Metropolin hyvinvointi

"TULEVAISUUDESSA MENESTYVÄT ALUEET, JOTKA SAAVAT IHMISET YHDESSÄ RATKOMAAN AIKAMME HÄIJYIMPIÄ ONGELMIA."

DEMOS HELSINKI

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
AGORA CENTER

Työryhmä
Olli Alanen
Antti Hautamäki
Tuuli Kaskinen
Outi Kuittinen
Tommi Laitio
Roope Mokka
Aleksi Neuvonen
Kaisa Oksanen
Satu Onnela
Mikko Rissanen
Simo Vassinen
Ville Viljanen

Toimitus
Riku Siivonen

Graafinen suunnittelu
Suunnittelutoimisto BOTH Oy
www.both.fi

ISBN 978-951-857-580-4

Paino
Erweko Painotuote Oy,
Helsinki 2010

PEFC
PEFC/02-31-120
PEFC Certified
Tähän tuotteeseen käytetty puu on peräisin kestävästi hoidetuista metsistä ja valvotuista kohteista
www.pefc.org

YMPÄRISTÖMERKKI
MILJÖMÄRKI

Sisällys

Esipuhe 5

1. Metropolin kestävä hyvinvointi on yhteistoimintaa 7

2. Kilpailukyky metropolien ajalla 9
2.1 Mitä metropolistuminen tarkoittaa? 10
2.2 Mitä kilpailukykyvertailut eivät mittaa? 13
2.3 Miksi tarvitsemme innovaatioita? 17

3. Viisi trendiä vailla omistajaa 22
1. Niukat resurssit 22
2. Muuttuva väestö 24
3. Globaali talous 26
4. Teknologinen planetarismi 28
5. Yhteisöllisten yksilöiden aika 31

4. Kestävä hyvinvointi ja kestävä innovointi 35
4.1 Kestävän hyvinvoinnin kolme kulmaa 35
4.1.1 Elämänlaatu 37
4.1.2 Kohtuullinen luonnonvarojen käyttö 40
4.1.3 Kestävä taloudenpito 42
4.2 Kestävä innovointi 44
4.3 Kaikki pääomat käyttöön 48

5. Metropolin kumppanuusmalli 51
5.1 Responsiivinen metropoli 51
5.2 Piilevä vauraus 55
5.3 Metropolin vahvuudet 56
5.3.1 Avaraosaaminen 56
5.3.2 Syvätasa-arvo 58
5.3.3 Lujaluottamus 58
5.4 Vauraus ja vahvuudet tehokäyttöön 59
5.4.1 Miksi ihmiset haluaisivat kumppaniksi? 60
5.4.2 Julkisten palvelujen osallistuva tuotanto 63
5.4.3 Avoin innovaatio – julkisten palvelujen linuxit 63
5.4.4 Yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemi 66
5.5 Suuri yhteisö ja kuntien murros 67

6. Design-ajattelulla kestävään innovointiin 69
6.1 Täydellinen instituutio vai parempi elämä? 70
6.2 Design-ajattelussa vertaillaan tuloksia 70
6.3 Design-ajattelu lisää demokratiaa 71
6.4 Design-ajattelun kolme pallinjalkaa 73
6.4.1 Tunnista yhteisöt 73
6.4.2 Kytke häijyimpiin ongelmiin ja yhteisomaan 76
6.4.3 Luo prototyyppejä 79

7. Kymmenen askelta kestävään hyvinvointiin 81
1. Vertaistuotannolla kansan talous toimimaan 81
2. Uusi yritysmuoto: yhteiskunnallinen yritys 84
3. Avoin elinkeinopolitiikka 86
4. Avoin julkinen data – kaupallinen käyttö sallittu 89
5. Kymmenen minuutin kaupunki 90
6. Sysätään ihmiset kestäville poluille 93
7. Monimuotoisen yhteiskunnan palvelurakenne 95
8. Nyrjäyttävä kulttuuri muutosvoimana 96
9. Epävirallisen oppimisen areenat 98
10. Deliberatiivisen demokratian foorumit 100

Kirjallisuusluettelo 102

KESTÄVÄ HYVINVOINTI
KESTÄVÄ INNOVAATIO
KUMPPANUUSMALLI
\+ DESIGN-AJATTELU

METROPOLIN KILPAILUKYKY 2.0

Esipuhe

Helsingin metropolialue on vajaan puolentoista miljoonan asukkaan elinympäristö, jossa syntyy 34 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Alueella käytetään valtakunnan tutkimus- ja kehittämispanoksista noin 40 prosenttia. Työvoimasta yli kolmannes työskentelee metropolialueella, joka määritellään Suomen talouskasvun moottoriksi ja maan ainoaksi kansainvälisesti merkittäväksi suurkaupunkiseuduksi. Metropolin merkitys on tunnustettu myös Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa, jossa puhutaan erityisestä metropolipolitiikasta. Globaali talous muuttuu ja kansainvälinen kilpailu kiristyy. Siksi metropolin tulee kyetä uudistumaan ja käyttämään voimavarojaan tehokkaammin.

Tässä taustaa sille, että Espoon kaupunki päätti vuonna 2009 tilata tutkimusprofessori Antti Hautamäeltä Jyväskylän yliopistosta metropolialueen kilpailukykyä selvittävän tutkimuksen. Tavoitteeksi asetettiin tarkastella ennakkoluulottomasti metropolin kilpailukykyä ja tehdä ehdotuksia metropolialueen elinvoiman vahvistamiseksi. Keskeisiksi teemoiksi katsottiin tulevaisuuden kuntakuva, innovaatiokeskittymien kilpailukyky, uusi palveluajattelu, kuntademokratian uudet ulottuvuudet sekä toiminnallinen ja kestävä yhdyskuntarakenne.

Metropolilla ei ole virallista juridista asemaa eikä muodollista sisältöä. Tutkimuksessa metropoli määriteltiin toiminnallisena alueena, ei hallinnollisena rakenteena. Metropolin ytimen muodostaa pääkaupunkiseutu. Siihen kytkeytyy kymmenen ympäröivän kaupungin kehä, johon kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirkkonummi, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula ja Vihti. Voidaan ajatella, että koko Uusimaa muodostaa laajemman metropolin. Toiminnallisuus kytkee metropoliin myös etäisempiä alueita, esimerkkeinä Hämeenlinna ja Lahti. Metropoli on jatkuvassa muutoksessa oleva organismi.

Hankkeen tilaaja ja rahoittaja Espoon kaupunki kehotti toimeksiannossaan rohkeaan kyseenalaistamiseen ja avauksien tekemiseen. Siksi olemme miettineet uudelta pohjalta sellaisia peruskäsitteitä kuin kilpailukyky, hyvinvointi, kumppanuus, kansalaisyhteiskunta ja palveluajattelu. Tuloksena on haastava tulevaisuuskuva elinvoimaisesta metropolista. Myös loppuraportti poikkeaa tavanomaisesta: julkaisemme kirjan, joka johdattaa lukijansa miettimään uudelleen kilpailukyvyn perusteita ja kuntien roolia sen vahvistamisessa.

Hankkeen ohjausryhmään ovat kuuluneet konserniesikunnan johtaja Helena Elkala, elinkeinojohtaja Kari Ruoho, tutkimusjohtaja Teuvo Savikko ja kehittämisjohtaja Markku Takala Espoon kaupungilta. Hanke on esitelty pääkaupunkiseudun koordinaatioryhmälle ja seudun muille yhteistyöfoorumeille, Espoon kaupunginhallitukselle ja valtuustolle sekä henkilökunnalle, valtioneuvoston asettamalle metropolipolitiikan neuvottelukunnalle ja monille muille foorumeille. Tutkimuksen väliraportti Elinvoimainen metropoli, Analyysi kilpailukyvyn uudesta perustasta ja sen merkityksestä metropolialueelle esiteltiin seminaarissa 3.6.2010. Näistä eri tilaisuuksista saatu palaute on otettu huomioon loppuraportissa.

Tutkimuksen päätutkija ja raportoija on tutkimusprofessori Antti Hautamäki. Tutkimushankkeen pääkumppanina on ollut ajatushautomo Demos Helsinki. Tutkimukseen ja loppuraportin kirjoittamiseen ovat osallistuneet Demoksesta Olli Alanen, Tuuli Kaskinen, Outi Kuittinen, Tommi Laitio, Roope Mokka, Aleksi Neuvonen, Satu Onnela, Mikko Rissanen ja Simo Vassinen sekä tutkimuskoordinaattori Kaisa Oksanen Jyväskylän yliopistosta ja tutkija Ville Viljanen Tampereen yliopistosta. Kirjan toimittajana on ollut Riku Siivonen. Haluan kiittää kaikkia työhön osallistuneita vahvasta sitoutumisesta ja innostuksesta.

Jyväskylässä 8.9.2010

Antti Hautamäki
Tutkimusprofessori | Johtaja
Agora Center, Jyväskylän yliopisto

1. Metropolin kestävä hyvinvointi on yhteistoimintaa

Metropolialueiden suurin mahdollisuus on saada alueellaan asuvien ihmisten potentiaali toteutumaan. Tämä yksinkertainen tosiasia hukkuu usein, kun puhumme menestyksen välineistä ja mittareista. Syykin on yksinkertainen – välineet ja mittarit vanhenevat. Oli niiden kohteena sitten kilpailukyky tai hyvinvointi, ihmiset ja olosuhteet ympärillä ovat muuttuneet.

Esitämme tässä kirjassa vaihtoehtoisen ajattelutavan. Pyrimme vastaamaan miten inhimillistä potentiaalia, kunkin alueen kaikkein perimmäisintä voimavaraa, voidaan jalostaa ja ottaa käyttöön kestävästi. Miten rakentaa alueellista elinvoimaisuutta, ilman että se vie pohjan tulevaisuuden menestykseltä?

Katse on ensinnäkin suunnattava ihmisiin ja heidän yhteisöihinsä. Sieltä nousee tulevaisuuden metropolin menestys. Meidän pitää ymmärtää päivittäistä elämää. Mikä erilaisia ihmisiä liikuttaa? Keihin he itseään vertaavat? Mitä kaikkea he osaavatkaan?

Instituutioita rukkaamalla ja säätämällä me emme enää pärjää. Instituutio on aina väline, eikä sellaisena edes ideaalin toteutuma. Siksi metropolin kehittämisen lähtökohdaksi on otettava kestävä hyvinvointi. Silloin on ymmärrettävä, että kilpailukyky syntyy hyvinvoinnista, innovaatioiden avulla. Kilpailukyvyn sykli on siis *kestävä hyvinvointi > kestävät innovaatiot > kestävä kilpailukyky > kestävä hyvinvointi*.

Kestävä hyvinvointi tarkoittaa sitä, että otamme systemaattisesti lähtökohdaksemme ihmiskunnan suurten haasteiden ratkaisemisen. Asetamme sen etusijalle yhteiskuntamme *kaikessa* toiminnassa – niin julkisella sektorilla, yrityksissä kuin kansalaisten omassa toiminnassakin. Tämä on ainoa eettisesti kestävä lähtökohta ihmislähtöiselle yhteiskunnalle. Me uskomme myös, että se on avain sitkeään vaurauteen: ihmiskunnan häijyimpien ongelmien ratkaisuille löytyy varmasti kysyntää, riippumatta suhdanteista ja globaalin kilpailun kovuudesta.

Yrityksillä on suuri rooli metropoliseutumme tulevaisuuden muokkaamisessa. Yritysten menestys taas määräytyy niiden pysyvästä kyvystä tuottaa innovaatioita. Metropolialueen on suuntauduttava kestävien innovaatioiden kehittämiseen. Niiden lähtökohtana on kestävän hyvinvoinnin luominen. Innovaatioiden synnyttäminen on perinteisesti ollut yritysten vastuulla, mutta kestäviä innovaatioita ovat muutkin kuin esimerkiksi yritysten tekniset keksinnöt. Kestäviä innovaatioita ei synny, jos ihmisiä ei saada mukaan niiden kehittämiseen. Samalla pitäisi jakaa ymmärrys aikamme suurista muutoksista ja häijyimmistä ongelmista. Näitä ovat muun muassa elämäntapasairaudet, väestön ikääntyminen ja kasvava liikkuminen yli rajojen, avoimen informaation hallitsemattomuus, energian ja luonnonvarojen riittävyys sekä se, että menestyvimpiä ovat alueet, joissa ihmisten osaamista kehitetään jatkuvasti.

Suomalaisen yhteiskunnan kehittäminen on taitekohdassa. Se tarkoittaa uudenlaista maantieteellistä ymmärrystä yhteiskunnasta. Olemme tottuneet kehittämään Suomea yhtenä kokonaisuutena, jossa on tärkeää pitää kasvukeskukset ja muuttotappioseudut samankaltaisina. Nyt kehitys ja haasteet eriytyvät. Metropolialueen rooli yhteiskunnan menestyksen vauhdittajana korostuu, koska juuri sen kautta globalisaatio tapahtuu. Metropolin haasteet ovat monesti erilaisia kuin muun Suomen, mutta samanlaisia kuin muiden metropolien. Kyse ei siis ole keskustan ja periferian vastakkainasettelusta, vaan poliittiselle kar-

talle ilmestyy aivan uusi kansainvälisen ja paikallisen politikan taso: metropolipolitiikka. Se tarkoittaa uusien potentiaalien käyttöönottoa, ei vain niukkuuden jakamista kansallisesti.

Taitekohta tarkoittaa myös uudenlaista tapaa ymmärtää ihmisten rooli yhteiskunnassa. Suomea on kehitetty siis instituutioiden kautta. Tavoitteena on ollut toki ihmisten hyvinvointi, mutta ihmiset ovat olleet enemmän kohteita kuin tekijöitä. Metropolin kehittämisessä lähtökohdaksi on otettava ihminen – sekä yksilönä että yhteisöjen jäsenenä, sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden piirissä.

Taitekohta tarkoittaa myös uudenlaista tapaa mitata yhteiskunnan menestystä. Olemme mitanneet yhteiskunnan menestystä kaksijakoisesti, yhtäältä taloudellisen kilpailukyvyn, toisaalta ihmisten hyvinvoinnin kautta. Jatkossa meidän on opittava näkemään näiden yhteys paremmin.

Metropolialuetta on tähän asti kehitetty 1900-luvulle tyypillisillä eväillä. Taloudellista menestystä on haettu paitsi houkuttelemalla ja tukemalla yrityksiä, myös kansalaisten hyvinvointia turvaavilla palveluilla. Tämä tarkoittaa erityisesti koulutus- ja tutkimuslaitosten vahvistamista, yhdyskuntarakenteen kehittämistä ja julkisen palvelutarjonnan tehostamista. Näiden välineiden ympärille on keskittynyt myös keskustelu metropolin hallinto- ja kuntamallista. Metropolien ajan yhteiskunnan ja ihmisten näkökulmasta siinä keskustelussa on etsitty vastauksia vääriin kysymyksiin. Niihin vastaamalla emme pysty uudistamaan metropolia oikeaan suuntaan, emmekä valjastamaan työhön kaikkia tarjolla olevia resursseja.

Kestävään innovointiin ei voida siirtyä ilman kuntien uutta ja voimakasta roolia. Niillä on muita toimijoita laajempi, legitiimimpi ja pitkävaikutteisempi mahdollisuus vaikuttaa metropolien kehitykseen. Kestävän hyvinvoinnin – samoin kuin kilpailukyvyn – kannalta kunnan ominaisuuksilla on väliä. Kuntien pitää oppia linkittämään alueidensa toimijat – ihmiset, yhteisöt ja yritykset – monimutkaisiin systeemisiin ongelmiin.

Toisin kuin yritystoiminnassa ja yksilöiden arjessa, kuntien toiminnassa korostuvat pitkän aikavälin systeemiset ongelmat ja niiden ratkaisut. Yksittäiset yritykset, muut yhteisöt tai ihmiset eivät voi ratkaista systeemisiä ongelmia. Ne muuntautuvat ja kaipaavat jatkuvaa tarkkailua ja ratkaisujen päivitystä. Juuri tässä on kestävän alueellisen kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin linkki. Jos systeemisten haasteiden tarjoama tehtävä ymmärretään oikein, suuntautuu kunta kestävään hyvinvointiin. Siihen auttavilla välineillä on kysyntää kaikissa maailman metropoleissa, nyt ja kaukana tulevaisuudessa.

Kuntaa ei siis voi enää nähdä vain jähmeänä perusedellytysten turvaajana, joka tuottaa toimivan infrastruktuurin, koulutuksen, sosiaalipalvelut ja terveydenhuollon. Kunnan tehtävä ei ole myöskään toimia itsellisenä ja muista riippumattomana yhteiskunnan moottorina. Sen sijaan kunnan on löydettävä responsiivinen rooli suhteessa yhteiskunnan eri toimijoiden motiiveihin, päämääriin ja voimavaroihin. Kuntien pitää kuunnella ja joskus vähän sysätäkin ihmisiä, yrityksiä ja yhteisöjä.

Vahvimmat alueet pystyvät kaivamaan esiin ihmisiin ja näiden väliseen yhteistoimintaan liittyviä piileviä voimavaroja. Tämä on responsiivisen, kumppanuuteen perustuvan yhteiskunnan lupaus. Tarjolla uusi resurssi, kun vanhoista on jo pulaa! Talouskielellä tämä tarkoittaa uusien resurssipoolien jalostamista ja käyttöönottoa. Eettisessä mielessä se tarkoittaa, että pystymme metropolialueena antamaan arvoa ihmisten monipuolisuudelle ja erilaisuudelle. On vaikea keksiä, miksi ihminen ei haluaisi silloin antaa hyvää vähän takaisinkin, meille kaikille.

2. Kilpailukyky metropolien ajalla

Maailma on muuttunut metropolien pelikentäksi. Pelaajilla on eri vahvuudet, mutta säännöt ja haasteet ovat samat. Siksi on alettu mitata alueiden kilpailukykyä. Sen avulla on kyllä pystytty selittämään metropolien keskinäisriippuvuutta, mutta ei sitä miten hyvinvointi syntyy. Mittareiden kattamat teemat ja luvut eivät ole hyvinvoinnin ja pitkän aikavälin elinvoimaisuuden kannalta ainoita tärkeitä asioita. Hyvinvointi ei synny pelkästä tuottavuuden kasvusta eivätkä innovaatiot synny ilman hyvinvointia. Kilpailukykymittarit eivät kuvaa sitä, minkälaisia välineitä meillä on tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi. Kilpailukyvyssä on kyse innovaatioiden ekosysteemin kultivoimisesta. Kestävä hyvinvointi rakentuu kestävälle innovaatiolle, jota perinteinen kilpailukykyajattelu ei tuota.

Kenen pitäisi auttaa kerjääjiä?

– HELSINGIN UUTISTEN LÖÖPPI

Näin kysyi Helsingin Uutiset lööpissään neljäntenä elokuuta vuonna 2010. Kysymys on hyvä. Vuodesta 2008 lähtien Helsingin metropolialueelle on kesäisin saapunut muutamia satoja kerjäläisiä. Heitä tulee Itä-Euroopasta, erityisesti Romaniasta. Osa heistä kiertää muita Euroopan metropoleja saapuen aina välillä Helsinkiin. Osa heistä on täällä kerran, mutta moni palaa ja elää täällä toistuvasti pidempiä jaksoja.

Eri keskusten väliä kulkevat kerjäläiset eivät ole romanialainen tai suomalainen ilmiö. He ovat metropolien ajan ilmiö, elävä esimerkki metropolisoitumisesta. Euroopan muista metropoleista tuttu näky yllätti pääkaupunkiseudun. Emme ole tottuneet ajattelemaan itseämme osana globaalia metropolien kudosta.

Lööppi perää vastuuta. Sen pohtiminen kertoo paljon uudesta metropolien ajasta. Kerjäläisten hyvinvointi on tuskin Romanian maaseutujen vastuulla. Tuskin se on myöskään Suomen valtion tai yksittäisten metropolialueen kuntien vastuulla. Kyse on metropolitason vastuusta tai vähintäänkin yhteisestä ongelmasta. Kerjäläisilmiö kuuluu kaikkien Euroopan metropolien arkeen.

Ilmiöön haetaan paikallisia ratkaisuja joka puolella maailman metropoleja. Siksi myös vastaukset ovat osin yhteisiä. Lööppi herättää meidät ajalle, jossa kansainvälinen tai globaali eivät enää kuvaa eri alueiden ja niiden asukkaiden välisiä suhteita. Elämme globalisaation vaihetta, joka nostaa näyttämölle toisiinsa eri tavoin kietoutuneet metropolit. Helsingin seudun ominaisuudet ja ratkaisut voivat levitä metropolikudoksen kautta ympäri maailmaa. Ja täällä on jo nyt palanen Bukarestia, Pekingiä, Bangkokia ja Tukholmaa.

Siksi kysymys romanikerjäläisten auttamisesta on sama kuin tämän kirjan peruskysymys: miten toisiinsa voimakkaasti kytkeytyneitä metropoleja tulisi hallita, vaikka meillä ei ole selkeitä mekanismeja, joilla tämän voisi tehdä.

Meillä ja muualla tehtävien ratkaisujen onnistuminen riippuu metropolien keskinäisistä kyvyistä siirtää paikasta toiseen ratkaisuja – ei vain ongelmia. Kaikkia metropolialueita kohtaavien häijyimpien ongelmien ratkaiseminen luo alueelle kestävää kilpailukykyä.

2.1 Mitä metropolistuminen tarkoittaa?

METROPOLIT OVAT 2000-LUVUN TAPA NÄHDÄ MAAILMANKARTTA.

Metropolistuminen on 2000-luvun alun suuria ilmiöitä, megatrendi. Globalisaation uusi vaihe painaa ihmiset kaupunkiseuduille. Suurin osa maailman ihmisistä asuu ”samassa paikassa”, globaalissa Metropoliksessa.

Siksi kuva maailmasta muuttuu. Ennen kartat valtiorajoineen kuvasivat, kuka milläkin alueella hallitsee ja omistaa alueen luonnonvarat. Nyt yhä useampi meistä asuu kaupungeissa. Siksi maailman dynamiikkaa kuvaa nykyään poliittista karttaa paremmin vertaus biologisiin soluihin. Valtiot himmenevät taustalle ja esiin nousevat taloudellis-kulttuuriset solukeskukset – metropolit. Rajojen sijaan korostuvat erilaiset yhteydet, lävistävyydet, virtaukset ja vaihdot keskusten välillä. Osaamisesta on tullut tärkein taloudellinen menestystekijä.

Globalisaatiota on kuvattu yhtenäistäväksi voimaksi. Tämä voima kanavoituu paikallisiin yhteisöihin, metropoleihin. Metropolit ovat yksi ja sama ilmiö kaikkialla maailmassa. Ne ikään kuin kantavat samaa kulttuuris-teknistä DNA:ta. Metropolit ovat hiukan eri näköisiä, mutta joka puolella tapahtuu kuitenkin hyvin samankaltaisia asioita.

On syntynyt globalisaation solmukohtia, jotka ovat näkyneet metropoliseuduilla 2000-luvun ilmiöinä: Kulutustarjonta on samankaltaistunut kaupungeissa ympäri maailman. Kaupunkien strategioista on tullut toistensa kopioita – kovin moni haluaa muuttua Bilbaon tapaan teollisuuskaupungista kulttuurikaupungiksi. Kaikki yrittävät houkutella luovan luokan osaajia lähes identtisillä lupauksilla ainutkertaisesta kaupunkikulttuurista. Lisäksi on syntynyt uusi tutkimussuuntaus: kaupunkiseutujen kilpailukykyvertailut.

Usein ajattelemme, että globalisaatio saa aikaan metropolit ja niiden muutokset. Mutta samankaltaistavan voiman takana ovatkin – päällisin puolin järjenvastaisesti – ihmiset. Aalto-yliopiston suurkaupunkisuunnittelun professori Peter Ache on sanonut: ”Metropoli on kokemus, joka koostuu ihmisten valinnoista ja haaveista.” Se tarkoittaa, että metropoleja liikuttavat ja muovaavat ihmisten käsitykset hyvästä elämästä: missä ja miten he voivat kuvitella asuvansa, viettävänsä vapaa-aikaansa ja työskentelevänsä. Metropolikehitys nostaa yksilön kuljettajan paikalle. Metropolisoituminen tarkoittaa, että kaupungit ymmärretään yhä vähemmän hallinnollisina yksikköinä. Sen sijaan ne ovat ennen kaikkea ihmisten mahdollisuuksien horisontteja, kokemuksellisia ympäristöjä ja valintojen tuloksia.

Tämä tekee globalisaatiosta ihmisen kokoisen. Se ei ole itseohjautuva muutos. Metropolialueiden asukkaiden konkreettiset pyrkimykset ja mieltymykset tekevät

globalisaation sellaiseksi kuin se on. Hyvässä mielessä ihmisten valinnat ja halut konkretisoituvat uusina innovaatioina ja erilaisina kulttuurisina tuotteina, huonossa mielessä kasvavana energian ja luonnonvarojen kulutuksena.

Metropoliksi pääsee vasta kun on osa ketjua. Metropoliksi ei tulla erikoistumalla tai kaupunkikehitystä suuntaamalla. Metropolikehitys kaupunkiseudulla alkaa vasta erilaisten määrällisten ehtojen täytyttyä. Vasta esimerkiksi riittävän osaamistiheyden ja kulutusvoiman jälkeen alueet alkavat kytkeytyä muihin metropoleihin ja niistä tulee tämän kytkeytymisen kautta metropoleja. Esimerkiksi Globalization and World Cities Research Networkin luokittelussa Helsinki pääsee ryhmään Beta. Edellä on reilut viisikymmentä merkittävämpää metropolia. Samassa kategoriassa Helsingin metropolialueen kanssa ovat Bangalore, Berliini, Boston, Dallas, Geneve, Hampuri, Kairo, Kuwait, Kööpenhamina, Luxemburg, Oslo ja Riad.

Metropolistuminen rikkoo kansallisen keskus-periferia-ajattelun. Kansallisvaltiot ovat perinteisesti pyrkineet ohjaamaan alueidensa kehitystä ja tasapainottamaan eroja kaupunkiseutujen ja syrjäseutujen välillä. Metropolit muuttavat perinteistä aluekehityspolitiikkaa ohjanneet mallit. Metropolit eivät kilpaile maakunnallisten keskusten kanssa, vaan toisten metropolien joukossa. Metropolit ovat myös yhä useammin valtioiden tulevaisuuden tekijöitä. Tutkija Dan Steinbockin kattava analyysi Helsingin metropolialueen kilpailukyvystä kuvaa, kuinka Suomen kilpailukyky on pitkälti sama asia kuin Helsingin metropolialueen kilpailukyky. Tämä johtuu talouden, ihmisten ja osaamisen keskittymisestä.

Metropolikeskukset eivät kuitenkaan ole vain kansallisia ”vetureita”, joiden luoma vauraus säteilee myös periferiaan ja jotka elävät symbioosissa luonnonvaroja, työvoimaa ja virkistysmahdollisuuksia tarjoavan muun maan kanssa. Tämän perinteisen tehtävän lisäksi metropoli on nyt itsenäinen ja toisiin metropolialueisiin kiinnittynyt oma toimijaluokkansa. Tämä kytkös muihin metropoleihin tuo uusia asioita hallittavaksi. Metropoleja yhdistävät ja haastavat muun muassa palveluvaltaisuus, elinkeinopoliittiset kokeilut, uudenlaisten kasvuedellytysten etsintä sekä omaleimaiset asuinalueet – toisaalta omassa metropolissamme myös niiden puute.

Metropoleissa elää metropoliitteja. Näin siksi, että metropolit muokkaavat asukkaidensa elämäntapaa ja käyttäytymistä. Metropoliitille mahdollisten valintojen horisontti on verkosto, joka on kertaluokkaa monimutkaisempi ja rikkaampi kuin pienemmässä keskuksessa elävän. Nämä mahdollisuudet ovat konkreettisesti näkyvillä siellä missä hän asuu – vaikka ne toteutuvat todellisuudessa jossain toisessa metropolissa. Mahdollisuuksia avaavat vertaisten eli toisten metropoliittien esimerkit ja tarinat. Tähän horisonttiin kuuluvat koulutus- ja työmahdollisuudet sekä tavat harrastaa ja kuluttaa. Ne muokkaavat meitä mieltämään olevamme osa joukkoa, joka on yhtä lailla sitoutunut niin muiden metropoliittien elämäntarinoihin kuin esimerkiksi sukunsa synnyinseutujen tulevaisuuteen ja niiden itselleen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Nämä ihmiset tekevät valintansa metropolien, eivät muiden saman maan kaupunkien välillä.

Kaikki metropoliseuduilla asuvat eivät ole metropoliitteja. Osa ihmisistä ajattelee tulevaisuuttaan hyvin paikallisesti, esimerkiksi nykyisen asuin- tai työpaikkansa raamittamana. Monelle Helsingin seudun asukkaalle oman elämän pelikenttä on yhä Suomi. Eikä kaikilla tietenkään ole edes kielitaitoa, joka mahdollistaisi siirtymisen metropolista toiseen. Mutta metropoliittinen osa kaupunkien asukkaista ja heidän elämäänsä ohjaava ajattelumalli saa aikaan metropolin ominaisuudet.

Metropolisoituminen siis irrottaa kaupunkiseudun kansallisesta aluekehityksestä osaksi globaalia vaihdantaa ja kytkeytymistä. Yksi keskeisimmistä syistä on työmarkkinoiden kansainvälistyminen. Kuten muuallakin maailmassa, myös

Suomessa maahanmuuttajat keskittyvät suurimmille kaupunkiseuduille. Helsingin väestöstä ulkomaalaisia on 7,2 prosenttia, kun koko Suomessa luku on 2,9. Myös työvoimaan kuuluvista noin kolme prosenttia ulkomaalaisia tai ulkomailla syntyneitä. Pääkaupunkiseudulla heitä on eniten. Työvoimavirroista saatavat tiedot kuitenkin vanhenevat nopeasti, eikä lukuihin kannata takertua. Vaikka ulkomaalaisten maahanmuutto onkin ollut kasvussa, pysyvä muutto työn perusteella on Suomessa yhä melko vähäistä. Suomalaiset myös hakeutuvat entistä useammin töihin ulkomaille. Siirtolaisrekisterin mukaan vuosittain ulkomaille lähtee tuhansia – erityisesti korkeasti koulutettuja – suomalaisia.

Metropolialueella lukuisat toimijat valmistautuvat työmarkkinoiden kansainvälistymiseen. On syntynyt uusia toimintamalleja ja pilottihankkeita. Kansainvälistyminen näkyy muun muassa rajat ylittävinä julkisina palveluina ja kansainvälisten henkilöstöpalveluyritysten synnyssä. Kolmannen sektorin rooli korostuu erilaisten sosiaalisen verkostojen luomiseen ja sitouttamiseen keskittyneissä palveluissa (esimerkiksi maahanmuuttajajärjestöt ja kansainväliset vapaa-aikaverkostot kuten Jolly Dragon tai Otaniemi International Network).

Metropoleilla on yhtenevät häijyimmät ongelmat. Jos metropolikehitys yhtenäistääkin kaupunkien strategioita, on metropoleilla myös yhteiset huolet:

energian ja luonnonvarojen kulutus, väestön ikääntyminen, etnisten ryhmien integrointi ja muut monikulttuuristumisen haasteet, liikenneruuhkat ja asumisen kalleus, elämäntapasairaudet ja globaalit terveysuhat sekä vaatimus osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Ne ovat kaikille tuttuja, häijyimpiä ongelmia (wicked problems), kuten tutkijat niitä kansainvälisesti kutsuvat. Niille on ominaista, että ongelmaa ei pystytä edes tarkasti määrittelemään. Näin ollen ei ole myöskään oikeaa ratkaisua. Toteutetut ratkaisut taas voivat osaltaan muuttaa ongelman luonnetta.

Metropolialueen kannalta häijyimmille ongelmille on luonteenomaista kolme asiaa: universaalisuus, loputon kysyntä hyville ratkaisuille ja systeemisyys. Ensinnäkin ongelmat ovat universaaleja. Ne kohtaavat ihmisiä Suomessa, Kiinassa, Afrikassa, Brasiliassa ja Piilaaksossa. Ongelmien taustalla jylläävät kaikkialla samat monimutkaiset ajurit, vaikka ongelmat saavat erilaisia muotoja ja niihin etsitään paikallisia ratkaisuja. Toiseksi hyville ratkaisuille on aina kysyntää. häijyimpiin ongelmiin tarvitaan ja etsitään ratkaisuja kaikkialla maailmassa. Kolmanneksi ne eivät ratkea yksittäisillä interventioilla, ”täsmälääkkeillä”, kuten esimerkiksi lainsäädännöllä, veroilla, teknologialla, kansalaisten vauraustason nousulla tai koulutusinvestoinneilla. Yksittäisten ratkaisujen sijaan pitää etsiä kokonaisia – systeemisiä – ratkaisumalleja, joissa muutetaan useita toisiinsa vaikuttavia tekijöitä yhtä aikaa. Niissä jokainen eri toimija voi ratkaista ongelman tavallaan, mutta ratkaisu on kaikkien käytettävissä.

Jotta ongelmiin voidaan tarttua, vaaditaan metropoleille uudenlaista tapaa tehdä politiikkaa. Häijyimpien ongelmien ratkaisu vaatii pitkäjänteisyyttä ja luottamusta siihen, että ongelmiin haetaan ratkaisua yhdessä. Tästä syntyy metropolien julkisen hallinnon uusi rooli. Se toimii luotettavuutta turvaavana partnerina ihmisille, jotka haluavat osallistua uuden ratkaisun tai toimintamallin luomiseen. Julkisen sektorin yhtenä välineenä tähän on järjestää myös elinkeinoelämä tukemaan ihmisten ja heidän yhteisöjensä mahdollisuuksia etsiä ratkaisuja. Jo nyt kaupungit osallistuvat työpaikkojen ja osaamisklusterien orkestrointiin perinteisen innovaatio- ja elinkeinopolitiikan keinoin. Tämä ei enää riitä: metropolialueiden tulee oppia tönäisemään ja sitouttamaan lyhytjänteisiä yrityksiä häijyimpien ongelmien ratkaisuun.

Samalla metropolistuminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia ongelmien ratkomiseen. Jossain toisella alueella löydetty paikallinen ratkaisu on usein siirrettävissä tai ainakin sovellettavissa. Näin uudet teknologiat, johtamiskäytännöt,

tutkimustulokset ja erilaiset sosiaaliset innovaatiot leviävät, kehittyvät ja valtavirtaistuvat paljon nopeammin kuin mihin aiemmin on totuttu. Erityisesti informaatioteknologian jatkuva ja draamaattinen hinnan lasku nostaa uuteen asemaan voimakkaasti kaupungistuvat alueet, jotka sijaitsevat useimmiten entisissä kehitysmaissa. Enää pelkkä tieteellisteknillinen osaaminen ja vauraus eivät selitä hyödyllisten innovaatioiden syntyä.

Tällaisessa metropolien maailmassa me siis olemme kiinni ja se näyttää ainakin ensisilmäyksellä kovan kamppailun maailmalta. Alueiden menestystä tässä kamppailussa on pyritty kuvaamaan kilpailukyvyllä. Jotta taas voimme selittää menestystä pitää ensin oivaltaa, mistä tämä kilpailukyky itse asiassa syntyy ja miksi sitä pidetään niin tärkeänä.

2.2 Mitä kilpailukykyvertailut eivät mittaa?

”Helsinki maailman kuudenneksi paras kaupunki elää”

–ILTALEHTI 12.02.2010

”Suomi säilytti asemansa kilpailukykylistan kärkijoukossa”

–HS 9.9.2010

Metropoleista on alettu puhua ennen kaikkea keskenään kilpailevina keskuksina. Tätä käsitystä metropolien kansainvälisistä yhteyksistä ovat vauhdittaneet erilaiset 2000-luvulla yleistyneet metropolialueiden kilpailukykyvertailut. Nämä vertailut eivät ole tutkijoiden yksityisomaisuutta, vaan niistä on tullut tyypillistä 2000-luvun kieltä. Metropoliurheilun kieli ulottuu tieteellisistä keskusteluista uutislähetyksiin ja kahvipöytiin. Tuloksista uutisoidaan kuin kaupunkien ja valtioiden välisistä turnajaisista, joissa toiset menestyvät ja toiset epäonnistuvat.

Kun aikakauslehti Newsweek nosti vertailussaan Suomen maailman parhaaksi maaksi elää, uutisoivat siitä Suomessa käytännössä kaikki viestimet. Uutisointia katsomalla on helppo todeta, kuinka kilpailukykyvertailut hivelevät itsetuntoamme. Kun selitämme tuloksia, Helsingin metropolialueen menestys kytkeytyy perinteisten kansallisten ylpeydenaiheiden sarjaamme: korruption vähäiseen tasoon, nuorten osaamiseen ja oppineisuuteen, Sibeliukseen sekä olympiakultiin. Kuten urheilua, on rankkausten tuloksia helppo ja kiehtova seurata. Tuloksista kertominen ei kuitenkaan tee meitä viisaammiksi menestyksen todellisisten kriteerien suhteen. Ne jäävät nopeatempoisessa uutisoinnissa usein sivuun. Mistä lajeista olemme itse asiassa saaneet mitaleita?

Kilpailukyky kuuluu käsiteperheeseen, joka on kuvannut toisen maailmansodan jälkeistä taloutta ja syvenevää globalisaatiota. Sen keskiössä ovat tuottavuuden ja talouskasvun käsitteet. Kilpailukyky liittyi ajatukseen siitä, että kaikki maat, alueet ja yritykset kilpailevat tietyssä globaalin talouden määrittämässä ”sarjassa”, jossa voittajat ratkaistaan tuottavuudella. Kilpailukykyajattelu kuuluu modernin aikakauteen, jossa tuotannon optimointi ja aineellinen kasvu yhdistyivät optimismiin ja uskoon jatkuvasta edistyksestä. Edistysuskon voimaa kuvaa jo pyrkimys mitata kilpailukykyä ja tarjota päätöksenteon pohjaksi objektiivista, vertailukelpoista tietoa alueiden tai kaupunkien tilasta.

Mutta on vaikea mitata edes niiden kilpailujen määrää, joissa olemme mukana. Metropolien kilpailukykyä vertailevat monet tutkimuslaitokset, EU:n ja OECD:n kaltaiset kansainväliset organisaatiot ja aikakauslehdet The Economistista Monocleen. Osa näistä kilpailusarjoista on pysyviä, osa kertaluontoisia mittauksia. Usein

kilpailemme vielä eri lippujen alla: Helsingin, Etelä-Suomen, Suomen tai jopa EU:n joukkueessa. Yksittäisten metropolien nousuista ja laskuista sarjojen sisällä ja välillä on vaikea pitää kirjaa.

Kirjavasti nimettyjen kilpailukykymittareiden ja -indeksien, kuten European Competitiveness Indexin, Global Cities Indexin, Global Liveability Reportin tai Urban Audit Perception Surveyn ajatellaan puhuvan samasta asiasta. Mittareiden tarkempi analyysi kuitenkin paljastaa, ettei kilpailukyky ole yksiselitteinen asia. Vertailuja tekevät tutkijat eivät ole kyenneet määrittelemään kilpailukykyä yhtenevästi.

Yhteisen määritelmän puuttuessa kaupunkien kilpailukyky viittaakin laajasti niiden menestymiseen yhteiskunnan eri tasoilla. Mittarit ovat tekijöidensä luomuksia: niihin on yhdistetty niitä kaupunkien ja alueiden menestystekijöitä, jotka ovat näyttäytyneet laatijoilleen keskeisinä. Kun mittarit luonnollisesti pyritään rakentamaan vahvoiksi ja kattaviksi, on niissä yhden kilpailukyvyn käsitteen alle yhdistetty suuri määrä kaupunkien ja alueiden nykytilasta kertovia indikaattoreita.

Suomen sijoitus kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa on 2000-luvun puolivälistä lähtien pudonnut aivan huipulta tasaiseen kärkiryhmään. Maailman talousfoorumi WEF sijoittaa Suomen nyt seitsemänneksi, kun vuosituhannen alussa foorumi piti meitä maailman kilpailukykyisimpänä maana.

Mitä WEF:n havainto meille lopulta kertoo? Miten se suhtautuu muihin tutkimuksiin? Eikö meidän pitänytkään olla maailman paras maa?

Tarkempi paneutuminen esimerkiksi Maailman talousfoorumin tutkimukseen paljastaa, mitä kilpailukyky sen mielestä on. WEF määrittelee kilpailukyvyn niiksi rakenteiksi, politiikoiksi ja käytännöiksi, jotka määrittävät tarkasteltavan maan tuottavuuden. Näitä tekijöitä tarkastellaan kahdentoista sektorin kautta:

1. instituutiot
2. infrastruktuuri
3. makrotaloudellinen ympäristö
4. kansanterveys
5. peruskoulutus
6. korkeakoulutus
7. tavara- ja työmarkkinoiden tehokkuus
8. rahoitusmarkkinoiden kehitys
9. teknologiset valmiudet
10. markkinoiden koko
11. liiketoiminnan kehittyneisyys
12. teknologisen innovaatiotoiminnan taso

Käytännössä organisaatiot kuten WEF mittaavat kilpailukykyä valtavalla joukolla pienempiä mittareita. WEF:llä näitä mittareita on pitkälti yli sata, jotka on ryhmitelty yllämainittujen sektoreiden alle. Indikaattorit ovat osin tilastolliset, osin ne perustuvat asiantuntija-arvioihin. Ne vaihtelevat korkotasosta yritysten tutkimus- ja kehityspanosten suuruuteen sekä korkeakoulutettujen väestöosuudesta teknis-taloudellisten klusterien kehittyneisyyteen.

Lista kilpailukyvyn osa-alueista on puuduttava. Sen se kuitenkin näyttää hyvin, että nykyään globaalissa kilpailukykykeskustelussa puhutaan ennen kaikkea taloudellisesta kilpailukyvystä. Mutta taloudellinen kilpailukyky kertoo vain kansantalouksien nykytilasta. Käsillä oleviin tulevaisuuden haasteisiin se tarjoaa vain osavastauksia.

Sitä paitsi valtavan muuttujajoukon edessä oman toiminnan mahdollisuudet ja rajat hämärtyvät. Näin siksi, että monet kilpailukykyvertailuissa käytettävistä indikaattoreista ovat laajojen historiallisen kehityskulkujen tuloksia. Me emme voi niihin vaikuttaa. Väestön ikääntymisen juuret ovat koko edellisen vuosisadan syntyvyys- ja väestönkehityksessä. Osaa tarkasteltavista asioista on käytettävissä

olevilla välineillä jopa mahdotonta muuttaa. Maan tai kaupungin sijainti on otettava annettuna, olipa se keskeinen tai syrjäinen. Liikenneyhteyksiin voi vaikuttaa vain osittain. Eurooppaan katsottaessa meillä on edelleen edessämme Itämeri.

MITEN HELSINKI PÄRJÄÄ JA MILLÄ EVÄILLÄ?
Merimaa ja Ståhl ovat verranneet Helsingin metropolialueen menestystä eri kilpailukykytutkimuksissa.

HEIDÄN MUKAANSA HELSINGIN VAHVUUDET OVAT SEURAAVAT

- koulutusjärjestelmän taso
- korkeasti koulutettujen suuri määrä
- teknologian taso
- tietoyhteiskunnan kehittyneisyys
- suuret tutkimus ja kehitys -investoinnit
- patenttien määrä
- kulttuuripalvelut

ALUEEN HEIKKOUKSIA PUOLESTAAN OVAT

- pitkät etäisyydet seudun sisällä
- syrjäinen sijainti
- ulkomaalaisten vähäisyys
- väestön ikääntyminen
- talouden yksipuolisuus
- markkinoiden pieni koko
- talouden kannustinongelmat
- suuri työttömyys

Kilpailukyvyn mittaamisen perusoletukset kaipaavat siis päivittämistä. Nykyinen lähestymistapa on liian kapea. Tulevaisuuden avoimessa verkostotaloudessa esimerkiksi alueella tehtyjen patenttien määrä ei kerro todellisesta innovaatiokyvystä. Tai jos innovatiivisuutta arvioidaan tutkimus- ja kehitysmäärärahojen osuutena bruttokansantuotteesta, mittaus kuvaa lähinnä kaupunkien sen hetkistä taloustilannetta ja julkisten investointien painopisteitä. Talous korostuu kilpailukykyvertailuissa sekä suorasti että epäsuorasti.

Toisekseen esimerkiksi elämänlaatua pidetään kilpailukyvyn kannalta merkittävänä tekijänä, mutta välineitä sen mittaamiseen on vain vähän. Niinpä sitäkin on mitattu erilaisten tilastollisten – monikulttuurisuutta, viihtyvyyttä, turvallisuutta ja kulttuurin runsautta kuvaavien lukujen kautta. Kaupunkien turvallisuus on laskettu rikosten määrästä, elintaso tarkastellaan bruttokansantuotteesta. Ihmisiltä ei ole juuri kysytty.

Esimerkiksi kulttuuri pelkistyy mittauksissa usein erilaisten kulttuurilaitosten tai julkisen tuen määräksi. Euroopan Unionin Urban Audit mittaa muun muassa konserttien ja museoiden määrää sekä kirjastokäyntejä. Näillä kriteereillä on vaikea nimetä mitään erityistä kaupunkia muita kulttuurisesti aktiivisemmaksi tai passiivisemmaksi. Tätä huomiota tukevat myös tilastovertailu ja Helsingin kaupungin tietokeskuksen selvitykset. Tilastotiedolla ei kyetä tarttumaan kulttuurin laatuun, monipuolisuuteen tai yllättävyyteen. Kilpailukykyvertailuissa mitattu kulttuuri on valtavirran ammattilaisten toteuttamaa kulttuuria.

Monikulttuurisella, erilaisia elämäntapoja sisältävällä metropolialueella tämä on ongelmallista. Eri väestöryhmien erilaiset arkitodellisuudet jäävät piiloon tunnuslukujen taakse. Pimentoon jäävät kulttuurin rikkaus, monipuolisuus, yllättävyys ja uusiutumiskyky. Lähinnä valtaväestölle saavutettavien kulttuurin muotoihin keskittyminen ei kuvaa sitä, miten metropolin erilaiset väestöryhmät sen kulttuuritarjonnan kokevat. Kaupunkien kulttuuritarjonnan ja kuluttajien mieltymysten erityispiirteiden ymmärtäminen vaatii monipuolisempaa otetta.

Kulttuurin mittaamisen kriittinen tarkastelu kuvaa sitä, kuinka kilpailukykymittarit eivät aina tosiasiassa mittaa sitä, mitä on tarkoitettu. Näennäisesti kulttuuria, innovatiivisuutta tai elämänlaatua kuvaavista mittauksista suuri osa on palautettavissa talouteen.

Kilpailukykyvertailut eivät kykene kertomaan myöskään alueellisesta eriarvoisuudesta. Kun puhumme alueiden ja kaupunkien kilpailukyvystä, luomme illuusioita taloudellisesti ja kulttuurisesti yhtenäisistä metropoleista. Näitä yhtenäisiä metropoleja ei todellisuudessa ole olemassa. Helsinginkin metropolialue on

jo nyt eriytynyt alueellisesti. Hyvin- ja pahoinvointi keskittyvät myös meillä eri kaupunkeihin ja kaupunginosiin. Huumeet, rikollisuus ja köyhyys kuuluvat arkipäivään vain osassa metropolia.

Alueiden epätoivottavan profiloitumisen estäminen on erityinen metropolin kehittämiseen liittyvä haaste. Pahoinvoinnin keskittyminen tarkoittaa välittömiä yhteiskunnallisia ongelmia, jotka kuitenkin näkyvät myös välittömän kotipesänsä ulkopuolella. Lähiöiden ja esikaupunkien ongelmat ulottuvat metropolin keskustoihinkin – ja päinvastoin. Segregaation aiheuttamat ongelmat vaikuttavat myös siihen kuvaan, joka metropolista ulkomaailmaan välittyy.

Kaikesta tästä huolimatta segregaatioon ja yhteiskunnalliseen polarisaatioon liittyviä ongelmia ei ole tähän asti osattu ottaa kilpailukykykeskusteluun mukaan. Nämä keskittyvät nyt kokonaisiin metropoleihin. On kuitenkin selvää, että pinnan alla liikkuvat ilmiöt vaikuttavat kokonaisuuteen. Eriytyminen ja eriarvoisuus heikentävät metropolin kykyä luoda yhteiskuntaa, jossa kaikki antavat oman panoksensa vaikeimpien ongelmiemme ratkaisemiseen. Jos näihin haasteisiin ei löydetä ratkaisuja, ei metropoli pysy kauan hyvinvoivana edes kokonaisuuksia ja keskiarvoja tarkasteltaessa.

Ennen kaikkea kilpailukykyvertailut eivät kerro metropolien kyvyistä kohdata tulevat muutokset. Tämä johtuu siitä, että kilpailukykyä on totuttu tarkastelemaan kaupunkien tai alueiden vallitsevana ominaisuutena: jonain, jonka kautta alueen toimijat pystyvät kehittämään vaurauttaan. Sitä, mihin suuntaan kilpailukyky tai elinvoima voisi kehittyä, ei kyetä valottamaan tyydyttävästi. Tulevaisuuden haasteisiin vastataan uudistumiskyvyllä ja mukautuvuudella. Ne ovat kompleksisia, kulttuurisia ilmiöitä, joita on vaikea kattavasti kuvata.

Laadullisen arvioinnin puuttuessa kilpailukykymittarit jäävät staattisiksi. Yksinkertaistamiseen ja mahdollisimman laajaan vertailuasetelmaan perustuvat tutkimukset eivät kykene tarjoamaan syvää tietoa siitä, mihin suuntaan kaupunkien ja alueiden piilevät voimavarat kehittyvät. Samoin meiltä puuttuu yhä tieto siitä, miltä elämä metropoleissa ihmisistä tuntuu. Arkipäivän ongelmien edessä taloudellisen kilpailukyvyn pyörittely tuntuu monista irvokkaalta.

Kilpailukykykeskustelua tulee nyt täydentää valistuneilla näkemyksillä maailman muutosilmiöistä ja arvioinnilla siitä, miten hyvin metropolit niihin varautuvat. Mistä kilpailukyky, vauraus ja hyvinvointi tulevaisuudessa rakentuvat? Voimme paljastaa jo nyt, että ne syntyvät asioista, joihin metropoli voi itse vaikuttaa.

