueiden infran kestävyys, joka ei ole riittävä kakkoskotien ympärivuotiseen asumiseen.

Toisen ja kolmannen työpajan välissä suunnitteluryhmä laati neljä erilaista kestävän kehityksen kuntaskenaariota. Skenaariot tehtiin kaksipäiväisessä työpajassa nelikenttään perustuvalla skenaariomenetelmällä, jonka akselit määrittyivät kahdesta suurimmasta epävarmuustekijästä tulevaisuuden suhteen (ks. Schwartz 1991). Ensimmäiseksi epävarmuustekijäksi valittiin aiemmin määritelty ongelmakohta: kestävän kehityksen johtaminen ja toiseksi kestävän kehityksen laajuus kuntien toiminnassa. Tulevaisuustarinat ja muutosajurien ääripäät muodostivat kaksine erilaisine arvoineen (toivottu – ei-toivottu) skenaarioaineokset. Skenaarioita kirjoitettiin neljä erilaista: nykytila, toivottu tulevaisuus, ei-toivottu tulevaisuus ja todennäköinen tulevaisuus. (ks. Aaltonen & Wilenius 2002; Hiltunen 2021; Seppälä 2013) Tulevaisuuskuvat luotiin kaksivaiheisesti käyttäen *Helmien poiminta* ja *Palapelin kokoaminen* -vaiheita (ks. Seppälä 2013). Ensimmäisessä vaiheessa tarinoista ja muutosajureista poimittiin parhaimmat ja tuoreimmat ideat (helmet), ja muut ideat hylättiin. Tämä toistettiin valitsemalla edelleen näistä 5–7 parasta ideaa seuraavaa päivää varten. Toisena päivänä eri muutosajurien tulevaisuustilat yhdistettiin palapelin tavoin yhdeksi tarinaksi 5-vuotiskausittain. Työ aloitettiin an-

tamalla skenaarioille ensin sitä kuvaava työnimi (esim. *Verkostomainen kestävä kunta*) ja käymällä sen jälkeen skenaarioiden muutosajuritarinat läpi aikajanoittain ja valitsemalla tarinoista ne osat, jotka parhaiten vastasivat ryhmien nimeämiä skenaariota. Skenaariot 1 ja 4 painottuivat vahvasti ääripäihin: toivottu ja ei-toivottu tulevaisuus. Skenaarioissa 2 ja 3 on sekä toivottuja että ei-toivottuja aineksia, joita tarinoissa korostettiin. Lopuksi pienryhmät siirsivät tiivistetyt tekstit diapohjille. Työ toteutettiin Teamsin ja Google Docs -tekstiedostojen avulla. Tuloksena syntyi neljä skenaariota: *Vähähiiliset hyvinvointiverkostot* (toivottu tulevaisuus), *Kunta murroksen moottorina kestävässä toimintaympäristössä* (todennäköinen), *Loittoneva kunta* (nykytila) ja *Yksinäisten kestävä kunta* (ei-toivottu tulevaisuus) (Kestävät kunnat -skenaariot 2021).

Ennakointiprosessin kolmas Kehitä-vaihe

Kolmas Kehitä-vaihe aloitetaan muodostamalla muotoilukysymykset aiemmassa vaiheessa valituista ongelmista. Muotoilukysymys alkaa sanoilla ”Miten voisimme...” ja jatkuu esimerkiksi ”johtaa kestävää kehitystä kunnissa?”. Sen jälkeen lähdetään ideoimaan ja visualisoimaan ratkaisuvaihtoehtoja laaja-alaisesti erilaisia luovia menetelmiä hyödyntäen. Yhteiskehittämisen menetelmänä voi käyttää analogioita eli lainata hyviä käytäntöjä ja ideoita muilta. (Design Council 2004; Leppänen et al. 2017) Kolmannessa työpajassa huhtikuun alussa tämä toteutettiin poimimalla valmiita kestävän kehityksen innovaatiota kestävyysasteiden ratkaisuksi eri skenaarioissa. Tätä varten Muraliin oli koottu ennalta eri lähteistä 115 koti- ja ulkomaista kestävän kehityksen innovaatiota jaoteltuna SDG-teemojen mukaisesti (Kestävyiden innovaatiokortit 2021). Lisäksi osanottajat pystyivät halutessaan ideoimaan uusia toimenpiteitä skenaarioiden niin vaatiessa. Innovaatiotoiminnan näkökulmasta tätä perusteli *Innovaatiobarometri 2018* -kysely, jonka mukaan kaksi kolmasosaa kuntien viimeisimmistä käyttöön otetuista innovaatioista on sovelluksia toisten ideoista (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2018).