NÄISTÄ KILPAILUKYKYVERTAILUT VAIKENEVAT

- Kaupunkiorganisaation uudistumiskyky
- Elämän mielekkyys
- Talouselämän riippuvuus fossiilisista polttoaineista
- Lasten mahdollisuudet liikkua elinympäristössään
- Ihmisten sosiaaliset taidot
- Hyvinvointi työpaikoilla, kouluissa ja päiväkodeissa
- Vaihtoehtoisten terveys- tai koulutuspalvelujen määrä
- Alueellinen eriytyminen, segregaatio
- Sosiaalinen ja taloudellinen eriarvoistuminen, polarisaatio
- Ystävien löytämisen helppous
- Yritysten kyky kehittää henkilöstöään
- Ihmisten mahdollisuudet osallistua yhteiskunnalliseen päätöksentekoon
- Kulttuuritapahtuman järjestämisen helppous
- Kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa oman elämän suuntaan

2.3 Miksi tarvitsemme innovaatioita?

Mutta mitä pitäisi sitten mitata? Minkä vaalimiseen kiinnittää huomiota? Sen selvittämiseksi on syytä tarkastella kilpailukykyä perusteellisemmin yhteiskunnallisena ilmiönä. Mikä on kilpailukyvyn suhde muihin yhteiskunnallisiin päämääriin: hyvinvointiin, kestävyyteen, elinvoimaisuuteen ja uudistusmiskykyyn?

Innovaatioista on tullut yhä tärkeämpi kilpailukykyä selittävä tekijä. Näin ei ole ollut aina. Kilpailukykyä on totuttu tarkastelemaan taloustieteellisestä näkökulmasta, jossa kilpailukyky on määritelty nykyisten ja tulevien kansalaisten hyvinvoinnin korkeaksi ja kasvavaksi tasoksi. Taloustieteen nobelisti Paul Krugman puolestaan nostaa tuottavuuden kilpailukyvyn ainoaksi määreeksi. Silloin kilpailukyky toteutuu tuottavuuden kasvuna ja sitä kautta elintason nousuna. Tässä taloustieteellisessä kehikossa hyvinvointi näyttäytyy tuottavuuden ja kilpailukyvyn yksiselitteisenä seurauksena. Hyvinvointi samaistetaan ennen kaikkea aineelliseen kulutukseen. Ajattelumalli on:

TUOTTAVUUS
↓
KILPAILUKYKY
↓
HYVINVOINTI

Krugmanilaisittain yritykset siis kilpailevat tuottavuudella ja luovat sitä kautta vaurautta ja hyvinvointia valtioille ja alueille. Tässä mallissa tuottavuus saadaan kasvamaan, kun kehitetään uutta teknologiaa tai sovelletaan uudenlaisia teknologioita tuotantoon. Mutta koska uusi teknologia ja sen uudet sovellukset ovat useimmiten innovaatiota, saadaan ketjuuntunut vaikutusyhtälö. Siinä innovaatiot tulevat ennen tuottavuutta:

INNOVAATIOT
↓
TEKNOLOGIA
↓
TUOTTAVUUS
↓
KILPAILUKYKY

Uusin tutkimustieto kertoo, että innovaatiot ovat keskeinen reitti yrityksen tai alueen kilpailukykyyn. Tämän takia mielenkiinto on varsinkin viimeisen vuosikymmenen aikana kohdistunut siihen, mitkä tekijät edesauttavat innovaatioiden syntyä ja käyttöönottoa.

Tutkijoiden keskuudessa on saanut jalansijaa schumpeteriläinen ”uusin” kasvuteoria. Se painottaa yritysten innovaatioiden merkitystä teknologian luomisessa ja kasvun aiheuttajana. Ajatuksena on voimavarojen rakentaminen itse – sen sijaan, että kilpailtaisiin jo olemassa olevista voimavaroista samoilla markkinoilla muiden kanssa. Tällaista sisäsyntyistä kasvua luovilla innovaatioilla yritys voi aina hetkeksi ”paeta kilpailua”.

Joseph Schumpeterin (1883–1950) edustama niin sanottu evolutionaarinen taloustiede korostaa talouden kehittymistä tasapainotilasta toiseen ja pitkän ajan evoluutiota. Schumpeter kiinnittää huomion siihen, kuinka kapitalismi ”luo ja

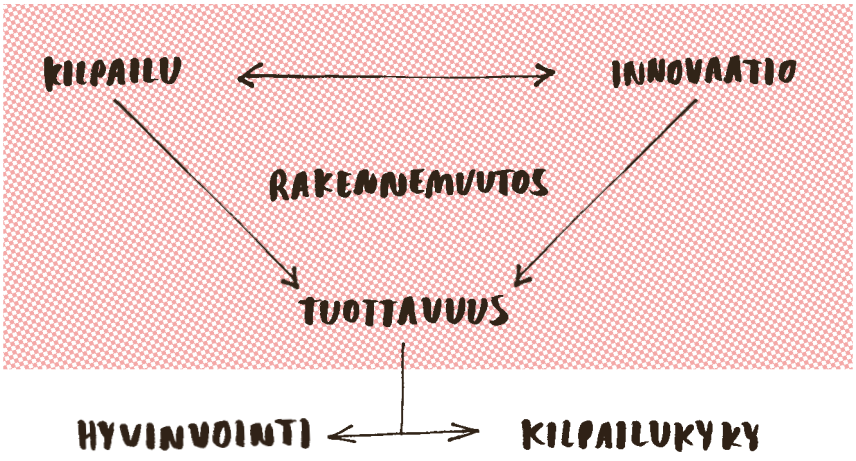
tuhoaa” rakenteita. Kapitalismiin on sisäänrakennettu pyrkimys teknisiin mullistuksiin ja innovaatioihin. Kapitalismin perusagentteja ovat edelläkävijäyritykset ja niitä vetävät innovatiiviset yrittäjät. Innovaatioiden avulle ne saavat lisävoittoa verrattuna yrityksiin joissa innovaatioita ei tehdä. Tämä on mahdollista, koska muut yritykset eivät voi kovin nopeasti omaksua edelläkävijän innovaatioita. Oppiminen on aina hidasta ja usein innovaatiot on suojeltu patentein.

On kaksi tapaa vastata haasteeseen. Schumpeterin mukaan yritykset voivat vastata kilpailun haasteeseen joko sopeutumalla ja luovuudella. Sopeutuminen perustuu aiemmin muodostuneisiin rutiineihin, muuttumattomuuteen, ennakoitavuuteen ja lyhyen aikavälin tehokkuuteen. Luovuus sen sijaan rakentuu epävarmojen visioiden varaan, uusien mahdollisuuksien haistelulle.

Luovat yritykset reagoivat kilpailuun tutkimus- ja kehitystoimintaan panostamalla. Tuottavuutta pyritään nostamaan innovaatioilla ja teknologialla. Juuri luovuus vie talouden evoluutiota eteenpäin.

Kilpailuakin merkittävämpi vaikutus tuottavuuden kasvuun on rakennemuutoksella: kilpailun seurauksena työvoima ja muut pääoman lajit siirtyvät tehottomista yrityksistä tehokkaisiin. Uudistuvat, kehitystoimintaan panostavat yritykset keräävät voimavaroja ympärilleen: sijoittajia, asiakkaita, kyvykkäitä työntekijöitä ja alihankkijoita. Tätä prosessia – innovaatiokykyiset yritykset vahvistuvat ja tehottomat putoavat pelistä – voidaan kuvata luovan tuhon käsitteellä.

Schumpeteriläinen kasvuteoria voidaan kiteyttää kolmioon, jossa kilpailu ja innovaatiot johtavat rakennemuutokseen ja sitä kautta tuottavuuden kasvuun. Tuottavuuden kasvu parantaa yritysten kilpailukykyä ja lisää alueiden tai kaupunkien aineellista hyvinvointia.



SCHUMPETERILÄISEN KASVUTEORIAN KOLME PILARIA, LÄHDE: MALIRANTA JA YLÄ-ANTTILA 2007B

Tuottavuus ja luova tuho ovat läsnä myös työ- ja elinkeinoministeriön tilaamassa Suomen kansallisen innovaatiojärjestelmän kansainvälisessä arvioinnissa. Arviointiraportti nostaa esiin kaksi kokonaistuottavuuden ajuria:

1. Luova kasaantuminen (creative accumulation), joka johtaa tuottavuuden kasvuun yritysten sisällä, pääasiassa teknologian tehokkaamman käytön seurauksena.

2. Luova tuho (creative destruction), joka johtaa tuottavuuden nousuun toimialatasolla, kun tehokkaammat yritykset kasvavat vähemmän tehokkaiden yritysten kustannuksella ja tuotannontekijät kuten työvoima siirtyvät tehokkaampaan käyttöön.

Luovan kasaantumisen strategia eli nykyisen toiminnan tehostaminen tuntuu usein turvallisemmalta tavalta kehittää yritystä. Todelliset, taloutta eteenpäin vievät innovaatiot syntyvät kuitenkin vain luovan tuhon prosesseissa.

Luovaa tuhoa ja kokeilevaa innovaatiotoimintaa on alettu korostaa viime aikoina monissa lähteissä. Globaalien markkinoiden laajentuessa sopeutumisen ja kasaantumisen edut kilpailussa voivat jäädä lyhytaikaisiksi, kun haastajia on ympärillä paljon.

Dynaaminen metropolialue ruokkii innovaatioita ja luovaa tuhoa. Kilpailun oloissa yritykset pyrkivät löytämään kilpailuetua innovaatioista. Innovaatiot nostavat tuottavuutta mutta aiheuttavat myös luovaa tuhoa, kun osa yrityksistä ei halua tai kykene uudistumaan eikä pärjää tuottavuudessa muille yrityksille. Eturintamassa olevat yritykset ottavat riskejä ja etenevät kokeilujen kautta. Dynaamisissa olosuhteissa huonoja yrityksiä häviää markkinoilta ja tuotannontekijät virtaavat tuottavimpiin yrityksiin. Tässä luovassa tuhossa yrityskentän rakenne muuttuu ja uudistuu. Kokonaistuloksena tuottavuus nousee pidemmällä aikavälillä ja luo vaurautta.

Alueiden kilpailukyvystä mitellään eri sarjoissa. Esimerkiksi tutkija Ronald L. Martin luokittelee EU:n komissiolle laatimassaan raportissa alueet kilpailutekijöiden perusteella kolmeen ryhmään, jotka ovat:

1. Vientialueet (Regions as sites of export specialisation), joissa on matala tulotaso ja jotka kilpailevat palkoilla ja edullisella sijainnilla ja ovat erikoistuneet vientiin.

2. Kasvavien tuottojen alueet (Regions as source of increasing returns), joissa on suuri väestötiheys ja tuottoisaa, kumulatiivista teollista toimintaa. Kilpailukeinoina ovat osaava työvoima, yritysten työnjako, isojen markkinoiden vaikutukset ja tavarantoimittajien määrä.

3. Tietämyskeskittymät (Regions as hubs of knowledge), joissa on suuri väestötiheys ja korkea elintaso. Ne ovat kansainvälisesti verkottuneita t&k-keskittymiä, joissa on elävä urbaani kulttuuri. Tuotanto ei perustu erillisiin teollisiin toimialoihin, vaan sektorirajojen ylittämiseen ja lokaaliin innovatiiviseen miljööseen ja oppimiseen.

Helsingin metropolialue on selvästi tietämyskeskittymä. Se käy ilmi esimerkiksi työvoimavarannon, yritysekosysteemin ja osaamispohjan laaja-alaisuudesta ja alueen elinkeinopoliittisista tavoitteista, kuten metropolialueen kilpailukykystrategian painopisteistä. Tämä tarkoittaa, että Helsinki ei alueena kilpaile esimerkiksi intialaisen Bangaloren, Brasilian vapaakauppa-alue Manauksen tai ICT-investointeja haalineen, koodareistaan tunnetun Romanian Cluj-Napocan kanssa. Jotkut yritykset toki siirtävät näihin toimintojaan myös Helsingin metropolialueelta. Mutta tämä kuvaa enemmänkin tiettyjen alojen kehityskaarta kuin Helsingin kilpailukykyä. Edellä luetellut alueet eivät luultavasti tarjoa ainakaan nykyisellään relevantteja esimerkkejä siitä, kuinka Helsingin metropolialueen kilpailukykyä kannattaa tulevaisuudessa kehittää. Meillä ei yksinkertaisesti ole luonnonvarojen, sijainnin tai väestön vuoksi edellytyksiä kilpailla samoilla yhteiskunnallisilla vahvuuksilla.

Helsingin metropolialue on tietämyskeskittymien sarjassa kuitenkin suurten haasteiden edessä, sillä tunnetuimmat esimerkit tietämyskeskittymistä ovat voimavaroiltaan kuten väestömäärältään ja sijainniltaan Helsingin seutua vahvempia.

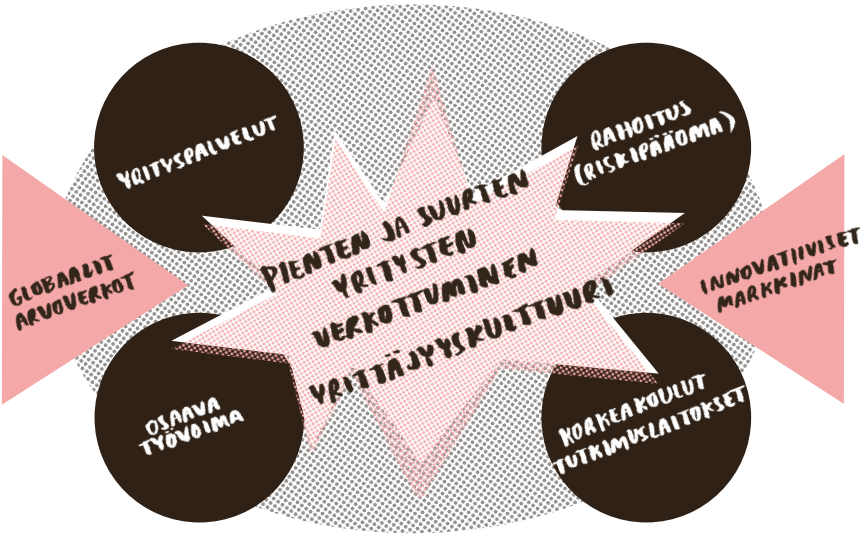
Olemme siis tilanteessa, jossa globaalin kilpailun kiristyminen on nostanut yritysten innovaatiotoiminnan olennaiseksi tekijäksi niiden eloonjäännin kannalta. Samalla alueellisen kilpailukyvyn keskiöön on noussut alueen kyky tukea yritysten innovaatiotoimintaa.

Metropolin toimijat muodostavat ”innovaatioiden ekosysteemin”. Se on tapa jäsentää metropolialueen kykyä tuottaa uusia innovaatioita ja vahvistaa kilpailukykyä. Innovaatioiden ekosysteemi on ennen kaikkea paikallinen toimijoiden järjestelmä, jossa syntyy uusia ideoita ja niitä toteuttavia organisaatioita kuten innovaatioita kaupallistavia yrityksiä. Maailmanluokan innovaatioiden ekosysteemin luovuutta ja dynaamisuutta voimistavat ja ylläpitävät seuraavat tekijät:

- Huipputason yliopistot ja tutkimuslaitokset
- Tuntuva rahoitus uusille yrityksille ja tutkimushankkeille
- Riittävä varanto osaavaa työvoimaa
- Symbioottinen yhdistelmä isoja vakiintuneita yrityksiä ja uusia pieniä innovatiivisia yrityksiä
- Yritysten erikoistuminen ja yhteistyö
- Paikallisten yritysten tarpeisiin erikoistuneet palveluyritykset
- Riittävä paikallinen markkina uusille innovatiivisiille tuotteille
- Globaali verkottuminen muiden innovaatiokeskittymien kanssa
- ”Kohtalonyhteys” eli alueen toimijat näkevät menestyksensä riippuvan koko alueen tulevaisuudesta

Nämä tekijät ovat välttämättömiä, mutta eivät yksin riitä selittämään ekosysteemien menestystä ja uusiutumiskykyä. Ennen kaikkea innovaatioiden ekosysteemin tekee eläväksi ja uusiutuvaksi vahva yrittäjyyskulttuuri, joka kannustaa riskinottoon ja luovuuteen. Toinen erityinen piirre on jatkuva ideoiden ja ihmisten liike, ”kierrätys”. Ihmiset liikkuvat helposti yrityksestä toiseen ja tutkimuslaitoksista yrityksiin ja päinvastoin. Epämuodolliset verkostot toimivat tehokkaasti informaation ja ideoiden välittäjinä.

INNOVAATIOIDEN EKOSYSTEEMI



LÄHDE: HAUTAMÄKI 2008

Innovaatioiden ekosysteemillä on kaksi toisiinsa liittyvää toimintoa. Se tarjoaa menestyvän innovaatiotoiminnan edellyttämiä palveluja ja kumppanuuksia. Toisaalta se tarjoaa rikkaan yhteisön osaavia yksilöitä, jotka kykenevät luomaan uusia ideoita ja rakentamaan niistä käytännön sovelluksia. Kummassakin toiminnossa yhteistyö perustuu verkostoihin ja sen lopullisena tavoitteena on hyvinvoinnin lisääntyminen.

Innovaatiokeskittymät ovat aina erikoistuneet tietynlaiseen osaamiseen. Paikallisten ekosysteemien laatu ratkaisee hyvin paljon sen minne yritykset sijoittavat toimintojaan. Isommat keskittymät ovat usein monialaisia ja pienemmät voimakkaammin erikoistuneita. Olennaista on, että innovaatiokeskittymät johtavat tietynlaisen tuotannon tai toimialan kehitystä. Niistä muodostuu kärkialueita, ”leading edge”, joissa kehitetään uuden sukupolven tuotteet ja näytetään suuntaa koko toimialalle. Niissä luodaan myös uusia markkinoita, joilla vakiintuneet yritykset eivät enää pärjää.

Innovaatiokeskittymät ovat globaalin talouden todennäköisiä voittajia. Niihin kasaantuvat esimerkiksi patentit ja referoidut tieteelliset julkaisut. Innovaatiokilpailussa keskittymät ja niissä toimivat yritykset kykenevät uudistamaan tuotantoa ja kehittämään uuden tyyppisiä tuotteita ja palveluja. Niillä on kyky yhdistää paikallisen osaamisen päälle lisäarvoa globaalista yhteistyöstä.

Helsingin metropolialue voisi erikoistua kestävään hyvinvointiin. Alueen pitäminen innovaatiokeskittymänä edellyttää uudenlaista erikoistumista. Ydinajatukseksi ehdotamme *kestävää hyvinvointia*. Helsingin metropolialueen kannalta olennainen kysymys on, millä eväin pysymme elinvoimaisena innovaatiokeskittymänä. Kuinka onnistumme kompensoimaan perustavanlaatuiset heikkoutemme metropolina – pienen väestömäärän ja kaukaisen sijainnin suhteessa keskeisimpiin metropolialueisiin – muilla voimavaroilla? Mihin erikoistumalla on ylipäänsä mahdollista pärjätä kilpailussa, missä taas kilpailu on globaalisti liian tiukkaa?

Vastaukseksi ei riitä pelkkä yritysten menestyminen ja niihin keskittyminen. Kestävään hyvinvointiin orientoituva innovaatioiden ekosysteemi ei nojaa vain innovaatioita tuottaviin yrityksiin tai edes yritysten ja yliopistojen yhteistyöhön. Metropoli tarvitsee eri innovaatioita kuin yritykset ja innovaatioita myös syntyy muualla. Tällaisessa ekosysteemissä ihmisten informaaleilla yhteisöillä ja julkisella sektorilla on merkittävä asema uusien ratkaisujen kehittämisessä ja soveltamisessa. Kestävän hyvinvoinnin käsitteen kautta yhdistämme keskeiset näkemykset ihmisten elämänlaadusta, taloudellisesta vauraudesta ja maapallon ekologisista reunaehdoista. Kuvaamme tarkemmin tätä rakennetta luvuissa 4 ja 5. Samalla se on vastaus kysymykseen ”miten kestävää hyvinvointia ja kilpailukykyä kehitetään”.

Luvussa 2 käytetyt keskeiset lähteet

ALANEN, JUSSI-PEKKA 2009. *Helsinki: Kansakunnan pääkaupunki – ihmisten metropoli.* Polemia-sarjan julkaisu nro 74. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö. http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia_74_web_0.pdf

HAUTAMÄKI, ANTTI 2007. *Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu. Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia.* Helsingin kaupungin tietokeskus, Tutkimuskatsauksia 1/2007.

KAO, JOHN 2007. *Innovation Nation, How America is Losing Its Innovation Edge, Why That Matters, and What We Can Do to Get It Back.* Free Press, New York, London, Toronto, Sydney.

KRUGMAN, PAUL 2008. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008.* W. W. Norton & Company, New York.

MARTIN, RONALD L. 2003. *A study of the factors of regional competitiveness.* A final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy.

MERIMAA, MAIJA & STÅHL, JENNI 2009. *Helsingin metropolialueen kansainvälisen kilpailukyvyn määrittely ja mittaaminen – esiselvitys.* Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, raportti 16–2009. Menestyvä metropoli. Metropolialueen kilpailukykystrategia. http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Pks/PKS_kilpailukykystrategia_020609.pdf

SCHUMPETER, JOSEPH A. 2009. *Luovan tuhon prosessi.* Tiede & edistys 1/09, 40–45.

STEINBOCK, DAN 2010. *Greater Helsinki Metropolitan – Global Crisis, European Turmoil, Finnish Cities.* Julkaisematon.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. *Evaluation of the Finnish National Innovation System, Policy Report.* Taloustieto Oy, Helsinki. http://www.tem.fi/files/24928/InnoEvalFi_POLICY_Report_28_Oct_2009.pdf

World Economic Forum 2010. *Global Competitiveness Report* 2010–2011. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

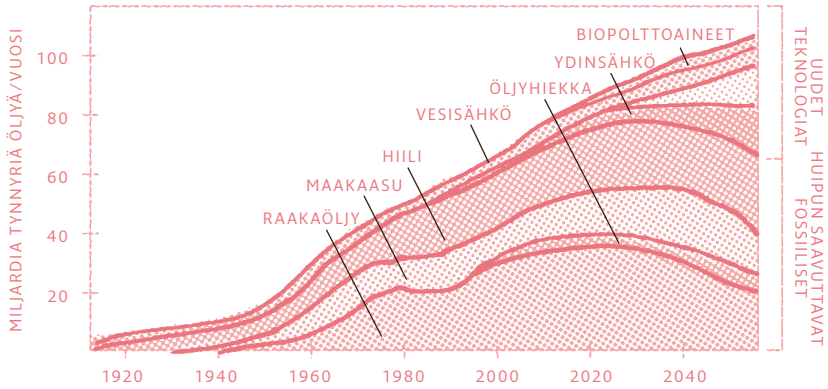
3. Viisi trendiä vailla omistajaa

Maailmassa on viisi isoa muutostrendiä, jotka kaikki metropolit ja niiden asukkaat kohtaavat. Kilpailukykyisen metropolialueen täytyy löytää omat tapansa vastata niihin. Mutta haasteisiin ei pystytä vastaamaan nykyisellä ratkaisukoneistolla ja sektorien välisellä työnjaolla. Niille ei ole ”omistajaa” – ei ole asiantuntijoita tai instituutioita, jotka osaisivat yksin pehmentää muutosten aiheuttamia järistyksiä.

1. Niukat resurssit

Talouskasvu on toistaiseksi perustunut luonnonresurssien, erityisesti öljyn kulutuksen voimakkaaseen kasvuun. Öljyhuipun lähestyminen muuttaa lähivuosikymmeninä ratkaisevasti tapaamme tuottaa vaurautta. Myös väestönkehitys ja taloudellisen vaurauden uudenlainen jakautuminen muuttavat käytettävissä olevan työvoiman ja kuluttamisen alueellista sijoittumista. Muutos vuorovaikutussuhteineen on hankalasti ennustettavissa.

ENERGIAN KYSYNTÄ 1910–2050



LÄHDE: LYNN OR, CHANGING THE WORLD'S ENERGY SYSTEMS, STANFORD UNIVERSITY GLOBAL CLIMATE & ENERGY PROJECT, SRI CONSULTING

Luonnonvarat ovat oikeasti yhteisiä. Globaalin talouden laajenemisen ja väestönkasvun yhteisvaikutus lisää raaka-aineiden kansainvälistä kysyntää, jolloin maapallon resurssit asukasta kohden vähenevät kiihtyvää vauhtia. Vuosina 2007 ja 2008 nähdyt globaalit ruoka- ja energiakriisit tekivät niukkenevat yhteiset luonnonvarat näkyviksi kaikkialle maailmassa. Ruoan ja energian hinnan noustessa huomattiin, että globaali resurssipohja on yhteinen. Odotettavissa oleva pula ruoasta, energiasta ja vedestä konkretisoituu kaikille, kun luvut Kiinan ja Intian kasvusta leviävät maailman uutisvälineissä.

Jo viimeiset 30 vuotta on yritetty rakentaa globaaleja järjestelmiä luonnonvarojen käytön säätelemiseksi. Vuonna 1997 solmittu Kioton pöytäkirja on näistä sitovin. Siinä monet teollisuusmaat sitoutuvat rajoittamaan hiilidioksidipäästöjään ja tukemaan köyhiä maita ilmastonmuutokseen sopeutumisessa. Kansainvälisten järjestelmien rinnalle on viime vuosina kehittynyt markkinavetoista toimintaa. Erityisesti Yhdysvalloissa ja Kiinassa tarkoituksena on luoda toimivat vihreän

talouden markkinat, joiden kautta ratkaisuja ongelmiin syntyy tehokkaammin kuin vaikeaksi osoittautuneen kansainvälisen säätelyjärjestelmän kautta.

Öljyhuippu on hetki, jolloin öljyntuotannon maksimi saavutetaan. Esimerkiksi englantilainen Peak Oil Task Force -työryhmä ennustaa öljyn tuotantohuipun toteutuvan tällä vuosikymmenellä. Se ei tarkoita öljyn loppumista, vaan halvan öljyn loppumista. Se taas tarkoittaa uhkaa vakavasta taantumasta. Fossiilisten polttoaineiden lisäksi kansainvälinen kilpailu viljely- ja elinkelpoisista alueista sekä toisaalta edullisista ruoan tuotantoalueista on kärjistymässä. Vesivarojen saatavuus uhkaa heiketä useiden miljardien ihmisten asuinseuduilla ilmastonmuutoksen, pohjavesien ylikulutuksen ja vesistöjen valuma-alueiden muokkauksen takia. Vaikka potentiaalia uusille teknologisille ratkaisuille on olemassa, niiden käyttöönotto on osoittautunut vaikeaksi. Tähän asti on ollut halvempaa etsiä uusi öljyn tai muun raaka-aineen lähde ja käyttää vanhoja viljelylajikkeita kuin etsiä uusia teknologisia ratkaisuja raaka-ainetarpeen korvaamiseen. Niukkuus kohdistuu myös harvinaisiin metalleihin, joita käytetään esimerkiksi akuissa, aurinkokennoissa ja monissa korkean teknologian komponenteissa. Edessä saattaa olla metallisotia.

Miten tästä on puhuttu Suomessa? Suomalaisten viime vuosien oivallus on, että yhteiskuntamme ei ole sen vakaammalla ekologisella pohjalla kuin muidenkaan länsimaiden. Jopa päinvastoin. WWF:n Living Planet Index arvioi, että suomalainen käyttää kaksi ja puoli kertaa enemmän luonnonvaroja kuin olisi kestävää. Jos ennen keskusteltiin lähinnä siitä, kuinka teollisuus kuluttaa luonnonvaroja, nyt puhutaan myös siitä, mitä tuotteita ja palveluja ostamme ja käytämme. Suomen kaltaisissa maissa ei ole kysymys vain siitä, että on tarpeeksi luonnonvaroja (vettä, energiaa jne.) kansallisiin tarpeisiin. Saatavuuden kontrolloimisesta huomio kiinnittyy niiden kestävään käyttöön.

Energian ja resurssien hinnat näkyvät vielä melko vähän suomalaisen kukkarossa. Sähkölasku on kerrostaloasukkaalle parhaimmillaan vain parin oluttuopin hintainen kuukaudessa ja bensan hinnan nousu tulkitaan usein väliaikaiseksi ilmiöksi.

Siksi ilmastonmuutos on suomalaisessa keskustelussa hyvin tunnettu, muttei vielä talouden rakenteita syvällisesti järisyttävä seikka. Päästövähennysten hinta suomalaiselle teollisuudelle puhuttaa ja vertailemme tilannettamme muihin maihin. Meillä pelätään, että Suomi joutuu erityisen epäedulliseen asemaan ja että toiset taas voivat vapaamatkustaa. Kyseessä nähdään toistaiseksi olevan enemmän teknisiä ratkaisuja kuin elämäntavallisia tai suuria yhteiskunnallisia muutoksia vaativa ilmiö.

Mihin tulevaisuuden metropolin pitää varautua? Kun niukkuus tulevaisuudessa kasvaa, niin yritysten, kuntien ja valtion viime vuosikymmenten lyhytjänteiset suunnitelmat on syytä unohtaa. Ulkoisvaikutukset eivät ole näkyneet hinnoissa. Se on johtanut huonoihin investointeihin. Olemme rakentaneet yhteiskuntaa, joka ei voi sellaisenaan voi selvitä sitä kohtaavista haasteista.

Se mikä nyt on ylätason kansainvälistä politiikkaa, muuttuu osaksi jokaisen meidän päivittäistä taloudenpitoamme. Maailman kaupungit metropolit etunenässä kehittävät parhaillaan ekologisten ratkaisujen ohjelmiaan ja luovat uusia palvelustrategioita. Uudet vihreään toimialaan keskittyvät yritykset kehittyvät ja tulevat mukaan kilpailuun samalla kun kansalaiset huomioivat yhä paremmin roolinsa valintoja tekevinä kuluttajina.

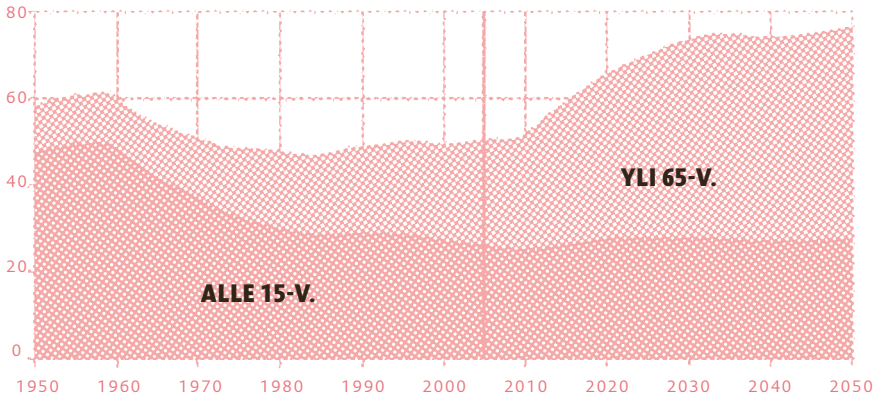
Resurssien merkitys maailmanpolitiikassa kasvaa lähivuosina. Tulevaisuudessa ”tuottava” ja ”tehokas” viittaavat eri asioihin kuin nyt. Kyse on paitsi päästöjen rajoittamisesta, myös energiaturvallisuudesta ja saatavuudesta. Keskusteluun vaikuttaa myös se, että kehitysmailla on halu saada osa teollisuusmaiden saastuttamisella saamista hyödyistä itselleen. Kun luonnonresurssien ylikäyttöä aletaan kompensoida tai päästöoikeuksia myydä maasta toiseen, kyse on mittavista, maailmantalouden rakenteita muuttavista rahavirroista.

Nyt kaupungit ovat luonnonvarojen kuluttajia ja hiilidioksiditehtaita. Metropolit voivat kuitenkin olla ekologisesti erittäin tehokkaita. Tiheä asutus, energia-, jäte- ja vesihuolto voidaan järjestää ekologisesti. Metropolit saattavat tulla energiaomavaraisiksi. Metropolit voivat jopa tuottaa ihmisille ravintoa ottamalla kaikki joutomaat, pihat, katot ja parvekkeet viljelykäyttöön. Voimme kulkea kohti orgaanisia kaupunkeja, jotka sopeutuvat ympäröivään luonnon ekosysteemiin.

2. Muuttuva väestö

Ihmiset elävät yhä vanhemmiksi lähes kaikkialla maailmassa. Länsimaissa vanhusväestön osuus kasvaa dramaattisesti lähivuosikymmeninä. Kehittyvissä maissa ikäpyramidin peilikuvamainen painottuminen lapsiin ja nuoriin luo paineita tulevien vuosikymmenien ratkaisuille. Avoimessa maailmantaloudessa nämä kaksi väestöhaastetta koskettavat myös meitä suomalaisia. Ihmisten liikkuvuudella on yhä enemmän perusteluja ja vähemmän esteitä. Elintasoerojen ohella ihmisiä liikuttavat uudet työmahdollisuudet, uteliaisuus ja ihmissuhteet.

SUOMEN VÄESTÖLLINEN HUOLTOSUHDE 1950–2050
Lapsia ja vanhuksia 100 työikäistä kohti



LÄHDE: TILASTOKESKUS

Metropolit kasvavat yhä edelleen. Maailma kohtaa 2000-luvun alkuvuosikymmeninä kahtalaisen väestöhaasteen: Kehitysmaiden kasvava väestö kiihdyttää globaalin muuttoliikkeen uudelle tasolle. Samaan aikaan koko teollistunut maailma – Kiina mukaan lukien – on ikärakenteeltaan vanhempi kuin ikinä ihmiskunnan historiassa.

Muuttoliikkeisiin liittyy useimmiten paremman etsiminen. Kyse on työn, opiskelun tai rakkauden perässä muuttamisesta. Uuden asuinpaikan valinta on yksi harvoista keinoista vaikuttaa omiin toimintamahdollisuuksiin. Muuttovoittoalueena pysyvälle metropolialueelle saapuvia ihmisiä yhdistää positiivinen tulevaisuudenusko, usko yksilön mahdollisuuksiin menestyä.

Väestörakenne on vaikeasti ja hitaasti ohjailtavissa. Väestön ikääntymiselle ei enää suomalaisessa yhteiskunnassa voida mitään. Sen sijaan hieman yllättäen sekä Ruotsin että Suomen syntyvyys on lähtenyt viime vuosina nousuun – kiitos korkean ja tasaisesti jakautuneen hyvinvoinnin. Mutta nämä vaikutukset näkyvät yhteiskunnassa hitaasti. Esimerkiksi nyt tapahtuva syntyvyyden kasvu vaikuttaa työikäiseen väestöön vasta 25 vuoden kuluttua.

Viimeisen 15 vuoden aikana suomalaista yhteiskuntaa on muuttanut myös talouskehityksen ja muuttoliikkeen keskittyminen kymmenelle suurimmalle kaupunkiseudulle. Ihmiset muuttavat viiteen kasvukeskukseen, joita ovat Helsingin, Jyväskylän, Tampereen, Turun ja Oulun seudut. Erityisen voimakasta on koulutetun väestön keskittyminen Helsingin, Tampereen ja Oulun seuduille. Huo-

mattava osa uusista yksityisen sektorin työpaikoista on syntynyt kasvukeskuksiin, kun taas muualla perinteisen tuotannon työpaikkoja on hävinnyt. Monia syrjäisen sydänmaaseudun pitäjiä ja pieniä teollisuuspaikkakuntia on vaikea muuttaa elinvoimaisiksi nykyisellä väestökehityksellä.

Miten tästä on puhuttu Suomessa? Väestön ikääntymisen tuomat taloudelliset haasteet ovat tällä hetkellä painava poliittinen keskustelunaihe Suomessa. Eläkkeiden ja julkisten palveluiden ja tulonsiirtojen rahoittaminen vaatii tulevaisuuden työikäiseltä väestöltä reipasta ja tehokasta työntekoa sekä osin myös hyviä taloudellisia suhdanteita. Ikääntyvä väestö on siis haaste suomalaiselle hyvinvointivaltiolle.

Tämä huoli on nostanut esiin tarpeen työperäisen maahanmuuton lisäämisestä. Osa suomalaisista kokee, että meillä tarvitaan lisää osaavaa ja tarmokasta työvoimaa. Muihin eurooppalaisiin maihin nähden ulkomaalaisperäisen väestön osuus on Suomessa kuitenkin poikkeuksellisen pieni. Pian kymmenen vuotta jatkuneesta työperäistä maahanmuuttoa koskeneesta keskustelusta huolimatta vahvaa houkuttelustrategiaa ei ole Suomessa kehitetty. Pääasiallinen syy tulla Suomeen on yhä perhe ja puoliso. Jo nykyinen monikulttuuristuminen on nostanut esiin vastareaktioita. Muukalaisvihamielisyys on kehittynyt pitkälti muiden länsieurooppalaisten maiden esimerkin mukaisesti.

Mihin tulevaisuuden metropolin pitää varautua? On selvää, että demografisten tekijöiden kehitys on käytännössä kilpailukykyä ja sen alueellisia eroja määrittävä tekijä. Tässäkin suhteessa metropolialue kilpailee globaaleilla väestömarkkinoilla monien muiden alueellisten keskittymien kanssa. Siis kilpailukyky, jota on pidetty isoilla julkisilla investoinnella ja infrastruktuurin tarjoamisella kehitettävänä yhteiskuntien ominaisuutena, riippuukin seudun asukkaista ja inhimillisestä pääomasta.

Pääkaupunkiseudun väestökasvu tulee olemaan suurelta osin maahanmuuttajien vastuulla. Maahanmuuttajat asettuvat pääasiassa Helsingin ympäristöön. Työperäinen maahanmuutto on alueen elinkeinoelämälle ja julkisille palveluille välttämättömyys. Työperäistä maahanmuuttoa seuraa kokonaisten perheiden ja sukulaisen maahanmuutto. Usein maahanmuuttajaperheet ovat monilapsisia, mikään parantaa metropolin syntyvyyttä ja lisää pitkän aikavälin dynaamisuutta.

Olemme tottuneet siihen, että yhteiskuntaa kehitetään ennen kaikkea työikäisen, kantasuomalaisen väestön johdolla. Jatkossa sekä eläkeläisistä että maahanmuuttajista nousee uusia poliittisia ja edunvalvonnallisia ryhmiä. Kyse on luultavasti ainakin aluksi yhden asian liikkeistä. Ne nostavat keskusteluun varmasti uusia teemoja.

Eri asuinalueiden ja kuntien väestöllisen koheesion ylläpito on vaikeaa. Syntyy yhä selkeämmin ”maahanmuuttajalähiöitä” ja ikäihmisten seutuja. Näitä kierteitä muuttavilla välineillä on paljon kysyntää, sillä kuntien talouden kannalta verotuloja tuova työikäinen väestö on jatkossa ratkaisevaa. Koska muuttoliike Helsingin seudulle ei noudata hallintorajoja, asettaa tämä yhteistyön haasteen koko muuttovoittoalueelle eli metropolille.

Väestömuutos vaikuttaa merkittävästi asuntotarpeeseen. Ikäihmisille suunnattuja uusia asumismuotoja kehitetään maailmalla kovaa tahtia. Eri maahanmuuttajaryhmien asumispreferenssit eivät varmasti vastaa suomalaisen asuntosuunnittelun viime vuosien ihanteita. Maan sisäinen muuttoliike tuo kaupunkiseuduille yhä enemmän ihmisiä, joiden toiveissa olisi kuitenkin maaseutumainen asuminen. Kaiken kaikkiaan kaupunginosien, asuinalueiden ja asuntojen suunnittelussa on kuljettava kohti aiempaa suurempaa diversiteettiä, jotta moninaistuviin tarpeisiin pystytään vastaamaan.

Pääkaupunkiseudun väestö- ja palvelutarveselvityksen mukaan pääkaupunkiseudun väestö kasvaa yli 100 000 hengellä vuoteen 2025 mennessä. Vaikka vanhusväestön määrän kasvu on yksi keskeisistä väestöllisistä muutosilmiöistä,

nousee pääkaupunkiseudulla nettomuuton ansiosta myös työikäisten määrä. Pääkaupunkiseudun väestörakenne näyttääkin säilyvän erityisesti muuhun Suomeen verrattuna varsin terveenä. Kouluikäiset ovat pääkaupunkiseudulla ainoa julkisen palvelutuotannon kannalta merkittävä väestöryhmä, jonka osuuden ei nähdä kasvavan seuraavien 15 vuoden aikana.

Tästä huolimatta paineet julkisen palvelujärjestelmän kehittämistä kohtaan ovat merkittävät. Metropolialueen olisi osattava vastata nuorten osaajien, ikääntyneiden ja maahanmuuttajien tarpeisiin – ja samaan aikaan pidettävä monimuotoisuuden nimissä olosuhteet houkuttelevina muillekin väestöryhmille. Kaikkia miellyttäviä ratkaisuja ei synny yhdellä yrittämällä. Erilaiset käyttäjäryhmät on saatava mukaan kehittämään palveluja.

3. Globaali talous

Ensin nopeat globaalit tuotanto- ja jakeluverkot toivat mukanaan tavarantuotannon marginaalikustannuksien dramaattisen laskun. Nyt elämme talouden globalisaation toista vaihetta. Globaalit markkinat eivät enää ole perinteisten teollisuusmaiden ja maanosien kontrolloima ilmiö. Tulevina vuosikymmeninä kehittyvissä maissa on yksinkertaisesti enemmän potentiaalia – työvoimaa ja tyydyttämättömiä tarpeita. Kyse ei ole enää siitä, että ihmiskunnan vauraan osan tavarat tuotetaan edullisen tuotannon maissa, vaan monimutkaisesta tuotannon ja kulutuksen verkostosta. Tässä verkostossa luottamuksen säilyttäminen on kilpailukyvyn edellytys. Toiselle vaiheelle on ominaista, että metropolialueen kaltaiset alueelliset toiminnalliset yksiköt ovat ennennäkemättömän riippuvaisia muista vastaavista alueista. Talouden globalisaatioon vastattiin ensin EU:n ja NAFTA:n kaltaisilla talousliitoilla. Nyt hallintaa haetaan voimakkaammasta metropolipolitiikasta.

MAANOSIEN MUUTTUVA PAINOARVO

LÄHDE: IMF

Kenttä täyttyy pelaajista. Tulevaisuudessa sekä tuotanto että kulutuskysyntä siirtyvät yhä enemmän perinteisten teollisuusmaiden ulkopuolelle. Vapautuva informaatio murtaa totuttua työnjakoa ja osa kehittyvistä maista ja seuduista saattaa hypätä tuotannosta hyvinkin nopeasti itsenäiseen innovaatio- ja kulutustalouteen. Hyvä esimerkki tästä on Korean kehitys kopioivasta valmistajasta ICT:n tunnustetuksi kehittäjäksi. Työnjaon muutokset sekä osaamisen ja inhimillisen pääoman korostuminen lisäävät väestön liikkumista työn ja toivotun elämäntyylin perässä.

Toimintojen keskittyminen heikentää pienten toimijoiden mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Isojenkin toimijoiden kesken kilpailu on kovaa, ja vahvin vie helposti koko potin. Rahatalouteen tulee myös jatkuvasti suuri määrä uusia toimijoita, mikä entisestään vaikeuttaa ennakoitavuutta. Monikansallisten yritysten merkitys globaalissa taloudessa on kasvanut merkittävästi.

Globaalit riippuvaisuussuhteet moninaistuvat. Maiden ja metropolien välistä kauppaa on alettu tarkastella laadullisilla määreillä: vihreä talous, palvelutalous, osaamisvetoinen talous ja luova talous. Tämän takana on oivallus siitä, että pitkäaikaista hyvinvointia tai edes taloudellista menestystä ei saada yksinomaan talouden ja kilpailurakenteiden vapauttamisella. Tämä on korostunut viime vuosien globaalin taantuman aikana. Historiallisten havaintojen mukaan protektionismi on vahvistunut heikon taloustilanteen myötä. On mahdollista, että nykyisen globaalin talouden kriisi johtaa uudenlaisten protektionististen käytäntöjen muodostumiseen. Myös deglobalisaatiosta puhutaan taas toivottuna tilana. Kansallisvaltioiden aikaan tuskin on paluuta, mutta *paikkaisuus* voimistuu.

Viime vuodet on puhuttu paljon uusien teollistuvien maiden – esimerkiksi Kiinan, Intian ja Brasilian – painoarvon huimasta noususta globaalissa taloudessa. Tämä lähestymistapa sumentaa tarkan kuvan metropolisoitumisen vaiheesta ja rinnakkaisista kehityskuluista. Talouskasvun Kiinassa on yhä enemmän absoluuttisessa köyhyydessä asuvia ihmisiä kuin missään muussa maassa. Silti sen metropolialueet ovat Helsingin seutua houkuttelevampia eli kilpailukykyisempiä metropoleja.

Miten tästä on puhuttu Suomessa? Globaalista taloudesta on puhuttu kilparatana, jossa Suomen vahvuudet hupenevat ja kiinalaiset painavat ohi. Onkin totta, että suurin osa Suomen vahvuuksista on menettänyt arvoansa globalisaation myötä.

Suomen talousmalli on rakennettu kuluttajavetoisuuden sijaan vienti- ja teknologiavetoiselle taloudelle. Suomen tuottavuuden kasvu selittyi pitkälti halvalla osaavalla työvoimalla, etenkin edullisella insinööriosaamisella. Suomalainen osaamistalous on noussut kansainvälisessä vertailussa, mutta se ei ole tuonut mukanaan kehittynyttä palvelutaloutta. Kansainvälisesti merkittävien kotimaisten kulutusmarkkinoiden muodostuminen ei ole synnyttänyt uusia vientituotteita, kuten esimerkiksi Ruotsissa.

Suomessa nähdään myös Aasian nousu uhkana, sillä se tuo mukanaan ”osaamisinflaation” ja samalla pienentää Suomen kilpailukyvyn etumatkaa kehittyviin alueisiin nähden. Muutenkin taloudellinen riippuvaisuus kansainvälisistä heilahduksista koetaan niin uhkaavana, että omavaraisuuden ja paikallisuuden ihanteet ovat taas nostaneet päätään.

Mihin tulevaisuuden metropolin tulee varautua? Kyse ei ole yhden sarjan kilpailusta. Meidän pitää keksiä oma tiemme, oma sarjamme. Rakentuvassa uudessa maailmantaloudessa korostuvat ihmisten kyvyt – olipa sitten kyse kyvystä käyttää teknologiaa tai kyvystä verkottua sosiaalisesti. Kun etsimme globaalin mittakaavan uusia markkinoita, yhteisöt köyhintä väestönosaa myöten on saatava mukaan kehitystyöhön. Tutkimuksen, kokeilun ja arjen väliset syklit lyhentyvät ja korostavat käyttäjien roolia.

Tiedämme, että nykyinen luonnonresurssi- ja päästöintensiivinen tuotanto ei voi jatkua pitkään. On todennäköistä, että eri valtioiden ja alueiden välinen kilpailu niukkenevista raaka-aineista tulee kärjistymään, varsinkin kun luonnonvarat jakautuvat maantieteellisesti epätasaisesti. Tämä saattaa tuoda mukanaan uudenlaisia liittoutumia ja alueellisen omavaraisuuden muotoja. Luonnonvarakolonialismia esiintyy jo nykyään. On perusteltua uskoa, että se lisääntyy. Myös kilpailu osaajista kiristyy.

Verkostotalouden aikana yhteistyön merkitys kasvaa. Samalla alueella toimivia organisaatioita on hyödytöntä katsoa keskinäisinä kilpailijoina. Tämä tulee

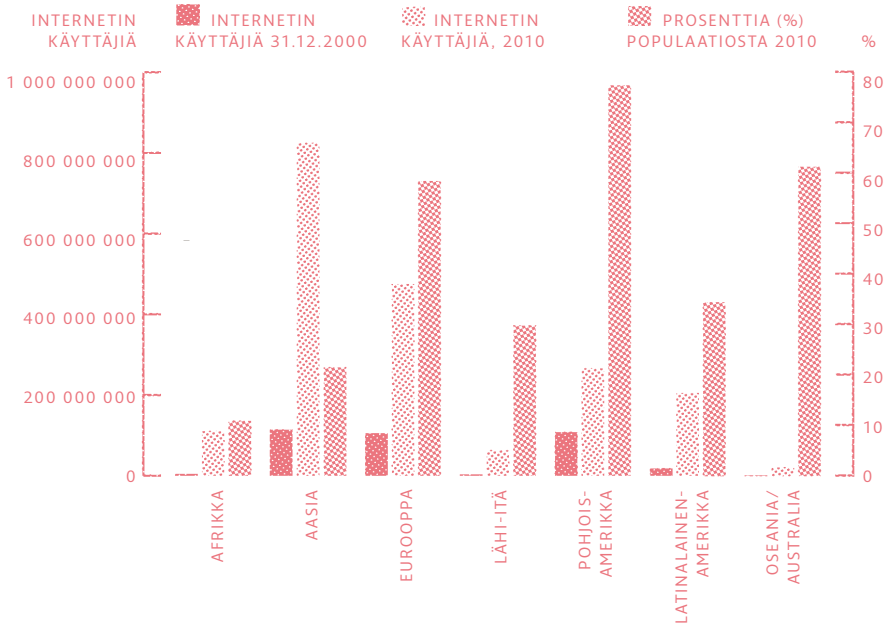
korostamaan myös eri yhteiskunnallisten ryhmien välisen luottamuksen merkitystä. Se on kilpailukyvyn perusedellytys.

Vain halvimpien kustannusten alueet pystyvät muodostamaan arvoa teknologian tuotannolla ja teollisuudella. Teknologiasta tulee luonnonvarojen kestävää hyödyntämistä vaalivaa ja/tai pelkkä ”teknologia” muuttuu hyödykkeeksi, jota voidaan tarvittaessa ostaa; sitä ei tarvitse itse kehittää. Teknologia on tehokas väline, mutta itsessään se ei tuota mitään lisäarvoa. Sitä on sovellettava tuotannossa, tuotteissa ja palveluissa.

4. Teknologinen planetarismi

1900-luku oli teknologian vuosisata. Teollinen tuotanto ja massatuotetut kulutustavarat levisivät kaikkialle maailmaan. Aluksi järjestelmä oli ennen kaikkea tuotannollinen. Se mahdollisti tavaroiden tuottamisen, kuljettamisen, varastoinnin ja myymisen missä päin maailmaa tahansa. Sitten tuli internet ja sen koko palveluavaruus. Se on ulottanut järjestelmän kuluttajille ja luonut pohjan uudenlaiselle globaalille taloudelle. Teknologiset, globaalisti jaetut järjestelmät ohjaavat yhteiskuntia nykypäivänä kaikilla mantereilla. Kokemus kuulumisesta globaaliin kulttuuriin on hyvin arkinen ja konkreettinen. Menestyminen kansainvälisillä ja kansallisillakin markkinoilla edellyttää järjestelmän yhä laajempaa tuntemusta ja kykyä hyödyntää sen mahdollisuuksia. Sosiaalinen media kasvattaa merkitystään niin ihmissuhteiden kuin liikeasioidenkin ylläpitämisessä.

INTERNETYHTEYDET MAANOSITTAIN JA MUUTOSPROSENTTI:



LÄHDE: INTERNET WORLD STATS

Tiede ja teknologia ovat globaaleja kulttuureita. Teknologiasta on tullut kulttuurinen ilmiö. Se on irronnut puhtaasti tuotannollisista kantimistaan ja noussut osaksi ihmisten arkea. Samaan aikaan sen hinta on laskenut. Jopa kehitysmaissa käytetään suhteellisen kehittynyttä ja verkottonutta kulutuselektroniikkaa eli informaatioteknologiaa. Teknologinen kehitys mahdollisti ylikansalliset yritykset ja globaalin talouden. Nyt suuri osa ihmiskuntaa käyttää uutta teknologiaa ja edessämme on globalisaation uusi vaihe: metropolien ja teknologisen planetarismin aika.

Teknologian leviäminen kiihtyy. Tämä koskee erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaa. Laajakaistayhteydet, valokaapelit ja tietoliikennesatelliitit tekevät maapallosta ”virittyneen” eli yhtenäisen informaatiojärjestelmän. Verkkoon kytkeytymisen kustannukset alenevat ja yhä useampi ihminen on mukana informaatioverkossa. Maailmassa on myyty 4 miljardia matkapuhelinta ja seuraavat miljardit käyttäjät tulevat mukaan lähivuosina.

Tekniikan kieltä osataan kaikilla mantereilla, mikä entisestään helpottaa tiedonvaihtoa ja mahdollisuuksia muuttaa työn perässä maahan kuin maahan. 2010-luvulla internet muuttaa merkittävästi Etelä-Amerikkaa ja Afrikkaa. Aiemmin taloudessa näkymättömät toimijat vaurastuvat ja pääsevät käsiksi yhä monimutkaisempaan teknologiaan. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian tuotanto tapahtuu yhä vähemmän perinteisissä teollisuusmaissa. Myös teknologian hyödyntämisen painopiste siirtyy. Uusinta teknologiaa kehitetään yhä enemmän kasvaville, aiemmin liian köyhinä pidetyille markkinoille. Tällöin suunnittelun periaatteet ovat usein toisenlaiset kuin vaurauteen ja suureen ostovoimaan perustuvilla ”kehittyneillä” markkinoilla.

Teknologista planetarismia vievät eteenpäin sekä materiaalinen tekijä – internetin ja muiden teknologisten järjestelmien levittäytyminen – että aatteellinen tekijä: yhä suurempi joukko ihmisiä kokee olevansa maailmankansalaisia, jotka tekevät asioita koko ihmiskunnalle ja koko ihmiskunnan hyväksi. Uudella sukupolvella, nettinatiiveilla, on uudenlainen kokemus maailman rakentumisesta ja toimimisesta.

Open source -ajatteluun ja ”massojen viisauteen” perustuvat Wikipedian kaltaiset ajattelumallit motivoivat osallistumaan asioiden kehittämiseen ja avoimeen jakamiseen kaikkien kiinnostuneiden kanssa, instituutioiden ja kansallisuuksien rajoista välittämättä. Tämä vapauttaa myös oppimisen: se on mahdollista kaikkialla.

Merkittävä kehityssuunta on ns. ”pilvilaskenta” (cloud computing), jossa ohjelmistot ja tietokannat ovat käytettävissä verkon kautta. Käyttäjä ei tarvitse mitään muuta kuin laitteen, jolla pääsee verkkoon – tällä hetkellä internetiin. Pilvilaskenta ja globaalit verkostot synnyttävät ”pilviyhteisöjä” eli globaaleja yhteisöjä, jotka jakavat ja käyttävät yhteisiä tiedostoja. Nämä kehitystrendit muuttavat radikaalisti liike- ja kansalaistoiminnan edellytyksiä.

Miten tästä on puhuttu Suomessa? ICT:n vakaa kehitysvauhti ja kilpailu markkinoista ovat 1990-luvulta lähtien höykyttäneet suomalaista koulutustarjontaa, elinkeinopolitiikkaa, työmarkkinoita ja kansantaloutta. Suomalaiset ovat kehittäneet identiteetin korkean teknologian osaajina ja globaaleina edelläkävijöinä. Innovaatio- ja teknologia-aloilla sekä yrityspalveluissa yli puolet toimipaikoista ja osaamisesta on keskittynyt nimenomaan metropolialueelle. Edelläkävijän rooli on kuitenkin aina yksinäinen ja haastava: muilta opittavaa on vähän ja muut kirivät etumatkan nopeasti kiinni. Siksi tutkimukset suomalaisen tietoyhteiskunnan ylivertaisen aseman menetyksestä herättävät hämmennystä ja huolta.

Teknologia on ollut Suomessa yliopistojen, tutkimuslaitosten ja yritysten asia. Nyt on käynnissä hidas muutos. Käyttäjäkeskeisestä sosiaalisesta mediasta on tullut viime vuosina lähes koko kansaa koskettava ilmiö. Huomio kiinnittyy silloin median käyttäjiin, heidän tapaansa ratkaista ongelmia teknologian tarjoamilla välineillä ja kehittää teknologian käyttötapoja yhteisöissään. Asiantuntijakulttuurista siirrytään käyttäjäkulttuuriin.

Mihin tulevaisuuden metropolin tulee varautua? Verkottunut tietotekniikka on laajentanut käsitystämme osallistumisesta ja yhdessä toimimisesta. Tiedonkulun lisäksi tarjolla ovat myös uudenlaiset ajasta ja paikasta riippumattoman yhteistyön välineet. Niiden avulla teknologia on kietoutunut myös yksittäisten käyttäjien sosiaaliseen elämään. Sosiaalinen media korvaa maantieteelliseen läheisyyteen pohjautuvia ihmissuhteita. Ihmissuhdeverkostot laajenevat ja muuttavat rakennettaan.

Globaali ongelmanratkaisu on alkanut näyttää kykyjään muun muassa pandemioita aiheuttaneiden virusepidemioiden pysäyttämisessä. Taudinauheuttajien tunnistaminen ja vasta-aineiden kehittäminen on tapahtunut globaalin tiedeyhteisön hajautuneena ja pitkälti koordinoimattomana prosessina. Prosessin nopeus on ollut mahdollinen siksi, että internetin alkuperäinen kotikenttä on juuri kansainvälisessä tiedeyhteisössä.

Harvardin yliopiston professori Yochai Benkler on osoittanut, että informaatioteknologian läpitunkevuus nostaa ihmisten kykyä osallistua arvonmuodostukseen. Jaetut lähdekoodit, wiki-maailma ja vertaistuotantona kehitetyt tuotteet mahdollistavat kenen tahansa perehtymisen yhä erikoistunempiin aiheisiin. Benklerin havainto on, että on vertaistuonto ei ole ole ainoastaan tuotantomuodoltaan ja ”tehokkuudeltaan” erilainen tuotantotapa, vaan se muuttaa syvällisemmin sekä tuotantoa että kulutusta. Ihmisistä tulee sisällön tuottajia, jolloin ihmisten omat arvot ja kokemukset vaikuttavat tuotantoon. Ne ”demokratisoivat” tuotannon. Vertaistuotannossa tuottaja on yhtäaikaa kuluttaja. Toiminta perustuu usein vapaaehtoisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin. Verkostomaisuus korostuu, ja lopputuotteet saatetaan yleensä vapaasti kaikkien käyttöön. Näin vanhat tuotanto- ja hallintamallit saavat erittäin kilpailukykyisen vaihtoehdon. Vertaistuotanto haastaa sekä suunnitelmatalouden että avoimien markkinoiden kilpailuparadigman. Teknologinen kehitys vie kohti uudenlaisia liiketoimintamalleja ja lainsäädäntöä sekä jopa talouden rakenteita kohti eräänlaista yhteistuotantoa.

Teknologian kehitys keskittyy toisaalta yhä enemmän siihen tarkoitettuihin huippukeskuksiin, mutta toisaalta teknologia kiirii runsaan väestönkasvun myötä köyhimpiinkin valtioihin. Tällöin tekniset ratkaisut kehittyvät paikallisten markkinoiden ja kotitalouksien luonteeseen sopiviksi ratkaisuiksi. Tutkijat puhuvat disruptiivisesta teknologiasta, joka ”häiritsee” markkinoita. Tämän innovaatioiden ketjun hyötyjiä ovat alle kahden dollarin päivittäisillä tuloilla elävät maapallon asukkaat, ”bottom of the pyramid” – ne ”seuraavat 5 miljardia”.

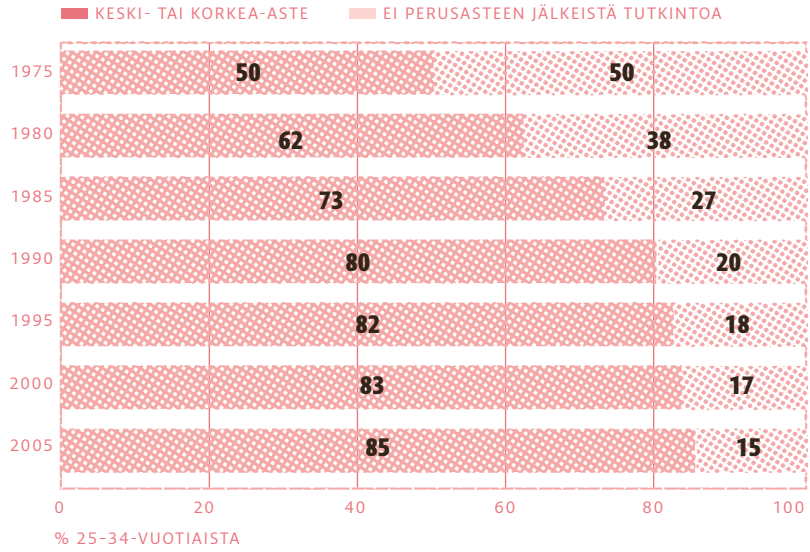
Kun elektroniikka on halpaa ja kaikki muukin pystytään tekemään yhä halvemmalla, kehitysmaiden metropoleista tulee yllättäviä innovaatioiden lähteitä. Teknologinen planetarismi nostaa ihmisten väliset suhteet metropolialueen kilpailukyvyn keskiöön. Tärkeää ei enää ole, että pystyisimme kehittämään yksin uutta teknologiaa tai että meillä on käytössä paras mahdollinen teknologia. Sen sijaan on tärkeää esimerkiksi se, että suomalaiset olisivat mukana varsinaisen tuotannon ulkopuolisissa käyttäjien ja kehittäjien yhteisöissä, joissa kehitetään uutta teknologiaa.

5. Yhteisöllisten yksilöiden aika

Suomalaisten koulutustaso nousee erityisesti metropolialueella. Se tekee ihmisistä yhä itsenäisempiä. Suomessa tätä yksilöllistymistä on pelätty – osittain turhaan. Myös yksilölliset ihmiset haluavat olla tekemisissä muiden kanssa. He eivät kuitenkaan välttämättä nojaa samoihin yhteisöihin kuin aikaisemmin. Myöskään instituutiot eivät tunnu tarjoavan heille sopivia palveluita tai tehokkaita väyliä edistää itselle tärkeitä asioita. Erityistä päivitystä kaipaavat tavat, joilla saamme edistettyä näiden yksilöiden välistä tasa-arvoa ja uusien yhteisöjen välisiä siteitä.

KOULUTUSTASON NOUSU

Perusasteen jälkeisen tutkinnon suorittaneiden osuus 25–34-vuotiaista 1975–2005



LÄHDE: TILASTOKESKUS

Yksilöllistyminen ei tuhoa, vaan luo uusia yhteisöjä. Yksilö ajattelee näin: Olen minä, ainutkertainen ihminen. Juuri kukaan ei koe ja ymmärrä maailmaa kuten minä. Minun puolestani on vaikea tehdä päätöksiä, tiedän itse parhaiten. Vaikka en aina osaa toimia tietojeni mukaan, haluan silti, että minulta kysytään.

Nykyajan ihmisillä on syvä käsitys itsestään itsenäisinä toimijoina. Liberalismi on kasvanut yhteiskuntapoliittisesta aatteesta arkiseksi olemisen tavaksi: ihmisiä ei voi liikuttaa kuin vapaaehtoisesti. Meille on tärkeää keitä olemme. Identiteettimme.

Suurin syy yksilöllistymiseemme on kumuloituva koulutuksen määrä. Vuonna 1975 puolet nuorista oli kuluttanut pulpetin penkkiä enemmän kuin kansa- tai peruskoulun oppimäärän. Nykyisten nuorten aikuisten vastaava luku on 85 prosenttia. Lähes puolet on suorittanut yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon. Se tarkoittaa keskimäärin kahtakymmentä vuotta koulussa. Tämä elämään valmistautumisen ajan radikaali kasvu vaikeuttaa väistämättä ylhäältäpäin ohjaamista.

Kaiken tämän yksilöllisyyden keskellä on ehkä vaikea muistaa, että identiteettimme syntyy ja muuttuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Juuri se osa meitä itseämme, jonka itse tunnemme parhaiten! Mutta yksilöllisyys ja yhteisöllisyys eivät ole vastakkaisia, vaan toisiaan tukevia ja jopa kiihdyttäviä voimia.

Käyttäytymistämme ohjaa yhä voimakkaammin vertaisten esimerkki eli näkemyksemme siitä, mitä muut minun kaltaiseni ihmiset tekevät. Lääkärinlausunto tai hyvä mainos ei enää yksin vakuuta meitä siitä, mitä hoitoa haluamme tai

minkä tuotteen ostamme – haluamme kysyä vielä kaverilta tai netin vertaisryhmästä. Olemme merkityksellisiä ihmisiä juuri yhteisömme kautta. Kyse ei ole tietenkään vain perinteisestä syntymässä saaduista tai pakollisista paikallis- tai perheyhteisöistä. Vertaisuuden kokemus suuntautuu yhä voimakkaammin muihin ihmisryhmiin ja yksilöihin. Siksi vertaisuus ohjaa meitä uudenlaisella mekaniikalla, usein positiivisen esimerkin voimalla eikä negatiivisen tunteen kuten häpeän kautta.

Britannian entinen ulkoministeri David Miliband on kuvannut tätä kehitystä hyvin. Hänen mukaansa tavoittelemme ihmisinä läpi historian ja kautta poliittisten linjojen pitkälti samoja yleisinhimillisiä asioita kuten vapautta ja onnellisuutta. Vain se muuttuu, miten näitä tavoitteita ajatellaan saavutettavan ja käsitys siitä, kenen pitäisi toimia.

Toisen maailmansodan jälkeen syntyi käsitys perustarpeista ja niiden tyydyttämisen jaetusta vastuusta. Aikakauden ihminen ajatteli ”Me tarvitsemme…”. Tämän ajatuksen institutionaaliseksi muodoksi syntyi hyvinvointivaltio. 1980-luvulla aloimme ajatella olevamme yksilöllisiä toimijoita, joilla on ainutkertaisia haluja ja viettejä. Aikakauden ihminen ajatteli ”Minä haluan…”. Syntyi kulutusyhteiskunta. 1990-luvulla alkoi puhe osaamis- ja tietoyhteiskunnasta, joka korosti ihmisen kykyjä. Aikakauden ihminen ajatteli ”Minä pystyn…”. Mutta 2010-luku on Milibandin mukaan vertaisyhteiskunnan aikaa. Aikakautemme ihmiset ajattelevat ”Me pystymme…”.

Miten tästä on puhuttu Suomessa? 2000-luvun Suomessa lähes kaikki yhteiskunnallisesti aktiiviset toimijat ovat huolissaan siitä, että kansalaiset luottavat yhä vähemmän politiikkaan. Tarkemmin: he eivät luota puolueisiin ja niiden kykyyn vaikuttaa yhteiskunnan kehitykseen. Vaaleissa äänestysprosentit ovat silti tyydyttävällä tasolla. Huoli kohdistuukin tulevaisuuteen: mitä tapahtuu kun äänestäjät huomaavat poliittisen päätöksenteon olevan yhä tehottomampaa.

Samaan aikaan kansalaisten luottamus keskeisiin julkisiin instituutioihin – armeija, poliisi, oikeuslaitos, peruskoulu – on yhä korkealla. Suomalainen yhteiskunta on rakennettu luottamukselle. Taloutemme korkea kilpailukyky ja yhteiskuntamme hyvinvointi on perustunut tasa-arvolle. Eli voimakkaalle hyvinvointivaltion projektille ja historian oikulle: alueellemme ei ole ehtinyt sen lyhyen vaurastumisen aikana syntyä merkittäviä hierarkioita.

Myös kansalaisten korkea luottamus toisiaan kohtaan on myyttinen mutta tutkitusti todellinen ilmiö, jota julkiset instituutiot omalla toiminnallaan tukevat. Nykykansalainen ei tarvitse Suomessa paljon sosiaalista pääomaa voidakseen tehdä yhteistyötä muiden ihmisten ja instituutioiden kansa. Viime vuosina juuri tämä seikka on nostettu tutkimuksissa yhteiskuntamme tärkeimmäksi vahvuudeksi. Siksi politiikan luottamuskriisissä on paljon pelissä: jos epäluottamus leviää muualle yhteiskuntaan, hävitämme tärkeimmän vahvuutemme.

Julkisten instituutioiden rinnalla Suomessa on historiallisesti ollut vahva yhdistys- ja talkookulttuuri. Arkikeskusteluissa sitä helposti vähätellään. Todetaan, että talkooyhteiskunta taitaa olla enemmän historiaa kuin nykypäivää. Kuitenkin merkittävä osa suomalaisista kuuluu yhä yhdistyksiin. Talkoovoimin hoidetaan yhä monia vähän näkyviä mutta tärkeitä tehtäviä sotilaskodeista riistaeläinten kantojen laskemiseen ja lasten harrastustoiminnan ohjaamiseen. Me ehkä osaamme kuvailla paremmin instituutioiden ammattilaisvetoisen ja ylhäältä ohjatun toimintamallin merkityksen ja toimintavarmuuden. Meillä ei ole sanoja sen varjossa elävälle talkootoiminnalle.

Yksilöiden yhteiskunta aiheuttaa sekaannusta. Suomalaisten negatiivinen suhtautuminen yksilöllistymiseen on vahvistanut kokemusta vapaaehtoistoiminnan rappiosta. Kulutusyhteiskunnan ja kuluttajan nousun on nähty rapauttavan yhteisöllisyyttä, joka taas on politiikan, vastuun ja yhteistoiminnan perusta. Yksilöllistymiseen on politiikassa reagoitu tavoilla, jotka osoittavat etteivät päätöksentekijät ole ymmärtäneet yksilöllisyyden perustumista vertaisuuden tunteeseen. Ihmisiä on ajateltu voivan ohjata tarjoamalla heille henkilökohtais-

ta etua toivotusta käyttäytymisestaä (ja haittaa ei-toivotusta). Myös poliitikot vetoavat omien kantojensa perustelussa usein ihmisten henkilökohtaisiin etuihin ja oikeuksiin – aniharvoin yhteisiin tavoitteisiin tai hyveisiin.

Suomalainen media näkee yhteiskunnan ja yhteen kuulumisen rakenteet yhä työn, politiikan ja julkisten instituutioiden kautta. Ihmisten kokemus on kuitenkin jossain muualla. Useimpien meidän huomio on vapaa-aikana syntyvien ja ylläpidettävien yhteisöjen ja ihmissuhteiden maailmassa. Näistä on vaikea kertoa samalla kielellä kuin politiikasta tai työpaikoista.

Mihin tulevaisuuden metropolin tulee varautua? Metropolialue voi ottaa kopin yksilöiden yhteiskunnasta oppimalla tunnistamaan alueellaan toimivat yhteisöt ja keskittymällä niiden yhteentuomiseen, kannustamiseen ja ohjaamiseen.

Liberaalin, laajan ja omaa etuaan maksimoiden kuluttavan keskiluokan lisäksi alueelle ilmestyy jatkuvasti uusia ihmisryhmiä. ”Historiallisen” ja uuden väestön elämäntavat erkanevat toisistaan ja muokkaavat toisiaan. Nykyajan yhteisöllä ei välttämättä ole synnynnäisiä linkkejä insituutioon, kuten perheeseen, työhön tai järjestöön. Yhteisöt syntyvät ”vapaa-ajan puolella”.

Tasa-arvoisuuden mittarit ja sen saavuttamisen keinot ovat voimakkaassa muutoksessa. Syrjäytymisen riski kasvaa ja osuu uusiin ryhmiin, ei vain perinteisiin syrjäytyjiin eli yksinäisiin työttömiin miehiin. Osa ihmistä tarvitsisi jo nyt huomattavasti enemmän sosiaalista pääomaa päästäkseen toteuttamaan potentiaalinsa tai edes tullakseen osaksi virallista yhteiskuntaa ja poliittista päätöksentekoa.

Keskeisten insituutioiden kuten perheen ja työn vaikutus pienenee. Yksinasujien määrä on noussut jo 41 prosenttiin asuntokunnista. Helsingistä noin puolessa asunnoista elää joku yksin. Työsuhteiden muuttuminen väliaikaisiksi ja eläköityminen johtavat siihen, että myös työyhteisöjen tuoma jatkuvuus puuttuu. Eläköityminen siirtää ihmisiä työyhteisöjen ulkopuolelle. Kaikkiaan työvoimasta siirtyy eläkkeelle vuosina 2007–2025 lähes 1,2 miljoonaa henkilöä. Toimialoista suurin poistuma on terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa.

Tämän takia olemme paradoksaalisessa tilanteessa: Suomalaisen yhteiskunnan instituutiot ovat onnistuneet luomaan ennen näkemätöntä vaurautta ja hyvinvointia sekä näitä ylläpitäviä epämuodollisia ja institutionaalisia rakenteita. Jatkossa näiden instituutioiden on vaikeaa ylläpitää tätä tasoa, saati nostaa sitä. Siksi kilpailukyvyn ylläpito ja kasvattaminen karkaavat yhä enemmän instituutioiden ulkopuolelle. Näin siitä huolimatta, että vahvat julkiset instituutiot ovat tehneet tasa-arvoisen yhteiskuntamme.

Nyt instituutioiden tehtävä ei enää liity niin suoraan taloudelliseen kilpailukykyyn, vaan hyvinvoinnin tukemiseen. Erityisenä haasteena on ymmärtää koetun hyvinvoinnin aktiivinen luonne: sitä ei voi antaa eikä turvata. Yksilöiden aikana hyvä elämä pitää elää itse.

Kun ihmisten vertaisuus nähtiin viimeksi yhteiskunnallisena voimana, todistettiin työväenliikkeen poliittista esiinmarssia. Nyt ei ole odotettavissa samanlaista uuden ryhmän poliittisen vallan kasvua. Intressiristiriidat eivät ole yhtä ilmeisiä. Verkostomaisen talouden ydin on ihmisten välisen suhteen syvyydessä, todellisessa vertaisuudesta ja ystävyydessä. Ihmisten kokemus vertaisuudesta muuttaa tulevina vuosikymmeninä yhteiskuntaa, mutta perinteinen politiikka ei välttämättä ole muutoksen väylä.

Metropolialueen yhteisöt ovat globaaleja. Tämä voi olla myös vahvuus. Alueesta voi tulla jonkin kansainvälisesti merkittävän yhteisön keskus tai ainakin tärkeä solmukohta sen verkostossa. Tällaisten – usein virtuaalisesti muodostuvien – yhteisöjen tunnistaminen on erityisen vaikeaa. Toisaalta niihin liittyy todella suuri mahdollisuus. Metropolialueiden ihmiset liittyvät toisiinsa välineillä, jotka ennen kuuluivat suuryrityksille ja synnyttivät ennen näkemättömän muutoksen eli globaalit markkinat. Mitä me ihmiset pystymme samoilla välineillä?

Suurin kysymys metropolialueelle on demokraattisen järjestelmän luominen. Sellaisen, jossa ihmiset kokevat, että ”he pystyvät”. Tällä hetkellä sitä ei koko

alueena ole, eikä yksilöllisten yhteisöjen demokratiasta ole kokemusta. Kansallisen demokratiamallin kopioiminen metropolialueelle tuntuu silti huonolta idealta.

Luvussa 3 käytetyt keskeiset lähteet

BENKLER, YOCHAI 2006. *The Wealth of Networks, How Social Production Transforms Markets and Freedom.* Yale University Press, New Haven and London

FRIEDMAN, THOMAS L. 2005. *The World is Flat, A Brief History of the Twenty-First Century.* Farrar, Straus and Giroux, New York.

GILPIN, ROBERT 2001. *Global Political Economy. Understanding the International Economic Order.* Princeton University Press, New Jersey.

KOSKINEN, SEPPO, SÖDERLING, ISMO & MARTELIN, TUIJA (toim.) 2007. *Suomen väestö.* Gaudeamus, Helsinki.

MOKKA, ROOPE JA NEUVONEN, ALEKSI 2006. *Yksilön ääni. Hyvinvointivaltio yhteisöjen ajalla.* Sitran raportteja 69. Sitra, Helsinki.

Pääkaupunkiseudun neuvottelukunta 2007. *Pääkaupunkiseudun väestö- ja palvelutarveselvitys 2015 ja 2050.*

STERN, NICHOLAS 2006. *The Economics of Climate Change: The Stern Review.* Cambridge University Press, Cambridge.

SPRATT, STEPHEN & SIMMS, ANDREW & NEITZERT, EVA & RYAN-COLLINS, JOSH 2009. *The Great Transition. A tale of how it turned out right.* New Economics Foundation.

WWF 2008. The Living Planet Report.

4. Kestävä hyvinvointi ja kestävä innovointi

Kaikkea taloudellista ja yhteiskunnallista toimintaa perustellaan hyvinvoinnin lisääntymisellä. Näissä perusteluissa hyvinvointi on määritelty ihmisten kannalta yksipuolisesti taloudellisena menestyksenä, vaurauden lisääntymisenä. Vaikka kansantuote onkin kasvanut, tulonjako on syventynyt, ihmisten pahoinvointi lisääntynyt ja ympäristön tila huonontunut. Hyvinvoinnin käsite on määriteltävä uudelleen. Kestävä hyvinvointi tarkoittaa sellaista hyvinvointia, jonka kulmakivinä ovat kestävä taloudenpito, elämänlaatu ja onnellisuus sekä tasapainoinen luontosuhde. Tämä on sopusoinnussa kestävän kehityksen periaatteiden kanssa. Kestävän hyvinvointi edellyttää radikaaleja muutoksia yritysten ja julkisen hallinnon toimintatavoissa. Tarvitaan aivan uuden luokan innovaatioita, niin tuotteissa ja palveluissa kuin toimintamalleissa ja organisaatioissa. Innovaatiotoiminnan perusteluksi ei riitä, että se parantaa tuottavuutta. Innovaatioiden täytyy tuottaa hyvinvointia. Siksi tarvitsemme kestävää innovointia.

4.1 Kestävän hyvinvoinnin kolme kulmaa

Lähes vuosikymmenen kuvittelimme, että syntyy *Uusi Nokia*, joka turvaa tulevaisuuden menestyksemme. Nyt uskomus on osoittautunut vääräksi. Uuden Nokian metafora elää kuitenkin voimakkaasti keskusteluissamme ja ohjaa huomiotamme – sekä todella isoa määrää julkisia resursseja. Siksi on syytä purkaa se osiksi. Uskomus mytologisoi hyvinvointimme lähteeksi kansainvälisen yrityksen, joka johtaa korkean teknologian alaa. Kuvitelmamme on virheellinen kolmesta syystä. Se olettaa, että Suomen pelastaa vientituote. Se olettaa, että Uusi Nokia syntyy samaa reittiä kuin aiemminkin. Ja kaikkein kohtalokkain: se olettaa, että Uudesta Nokiasta syntyvä rikkaus tekisi meidät kestävästi kilpailukykyiseksi.

Tarinan syntytausta on selvä. Syy hyvinvointiimme tuli vaurauden kasvusta. Nokia on suunnitelmatalouden luoma markkinatalouden helmi. Se on teknisen koulutuksen ja tarkkaan aseteltujen tutkimus- ja kehityspanosten tulos. Niinpä voimme samalla tavalla toimien pelastaa tai jatkaa hyvinvointiamme – suojautua miltä tahansa tulevaisuudessa häämöttävältä uhalta tai vääjäämättömältä, mutta yllättävältä kriisiltä. Tarinan opetuksen mukaan se tapahtuu tarkkailemalla erilaisten teknologioiden markkinakypsyyttä. Sitten vain päätetään mihin huippuosaamisen alaan koulutetaan erityisasiantuntijoita ja ohjataan tutkimus- ja kehityssijoituksia. Näin pystymme synnyttämään markkinajohtajan, oli kyseessä sitten bio-, nano- tai ympäristöteknologia tai koulutusvienti.

Mutta Nokia on hyvä esimerkki myös siitä, millaisessa verkostossa hyvinvointi nykyään syntyy. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ”purki” Nokian älypuhelimen osiin ja selvitti, paljonko eri maat synnyttivät puhelimen arvosta. Jos puhelin myytiin kotimaassa, Suomi oli tuottanut noin puolet puhelimen arvonlisästä. Ulkomaillakin myytynä puhelimen arvonlisästä 35 prosenttia syntyi Suomessa. Muut Euroopan maat jäivät viiteen prosenttiin, Yhdysvallat sai kaksitoista, Japani alle seitsemän, ja muut Aasian maat alle viisi prosenttia arvonlisästä.

Globaalien yritysten toiminnassa on siis kyse arvoverkosta. Se on metropoleihin elimellisesti linkittyvä globaali ilmiö. Arvonmuodostuksen painopisteet eri maailman metropolien suhteen voivat toki muuttua. Nokian puhelinten arvo voi alkaakin syntyä jossain muualla, vaikka Nokian pääkonttori säilyisikin Suomessa. Myös yhden tietyn teknologian (kännykät) ja yrityksen (Nokia) kyky tuottaa suurta lisäarvoa kuluttajamarkkinoilta on loppujen lopuksi satunnaista. Historia tuntee paljon esimerkkejä arvokkaiden tuotteiden ”hyödykkeistymisestä”. Ehkä ihmiset alkavat Nokian valmistamien puhelinten sijaan arvostaa viihteellisempiä ja yksinkertaisempia laitteita ja maksaa niistä paljon. Ehkä kukaan ei halua enää maksaa pienistä, vain äänipuheluihin ja radioyhteyteen käytettävistä puhelimista. Tällöin Suomeen sijoittuneen tutkimus- ja kehitystyön arvonmuodostuskyky romahtaa. Nokia-myytti siis hämärtää sekä kilpailukyvyn että hyvinvoinnin todelliset syyt.

Nokia-myytin kaltaisia ilmiöitä kutsutaan tulevaisuudentutkimuksessa *mustiksi laatikoiksi*. Se tarkoittaa, että tulevaisuuden haasteiden voittamiseksi on luotu vastaus, joka väistää kysymyksen. Vastaus, joka ei kerro, miten ongelma voitaisiin ratkaista tai trendi kääntää positiviiseksi. Mustassa laatikossa syntyy ratkaisu vailla subjektia tai varsinaisia tekoja, tapahtuma ilman syytä: Syntyy jokin uusi teknologia. Syntyy asennemuutos. Nuoriso ratkaisee ongelman. Insinöörit ratkaisevat ongelman. Huiput ratkaisevat ongelman – syntyy Uusi Nokia.

Mustan laatikon voi purkaa tieteen avulla. Siksi olemme muodostaneet kestävän hyvinvoinnin käsitteen. Esitämme Helsingin metropolialueen elinvoiman rakentuvan sen varaan. Pyrimme käsitteellä vastaamaan siihen, miten tukea hyvinvointia niin, että se kasvaa tulevaisuudessakin. Kestävä hyvinvointi perustuu kestävän kehityksen käsitteeseen, jossa on kolme ulottuvuutta: taloudellinen kestävyys, sosiaalinen kestävyys ja ympäristön kestävyys. Metropolin kilpailykyvyn yhdistäminen kestävään hyvinvointiin edistää ihmisten hyvää elämää ja lisää alueen houkuttelevuutta.

Kestävyys tarkoittaa laajaa ymmärrystä tulevaisuudesta. Ollakseen kestävä, tulee alueen kehittää itseään tulevaisuuden kehityssuunnista saatavaan tutkimustietoon perustuen. Toisekseen kehittämisen lähtökohtana pitää olla tutkittu ja tarkka näkemys siitä, mistä hyvinvointi syntyy.

Mistä hyvinvointi sitten syntyy? Ennen hyvinvointi on käsitetty elintasona eli yksilön käytettävissä olevien aineellisten resurssien määränä. Siltä pohjalta ei voida enää kehittää hyvinvointivaltiota. Sen sijaan näyttää siltä, että nopeatahtisessa globaalissa taloudessa onkin kyse tulojen maksimoinnin sijaan talouden kestävyydestä. Keskeiseksi nousee myös se, miten monimuotoistuvassa metropolissa rakennetaan hyvinvointia tuottavia yhteisöjä – pysyvämpien perhe- ja ystävyyssuhteiden hoitamisen ohella. Kolmanneksi jatkuvan kasvun tavoittelusta seurannut luonnonvarojen ylikäyttö ja ilmaston lämpeneminen pakottavat meidät tarkastelemaan kaikkia hyvinvoinnin komponentteja ympäristön kestävyyden näkökulmasta.

Mikä sitten on kääntänyt ymmärryksen kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin suhteesta? Yhtäkkiä kilpailukyky on riippuvainen hyvinvoinnista – ja samaan aikaan hyvinvointi edelleen riippuvainen kilpailukyvystä. Miksi näiden kahden symbioosi on Helsingin metropolialueella relevantti?

Kestävä hyvinvointi on perusteltu lähestymistapa Helsingin metropolialueella neljästä syystä:

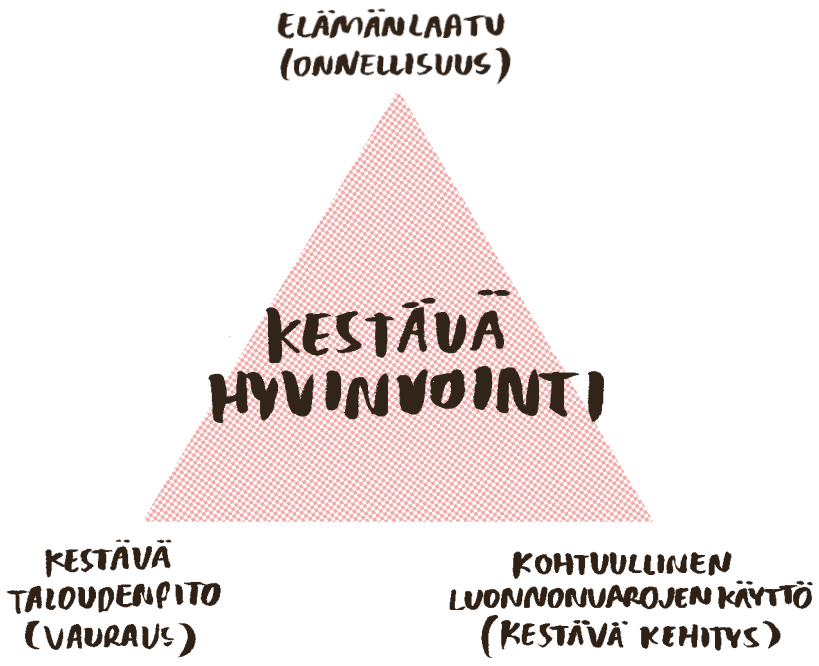
1. Metropolialueen kilpailukyky rakentuu vahvasti korkeaan osaamiseen – siis ihmisiin. Heidän hyvinvointinsa ja elämänlaatunsa ovat tärkeimpiä kilpailutekijöitä, joiden ansiosta alueen vetovoimaisuus syntyy. Kyse on siis ihmiskeskeisyydestä ja sen tradition jatkamisesta, jolle vähäväkisessä Suomessa on rakennettu kilpailukykyä.

2. Yksittäiselle teknologiselle osaamisalalle painottuvat kilpailuedut ovat yhä lyhytikäisempiä. Avoimen informaation maailmassa uusia asioita ja innovaatioita syntyy metropoleissa kaikilla mantereilla. Sen sijaan häijyimpien ongelmien ratkaisuille riittää kysyntää myös liiketaloudellisessa mielessä.

3. Ihmis- ja ratkaisulähtöisyys ovat vahvasti suomalaisen yhteiskunnan perinteessä. Suomalaisen yhteiskunnan aiempi menestys on perustunut siihen, että olemme osanneet kokonaisena yhteiskuntana ratkoa yhdessä ongelmia ja kehittää näin koko väestön hyvinvointia. Nyt tämä perinne pitää jalostaa toimintamalleiksi ja palveluiksi.

4. Osaamispainotteisessa, vauraassa yhteiskunnassa ihmisten motivaatio työhön, yrittämiseen ja muuhun yhdessä toimimiseen on entistä tärkeämpi tekijä. Materiaalinen toimeentulo ei riitä motivaatioksi: sen lisäksi yhä tärkeämpää on kaikenlaisen toiminnan henkilökohtainen mielekkyys. Sitä tarjotaan ihmisille niin, että keskitytään häijyimpien ongelmien ratkaisuihin ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kehittämiseen.

Jos haluamme rakentaa metropolialueen kilpailukykyä kestävän hyvinvoinnin kautta, on meidän ymmärrettävä sen keskeiset komponentit. Se käsittää kolme perusosaa: elämänlaadun (onnellisuuden, hyvät ihmissuhteet, elämän rikkauden), kestävän taloudenpidon (vaurauden) ja globaalit ekologiset reunaehdot (kestävän kehityksen):



KESTÄVÄN HYVINVOINNIN MALLIN KOMPONENTIT

4.1.1 Elämänlaatu

Raha ei ole enää niin tärkeää. Vuonna 1974 taloustieteilijä Richard Easterlin todisti mukaansa nimetyn paradoksin. Tutkimus osoitti, ettei ihmisten kokema hyvinvointi kasvanut talouskasvun mukana enää tietyn pisteen jälkeen. Sen sijaan hyvinvointi näytti riippuvan muista elementeistä.

Kolmekymmentä vuotta myöhemmin nobelisti Joseph Stiglitzin johtama komitea päätyi hyvin samankaltaisiin tuloksiin. Ryhmä pyrki kehittämään kansantalouksien edistyksen ja hyvinvoinnin mittaamista. Myös Stiglitzin komitean mukaan aineellisen elintasoon tuijottaminen on virhe. Sen ohella hyvinvoinnin tärkeitä perusulottuvuuksia ovat terveys, koulutus, henkilökohtaiset toiminta-

ja vaikutusmahdollisuudet (työssä ja politiikassa), sosiaaliset suhteet, ympäristön nykyinen ja tuleva tila sekä turvallisuus.

Osin kyse on laadullisista yhteiskunnallisista muutoksista kuten koulutus- ja vauraustason noususta. Kuitenkin myös arvot ovat samalla muuttuneet. Se näkyy työelämässä ja koko yhteiskunnassa. Onnellisuustutkimukset korostavat ajankäytön, ihmissuhteiden ja mielekkään tekemisen merkitystä ihmisen hyvinvoinnille. Koulutetuille ja kylläisille länsimaalaisille elämänlaadusta on tullut tärkeämpi kuin elintasosta.

Suomessa hyvinvoinnin ytimeen on ansioikkaimmin paneutunut maineikas sosiologi Erik Allardt, joka eritteli elämänlaadun komponentteja vastaavalla tavalla jo vuonna 1976. Allardt erottaa toisistaan hyvinvoinnin (objektiivinen hyvinvointi) ja onnellisuuden (koettu hyvinvointi). Tällä yksinkertaisella erottelulla Allardt palauttaa yksilön kokemukselle omasta hyvinvoinnistaan sille kuuluvan merkityksen. Yhdistäessään hyvinvoinnin ja onnellisuuden elintason ja elämänlaadun käsitteisiin Allardt luo seuraavanlaisen nelikentän:

	HYVINVOINTI (OBJEKTIIVINEN HYVINVOINTI)	**ONNELLISUUS** (KOETTU HYVINVOINTI)
ELINTASO	Aineellisiin ja persoonattomiin resursseihin perustuva tarpeentyydytys	Subjektiiviset tunteet ja kokemukset yksilön materiaalisista ja ulkoisista elinehdoista
ELÄMÄNLAATU	Ihmisten välisiin, ihmisten ja yhteiskunnan sekä ihmisen ja luonnon suhteisiin perustuva tarpeentyydytys	Subjektiiviset tunteet ja kokemukset suhteesta ihmisiin, luontoon ja yhteiskuntaan

HYVINVOINNIN KÄSITTEET ALLARDTIN MUKAAN, LÄHDE: ALLARDT 1976, S. 33

Allardtin tarkastelussa yhteiskunnan objektiivisesti mitattava elintaso muodostaa vain yhden hyvinvoinnin kulmakivistä. Toinen on ihmisen oma kokemus elinoloistaan ja lähiympäristöstään. Elämänlaadun rakennelma pysyy kasassa vain jos yksikään kulma ei petä. Käsitteellisen erottelunsa pohjalta Allardt esittää klassisen luokittelunsa hyvinvoinnin perustana olevista tarpeista:

- **Elintaso** (having): tulot, asumistaso, työllisyys, koulutus, terveys
- **Yhteisyyssuhteet** (loving): paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyyssuhteet
- **Itsensä toteuttamisen muodot** (being): arvonanto, korvaamattomuus, poliittiset resurssit, mielenkiintoinen vapaa-ajan toiminta

Filosofi ja Chicagon yliopiston lain ja etiikan professori Martha Nussbaum on todennut tuoreessa artikkelissaan *Who is the happy soldier*, että Allardtin teos oli visionäärinen. Allardt ymmärsi hyvinvoinnin aktiivisen luonteen. Tyytyväisyyden staattisen mittaamisen sijaan hän käytti verbejä kuvaamaan onnellisuutta: having, loving ja being. Nussbaum kiteyttää hyvinvoinnin samalla tavalla: se liittyy ihmisen olemisen laatuun ja mahdollisuuksiin toimia niissä olosuhteissa, joissa hän elää. Tärkeitä ovat muun muassa mahdollisuudet itsensä ja arvojensa toteuttamiseen, taitojen käyttäminen ja osallisuus.

Elämänlaatu on läheisesti yhteydessä työhön. Harvardin kasvatustieteen professori Howard Gardner on tutkinut elämänlaatua ja hyvinvointia työelämän näkökulmasta. Gardner on määritellyt hyvän työn kolmella e-sanalla: excellent, engaging ja ethical. Erinomainen laatu, mielekkyys ja eettisyys ovat myös kestävän hyvinvoinnin lähtökohtia. Tällainen kestävä hyvinvointi mahdollistaa todellisten voimavarojen ja monimuotoisen osaamiskapasiteetin käytön.

CASE:

Mummon Kammari –vanhustyötä tavallisen ihmisen taidoin

MUMMON KAMMARI ON YLI 1000:N IHMISEN VAPAAEHTOISTYÖVERKOSTO PIRKANMAALLA.

Maksuttomaan avunvälityskeskukseen tulee vuosittain pyyntöjä 3 000 vanhukselta tai läheiseltä. Apua tarvitaan pihatöistä apteekkikäyntiin. Kammari muodostaa tärkeän viiteryhmän keskimäärin noin 60-vuotiaille vapaaehtoisille.

Monet autettavista ilahtuvat pelkästä juttutuokiosta, lautapelistä tai lukuhetkestä. Kotikäyntien lisäksi vapaaehtoisia välitetään laitoksiin ja palvelutaloihin. Heitä on myös Kammarin kyläpaikassa, jossa kaikenikäiset vierailijat voivat viettää aikaa.

Miehiä toiminnassa on parisen sataa, pääasiassa Talkkari Pikkaraisissa – kodin pikkuhommissa auttavissa “talkkareissa”. 74-vuotias aktiivimies kertoo havahtuneensa aikoinaan omaan työkeskeisyyteensä ja kaivanneensa eläkkeellä sidosryhmää ja aitoa auttamista: ”mummelien tanssittamista, verhojen ripustamista ja vähäväkisten hautajaissaattoon osallistumista”. Hän on huomannut, että vaikka autettavien kanssa muodostuu sinänsä mukavia ystävyyssuhteita, vapaaehtoiset kokevat liian kiintymisen kuitenkin välillä vaikeaksi yhtälöksi. Mutta edut ovat ilmeiset.

”Monet vanhukset ovat avuttomia byrokratian edessä. Kammaritoiminta täydentää hyvin julkisia palveluita. Meillä on myös enemmän aikaa ja jaksamista kuunnella. Ja kun suurin osa meistä on jo vanhuuseläkkeellä, tämä oma vapaaehtoisryhmä on tärkeä”, pikkaraismies kertoo.

Sosiologi Richard Sennettin mukaan elämänlaatua taas on ilo osaamisesta ja hyvin tekemisestä. Sennett korostaa yksilön tarvetta osata jotain hyvin – siksi on tärkeää panostaa myös elinikäiseen oppimiseen. Näitä tavoitteita eivät ole huippusuoritukset vaan hyvä työ.

Laaja-alainen hyvinvointinäkemys ymmärtää myös kulttuurin korostuneen merkityksen elämän onnellistajana. Tämä näkyy muun muassa kulttuurin kulutuksen kasvussa. Elämänlaatua ja hyvinvointia etsitään itsensä toteuttamisesta, kokemuksista, taide-elämyksistä ja henkisestä rikkaudesta. Kulttuurin kansantaloudellinen merkitys on entisestään vahvistunut. Kulttuurin tuotannon, jakelun, markkinoinnin ja myynnin edellytykset ovat monipuolistuneet ja yksilöllistyneet.

Allardtin kolmea kategoriaa – having, loving ja being – tulee tarkastella niiden muutosilmiöiden valossa, jotka maailma ja Suomi kohtaavat. Kuvaukset hyvinvoinnin osa-alueista eivät ole kiveen hakattuja, vaan niiden sisällöt elävät yhteiskunnan kulloistenkin haasteiden mukaan. Elämänlaatua tulee tavoitella tämän päivän maailmaan sopivalla ja kestävällä tavalla.

4.1.2 Kohtuullinen luonnonvarojen käyttö

Kestävän hyvinvoinnin toinen elementti on tasapainoinen luontosuhde. Aikamme suurin ongelma on selviytyä ilmastonmuutoksesta ja muista resurssikriisin kiroista.

Kaikki vauraat yhteiskunnat ovat luoneet hyvinvointinsa rakenteilla, jotka vaativat halpaa ja runsasta energian ja muiden luonnonvarojen käyttöä. Samoilla rakenteilla hyvinvointia myös pidetään yllä. Halpa energia on syvästi kiinni päivittäisessä elämässämme: ennen kaikkea asumisessa, ruokailussa ja liikkumisessa. Siksi resurssikriisi uhkaa hyvinvointiamme.

Tulevaisuuden metropolin pitää varautua öljyhuippuun. Sen pitää pohtia tuottavuuttaan ja tehokkuuttaan myös päästöjen rajoittamisen ja kestävän energiantuotannon näkökulmista. Kestävä hyvinvointi edellyttää yhä enemmän innovatiivisia ratkaisuja ja eri alojen yhteistyötä myös ekologisten reunaehtojen osalta. Kyseessä on siis suunnitelmallinen ja systeeminen muutos. Se vaatii mittavia julkisia investointeja – oletettavasti yhtä suuria kuin nähtiin hyvinvointivaltion rakentamisen ja teollistumisen yhteydessä.

Luontopääoman arvo on moninainen. Stanfordin yliopiston biologian professori Gretchen Daily jakaa luontojärjestelmän antamat ”palvelut” neljään ryhmään:

1. **Ekosysteemin tuotteet:** meren antimet, puumateriaali ja maanviljelyksen tuotteet.
2. **Perustavat elämää tukevat toiminnot:** veden ja ilman puhdistuminen, tulvien estäminen, maaperän hedelmällisyyden uudistaminen, eläinkantojen säätely ja ilmaston tasapainoisuus.
3. **Elämänlaatua palvelevat toiminnot:** kauneus ja luonnosta saatava innostus ja virkistys.
4. **Luontovakuutus:** luonnon rikkaus sisältää jotain, jonka arvoa ei tunneta tänään, mutta joka voi osoittautua tärkeäksi tulevaisuudessa (esimerkiksi jotkut kasvit saattavat sisältää lääkeaineita tauteihin, joita ei vielä edes tunneta).

Luontopääoman eri muotojen käsittely vaatii omat sääntönsä. Uudistuvien luonnonvarojen, kuten metsien ja kalakannan, hyödyntämisessä ei saa vaarantaa luonnollista uudistumiskykyä. Uusiutumattomien luonnonvarojen kuten öljyn hyödyntämisessä pääsääntö on investoida osa tuotosta uusiutuvien luonnonvarojen käyttöön siirtymiseksi. Tällaiset säännöt tai rajoitteet ovat välttämättömiä, jotta luontopääomaa ei hävitetä eikä köyhdytetä tulevien sukupolvien elämää.

Kestävän kehityksen taloustieteessä ymmärretään, että luontopääomaa ja teollista pääomaa ei noin vain vaihdeta tai korvata. Ne ovat toisiaan täydentäviä pääoman muotoja ja kumpaakin tarvitaan tuotannossa. Esimerkiksi kalastus-

välineillä ei ole mitään merkitystä ilman kalakantoja. Kriittisen luontopääoman kuten veden kohdalla mikään teollisen pääoma muoto ei voi oikeastaan korvata luontopääomaa. Siksi on olennaista kehittää taloudellista toimintaa niin, että luontopääoma kyetään säilyttämään.