Kuntaliiton tavoitteena on vahvistaa asiakastarpeiden tunnistamista ja kohdentaa palveluita eri kuntatyypeittäin. Tästä syystä kolmannessa työpajassa pientyöryhmät jaettiin vastaamaan viittä Kuntaliiton vuoden 2020 strategista kuntatyyppiä: kuusi suurinta kaupunkia, muut suuret kaupungit ja maakuntakeskukset, seutukaupungit, kehys- ja pienet kunnat. Työpajan tuloksina olivat eri kuntatyypeissä ja skenaarioissa priorisoidut toimenpidelistat suosituimpine skaalattavine innovaatioineen sekä joukko uusia toimenpide-ehdotuksia. Johtamisinnovaatioista suosituin oli *Yhteisöllinen innovointi* -prosessimalli; taloudellisista innovaatioista *Kestävien elämäntapojen kiihdyttämö* -kokeilujakso kotitalouksille; sosiaalisista innovaatioista *Osallistuva budjetointi* -toimintatapa ja ekologista innovaatiosta *Heinola Bio Hub* -biotalouden testialusta. Suosituimpien innovaatioesimerkkien valinnassa näkyi myös yhteiskehittävä toimintatapa: *Kestävien elämäntapojen kiihdyttämö* oli kaikkein suosituin innovaatio, ja samaa toimintatapaa edusti myös kolme muuta suosittua mallia. Sosiaaliset innovaatiot olivat suosittuja kaikissa kuntatyypeissä. Myös *Innovaatiobarometrin* (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2018) mukaan yleisimmät suomalaisissa kunnissa käyttöön otetut innovaatiot uudistavat kuntien toimintatapoja. Innovaatioteorioiden mukaan tulkittu-

na edelläesitellyt innovaatiot muodostavat *Agenda 2030* -teemojen mukaisia koordinoituja innovaatiorykelmiä. Tura ja Harmaakorpi (2008, 152; mukaillen Geels & Schot 2007) tulkitsevat näiden koordinoitujen uuden avoimen innovaatiopolitiikan mukaisen toimenpiderykelmien voivan yhdessä toimintaympäristön muutospaineiden ja toimintakulttuurin muutoksen kanssa murtaa vanhan järjestämisen ja tuottaa uuden verkostoja palvelevan koordinoidun innovaatiopolitiikan järjestelmän. Tähän tapaukseen soveltaen kestävä kehityksen toimenpiderykelmät voivat auttaa kuntia huomioimaan kestävä kehitys uuden valtuustokauden strategioissa ja toimeenpanemaan näitä uusia toimintatapoja yhdessä verkostojen kanssa.

Ennakointiprosessin neljäs Toteuta-vaihe

Neljäs työpaja toteutettiin seminaarimuodossa huhtikuun lopussa. Seminaarissa esiteltiin lyhyesti erilaiset skenaariot ja niiden kestävyyshaasteisiin vastaamiseksi valitut innovaatiorykelmät. Sen jälkeen skenaarioita kommentoitiin paneelissa vuorotellen kuntatyypeittäin ja tutkijoiden toimesta. Kuntaedustajien mukaan Suomen kunnat tulevat sijoittumaan tulevaisuudessa eri skenaarioihin. Suurille yli 100 000 asukkaan kaupungeille *Vähähiiliset hyvinvointiverkostot* -skenaario oli tavoiteltavin vaihtoehto, johon päästäkseen kaupunkien on ratkaistava vähähiilisen liikkumisen, polarisaation ja johtamisen haasteet. *Kunta murroksen moottorina* -skenaario oli todennäköisempi ja jopa klassinen kehityskulku maakuntakeskuksille, seutukaupungeille ja keskikokoisille kunnille. *Yksinäisten kestävä kunta* (ei-toivottu tulevaisuus) nähtiin todennäköisenä monelle näköalattomalle kunnalle, joilla on syrjäinen sijainti ja jotka eivät ole taloudellisesti kestävällä polulla. *Loittoneva kunta* (nykytila) nähtiin kuntapanelistien mielestä myös ei-toivottuna vaihtoehtona. Tällainen kunta on perinteinen teollisuus- ja matkailukunta, jossa yhteisöllisyys ja verkostotoiminta tapahtuu kunnan toimintojen ulkopuolella ja kunta itse näyttäytyy palvelukuntana ilman omaa identiteettiä.