Säätelyn ja markkinoiden lisääntyneen kysynnän yhteisvaikutus onkin jo saanut aikaan merkittäviä investointeja esimerkiksi uusiutuvaan energiaan. Maailmantalouden lama käynnisti elvytyspaketteja, jotka monissa maissa – etenkin Etelä-Koreassa, Kiinassa, Ranskassa, Saksassa ja Yhdysvalloissa – keskittyivät niin sanottuun vihreään talouteen. Vihreässä taloudessa taloudellisen hyvinvoinnin turvaamiseen yhdistyvät esimerkiksi energiatehokkuuteen pohjaavat palvelut, uudistuvien energiamuotojen tuki ja usein myös sosiaalinen oikeudenmukaisuus.

Kyse ei ole vain teknologiasta ja politiikasta. Koska ongelma on systeeminen, se edellyttää monen rintaman kamppailua. Siksi myös ihmisten elämäntavoilla ja niiden ympärille syntyneillä liikkeillä on merkitystä. Vähähiilisen ja raaka-aineintensiivisemmän maailman sosiaaliset ilmiöt vahvistuvat jo nyt kaikkialla maailmassa. On nähtävissä esimerkiksi vaihtoehtoisen kuluttajuuden malleja. Erilaiset degrowth-, slow movement- ja downshifting-liikkeet leviävät. Suomessakin on alettu puhua kohtuullistamisesta ja ”uudesta normaalista”, joilla viitataan valikoivaan, arvopohjaiseen kuluttamiseen – ekologiset ja eettiset näkökulmat ovat yhä tärkeämpiä.

ESIMERKKI: TRANSITION MANAGEMENT
Alankomaissa vaalit eivät häiritse ihmisten toivomaa kehitystä

Erilaiset ympäristö- ja energiapolitiikkaohjelmat törmäsivät Alankomaissa jatkuvasti samoihin ongelmiin. Yritykset lobbasivat niin rajusti, että ohjelmien tavoitteet muuttuivat toistuvasti tavoiteltua vaatimattomimmiksi. Poliitikot pitivät silti pitkään tämänkaltaisia ohjelmia ainoana tapana pitää mukana myös ne yritykset, jotka eivät omasta tahdostaan sisällyttäneet ympäristönäkökulmia toimintaansa.

Tutkijoiden ja päätöksentekijöiden yhteistyön tuloksena syntyi uusi lähestymistapa, jolla yritetään poistaa rakenteellisia muutoksia jarruttavia esteitä. Mallin nimi on Transition Management. Se on yksi yritys vastata politiikan syklisen luonteen tuomaan aikaperspektiiviongelmaan: toistuvat vaalit eivät kannusta tekemään pitkäkestoisia ratkaisuja vaan hankkimaan pikavoittoja. Samaan aikaan myös jäykät yhteiskunnalliset rakenteet hankaloittavat nopeaa reagointia monimutkaisiin nykyajan haasteisiin.

Lähestymistavassa kannustetaan alueen eri toimijoita tuottamaan yhdessä ratkaisuja, jotka vastaavat kestävän hyvinvoinnin tarpeisiin. Kansalaisjärjestöt, yritykset ja julkisen sektorin eri toimijat ovat kaikki mallin tärkeitä osia, mutta suunnittelu ja toteutus lähtee ruohonjuuritasolta. Malli perustuu avoimeen vuoropuheluun ja kriittiseen ongelmanasetteluun. Tarkoituksena on pohtia eri sidosryhmien kanssa mahdollisia ja toivottavia vaihtoehtoja ja tehdä yhdessä päätös, miten niitä lähtetään toteuttamaan. Toteuttamisprosessin varrella mukaan tulee uusia tärkeiksi identifioituja sidosryhmiä.

Mallin keskeinen tukipilari on laajan sidosryhmätyön ja innovatiivisuuden lisäksi pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen. Ne asetettiin ohjelmassa 30 vuoden päähän. Mallissa lähdetään liikkeelle luomalla yhteinen ja kunnianhimoinen tulevaisuuden tavoitetila. Lisäksi mallissa korostetaan muun muassa jatkuvaa oppimista.

Transition Management -mallia on sovellettu muun muassa ohjaamaan liikenne- ja energiajärjestelmän rakenteiden muutosta kokonaisvaltaisesti kestäviksi. Talousministeriön tyytymättömyys maan energiajärjestelmään oli yksi keskeisin syy mallin käyttöönottamiseen. Energiantuotanto ei näyttänyt kykenevältä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Ministeriön näkemyksen mukaan mallin avulla kyetään siirtymään vähäpäästöisempään energiantuotantoon ja samalla vauhdittamaan talouskasvua.

Julkisen sektorin tärkein rooli on kannustaa eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja rohkaista paikallisia toimijoita ottamaan isompi rooli kestävän hyvinvoinnin rakentajana. Tutkimuksen ohella nämä kaksi roolia ovat keskeisiä täydennyksiä nykyisiin politiikkaohjelmiin. Koska varsinainen toteuttaminen ja suunnittelu tapahtuvat siinä pitkälti perinteisen politiikan ulkopuolella, eivät vaalien aiheuttamat lyhytnäköisyysongelmat ole esteenä tavoitteiden pitkäjänteiselle toteuttamiselle. Kokeilut ovat Alankomaissa vasta aluillaan. Silti malli tarjoaa metropolille hyvän esimerkin siitä, miten rakennemuutosta kohti kestävää hyvinvointia voidaan ohjata yhdistämällä alueen keskeiset toimijat aktiiviseksi osaksi muutosta.

4.1.3 Kestävä taloudenpito

Kestävä taloudenpito ei tarkoita alas ajettua valtiota tai julkista hallintoa. Se tarkoittaa ajattelumallia, jossa pyritään luomaan sitkeää vaurautta. Se on kolmas kestävän hyvinvoinnin osa. Ymmärrys uudentyyppisestä vauraudesta edellyttää tuottavuuden ja tehokkuuden kaltaisten käsitteiden uudelleenajattelua. On tärkeää ymmärtää vaurauden kaksijakoinen luonne. Vauraus on kykyä rakentaa vaurauden kannalta ”tahmeita” alueita, joilla vauraus pysyy. Se on myös kykyä uusiutua eli innovoida. Vauraus ei siis tarkoita yksiselitteisesti sitä kuinka paljon paljon kasvua tai varallisuutta jollain alueella on, vaan pysyvää kykyä olla vauras. Kutsumme tätä kestäväksi taloudenpidoksi.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa vauraus perustuu samanaikaisesti kyvylle uusiutua ja rakentaa pysyviä paikallisia talouden rakenteita. Jälleen on kyse verkostoista julkisen, yritysten ja ihmisten välillä. Eri sektorien tarpeet ovat monin osin yhtenäisiä ja toisiaan rikastuttavia. Tämä korostaa kumppanuuden tarvetta. Julkisten voimavarojen käyttöä tulee tarkastella muita toimijoita stimuloivina panoksina, investointeina tulevaisuuteen. Tästä on olemassa jo onnistuneita esimerkkejä.

Stuttgartissa on onnistuttu synnyttämään sitkeää vaurautta. Euroopan keskipisteeksi pyrkivä seutu on maailman rikkainta aluetta. Se on Mercedes Benzin kotikaupunki ja eurooppalaisen autoteollisuuden arvokertymän moninkertainen voittaja. Seutu sijoittuu jatkuvasti elämänlaatu- ja kilpailukykymittausten kärkeen.

Selityksenä on muun muassa kaupungin aloittama hanke nimeltä Open Source Stuttgart. Hanke on tehnyt alueesta avoimen koodin ohjelmistotaivaan kiintotähden. Se on onnistunut linkittämään avoimen koodin ohjelmointiosaamista paikallisiin yrityksiin, joista useat liikkuvat Mercedeksen arvoverkossa. Hyvä esimerkki verkon monimuotoisuudesta ovat autojen jalopuuosat, jotka ovat olennainen osa Mercedeksen ”luonnetta”. Näitä tekevien yritysten täysautomatisoidut työstölaitteet pyörivät avoimella koodilla. Seudulla järjestettäviin alan tapahtumiin kerääntyvät kaikki merkittävät yritykset.

Miksi Stuttgartin kaupunki tukee avoimen lähdekoodin käyttöä ja haluaa, että alueen yritykset käyttäisivät sitä? Koska jos käytetään lisensoituja suljetun koodin ohjelmistoja, niiden kehitystyö tehdään milloin Mumbaissa, milloin Seatlessa ja milloin Sao Paolossa. Syntynyt lisäarvo jää näille metropoliseuduille. Sen sijaan Stuttgart kehittää ohjelmistojaan avoimesti. Lisäarvo tulee ohjelmistojen soveltamisesta, systeemi-integroinnista, käyttöopastuksesta ja vastaavista paikallisesti toimitettavista palveluista. Lisäarvo jää ”Euroopan sydämeen”. Näin vaurautta pyritään kestävällä taloudenpidolla kiinnittämään pysyvästi alueelle.

Baselissa taas kilpailukykyä tavoitellaan sijoittamalla energiansäästöön. Metropolialue pärjää hyvin elämänlaatumittareissa ja on taloudellisesti kilpailukykyinen. Se oli ensimmäinen Keski-Euroopan kaupungeista, joka julistautui ”2000 watin yhteiskunnaksi”. Baselilaisten tiedemiesten laskelmien mukaan kestävä elämäntapa tarkoittaa sitä, että jokainen ihminen voi kunakin hetkenä kuluttaa energiaa 2000 watin teholla. Määrä vastaa kehitysmaiden keskivertoa ja on kymmenes nykyeurooppalaisen energiankulutuksesta. Baselin ohjelman tavoitteena on pudottaa samanaikaisesti energiankulutus kymmenesosaan ja

vauraus kuusinkertaiseksi. Baselin jälkeen lukuisat Sveitsin ja Saksan alueen kaupungit ovat kopioineet ohjelman tavoitteet ja keinot.

Baselilaisten tiedemiesten löydöksen taustalla oli luonnonvara- ja oikeudenmukaisuustutkimus, mutta kilpailukykypolitiikan miettiminen sai sen etenemään alueelliseksi kehityssuunnaksi. Ei ole kilpailukyvyn kannalta viisasta käyttää rahoja energiaan. Suuri osa energiaan käytettävistä varoista voitaisiin käyttää esimerkiksi terveydenhoitoon, urheiluun, koulutukseen ja teknologian kehittämiseen. Samasta syystä Espanjassa laskettiin moottoriteiden nopeusrajoituksia. Maan teillä poltettavan bensiinin hinta alkoi näkyä liian suurena lovena kansantaloudessa. Bensiinistä jää eniten arvoa tuotantoketjun alkupäähän. Energiansäästöön sijoitetut rahat ovat siis kestävän taloudenpidon näkökulmasta erittäin viisas investointi. Ne luovat alueelle uutta osaamista, yritystoimintaa ja nostavat esimerkiksi kiinteistöjen arvoa kestävällä tavalla.

Kestävä taloudenpito edellyttää kumppanuutta, talouden ja yhteiskunnan muiden sektoreiden tuomista takaisin yhteen. Pysyvän vaurauden kertyminen riippuu eri toimijoiden kyvystä luoda paikallista hyvinvointia arvoverkkojen ja osaamisen levittämisen muodossa. Myös yrityksiä on rohkaistava panostamaan pitkän tähtäimen menestykseen eli investoimaan tuotekehittelyyn, kehitystoimintaan ja innovaatioihin. Vakaalla pohjalla seisova yritys sekä varautuu toiminnassaan tulevaisuuden markkinoihin että käyttää erilaisia resursseja kestävästi. Parhaat osaavat kytkeä globaalin osaamisen paikallisesti syntyvään vaurauteen.

Talousliberalisti Milton Friedman teki tunnetuksi käsityksen, jonka mukaan yritysten ainoa yhteiskunnallinen rooli on omistajiensa voiton maksimoiminen. Tälle käsitykselle ei ole sijaa kestävässä taloudessa. Paikallistenkaan omistajien etu ei riitä yhteiskunnan eduksi, varsinkaan jos yrityksen menestyksestä ei tihku verotulojen lisäksi mitään sen seinien ulkopuolelle. Yritysten roolia ei kuitenkaan tule tarkastella kapeasta yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Kyse on paljon laajemmin eri sektoreiden tavoitteiden kietoutumisesta toisiinsa. Koko yhteiskunnan kestävä hyvinvointi on myös yritysten hyvinvoinnin edellytys. Syy tähän löytyy erityisesti työntekijöiden muuttuneesta motivaatiosta: Vietämme suurimman osan parhaista vuosistamme töissä. Paitsi tuotantolaitoksia, työpaikat ovat osa meidän inhimillistä tarinaamme, eli identiteettiämme. Monelle on helpompaa antaa paras panoksensa, jos yrityksen tähtäin ottaa huomioon myös tulevaisuuden yhteisen hyvän.

Kestävä taloudenpito on halvinta tasa-arvoisissa yhteiskunnissa. Kestävän taloudenpidon yhteiskuntapoliittinen aspekti liittyy tulonjakoon. Yhteiskunnalle on pitkällä tähtäimellä edullisinta, että vauraus jakautuu oikeudenmukaisesti. Kun jokainen saa osuutensa yhteiskunnallisesta hyvästä, kannustaa se ihmisiä toimimaan. Taloudellista tasa-arvoa voidaankin pitää yhtenä yhteiskuntien menestyksen kanssa korreloivana tekijänä. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että tasa-arvoiset yhteiskunnat ovat toimivampia ja niissä asuvat ihmiset tyytyväisempiä elämäänsä kuin alueilla, joilla tasa-arvo ei samassa mittakaavassa toteudu.

Brittiläiset epidemiologit Kate Pickett ja Richard Wilkinson osoittavat paljon huomiota saaneessa *The Spirit Level* -teoksessaan, kuinka harmonisissa yhteiskunnissa tulonjako on tasa-arvoisempaa. Korkeammat tuloerot kulkevat käsi kädessä mm. terveys- ja mielenterveysongelmien, huumeiden käytön, heikon koulutustason ja rikollisuuden kanssa. Eriarvoisuus – bruttokansantuotteesta riippumatta – näyttää selittävän näitä ongelmia talouden taantumaa tai vielä köyhyyttäkin paremmin. Vain vaurauden tasa-arvoisella jaolla taloudellinen menestys johtaa laajaan hyvinvointiin. Eriarvoisissa yhteiskunnissa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun kuluu enemmän varoja.

Kestävä taloudenpito on lopulta hyvin konkreettinen käsite. Kädestä suuhun elämisen sijaan voimavaroja tulee käyttää uusintamisen näkökulmasta – niin, että ne ovat käytössä myös tulevaisuudessa. Vaurautta pitää jakaa tasaisemmin, mutta samalla niin, että keinot tukevat painopisteen siirtämistä aineellisesta

kasvusta talouden evoluutioon ja aineettomaan kasvuun. Tulevaisuuteen kohdistuvilla investoinneilla tulee edistää erityisesti energia- ja materiaalitehokasta elämäntapaa, tuotteita ja prosesseja.

4.2 Kestävä innovointi

Nähdäksemme paras väylä edellisten kolmen kohdan toteuttamiseen on kestävä innovointi. Metropolialueen tulevaisuuden hyvinvoinnin edellytys on innovaatiotoiminnan valjastaminen kestävän hyvinvoinnin tavoitteiden taakse. Tuottavuuden kasvattamiseen tähtäävästä kehitystoiminnasta on siirryttävä kestävään innovointiin. Tällä tarkoitamme taloudellisesti, eettisesti, sosiaalisesti ja luonnonvarojen käytön osalta vakaalla pohjalla seisovaa innovaatiotoimintaa. Siinä yhdistyvät kestävän hyvinvoinnin edistäminen sekä erilaiset vuorovaikutteiset tavat hyödyntää kaikkialle levittäytynyttä osaamista. Kestävä innovointi antaa uusille menestystuotteille ja palveluille syvemmän merkityksen. Niiden on autettava asiakkaita ja kansalaisia hallitsemään elämäänsä, elämään onnellisemmin ja toimimaan tavalla, joka tukee kestävää kehitystä.

Nykymaailmassa kestävää hyvinvointia ei voi syntyä ilman innovaatioita. Mutta kyse on nykyään erityisesti siitä, mihin innovaatioilla tähdätään. Kuten olemme luvussa 2 osoittaneet, innovaatio on väline parantaa suorituskykyä – tuottavuutta ja talouskasvua. Se on ollut peruste, jonka vuoksi innovaatioista on puhuttu niin paljon sekä yrityksissä että julkisessa hallinnossa.

Nyt innovaatiotoiminnalle on asetettava aivan toisen luokan haasteita – sen pitää ratkaista ihmiskunnan polttavia ongelmia, jotka liittyvät esimerkiksi terveyteen, köyhyyteen, oppimiseen ja kasvatukseen sekä ympäristöön ja kaupungistumiseen. Innovaatiotoiminnan motiivit ja tavoitteet liittyvät siis laajasti ottaen hyvinvoinnin edistämiseen. Samalla muuttuvat myös innovoinnin tavat.

Vanha käsitys näkee innovaatiot liian kapeasti. Innovaatiot on taloustieteessä nähty kokonaistuottavuuden erityisenä komponenttina, jota tarvitaan selittämään talouskasvua työn määrän ja tuottavuuden rinnalla. Innovaatioihin ei ole liitetty mitään sisällöllisiä piirteitä kuten vaikutusta ympäristöön tai hyvinvointiin. Kasvuteorioissa on perinteisesti painotettu teollisia investointeja eli infrastruktuuria kuten televerkkoja ja teitä. Sittemmin on painotettu enemmän osaavan työvoiman ja inhimillisen pääoman merkitystä. Nämä pääoman lajit – teolliset investoinnit ja koulutus – on nähty keskeisinä yrityksissä syntyvien innovaatioiden kannalta. Innovaatiotoimintaa on näin ruokittu erityisesti investoinneilla sekä tutkimus- ja kehitystyöhön että koulutusjärjestelmiin. Sosiaalista ja ympäristöpääomaa on pitkään pidetty innovaatiotoiminnan ja kilpailukyvyn kehittämisen kannalta ulkopuolisina.

Samalla on ollut tavallista olettaa, että menetykset jonkin pääoman lajin kohdalla on korvattavissa panostuksilla muille sektoreille. Ympäristöresurssien rapauttamisesta ei ole kannettu huolta, kunhan hyödyt ovat olleet korjattavissa teollisen pääoman puolella. Esimerkiksi siis luonto on korvattu keinotekoisilla tuotteilla, kuten puu sen muovisilla jäljitelmillä. Kuitenkin luonnonvarojen rajallisuus estää tuottamasta loputtomasti artefakteja. On palattava luonnon omien uudistamisprosessien hyödyntämiseen, takaisin originaalisuuteen.

Hiukan uudemmat innovaatioteoriat ovat jo korostaneet käyttäjälähtöisyyttä ja käyttäjien roolia kehittäjinä. Uusien tuotteiden ja palvelujen suunnittelu, kokeilu ja kehitys on tapahtunut yhä enemmän ihmisiä ”osallistamalla”. Onnistuneiden tuotteiden kehitys ei perustukaan enää niinkään teknologiseen etulyöntiasemaan kuin käytettävyyteen, helppouteen ja kekseliääseen soveltamiseen. Mutta sekin on vielä kapea käsitys.

Kestävä innovointi laajentaa näitä vanhoja käsityksiä. Kaikki innovaatioteoriat kuvaavat yhteiskunnan uusiutumista vain osittain ja jättävät ulkopuolelleen milloin ihmisen milloin luonnonvarat. Päähuomio on kuitenkin sama: yhteiskunnan pitää uusiutua.

Tarve uusiutua ei ole hävinnyt mihinkään, päinvastoin. Tuore ymmärrys hyvinvoinnista ja luonnonvarojen niukkuudesta nimenomaan lisää tarvetta uusiutumiskyvylle. Vastaukset eivät kuitenkaan löydy sieltä teknisten uudistusten tieltä, josta niitä on tähän asti etsitty. Metropolialueen tulevaisuuden kannalta on olennaista valjastaa innovaatiotoiminta kestävän hyvinvoinnin tavoitteiden taakse. Tuottavuuden kasvattamiseen tähtäävästä kehitystoiminnasta on siirryttävä *kestävään innovointiin*. Kestävä innovointi on vuorovaikutteinen prosessi, jossa käytetään eri pääoman muotoja tasapainoisella tavalla sellaisten innovaatioiden tuottamiseen, jotka edistävät inhimillistä kehitystä. Käsite pyrkii yhdistämään innovaatioteoriat ja luomaan niille yhteyden myös ihmisten pitkäkestoiseen hyvinvointiin sekä suhteuttamaan tuotannon niukaksi paljastuneisiin luonnonvaroihin.

Kestävän hyvinvoinnin perusulottuvuuden lisäksi kestävän innovoinnin mallin neljä ulottuvuutta ovat:

1. **Osallistuva innovointi:** henkilökunnan, asiakkaiden, käyttäjien ja kansalaisten yhteistyö; ihmisten osaamisen kehittäminen ja kunnioitus; innovaatiodemokratia
2. **Jatkuva innovointi:** kyky uudistua ja rikkoa rajoja, kyky ylläpitää jatkuvaa uudistumista
3. **Globaali innovointi:** innovointi globaalissa yhteistyössä hyödyntäen kaikkialle levittäytynyttä osaamista
4. **Innovatiivinen johtaminen:** mahdollistava ja kannustava johtaminen yrityksissä, organisaatioissa ja yhteiskunnassa sekä parempien johtamistapojen kehittäminen.

Ensinnäkin meidän on tuotettava sitä mitä kulutamme. Kestävän innovoinnin ytimessä on tulevaisuuteen orientoitunut tapa hyödyntää käytettävissä olevia resursseja. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää monipuolisempaa ymmärrystä omista voimavaroistamme ja riippuvuuksistamme. Kestävän innovoinnin tavoitteena on parhaiden osaajiemme ja uusimman tiedon käyttäminen yhteiskunnan keskeisimpien ongelmien ratkaisemiseen.

Pysyvän vaurauden syntymisen kannalta metropolialueen yritystoiminnan tulee tukea ennen kaikkea inhimillistä ja sosiaalista kehitystä sekä hyvinvointia. Taloustieteellisesti ilmaisten talouden kehityksen ja innovaatioiden tulee parantaa tapaa käyttää voimavaroja – pääomia – yhdessä asettamiemme kestävän hyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi. Määrällisen kasvun sijaan meidän tulee pyrkiä voimavarojen kestävään uusintamiseen.

Kuten kaikki taloudellinen toiminta, myös kestävä innovointi nojaa neljän resurssin, neljän pääoman lajin – teollisen, inhimillisen, sosiaalisen ja ympäristöpääoman – tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen.

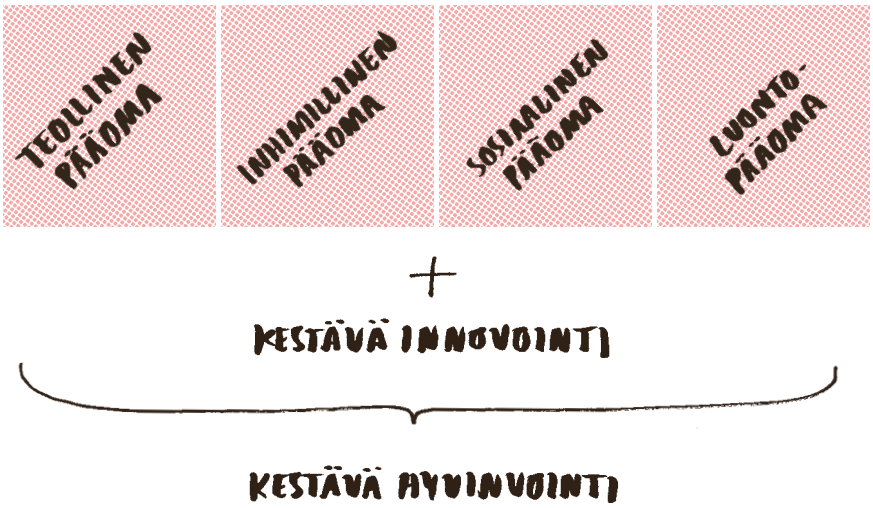
- **Teollinen pääoma** on ihmisten luoma rakennusten, laitteiden ja tuotantoprosessien kokonaisuus. Usein teolliseen pääomaan viitataan investointeina.
- **Inhimillinen pääoma** muodostuu koulutuksesta, taidoista ja tiedoista. Ihminen on tässä "elävä" tuotannontekijä.
- **Sosiaalinen pääoma** käsittää kulttuuriset ja institutionaaliset normit sekä niiden varassa kehittyvät ihmisten keskinäiset verkostot ja yhteistyön.
- **Ympäristöpääoma** muodostuu kaikista luonnon voimavaroista.

Uusintaminen viittaa kahteen prosessiin: voimavarojen kehittämiseen ja niiden hävikin korvaamiseen. Uusintaminen on voimavarojen käyttöä siten, että niitä on käytettävissä myös jatkossa. Yksinkertainen esimerkki on metsänhoito, jossa kaadettujen puiden tilalle istutetaan taimia. Kaikkein haasteellisinta on käyttää uusiutumattomia luonnonvaroja, kuten mineraaleja ja öljyä. Teollisen pääoman uusintaminen on liiketoiminnan ydinaluetta, mutta silti sekin halli-

taan heikosti. Taloudellissa kriiseissä pääomaa tuhoutuu ja se jakautuu mielivaltaisesti. Tämänkin vuoksi kestävään hyvinvointiin liittyvä kestävän taloudenpidon vaatimus on olennainen.

Inhimillistä pääomaa uusinnetaan jatkuvalla ja elinikäisellä koulutuksella. Tähän uusintamiseen kuuluu myös uusien ihmissukupolvien synnyttäminen ja kasvattaminen. Sekin vaatii resursseja. Inhimillinen pääoma voidaan myös tuhota taitamattomalla johtamisella ja työntekijöiden loppuunkuluttamisella. Tämän vaaran takia työhyvinvoinnin kehittämisestä on tullut tärkeä osa innovaatiopolitiikkaa. Tutkija Hannele Seeck ennakoi, että hyvinvointijohtaminen on innovaatiojohtamisen viimeisin vaihe. Seeckin mukaan työhyvinvointi ja jaksaminen työssä ovat edellytyksiä luovuudelle ja innovatiivisuudelle.

Kestävän innovoinnin periaate voidaan esittää kaaviona, jossa kestävä innovaatio johtaa voimavarojen uusintamisen kautta kestävän hyvinvoinnin lisääntymiseen.



LÄHDE: HAUTAMÄKI 2008

Kestävä innovaatio pohjustaa tulevaisuuden bisnestä. Kestävä innovointi ei ole yrityksille vain eettinen velvoite. Silloin se jäisi pelkäksi toiveajatteluksi. Asiat, joihin kestävä innovointi kohdistuu – häijyimmät ongelmat – ovat planetaarisesti merkittäviä. Kaikkialla on tarve edistää kestävää kehitystä, parantaa terveydenhuoltoa, luoda uuden sukupolven kouluja jne. Näin kestävien innovaatioiden kysyntäpotentiaali on valtava. Yrityksillä, jotka siirtyvät tälle tielle, on suuret menestymisen mahdollisuudet. Tämän logiikan kautta eettisestä toimintamallista tulee myös liike-elämän bisneslogiikan olennainen osa.

Kestävät innovaatiot eivät ole vain yritysten ideoita. Vanhassa teknis-taloudellisessa tarkastelussa innovaatiot ovat olleet tutkimukseen perustuvia keksintöjä, joita on hyödynnetty myymällä niiden sovelluksia markkinoilla. Ihmiset ovat olleet ostajia ja asiakkaita, ilman osuutta innovaatioprosessissa.

Kestävässä innovoinnissa lähtökohtana on ihmisille merkityksellisten pyrkimysten tukeminen innovaatioiden avulla. Kestävän innovoinnin piiriin kuuluvatkin paitsi yrityksen tai organisaation prosessi-, tuote- tai palveluinnovaatiot, myös yhteiskunnalliset innovaatiot. Hyvä lainsäädäntö, ihmisten terveyden edistäminen, koulutus, ympäristönsuojelu ja kansalaisyhteiskunnan voimistaminen ovat kaikki kestävän innovoinnin toivottavia kohteita. Ihmislähtöisessä prosessissa kehittäjä ja käyttäjä hyötyy innovaatiostaan omassa elämässään – ei myymällä, vaan käyttämällä sitä itse. Arkielämää helpottavalla ihmislähtöisellä innovoinnilla tuotetut ratkaisut lisäävät hyvinvointia potentiaalisesti enemmän kuin puhtaan kaupalliset ratkaisut.

Kestävän innovaation periaate osallisuudesta ei tarkoita vain käyttäjälähtöisyyttä vaan ennen kaikkea ihmiskeskeisyyttä. Käyttäjälähtöisyys on tietysti ollut merkittävä askel eteenpäin tuottajalähtöisestä toimintamallista, joka on hallinnut teollista aikaa. Teollisuus pyrki standardoimaan tuotteet turvatakseen tasaisen laadun ja tuottavuuden. Globaalien markkinoiden syntyminen lisäsi erilaistumista asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkaiden valinnanmahdollisuuden lisääntyivät ja tämä pakotti yrityksiä ottamaan käyttäjät mukaan tuotesuunnitteluun. Asiakkaille ei riittänyt, että auto, tietokone tai matkapuhelin toimii. Sen piti olla käyttäjän näköinen: luotettava, helppokäyttöinen tai vastata asiakkaiden erityistarpeita – esimerkkinä vaikkapa vanhusten matkapuhelimet. Käyttäjän konsultaatiosta tuli siten olennainen osa innovaatioprosessia.

Mutta ihminen on jakamaton kokonaisuus. Ihmisen pelkistäminen autoilijaksi, matkapuhelimen käyttäjäksi tai sosiaali- ja terveyshuollon asiakkaaksi johtaa auttamatta osaratkaisuihin. Ihmiskeskeisessä innovaatiossa tuotetta ja palvelua tarkastellaan sen kautta, mikä merkitys sillä on ihmisten elämälle. Tuotteiden ja palvelujen tulee auttaa ihmisiä toteuttamaan omia elämänsuunnitelmiaan ja unelmiaan.

Hyvinvointivaltio voi pian saada kumppanin kehitysmaasta. Kestävä innovointi nimittäin perustuu yhteistyölle. Kansainvälisessä taloudessa ei ole kyse pelkästään kilpailusta. Yhtä merkittävää on voimavarojen kansainvälisyys, eli yhteydet metropolialueiden välillä. Prahalad & Krishnan kuvaavat tätä ilmiötä yhtälöllä R=G. Eli resurssit (R) ovat globaaleja (G). Kansainvälisten verkostojen aikana voimavaroja ei tarvitse enää itse omistaa. Tarvittavaa osaamista voidaan hakea helposti oman organisaation ulkopuolelta, mistä päin maailmaa tahansa. Vain harva organisaatio on tilanteessa, jossa paras osaaminen löytyy omien seinien sisäpuolelta. Tärkeintä osaamista on kulloistakin tavoitetta tukevien kumppanuuksien luominen.

Kestävässä innovoinnissa huomio kiinnitetään kaikkia metropolialueita koskeviin häijyimpiin ongelmiin. Silloin myös muun maailman yhteiskunnalliset resurssit ovat apunamme. Ratkaisuja haetaan kaikkialla ja hyviä käytäntöjä on runsaasti. Metropolien välinen yhteistyö saattaa tämän rikkaan kokemusaineiston kaikkien käyttöön. Olivat ratkaisut sitten vähähiilistä teknologiaa tai omaisjärjestön ja sairaalan uudenlainen yhteistyömalli, ne voivat levitä nopeasti muualle maailmaan.

Esimerkiksi puhtaan veden niukkuus on ehdottomasti häijy ongelma, johon etsitään vastauksia ympäri maailmaa. Kokonaisvaltainen vesitalouden hallinta on tärkeää. Se tarkoittaa sitä, että veden eri käyttömuodot liittyvät toisiinsa ja kytkeytyvät myös muuhun ympäristöön kuten esimerkiksi maankäyttöön.

Kestävät innovaatiot ovat merkittävässä asemassa vesien riittävyyden ja laadun suhteen. Nämä innovaatiot liittyvät esimerkiksi veden varastointiin, jakeluun, hinnoitteluun, käyttöön ja kierrätykseen. Iso ja yhteinen tavoite on kehittää kestäviä vedenkäytön muotoja.

Innovaatiot voivat olla niin teknisiä kuin systeemisiä. Teollisuus investoi teknologioihin, jotka vähentävät veden käyttöä ja jäteveden syntyä. Kotiteollisuudet vähentävät veden käyttöä käyttämällä vettä säästäviä wc-pyttyjä ja suihkuja. Maatalouden vesikestävyyttä parannetaan ”täsmäkastelumenetelmillä”. Vesivaroja lisätään paremmilla jäteveden puhdistusmenetelmillä ja uusiokäytöllä. Sertifiointijärjestelmillä ja ekomerkinnöillä pyritään valvomaan ja vähentämään ekosysteemien rasitusta ja kannustamaan vettä säästävien teknologioiden käyttöön.

Kaikkia tarvitaan uudistamiseen. Kestävää hyvinvointia edistävien innovaatioiden tuottaminen on metropolin yksi haaste. Sen rinnalla kulkee vaatimus uudistumiskyvystä. Se tarkoittaa metropolin kykyä uudistaa toimintatapojaan ja rakenteitaan niin, että alue kykenee nopeasti sopeutumaan muutoksiin ja

tarttumaan ripeästi avautuviin mahdollisuuksiin. Tässä tarvitaan muutosjohtajuutta ja tulevaisuuteen myönteisesti suhtautuvaa mentaliteettia koko väestön piiriissä. Voi kuulostaa paljon toivotulta – mutta tällainen ”mind set” ei olekaan mahdollinen ellei ihmisten osallisuutta olennaisesti lisätä.

Innovaatiotoiminnan näkökulmasta pyrkimys on vahvistaa ihmisten oikeutta olla mukana kehittämässä yhteiskuntaa, osana demokratian uudistamista. Innovaatiodemokratiassa tuotteita, palveluja ja prosesseja kehitetään yhteistyössä kansalaisten ja yritysten ja hallinnon kanssa. Olennainen vaatimus on kansalaisten laaja osallistuminen sosiaalisten innovaatioiden tuottamiseen.

Yhteenvetona voimme siis todeta seuraavaa. *Kestävä innovointi* tarkoittaa innovointia, jossa otetaan huomioon innovaatioprosessin ja siinä syntyvien innovaatioiden pitkäaikaiset vaikutukset ihmisiin, yhteiskuntaan, talouteen ja ympäristöön. Se on pitkäjänteistä toimintaa, joka edistää metropolilaisten kestävää hyvinvointia.

Kestävä innovointi on näin yhteistyötä, jossa etsitään ja tarjotaan ratkaisuja, joilla ihmiset kykenevät paremmin toteuttamaan päämääriään. Keskeisimmät kohtaamamme ongelmat – liittyen ilmastonmuutokseen, puhtaaseen ravintoon, uusiin energiamuotoihin, terveyteen, ikääntymiseen, köyhyyteen, oppimiseen ja hyvinvointiin – edellyttävät kaikkien toimijoiden yhteispeliä ja osallisuutta.

Tätä mittaluokkaa oleviin haasteisiin ei voida vastata yksin valtion tai kunnan toimenpiteillä. Ongelmat ovat paitsi globaaleja myös yhteisiä kaikille metropoleille. Planetaarinen verkottuminen avaa globaalin osaajapoolin paikallisen innovaatiotoiminnan tueksi. On luultavaa, että ratkaisut haastaviin ongelmiin syntyvät juuri globaaleissa innovaatioverkostoissa, joissa osaajat voivat tulla mistä päin maailmaa tahansa. Verkostotalouden aikana alueiden ja organisaatioiden innovaatiokyky riippuu niiden kyvystä rakentaa juuri tiettyyn ongelmaan parhaalla mahdollisella tavalla vastaavia eri toimijoiden välisiä kumppanuuksia.

4.3 Kaikki pääomat käyttöön

Metropolialueen kilpailukyvyn strategia on rakennettavissa edellä esitetystä analyysista. Perustana ovat seuraavat teoriat ja käsitteet:

- Schumpeteriläinen uusin kasvuteoria
- Innovaatioiden ekosysteemin teoria
- Innovaatiokeskittymät ja globaali verkottuminen
- Kestävä hyvinvointi ja kestävä innovaatio
- Vertaistuotanto ja verkottuneen informaatioyhteiskunnan teoria

Kun kilpailukyky ilmenee hyvin yleisesti ilmaisten hyvinvoinnin tasona, niin tässä uudessa kilpailukykynäkemyksessä on hyvinvoinnilla tarkoitettava kestävää hyvinvointia: *Metropolialueen yleinen kilpailukyky tarkoittaa nykyisten ja tulevien kansalaisten kestävän hyvinvoinnin tasoa.*

Tämä ei vielä kerro, miten kilpailukyky luodaan. Metropolialueen johtavaksi kilpailukykyä edistäväksi piirteeksi muodostuu alueen kyky ylläpitää ja tukea kestävää innovointia. Tämän avaamiseksi palautetaan mieliin kestävän innovaation ominaisuudet, prosessit ja tavoitteet

- Periaatteet: kestävä hyvinvointi, osallistuva, jatkuva ja globaali innovointi ja innovatiivinen johtaminen.
- Innovaatioprosessin keskeinen piirre on kaikkien pääomien käyttäminen niitä uusintamalla. Niitä pitää olla käytössä myös tulevaisuudessa.
- Tavoitteena on tuottaa sellaisia innovaatioita, jotka edistävät kestävää hyvinvointia ja hyvää elämää paikallisesti, kansallisesti ja planetaarisesti.

Tässä tulemme ratkaisevaan kysymykseen. Mikä on metropolialueen pääomaa kestävän innovoinnin näkökulmasta? Kun vertaillaan kansainvälisesti menestyneitä innovaatiokeskittymiä, niin hyvin usein nostetaan esiin luova luokka ja siihen liittyvä osaamispääoma sekä taloudellinen pääoma (investointimahdollisuudet). Logiikka kulkee näin: luovat ja osaavat yksilöt luovat uutta bisnestä suurella riskipääomalla. Se on ns. Piilaakson malli. Tämä kilpailukykymalli (osaajat + riskiraha = uudet yritykset) toimii tietyin rajoituksin myös Helsingin alueen metropolissa. Tätä tekijää tulee ja pitää voimistaa.

Ajattelutapa heijastuu myös Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmissä. Ministeriön mukaan alueen kilpailukyvyllä tarkoitetaan kaikkia niitä alueen ominaisuuksia, jotka tekevät sen houkuttelevaksi ja kehittyväksi ympäristöksi taloudelliselle toimeliaisuudelle ja työvoiman sijoittumiselle. Kilpailukykyä kasvattavat erityisesti vahva osaamisperusta, hyvät edellytykset yrittäjyydelle ja verkostoitumiselle, toimivat innovaatio-, rahoitus- ja tukijärjestelmät sekä työmarkkinoiden ja infrastruktuurin toimivuus ja asumis- ja elinympäristön viihtyvyys. Kulttuuri, hyvä koulutustarjonta, turvallisuus ja palvelut ovat myös tekijöitä, joilla on yhä suurempi merkitys alueiden kilpailukyvyn kannalta.

Haluamme mennä tästä vielä eteenpäin. Kestävän innovaation kannalta *kaikki alueen voimavarat vaikuttavat kilpailukykyyn*. Näitä voimavaroja ovat erityisesti

- Julkiset voimavarat (kunnat ja niiden pääomat ja henkilöstö, muu julkinen hallinto, viranomaisasema)
- Yritysten voimavarat (yritykset ja niiden pääomat ja henkilöstö)
- Kansalaisvoimavarat (kansalaiset ja heidän verkostonsa)

Kumppanuutta korostava ajattelutapa johtaa hyvin erilaiseen metropolipolitiikkaan kuin tähän asti harjoitettu. Sen ideana on ajatella metropolia yhteisönä, jolla on yhteinen resurssipooli. Sen osia ovat metropolialueen kansalaiset, julkiset toimijat kuten kunnat ja yritykset. Jotta alue voisi menestyä, tarvitaan erilaisia järjestelyjä, joilla resurssit saadaan palvelemaan koko alueen kehitystä. Tärkeimpiä ehtoja metropolisoitumiselle on rakentaa yhteistyöverkostoja voimavarojen kokoamiseksi erilaisten tulevien koko yhteisöä koskevien tehtävien hoitamiseen.

ESIMERKKI: MUOTOILUPÄÄKAUPUNKI 2012 – mahdollisuus avata kaupunki

Helsingin, Espoon, Lahden, Kauniaisten ja Vantaan valinta maailman muotoilupääkaupungiksi on erinomainen tilaisuus tarttua aitoon yhteistoimintaan sekä julkisen tilan luovaan ja hyvinvointia lisäävään käyttöön. Vuoden teema on jaettu kolmeen: avoin kaupunki, globaali vastuu ja kasvu. Viimeiseen näistä määritellään taloudellisen elinvoiman lisäksi myös sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman kasvu.

Avoimen kaupungin teema on hyvä mahdollisuus luoda helpottavia käytäntöjä, jotka sallivat erilaisten toimijoiden ratkoa ongelmia yhdessä. Parhaimmillaan juhlavuosi toimii katalysaattorina kestäville käytännöille ja toimintaan kannustavana kokeilualustana – eikä keskity menneiden saavutusten juhlimiseen. Open Helsinki -teeman kantava ajatus on, että avoimen toiminnan mallit kehityksessä kuin kehityksessä ovat sitä vahvinta design-ajattelua. Muotoilupääkaupunkihankkeessa metropolin design-kasvot on jaettu kuuteen osaan: kaupunkisuunnittelu, arkkitehtuuri, sisustussuunnittelu, viestintä, teollinen muotoilu ja kestävä suunnittelu. Avoin design-ajattelu tarkoittaa käyttäjien ja muiden osallisten mukanaoloa tuotteen tai palvelun suunnittelussa. Myös maahanmuuttopalveluita ja kouluruokailua voidaan muotoilla kun design nähdään nimenomaan prosessiajatteluna. Avoin design-prosessi toteutuu kun esimerkiksi kouluruokailua suunnittelevat yhdessä koululaiset, keittäjät, ravintoterapeutit ja tilasuunnittelijat.

Avoimen kaupungin on myös oltava proaktiivinen mahdollistaja: sen lisäksi, että kaupunkilaisia kannustetaan esimerkiksi järjestämään yhteisöllisiä vapaa-ajan tapahtumia, kaupunki

voisi myös luoda verkkojalustoja, joissa tyhjänä olevia tiloja voi suoraan varata ja mahdolliset lupa-asiat hoitaa samoilla klikkauksilla. Avoimen kaupungin pitää myös avautua mahdollisimman helposti.

Luvussa 4 käytetyt keskeiset lähteet

ALANEN, OLLI; KASKINEN, TUULI; NEUVONEN, ALEKSI; MOKKA, ROOPE; LAITIO, TOMMI; ONNELA, SATU; SILFVERBERG, OUTI & VASSINEN SIMO 2010. *Onnellisuuspoliittinen manifesti – kohti yhden maapallon tulevaisuuksia.* Demos Helsinki, Helsinki. WWF. http://www.demos.fi/files/onnellisuusmanifesti_NEW.pdf

ALLARDT, ERIK 1976. *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. WSOY, Porvoo.

BACON, NICOLA; BROPHY, MARCIA; MGUNI, NINA; MULGAN, GEOFF & SHANDRO, ANNA 2010. *The State of Happiness*.The Young Foundation, London.

CHRISTENSEN, CLAYTON M., ANTHONY SCOTT D. & ROTH, ERIK A. 2004. *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change.* Harvard Business School Press, Boston.

DAILY, GRETCHEN (toim.) 1997. *Nature's Services. Societal dependance on natural ecosystems.* Island Press, Washington.

ELZEN, BOELIE, FRANK W. GEELS & KEN GREEN (toim.) 2004. *System Innovation and the Transition to Sustainablity, Theory, Evidence and Policy.* Edward Elgar.

GARDNER, HOWARD 2006. *Multiple Intelligences. New Horizons in Theory and Practice.* Basic Books, New York.

HAUTAMÄKI, ANTTI 2008. *Kestävä innovointi, Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitran raportteja 76. Sitra, Helsinki.

NUSSBAUM, MARTHA 2008. *Who Is the Happy Warrior? Philosophy Poses Questions to Psychology.* Journal of Legal Studies, 2008, vol. 37, issue S2, 81–113.

PRAHALAD C.K. & KRISHNAN M.S. 2008. *The New Age of Innovation, Driving cocreated value through global networks.* McGrew Hill, New York.

SENNETT, RICHARD 2008. *The Craftsman*. Allen Lane, London.

STIGLITZ, JOSEPH, SEN, AMARTYA & FITOUSSI, JEAN-PAUL 2009. *Report by the Comission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.* Julkaistu 14.9.2009. www.stiglitz-sen-fitoussi.fr

VON HIPPEL, ERIC 2005. *Democratizing Innovation*. The MIT Press, Cambridge.

WILKINSON, RICHARD JA PICKETT, KATE 2009. *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better.* Allen Lane, London.

5. Metropolin kumppanuusmalli

5.1 Responsiivinen metropoli

Kestävän hyvinvoinnin toteuttaminen ei onnistu nykyisillä julkisen sektorin kehittämisvälineillä. Tarvitaan radikaali ajattelutavan muutos. Ihmiset ovat tottuneet olemaan palveluiden vastaanottajia. Responsiivisessa metropolissa eri puolilla olevat resurssit saadaan pelaamaan yhteen. Meillä on jo valmiiksi monta vahvuutta. Nyt ne sekä ihmisten osaaminen ja halu pitää saada käyttöön, koska meillä on myös piilevää vaurautta, jota voimme edelleen jalostaa. Tämä vauraus luo pohjan yhteiskunnalliselle luottamukselle, jolla on huomattava vaikutus sekä hyvinvointiimme että erilaisten yhteiskunnan toimintojen kustannuksiin. Kuntien kannalta tämä tarkoittaa isoa murrosta.

Uudet rakenteet eivät muodostu pelkästään ajatuksella kumppanuudesta. Tarvitaan toiminta- ja ajattelutapojen muutoksia, konkreettisia tekoja. Tämä tarkoittaa myös politiikan sisällön uudelleenmääritystä. Uuden kaupunkimallin täytyy olla sellainen, että se kuuntelee asukkaita ja yrityksiä sekä ottaa nämä mukaan ideoimaan ja tekemään. Silloin puhumme responsiivisesta metropolista.

Haastetta on syytä kuvata konkreettisen esimerkin kautta. Esimerkki kertoo valitettavasti enemmän ongelmasta kuin ratkaisuista. Silti se sisältää monia ratkaisujen avaimia, joita analysoimalla voimme etsiä reittejä kohti responsiivisemman julkisen sektorin metropolia.

Eräässä metropolialueen kunnassa rullalautailun harrastajille oli tarjolla kaksi skeittipuistoa. Toinen, alle sadan neliön asfalttikaistale sijaitsi keskellä teollisuusaluetta, kunnan katuosaston hiekoitusvarikon perällä. Puiston olivat rakentaneet kaupungin skeittarit itse. Heidän kymmenen vuotta sitten perustamansa, jäsenistöltään parisataapäinen yhdistyksensä oli saanut kunnan nuorisotoimelta vuosittain joitain satoja euroja avustusta. Sillä oli ostettu rakennusaineita talkoilla pystytettyihin miniramppeihin.

Kunnalla oli oman urheilupuistonsa yhteydessä jäähallin parkkipaikalla toinen, kunnan liikuntatoimen pyörittämä skeittipuisto. Siellä sijaitsi kunnan tilaama ja sen työntekijöiden kokoama suurempi ramppi. Tilaa erilaisille rampeille olisi ollut kuitenkin huomattavasti enemmän kuin mitä laajalla asfalttikentällä oli.

Paikallisten skeittareiden mielestä kunnan ramppi oli sietämättömän huonossa kunnossa. Siksi he ehdottivat, että heidän yhdistyksensä voisi tuoda kunnan rampin viereen oman, naapurikunnasta vapautuneen ramppinsa. Kunnan liikuntatoimi kuitenkin kielsi tämän vedoten siihen, että vastuut kunnan puistossa sijaitsevasta mutta yhdistyksen omistamasta rampista olisivat epäselvät.

Viimein kunta päätti korjata oman ramppinsa. Rampin vanerit asennettiin kuitenkin väärin päin, jonka vuoksi ne kuluivat ja kostuivat nopeasti. Tämä lisäsi skeittareiden epäluottamusta kunnan toimia kohtaan. Pian monet heistä lakkasivat kokonaan käyttämästä kunnan puistoa ja skeittasivat sen sijaan omassa ja naapurikuntien puistoissa.

Hieman myöhemmin kunnan kiinteistötoimi ilmoitti, että se on myymässä rullalautayhdistyksen käytössä ollutta tonttia. Niinpä nuorisotoimelta sinä vuonna käytetty avustus jäi käyttämättä – nuorista tuntui järjettömältä pystyttää uutta miniramppia paikkaan, josta pian tulisi lähtö.

Tämä esimerkki kertoo siitä, miten kunnan ja käyttäjien – skeittarien ja heidän yhdistyksensä – on hämmästyttävän vaikea toteuttaa yhteisiä päämääriä. Luul-

tavasti kaikkien mielestä hyvät vapaa-ajanpalvelut kotikunnassa on tavoiteltava asia. Mutta samaan aikaan kunta toimii erittäin ristiriitaisesti: se antaa avustusta käyttäjäryhmälle, jonka muihin resursseihin – jäsenten asiantuntemukseen ja haluun tehdä vapaaehtoistyötä – se suhtautuu suurella varauksella. Kunnan eri sektorit – tässä tapauksessa nuorisotoimi, kiinteistöosasto ja liikuntatoimi – toimivat käyttäjäryhmän näkökulmasta keskenään ristiriitaisesti.

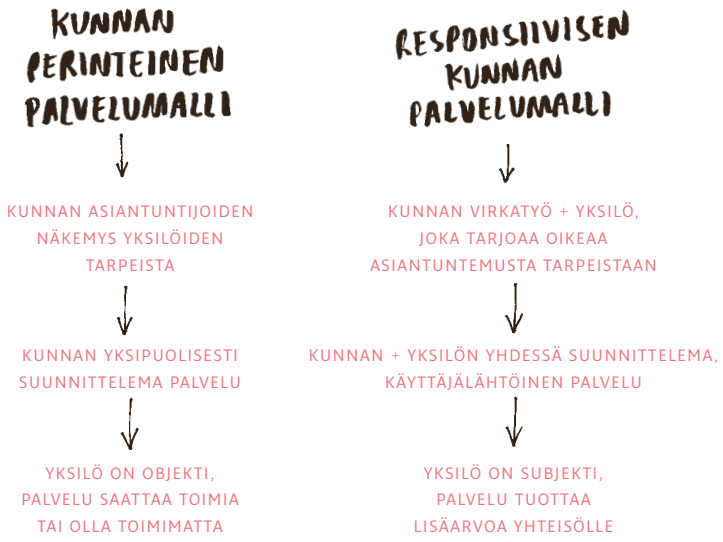
Tuloksena on se, että skeittarien luottamus julkiseen sektoriin ja poliittiseen päätöksentekoon heikkenee. Heidän näkökulmastaan näyttää siltä, että heidän harrastuksensa ei kuntaa kiinnosta ja että kunnan toimintatapa perustuu perinteisellä hallitsija-hallittava-asetelmalle. Skeittarit ovat nähneet vaivaa pyörittääkseen yhdistystä ja kyenneet kokoamaan talkoita puistonsa rakentamiseen. Silti kunta on heille vain byrokraattinen ja epäluotettava.

Suomalaiset kunnat ovat monilta osin huonoja tunnistamaan asukkaidensa tarpeita ja motivaatiota toimia. Tämän takia ne eivät myöskään osaa yhdistellä omia voimavarojaan asukkaiden voimavarojen – taitojen, talkoovoiman, innostuksen ja yksityisen omaisuuden – kanssa. Pahimmillaan käy niin, että kaikki keskittyvät toimimaan lähinnä omalla takapihallaan – kunta tuottaa omat ratkaisunsa, josta kansalaiset, yhdistykset ja yritykset tekevät rajatulle ryhmälle suunnatut versionsa. Osaamista ja innovaatioita ei jaeta eivätkä toimijat opi toisiltaan. Lopulta yhden hyvän ratkaisun sijaan on kasa keskinkertaisia.

Skeittauspaikkojen laatu ei luultavasti ole ratkaiseva kenenkään hyvinvoinnille. Rullalautailun edistäminen ei ole kunnan ydintehtävä. Skeittauspaikkojen laatu ei myöskään määritä kunnan vetovoimaisuutta tai elinkeinojen toimintaedellytyksiä. Mutta tällä ei ole sinänsä väliä, vaan periaatteella: Yhtä hyvin elämänlaatua voi tuoda joku muu asia, jota kunta ylenkatsoo, mutta moni ihminen arvostaa – ja joihin siis liittyy julkista arvoa. On selvää, ettei kunta yksin osaa paikantaa kaikkia näitä asioita. Siksi on syytä kuunnella käyttäjiä. Skeittailukin on merkittävä asia monille nuorille.

Responsiivinen metropoli tarkoittaa uutta ajattelumallia yhteiskunnan toiminnasta. Tom Bentley ja James Wilsdon esittävät Ajatushautomo Demos UK:n teoksessa *The Adaptive State*, että julkisten palvelujen kehittämisen lähtökohtana olisi oltava julkinen arvo ja sen kehittäminen. Heidän mukaansa julkinen arvo on sitä, mitä ihmiset tuottavat omalla aktiivisella panoksellaan – siis käytännöllisellä, toiminnallisella tavalla arvostavat. Hyvät julkiset arvot huomioivat julkisen arvon ja jalostavat sitä – siis auttavat ihmisiä käyttämään omaa panostaan vielä paremmin.

PERINTEINEN JA RESPONSIIVINEN PALVELUMALLI



Tätä näkökulmaa on kuitenkin monissa tilanteissa vaikea soveltaa, koska julkiset palvelut on alkujaan kehitetty torjumaan negatiivisia ilmiöitä, ei jalostamaan ja toteuttamaan positiivisia lopputuloksia. Viime vuosikymmenten historiallista kehitystä analysoidessa on varsin selvää, että julkinen sektori on yksin toimiessaan heikko. Hyvinvointia ja kilpailukykyä syntyy, jos metropolin kunnilla kykyä olla responsiivinen ja muokata omia toimiaan sen mukaan, millaisia toimijat ympärillä ovat.

Se tie ei ole helppo. Ihmiset ovat tottuneet palvelujen käyttäjinä ”alamaisuuteen”, ja ihan hyvästä syystä. Suomalaisessa arkikielessä sanan ”yhteiskunta” kahdenlainen käyttö heijastelee meidän skitsofreenista suhtautumistamme yhteiskuntaan.

Useimmat meistä ymmärtävät, että yhteiskunta olemme me. Yhteiskunnan hyvinvointi, elinvoimaisuus ja kilpailukyky riippuvat ihmisten aktiivisuudesta ja teoista. Toisaalta useimmat meistä ovat myös valmiita penäämään ”yhteiskunnan” vastuuta, kun pitäisi ratkaista vaikeita ongelmia tai keskittää yhteisiä resursseja. Tällekin on perustelut: kunnat ja valtio keräävät veroina yhteistä pottia, jonka viisaasta käytöstä yhteiseksi hyväksi sitten edustuksellisissa rakenteissa päätetään.

Hallitisija-alamainen-asetelma on rakennettuna historian kautta vahvasti kaikkiin länsimaisiin yhteiskuntiin. Historiallisesti ihmisten kyky vaikuttaa omaan saati yhteiskunnan kohtaloon on ollut heikko. Valtiolla, hallittiin sitä sitten demokraattisesti tai itsevaltiaasti, on ollut ylivertaiset edellytykset muokata ihmisten arkea ja tulevaisuuden kulkua. Historiallisesti ne ovat onnistuneet tehtävässään hyvin. 1900-luvun liberaalin demokratian ja vapaan markkinatalouden voittokulun ansiosta ”yhteiskunta” pystyi useimmissa maissa rakentamaan tulevaisuutta, joka oli kansalaisille parempi kuin menneisyys.

Kuntien ja valtion tapa organisoitua ja organisoida toimintansa on seurausta historiallisesta kehityksestä. Aiemmin tilanne oli se, että julkiset taloudelliset resurssit olivat huomattavan suuret suhteessa muihin toimijoihin. Julkisen sektorin virkamiehet olivat väestön melko heikosti koulutettuun enemmistöön nähden ylivertaisen koulutettuja. Tämän takia julkinen sektori suunnitteli ja tarjosi palveluita ja muuta hyvää, jota kansalaiset ottivat ilolla ja nöyrinä vastaan. Ylhäältä-alas-malli oli yksinkertainen ja tehokas tapa ratkoa ongelmia tällaisessa yhteiskunnassa.

Nyt ”hallitsijan” (eli demokraattisilla päätöksillä ohjatun julkisen sektorin) valta suhteessa muihin yhteiskunnan toimijoihin kaventunut. Poliittisilla päätöksillä on entistä vaikeampi ohjata yhteiskunnan suuntaa saati luoda kansalaisille kokemusta siitä, että yhteisiä asioita pystytään hoitamaan viisaasti ja tehokkaasti. Nykyisessä tilanteessa resurssit – niin taloudelliset kuin inhimillisetkin – ovat enemmän hajallaan ympäri yhteiskuntaa. Kunta, valtio tai mikään muukaan yksittäinen toimija ei enää yksin dominoi mitään kenttää.

Samaan aikaan suomalaisen yhteiskunnan rakenteita ravistelee voimakas muutosilmiö: sekä väestön että sen tarpeiden diversifoituminen. Siihen on monta syytä: vaurauden ja koulutustason yleinen kasvu, eliniän piteneminen, kulutukseen liittyvien valinnanmahdollisuuksien räjähdysmäinen laajeneminen, maahanmuutto ja informaatiovirtojen vapautuminen.

Tämä muutos ei koettele ainoastaan julkista sektoria. Shoshana Zuboff ja James Maxmin esittivät kirjassaan *The Support Economy*, että yleisesti ihmiset ovat muuttuneet enemmän kuin organisaatiot, joihin he arkensa rutiineissa ovat tottuneet luottamaan. Tämän takia on syntynyt kuilu yksilöiden ja organisaatioiden välille. Se ilmenee jatkuvana tyytymättömyytenä, pettymyksinä ja suuttumuksena. Ihmiset kokevat, että palveluita tuottavat organisaatiot – sekä julkiset että yksityiset – eivät ole lopulta heitä varten. Tämä rapauttaa yhteiskuntamme toimivuutta.

Samaan aikaan suomalainen julkinen sektori ja erityisesti kunnat kamppailevat valtavien taloudellisten haasteiden kanssa. Vastausta haetaan julkisten palve-

luiden tuottavuuden parantamisesta: kehitetään johtamiskäytäntöjä, haetaan optimaalisempia organisaatiokokoja, kilpailutetaan palveluja ja hyödynnetään paremmin tietotekniikkaa. Mikään näistä ei kuitenkaan ole yleislääke, jolla kuntien talous saataisiin tulevina vuosikymmeninä kestävälle pohjalle. Voikin olla, että vastausta etsitään nyt osin väärästä paikasta.

Julkisen sektorin vaihdelaatikko siis hyytyy: kovempaa pitäisi päästä mutta nykyisetkin tehot häviävät. Tulevina vuosina haasteita tulee uusista suunnista: on yhä vaikeampaa tavoittaa kaikki kansalaiset julkisilla palveluilla. Syntyy katveita. Kun yhä useampi ihminen on ainakin jonkun julkisen palvelun laatuun tyytymätön, syntyy pikku hiljaa kilpailevia malleja yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta.

Koska suomalaisten elämänlaatu toteutuu aiempaa enemmän muun kuin materiaalisen hyvän kautta, kysyntä uudenlaisille ratkaisuille ja palveluille kasvaa jatkuvasti. Kauaksi on jäämässä aika, jolloin julkisesti tuotetuilla yhtenäispalveluilla kyettiin tyydyttämään koko väestön yhteiskunnallisille palveluille asettamat vaatimukset. Vanha palvelurakenne ei siis riitä käyttäjien näkökulmasta samaan tasoon kuin ennen, oli se kuinka laadukas tahansa.

Olemme tottuneet kuvaamaan julkista sektoria ja sen orkestroimaa palvelujärjestelmää koneena. Sitä sitten tehostetaan, sen rakenteita muutetaan ja sen suorituskykyä parannetaan. Hyvän koneen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat taloudellisuus ja monipuolinen käytettävyys.

Kone-metafora on ongelmallinen. Se saa meidät ajattelemaan yhteiskuntaa kapeassa mielessä julkisena sektorina. Fokusoimme koneeseen ja sen tuottamiin ratkaisuihin. Kaikki muu ympärillä – yhteiskunta laajassa merkityksessä – jää tarkastelussa varjoon. Siitä huolimatta puhumme jatkuvasti sellaisista yhteiskunnallisista päämääristä kuin hyvinvointi, tasa-arvo ja kilpailukyky. Ne viittaavat kaikki kompleksisiin ilmiöihin, joita mikään kone tai yhteiskunnan osa ei yksin pysty toteuttamaan. Sen sijaan ne syntyvät monien eri tekijöiden ja toimijoiden yhteisvaikutuksesta, erilaisia voimavaroja eri aikoina kokeillen ja yhdistellen. Julkisen sektorin panos on vain osa tätä systeemistä kuviota.

Tämä lienee jokaiselle yhteiskuntaa pohtineelle selvä asia. Silti olemme taipuvaisia ajattelemaan asioita kone-metaforan kautta. Mekaaninen malli on yksinkertainen, sen ohjausjärjestelmä selkeä ja yksikäsitteinen eikä se vaadi jatkuvaa tulkintaa ympäröivän maailman muutoksista. Mutta entäpä jos ajattelemme yhteiskuntaa biologisena kokonaisuutena?

Biologisessa mallissa tarkastelukohteena on systeemi. Siinä on monia itsenäisiä, osin eri suuntiin vetäviä osia. Silti ne ovat keskenään vuorovaikutuksessa, josta syntyy erilaisia lopputuloksia. Olennaiseksi nousee, miten eri toimijat mukautuvat toistensa vaihtuviin toimiin. Kaikilla toimijoilla on päämääriä, jotka ohjaavat niiden toimintaa. Jotkut päämäärät ovat useiden toimijoiden jakamia – kuten vaikkapa hyvinvointi, kilpailukyky ja tasa-arvo. Menestys edellyttää responsiivisuutta suhteessa muiden tapoihin toimia – on siis ymmärrettävä mitä muut tekevät ja muokattava omaa tekemistä niin, että eri toimien yhteisvaikutus vie kohti tavoiteltua päämäärää.

OTETAAN RAUTALANKA:

• **Ihmisten terveys** riippuu muun muassa yksilöiden omista valinnoista, ihmisten perintötekijöistä, työssä ja vapaa-ajalla kohdattavista terveysriskeistä, tartuntataudeista ja terveydenhuollon saatavuudesta. Julkinen sektori voi pyrkiä ehkäisemään lainsäädännöllä terveysriskejä, investoida tartuntatauteja torjuviin rokotuksiin ja valistaa yksilöitä viisaista terveysvalinnoista. Silti valintoihin vaikuttavat myös muiden ihmisten esimerkki, virheellinen informaatio ja ihmisten totunnaisten tapojen sitkeys. Valintoihin vaikuttavat tekijät muuttuvat esimerkiksi ihmisten vaurastuessa, saadessa lisää koulutusta, kaupallisten terveyspalvelujen tarjonnan parantuessa ja informaation vapautuessa. Syntyy uusia esteitä terveelle elämälle, mutta myös uusia voimavaroja sen edistämiselle. Responsiivinen julkinen terveydenhoitojärjestelmä etsii jatkuvasti uusia tapoja hyödyntää näitä.

• **Ihmisten sivistystaso** riippuu sekin monista tekijöistä: yksilöiden oppimistaidoista ja motivaatiosta, informaation avoimuudesta, muodollisen koulutuksen saatavuudesta, välttämättömän toimeentulon hankkimisen vaativuudesta, vapaa-ajan määrästä ja palkkatyön kehittävyydestä. Julkinen sektori voi tarjota koulutusta sekä kirjaston ja internetin kaltaisia rakenteita, jotka vapauttavat informaatiota. Opiskelulle ja työssäoppimiselle voidaan tarjota erilaisia taloudellisia kannusteita. Silti perheen ja ystävien arvostukset ja kannustus samoin kuin muiden kilpailevien ajanvietemuotojen houkuttelevuus ovat yhtälailla sivistystason kehitystä ohjaavia tekijöitä. Internet on mullistanut täysin informaation saatavuuden ja ihmisten tavan kommunikoida. Responsiivinen koulutusjärjestelmä pyrkii ottamaan myös nämä uudet voimavarat lähtökohdakseen.

On päivänselvää, että suomalaiset kunnat ja valtio mieltävät tekevänsä juuri näin: tarkastelevansa yhteiskunnallisia päämääriä osana yhteiskunnan moninaisuutta ja monien toimijoiden yhteisinä aikaansaannoksina. Silti niiden toimet tuntuvat muuttuvan hitaammin kuin muu systeemi. Lopulta toimintaa ohjaa hyvin usein se, mitä olemassa olevalla julkisella palvelujärjestelmällä voidaan ja osataan tehdä. Lähtökohtana on toisin sanoen organisaatio ja sen rakenne – siis kone, ei systeemi.

Responsiivinen metropoli osaa rakentaa hyvinvointiaan ja kilpailukykyään kokoamalla yhteen yksilöiden, yhteisöjen, yhdistysten ja yritysten voimavaroja. Edellytyksenä on, että yksilöt, yhteisöt ja yritykset tunnetaan ja niiden kanssa osataan käydä jatkuvaa dialogia. Samalla kunnan pitää osata muokata omia rakenteitaan ja toimintatapojaan sen mukaan, miten muiden toimijoiden kyvyt ja motiivit muuttuvat. Uudella ja testaamattomalla pitää uskaltaa korvata perinteinen, jos vanhan toimintamalli ei enää tuotakaan toivottuja lopputuloksia.

Responsiivisen julkisen sektorin ja kumppanuusmallin lähtökohtana ovat kansalaiset, heidän motivaationsa ja voimaransa. Heillä nimittäin on paitsi osaamista enemmän kuin koskaan aikaisemmin, myös jotain sellaista, jonka olemassaoloa emme ole aiemmin huomanneet lainkaan – piilevää vaurautta.

5.2 Piilevä vauraus

Taloutemme selkäranka löytyy ihmisistä ja ihmisten välisistä suhteista. Näin väittää tutkija David Halpern teoksessaan *The Hidden Wealth of Nations*. Hän kutsuu tätä perustaa kansakuntien piileväksi vauraudeksi. Se luo pohjan yhteiskunnalliselle luottamukselle, jolla on huomattava vaikutus sekä hyvinvointiimme että erilaisten yhteiskunnan toimintojen kustannuksiin. Luottamus on sekä talouden että hyvinvoinnin olennaisin kasvualusta. Modernin valtion keskeinen tehtävä on David Halpernin mukaan tunnistaa ja kasvattaa kansalaistensa – nykyään pitkälti näkymätöntä – pääomaa.

Epäluuloisuuden leviäminen on tämän näkemyksen mukaan melkein suurin yhteiskunnallinen uhka. Kykymme toimia keskenämme vauhdittaa information välitystä ja kasvattaa piilevää pääomaamme. Muutospaineiden alla yhteiskunnan kyky selvitä haasteista perustuu piilevien voimavarojen toimivuuteen. Se tarkoittaa sitä, miten valmiita ihmiset ovat auttamaan toisiaan ja miten osaamista osataan hyödyntää ja kanavoida oikeisiin kohteisiin. Keskeinen kysymys metropolin tulevaisuuden kannalta on se, miten julkinen sektori voi tukea tätä yksilöiden välisiin suhteisiin perustuvaa rahatalouden ulkopuolista toimintaa. Halpern kutsuu tätä arvotaloudeksi (economy of regard).

Arvotaloudessa kyse on ennen kaikkea antajan ja vastaanottajan välisestä suhteesta. Halpernin mukaan tämän talouden muodon arvo ylittää rahaksi muutettuna selvästi bruttokansantuotteen. Arvotalous on tällöin itseasiassa taloutemme peruskivi ja ”oikea” talous on arvotalouden seuraus ja mahdollistama.

Halpernin näkemys valtiosta laajentuu myös kuntiin. Perinteisten julkisen sektorin tehtävien hoitaminen ei enää luo tarvittavaa hyvinvointia. Kansalaisten

aktiivisuus perinteisten poliittisten instituutioiden suhteen on heikentenyt merkittävästi. Yhteiskunnallisen toimijuuden henkiinherättäminen ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen on julkisen sektorin keskeinen tehtävä tulevina vuosikymmeninä.

Internet-teknologioiden guru Clay Shirky on tuonut esiin piilevän vaurauteen liittyvän näkökulman teoksessaan *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*. Yhteiskunnissa lisääntyvä vapaa-aika ja noussut osaamistaso muodostavat kognitiivisen ylijäämän, jonka oikein kanavoiminen on Shirkyn tulkinnan mukaan koko maailmaa mahdollisesti mullistava muutos. Tätä muutosta voi metropolialueella pohtia esimerkiksi eläköityvän väestön osaamispääoman hyödyntämisellä myös työelämän päätyttyä.

Ajattele esimerkiksi verkon ilmaista tietosanakirjaa Wikipediaa. Shirkyn laskelmia mukaillen koko projekti – kaikkine sivuineen, keskusteluineen ja kieliversioineen – on vienyt kollektiivista vapaa-aikaamme 100 miljoonaa tuntia. Se on todella vähän: suomalaiset katsovat pelkästään televisiota 35 kertaa kauemmin vuodessa. Tiedämme, että pelkästään lukion ja peruskoulun opettajia eläköityy yli tuhat vuodessa seuraavan kahdenkymmenen vuoden ajan. Mihin he käyttävät aikansa?

5.3 Metropolin vahvuudet

Vahvuutemme ovat nyt vajaakäytöllä. Muutos kohti responsiivista ja kumppanuusmallista yhteiskuntaa on mahdollinen, jos osaamme hyödyntää oikein kolmea metropolialueen keskeistä vahvuutta: avaraosaamista, lujaluottamusta ja syvätasa-arvoa. Nämä vahvuudet ovat kehittyneet suomalaisessa yhteiskunnassa tehtyjen päätösten ja sosiaalisten investointien ansiosta. Niitä ei ole kuitenkaan osattu täysin hyödyntää.

5.3.1 Avaraosaaminen

Metropolialueen osaaminen on avaraa. Tarkoitamme avaraosaamisella horisontaalisesti laajaa osaamiskapasiteettia, joka ei poissulje huippuosaamista, mutta ei keskity pelkästään sen varaan. Suomi pärjää hyvin kansainvälisissä osaamista mittaavissa tutkimuksissa ja osaaminen on tiheintä metropoliseudulla. Osaaminen on paitsi korkeaa myös laajaa, hyvin koulutettujen määrä verrattuna kouluttamattomiin on erittäin pieni. Toisen asteen koulutuksen hankkii jopa 85 prosenttia suomalaisista. Siksi kutsumme osaamista avaraosaamiseksi. Se tekee mahdolliseksi sekä erikoistumisen että koko väestöä koskevien systeemisten muutosten tekemisen.

Metropolialue ei ole pudonnut meritokratian ansaan, jossa keskitytään vain huippujen eli kilpailukyvyn kannalta kulloinkin hyödyllisten huippulahjakkuuksien etsimiseen ja koulimiseen. Meritokraattisen järjestelmän ongelmana on osaamisen kapeus. Kaikkia ei saada mukaan huppuosaajien suuntaan ja syntyy populistisia liikkeitä – viime kädessä kansannousu.

Hyvää politiikkaa on vaikea tehdä, jos keskitytään huippuihin. Siksi metropolialueen vahvuudet ovat poliittisia ja meillä on hyvät mahdollisuudet ottaa haltuun häijyimpiä ongelmia. Avaraosaaminen luo hyvän pohjan kestävälle innovoinnille. Kestävä innovaatio ei nojaa vain huippuosaajien varaan. Keskeistä on sallia erilaisten ihmisten kykyjen mukainen kontribuutio. Avaraosaamista voidaan pitää isompana resurssina kuin huippuosaamista, kunhan se vain valjastetaan oikein. Yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemin kannalta suomalaisten osaaminen on varsin lupaavalla pohjalla.

CASE:

Zonta-naiset – nuo kotouttamisen mestarit

KANSAINVÄLINEN NAISJÄRJESTÖ ZONTA ON TARJONNUT MAAHANMUUTTAJANAISILLE MAKSUTONTA JA JOUSTAVAA SUOMEN JA RUOTSIN-OPETUSTA YHDESSÄ UNIFEMIN KANSSA VUODESTA 2007 ASTI.

Vantaalta alkaneet kielikurssit ovat levinneet 25 paikkakunnalle, joilla kokoontuu 80 opetusryhmää. Noin 250 opettajaa on jo opettanut joka puolelta maailmaa tulleita 350 oppilasta. Opettajina toimivat pääasiassa eläkkeellä olevat äidinkielenopettajat. Eniten toiminta on Zontan mukaan kiinnostanut keski-ikäisiä, usein johtavassa tai esimiesasemassa olevia naisia, jotka haluavat “antaa takaisin” yhteisölle. Tiedot kursseista leviävät suusta suuhun, maahanmuuttovirastoissa ja terveyskeskuksissa.

Zonta-palvelu on yksi arvotalouden ilmentymä. Ihmisille ja yhteiskunnalle hyödyllistä pääomaa on muuallakin kuin rahastoissa. Tämänkaltainen toiminta muuttaa käsitystämme yhteiskunnasta ja auttaa meitä hyödyntämään piileviä voimavarojamme.

Erityisen tärkeäksi zonta-naiset kokevat sen, että he pystyvät tarjoamaan kotiäideille mahdollisuuden oppia arkikieltä ja maan tapoja. Luku- ja kirjoitustaidottomana lasten kanssa kotona elävä ei helposti pääse kiinni Suomeen tai suomen kieleen. Heidän voi olla myös vaikea sitoutua “virallisesti” järjestetyille pitkille kursseille. Zontien kursseille lapset voi ottaa mukaan.

Kaupungit ovat lainanneet tiloja zontien käyttöön, mutta muuten kurssit pyörivät zontien omin resurssein. Tutkijataustainen zontanainen harmittelee 20 vuoden kokemuksella, että monia monikulttuurikeskuksia on jouduttu sulkemaan ja lasten päivähoitokustannukset ovat maahanmuuttajille usein liikaa.

”Sektoreiden yhteistyö on huonoa. Meillä on valtava kompetenssi vapaaehtoistoiminnassa, mutta ei tätä voi jättää pelkästään vapaaehtoisuuden varaan. Haluamme näyttää, että malli toimii ja saada sen integroitua julkiselle puolelle.”

5.3.2 Syvätasa-arvo

Tasa-arvon syvyys on metropolialueen voimistettavissa oleva kulttuurinen vahvuus. Tämä vahvuus näkyy sekä rakenteissa että laajasti hyväksyttynä arvona. Helsingin seutu on maailman sosiaalisesti tasa-arvoisimpia metropoliseutuja, mitattiin sitten sosiaalista liikkuvuutta tai tuloja. Sen lisäksi yhteiskunnassa on syvempi, kulttuurinen arvostus tasa-arvolle. Suurin osa suomalaisista näkee tasa-arvon tavoiteltavana tilana ja siksi sen keskeisistä julkisista rakenteistakin kannetaan huolta riippumatta puoluekannasta. Tasa-arvon toteutumisen uskotaan kuitenkin muuttuvan vähemmän instituutiokeskeiseksi. Talouskasvun ylivoimaista tärkeyttä ja julkisen palvelujen rahoitusta sitä kautta korostavat tutkitusti enää vanhat ja kouluttamattomat ihmiset.

Tasa-arvon syvyys antaa hyvän pohjan uudenlaiselle vapaa-ajalle. Suuri tasa-arvoisuuteen tottunut ja uskova ihmisresurssi on jäämässä eläkkeelle. Sen lisäksi nuorten sekä nuorten koulutettujen kiinnostus vapaa-aikaan nousee töiden kustannuksella. Siirtyminen kestävän hyvinvoinnin malliin on tämän vapaan ja tasa-arvoisen resurssin yhdistämistä häijyimpiin ongelmiin. Tasa-arvon vaalimisessa huomio on nyt kiinnitettävä julkisten instituutioiden ulkopuolelle. Syvätasa-arvo näkyy kaikessa arjessa jota elämme. Metropolin elinvoima syvenee, kun jokaisella on hyvät mahdollisuudet toteuttaa kykyjään yhteiskunnassa, ei ainoastaan kullakin hetkellä lahjakkaina pidetyillä ihmisillä.

Tasa-arvon syvyys tukee siirtymistä kestävään innovointiin, koska kestävän innovoinnin edellytyksiä ovat sekä yllättävien uusien asioiden haltuunotto ja laajojen joukkojen mukaan saaminen innovointiin. Huippujen kesken ei synny vahinkoja eikä yllätyksiä. Myös koulutus on instrumenttina liian hidas, jotta sillä voitaisiin tunnistaa nousevat tarpeet ja reagoida niihin. Näistä syistä syvätasa-arvo tekee häijyimpien yhteiskunnallisten ongelmien torjumisesta suhteellisen halpaa ja antaa Helsingin seudulle taloudellisen etulyöntiaseman verrattuna epätasa-arvoisempiin metropolialueisiin.

5.3.3 Lujaluottamus

Suomalainen luottamus on tilastollisesti ”outoa”. Luotamme toisiin ihmisiin vaikka meidän siteemme toisten ihmisten välillä ovat heikkoja. Tätä on selitetty tasaisesti jakaantuneen sosiaalisen pääoman avulla. Emme tarvitse paljon sosiaalista pääomaa, jotta voisimme elää hyvää elämää, esimerkiksi edetä työurallamme. Tätä selittää osittain suomalaisten osallistuminen järjestöihin ja muihin vapaaehtoisen toiminnan yhteisöihin. Mitään merkkejä tämän osallistumisen heikentymisestä Suomessa ei ole, vaikka yhdistykset ovatkin enemmän vapaa-ajan toimintaan liittyviä.

Luottamus mahdollistaa tuntemattomien ihmisten kanssa toimimisen. Kaikkea ei ole pakko järjestää instituutioiden kautta. Metropolialueella vallitsee verrattain voimakas luottamuksen kulttuuri. Luottamus on lujaa, sillä se on osaamisen tavoin jakaantunut laajasti. Sosiaalista pääomaa on runsaasti, eikä se (toisin kuin hiearkisemmissa maissa) vaikeuta pääsyä yhteisöjen osaksi. Niinpä meillä ei ole vain luottamusta perheeseen, instituutioihin tai yrityksiin kuten muilla alueilla, vaan ”yleistä luottamusta”. Siksi kutsumme metropolialueen kolmatta vahvuutta lujaluottamukseksi. Se ei varastoidu rakenteisiin, vaan on aktiivisesti käytössä.

Metropolialueen kannattaa siirtyä kestävään innovointiin, sillä syväluottamus mahdollistaa avoimemmat toimintavat ja ”vain” luottamukseen perustuvat toiminnan rakenteet. Luottamuksen säilyttäminen ja syventäminen ovat toki haasteita. Se vaatii sekä instituutioiden päivittämistä että niiden huomion kiinnittämistä ihmisten välisiin suhteisiin.

5.4 Vauraus ja vahvuudet tehokäyttöön

Kunnat ja valtio on rakennettava siis uudella tavalla. Niistä pitää tulla piilevää vaurautta jalostavia kumppaneita. Piilevää vaurautta ja metropolin vahvuuksia kasvatetaan uudella metropolin kumppanuusmallilla. Sen perushaaste on luoda olosuhteet, joissa niin yritysten, kansalaisten kuin julkisenkin voimavarat ovat käytössä ja tukevat toisiaan aidon synergisellä tavalla. Kilpailukyky rakentuu PPP-kumppanuusyhtälön (PPP-partnership) varaan:

METROPOLI = P + P + P

Metropoli = kansalaisten voimavarat (People) + julkiset voimavarat (Public) + yritysten voimavarat (Private)

Kansalaisten voimavarat pääsevät esiin paitsi huolehtimalla koulutuksesta, myös kannustamalla vertaistoimintaan – tarjoamalla välineitä olla mukana tekemässä yhteisiä juttuja. Kaikilla on annettavaa yhteiskunnalle. Vaikka ihmisten voimavarat ovatkin erilaisia, niin valtaosaltaan kansalaiset ovat aktiivisia, globaaleja, osaavia, tiedostavia ja verkottuneita. Emme tietenkään väitä ihmisarvon olevan kiinni tällaisista valmiuksista. Ja tietysti yhteiskunnan on huolehdittava syrjäytymisvaarassa olevista yksilöistä. Jokaista ihmistä tukevat parhaiten sellaiset palvelut, joissa otetaan huomioon yksilölliset erot ja lähtökohdat.

Kansalaisten vertaistoiminta, sosiaalinen verkottuminen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen uudet muodot ovat valtava voimavara koko yhteiskunnassa ja taloudessa. Hyvinvoiva, aktiivinen, osaava, oppiva kansalainen on hyvä innovaattori niin työelämässä kuin arjessakin. Tämä taas johtaa korostamaan hyvinvointia innovaation edellytyksenä. Erityisen tärkeää on vahvistaa työhyvinvointia, jota korostetaan myös uudessa hyvinvointijohtamisen paradigmassa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on liitetty vihdoin keskeiseksi osaksi innovaatiopolitiikkaa, mistä on osoituksena Työelämän kehittämisohjelma Tykesin siirtäminen työministeriöstä Tekesiin 2008.

Julkiset voimavarat (verotulot, omaisuus, palveluverkko, viranomaisasema jne.) ovat huomattava hyvinvoinnin lähde, kun niitä käytetään investointina tulevaisuuteen. Julkinen hallinto ylläpitää julkista hyvää, yhteisomaa ja julkista tilaa, joka on kaikille avoin voimavara. Julkinen hallinto, kunnat, saavat paljon enemmän aikaan voimavaroillaan, kun ne toimivat kumppanuussuhteessa kansalaisiin ja yrityksiin. Julkinen pääoma toimii muiden pääomien stimulaattorina.

Kumppanuus-malli ei tarkoita yksityistämistä tai ostopalvelujen lisäämistä, vaikka nekin ovat tärkeitä keinoja innovoida ja etsiä uusi toimintatapoja. Julkisen hallinnon ja kuntien on löydettävä oma tapansa toimia ja oma paikkansa yhteiskunnassa. Sille on keskeistä yhteisten toimintapuitteiden luominen esimerkiksi kaavoituksella ja toimintavalmiuksien kehittäminen esimerkiksi koulutuksella. Kunnat ovat rakentamassa yhteistä hyvää ja tuottamassa julkista arvoa, mikä palvelee kaikkia yhteiskunnan jäseniä.

Yrityksille kumppanuusmalli on jo perinteinen toimintatapa. Siihen perustuvat alihankintaketjut ja strategiset allianssit. Kumppanuus tutkimus-, tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnassa on kuitenkin verrattain uutta. Näitä on pidetty yrityksissä niin strategisina alueina, että prosesseja ei ole uskallettu tai edes haluttu avata. Avoimen innovaation paradigma on muuttanut tilannetta. Yhä useampi yritys kehittää uusia tuotteita ja palveluita asiakkaiden, liikekumppaneiden ja jopa kilpailijoiden kanssa. Yritysten voimavarat moninkertaistuvat yhteistyön, strategisten allianssien, avoimen innovaatiotoiminnan, käyttäjä-

lähtöisen kehittämisen ja tiivistyvän muodollisen ja epämuodollisen verkottumisen kautta.

PPP-kumppanuudessa yritykset ovat myös kumppaneita julkiselle hallinnolle. Julkiset hankinnat ovat noin 22,5 miljardia euroa vuodessa. Yritysten palveluja käytetään eniten teknisellä sektorilla, mutta myös yhä enemmän sosiaali- ja terveyspalveluissa (yksityiset päiväkodit ja hoitolaitokset, lääkärikeskukset jne.). Kumppanuus tarkoittaa tässä yhteistä sitoutumista palvelujen kehittämiseen. Hankintatoimen kautta voidaan tuottaa innovaatioita edellyttämällä palvelujen tuottajilta tiettyä panosta myös palvelujen kehittämiseen ja uusien toimintamallien kokeilemiseen.

Toisaalta tällä hetkellä hankintalainsäädönnön käytännön tulkinnat tekevät hankalaksi esimerkiksi paikallisten yritysten ja tuotteiden suosimisen julkisia hankintoja tehdessä. Se estää käyttämästä julkisen kysynnän voimaa paikallistalouden kehittämiseen ja kestävän innovoinnin tukemiseen. Innovoinnin suunnanmuutosta vaikeuttaa sekin, että esimerkiksi laadulle tai kestäville ominaisuuksille ei ole samalla tavalla yksiselitteistä mittaria kuin hinnalle. Kunnallisen päätöksenteon ja budjettitarkkailun arjessa hinta on helppo peruste.

Kunta voi kuitenkin periaatteessa rakentaa kilpailutuksen kohteen ja kriteerit niin, että laadullisesti arveluttavat tarjoukset putoavat pois ja ”kokonaislaadulliset” tai ”kokonaishyödylliset” ratkaisut nousevat kilpailukykyisiksi. Ne voivat olla esimerkiksi sitkeää varautta ja alueellista kumppanuutta luovat vaihtoehdot. Lainsäädännön ohella kyse on poliittisesta päättäväisyydestä ja pidemmän aikavälin vaikutusten hahmottamisesta.

Kumppanuutta voidaan lisätä muillakin tavoin. Yritykset voivat sponsoroida julkisia kulttuuritapahtumia ja laitoksia tai sitoutua jonkin yhteisön kehittämiseen.

5.4.1 Miksi ihmiset haluaisivat kumppaniksi?

Mutta mihin metropolin ihmiset tarvitsevat responsiivista julkishallintoa? Vastaus: hyvinvointiinsa. Yhä useampi pitää mahdollisuuttaan vaikuttaa elinympäristöönsä ja käyttämiensä palvelujen sisältöihin tärkeänä. Ihmisten oman roolin korostamisesta on totuttu puhumaan voimaantumisen käsitteen avulla. Voimaantuneet yksilöt ja yhteisöt ovat sellaisia, jotka aktiivisesti etsivät ja kehittävät erilaisia tapoja toimia ja osallistua.

Filosofit Amartya Sen ja Martha Nussbaum ovat nostaneet ihmisten kyvyt ja toimintavalmiudet hyvinvoinnin ja ihmisoikeuksien perustaksi. Näiden oikeuksien toteutumiseksi on rakennettava ihmisten ja yhteisöjen mielekkään tekemisen kulttuuria. Kykyjen ja toimintavalmiuksien tukeminen on läheisessä suhteessa kestävään innovointiin. Kestävän innovoinnin toteutuminen riippuu siitä, miten ihmiset osallistuvat heidän elämäänsä koskevien ongelmien ratkaisemiseen.

Voimaantunut yksilö haluaa ja kykenee käyttämään voimavarojaan yhteisen hyvinvoinnin edistämiseen. Siksi yksi aikamme keskeisistä paradokseista on se, että pieni mutta jatkuvasti kasvava osa suomalaisista voi huonosti ja on syrjäytymässä yhteiskunnasta. Muutos uhkaa rapauttaa koko yhteiskuntamme ja kilpailukykymme peruspilaria – ihmisten keskinäistä ja instituutioita kohtaan kokemaa luottamusta. Luottamuksen merkitys kasvaa entisestään verkostotalouden ja verkostoyhteiskunnan noustessa entistä keskeisemmäksi osaksi arkeemme. Polarisaatiokehityksen katkaisemiseksi on löydettävä uusia yksilöitä ja yhteiskuntaa yhdistäviä siltoja.

Sellaisia voisivat olla esimerkiksi keinot, joilla ihmiset otetaan mukaan suunnittelemaan ja tekemään palveluita ja muita julkisen tuotoksia. Viime vuosikymmeninä Suomessa ja monissa muissa länsimaissa on kehitetty osallistumis- ja kuulemismenettelyjä, joiden toteuttamisen vaatimus on kirjattu myös moneen lakiin. Tällainen osallistuminen hakee yhä muotoaan julkisen päätöksenteon rakenteissa, joista osa periytyy monarkian ja säätyvaltion ajoilta. Osin raskaat ja monimutkaiset osallistumisprosessit eivät ole kuitenkaan ainoa tapa saada ihmisiä mukaan suunnitteluun.

CASE:

Vetoa ja voimaa – arjen demokratiaa Mellunkylässä

METRoREITIN VARRELLA ITÄ-HELSINGISSÄ SIJAITSEVASSA 36 000:N ASUKKAAN MELLUNKYLÄSSÄ KUUNNELLAAN NYT TOISIA ENTISTÄ ENEMMÄN.

Asukas- ja yrittäjäyhteisöt, virastot, kaupunginvaltuutetut ja muut luottamushenkilöt ovat löytäneet tavan edistää vuoropuheluansa.

Tuloksena on palkittu Vetoa ja voimaa Mellunkylään -hanke. Tämä poikkihallinnollinen yhteisöllisyysprojekti keräsi viime vuonna yhteen kahdeksan aluefoorumia. Niissä sadat paikalliset puivat ajankohtaisia teemoja: terveyspalveluita, maahanmuuttajalasten tilannetta, yksinäisyyttä ja täydennysrakentamista. Erilaisten parannusehdotusten lisäksi keskustelijat myös kiittivät aiemmista onnistumisista.

Foorumit edistävät jatkuvaa vaikuttamista omassa naapurustossa. Kesällä 2010 selvitettiin mahdollisuuksia tiedottaa paikallistapahtumista infonäytöiltä metropysäkillä.

Alueen yhteisövetoisia projekteja ovat olleet muun muassa Mellunkylän alueen lähiliikennekartta sekä vuosittaiset KontuFestarit, joilla vanhukset, lapsiperheet, skinit, somalit ja romanit ovat nauttineet kesäpäivästä samalla alueella. Kontulaan kaavaillaan myös omia esivaaleja vuoden 2011 eduskuntavaalien alle. Lähivuosina valmistuu myös asukkaiden toivoma siirtolapuutarha.

Yhteiskunnalla on myös hienovaraisempia mahdollisuuksia tukea ihmisten osallisuutta ja yhteiskunnan tekijöiksi kasvamista. Kumppanuusmallissa hyvinvointi syntyy suoraan ihmiseltä ihmiselle ja sen tuotannossa kumppaneina ovat julkinen sektori ja yritykset. Mallissa julkinen sektorin vastuulla on osoittaa hyvinvointihaasteet ja luoda luottamusta siihen, että nämä pitkäkantoiset haasteet ovat yhteisiä. Tämä tarkoittaa entistä ohjaavampaa suhdetta elinkeinoelämään ja kuntalaisiin. Julkisen sektorin tulee ohjata elinkeinoelämä ratkomaan häijyimpiä ongelmia, eli saada se mukaan kestävään innovointiin. Kestävää hyvinvointia eli vastuullisia elämäntapoja tulee tukea näkyvästi ja avoimesti. Oleellisinta on ymmärtää, että kumppanuusmallin toimeenpaneva voima ovat ihmiset ja yhteisöt.

Malli responsiivisesta julkisesta sektorista on toki mahdollista kyseenalaistaa. Kestävää hyvinvointia voitaisiin ainakin periaatteessa toteuttaa hyvin monella tavalla. Eri kansakunnat lähtevät jo nyt varsin erilaisista oletuksista sen suhteen, miten hyvinvoinnin muodostumista on parasta tukea.

Tässä mielessä voi kysyä: Mitä väliä julkisilla palveluilla oikeastaan on? Eikö vauras ja hyvin koulutettu väestö osaa aivan yhtä hyvin ratkaista monia ongelmia itse? Eikö olisi parempi tukea suoraan ihmisten toimeentuloa ja jättää palvelut markkinoiden toteuttamiksi – varsinkin, kun ihmisten mieltymykset ja tarpeet käyvät ylitsepääsemättömän vaikeaksi tyydyttää?

Ehkä ei kuitenkaan. Suomen ja Helsingin metropolialueen tärkeimmät voimavarat liittyvät siis osaamiseen, luottamukseen ja tasa-arvoon. Lähtökohtana meillä – pienessä maassa, väestömäärältään melko vaatimattomalla metropolialueella – on, että kaikki kansalaiset ovat mukana yhteiskunnan kehittämisessä. Tällöin on mietittävä sitä, millä tavoin ihmiset pystytään mahdollisimman kattavasti tavoittamaan? Mistä asioista tulee kaikille yhteisiä, kaikkien jollain tavoin jakamia? Millä välinein pystymme motivoimaan ihmiset pelaamaan yhteen erilaisten haasteiden edessä? Millä saamme kansalaiset ylipäänsä kokemaan, että on olemassa yhteisiä asioita, joita demokraattisesti ohjatut kunnat ja valtio voivat osaltaan hoitaa?

Lyhyemmin: miten saamme ihmiset kokemaan, että he sekä muodostavat yhteiskunnan että pystyvät päättämään sen suunnasta?

Toimivat julkiset palvelut ovat varsin hyvä vastaus. Niiden avulla jokaista ihmistä koskettavista perusasioista – hoivasta, koulutuksesta ja terveydestä – tulee yhteisiä asioita. Ne tuottavat ihmisille yhteisiä kokemuksia ja tuovat erilaisia ihmisryhmiä yhteen. Niiden laaja, maksuton tarjonta muuttaa lähes kaikkien ihmisten elämää. Ne saavat ihmiset fokusoimaan samoihin, keskeisiin asioihin.

Julkiset palvelut ovat voimakkain väline, joka demokraattisella järjestelmällä on käytössään yhteiskunnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Tämän suomalaiset ovat sisäistäneet laajasti ja syvällisesti. Tutkimukset kertovat selvää kieltä eritoten kuntien tuottamien palvelujen laajasta kannatuksesta.

Perinteisen teollisen ajan hyvinvointivaltion mallissa palvelut mielletään asiaksi, jonka kunta tai valtio käytössään olevilla resursseilla toteuttaa ja jonka sen jälkeen asiakas eli kansalainen kuluttaa. Palvelu siis jaellaan asiakkaalle, jonka tapa käyttää palvelua on tuotantojärjestelmän näkökulmasta toissijainen.

Tämä tuotannollinen malli lähtee oletuksesta, että asiakkaiden tarpeet ovat yhteneviä ja muuttumattomia. Palvelun toteuttaja tietää mielestään hyvin, miten palvelua käytetään ja miten se vaikuttaa. Mutta jos tavoitteena on hyvinvointi, on tämä uskomus useimmiten yliampuva. Ymmärrys keskimääräisistä käyttötavoista ja vaikutuksista ei tarkoita, että todelliset hyvinvointivaikutukset yksilöihin todella tunnettaisiin.

Julkiset palvelut ja toiminnot voivat olla kuitenkin vielä enemmän. Ne voivat vetää ihmisiä mukaan yhteiskuntaan. Ne voivat todella voimauttaa ihmisiä ja yhteisöjä.

5.4.2 Julkisten palvelujen osallistuva tuotanto

Julkiset palvelut voi siis nähdä myös toisella tavalla. Responsiivisen julkisen sektorin palveluajattelun keskipisteenä ovat käyttäjän ja tarjoajan vuorovaikutuksesta syntyvät positiiviset vaikutukset. Toisin sanoen: palvelusta ei ole mielekästä puhua, ellei olla valmiita miettimään, miten se todellisuudessa vaikuttaa käyttäjänsä elämään – ja kuinka pitkään. Esimerkkinä: Terveydenhoitopalvelulla ei ole väliä, jos potilas ei sen seurauksena syö määrättyjä lääkkeitä tai muuta elintapojaan terveemmiksi. Koulunkäynnillä ei ole väliä, jos oppilas ei osaa soveltaa opetettua asiaa koetilanteen ulkopuolella tai omaksu koulunkäynnin myötä parempia valmiuksia uusien asioiden omaksumiseen.

Tällaista ajattelutapaa palveluista kutsutaan osallistuvaksi tuotannoksi (co-production). Sen toteutumiseksi on kyettävä näkemään tarjotun palvelun lisäksi myös muut yksilön hyvinvoinnin toteutumista estävät ja edistävät tekijät. Niistä keskeisimpiä ovat käyttäjän ympärillä olevat erilaiset yhteisöt, jotka muokkaavat hänen motivaatiotaan. Käyttäjä ei siis ole vain yksilö, joka kohtaa palvelua toteuttavan ammattilaisen palvelutilanteessa. Kyse on käyttäjän koko elämän ja arjen kattavasta kaaresta, jossa hyvinvointiin vaikuttavat päätökset tehdään. Siksi on tärkeää, että käyttäjälle annetaan mahdollisuus itse muokata palvelua ja nostaa omat motiivinsa ja resurssinsa esiin.

Helsingin metropolialueelta löytyy varmasti lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka palvelu lähtee juuri osallistuvan tuotannon lähtökohdista: on kouluja ja opettajia, jotka kytkevät opetuksensa taidokkaasti oppilaiden muuhun arkeen; on sosiaalityötä, joissa syrjäytyneitä ja syrjäytymisvaarassa olevia osataan ohjata löytämään erilaisia tarttumapintoja oman elämänsä järjestämiseen; on vanhustenhuoltoa, jossa hoitohenkilökunta pelaa loistavasti yhteen omaisten ja muun lähiyhteisön kanssa. Ajattelutapa ei ole vielä mitenkään läpileikkaava, joten suuntausta kannattaa vahvistaa. Nykymaailman tärkeimmät ideat syntyvät yhä useammin alhaalta ylöspäin.

5.4.3 Avoin innovaatio – julkisten palvelujen linuxit

Voisiko Kela tehdä linuxit? Kansainvälisesti suurin suomalaisen avoimen innovaation menestystarina on Linus Torvaldsin alulle panema Linux -käyttöjärjestelmä. Sen menestys on pohjautunut avoimeen innovaatioon. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki halukkaat ovat saaneet järjestelmän lähdekoodin muokattavakseen, ja täten käyttöjärjestelmää on aktiivisesti kehitetty eteenpäin.

Innovaatioista on siis muodostunut aiempaa keskeisempi talouden kehityksen tekijä. Samalla yritykset ovat oivaltaneet, etteivät innovaatioiden synty ja jalostuminen noudata organisaatioiden rajoja. Tämä on avoimen innovaation idea. Siksi esteet innovaatioiden synnyltä kannattaa raivata pois ja mahdollistaa kumppanuuden syntyminen eri toimijoiden välillä.

Avoin innovaatio on jo osa monen menestyvän yrityksen toimintaa. Tällä tavoin ne voivat hyödyntää myös organisaationsa ulkopuolella syntyneitä ideoita. Esimerkisi Applen iPhonen huima suosio on osaltaan avoimen innovaation ansiota. Vaikka Applen innovaatioprosessi onkin suurelta osin suljettu, sen tuloksiin – uusiin tuotteisiin – voi kuka tahansa helposti kehittää erilaisia apuohjelmia ja sovelluksia. Tuotteet ovat ”vain” alustoja. Se on Applen tapa valjastaa käyttäjät mukaan kehitykseen.

Applen kaikki tuotteet ovat osa isompaa ekosysteemiä, joka rakentuu aineettoman sisällön – musiikin, elokuvien, ohjelmien – ympärille. Muutkin isot yritykset ovat siirtymässä suljetusta innovaatiojärjestelmästä avoimeen, verkostoja hyödyntävään toimintamalliin. Kyse ei tällöin ole enää vain perinteisestä tavasta sijoittaa tutkimus- ja kehitystoimintaan tai huippuosaajien haalimisesta talliinsa, vaan yhteistyöverkkojen luomisesta sekä niin sanottujen kilpailijoiden että käyttäjien välille.