Skenaarioita kommentoivaan tutkijapaneeliin kuuluivat Suomen ympäristökeskuksen ja Tampereen yliopiston edustajat. Heidän mukaansa skenaariotyö toi hyvin esille sen, miten keskeinen rooli kunnilla on kestävässä kehityksessä Suomessa ja Pohjoismaissa. Skenaarioissa näkyivät vastakkaisina rooleina kunnan vanha jatkuvaan talouskasvuun perustuva rooli palvelujen tuottajana ja eri tavoilla kestävyyttä ratkovie kuntien rikas verkosto. Verkostot ja monipaikkaisuus olivat tutkijoille uusia teemoja kuntien kestävässä kehityksessä. Tutkijoita yllätti, että verkostot koettiin myönteiseksi ratkaisuksi, vaikka ne toisaalta hävittävät kunnan oman moottoriroolin. Samoin tutkijoita yllätti pehmeiden sosiaalisten innovaatioiden suosiminen kovien johtamiskeinojen, kuten maankäytön ja budjetoinnin, sijasta.

Ennakointiprosessin hyödyt ja lisäarvo kunnille

Neljännän työpajan jälkeen tehtiin palautekysely kaikille *Kestävä kunnat 2030* -ennakointiprosessiin osallistuneille tahoille. Osallistujilta kysyttiin:

1. mitkä syyt saivat viranhaltijat osallistumaan ennakointiprosessiin,

2. mitkä olivat ennakointiprosessin hyödyt ja mikä skenaarioista oli käyttökelpoisen kuntien tulevaisuuden kannalta ja
3. mitä kehittämisehdotuksia näillä oli ennakointiprosessille.

Vastaajat pitivät tärkeimpinä syinä osallistumiseensa saada käyttöönsä vaihtoehtoisia kestävän kehityksen tulevaisuusnäkymiä (skenaariot) ja uusia skaalattavia innovaatioita edistää kestävää kehitystä kunnissa sekä käydä tulevaisuuskeskusteluja toisten kuntien kanssa. Suurimpana yksittäisenä ennakkoinnin hyötynä vastaajat pitivät sen lopputuloksena syntyneitä skenaarioita, jotka olivat hyvä pohja jatkosuunnittelulle myös strategisella tasolla. Skenaarioista käyttökelpoisin oli vastaajien enemmistön mukaan *Kunta murroksen moottorina kestävässä toimintaympäristössä* -skenaario kuten huhtikuussa toteutetussa kuntapaneelissakin. Kehittämisehdotuksena oli, että prosessiin voisi jatkossa osallistaa kunnissa esimerkiksi nuorten vaikuttajaverkostoja, kuntien nuorisovaltuustoja ja kunnallisten ammattiyhdistysliikkeiden edustajia virkamiesten ja tutkijoiden lisäksi, jotta saataisiin erilaisia tulokulmia tulevaisuuteen.

Kyselyn tulokset ovat yhteneviä hollantilaisen vastaavan tutkimuksen ja *Innovaatiobarometrin* (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2018) kanssa. Rijkens-Klomp ja Van Der Duin (2014) selvittivät, kuinka hollantilaiset viranhaltijat ja poliittiset päätöksentekijät hyödyntävät ennakointia strategisissa prosesseissa kansallisella ja paikallisella tasolla. Heidän tutkimuksensa mukaan

Suurimpana yksittäisenä ennakkoinnin hyötynä vastaajat pitivät sen lopputuloksena syntyneitä skenaarioita, jotka olivat hyvä pohja jatkosuunnittelulle myös strategisella tasolla.

asioiden esilletulon vaiheessa ennakkoinnilla haluttiin nostaa esille uusia teemoja päätöksentekoprosessiin. Valmisteluvaiheessa syitä olivat muun muassa pitkän tähtäimen vision ja strategioiden valmistelu sekä strategioiden innovatiivisuuden lisääminen ja testaaminen. Prosessilähtöisiä syitä olivat esimerkiksi vuoropuhelun stimulointi eri osapuolten välillä. Innovaatiobarometrin mukaan kunta-alan innovaatiot syntyvät yhteistyössä toisten kumppaneiden, kuten asukkaiden ja yritysten kanssa.