Avoin innovaatiotapa hyödyntää organisaation ulkopuolisten osaajien tietotaitoa ja käyttäjäkokemusta. Innovaatiotutkija ja professori Erik von Hippel puhuu kuvaavasti innovaatiotoiminnan demokratisoimisesta. Ajattelumallin voi laa-

jentaa myös julkiseen sektoriin ja julkisiin palveluihin. Julkisia palveluita tulee jatkossa kehittää niiden tuottajat ja käyttäjät yhdistävässä vuorovaikutteisessa prosessissa. Tässä prosessissa tulee suosia kokeilujen tekemistä. Ihmisille tulee antaa mahdollisuus olla yhteiskunnallisten uudistusten pioneereja.

Tässä mielessä julkisilla organisaatioilla on paljon opittavaa yksityisen sektorin tavoista tuottaa ja kehittää ajatuksia. Julkisen on jopa mentävä ohi. Näin siksi, että asiakkaat, käyttäjät ja kansalaiset ovat ne, joista erityisesti yhteiskunnalliset innovaatiot syntyvät.

Juuri yhteiskunnallisten hyödykkeiden kohdalla ihmisille on merkityksellistä, kuka ja missä palvelut tuottaa. ”Asiakassuhteet” ovat tyypillisesti pitkiä ja pohjautuvat vahvalle luottamukselle. On vaikea oppia, jos opettaja vaihtuu joka kerralla. On ikävä käydä lääkärillä, jos vastassa on joka kerran eri ihminen. Paikallisuus ja ihmisläheisyys ovat kehittämisessä tärkeitä arvoja.

Mutta miten ruohonjuuritasolla syntyneet toimivat innovaatiot saadaan yhdistettyä koko systeemiä mahdollisesti muuttaviksi edistysaskeliksi? Julkinen sektori tarvitsee avoimen innovaatiojärjestelmän, jossa ajatukset kumuloituvat systeemiä muuttaviksi uudistuksiksi. Julkisen sektorin rooli on tällöin kannustaa ihmisiä ja yhteisöjä innovointiin, luoda tälle toimiva alusta, kerätä parhaat ideat yhteen ja integroida niitä olemassa olevaan järjestelmään.

Hyvä esimerkki on verkkopalvelu ”Innokylä”. Se on kaikille avoin innovaatioyhteisö, joka pyrkii osaltaan vastaamaan Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden haasteisiin. Verkkopalvelu (www.innokyla.fi) avattiin syyskuussa 2010. Erilaisia tapahtumia on suunnitteilla vuosille 2010 ja 2011, joten kokemuksia ei ole vielä paljon. Tavoitteena on, että vuonna 2013 sosiaali- ja terveysalalla on käytössä monipuolinen ja kaikkia toimijoita palveleva sosiaali- ja terveydenhuollon innovaatioympäristö.

Jos hanke toteutuu onnistuneesti, sosiaali- ja terveydenhuollon innovaatiot ja hyvät käytännöt ovat käytössä koko maassa muutaman vuoden päästä. Innokylä toimii Facebookissa, Twitterissä ja muissa sosiaalisissa medioissa. Se on pääosin virtuaalinen, mutta kaikki ei tapahdu verkossa. Erilaiset tapahtumat tarjoavat yhteydenpito- ja verkostoitumispaikkoja sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoille, luottamushenkilöille, ammattilaisille, terveys- ja potilasjärjestöjen edustajille, tutkijoille, kuntien ja kaupunkien päättäjille sekä asukkaille.

Koulujärjestelmä voisi olla yksi esimerkki julkisen sektorin avoimesta innovaatiosta. Kirjassa *The Adaptive State* käydään ajatusleikkiä: entäpä jos koulut toimisivat open source –ajattelusta tuttuina ”alustoina”. Jokainen koulu voisi tällöin erikoistua kokeiluihin. Toimivia esimerkkejä ja vaikka myös opettajia kierrättämällä saataisiin aikaan dynaaminen, jatkuvasti kehittyvä kokonaissysteemi. Systeemitason muutokset lähtisivät tällöin yksittäisiltä kouluilta, opettajilta, oppilailta ja heidän vanhemmiltaan.

Esimerkki suomalaisesta systeemitasolle levinneestä ruohonjuuritason innovaatiosta on SMS – tekstiviesti. Se oli aluksi vain pieni idea, jonka mobiiliviestintäalalla työskennellyt diplomi-insinööri Matti Makkonen sai istuessaan 1980-luvun alussa kööpenhaminalaisessa pizzeriassa.

Nyt tekstiviesti on skaalautunut ja saanut aikaan systeemitason muutoksen. Sen sovellutuksia on kehitetty uskomaton määrä. Alun perin parin kaveruksen ideapallottelusta on syntynyt väline, jota edelleen pari vuosikymmentä myöhemmin jalostetaan eteenpäin. Makkonen on palkittu innovaatiostaan muun muassa The Economist -lehden innovaatiopalkinnolla.

”Mielestäni on tärkeää, että Suomessa annetaan tilaa sellaiselle ruohonjuuritason kehittämiselle, jolla ei aivan ensimmäisenä tavoitella paikkaa ‘seuraavana Nokiana’”, Makkonen on sanonut.

CASE:

Palvelukoti Sofia – ei mikään saksalainen autotehdas

PALVELUKOTI SOFIA ON VANHUSTEN PALVELUTALO, JOSSA LAATUA MITATAAN SOSIAALISILLA KRITEEREILLÄ.

Tavoitteena on saada ajatukset ja hoitotavat leviämään muuallekin.

Sofia sijaitsee Helsingin Laajasalossa ja sitä johdetaan steinerpedagogisilla periaatteilla. Talon asukkaista osa omistaa asuntonsa itse, osa on Lotta Svärd -järjestön jäsenilleen tarjoamia ja osa Helsingin kaupungin ostopalvelua. Sofian hallituksen jäsen Janne Lemettinen määrittää Sofian yhteiskunnalliseksi yritykseksi, jonka tehtävänä on tuottaa laadukkaita, kohtuuhintaisia palveluita asukkailleen.

Sofiassa keskitytään kodinomaisuuteen ja yritetään pitää vanhusten aktiivisuutta yllä. Lisäksi hoidoissa on lähtökohtana laajennettu lääketiede. Sofiassa käytetään esimerkiksi kääreitä, hierontaa ja luonnonmukaisia lääkkeitä. Hoitajia on ostopalvelulain edellyttämä määrä ja kustannukset pidetään kaupungin asettamissa rajoissa. Hoitotulokset ovat hyviä. Esimerkiksi unilääkkeitä käytetään huomattavasti vähemmän kuin vanhustentaloissa keskimäärin.

Janne Lemettinen kuvaa vanhustenhoidossa käytettyjä laatumittareita monesti epäonnistuneiksi: ”Tehokkuuden mittaus perustuu saksalaisten autotehtaiden malliin. Ne mittarit eivät ohjaa ihmisläheiseen vanhustyöhön.” Sofiassa käytössä on saksalainen ISO-standardin alainen laatujärjestelmä Wege für kvalität. Se ohjaa työskentelyä sosiaalisilla kriteereillä.

Nyt Sofiassa on käynnistymässä Tekes-hanke, jonka tarkoituksena on edelleen kehittää laatujärjestelmää ja tehdä siitä malli suomalaiseen vanhustenhoitoon. ”Yhteiskunnallisen yrityksen tehtävä on olla skaalautuva”, uskoo Lemettinen.

5.4.4 Yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemi

Innovaatiostrategiat ovat olleet aina valtiovetoisia – ikävä kyllä. Mielestämme tämä on väärä malli. 2000-luvun innovaatioista tärkeimpiä – sekä sosiaalisesti että taloudellisesti – ovat yhteiskunnalliset innovaatiot. Innovaatioiden ekosysteemin käsitettä on täten laajennettava. Uuden innovaatioiden ekosysteemin kannalta keskeisintä on kyky, jolla yksilöt, yhteisöt ja yritykset voivat olla kehittämässä uusia – isompia tai pienempiä – ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemi muodostuu kaikista niistä toimijoista ja prosesseista, joilla on vaikutusta yhteisön kehittymiseen. Tässä ovat tärkeässä asemassa kunnat ja niitä tukevat julkisen hallinnon organisaatiot kuten Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Kansaneläkelaitos ja tietysti valtioneuvosto. Panokset julkisten palvelun innovaatiotoimintaan ovat paljon vähäisempiä kuin palveluyrityksissä, joissa se on keskimäärin 2–3 prosenttia liikevaihdosta. Sosiaali- ja terveysministeriön budjetti on noin 14 miljardia euroa. Jos tästä käytettäisiin edes prosentti innovaatiotoimintaan, saisimme huikeat 140 miljoonaa euroa käyttöön!

Merkittävä yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottaja on kolmas sektori. Järjestöjä on runsaasti sosiaali- ja terveysalalla sekä kulttuurin ja urheilun piirissä. Järjestöt kehittävät jatkuvasti uusia toimintamuotoja ja ne ovat ketteriä reagoimaan palvelutarpeiden muutoksiin. Järjestöt toimivat osittain kaupallisella sektorilla ja tuottavat kilpailtuja palveluita muun muassa kunnille, mutta ne ovat myös osa kansalaisyhteiskuntaa. Kolmas sektori täydentää julkisen hallinnon palvelutoimintaa, mutta osittain se on myös edelläkävijä, joka oivaltaa ensimmäisenä uudet haasteet ja kehittää niihin ratkaisuja. Mainittakoon, että vanhustenhuolto alkoi Suomessa nimenomaan järjestöjen toiminnasta.

Kansalaisten oma keskinäinen informaali verkottuminen on ehkä kuitenkin merkittävimpiä yhteiskunnallisten innovaatioiden ekosysteemin ilmiöitä. Tällainen spontaanisti yhteisöjä muodostava kansalaisyhteiskunta ei ole mitään kolmatta sektoria. Pikemminkin se on ”ensimmäinen sektori” eli koko yhteiskunnan perusta.

Käyttäjien jaettu innovointi tuottaa ihmisten ongelmiin joustavammin ja paremmin vastaavia ratkaisuja. Kun kohtaamme uusia muutosilmiöitä, ei ole vielä olemassa markkinoita ja tuotteita, jotka niihin suoraan vastaisivat. Ongelma ja ratkaisu on kehitettävä yhdessä.

Hyvinvointia edistävien innovaatioiden tuottaminen on erityisen suuri haaste yrityksille. Nykyään niiden bisneslogiikka kulkee kärjistäen näin: kasvatetaan omistaja-arvoa tuottamalla entistä halvemmalla tuotteita valikoiduille markkinoille. Yrityksen ei ole tarvinnut ottaa huomioon toimintansa ulkoisvaikutuksia, kuten hiilijalanjälkeä tai vaikutuksia kuluttajiin. Lainsäädännöllä on toki ohjattu tuotantoa ottamaan huomioon erilaisia ulkoisvaikutuksia; esimerkkeinä energiaverot ja kierrätysvelvollisuus.

Lakien noudattaminen riittää, mutta yritys voi myös tehdä hyvää tulosta tekemällä hyvää (”doing well by doing good”). Parhaimmillaan kestävässä innovoinnissa kaikki voittavat. Se voi johtaa tuotteisiin, joilla on kasvava kysyntä kotimaassa ja planetaarisesti. Jos yritykset kykenevät tuottamaan energia- ja materiatehokkuutta lisääviä tuotteita, parempia lääkkeitä tai ihmisen elämänhallintaa tukevia palveluja, niiden ei tarvitse olla huolissaan kysynnästä. Kestävää hyvinvointia edistävät ratkaisut kiinnostavat kaikkialla.

Kestävän innovoinnin perspektiivistä on löydettävä keinoja, joilla metropolialueelle syntyy maailmanluokan osaamista ja yrityksiä hyvinvoinnin bisnekseen. Viimeisessä luvussa esiteltävä avoin elinkeinopolitiikka on tärkeä avaus. Toinen tätä tätä kehitystä vauhdittava prosessi on omaksua design-ajattelu (design thinking), johon kuuluvat muun muassa ihmiskeskeiset ratkaisut ja kokeileminen.

5.5 Suuri yhteisö ja kuntien murros

Metropolialueen responsiivinen kuntamalli ei synny helposti. Perinteiset organisaatiomallit on pakko arvioida uudelleen. Kunnille asetut ja hyvinvointivaltion rakentamisen kannalta elintärkeät tehtävät ovat olleet luonteeltaan sektorikohtaisia. Näillä toimialoilla on kansainvälisestikin noteerattua huippuosaamista, kuten useaan otteeseen kehuttu koulujärjestelmämme. Olemme siis luoneet järjestelmän, joka on suhteellisen hyvin pystynyt vastaamaan erilaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin – ainakin jos kansainvälisiä vertailuja kilpailukyvystä tai subjektiivisesta hyvinvoinnista on uskominen.

Paradoksaalisesti voimakkaat sektorit voivat itse asiassa olla esteenä toimivien ratkaisujen löytämiseksi 2000-luvun systeemisiin haasteisiin. Huomio on kiinnitettävä sektoreiden väliseen toimintaan. Innovaatiot syntyvät usein eri sektoreiden tai toiminta-alojen rajapinnoilla.

Tästä seuraa vaatimus verkostomallisesta organisoitumisesta. Sen tiellä ovat sekä kuntien sisäiset sektorirajat, kuntien väliset organisaatiorajat että rajat julkisen, yksityisen ja kansalaisten välillä. Tuloksena pitäisi olla perinteisten kuntaorganisaatioiden totaalinen uudistaminen. Se vaatii ennennäkemätöntä poliittista tahtoa, koska responsiivinen metropoli edellyttää luonnollisesti myös motivoituneita kuntien työntekijöitä – ja alkuvaiheessa sitä, että he ovat ylipäänsä valmiita muuttamaan työn- ja ammattikuvaansa.

Yrityksiä, kansalaisia ja kuntia pitäisi siis saada toimimaan yhdessä ja tuottamaan näin ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Tämä ongelma ei ratkea ainoastaan tiivistämällä kuntien keskinäistä yhteistyötä tai verkostoa kohti seutuhallintoa. Jopa olennaisempaa on avata kuntien organisaatioita ja lähteä tuottamaan ratkaisuja nykyistä enemmän yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tämä yhteiskunnan keskeisten toimintojen uudistamistyö vaatii erilaisia kokeiluja, niihin elimellisesti liittyviä epäonnistumisia ja kykyä oppia sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Sen jälkeen on luotava keinot, joilla hyväksi todettuja responsiivisia käytäntöjä voidaan levittää metropolialueella sekä alueelta että sektorilta toiselle.

Mutta onko kuntaorganisaatioiden muuttaminen ylipäänsä mahdollista? Vastaus tähän kysymykseen ratkaisee sen, onko meidän mahdollista rakentaa kestävästä hyvinvoinnista metropolialueen menestyksen perusta. Jos kuntien palveluja ei saada osaksi kestävän hyvinvoinnin rakentamista, on kunnilla huomattavasti rajallisempi keinovalikoima käytössään. Julkisilla investoinneilla ja erilaisilla määräyksillä voidaan toki edistää monia asioita, mutta palveluihin nähden niiden kosketuspinta yhteiskuntaan on kapeampi ja siksi vaikutukset hitaampia.

Metropolissa voisi olla suuri yhteisö. Yhdysvaltain kansallisfilosofiksikin kutsuttu John Dewey sanoi jo 1920-luvulla, että suurkaupungin oloissa paikallisyhteisöille ominainen julkinen elämä ei ole enää toimivaa ja julkisen keskustelun muodot ovat vaillinaisia. Maailma tuntuu liian monimutkaiselta maallikon hallittavaksi. Dewey kuitenkin painotti, että asioista päättämistä ei tule jättää vain asiantuntijoille. Hajaantunut yhteiskunta on palautettavissa takaisin ”suureksi yhteisöksi” ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla.

Dewey katsoi, että yhteiskunta on perustavasti viestintää ja vuorovaikutusta; ideaali yhteisö on olemassa viestinnässään. Deweyn ajatusten pohjalta metropolikulttuurin ja liian suuren yhteiskunnan haasteisiin tulee vastata kommunikaation keinoilla. Yhteisten päämäärien selkeä viestiminen on tärkeää. Hallinnolliset rakenteet – kunnat, seutuhallinto ja valtio – ovat viime kädessä mahdollistamassa ihmisten yhteisen ongelmien ratkaisemista. Ne voivat toki kehittää ja toteuttaa monia ratkaisuja itse, kansalaisilta kerättyjä verovaroja hyödyntäen. Mutta jos ihmiset eivät ymmärrä, mihin näillä ratkaisuilla pyritään ja mikä heidän oma roolinsa ongelmien ratkaisemisessa on, eivät ratkaisut

ole pitkäkestoisia ja onnistuneita. Suuri yhteisö syntyy kun jokainen ymmärtää yhteiset haasteet ja voi omalla tavallaan vaikuttaa siihen, miten ne kohdataan.

Metropolin julkisten rakenteiden pitää pystyä osoittamaan, miksi yksilöiden, yhteisöjen ja yritysten on järkevää vaalia yhteistä hyvää. Niiden on pystyttävä osoittamaan hyvinvointihaasteet ja luoda luottamusta siihen, että nämä pitkäkantoiset haasteet ovat yhteisiä.

Tämän ajatuksen toteuttamisen modernein työväline on design-ajattelu (design thinking), jonka esittelemme kirjan viimeisissä luvuissa.

Luvussa 5 käytetyt keskeiset lähteet

BENTLEY, TOM & WILSDON, JAMES (toim.) 2003. *The Adaptive State. Strategies for personalising the public realm.* Demos, London.

BOYLE, DAVID; COOTE, ANNA; SHERWOOD, CHRIS & SLAY, JULIA 2010. *Right Here, Right Now. Taking co-production into the mainstream.* New Economics Foundation, London.

BOYLE, DAVID; SLAY, JULIA & STEPHENS, LUCIE 2010. *Public Services Inside Out. Putting co-production into practice.* New Economics Foundation, London.

CHAPMAN, JAKE 2004. *System Failure. Why Governments must learn to think differently.* Demos, London.

CHESBROUGH, HENRY 2003. *Open Innovation, The new Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Harvard Business School Press, Boston.

COTTON, HILLARY & LEADBEATER, CHARLES 2004. *Health: Co-creating Services.* Red Paper 01. Design Counsil. London.

DEWEY, JOHN 2006. *Julkinen toiminta ja sen ongelmat.* Vastapaino, Tampere.

HALPERN, DAVID 2010. *The Hidden Wealth of Nations*. Polity Press, Cambridge.

——— 2005. *Social Capital.* Polity Press, Cambridge.

HAUTAMÄKI, ANTTI 2007. *Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu. Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia.* Helsingin kaupungin tietokeskus, Tutkimuskatsauksia 1/2007.

LANDRY, CHARLES & WOOD, PHIL 2010. *Helsinki as an Open and Intercultural City.* Comedia ja Helsingin kaupunki, Helsinki.

LEADBEATER, CHARLES 2004. *Personalisation through Participation. New Script for Public Services.* Demos, London.

MULGAN, GEOFF; STEINBERG, TOM & SALEM, OMAR. *Wide Open. Open source methods and their future potential.* Demos, London.

RUSHKOFF, DOUGLAS 2003. *Open Source Democracy. How online communication is changing offline politics?* Demos, London.

SEN, AMARTYA 1993. *Capability and Wellbeing.* Teoksessa Martha Nussbaum ja Amartya Sen (toim.) The Quality of Life. Clarendon Press, Oxford.

SHIRKY, CLAY 2010. *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age.* Penguin Press, New York.

ZUBOFF, SHOSHANA & MAXMIN, JAMES 2002. *The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and The Next Episode of Capitalism.* Penguin, New York.

VON HIPPEL, ERIC 2005. *Democratizing Innovation.* The MIT Press, Cambridge, Mass.

WILKINSON, RICHARD & PICKETT, KATE 2009. *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better.* Allen Lane, London.

6. Design-ajattelulla kestävään innovointiin

Design-ajattelu on käytännön työväline kestävään innovaatioon. Kun käsityöläisyydestä juurensa saavia muotoilun oppeja sovelletaan laajempiin prosesseihin – kuten julkisiin palveluihin – sitä kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi tai design-ajatteluksi. Näkökulma korostaa sitä mitä syntyy, ei sitä mitä on. Se on kiinnostunut yhteiskunnallisista tuloksista. Siksi design-ajattelija kokeilee paljon ja mittaa niiden tuloksia usein. Hän ei hae täydellistä ratkaisua, vaan toimivaa. Hän haluaa ymmärtää ihmisten monimuotoista käyttäytymistä instituutioiden maailman osana. Design-ajattelun valjastaminen kestävään hyvinvointiin tarkoittaa sen linkittämistä yhteiseen hyvään. Tällöin design-ajattelu on tasapainoilua kolmijalkaisella pallilla. Sen jalat ovat yhteisöjen tunnistaminen, yhteisten tavoitteiden linkittäminen häijyimpiin ongelmiin ja prototyyppien luominen.

Kestävä innovaatio ja kumppanuusmalli saadaan käyntiin design-ajattelulla. Kestävää hyvinvointia pitää yllä pääomien harmoninen käyttö, eli kestävä taloudenpito. Koska historialliset olosuhteet muuttuvat jatkuvasti, tarvitaan innovointia eli uuden luomista. Nykyinen innovointi on kuitenkin kestämättömällä pohjalla. Kuinka saisimme kestävän innovaation käyntiin, kuinka esittämämme kumppanuusmalli voisi toteutua?

Ottakaamme mallia materaalisen maailman puolelta – siitä tavasta, jolla siellä suunnitellaan asioita ja prosesseja. Toimintatavan juuret ovat varsin kaukana historiassa eli käsityöläisyydessä. Ajassa, jolloin kädentaitoja kehittämällä saatettiin valmistaa vielä tänäkin päivänä toimivia ja laadultaan ylivertaisia esineitä. Kuinka esimerkiksi soitinseppä sai tehtyä erityisen huipputuotteen? Luultavasti hän ensin mietti tai kysyi asiakkaalta, millaisessa tilanteessa hän aikoi tuotetta käyttää. Työstäessään aihiota puuseppä työskenteli herkästi ja pysähtyi välillä arvioimaan, onko suunta oikea. Miltä työstettävä materiaali tuntui kädessä, joka sitä työsti? Eihän eteen tullut oksa? Mitään ei saa pakottaa, kaikki tulee tehdä näppituntumalla.

Käsityöläisyys on ajautunut marginaaliseen asemaan, kun teollisen tuotannon laatu on kohonnut. Käsityöläisyyden perinteiset hyveet ovat kuitenkin edelleen ajankohtaisia. Näitä hyveitä ja rikkaita menetelmiä on onneksi vaalittu ja kehitetty muotoilijoiden ammattikunnassa. Ajatuksellisesti he yrittävät yhdistää ”ihmisen kokoisen” ja ”systeemin kokoisen” samalle viivalle. Perinnettä seuraava muotoilija katsoo toisaalta kokonaisvaltaisesti käyttäjää, käyttökontekstia ja toisaalta tuotteen koko elinkaarta materiaalista käytön jälkeiseen elämään.

Käsityöläinen siis pyrkii ymmärtämään ”tilannetta” ja ”toimintaa” niiden koko moniaistisessa kirjavuudessaan. Silloin korostuu tuotteen merkitys käyttäjälle: miten tuotteesta tulee osa arjen rutiineja tai miten se jopa muokkaa niitä. Tätä toisaalta ihmiskeskeistä ja toisaalta systeemistä ajattelua yhdistävää toimintaa voidaan soveltaa laajempiin kysymyksiin, kuten metropolitason kestävän hyvinvoinnin rakentamiseen.

Työn tutkija Richard Sennett kuvaa käsityöläisen työtä jatkuvaksi rytmiksi juuri näiden kahden välillä. Se on tekemisen ja tulosten tarkastelun säännöllisesti toistuvaa vuorottelua. Käsityöläinen on tämän rytmin ansiosta itse vastuussa työnsä tuloksista.

Näitä muotoilun oppeja voi soveltaa mihin tahansa laajempiin prosesseihin, kuten julkisiin interventioihin. Ne voivat olla kampanjoita, sosiaalisia innovaatioita, koulujen ruokalistoja tai kaavoitusta. Tällaista soveltamista kutsutaan design-ajatteluksi. Metropolialueen kehittämisessä design-ajattelu tarkoittaa sellaista julkisten interventioiden suunnittelua, jossa huomioidaan täydellisen lopputuloksen – optimaalisen instituution – sijaan intervention kokonaisvaltainen vaikutus ihmisten elämään.

Nykyinen suunnittelu pyrkii kiihdyttämään mahdollisimman suoraan informaationkeruusta ja ongelmanmäärittelystä sen lopulliseen ratkaisuun. Design-ajattelu pyrkii ymmärtämään ongelman ”arkkitehtuurin”, ”systeemisen olemuksen” tai ”ekosysteemin” ja etsimään useita ratkaisuja sekä prototyyppejä, joita vertailemalla malleja voidaan parantaa.

6.1 Täydellinen instituutio vai parempi elämä?

Metropolialueen kilpailukyky riippuu sellaisesta elämänlaadusta, joka on totta myös tulevaisuudessa. Elämänlaatu taas on eri asia kuin rakenne, joka sitä tuottaa. Tätä eroa on laajasti pohtinut nobelisti Amartya Sen. Vuonna 2009 hän julkaisi teoksen *The Idea of Justice*, jossa Sen erottaa toisistaan kaksi fundementaalisesti erilaista tapaa ymmärtää yhteiskunta. Nämä tavat ovat näkyneet läpi koko yhteiskuntafilosofian ja politiikan historian. Yhteiskuntaa ja sen järjestämistä voi lähestyä joko *transsendentaaliseen institutionalismin* tai *tuloksia vertaavan* eli käytännöllisen lähestymistavan kautta.

Transsendentaalinen institutionalismi uskoo, että yhteiskunnan laatu voidaan määritellä mittaamalla sen instituutioiden ominaisuuksia (tehokkuus, tuottavuus, odotusajat, hoitojen kustannukset, kilpailukyky). Instituutiot saavat oikeutuksen ylihistoriallisesta mallista, joka on oikea eli paras.

Sen osoittaa transsendentaalisen institutionalismiajattelun käytännön yhteiskunnan kehittämisen kannalta melko hyödyttömäksi. Ei ole järkevää kiistellä ideaalista, koska valittavanamme on aina muita kuin ideaaleja. Sen havainnollistaa: oletetaan, että tehtävänä on päättää kumpi on parempi taiteilija, Salvador Dali vai Pablo Picasso. Meitä ei auta, vaikka tietäisimme, että Leonardo da Vincin maalaus Mona Lisa on täydellinen maalaus tai paras minkä tiedämme. Tämä tieto ei auta Dalin ja Picasson paremmuuden määrittämisessä.

Sama pätee yhteiskuntaan. Meitä houkuttaa verrata vaihtoehtoja ideaaliseen ratkaisuun. Pyrimme usein määrittelemään täydelliset instituutiot ja olemme vain välillisesti kiinnostuneita siitä, minkälainen yhteiskunta niistä syntyy. Sekä oikeistosta että vasemmistosta löytyy edelleen runsaasti ajattelijoita, jotka tarttuvat transsendentaaliseen institutionalismiin. Vai kuulostaako tämä tutulta: Pitäisikö yritysten vai julkisen sektorin hoitaa jokin asia? Paljonko veroprosentin pitäisi ideaalisesti olla?

Mitä sitten tehdä? Kysymyksiin oikeasta veroprosentista sekä markkinoiden ja valtion ideaalirakenteesta on haettu vastausta erilaisissa historiallisissa olosuhteissa läpi 1900-luvun. Argumentit ovat pysyneet samoina. Tässä ei ole mitään järkeä. Ei ole historiatonta ja kontekstista vapaata tapaa vastata näihin kysymyksiin.

Oikea vastaus kysymykseen oikeasta veroprosentista on: ”Riippuu siitä, mitä tahdomme elämillemme tapahtuvan. Tarkastelkaamme sitä veroprosentin sijaan”. Senin mukaan voimme siis jatkaa siitä missä olemme ja vertailla tehtyjen toimien tuloksia. Näkökulma korostaa sitä mitä syntyy, ei sitä mitä on.

6.2 Design-ajattelussa vertaillaan tuloksia

Design-ajattelu vie toteutumia vertaavan näkökulman käytäntöön. Design-ajattelu on tapa käytännöllistää tavoitteet ja ongelmanratkaisu tilanteissa,

joihin liittyy ihmisiä. Se auttaa näkemään ongelmien syihin. Tämä tapahtuu holistisella näkökulmalla, joka saavutetaan ajattelurytmillä. Vuorotellen tarkastellaan sekä laajempaa systeemiä että ihmistä. Jos pojat eivät opi luokkahuoneissa, kannattaako heitä opettaa siellä? Jos kukaan ei käytä alkoholistien asuntolaa, onko se ehkä väärässä paikassa? Jos atomipommi voi tappaa miljoonia, kannattaako sen teknologioita kehittää? Oleellista on, että tässä rytmissä ihminen on itse suunnittelija ja toteuttaja, eikä vastuuta ulkoisteta ”julkiselle keskustelulle”, jota käydään jossain muualla.

Näemme siksi design-ajattelun vastaavan hyvin niihin edellytyksiin, joita kestävä hyvinvointi asettaa. Toistaiseksi design-ajattelu on valjastettu pitkälti korostamaan tuotteiden merkityksellisyyttä. Nyt se täytyy linkittää selkeämmin yhteiskunnan kehittämiseen. Se vaatii tarkempaa kuvaa yhteiskunnallisista ongelmista ja tavoitteista sekä parempaa ymmärrystä ihmisestä ja siitä, mikä meitä motivoi. Linkitys voidaan tehdä kytkemällä design-ajattelu häijyimpiin ongelmiin ja avaamalla sen avulla uusia yhteisen hyvän resursseja.

Näin design-ajattelu tuottaa ratkaisuja, jotka paitsi sinänsä tuottavat hyvinvointia, ovat myös konseptoitavissa, tuotteistettavissa ja siirrettävissä muualle. Häijyimpien ongelmien sitkeys takaa, että muutkin metropoliseudut kaipaavat niitä. Syntyneet ratkaisut luovat metropolialueelle sitkeää taloudellista vaurautta.

6.3 Design-ajattelu lisää demokratiaa

Demokratia on osallistumista yhteisönsä ohjaamiseen, kukin kykyjensä ja tarpeidensa mukaisesti. Ohjaaminen voi kuitenkin tapahtua muutenkin kuin edustuksellisesti, jopa välittömämmin. Demokratia on siis ihmisten yksilöllisiin ja historiallisesti muuttuviin kykyihin ja tarpeisiin liittyvä projekti. Demokratia ei prosessina koskaan täysin lopu tai tule instituutiona valmiiksi. Se toteutuu eri aikoina eri tavoin. Siksi kannattaa kysyä: onko yhteiskunta, jossa elämme samankaltainen kuin viime vuosisadan alun yhteiskunta? Ovatko ihmisten kyvyt ja tarpeet muuttuneet ajasta, jolloin edustuksellinen demokratia vakiintui ylimmäksi yhteisen päätöksenteon muodoksi?

Tietysti ovat. Muutoksen vuoksi design-ajattelua kannattaa käyttää välineenä kohti ihmislähtöisempää eli entistä demokraattisempaa yhteiskuntaa. Design-ajattelu pitää siis ymmärtää ennen kaikkea ajatusmallina ihmisten yhteisen päätöksenteko- ja toimintakyvyn nostamiseksi. Kyseessä ei ole valtava operaatio, jossa ammattimuotoilijoita palkataan töihin valtiolle ja kunnalle vaan syvempi ajattelutavan muutos. Ihmislähtöisyyttä ja systeemiajattelua yhdistävien menetelmien tulee levitä yhden profession ulkopuolelle. Niitä voi ottaa osaksi etenkin sellaisia ammatteja, joissa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Tällaisissa työskentelee suuri osa julkisen sektorin työntekijöistä.

Voimme lisätä vaikutusmahdollisuuksiamme vasta kun tiedämme sen, miten muistaisimme, osaisimme, jaksaisimme ja ehtisimme ottaa osaa yhteisiin päätöksiin. Demokratian kehittämisesssä pitää siis tarkastella kaikkia inhimillisiä päätöksiä, ei vain valtiota ohjaavia. Niinpä esimerkiksi ihmisten omien päätösten läpinäkyvyys heille itselleen on tärkeää. Me haluamme tietää, miten päätöksemme vaikuttavat. Esimerkiksi hiilijalanjälkimittarit ovat tämänkaltaisen demokratian alkeellisia prototyyppejä. On demokratian kehittämistä tehdä nämä seuraukset näkyviksi ja ymmärrettäviksi. Liberaaleissa yhteiskunnissa ihmisten kyky tehdä omien arvojensa mukaisia päätöksiä onkin hyvä demokratian mitta.

Jotta design-ajattelu voidaan ottaa kestävän innovoinnin välineeksi, perinteisen poliittisen päätöksenteon tulee avautua. Brittiläinen politiikan asiantuntija Nick Mabey painottaa näin: ”Jos et tiedä mitä päätöksiä pitää tehdä, et tiedä mitä ehdotat.” Eli kuntalainen, jolla on idea ja halua parantaa kuntansa tai alueen toimintaa, on ideansa kanssa helposti pattitilanteessa. Hän ei juuri koskaan tiedä mitä päätöksiä pitäisi tehdä, jotta hänen ehdotuksena toteutuisi. Samalla itseään ohjaavaan järjestelmään pääsee osalliseksi vain vallaltaan pieni edustajisto.

Senkään asema ei ole häävi. Siksi ei ole mitään hyötyä syyttää poliitikkoa poliittisen tahdon puutteesta, jos haluttujen muutosten tekeminen ei nykyisessä poliittisessa järjestelmässä ole mahdollista.

Tästä pattitilanteesta pitäisi päästä pois. Ehdotamme siksi, että design-ajattelusta tehdään skandinaavinen metropolimalli. Samankaltaiset ideat olivat hyvinvointivaltion luoman suunnattoman kilpailukyvyn kasvun takana. Nyt kyseessä on metropolien aikaan sovellettu antibyrokraattinen päivitys skandinaavisesta hyvivointiyhteiskunnasta.

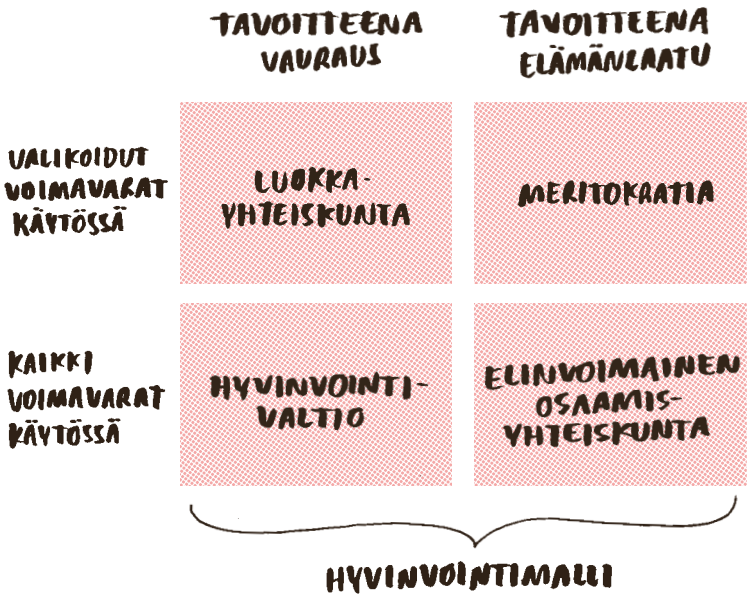
Suunnittelijan ja käyttäjän välinen yhteistyö on ollut keskeinen osa skandinaavista tapaa suunnitella julkista sektoria. Skandinaavisessa suunnittelutavassa pyrittiin ainakin 1980-luvun lopulle asti saattamaan yhteen eriävät ja jopa vastakkaiset huolenaiheet – ja näin käyttää resursseja optimaalisesti kaikkien hyödyksi. Myös Pohjois-Karjala-projekti on oppikirjaesimerkki design-ajattelusta.

Design-ajattelu eroaa täten sekä huippuosaamisen löytämiseen ja kehittämiseen keskittyvästä meritokratiasta että perinteisestä luokkayhteiskunnasta. Se tarjoaa heterogeeniselle metropolille sopivan päivityksen. Koska kestävään hyvinvointiin keskittyminen vaatii jatkuvasti uudenlaista osaamista, sen tavoittelussa on erityinen riski meritokratian ongelmiin.

Yksi maailman menestyksekkäimmistä sosiaalisista innovaattoreista, brittiläinen kirjailija sir Michael Young piirtää fiktiivisessä *The Rise of Meritocracy* -kirjassaan kuvan meritokraattisesta yhteiskunnasta, jossa mahdollisuuksien tasa-arvon nimissä ihmisten kulloistakin yhteiskunnallista asemaa ja oikeutta yhteisiin resursseihin selitetään yhä useammin heidän yksilöllisellä lahjakkuudellaan. Youngin mukaan meritokratia johtaa siihen, että edes suurinta osaa äänestäjistä hyödyttäviä päätöksiä ei saada läpi. Sen sijaan läpi lyövät populismi ja lopulta kansannousut. Tämän historiallisia ilmentymiä ovat muun muassa rasistisen politiikan nousu lama-aikoina ja se, kuinka Yhdysvalloissa kesti useita vuosikymmeniä uudistaa maailman kalleinta terveydenhoitojärjestelmää.

Metropolialueella on jo selviä oireita siitä, että osa ihmisistä kokee vahvaa osattomuutta. Tämän takia on etsittävä välineitä, joilla tunnistetaan ryhmien tarpeita ja piileviä voimavaroja. Kyse ei ole ainoastaan osallistumisen rakenteista vaan ihmisten todellisista kyvyistä osallistua mahdollisimman kokonaisvaltaisina ihmisinä yhteiseen hyvään.

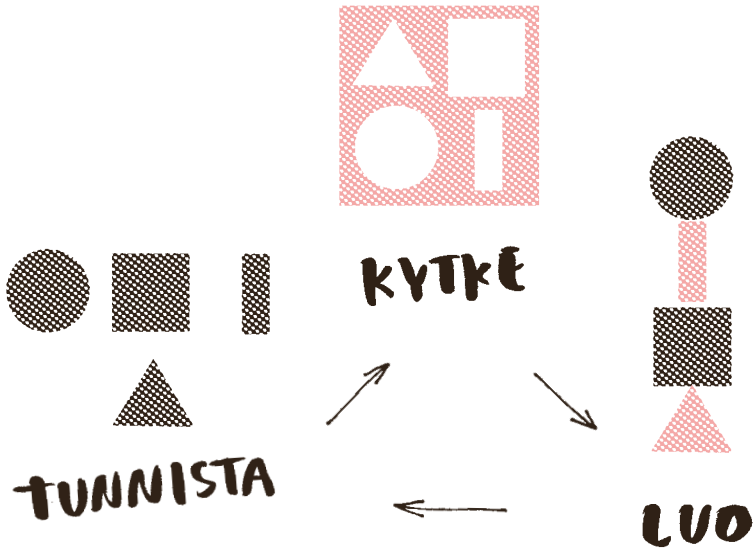
ERILAISET YHTEISKUNTATYYPIT VOIMAVAROJEN JA HYVINVOINNIN KANNALTA ERITELTYNÄ



YHTEISKUNTAMALLI RIIPPUU HYVINVOINTI-IHANTEESTA JA IHMISTEN OSALLISUUDEN LAAJUUDESTA

6.4 Design-ajattelun kolme pallinjalkaa

Design-ajattelu on käytännöllinen menetelmä kaikkien ihmisiä koskevien prosessien suunnitteluun. Se käsittää kolme osa-aluetta, joita voidaan soveltaa hyvin laajaan joukkoon yhteiskunnallisia interventioita. Kyse ei ole lineaarisesta prosessinkuvauksesta. Design-ajattelu tarkoittaa vuorottelua kaikkien näiden välillä. Design-ajattelija pysyy pystyssä vain jatkuvasti tasapainoillen ja kallistumista varoen. Aaltopallin jalat ovat:



1. **Tunnista:** Yhteisöjen tunnistaminen ja suuren yhteisön luominen
2. **Kytke:** Yhteisöjen liittäminen häijyimpiin ongelmiin
3. **Luo:** Jatkuva prototyyppien luominen

6.4.1 Tunnista yhteisöt

Hyvää elämää ei voi antaa, se pitää elää. Elämme kuten ne, joita pidämme kaltaisinamme. Tästä seuraa, että yhteiskunta ei voi rakentaa kestävää hyvinvointia ilman sen jäsenten suostumusta ja mukana olemista. Tämä itsestäänselvyydeltä kuulostava näkökulma ei toteudu automaattisesti yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämisessä.

Monitieteisen voimakkaan näytön pohjalta on ilmeistä, että me toimimme niin kuin uskomme vertaistemme toimivan – heidän, joiden ajattelemme olevan kokemuksiltaan ja arvoiltaan kaltaisiamme. Kokeellinen taloustiede, neuropsykologia, etnografia ja jopa eläinten käyttäytymistä tutkiva etologia todistavat kaikki samaa.

Muutamme käyttäymistämme sen mukaan keihin koemme vertaisuutta – eli minkälaisina ihmisinä koemme itsemme. Tämä oivallus on nostanut yhteisöt syystäkin design-ajattelun ytimeen. On ensisijaisen tärkeää ymmärtää, mitkä nimittäjät tekevät meistä vertaisia, minkälaisten vertaisryhmien jäseniä koemme olevamme tai minkälaisia ryhmiä kohden ponnistelemme.

Siksi kestävä hyvinvointi toteutuu juuri näissä vertaisuuksissa ja uusia vertaisuuksia muodostamalla. Yhteisöt pitää siis paitsi tunnistaa, myös muodostaa niistä suuri yhteisö tukemaan yhteisiä tavoitetta. Yhteisöjä tulee nimenomaan yhdistää eli löytää deweylainen ”suuri yhteisö”, jossa kaikki jakavat saman päämäärän. Se voi olla yhteisöä hyödyttävä (esim. luokka) tai sen hyveitä toteuttava tavoite (esim. rehellisyys). Yhteiskuntaa voi kehittää vasta kun ymmärtää, mikä yhteisöjä liikuttaa. Miten niiden jäsenet ymmärtävät etunsa, nautintonsa ja hyveensä sekä niiden toteumisen?

Näkökulma on radikaali. Teollisessa yhteiskunnassa ja sen julkisissa palveluissa tarkoituksena on ollut tapana mitoittaa asiat keskiverron mukaan ja ottaa itsestään ihmisen mitta. Homogeenisessa luokkayhteiskunnassa tämä mitta oli pitkään oikea. Sen sijaan muotoilussa, johon design-ajattelu pohjaa, on 1960-luvulta lähiten haettu reittejä nimenomaan heterogeenisen yhteiskunnan tarpeiden tyydyttämiseen.

Muotoilijasta on ollut tulkki ”käyttäjän” ja ”tuottajan” välillä. Tähän yhdistämiseen on perinteisesti käytetty etnografista menetelmää. Julkisen sektorin pitää siis aistia, dokumentoida ja tulkita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tilanteita, joissa yhteisö muodostuu.

Yhteisöt eivät ole samanlaisia ryhmiä kuin yhteiskuntaluokat tai markkinasegmentit. Vertaisryhmissä kyse ei ominaisuuksien kantamisesta, vaan siitä miten kukin yhteisö ymmärtää toiminnalliset ominaisuutensa. Alkoholistit eivät vielä sinänsä muodosta vertaisryhmää, toisin kuin AA-kerholaiset, joiden yhteinen ymmärrys tilastaan on saanut heidän hakeutumaan AA-kerhoon. Luokka- tai markkinasegmenttiominaisuuksien sijaan tulee tarkastella kunkin yhteisön kontekstisidonnaisia jaettuja päämääriä, jotka ohjaavat yhteisön muodostumista ja toimintaa.

Yhteisöjen kulttuurin ymmärtäminen on niiden toimintakulttuurin muuttamisen edellytys. Jos esimerkiksi halutaan ehkäistä yhteiskunnallista polarisaatiota ja segregaatiota, täytyy ymmärtää minkälainen on erilaisten köyhien ja eriytyvien yhteisöjen elämä. Teollisen yhteiskunnan ajalta on periytynyt luja usko, että pelkät tulonsiirrot riittävät syrjäytymisen ehkäisemiseen. Silti syrjäytyminen periytyy, vaikka ihminen olisi vastaanottanut tulonsiirtoja koko elämänsä.

Jos kerran syrjäytyminen todennetusti periytyy jopa voimakkaiden tulonsiirtojen maissa ja niistä huolimatta, se on ainakin jossain määrin kulttuurinen ilmiö. Tämän kulttuurisen ”negatiivisen pääoman” tai ”velan” poistaminen vaatii yhteisön hyvien puolien ymmärtämistä ja niille rakentamista. Mikä näitä ihmisiä liikuttaa ja miksi? Miten he voisivat liittyä uusiin yhteisöihin? Eli miten syrjäytymisuhan alla elävillä ihmisillä voisi olla mahdollisuus löytää mielekkäämmän toiminnan yhteisöjä?

Yhteisöjen tunnistaminen tarkoittaa siis yhdenlaista tutkimusta: Missä vaiheessa elinkaarta syrjäytymistä tapahtuu? Minkä muiden vertaisuuksien piirissä syrjäytyneet ovat? Mitkä muut yhteisöt ja ryhmät toimivat tämän muutoksen portivartijoina? Miten syrjäytyneitä ihmisiä voisi nostaa päivärytmiin, merkityksellisiin ja positiivisiin ihmiskontakteihin, esimerkiksi töihin, kouluun tai muihin aktiviteetteihin, joissa tapaa ihmisiä ja saa positiivista palautetta?

Design-ajattelua on ratkaista ongelmia yhdessä portinvartijayhteisöjen kanssa – kaikkien niiden, jotka voivat vaikuttaa muiden päätöksiin. Kiinnostavaa on kuka voi sysätä muutoksen käyntiin – ei se, kenen pitää tehdä päätös tai toteuttaa kampanja. Esimerkiksi energiansäästön portinvartijoita ovat eri energiavalintoihin vaikuttavat yhteisöt kuten elämäntapalehtien toimittajat, lounasruokaloiden menunsuunnitelijat, rautakauppojen suunnittelijat ja myyjät, rakentajien vertaisryhmät ja pienten lasten vanhempien ryhmät.

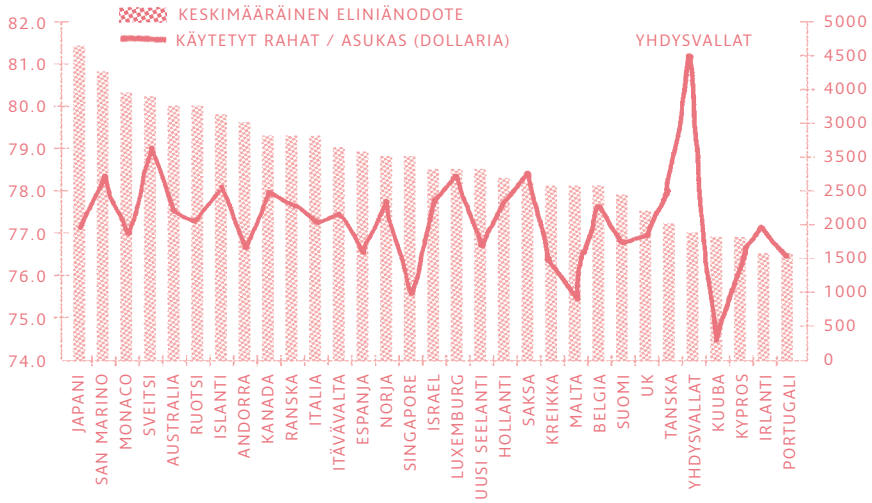
Suomi on itse asiassa ollut yhteisöjen tunnistamisen edelläkävijä. Kuuluisa Pohjois-Karjala-projekti perustui portinvartijayhteisöjen tunnistamiseen ja aktivointiin. Laajan mediakampanjoinnin lisäksi työtä tehtiin esimerkiksi lounasruokaloissa, joissa oli mahdollista nähdä mitä kanssatyöntekijät söivät. Yhteisöjen tunnistaminen on siis erittäin käytännöllistä toimintaa.

Yhteisön tunnistaminen ei tarkoita ideaalikansalaisen ja ideaaliyhteisöjen luomista. Viime vuosina saapuneet romanikerjäläiset havainnollistavat, että yhteiskuntaa ei voi enää rakentaa mieleisillemme rationaalisille ideaali-ihmisille. Sen sijaan meidän pitää ymmärtää tämäkin yhteisö sellaisena kuin se on: vertaisryhmänä sekä osana metropolien järjestelmää. Se on täällä metropolikehityksen tuloksena ja siksi metropolialueena meidän osa-vastuullamme. Se on nyt täällä, koska sen kotiseudulla ei ole metropolia.

Tulevaisuus heittää metropolialueelle entistä enemmän sekä lähiseutujen että yllättävien globaalien yhteyksien kautta saapuvia ihmisiä. Tuttu kehitys kiihtyy: toisaalta lähiseudut (kuten Viro ja Venäjä) ja toisaalta satunnaiset maahanmuuttokolkat (kuten aiemmin Vietnam, Somalia ja Thaimaa) näkyvät tulevaisuudessakin Suomen maahanmuuttotilastoissa. Kun yksilöllistyviin ja eri elämänvaihetta eläviin suomalaisiin yhdistetään metropolialueiden voimakkaiden muuttoliikkeiden kulttuureita sekoittava vaikutus, ideaalista ei paljon jää jäljelle.

Metropolialueen radikaali monimuotoistuminen ei ole ainoa syy yhteisöjen merkityksen nousuun. Sitä vahvistaa myös nykyajan yhteiskunnallisten ongelmien ja tavoitteiden luonne. Yhä useampi yhteiskunnallinen ongelma liittyy elämäntapoihimme. Liberaaleissa yhteiskunnissa elämäntapaa ei voi muuttaa kuin ihminen itse. Motivaatio taas näyttää syntyvän vertaisten esimerkistä.

Yhteiskunnan elämäntapakäänteestä on periytyvän syrjäytymisen lisäksi kaksi hyvää esimerkkiä: terveyden edistäminen ja ympäristönsuojelu. Ne tunnettiin pitkään ”sairaanhoitona” ja ”paikallisten päästöjen hallintana”. Käänteen myötä niistä on tullut elämäntavastamme riippuvaisia tavoitteita.



LÄHDE: THE UC ATLAS OF GLOBAL INEQUALITY

Paikallisen ympäristönsuojelun on korvannut ymmärrys resurssikriisistä. Meille on paljastunut, että päästöt liittyvät niin kuluttamiseen kuin tuottamiseenkin. Suurimmat ilmastopäästöjen lähteet ovat asuminen, ruoka ja liikkuminen. Toisin sanoen saasteongelmasta on tullut elämäntapaongelma.

Liberaalin yhteiskunnan on ollut yllättävän vaikea puuttua kuluttamiseen. Vaurastuessaan ihmiset suhtautuvat yhä nuivemmin regulaatioon ja informaation vapauduttua kampanjoiden kyky muuttaa elämäntapaa on rajallinen. Siksi yhteisöjen voima korostuu. Ihmiset kokeilevat uutta motivoituneimmin uutta jos näkevät kaltaisensa ihmisen niin tekevän.

Tästä hyvä esimerkki on amerikkalaisessa naapurustossa tehty tutkimus. Kotien oville levitettiin neljänlaisia kylttejä. Ensimmäinen pyysi kodinomistajaa säästämään energiaa ympäristön vuoksi, toinen tulevien sukupolvien vuoksi ja kolmas kertoi, että säästämällä energiaa säästää myös rahaa. Neljäs kylteistä kertoi, että naapurit säästävät jo energiaa. Viimeinen viesti oli ainoa, joka vaikutti energiankulutukseen. Testi on toistettu erilaisina variaatioina. Niiden tulokset osoittavat, että meitä ohjaa vertaispaine. Arvojen (ympäristö, tulevat sukupolvet) ja hyödyn (raha) tavoittelun ohella meidän käyttäytymistämme ohjaavat voimakkaasti sosiaaliset normit, sosiaaliset vertailut ja toisen ihmisen painostus.

Elämäntapasairaudet – eli epäterveellinen elämäntapa – uhkaavat terveyttä vauraissa maissa enemmän muut sairaudet yhteenlaskettuna. Tämä näkyy jopa makrotasolla: terveydenhoitoon eri maissa käytetyt varat eivät näytä vaikuttavan asukkaiden eliniän ennusteeseen. Terveyteen vaikuttaa siis tapa, jolla elämme – eivät instituutiot.

6.4.2 Kytke häijyimpiin ongelmiin ja yhteisomaan

Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuja ja tavoitteiden saavuttamista yhdistää sama este. Ne eivät ratkea yhdellä teknisellä keksinnöllä tai taloudellisella ohjauksella, vaan ne vaativat muutoksen hallintaa monin teknisin, taloudellisin ja psykologisin keinoin. Tästä syystä politiikka on ihmisten mielestä sekavaa ja vaikuttaa ristiriitaiselta. Se ei kytke yhteisöjä häijyimpiin ongelmiin, vaan keskittyy yksittäisten keinojen etukäteisarviointiin.

Mikä tahansa poliittinen päätös sisältää niin monta kompromissia, että kansalaisen on vaikea ymmärtää, mitä päätöksen on tarkoitus saada aikaan. Ei siis ihme, että yhteisöt eivät ota niitä aidosti omakseen. Nykypäivän politiikkaa seuraamalla tekee väistämättä havainnon: Nekin yksilöt, joiden mielestä päätös lisäsi heidän etujaan, ovat päätöksiin sitoutuneita vain etunsa ja tottumuksen kautta. He sitoutuvat päätökseen usein vain siihen asti, kunnes tarjolla on jokin parempi etuisuus tai ratkaisu.

Kuitenkin samalla ihmiset hakevat yhä enemmän merkitystä tekemisilleen, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Eikö tuntuisi loogiselta tarjota tätä myös yhteiskunnallisten ongelmien ja tavoitteiden suhteen? Yhteiskunnallisten asioiden merkitys muodostuu yksinkertaisen prosessin kautta, kun ihmiset tunnistavat yhteiset intressinsä ja oman toimintansa vaikutuksen niihin. Eli he ymmärtävät miten oma ja muiden elämä nivoutuvat yhteen.

Tästä on kyse design-ajattelun toisessa pallinjalassa: yhteisöjen yhdistämisestä häijyimpiin ongelmiin. Käytännössä se tarkoittaa ongelmien todellisten syiden paljastamista. On osattava kysyä, onko ratkomamme ongelman takana jokin suurempi syy, johon voimme tarttua. Tai voimmeko luoda kaikkien käytettävissä olevia yhteisiä resursseja ja päästä näin ongelman syistä?

Menetelmä on vanha ja monimutkaisten ongelmien ratkaisuissa hyväksi hioutunut. Sitä kutsutaan filosofiassa sokraattiseksi menetelmäksi ja insinööritieteissä systeemiajatteluksi. Siloin myönnetään, että on tärkeämpää löytää hyvä kysymys kuin täydellinen vastaus. Esimerkiksi tämän tutkimuksen menetelmä on ollut systeeminen. Olemme kysyneet, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat kilpailukyvyn edellytyksiin, miten nämä tekijät ovat muuttuneet ja miten voivat muuttua tulevaisuudessa.

Ehdotamme siksi, että metropolialueen design-ajattelussa käytettäisiin häijyimpien ongelmien ja yhteisoman käsitteitä. Ensinnäkin häijyimmät ongelmat toimivat käytännön työkaluna. Niillä voidaan testata, miten tarkastelemamme ongelma liittyy laajempaan yhteiskunnan järjestelmään ja yhteiskuntaa muovaaviin megatrendeihin. Täytyy siis pohtia, miten häijyimpiä ongelmia taklataan. Jonathan Rosenhead London School of Economicsista on esittänyt seuraavat keinot, joilla voi käydä monimutkaisten sosiaalisen suunnittelun ongelmien kimppuun.

- sovitella vaihtoehtoisia näkökulmia, eikä lukittautua yhteen tapaan olla vuorovaikutuksessa ratkaisijaryhmän kanssa
- luoda ”osakkaiden” osallistumisen ja läpinäkyvyyden avulla kaikille mahdollisuuksia osallistua ongelman määrittelyyn
- tuottaa graafinen (visuaalinen) esitys ongelmakentästä systemaattista, ryhmässä tapahtuvaa ratkaisukentän etsimistä varten
- keskittyä pikemminkin mahdollisuuteen kuin todennäköisyyteen

Yhteisomia taas voi luoda esimerkiksi lainsäädännöllä: kaikki tieteellinen tieto voidaan julistaa ilmaiseksi ja vapaasti hyödynnettäväksi. Tällaisen ”yhteisen laidunmaan” luominen ei yleensä ole ongelma. Sen hallinta sen sijaan vaatii taitoa. Kuinka pitää huoli siitä, että yhteismaata ei ylilaidunneta?

CASE:

Fillarikanava – ajetaan yhteistä etua

FILLARIKANAVA ON DIGITAALISEN KARTAN PÄÄLLÄ TOIMIVA SOVELLUS, JONKA AVULLA PYÖRÄILIJÄ VOI ANTAA VÄLITÖNTÄ PALAUTETTA AJOKOKEMUKSESTAAN KAUPUNGIN VIRANOMAISILLE.

Heille pystyy kertomaan jos pyörätiessä on paha kuoppa, jokin reitti on epäintuitiivinen tai risteys vaarallisen tuntuinen.

Fillarikanava.fi on hyvä esimerkki siitä, miten yhteisöjä tunnistetaan ja annetaan niille välineitä ymmärtää olevansa yhteisö. Fillarikanava luo suuren yhteisön tarjoamalla toisilleen ehkä tuntemattomille ihmisille mahdollisuuden edistää yhteistä etuaan. Se tekee näin tietoisiksi ihmisten toiminnan ulkoisvaikutuksia.

Ennen kaikkea se antaa pyöräilijöiden toimia hyväksi kokemansa asian edistämiseksi. Näin yhteisön voi muodostaa: tarjotaan sille sen käyttötilanteisiin sopiva työkalu tarttua yhteiseen hyvään. Tässä tapauksessa on tavoite kehittää erittäin vähän energiaa kuluttavaa liikkumismuotoa. Kyseessä on siis häijyimmän ongelman käytännön ratkaisu!

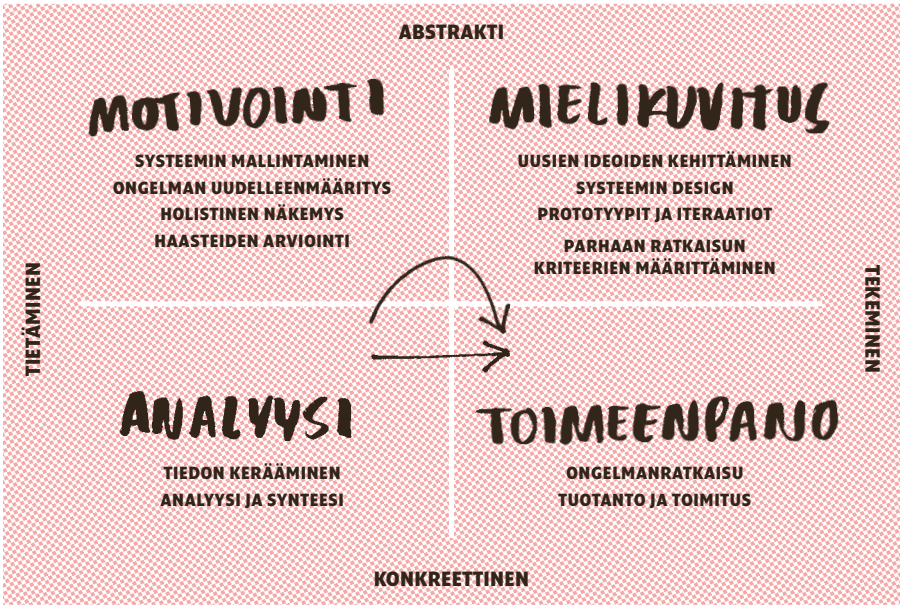
Yhteisoman hallintaa on tutkinut talouden tuore nobelisti Elinor Ostrom. Hänestä paikallinen väestö tarvitsee kumppanikseen hallinnon, joka ymmärtää yhteisoman luonteen ja joka ottaa vastaan jatkuvaa palautetta. Yhteisoman hallinnalle ei Ostromin mukaan ole olemassa universaalia institutionaalista rakennetta – kuten ei Amartya Senin mukaan millekään joukon yhteiselle tavoitteelle. Ostrom on tutkimuksessaan osoittanut, että yhteisomistuksessa olevat resurssit – kuten kalakannat, ilmakehä, tieteellinen tieto, Wikipedia ja riistapopulaatiot – tuottavat yhtä hyvin kuin yksityisesti omistetut. Mutta niiden viljely vaatii muuttuviin tilanteisiin reagoivaa paikallista hallintaa.

Erilaiset yhteisessä omistuksessa olevat pääomat toimivat käytännön työkaluna, kun tarkastelemme yhteistä hyvää design-ajattelun näkökulmasta. Voimmeko esimerkiksi lainsäädännöllä luoda jokamiesten oikeuksien kaltaisen instrumentin? Miten muuten voisimme vapauttaa jonkun piilevän resurssin käyttöömme ja näin saada mukaan joukkojen viisauden?

Design-ajattelun kytkeminen häijyimpiin ongelmiin kannattaa kahdesta syystä. Ensinnäkin se luo mielekkyyttä ihmisten työhön ja vapaa-aikaan. Se liittää ne suureen kertomukseen ja yhteiseen hyvään. Pääsemme katsomaan aikamme suuria ongelmia silmästä silmään. Toisekseen se luo kilpailukykyä, jonka esteenä ikääntymisen ja ilmastonmuutoksen kaltaiset häijyimmät ongelmat ovat.

Kytkeminen häijyimpiin ongelmiin ei käy teollisen yhteiskunnan kielellä, vaan uuden sukupolven metaforilla. Julkista sektoria ja muita organisaatioita on aiemmin tarkasteltu koneina, hierarkioina, vuokaavioina ja informaatiovirtoina. Uuden sukupolven meforat ovat luonteeltaan biologisia, kemiallisia ja fyysisiä. Niissä tarkastellaan elinkaarta, ekosysteemiä, rihmastoa, DNA:ta, verkostoa, parvea ja superorganismia. Nämä metaforat ovat tapa käsitteellistää monimutkaisia syy-seuraussuhteita. Lisäksi niiden avulla havaitaan, että asioihin voi vaikuttaa monella tavalla. Ratkaisuissa on kyse ennen kaikkea kulttuurisesta muutoksesta, joka saadaan aikaan monen eri tason toimenpitein: laein, kampanjoin, ruohonjuuritason omaehtoisessa toiminnassa, kuluttamisen yhteisöissä – paikallisesti ja kullekin yhteisölle tulkattuna. Myös ratkaisut ovat ekosysteemeitä: niillä on elinkaari, ne muodostavat rihmaston, ne toimivat kuten parvi tai jakaantuvat ja liittyvät toisiinsa kuten superorganismit. Tai niiden välillä on vain yksinkertainen symbioottinen suhde.

Strategisen designin ja innovaatioihin keskittynyttä toimistoa vetävä Darrell Rhea käyttää arkkitehtuuri-metaforaa.



DESIGN-AJATTELUSSA PYRITÄÄN YMMÄRTÄMÄÄN SEKÄ ONGELMAN ETTÄ RATKAISUN ARKKITEHTUURI
LÄHDE:DARREL RHEA

Sama uuden sukupolven tieteellisten metaforien synty on nähtävissä ihmisen tarkastelussa. Ihmisiä on pitkään pidetty yhtäläisen rationaalisesti eri insentiiveihin reagoivina homo economicuksina. Nyky-ymmärrys pitää heitä moninaisempina kokonaisuuksina, joita ohjaavat jo sinänsä vaikeasti ymmärrettävän oman edun lisäksi tuntemukset ja ymmärrys itsestä ja muista ihmisistä. Näiden moniaistisesti syntyvien tuntemusten ja merkitysten hahmottamiseksi muotoilussa käytetään prototyyppejä.

6.4.3 Luo prototyyppejä

Miten siis eteenpäin? Miten saamme aikaan Senin kaipaamia vertailtavia tuloksia? Luomalla prototyyppejä. Prototyypit pitää ymmärtää laajasti. Ne voivat olla tuotteen tai palvelun elinkaarilaskentaa, pahvista tehtyjä malleja, dramatisointeja käyttötilanteista, käsikirjoituksia, päiväkirjoja, datan visualisointeja kartoilla ja kokonaisia asuinalueita koskevia pitkäaikaisia vertailevia kokeiluja. Oikeastaan prototyyppi voi olla mitä tahansa, mikä antaa meillä tietoa siitä miten ihmiset kokevat tarkastellun muutoksen ja miten he osaavat uudessa tilanteessa toimia.

Vaikutusvaltainen kansainvälinen design- ja innovaatiotoimisto IDEO määritteleekin prototyypit ”oppimistyökaluiksi”. Niitä voidaan käyttää missä tahansa vaiheessa design-prosessia. Niiden tarkoitus on tutkia, kehittää, kommunikoida ja toimeenpanna ideoita. Oppimistyökaluja tarvitaan käytäntöönpanoon.

Meillä on kattavaa tieteellistä ymmärrystä monista haasteellisista ilmiöistä, mutta ratkaisuja ei tahdo löytyä. Esimerkiksi finanssijärjestelmän epävakaisuus tai ilmastonmuutoksen mekanismit ovat olleet kauan maailman viisaimpien tutkijoiden pohdittavana. Niistä kertynyt ymmärrys ja informaatiomäärä on päätä huimaava. Silti käytännöt eivät ole muuttuneet tarvittavalla tavalla.

Prototyyppien vaikutusten arviointi on syytä tehdä mahdollisimman monipuolisesti. Ei vain ennaltamäärätyillä mittareilla eikä vain suhteessa siihen mitä tavoiteltiin. Muuten hukataan toiminnan hyvät ja huonot ulkoisvaikutukset. Toisin sanoen siirretään haittoja ja kustannuksia toisten niskaan eikä myöskään huomata toiminnasta mahdollisesti syntyviä uusia positiivisia asioita. Vasta kokeilun toteuttamisen jälkeen voimme tietää, mitä kaikkea siitä syntyy.

Prototyypeillä saadaan aavistus uudistusten ”emergenteistä ominaisuuksista”. Emergentit ominaisuudet syntyvät, kun osista tulee enemmän kuin niiden summa. Niistä nousee, emergoituu, uusia ominaisuuksia, jotka ovat eri tasolla kuin osat. Biologia on täynnä emergenssiä. Yhteiskunta on samanlainen. Kuten myös yksittäiset transaktiot, joista emergoituvat markkinat ja neuronit, joista emergoituu mielemme. Yhteiskunnan kaltaisissa monimutkaisissa järjestelmissä lähes kaikilla useaa ihmistä koskevilla teoilla on emergenttejä vaikutuksia.

Prototyypit pakottavat systeemiä eteenpäin. Ne osoittavat mihin suuntaan yhteiskuntaa kannattaa kulloinkin kehittää. Prototyypit aktivoivat eri toimijoita, koska niiden avulla löytyy uusia puolia ilmiöistä. Näin prototyypit kehittävät seuraavan tason ratkaisuja. Uudet syy-seuraussuhteet voivat nousta pintaan kokeilujen myötä – sellaiset, jotka muuten olisivat saattaneet estää ongelman tehokkaan ratkaisemisen.

Hallinnon tasolla prototyyppien luomista pitää ajatella jatkuvana käytäntönä, sillä hallinto työskentelee pääosin kompleksisten ihmisjärjestelmien kanssa. Niissä on ilman kokeilua erityisen vaikea ennakoida mihin ihmisten yhteistoiminta ja uusi aloite (tie, koulu, toimintapa, vero) voivat johtaa. Design-ajattelija on jatkuvasti kiinnostunut siitä, miten ihmiset kokevat järjestelmän, jonka osana he toimivat sekä miten ja minkälaiseen toimintaan se heitä motivoi.

Ihmis- ja yhteisövetoisessa toiminnassa on äärimmäisen vaikeaa tietää, mihin ihmiset lopulta tarttuvat ja miten he työkaluja käyttävät. Niinpä kyseessä on iteratiivinen prosessi, jossa useanlaisista protyypeistä valitaan jatkokehitykseen käyttäjäyhteisön parhaaksi kokema. Siis se, joka toteuttaa sille asetettuja tavoit-

teita parhaiten. *Prototyypeissä on viime kädessä kyse luovista tavoista tehdä monimutkaisista asioista tartuttavia.*

Vaikka kaikki eivät ole kiinnostuneita ilmastofysiikasta, on toiminnan ja päästöjen suhde tehtävä ymmärrettäväksi juuri jatkuvien prototyyppien avulla. Siis sen lisäksi, että käytetään parempia mittareita, visualisointeja, vertaiskannustusjärjestelmiä ja perinteisiä politiikkainstrumenttieja. Näin kokeilut ohjaavat politiikkaa keskittymään tavoitteisiin, eivät täydelliseen instituutioon vetoaviin periaatteellisiin päätöksiin. Politiikan lähtökohtana on silloin sarja käytännöllisiä havaintoja: Yhteiskunta on muuttuva. Ei ole olemassa jatkuvia periaatteita. Siksi meidän on jatkuvasti tarkkailtava sitä, mikä toimii.

Prototyypit ajavat poliitikot uuden tiedon äärelle ja virkamiehet kentälle. Prototyypissä suunnittelijat ovat kiinni toteutuksessa. Design-ajattelijat eivät ole norsunluutornissa sillä aikaa kun duunarit hoitavat toteutuksen. Ei ole olemassa pääkonttoria ja palvelulaitoksia, vaan yksi ja sama hyvään toteuttamiseen pyrkivä yhteisö.

Seinien murtaminen suunnittelun ja toteuksen välillä on oleellista. Muuten palautetta ei saada kerättyä eikä tuloksia tarkkailtua pitkäjänteisesti, eikä siksi päästä käsiksi toimien emergentteihin ominaisuuksiin. Palautetta on vaikea saada välitettyä ”datana” suunnittelijalle. Sen sijaa kierros kierrokselta karttuva käyttäjätieto pitää kehityksen jatkuvassa liikkeessä.

Varsinkaan palveluita on vaikea tuottaa menestystuotteisiksi ilman prototyyppejä. Tästä hyviä esimerkkejä ovat menestysravintoloiden kehitystyö. Ensin yhtä ravintolaa kehitetään menestyväksi ja sitten se lanseerataan konseptoituna useisiin kaupunkeihin. Tai Paltamon kunnan täystyöllistämishanke, jonka rinnalla tehdään mittavaa tutkimusta kokeilun onnistumisesta.

Prototyypeillä voi siis olla myös voimakas viestinnällinen merkitys. Niillä signaloidaan uutta suuntaa. On rehellistä myöntää, että emme tiedä mikä tapa johtaa parempaan. Joten kokeilemme siis useita. Prototyypit ovat eivät ole simulaatioita vaan konkreettisia kokeiluja. Prototyypit ovatkin yksi tapa ottaa laajempi joukko ihmisiä mukaan yhteiskunnallisten tavoitteiden suunnitteluun. Mutta siksi on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät olevansa rakentamassa uutta. Viestinnällisyys voi muuten kääntyä kokeiluja vastaan. Suuren tilan lehdissä saavat negatiiviset uutiset kierrätysjärjestelmien mahdollisesta ekologisesta turhuudesta ovat hyvä esimerkki tästä. Ihmiset turhautuvat ja lopettavat biojätteiden lajittelun, sillä eivät ymmärrä olevansa mukana kehittämässä järjestelmää, joka vaatii mukaansa paljon ihmisiä, jotta se voisi toimia. Järjestelmä vaikuttaa hallinnon tempulta, jossa ei ole järkeä. Tässä on ero prototyyppien ja kampanjoiden välillä. Prototyypit lupaavat, että jos tämä keino ei toimi, parannamme sitä tai otamme muualla paremmaksi todetun käyttöön.

Luvussa 6 käytetyt keskeiset lähteet

American Psychological Association 2009. *Psychology and Global Climate Change: Addressing a Multi-faceted Phenomenon and Set of Challenges. Report of the American Psychological Association Task Force on the Interface Between Psychology and Global Climate Change.* Task Force Report, September 2009.

BROWN, TIM 2009. *Change by Design, How design thinking transforms organizations and inspires innovation.* Harper Business, New York.

DEWEY, JOHN 2006. *Julkinen toiminta ja sen ongelmat.* Vastapaino, Tampere.

NUSSBAUM, MARTHA 2008. *Who Is the Happy Warrior? Philosophy Poses Questions to Psychology.* Journal of Legal Studies, 2008, vol. 37, issue S2, pages 81–113.

OSTROM, ELINOR 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.* Cambridge University Press, Cambridge.

SENNETT, RICHARD 2008. *The Craftsman.* Allen Lane, London.

SEN, AMARTYA 2009. *The Idea of Justice.* Allen Lane, London.

——— 1993. *Capability and Wellbeing.* Teoksessa Martha Nussbaum & Amartya Sen (toim.) The Quality of Life. Oxford: Clarendon Press.

YOUNG, MICHAEL 1985. *The Raise of Meritocracy.* Thames and Hudson, London.

7. Kymmenen askelta kestävään hyvinvointiin

Esittelemme lopuksi yhteenvetona kymmenen kohdan toimenpidelistan. Ne kuvaavat koko kirjan keskeisiä tuloksia ja linjauksia. Niissä näkyvät kestävän hyvinvoinnin tavoite, kumppanuus toimintamallina, innovatiivisuus ja design-ajattelu. Jokaisen askeleen loppuun on tiivistetty sanoma siitä, kuinka kunta voi tarttua haasteeseen.

1. Vertaistuotannolla kansan talous toimimaan

Wikipedia on yksi 2000-luvun alun kiinnostavimmista kansainvälisistä innovaatioista. Joukko nörttejä pystytti tietosanakirjan, jonne käyttäjät päivittävät tietoja. Wikipediassa on nykyään 16 miljoonaa artikkelia ja se on yksi maailman kymmenestä eniten vieraillusta internet-sivusta. Wikipediasta on tullut maailman laajin tietosanakirja, joka tutkimusten mukaan sisältää vähemmän virheitä kuin *Encyclopedia Britannica*. Lisäksi Wikipedia korjaa itse itseään: käyttäjäyhteisö huomaa virheet ja tieto täydentyy jatkuvasti.

Kansalaisten keskinäinen toiminta on saanut aivan uuden painoarvon, kun vapaaehtoinen toiminta on johtanut tuotteisiin, jotka ovat kilpailukykyisiä yritysten tuotteiden kanssa. Vielä 15 vuotta sitten kustannusalan yritykset laittoivat paljon rahaa tietosanakirjoihin. Niitä kirjoittamaan palkattiin arvostetuimmat tutkijat, tietoja tarkastettiin ja tekstejä toimitettiin kymmenien ammattilaisten voimin. Nyt bisnes on käytännössä kokonaan kadonnut. Vapaaehtoiset, maailman asioista kiinnostuneet ihmiset tekevät saman työn ilmaiseksi ja antavat työnsä hedelmät kaiken kansan käytettäväksi saamatta korvausta. Raha ei enää vaihda omistajaa, mutta entistä korkeatasoisempi ja oikeampi tieto on entistä useamman saatavilla.

Wikipedia-järjestelmän syntyminen on luonut paradigman uudelle tuotantotavalle. Kyse on yhdessä tekemisestä, vertaistuotannosta. Siinä tuotantovoimia eivät enää olekaan vain koneet, laitteet ja palkattu työvoima, vaan myös ihmisten into, kiinnostus ja halu rakentaa yhteistä pääomaa.

Yhdessä tekeminen ei tietenkään ole mikään uusi juttu. Meillä on vahva talkooperinne, jonka kautta köyhä kansa on rakentanut koulut ja nuorisoseurantalot. Samaan kansalaistoiminnan sarjaan kuuluvat myös nykyarkeen kuuluvat yhdessä tekemisen muodot. Lasten urheilutoiminta pyörii aktiivisten vanhempien varassa, partiossa vastuussa ovat pikkupartiolaisia vähän vanhemmat nuoret ja suurin osa 50–60-vuotiaista naisista hoitaa vanhempiaan tai lastenlapsiaan viikottain. Taloyhtiöt järjestävät edelleen pihatalkoita ja suurin osa muutoista hoidetaan sukulaisten ja ystävien avulla.

Vertaisverkostoissa tuhannet ihmiset saavat apua ja neuvoja ravintola- ja hotellisuosituksista vaativaan itsehoitoon. Kansantalouden kirjanpidossa tätä ihmisten vapaa-ajallaan tuottamaa arvonlisäystä ei oteta huomioon, vaikka kansakunnalla tai alueella ei olisi mitään mahdollisuutta menestyä ilman sitä.

Ehkä relevantti tarkastelun kohde ei olekaan kansantalous vaan *kansan talous*, jossa vertaisten ja kansalaisten tuottama lisäarvo otetaan huomioon. Kyse on David Halpernin määrittelemästä arvotaloudesta. Se tapahtuu markkinasuhteiden ja omistusoikeuksien ulkopuolella, ihmisten välisessä vapaaehtoisessa yhteisössä.

Sen keskeinen komponentti on yhteisoma, commons, joka on kaikille avoin ja yhteinen hyvä. Mahdollisuus osallistua vertaistuotantoon ja yhteisoman rakentamiseen paranee koko ajan, kun tietoliikenneyhteyksien ja kommunikaatiolaitteiden teho lisääntyy ja kustannukset alenevat.

Miten tämä vahvistaa julkisia palveluita? Julkinen sektori kaikkialla länsimaissa kamppailee saman dilemman kanssa: kustannuksia pitäisi pikemminkin leikata kuin kasvattaa – samaan aikaan kun käyttäjien vaatimukset kasvavat. Suomessakin kansalaiset ja kuntalaiset toivovat parempaa ja kattavampaa palvelua.

Samaan aikaan virkavelvollisuudet ja vastuut pyritään määrittelemään entistä tarkemmin. Professionaalit työnkuvat rajoittavat tekemistä. Esimerkiksi moneen päiväkotiin on pääsy lasten vanhemmilta tai mummoilta ja vaareilta kielletty, vaikka retkipäivänä useamman aikuisen valvovat silmät ja ohjaavat neuvot olisivat enemmän kuin tarpeen.

Kolmas sektori ja yritysmaailma ovat tähän mennessä olleet parhaita vertaistuotantovoiman hyödyntäjiä. Arvotalous ja vertaistuotanto avaavat suuria mahdollisuuksia kuitenkin myös julkisella sektorilla, erityisesti hyvinvointipalvelujen alueella. Vertaistyhmät tukevat kansalaisia ja organisoivat konkreettista apua. Jotta myös julkinen sektori voisi tukeutua ihmisten osallistumiseen, monien käytäntöjen täytyy muuttua.

Analysoituaan vertaistoimintaa useat tutkijat ovat päätyneet siihen tulokseen, että on syntymässä kokonaan uuden tyyppinen tuotantotapa, jota luonnehtivat

1. Hajautuneisuus (decentralization)
2. Yhteistyö (collaboration)
3. Yhteisomistus (nonproprietary commons)
4. Jakaminen (sharing)
5. Vapaaehtoisuus

Nämä luonnehdinnat eivät ensisilmäyksellä tunnu määrittävän nykyisiä julkisen sektorin instituutioita. Tarvitaan siis uudelleen organisoitumista, uudenlaista johtajuutta, jotta hyvinvointipalvelut ja muut yhteiset tekemisemme saadaan vertaistuotannon aikaan sopiviksi.

Mikä merkitys tällaisella arvotaloudella on kilpailukyvyn ja menestyksen kannalta? Arvotalous toimii markkinatalouden ”alla” tai ”sivulla”, se on eräänlainen duaalitalous. Ne ovat kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään.

ARVOTALOUDEN – KANSAN TALOUDEN – MERKITYS VOIDAAN KITEYTTÄÄ SEURAAVIIN TEESEIHIN:

- Vertaistuotanto luo merkittävästi taloudellista ja yhteiskunnallista arvoa
- Vertaistuotanto muuttaa yritysten luonnetta ja markkinaehtoja (suhdetta kuluttajiin)
- Vertaistuotanto avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille

Harvardin yliopiston oikeustieteen professori Yochai Benklerin mukaan olennaista on, että vertaistuotanto muokkaa markkinaehtoja, joiden mukaan yhteiskunnassa toimitaan. Asiakkaat ottavat aktiivisen roolin ja luovat itse tuotteita ja parannuksia niihin. Vertaistuotanto synnyttää myös uusia innovatiivisia tuotteita, joita yritysten on seurattava ja omaksuttava menestyäkseen. Esimerkiksi IBM:n liikevaihdosta pari miljardia dollaria tulee Linux-pohjaisista tuotteista ja palveluista.

CASE:

Stadin aikapankki – yhteisökone ajan jakamiseen

UUSI JÄÄKAAPPI PITÄISI KANTAA AUTOSTA SISÄÄN, KOIRA TARVITSISI ULKOILUTUSTA KESKELLÄ PÄIVÄÄ JA RANSKAN SUULLINEN TAITO PITÄISI SAADA SUJUMAAN.

Näihin ja moniin muihin arjen ongelmiin löytyy apu Stadin aikapankista. Helsingin Kumpulasta liikkeelle lähteneellä työtuntien vaihtopiirillä on jo noin 100 käyttäjää. Aikapankkeja toimii ympäri maailmaa. Iso-Britanniassa aikapankit toimivat valtion suojeluksessa ja niillä on noin 50 000 käyttäjää. Kaikkien perusidea on sama: lähiyhteisössä vaihdetaan aikaa vaativia arkisia palveluita, yleensä internetin avulla. Kun tarjoat tunnin apua jossain sellaisessa, mitä osaat hyvin, saat tarvitessasi tunnin apua takaisin.

Työtuntien vaihto Kumpulassa lähti äitiyslomalaisten ideasta. Se on hyvä esimerkki siitä, millaisia voimavaroja on ihmisillä, jotka eivät käy päivätöissä. Aikapankki ulottaa urheilu- ja muista vapaa-ajanseuroista tuttua vapaaehtoistyön henkeä myös kotiin. Naapuriavuksikin sitä kutsutaan. Nykymetropoliitti saattaa vain tarvita uusia välineitä rohjetakseen hyödyntää muiden auttamishalua, kuten aikapankkilaiset ovat huomanneet. Avun antamisesta ja pyytämisestä on tullut arkisempaa.

”On helpompi kysyä naapurilta pikaistakin apua, kun voi sanoa, että saat siitä tovin eli tunnin mittaisen työn”, vaihtopiiriläiset kertovat.

Malli voisi olla myös julkisen sektorin työväline. Mitä jos kaupunki voisi antaa esimerkiksi koulujen tiloja iltakäyttöön aikapankkijärjestelmän avulla ja vastaavasti hankkia aikapankista vapaaehtoisia laitoksissa asuvien vanhusten ulkoiluseuraksi?

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU VERTAISTALOUDESSA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Yhteisöt syntyvät jaettujen kiinnostuksen kohteiden ympärille. Responsiiviset julkiset palvelut auttavat ihmisiä löytämään ja muodostamaan yhteisöjä.	Vertaiskeskustelu auttaa tulkkaamaan vaikeat suuret asiat tutulle kielelle. Kunta tukee portinvartijoita, jotka osaavat tehdä yhteisistä ongelmista vertaisryhmän näkökulmasta relevantteja.	Henkilökohtainen motivaatio ja vertaisten tuki vauhdittavat kokeilujen syntymistä ja kokemusten vaihtoa. Julkisen sektorin tehtävänä on siirtää toimivia kokeiluja muille ryhmille.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Vertaistuotannolla kunnat voivat parantaa palvelun laatua ja tarttua sellaisten ihmisryhmien tilanteisiin, joihin perusratkaisut eivät toimi. Edellytyksenä on, että kunnista löytyy ammattilaisia, joiden tehtävänä on tunnistaa potentiaalisia vertaistoimijoiden ryhmiä, sysätä toimintaa liikkeelle ja avata julkisen sektorin toimintamalleja vertaistyöhön sopiviksi. Kunnan pitää tunnistaa portinvartijat eli aktivointiin kykenevät toimijat niin yksityiseltä puolelta kuin kolmanneltakin sektorilta. He ovat avainasemassa vertaistuotannon käynnistämisessä. Hyvät mallit täytyy ottaa laajempaan tarkasteluun, jopa tutkimuskohteiksi, jotta pienessä mittakaavassa toimivat menetelmät voidaan jalostaa suurempaan käyttöön.

2. Uusi yritysmuoto: yhteiskunnallinen yritys

Palvelujärjestelmässämme on tilaa uusille yrittäjyyden muodoille. Yhteiskunnallisen yrittämisen pioneerin Jonathan Blandin mukaan yhteiskunnalliset yritykset yhdistävät julkisen tai yhteisöllisen eetoksen ja yksityissektorin dynaamisen yrittäjähenkisyyden. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on malliesimerkki design-ajattelusta. Yhteiskunnallinen yrittäjä (social entrepreneur) pyrkii liiketoiminnallaan ratkaisemaan yhteiskunnallisia haasteita. Niiden keskiössä on usein yhteisö, jonka tarpeisiin ne tuottavat palveluita ja jota ne hyödyntävät toiminnassaan. Yhteiskunnallisille yrityksille on luonteenomaista uudenlaisten toiminta- ja ratkaisumallien kokeileminen.

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan motiivi on ratkaista paikallisen yhteisön ongelma, joka yleensä liittyy laajempaan yhteiskunnan epäkohdan tunnistamiseen. Vastaavasti motiivina voi olla globaalin ongelmaan vastaaminen tietyn yhteisön kautta. Jälkimmäisestä esimerkki on reilun kaupan suklaata myyvä englantilainen Divine Chocolate. Ghanalainen Kuapa Kokoon osuuskunta ei ainoastaan toimita Divine Chocolatelle raakakaakaota reilun kaupan hintaan – kuten reilun kaupan järjestelmässä yleensä – vaan omistaa liki puolet tästä suklaapatukoita valmistavasta yrityksestä. Kaakaopavunkasvattajat saavat omistajina osinkoa Divinen Chocolaten osakkeista, joka toimii Britannian 4,5 miljardin euron suklaamarkkinoilla. Lisäksi 2 prosenttia Divinen voitosta lahjoitetaan maanviljelijöiden omille yrityksille ja osuuskunnalle.

Yhteiskunnallisten yritysten kilpailuvaltti on yhteisönsä eli asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunteminen. Ne pystyvät tuottamaan yhteisölle räätälöityjä palveluita, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja saavat tuntemaan yrityksen ”omakseen”. Useissa yhteiskunnallisissa yrityksissä asiakkaat ovat mukana yrityksen hallinnossa. Asiakaskeskeisyys ja asiakaskunnan osallisuus luovat luottamusta ja sitoutumista.

Yhteiskunnalliset yritykset rakentavat voimansa myös työyhteisöstä. Niissä on usein motivoituneita työntekijöitä, joiden osaaminen on täydessä käytössä. Yhteiskunnalliset yritykset ovat taitavia voimauttamaan työntekijöitään toimimaan uudella tavalla ja osaavat hyödyntää ruohonjuuritason taitoja. Yhteiskunnallisissa yrityksissä työntekijät osallistuvat sen hallintoon tai ovat jopa sen omistajia. Työntekijät viihtyvät yrityksessä, jossa saavat tehdä työnsä hyvin

ja jossa he pystyvät aidosti vaikuttamaan työnsä kehittämiseen. Korkea motivaatio tuottaa hyviä palveluita, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Hyvinvoinnin pyörä pyörii.

Tätä asiakas- ja työyhteisökeskeisyyttä kuvaa Greenwich Leisure Limitedin toimintamalli. Edellisen laman aikaan Lontoon Greenwichin kaupunginosaa uhkasi budjettileikkausten vuoksi kolmen urheiluhallin sulkeminen. Irtisanomisuhan alla olleet työntekijät perustivat yrityksen, jolle toiminnot ulkoistettiin. Uuden järjestelyn ja hyvän johtamisen ansiosta vältyttiin niin hallien sulkemiselta kuin irtisanomisiltakin. Nykyisin GLL on menestyvä yritys, jolla on 70 liikuntakeskusta ympäri Lontoota. Yli 80 prosenttia tuloista tulee asiakkailta ja loput kaupungin ostopalveluista. Täyttä hintaa maksavat asiakkaat subventoivat vähävaraisempien käyttäjien maksuja. Työntekijöillä on mahdollisuus omistaa yritystä. GLL:n johtavassa elimessä on niin asiakkaiden, kunnan kuin työntekijöidenkin edustajia.

Ratkaisukeskeisyyden ja avoimen toimintakulttuurinsa ansiosta yhteiskunnalliset yritykset ovat joustavia ja innovatiivisia. Koska toiminnan ymmärretään liittyvän laajempaan haasteeseen, jota halutaan ratkaista valtavirrasta poikkeavalla tavalla, kokeileva toiminta on yhteiskunnallisten yritysten luonto. Ne ovat itsessään kokeiluita. Organisaatio on rakennettu vastaamaan siihen haasteeseen, jota yritys haluaa ratkaista ja muuttaa toimintaansa haasteen mukana. Myös organisatoriset ratkaisut ovat usein kokeilevia, kuten Greenwich Leisure Limitedin tapauksessa.

Jonathan Blandin mielestä Suomessa yhteiskunnalliset yritykset voisivat ottaa suuremman roolin:

- julkisten palvelujen uudistamisessa
- nuorten työllistämismahdollisuuksien rakentamisessa
- yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin vastaamisessa, kuten asunnottomuuden ratkaisujen tai uusiutuvan energian tuotantomuotojen kehittämisessä
- alueellisessa taloudellisessa elvyttämisessä ja kehittämisessä
- yrittäjyyden lisäämisessä: arvopohjainen yrittäjyys voi kiinnostaa uuden sukupolven yrittäjiä
- taide-, kulttuuri- ja vapaa-ajansektorin mahdollisuuksien laajentamisessa

YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN YLEISET TUNNUSMERKIT:

- **Selkeästi määritelty yhteiskunnallinen tavoite.** Yhteiskunnalliset tai sosiaaliset tavoitteet on kirjoitettu yrityksen perustamisasiakirjoihin ja niiden vaikuttavuuden on oltava mitattavissa.
- **Markkinoilla toimiminen.** Suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee yritystoiminnasta.
- **Voitto** käytetään pääsääntöisesti yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamiseksi joko investoimalla se takaisin yritykseen, yrityksen lähiyhteisöön tai määritellyn ongelman ratkaisuun
- **Läpinäkyvät juridiset muodot ja organisaatiorakenteet,** jotka suojaavat yrityksen yhteiskunnallisia tavoitteita.

LÄHDE: BLAND 2010

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU YHTEISKUNNALLISESSA YRITTÄJYYDESSÄ?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Yhteiskunnallisen yrittäjän liikeidea lähtee jonkun ryhmän tarpeiden tunnistamisesta. Usein käynnistäjänä on kolmannen sektorin toimija, jolloin taustalla jo on vahva yhteisö, usein myös sen osaamis- ja työpanos. Tämän tuo kustannustehokkuutta.	Motiivina on häijyimmän ongelman ratkaiseminen. Jotta toiminnasta voi tulla pysyvää, on mukaan saatava alusta asti vahva käyttäjäyhteisö.	Yhteiskunnalliset yritykset ohjautuvat kokeiluihin sekä ongelmien ratkaisun että liiketoiminnallisen kannattavuuden kautta. Työntekijöille uusien toimintamallien kehittäminen on luontevampi osa työarkea kuin julkisen sektorin työntekijöille. Yhteiskunnallisten yritysten kenttä luo uusia toimintamalleja, joita voidaan siirtää julkiselle sektorille.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Kunnat voivat antaa yhteiskunnallisille yrityksille suuremman roolin palvelutuotannossa. Tällöin kunta saa käyttöönsä sen ”ylimääräisen” aktiviteetin, joka nousee taustayhteisön sitoutumisesta ja innostuksesta. Britanniassa julkisen sektorin organisaation työntekijöillä on oikeus pyytää selvitystä siitä, toimisiko sen tuottama palvelu paremmin työntekijöiden omistamana yhteiskunnallisena yrityksenä. Tätä mallia voitaisiin kokeilla myös metropolialueella. Myös kuntien kilpailutusten mittaristoa pitää uudistaa, jotta innovatiivisimmat ratkaisut pääsevät toteutukseen. Näin myös yhteiskunnallisten yritysten tarjoamat vahvuudet pääsevät esiin palvelutuotannossa.

3. Avoin elinkeinopolitiikka

Helsingin metropolialueella ihmiset ovat vielä paremmin koulutettuja kuin muut suomalaiset. Se ei kuitenkaan takaa, että oikeanlainen osaaminen välittyisi oikeisiin haasteisiin oikeaan aikaan. Institutionaaliset koulutusjärjestelmät ovat kehittyneet elintärkeän yleisen osaamisen kasvattajiksi, mutta nopea reagointi osaamistarpeiden muutoksiin ontuu. Haasteena on myös osaamisen leviäminen: korkeakouluilta yrityksille, yrityksiltä toisille yrityksille ja käyttäjiltä yrityksille. Osaamisen levittämisessä erilaisten verkostojen ja henkilökohtaisten kontaktien merkitys kasvaa. Samaan aikaan työelämä on muuttunut niin, että työ ja laajemmin siihen liittyvä arvonmuodostus ei tapahdu vain työpaikoilla, vaan siellä missä osaajat liikkuvat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Haasteena onkin usein riittävän toimijamäärän rakentaminen tietyn teeman ympärille.

Ratkaisuna tähän on vuorovaikutteinen ongelmaratkaisu eli avoin elinkeinopolitiikka. Sen keskeiset periaatteet ovat:

1. Kumppanuus ja yhteistyö
2. Kokeileminen ja oppiminen
3. Uuden jatkuva etsiminen
4. Kärkihankkeiden valitseminen

Kumppanuus toimii myös elinkeinopolitiikassa. 1990-luvun alussa elinkeinopolitiikka rakentui strategiaguru Michael Porterin esittämän klusterimallin varaan. Globalisaatio on kuitenkin hävittänyt kansalliset klusterit ja niiden sijaan on muodostunut kansainvälisiä arvoverkkoja. Tämä muuttaa olennaisesti elinkeinopolitiikan keinoja. Avoimessa elinkeinopolitiikassa kehittämistyö kohdistuu arvoa tuottaviin toimintoihin, kuten tiedon tuottamiseen ja välittämiseen, verkostoitumiseen, kansainvälistymiseen ja hankintaketjuihin. Näitä

arvotoimintoja vahvistetaan yhteistyöllä, johon osallistuvat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat.

Avoimen elinkeinopolitiikan avoimuus viittaa myös kehittämisprosessin kokeilevaan luonteeseen. On pyrittävä variaatioon ja yrityskentän heterogeenisyyteen, josta on mahdollista syntyä uutta liiketoimintaa. Usein elinkeinopolitiikka suosii yrityksiä, jotka ovat vahvoja. Yritetään poimia voittajat. Harvoin ne kuitenkaan tulevat voittamaan. Siksi on edistettävä moninaisuutta ja opittava siitä.

Uuden etsintä on innovaatioiden lähde. Uusi liiketoiminta syntyy kun erilainen osaaminen yhdistyy. Siksi puuttuvan tai täydentävän tiedon ja osaamisen etsiminen on avainkysymys uusien liiketoimintojen synnyttämisessä. Tähän tarvitaan etsintäverkostoja (search networks). Etsintäverkostot ovat tarpeen sekä paikallisesti että globaalisti. Niiden avulla etsitään yhä paremmin toimivia ratkaisuja, joita sitten kokeillaan ja muutetaan toimintatapoja.

Tämä etsimisen, kokeilemisen ja muuttamisen tie koskee sekä instituutioita että yrityksiä ja muita organisaatioita. Tällainen etsintäverkostojen aktivoiminen johtaa kumoukselliseen, mutta asteittain tapahtuvaan muutokseen. Asteittaisessa kehityksessä on pala palalta eliminoitava elinkeinoelämän ja julkisen sektorin heikkoudet etsimällä avoimesti parempia toimintamalleja ja kokeilemalla uusia. Tämä tapahtuu laajana kumppanuutena.

Epäformaalit syväverkostot kuulostavat pahalta, mutta ovat itse asiassa käytännöllinen ratkaisu. Perinteisten osaamisverkostojen rinnalle tarvitaan uusia toimintamalleja. Niissä ongelmat ratkaistaan epäformaalisti muodostuvissa, mutta ehkä juuri siksi syvällisiin suhteisiin perustuvissa verkostoissa, joissa mukana on eri alojen osaajia. Erilaiset osaamisleirit hedelmöittävät eri teemojen ja osaamisalueiden välisiä rajapintoja. Maailmalla uusia malleja on kokeiltu. Esiin ovat nousseet mm. Social Innovation Camp, Foo Camp, BarCamp ja Mobile Monday -yhteisöt. Näille on yhteistä se, että eri alojen asiantuntijat kuten opettajat, arkkitehdit, muotoilijat, koodaajat, kaupallistajat ja viranomaiset kehittävät lyhytkestoisissa sessioissa ratkaisuja johonkin akuuttiin ongelmaan. Ratkaistavat kysymykset ovat usein niitä häijyimpiä, monimutkaisia ongelmia, joita kunnat, yritykset, valtio ja ihmiset nykyään kohtaavat. Leiriajattelua laajentamalla voidaan päästä toimiviin, sektorirajat ylittäviin kokeiluihin.

Luottamukselle ja vertaistoiminnalle perustuvien syväverkostojen on todettu ruokkivan toistensa luovuutta. Niissä myös syntyy uusia innovatiivisia toimintamalleja, joilla on mahdollisuus levitä laajalle koko yhteisöön. Monesti nämä syväverkostot ovat ihmisille ainakin osittain vapaa-ajan aktiviteetteja. New Yorkissa niin sanottu meet up -kulttuuri on tärkeä osa uutta toimintamaailmaa, joka tunnustetaan myös julkisella sektorilla. Uudenlaisesta verkottumisesta kiinnostuneet eri alojen toimijat tapaavat toisiaan aamiais- tai iltatilaisuuksissa, joissa kehitetään uusia tapoja tarttua yhteiskunnan haasteisiin – kuten Hello Health, joka uudenlaisena terveyspalveluverkkoyhteisönä on rakentanut joustavan, kustannustehokkaan ja miellyttävän lääkärikokemuksen. Eriteemaisia meet up -tapahtumia on kaupungissa viikoittain.

Ilmiötä ruokkii se, että tekniset innovaatiot ja yhteiskunnalliset haasteet eivät useinkaan kohtaa. Sinänsä kiinnostava teknologinen kehitys ei muutu käyttäjiä hyödyttäviksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Syväverkostojen potentiaalin tunnistaminen yhteiskunnallisissa ongelmissa on selkeä tie poikkihallinnolliseen yhteistyöhön. Julkiselta sektorilta tämä edellyttää avomielistä ilmapiiriä. Maahanmuuttoviranomaiset, kirjastot ja poliisi voisivat kutsua koolle tiiviitä ongelmanratkaisuleirejä ja löytää täysin uusia tapoja lähestyä arkisia yhteiskunnallisia kysymyksiä. Salliva ilmapiiri antaa mahdollisuuden myös ideoiden testaamiseen ja kokeiluihin. Syväverkoston luomien prototyyppien kautta löytyvä uusi verkkosovellus esimerkiksi kunnalliseen hammaslääkärin ajanvarauspalveluun voi osoittautua tehokkaammaksi kuin kertaluonteisen täsmäratkaisun tilaaminen yksittäiseltä konsultilta.

Foo Campit ovat esimerkkejä uudesta toimintakultuurista. Mediaguru ja avoimen lähdekoodin puolestapuhuja Tim O'Reillyn isännöimä Foo Camp ("Friends of O'Reilly", "O'Reillyn ystävät") alkoi vitsinä, mutta kehittyi vakiintuneeksi konseptiksi. Siitä on mukailtu kymmeniä versioita pitkin maailmaa. O'Reilly kutsui ystävänsä (ja vähitellen myös satunnaiset muutkin kiinnostuneet) keskustelemaan uusista teknologioista. O'Reillyn tavoitteena oli luoda ymmärrystä siitä, miten uusia teknologioita voidaan hyödyntää, kun ison joukon osaaminen laitetaan yhteen. Foo Campeja on järjestetty muun muassa vanhassa omenatarhassa – ideana on, että ohjelmaa ei ole etukäteen sovittu vaan se keksitään yhdessä paikan päällä. Tapaamisia on verrattu Piilaakson alkupäiviin: aikaan, jolloin toiminta ei pohjautunut liiketoimintasuunnitelmien ja markkinointikampanjojen rakentamiseen, vaan aitoon yhdessä miettimisen iloon ja ongelmanratkaisuun.