Kuntaliiton omana tavoitteena on hyödyntää ennakointiprosessin tuloksia ja analyysijä osana kuntien uuden valtuustokauden 2021–2025 strategioiden laadinnan tukea. Tuloksista koottu raportti ja kuntatyypikohtainen diasarja toimeenpanoa tukevine innovaatioineen julkaistiin Euroopan kestävän kehityksen viikolla syyskuussa 2021. *Kestävät kunnat 2030* -ennakointiprosessin tuloksia hyödynnetään myös osana Kuntaliiton käynnistämää *Tulevaisuuden kunta* -toimenpidekokonaisuutta.

3. Yhteenveto ja kehittämissuosituks

Kuntaliitto tukee kuntien uuden valtuustokauden 2021–2025 toimintaa ja strategioiden suunnittelua neljällä erilaisella skenaariolla siitä, minkälaisia ovat tulevaisuuden kestävät kunnat vuonna 2030. Skenaariot on laadittu osallistavin menetelmin YK:n Kestävän kehityksen tavoitteiden näkökulmista aikajaksolle 2021–2035 yhdessä 54 eri-

tyyppisen kaupungin ja kunnan, ORSI-hankkeen, Kestävä kaupunki -ohjelman, Kuntaliiton ja FCG:n edustajien kanssa. Skenaarioiden toimeenpanon tueksi on koottu 115 jo koetultua innovaatiota, jotka on jaoteltu toimenpiderykelmiin kestävyysjohtamisen sekä taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyysjohtamisen teemoissa.

Kunta-ala ennakoijana -tutkimuksen ja *Kestävät kunnat 2030* -ennakointiprosessin perusteella strategiaprosesseja voi kehittää käyttämällä ennakointia systemaattisesti pitkän tähtäimen strategisen suunnittelun tukena, tekemällä ennakkoinnista yhä osallistavampaa innovaatiotoiminnan ja palvelumuotoilun menetelmin sekä ottamalla prosessiin mukaan koko henkilöstö ja poliittiset päättäjät. Ennakointitoiminnan systemaattisuutta voi kasvattaa myös osallistamalla siihen kuntalaisia, yrityksiä ja järjestöjä sekä lisäämällä kuntien, alueiden, maakuntien, kansallisten ja kansainvälisten kumppanien sekä elinkeinoelämän välistä ennakointiyhteistyötä uusien ideoiden ja ymmärryksen luomiseksi. Ennakointityötä voidaan myös kehittää hyödyntämällä aiemmin tehtyä ennakointityötä, vähentämällä päällekkäisyyksiä ja täydentämällä ennakointia tulevaisuuden simuloimisella pelien, mallien ja kokeilujen avulla. Ennakoinnin pohjalta tehtyjen strategisten valintojen toimeenpanoa voidaan vastaavasti tukea jo koeteltujen innovaatioiden skaalaamisella ja hyödyntämällä niiden toimeenpanossa verkostojohtamista.

Lähdeluettelo

- Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku (2002) *Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Edita, Helsinki.
- Chesbrough, Henry (2003) *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Massachusetts, Boston.
- Chesbrough, Henry (2006) *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Massachusetts, Boston.
- Chesbrough, Henry (2011) *Open Service Innovation. Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. First edition. Jossey-Bass, USA, HB Printing.
- Design Council (2004) *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [haettu 26.5.2021]
- Geels, Frank W. & Schot, Johan (2007) Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36. 399–417.
- Heinonen, Sirkka – Ruotsalainen, Juho & Kurki, Sofi (2012) *Luova tulevaisuustila ja osaamisen ennakointi*. Tutu eJulkaisuja 4/2012, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052116447>.
- Hiltunen, Elina (2012) *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum, Helsinki.
- Hiltunen, Elina (2021) *Two step tool for making scenarios*. <https://www.whatsnext.fi/infographic/> [haettu 9.3.2021]
- Jäppinen, Tuula & Pekola-Sjöblom, Marianne (2018) *Innovaatiobarometri 2018. Innovaatiotoiminta suomalaisissa kunnissa*. Uutta kunnista 6/2019, Kuntaliitto, <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2009-innovaatiobarometri-2018>.
- Jäppinen, Tuula & Pekola-Sjöblom, Marianne (2020) *Kunta-ala ennakoijana. Ennakointitoiminta kunnissa ja kuntayhtymissä 2019*. Uutta kunnista 3/2020, Kuntaliitto, <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2050-kunta-ala-ennakoijana>.
- Kestävyysjohtamisen innovaatiokortit (2021) USO 6 – Kestävä kuntajohtaminen -verkosto -sivusto. <https://www.kuntaliitto.fi/tapahtumat/2021/uso-6-verkoston-webinaari> [haettu 27.5.2021]
- Kestävä kuntajohtaminen (2021) *Kestävän kuntajohtamisen verkosto käynnistyy*. <https://www.kuntaliitto.fi/tapahtumat/2021/uso-6-verkoston-webinaari>

- kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2021/kestavan-kuntajohtamisen-verkosto-kaynnistyy [haettu 23.8.2021]
- Kestävät kunnat -skenaariot (2021) USO 6 – Kestävä kuntajohtaminen -verkosto -sivusto. <https://www.kuntaliitto.fi/tapahtumat/2021/uso-6-verkoston-webinaari> [haettu 27.5.2021]
- Kuntalaki (2015) <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp447170128> [haettu 2.9.2021]
- Kuntaliitto (2021) *Kestävä kehitys*. <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/ymparisto/kestava-kehitys> [haettu 23.8.2021]
- Kolko, Jon (2010) Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis. *Design Issues*, 26(1), 15–28. <https://writing.dawsoncollege.qc.ca/wp-content/uploads/2011/09/abductivethinkingdesignsynthesisKolko.pdf>.
- Lahtonen, Jukka & Tokila, Anu (2014) Triple Helix: Malli menestyvälle alueelliselle innovaatio-keskittymälle. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 1/2014. https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/09/lahtonen_tokila1.pdf.
- Leppänen, Anni – Ripatti, Hannu & Jäppinen, Tuula (2017) *Kokeilijan starttipaketti*. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1867-kokeilijan-starttipaketti> [haettu 26.5.2021]
- Maailmanpyörä 2018–2020 (2018) *Kuntien ja alueiden muutosajurit 2018–2020*. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Maailmanpy%C3%B6r%C3%A4_korttipakka_2019.pdf [haettu 26.5.2021]
- Mattelmäki, Tuuli (2007) Yhteissuunnittelu ja osallistuva suunnittelu. Teoksessa Kaasinen, Eija & Norros, Leena (toim.) *Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu – Kohti ekologista systeemiajattelua*. Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere, 231–236.
- Miettinen, Satu (2011) Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiainfo, Tampere, 20–41.
- OECD (2020) *Anticipatory Innovation Governance. Shaping the future through proactive policy making*. OECD Working Papers on Public Governance No. 44, <https://www.oecd.org/science/anticipatory-innovation-governance-cce14d80-en.htm> [haettu 23.8.2021]
- Piipponen, Sirkka-Liisa & Pekola-Sjöblom, Marianne (2019) *Osallistaako kunta, osallistuuko kuntalainen?* Uutta kunnista 3/2019. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2004-osallistaako-kunta-osallistuuko-kuntalainen>.
- Rijkens-Klomp, Nicole & Van Der Duin, Patrick (2014) Evaluating local and national public foresight studies from a user perspective. *Futures*, Vol. 59, 18–26.
- Rogers, Everett M. (1962) *Diffusion of Innovation (DOI) Theory*. Boston University School of Public Health -julkaisut, <https://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/mph-modules/sb/behavioralchangetheories/behavioralchangetheories4.html> [haettu 31.5.2021]
- Rohrbeck, René & Gemünden, Hans Georg (2011) Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>.
- Schwartz, Peter (1991) *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. Currency Doubleday, Dell Publishing Group, New York.
- Seppälä, Yrjö (2013) Tulevaisuustaulukkomenetelmä. Sovelluksena vanhustenhuolto (Osmo Kuusen jälkisanoin). Teoksessa Kuusi, Osmo –Bergman, Timo & Salminen, Hazel (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* Kolmas, uudistettu painos. Acta Futura Fennica 5. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, Sastamala.
- Tura, Tomi & Harmaakorpi, Vesa (2008) Verkostoja palveleva innovaatiopolitiikka. Teoksessa Harmaakorpi, Vesa & Melkas, Helinä (toim.) *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Acta-julkaisusarja nro 200. Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 149–158.