Avoin elinkeinopolitiikka hyötyisi kummastakin mallista: siitä, että kutsutaan yhteisöllinen työryhmä ratkomaan ajankohtaisia kysymyksiä (ks. Deliberatiiviset foorumit) sekä myös siitä, että lähdetään silloin tällöin rakentamaan puhtaalta pöydältä ilman lukkoon lyötyä lopputulosta.

Elinkeinopolitiikka ei ole itsenäinen lohko, vaan pikemminkin sateenvarjo, jonka alle sijoittuu useita politiikan alueita kuten koulutuspolitiikka, kulttuuripolitiikka ja liikennepolitiikka. Siksi tällaisesta sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä on erityisen paljon hyötyä metropolialueen elinkeinopolitiikalle. Siksi se on viritettävä vastaamaan avoimuuden haasteeseen.

Elinkeinorakenteessa pitää voimistaa luovan palvelutaloussektorin osuutta. Vertaistuotantoa aktivoimalla ja syväverkostojen leirimäistä työskentelyä hyödyntämällä vahvistamme toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja lisäämme elinkeinoelämän uudistumiskykyä. Nykyisen oppimistason ohjaaminen tilanteen mukaan joustaviin verkostoihin vastaisi moneen haasteeseen. Kuvaillut syväverkostot kertovat kuinka avoin elinkeinopolitiikka voisi toimia käytännössä.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU AVOIMESSA ELINKEINOPOLITIIKASSA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Osaamisverkostot kokoavat ihmisiä motivaation ja kiinnostuksen, eivät aseman tai institutionaalisen roolin perusteella. Julkisen sektorin toimijoiden linkittyminen verkostoihin mahdollistaa palvelujen avoimen kehittämisen laajoilla osaamisresursseilla.	Avoin elinkeinopolitiikka ja uudet yhdessä tekemisen muodot antavat yrittäjille ja eri alojen ammattilaisille mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamistaan häijyimpien ongelmien ratkaisuun. Julkisen sektorin toimijat voivat tarjota laajan kokemuspohjan kokeilluista ratkaisumalleista.	Avoimen elinkeinopoiltiikan lähtökohtana on jakaa hyviä ideoita ja koota yhteen eri alojen osaamista ideoiden jalostamiseksi kokeiluiksi. Kunnat voivat alkaa kilpailuttaa omia toimintojaan avoimesti kunnan organisaation sisällä tai kunnan organisaatiot konsortioina muiden toimijoiden kanssa.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Kuntien pitää aktiivisesti usuttaa omat työntekijänsä mukaan avoimen osaamisen areenoille, verkostoihin ja kilpailuihin. Näin näille verkostoille annetaan uutta painoarvoa ja kuntien toimintaan saadaan uusia ideoita ja osaamista. Metropolialueen kunnat voisivat järjestää yhdessä oman sosiaalisten innovaatioiden leirin.

4. Avoin julkinen data – kaupallinen käyttö sallittu

Julkinen sektori tuottaa kaikkialla maailmassavaltavat määrät kiinnostavaa, hyödyllistä ja liiketaloudellisesti arvokasta dataa. Yhdysvalloissa ja Kanadassa on päätetty, että tuosta julkisesta datasta kannattaa ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti. Niinpä data on kenen tahansa avoimesti käytettävissä ja kaupallistettavissa. Esimerkiksi Washingtonissa näkee poliisin rekisterin päälle rakennetusta kartasta, mikä on turvallisin reitti yöllä baarista kotiin. Vancouverissa palvelun saa muistuttamaan, milloin roska-auto on tulossa omalle alueelle ja Torontossa lähin lastenhoitaja löytyy helposti. Ajatella, miten yhteiskunta muuttuisi, jos vaikka reaaliaikainen terveysdata avattaisiin siten, että kuka tahansa näkisi, minkälaisin oirein esimerkiksi flunssa-aalto etenee omalla asuinalueella ja minkälaisin toimin ja tuloksin muut ovat tautia tunnistaneet ja taltuttaneet.

Myös Suomessa julkisin varoin tehdyt tutkimustulokset sekä julkisesta toiminnasta syntyvä data kuten esimerkiksi korttelikohtaiset tiedot asukkaiden ikärakenteesta tai energiankulutuksesta hyödyttäisivät suomalaisen kansalaisyhteiskunnan ja liike-elämän toimijoita – jos data olisi avointa ja helposti saatavilla. Nyt se on osin maksullista tai sitten tieto on sellaisessa muodossa (esimerkiksi pdf-tiedostona), ettei sitä voi helposti hyödyntää.

Kansainvälisessä keskustelussa avointa dataa pidetään yhteisomana, jonka hyödyntämiseen kaikilla pitäisi olla mahdolisuus. Ajatellaan, että julkinen sektori ei pysty itse tekemään kaikkia yhteiskunnalle hyödyllisiä sovelluksia, vaan yksityiset toimijat voivat jalostaa tietoa sellaiseen muotoon, että se parhaiten palvelee loppukäyttäjää. Näiden ”elävien palveluiden” tekijät ovat usein itse kokeneet sovelluksen tarpeellisiksi. Tällöin lopputuotteet ovat ratkaisevat käyttäjien arkisia ongelmia.

Meillä Suomessa linja on ollut tyystin toinen: esimerkiksi pääkaupunkiseudun kuntien yhteisessä valtavassa alueellisessa tietokannassa eli aluesarja-palvelussa erikseen sanotaan, että ”tietojen kaupallinen käyttö tai tietojen luovuttaminen kaupalliseen käyttöön on kielletty”.

Kun julkisen informaation avoimuudesta aikoinaan päätettiin, lähes kukaan yksityinen toimija ei kokenut jättimäisiä tietomassoja hyödylliseksi. Nykysilmin säännökset näyttävät muinaisjäänteiltä. Informaatio ymmärretään tänä päivänä luonteeltaan vapaudessa lisääntyväksi ja rikastuvaksi. David Halpernin mukaan kansalais-kuluttajatiedon hyödyntämisessä piilee kenties suurin julkisen sektorin mahdollisuus sekä parantaa omaa toimintaansa että nostaa talouskasvua. Tietoja yhdistämällä ja tietotekniikkaa hyödyntämällä nyt vaatimattomilta kuulostavat sovellukset voivat olla rakentamassa ratkaisuja monimutkaisiin häijyimpiin ongelmiin. Hänen mukaansa kansalaisten tuottama, kuluttajien käyttämä, mutta julkisen sektorin fasilitoima informaatio on myös keskeinen keino kehittää jälkibyrokraattista hallintomallia.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU AVOIMESSA JULKISESSA TIEDOSSA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Datan avaamisen kautta syntyy käyttäjälähtöisiä sovelluksia. Sovellukset toimivat mediana, joka rakentaa yhteisöä. Samoista asioista kiinnostuneet ihmiset löytävät toisensa. Tarvitaan open data -informaatikko, joka tiedottaa avoimesta datasta ja auttaa kunnan muita ammattilaisia lisämään datan käyttöä.	Avoimen datan sovellukset tekevät globaalien ongelmien paikalliset lähteet näkyviksi.	Avoin data kannustaa etsimään uusia ratkaisumalleja ja jalostamaan niistä sekä kaupallisia että epäkaupallisia kokeiluja.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?
Metropolialueen kunnat avaavat kaiken julkisen datansa. Lisäksi kunnat tarjoavat yhteisen avoimen datan informaatikon, joka neuvoo avoimen datan käytössä ja auttaa eri sektoreita avaamaan omia tietovarantojaan. Datan vapaata käyttöä ja mahdollisia maksuja varten kuntien on laadittava säännöt, jotka ovat kaikille osapuolille reiluja ja turvallisia.

5. Kymmenen minuutin kaupunki

Huono yhdyskuntarakenne estää kestävän hyvinvoinnin toteutumisen. Tämä tulee selväksi, kun kertaa kestävän hyvinvoinnin kolmea ulottuvuutta. Ruuhkat, merkityksettömät ja elottomat asuinalueet sekä slummiutuminen ovat esteitä elämänlaadulle. Kasvavat liikennevirrat ja energiatehoton rakentaminen tekevät kestävän luonnonvarojen käytön mahdottomaksi. Riittämätön asunto- ja palvelutarjonta sekä aikaa ja polttoainetta tuhlaava liikennejärjestelmä ovat esteitä kestävälle taloudenpidolle.

Kaupunkien maankäytön suunnitteluun liittyvät keskeiset ongelmat niin metropolialueella kuin muuallakin ovat niiden maantieteellinen hajautuminen, eri ihmisryhmien sosiaalinen eriytyminen ja merkityksettömät julkiset tilat. Ongelmana on osin suunnittelun puute, osin suunnittelun ja spontaanin toteutuksen väärä suhde. Koko metropoliseudun laajuinen suunnittelu on heikkoa. Tämä vaikeuttaa kestävän liikennejärjestelmän suunnittelua ja osin myös vauhdittaa segregaatiokehitystä. Toisaalta osa alueista ja kaupunginosista on ylisuunniteltu: ne eivät jätä riittävästi tilaa alueiden muuntuville käyttötavoille ja asukkaiden omalle toiminnalle julkisessa tilassa.

Viime aikaiset kehitysratkaisut ovat tulleet kahdesta suunnasta:

- **seututasoisilla rakennemalleilla** on pyritty ohjaamaan uusien alueiden sijoittumista hyvien joukkoliikenneyhteyksien ulottuviin.
- **mikrotason suunnittelulla** on pyritty muokkaamaan sekä vanhojen että uusien alueiden kehitystä monipuolisiksi ja sosiaalisesti rikkaiksi.

Design-ajattelu yhdistää nämä lähestymistavat kymmenen minuutin kaupunkikonseptiksi. ”Kymmenen minuutin kaupungissa” asuminen, työpaikat ja palvelut keskittyvät elävien kaupunginosakeskusten ympärille. Tavoitteena on, että jokainen terve aikuinen pystyy saavuttamaan kotoaan tärkeimmät lähipalvelut kymmenessä minuutissa – kaupunginosat ovat siis aitoa kävelykaupunkia. Kun keskeiset palvelut on sijoiteltu oikein suhteessa kävelyliikenteen virtoihin, ruokkii tämä kuhina myös muiden palveluiden syntymistä pääkadun tai keskusaukion varteen. Näin vapaa-ajanviettomahdollisuudet ja ihmisten välinen sosiaalisuus vahvistuu. Pelkistä asuinalueista tulee kaupunginosia, joilla on oma, vahva imagonsa. Tämä nostaa myös kiinteistöjen arvoa muuallakin kuin merenrannalla ja keskustoissa.

Kaupunginosat kytkeytyvät toisiinsa tehokkailla joukkoliikenneratkaisuilla: pikaraitiolinjoilla, junalla, metrolla ja bussikaduilla. Näiden ansiosta kaupunginosasta toiseen pääsee niin ikään kymmenessä minuutissa joukkoliikenteen viemänä. Tämän kaupunginosanauhan perusrangan muodostavat sormimaisesti keskustasta lähtevät raidelinjat. Niistä lähtevät bussikadut takaavat tehokkaan poikittaisliikenteen. Näiden ansiosta eri puolilla seutua sijaitseva työ- tai harrastuspaikka on saavutettavissa nopeasti joukkoliikenteen avulla. Siksi etäämmälläkin keskustasta sijaitsevat alueet ovat joukkoliikennekaupunkia, eivät autokaupunkia.

Tällaista vyöhykemallia on toteutettu menestyksekkäästi Kööpenhaminassa ja Suomessa Kuopiossa. Kuopion kokoisessa kaupungissa ei ole edellytyksiä paikalliselle raideliikenteelle. Silti kaupungin joukkoliikenteen käyttö on ollut kasvussa. Lähtökohtana ovat asuinalueet, jotka on liitetty toisiinsa joukkoliikennekaduilla, jotka samalla tarjoavat laadukkaita kävely- ja pyöräilyreittejä.

CASE:

Apps for democracy – demokratiaa parhailla sovelluksilla

MITEN PÄÄSTÄ JULKISILLA KULKUNEUVOILLA MERI-HAASTA PUNAVUOREEN?

Helsingin seudun liikenteen suosittu Reittiopas-palvelu syntyi, kun opiskelijat keksivät tehdä ohjelman, joka haki reittitietoja HSL:n internet-sivuilta. Entä jos kaikki muukin julkisen sektorin tuottama tieto olisi helposti saatavilla – mitä kaikkea ihmiset voisivat saada niistä irti?

Yhdysvalloissa kehitetty Apps for Democracy -kilpailu etsii parhaita tapoja jakaa julkista dataa ja vahvistaa sitä kautta demokratiaa. Ideana on hyvien palkintojen avulla yhdistää kansalaisten kykyjä ja julkista dataa.

Viime vuonna kisaan ilmoittautui liki viisikymmentä internetin ja puhelimen kautta käytettävää applikaatiota. Apps for Democracy tuotti Washington D.C:n hallinnolle enemmän säästöjä kuin mikään muu aloite samana vuonna. Kisan kulut olivat 50 000 dollaria ja tuotosten arvioitiin saavan aikaan 2,3 miljoonan dollarin säästöt. Viimeksi parhaana kisassa palkittiin iLive.at -järjestelmä, jonka avulla käyttäjä löytää lähimmän metroaseman, sairaalan tai poliisiaseman – minkä tahansa julkisen rakennuksen.

Apps for Democracy järjestettiin ensimmäisen kerran Suomessa keväällä 2010. Suomessa kilpailun voitti Peter Tattersalin kehittämä Veropuu-palvelu. Sen avulla kansalainen pääsee näkemään, mistä valtion ja kuntien rahat tulevat ja mihin ne käytetään. Siis käytännössä samat asiat, jotka julkistetaan valtion meno- ja tuloarviossa, mutta joita juuri kukaan ei jaksa paksusta keltaisesta kirjasta kaivaa. Apps for Democracy siis säästää julkisia varantoja hyödyntämällä julkista omaisuutta. Samalla se myös lisää demokratian perusperiaatteiden toteutumista.

Näin bussi on kilpailukykyinen tapa saavuttaa keskusta. Asuinalueiden keskustat ja joukkoliikennekadut perustuvat myös hyvälle katutilojen designille. Esimerkiksi henkilöautoliikenteeltä suljetut reitit on merkitty porttiaihioilla tai lyhtypylväskujilla. Tuloksena on vetovoimaisia, asujaimistoltaan monipuolisia asuinalueita.

Autokaupunkien määrän minimoimiselle on monta syytä. Etunenässä ovat ruuhkautumisen aiheuttamat ajalliset menetykset ja tuontienergiariippuvuus. Taloudellisesti laskettavien haittojen ohella on tärkeä ymmärtää myös se, mitä ongelmia totaalisesta autoriippuvuudesta aiheutuu kaupungin elinvoimaisuudelle ja responsiivisuudelle. Tätä kuvasi ansiokkaasti jo kaupunkitutkimuksen klassikko Jane Jacobs kirjassan *The Death and Life of Great American Cities* (1961). Jacobsin mukaan kaupungin suurin tappio on julkisen katutilan rapautuminen. Kun ihmiset eivät liiku kävellen kaduilla, kuihtuu suurin osa pienemmistä palveluista (suutarit, kahvilat, kukkakaupat jne). Tämä on paitsi tappio paikalliselle taloudelle ja työllisyydelle, myös myrkkyä sosiaaliselle rakenteelle. Kun ihmisten satunnaiset kohtaamiset vähenevät, he eriytyvät toisistaan. Sosiaalinen elämä köyhtyy, ihmisryhmät eriytyvät ja koettu turvattomuus julkisilla paikoilla valtaa alaa. Kyse on lopulta myös demokratian heikkenemisestä, kun ihmisten kyky toimia yhdessä ja sietää erilaisuutta heikkenee.

Metropolialueella tämä ilmiö näkyy ihmisten kohtaamispaikkojen vähyytenä. Lähipalveluita ja ihmisten spontaania tekemistä on vähän. Tämä huonontaa asumisen laatua ja seudun kykyä houkutella asukkaita ja työvoimaa muualta maailmasta.

10 minuutin kaupungin kehittämisen menetelmät ovat silkkaa design-ajattelua, jonka lähtökohtana on havainto ihmisten käyttäytymisestä ja ratkaisujen kehittäminen kokeilujen kautta. Jan Gehl on yksi tämän hetken merkittävimpiä kaupunkisuunnittelijoita, jonka erikoisalaa on jalankulkukeskustojen ja katutilan kehittäminen. Gehl loi aikoinaan menetelmänsä havainnoimalla yhtenä iltapäivänä viikossa ihmisten toimia, kulkureittejä ja sosiaalisen elämän dynamiikkaa Kööpenhaminan kävelykadulla Strøketillä. Hän toteutti pieniä muutoksia katutilassa ja havainnoi systemaattisesti jälleen näiden vaikutuksia ihmisten toimintaan. Näin hankkimillaan opeilla hän on tehnyt menestyksekkäitä projekteja mm. Kööpenhaminassa, Lontoossa, Melbournessa, New Yorkissa ja Sydneyssä.

Gehlin menetelmiä tarvitaan, jos metropolialueesta aiotaan tehdä elinvoimainen 10 minuutin kaupunki. Gehl aloitti työnsä 1960-luvulla. Sen jälkeen kaupunkisuunnittelun keskeiseksi välineeksi ovat nousseet paikkatietojärjestelmät, joiden kautta havainnot ihmisten aktiviteeteista voidaan systematisoida huomattavan tehokkaasti. Suomalaisena innovaationa Aalto-yliopiston Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksessa kehitetty paikkatietoinnovaatio on pehmoGIS. Sen avulla pystymme vertaamaan kaupungin käyttäjien eri paikkoihin ja aktiviteetteihin liittämiä arvostuksia, kokemuksia ja tuntemuksia.

Se voi olla ensimmäinen pieni askel kohti kymmenen minuutin kaupunkia.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU 10 MINUUTIN KAUPUNGISSA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Kaupunkisuunnittelijoiden on tunnettava ihmisten todelliset tavat käyttää kaupunkitilaa. Lähtökohtana on oltava monipuolinen, kävelymittakaavainen lähiympäristö. Näin vahvistetaan myös yhteisöjä.	Liikkumistarvetta vähentämällä mahdollistetaan melun ja ilmastopäästöjen vähentäminen. Tämä on investointi kestävään hyvinvointiin, koska tulevina vuosikymmeninä liikkumisen kustannukset nousevat merkittävästi.	Meillä vallitsee modernistisen kaupungin idea, jossa alueet on suunniteltu toimintonsa mukaan. Spontaania sosiaalisuutta ja palveluita syntyy tällaisessa ympäristössä vähän. 10 minuutin kaupunki mahdollistaa ihmisten kohtaamiset ja kokeilut.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Metropolialueen eri alueet pitää luokitella sen mukaan, toteutuuko niissä 10 minuutin kaupungin tavoite. Yleiskaavoituksen lähtökohdaksi otetaan kaupunginosien kehittäminen 10 minuutin kaupungeiksi – siis raideliikenteen ja bussikatujen varteen. Asunto- ja palvelurakentaminen keskitetään näille alueille. Olemassa olevien alueiden kehittämiseen palkataan kaupunkikuraattoreita, jotka havainnoivat ihmisten julkisen tilan ja palveluiden käyttöä. Näiden havaintojen pohjalta kaupunkidesignia muokataan tukemaan ihmisten spontaania sosiaalisuutta ja lähipalveluiden houkuttelevuutta.

6. Sysätään ihmiset kestäville poluille

Olemme hämmästyttävän huonoja tekemään onnellisuutemme ja hyvinvointimme kannalta oikeita valintoja. Näin kertoo tutkimustieto. Tavoittelemme onnellisuutta valitettavan lyhytnäköisesti ilman ymmärrystä toimintamme todellisista tai pitkäaikaisista vaikutuksista. Taivumme usein helpoimpaan vaihtoehtoon, joka ei todellisuudessa juuri tuotakaan meille onnellisuutta – vaikka syömällä kiireessä rasvaisen pikaruoan. Kollektiivinen illuusio rahan ja materian onnellisuutta lisäävästä vaikutuksesta vaivaa koko yhteiskuntaa: suomalaisten kokema onnellisuuden tunne ei ole tulotason kasvusta huolimatta noussut sitten 1980-luvun. Jopa joka neljäs kärsii työuupumuksesta ja yhä useampi kokee riittämättömyyden tunnetta. Teemme aivan liian pitkää päivää saavuttaaksemme jotain, mikä todellisuudessa ei edes tee meistä onnellisempia.

Taloustieteen käytännöllisimpiä uusia kehityksiä on ollut käyttäytymistaloustieen (behavioural economics) syntyminen. Se on tapahtunut pitkälti talouden Nobelilla palkitun Princetonin yliopiston professori Daniel Kahnemannin ansiosta. Ihmistieteitä ja taloutta yhdessä tarkastelevasta tieteestä on nopeasti kehittynyt soveltava toimintatapa, jota kutsutaan *libertaristiseksi paternalismiksi.* Käsite tarjoaa rationaalisen muttei ihmisen toimintaa ylirationalisoivan tavan uudistaa yhteiskunnan hallintoa.

Moni liberaalissa demokratiassa asuva ihminen vieroksuu ajatusta valtiosta, joka manipuloi ihmisten käyttäytymistä. Mutta asia ei ole niin mustavalkoinen. Ohjaamista voi olla monenlaista, ja kaikki ohjaaminen ei poista valinnan vapauttamme vaan saa meidät valitsemaan paremmin. Tähän lähestymistapaan perustuu myös Barack Obaman aloittama historiallinen Yhdysvaltain terveydenhoitouudistus.

Lähestymistapa keskittyy inhimillisten valinta- ja päätöksentekotilanteiden ymmärtämiseen ja niihin vaikuttamiseen. Yalen yliopiston julkaisemassa kirjassa *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* yhdysvaltalaistutkijat Richard Thaler ja Cass Sunstein esittelevät sysäysteorian (nudge = sysäys). Sen mukaan julkisen sektorin tulisi rakentaa yhteiskuntaa siten, että kokonaisedun kannalta viisaammat valinnat asetetaan oletusarvoisiksi. Malli ei kuitenkaan rajoita yksilönvapautta: huonoja valintoja ei kielletä, mutta hyviin kannustetaan tekemällä niistä houkuttelevampia ja helpompia. Sysäämällä voidaan saada aikaan niitä hyviä valintoja, joihin ihmiset tietoisesti pyrkivät, mutta joihin he eivät aina käytännössä pysty.

Poliitikot ja päätöksentekijät nähdään sysäysmaailmassa valinta-arkkitehteinä. Jokaisella valinnallamme – tehdyllä tai tekemättä jätetyllä – on vaikutuksensa, ja siksi valinta-arkkitehtuuria tulee kehittää siten, että voimme olla tuottamassa yhteistä hyvää päivittäisillä valinnoillamme. Tai mahdollisimman vähän yhteistä haittaa. Eläkejärjestelmämme on esimerkki sysäyksestä: järjestelmä on julkisesti automatisoitu, koska on koettu etteivät ihmiset kuitenkaan itse säästäisi tarpeeksi palkoistaan vanhuuden varalle.

Valinta-arkkitehtuurin mahdollisuuksia tulisi tarkastella myös muilla sektoreilla kuin politiikassa. Viime kädessä jokainen voi muokata toisten valintoja. Halpern kuvaa libertalistista paternalismia jatkumona vanhemmuudelle, eräänlaisena aikuisten välisenä kumppanuutena. Yhteiskunnan tehtävä on tukea

jäseniensä hyvinvointia ja onnellisuutta, joten julkisen sektorin funktio on rohkaista viisaisiin ratkaisuihin ja luoda sellaiset olosuhteet, joissa onnellisuuden rakentaminen on helpompaa.

Suomessa merkittävin esimerkki libertaristisesta paternalismista on 1970-luvulla aloitettu Pohjois-Karjala-projekti, jossa itäsuomalaisten elintapoihin puututtiin onnistuneesti mittavalla poikkihallinnollisella interventiolla. Kasviksia ajettiin laajasti osaksi päivittäistä ruokavaliota. Kovia rasvoja ja suolaa minimoitiin massaruokailuissa kuten kouluissa ja virastoissa, Liikuntaan kannustettiin kaikilla yhteiskunnan tasoilla helppona ja miellyttävänä vapaa-aikana. Tietysti kasvanut yleinen tietoisuus elintapojen merkityksestä ja terveydenhuollon koheneminen auttoivat minimoimaan riskejä, mutta sysäysprojektin on osaltaan arvioitu laskeneen alueen kuolleisuutta mittavasti.

Sysäyksen voimaan luotetaan myös Valkoisessa talossa. Barack Obaman hallinnon terveydenhuollon erityisneuvonantaja, tohtori Ezekiel Emanuel kertoi haastattelussamme valinta-arkkitehtuurin olevan ajankohtainen keino muokata amerikkalaisten ruokailutottumuksia. Parempien vaihtoehtojen priorisoinnilla voidaan Emanuelin mukaan muotoilla koulu-, virasto- ja armeijaruokalat ympäristöystävällisemmäksi ja terveellisemmäksi aina tuotantoketjuista ruokalistasuunnitteluun. Liittovaltion valtavalla ostovoimalla voi muuttaa koko ruokatuotantoketjun ympäristövaikutuksia ja ohjata suurten massojen ruokailutottumuksia suosimalla luomu- ja lähiruokaa, vähemmän prosessoituja tuotteita ja enemmän kasviksia. Ostovoimalla voi myös puuttua hintaohjaukseen lisäämällä tarjontaketjun tehokkuutta: hyvät vaihtoehdot eivät saa olla kalliimpia.

Emanuelin mukaan sysäysmalli on käytännöllinen keino ohjata tottumuksia. Tärkeä viesti on, että huonoja valintoja ei kielletä, mutta parempiin kannustetaan. Houkutteleva asettelu, halvemmat hinnat ja selkeät pakkausmerkinnät kuten lähiruokatarra saattavat olla vastaus Michelle Obaman luotsaamaan kansallisen lapsilihavuus-projektin haasteisiin. Seuraavana Emanuel haluaisi nähdä sysäysasiantuntijoita, jotka voisivat suunnitella oikeisiin valintoihin ohjaavia prosesseja.

Sysäyksiä voidaan käyttää ruokailun lisäksi muissakin sovelluksissa: esimerkiksi energiatehokas asuminen ja remontoiminen helpottuvat, jos rautakaupat tarjoavat selkeämmin energiaviisaita tuotteita ja kehittävät palvelumallejaan. Sysäysteorian soveltaminen metropolialueen elinvoimaisuuteen nousee oikeiden portinvartijoiden tunnistamisesta: missä päätökset valintapaleteista tehdään? Mitkä toimijat ovat vastuussa laajojen joukkojen arkiratkaisuista, jotka kumuloituvat suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin? Laaja ”päätöspuu” on hyvä työkalu: päätöspuussa kysytään, mitkä kaikki päätöksiä yksilön tulee tehdä, jotta hän voi esimerkiki elää vähän energiaa kuluttavalla tai terveellisellä tavalla. Päätöspuussa siis puretaan yhteiskunnalliset tavoitteet yksilö ja yhteisötason päätöksiksi, joissa tavoite joko toteutuu tai ei. Näin löydetään solmukohdat ja niiden portinvartijat.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU VALINTA-ARKKITEHTUURISSA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Valinta-arkkitehtuurin ymmärtäminen on yksilöiden käyttäytymisen ymmärtämistä. Tätä käyttäytymistä ohjaavat yhteisöt ja portinvartijat. Portinvartijat pitää aktivoida tukemaan hyvinvoinnin kannalta hyviä valintoja.	Valinta-arkkitehtuuria suunnittelemalla saadaan ihmiset tuntemaan kestävän hyvinvoinnin kannalta oikeat valinnat helpoilta. Samalla ymmärrys oikeista valinnoista syvenee.	Kyse on jatkuvasta kokeilemisesta, ihmisten käyttäytymisen seuraamisesta ja siihen reagoimisesta.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?
Kuntien tulee arvioida koko palvelujärjestelmänsä siltä kannalta kuinka ne sysäävät ihmisiä oikeille poluille. Kilpailutuksissa kunnat voivat painottaa palveluiden valinta-arkkitehtuurin vaikutusta kestävään hyvinvointiin. Terveys- ja ympäristöpolitiikan lähtökohdaksi otetaan palveluarkkitehtuuriin liittyvät neuvontapalvelut alueen palveluyrityksille. Kuntien omia työntekijöitä sysätään terveellisiin ja ekologisiin valintoihin ruokaloissa, työmatkavalinnoissa ja hyötyliikunnassa.

7. Monimuotoisen yhteiskunnan palvelurakenne

Paljon yhteiskunnallisia voimavaroja nielevät asiat, kuten koulutus ja terveydenhuolto, hoidetaan Suomessa kuntien ja valtion kautta. Edelleen suuri osa suomalaislapsista nukkuu elämänsä ensimmäiset yöt valtion antamassa äitiyspakkauksen pahvilaatikossa.

Tämä valtion ja kuntien kautta organisoitu yhteinen asioiden hoito on luonut Suomeen valtavan vahvuuden. Kaikenlaisten ihmisten resurssit saadaan mukaan rakentamaan yhteistä yhteiskuntaa. Tämä toimi erityisen hyvin vielä 1900-luvulla. Suomalaiset olivat erittäin homogeeninen porukka. Samanlaisessa kulttuuripiirissä eläneet suomalaiset myös löysivät yhteiskunnan palvelut helposti, koska arjen käytännöt, liikkumisreitit ja ajankäyttö olivat samanlaisia.

Nyt yhä suurempi joukko metropolialueen asukkaista puhuu äidinkielenään muuta kuin suomea tai ruotsia ja kiinnittää elämänsä ehkä Lontoon, Mogadishun tai Mumbain kaltaisiin metropoleihin ja siellä eläviin sukulaisiin. Suhde suomalaiseen yhteiskuntaan ei enää periydy kotoa.

Tällaisessa Suomessa yhteiskunnan palveluille muodostuu uusi funktio. Palveluiden pitää kytkeä käyttäjänsä laajasti suomalaiseen yhteiskuntaan ja tehdä metropolin asukkaat tietoisiksi omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Jo nykyään esimerkiksi lastentarhanopettajilla on tärkeä rooli maahanmuuttajaperheiden kotouttamisessa suomalaiseen yhteiskuntaan.

Eri väestönosien jääminen yhteiskunnan palveluiden ulkopuolelle on iso uhka elinvoimaisuudelle. Tämän vuoksi alueiden, niiden palveluiden ja niiden demokraattisten järjestelmien tulisi olla täällä asujalle ja tänne tulijalle – niin työmatkalaiselle, turistille kuin maahanmuuttajallekin – saavutettava, helppotajuinen ja ystävällismielinen. Alueelta tulee löytyä mahdollisuuksia päästä mukaan niin kaupalliseen elämään kuin ammatillisiin ja sosiaalisiin yhteisöihin. Syksyllä 2010 julkaistun Charles Landryn ja Paul Woodin *Helsinki – An open and cosmopolitan city* -raportin mukaan pääkaupunkiseutu lähestyy tässä kulttuurisessa avoimuudessa muita suuria eurooppalaisia kaupunkeja, mutta on samaan aikaan etääntymässä muusta Suomesta.

Brittiläisen Community links -säätiön perusajatus on, että yhteisöjä tukevat palvelut toimivat demokratian rakentamisen välineinä. Yksittäinen palvelu voi olla vahvin suhde, joka ihmisellä tai hänen lähiyhteisöllään on viralliseen yhteiskuntaan.

Jotta suomalaisen yhteiskunnan ”kaikki mukaan”-eetos on totta tulevaisuudessakin, yhteiskunnan on pystyttävä sitomaan kansalaisia yhteisöihin, palveluihin ja demokratian rakentamiseen entistä paremmin. Hallinnon näkökulmasta yhteisöjen yhdistäminen on käsityötä. Se vaatii laskeutumista yhteisöjen tasolle: selvittämään missä ne liikkuvat, miten ne tekevät päätöksiä ja miten niitä voi yhdistää.

Jokaisen kunnan palvelun tulisi kommunikoida suomalaisen julkisen sektorin perusperiaatteita ja toimia niiden mukaan. Jotta ihmiset pääsevät mukaan tähän toimintaan, entistä suuremman osan palveluista täytyy olla sellaisia, että ihmiset myös kokonaisina yhteisöinä identifioituvat niiden käyttäjiksi. Alueiden

kilpailukyvyn ylläpitämiseksi maahanmuuttajaperheet ja -yhteisöt pitää tuoda mahdollisimman lähelle yhteiskunnan rakenteita ja palveluiden käyttäjäksi samalla ymmärtäen niihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet.

Ihmisten houkutteleminen palveluiden käyttäjiksi on tärkeää myös siksi, että monipuolisella käyttäjäkunnalle lunastetaan oikeutus palveluiden tuottamiselle. Suomessa maksetaan esimerkiksi lapsilisää kaikista lapsista riippumatta vanhempien tuloista. Tätä on perusteltu sillä, että on hyvä, että kaikki yhteiskunnan jäsenet ovat tulonsiirtojen saajina jossain elämänsä vaiheessa. Saman periaatteen täytyy toteutua myös esimerkiksi kulttuuripalveluissa. Mikäli niitä käyttää vai pieni osa ihmisistä, oikeutus palveluille rapautuu. Tämä rapauttaisi ajatusta kestävän hyvinvoinnin luomisesta julkisen sektorin kautta.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU MONIMUOTOISISSA PALVELUISSA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Palveluiden lähtökohdaksi otetaan käyttäjän yksilölliset tarpeet ja elinkaari erilaisten palveluiden käyttäjänä. Samalla yksilön päätöksiä ohjaava yhteisö tulee olennaiseksi. Siksi yhteisöt pitää tunnistaa. Tähän tarvitaan palveluiden tuottajien jalkautumista pois toimistosta.	Yhteisöihin luodaan esimerkkejä synnytetyistä ratkaisuista. Näin ymmärrys ongelmista syvenee.	Toimivampien palveluiden rakentaminen edellyttää yrityksen ja erehdyksen menetelmää. Lähtökohtana on, että käyttäjän palvelusuhde kestää vuosia, ei yhtä palvelutapahtumaa. Näin syntyy tilaa uusille ratkaisumalleille.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Julkisilla palveluilla on pystyttävä vaikuttamaan myös niihin ihmisiin, jotka eivät osaa tulla hakemaan tukea palvelupisteestä. Siksi palveluiden lähtökohtana pitää olla jalkautuminen käyttäjien pariin, erilaisten tarpeiden ja käyttäjäryhmien tunnistaminen sekä näille sopivien ratkaisumallien muotoileminen.

Monet julkisista palveluista (mm. koulutus, sosiaalipalvelut, kroonisten sairauksien hoito) perustuvat pitkään asiakassuhteeseen, jossa kyse ei ole yhdestä ratkaisusta vaan käyttäjän pidemmän elämänkaaren ohjaamisesta. Tämä edellyttää käyttäjän motivoimista ja voimaannuttamista mukaan palvelun kehittämiseen. Siksi palveluita ei voida arvioida vain teknisen tehokkuuden vaan pidempiaikaisen vaikuttavuuden perusteella.

8. Nyrjäyttävä kulttuuri muutosvoimana

Kulttuuriin, taiteeseen ja urheiluun liittyvien palvelujen merkitys ihmisten elämänlaadulle on kasvamassa. Kyselyt niin Euroopasta kuin Pohjois-Amerikastakin osoittavat, että ihmiset hakeutuvat yhä enemmän kaupunkiseuduille, joiden kulttuuri- ja urheilutarjonta on vilkasta ja vetovoimaista. Bilbaon ja Glasgown onnistuneiden esimerkkien kannustamana kulttuurista on tullut 20 vuoden aikana merkittävä kaupunkikehityksen työkalu.

Kulttuurin suurin merkitys piilee siinä, että se auttaa ihmisiä katsomaan uudella tavalla elämän vaikeita kysymyksiä. Se auttaa ihmisiä kokeilemaan uusia ajatuksia ja ymmärtämään itsestään uusia puolia. Kulttuurin nyrjäyttävä kokeminen tuo myös ihmisiä yhteen kokemaan yhteenkuuluvuutta.

Toisin sanoen: kulttuurin voima on itse tekemisessä ja kokemusten jakamisesta. Itse tekemisen ja yhdessä kokemisen muodot muuttuvat jatkuvasti. Erilaiset tekemisen tavat liikuttavat eri tavoin eri aikoina ja eri sukupolvia. Siksi elinvoimainen kulttuuri edellyttää jatkuvaa kokeilemista ja muutosta.

Metropolialueella kulttuuriin sijoitetaan merkittäviä määriä julkisia varoja. Yksin pääkaupunkiseudun kunnat käyttävät siihen noin 100 miljoonaa euroa vuodessa ja valtion pääkaupunkiseudulla sijaitsevat taidelaitokset ainakin saman verran.

Toimittaja Antti Järvi ja tutkija Tommi Laitio esittelevät näitä budjettilukuja keväällä 2010 ilmestyneessä kirjassaan *Saa koskea – 10 konstia väkevämpään kulttuuriin.* He päätyvät kysymään, osaammeko oikeuttaa yhteiskuntapoliittisesti sen, miten kulttuuribudjetit käytämme. Monen kunnan kulttuuribudjetista 60–90 prosenttia kuluu pysyvien rakenteiden kuten kaupunginteatterin, kaupunginmuseon ja kaupunginorkesterin – pitkälti siis rakennusten ja pysyvän henkilökunnan – ylläpitoon.

Ääneen lausumaton perustelu tälle rahanjaolle on se, että keskeisten julkisten taideinstituutioiden ajatellaan edustavan taiteen huippua – parhaita tekijöitä parhaissa puitteissa. Tällöin kulttuurin yhteiskunnallinen merkitys ymmärretään ennen kaikkea valmiiden teosten kautta: ammattilainen tuottaa teoksen, joka tarjoaa erityisiä elämyksiä yleisölle. Teokset ja niiden tuottamat elämykset vahvistavat koko yhteiskuntaa.

Järven ja Laition relevantti havainto on, että meillä on myös monta muutakin tapaa kokea kulttuuri kuin se, jota nykyinen kulttuuripolitiikka priorisoi. Lähtökohtana voi olla kulttuuriammattilaisten yhteistyö tietyn yleisöryhmän kanssa, näiden elämänkokemuksia ja ongelmia käsitellen. Teos voidaan kytkeä osaksi laajempaa yhteiskunnallista keskustelua. Yleisö voidaan ottaa osaksi esitystä. Tai sitten lähtökohdaksi voidaan ottaa yleisön kouluttaminen taidemuodon ilmaisun tulkintaan. Mutta yhtälailla arvokasta voi olla amatöörien itse tekeminen ja sen tuottama voimaantuminen.

Jotta tämä toteutuu, on kulttuurin julkista rahoitusta avattava laajemmalle kuin tekijäjoukolle kuin nyt. Lähtökohdaksi on otettava se, miten kulttuurilla voidaan vaikuttaa eri ihmisryhmien kestävään hyvinvointiin. Tämä tarkoittaa usein sitä, että kulttuuria tehdään yhdessä kokijoiden kanssa, ei pelkästään ammattilaisten kesken.

Mutta näitä lupauksia ei onnistuta lunastamaan, jos kulttuurin tukemisen perusteita ei perustella ja oikeuteta kunnolla vaan lähtökohtana ovat instituutiot ja traditio. Kulttuuri ei näin myöskään kuulu kaikille eikä se tee hyvää. Se on vain kulttuuria.

Parhaimmillaan kulttuuri – vaikkapa yleisöä osallistavana tanssiteoksena, uudenlaisen kokemisen tapoja stimuloivana veistoksena tai oman suhteen yhteiskuntaan nurinpäin kääntävänä teatteriesityksenä – toteuttaa design-ajattelun parhaita periaatteita. Elinvoimainen metropoli tukee kulttuuria mutta ymmärtäen kulttuurin monipuolisen potentiaalin tehdä ihmisten elämästä parempaa ja rikkaampaa.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU NYRJÄYTTÄVÄSSÄ KULTTUURITARJONNASSA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Taide on tapa puhutella ihmisiä. Tunnistamalla yhteisön kieli voidaan synnyttää jaettuja kokemuksia ja toimijuutta. Julkisesti tuetussa kulttuurissa on otettava prioriteetiksi erilaisten yleisöjen tunnistaminen.	Taiteen avulla ihmiset voidaan saada näkemään oma paikkansa maailmassa uudella tavalla. Mitä enemmän elämykseen liittyy omaa aktiivista tekemistä, sen vahvempi vaikutus.	Taiteen lähtökohtana on uusien ilmaisutapojen kokeileminen. Tilojen ja instituutioiden sääntöjen ei tule rajoittaa tätä kokeilemista.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Metropolialueen kulttuurirahoitus arvioidaan uudella tavalla. Lähtökohtana ei ole enää tiettyjen taidemuotojen tai instituutioiden vanha asema. Sen sijaan kulttuuria ryhdytään arvottamaan suhteessa sen kykyyn aktivoida eri ihmisryhmiä. Ihmisten itse tekeminen ja taiteen kytkeminen muihin sektoreihin (koulut, terveydenhoito, sosiaalipalvelut) nostetaan nykyistä vahvempaan asemaan. Samalla valtaosa kuntien kulttuuri-instituutioille suunnatuista rahoista avataan kaikkien haettavaksi.

9. Epävirallisen oppimisen areenat

Elämänmittaisesta oppimisesta on tullut totta. Emme välttämättä huomaa sitä, mutta osaamisemme karttuu lähes aina kun joudumme esimerkiksi uuteen työtilanteeseen. Siksi oppimista tapahtuu nykyään lähes kaikkialla.

Koko yhteiskunta on pedagogisoitumassa. Oppiminen on entistä enemmän sosiaalista toimintaa, jossa sosiaalisten verkostojen rakenne ja vahvuus vaikuttavat tiedon kulkuun ja laatuun. Design-ajattelun periaatteita noudattaen osaamispääoman kartuttamisessa kyse on erilaisten yhteisöjen tunnistamisesta. Osaamistaan jakavat ja taitoja tarvitsevat löytävät toisensa tulevaisuudessa mahdollisesti toimivammin perinteisten instituutioiden ulkopuolella.

Innovaatioiden synnyttämiseksi tarvitsemme *Helsinki – An Open and Intercultural City* -raportin mukaan uusia oppimisen tapoja, kohteita ja paikkoja. Tilallinen ja sosiaalinen avoimuus tukevat otollisten epävirallisten oppimisympäristöjen muodostumista.

Epävirallisia oppimisen areenoita muodostuu myös erilaisten yhteisöjen ja internetin ympärille. Esimerkkejä ovat englantilainen 35 000 henkilön ”opintopiiri” School of Everything, useissa maissa Suomea epävirallisemmin periaattein toimiva Kolmannen iän yliopisto tai vapaaehtoisvoimin yleisön kiinnostuksen mukaan kursseja ja opintopiirejä tarjoava Public School Helsinki, joka on osa kansainvälistä verkostoa.

Kyse on aiemmin esittelemästämme kognitiivisen ylijäämän kierrättämisprosessista. Ihmiset etsivät jatkuvasti käytännön ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. Kestävää hyvinvointia tavoittelevan yhteiskunnan haasteena on tukea osaamista, joka muodostuu aktiivisisissa kokeiluissa sekä edistää sen näkyvyyttä ja toimivien ratkaisujen leviämistä.

Yksi selvä askel käyttäjälähtöisten innovaatioiden vauhdittamiseksi voidaan ottaa tukemalla epämuodollista oppimista. Myös ammatillisesti innovaatiot syntyvät usein lähellä käytäntöä ja niiden syntyprosessit ovat kaukana tieteen ehdoilla tuotettavien innovaatioiden luomisesta.

Euroopan innovaatiotutkimuksen mukaan vain noin 4 prosenttia innovaatioista perustuu yliopistolliseen tutkimukseen. Varsinkin häijyimpiin ongelmiin tarvittavien ratkaisujen määrä on niin iso, että kognitiivista ylijäämää on tärkeää sekä jakaa tasaisemmin että kultivoida – kuten mitä tahansa muutakin yhteiskunnan resurssia. Tämän avulla pystymme kehittämään uusia ratkaisuita yhteisiin haasteisiin.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU, KUN LUODAAN EPÄVIRALLISEN OPPIMISEN AREENOJA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Uudenlaiset oppimisyhteisöt tarjoavat oppijoille mahdollisuuden keskittyä oman motivaationsa kannalta keskeisiin seikkoihin. Yhteisö mahdollistaa vertaisoppimisen.	Ymmärrys maailmasta ja yhteiskunnan kohtaamista ongelmista muuttuu koko ajan. Siksi tarvitaan monenlaisia oppimisen muotoja aikuisväestölle.	Opettaja ei ole ainoa, joka voi auttaa oppimaan. Vertaisoppiminen on tehokasta, mutta vaatii kokeilemista, yrittämistä ja erehtymistä.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Tarvitaan metropolin vertaisoppimisen ohjelma. Se täydentää koulutusinstituutioiden jättämiä katveita ja auttaa vaikeasti tavoitettavia ihmisryhmiä uuden osaamisen omaksumiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa resursseja School of everything -tyyppisten vertaisoppimisen ryhmien tukemiseen. Sivistysvaroja on käytettävä yhä enemmän myös siihen, että vertaisoppimisen välineet saadaan kaikkien ulottuville. Kuntien omat työpaikat voivat toimia pilottina vertaisoppimisen hankkeille.

CASE:

School of Everything – opettajat ilman kouluja

MEILLÄ JOKAISELLA ON TAITOJA, JOIDEN JAKAMATTA JÄTTÄMINEN ON TUHLAUSTA.

Metropolialueella on osaamista enemmän kuin koskaan. Osaaminen tarvitsee kasvaakseen uusia oppimisalustoja. Opettaminen ei ole perinteisten koulutusinstituutioiden yksinoikeus.

Näistä ajatuksista syntyi Iso-Britanniassa School of Everything. Se yhdistää eri taitojen tarvitsijat ja niitä osaavat. Palvelun avulla voit saada esimerkiksi ranskantunteja tai koulutusta mehiläisten hoidosta. Verkossa toimiva palvelu etsii alueeltasi haluamasi taitojen innokkaat jakajat tai voit itse ilmoittautua halukkaaksi opettajaksi. Hinnan määrävät opettajat itse. Voit kartuttaa osaamistasi melkein missä ja koska tahansa.

Tulevaisuudessa osaamistarpeet monimuotoistuvat erityisesti luvussa kolme esiteltyjen muutosilmiöiden takia. Hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kannalta on elintärkeää, että ihmisillä on mahdollisimman helppoja tapoja kartuttaa lisää osaamispääomaa ja myös jakaa sitä vertaistensa keskuudessa.

10. Deliberatiivisen demokratian foorumit

Suoran demokratian menetelmiä – esimerkiksi sitovia kansanäänestyksiä – kehittämällä ei ole mahdollista lähentää riittävästi yksilöä ja päätöksentekomekanismeja. Tämäntyyppisistä keinoista seuraavista ongelmista on monta esimerkkiä. Esimerkiksi Sveitsissä päätöksenteko on varsin aikaa vievää. Erilaiset lobbausryhmät voivat aktiivisella toiminnallaan vaikuttaa merkittävästikin suoran demokratian tuloksiin.

Suoran demokratian menetelmien lisäksi metropolialueella on kehitettävä uusia julkisen keskustelun alustoja, deliberatiivisia foorumeja. Tällaisia ovat esimerkiksi kansalaisista kootut ryhmät ja foorumit: kootaan tavallisia kansalaisia yhteen pohtimaan ja puntaroimaan tiettyä asiaa. Sattumanvaraisesti valitulle ryhmälle esitetään tausta-aineistot ja eriävät näkökulmat. Tuomioistuimen tyyliin ryhmät voivat pyytää lisätodisteita tai kutsua valittuja tahoja kuultavaksi. Tällaisia mekanismeja on käytetty erityisesti paikallistason päätöksenteossa.

Tällä tavoin eri yhteisöjen on mahdollista osallistua päätöksentekoon ja vastata edustuksellisuuden mukanaan tuomiin ongelmiin. Harva meistä kokee, että eduskunta on koko kansaa tasapuolisesti edustava otos erilaisista yhteiskuntaan kuuluvista yksilöistä. Deliberatiivisen demokratian tarkoitus on täyttää tätä katvealuetta. Demokraattisten osallistumismahdollisuuksien tiedetään nostavan myös subjektiivista hyvinvointia.

Talousjournalisti James Surowiecki osoittaa *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations* –teoksessaan vakuuttavasti, kuinka laaja joukko tekee usein heille esitetyn aineiston pohjalta parempia päätöksiä kuin nykyinen asiantuntijuuteen perustuva päätöksentekokoneisto.

Isoksi havainnoksi on muodostunut se, että yksilöiden ja ryhmien mielipiteet muuttuvat usein merkittävälläkin tavalla aineistojen ja keskustelujen siivittämänä. Foorumit eivät tarjoa täten vain kanavaa erilaisille näkökulmille, vaan altistavat ne todelliselle puntaroinnille. Keskustelujen pohjalta on helpompi luoda erilaisia kokeiluita, sillä tällä tavoin päätöksen kohteet ovat osallistuneet suunnitteluun jo alkuvaiheessa. Täten uudet kokeilut tuntuvat omilta.

Esimerkiksi Kanadassa erilaisia deliberatiivisen demokratian malleja on käytetty runsaasti, myös merkittävien asioiden kuten äänestämisjärjestelmän uudistamiseen liittyneissä keskusteluissa. Kanadassa poliitikot ovat huolestuneet siitä, mitä perinteiselle edustuksellisuuteen ja parlamentarismiin nojaavalle politiikalle käy, jos tällaiset toimivaksi todistetut mallit yleistyvät. Poliitikkojen kohdalla huoli on sinänsä ymmärrettävää, mutta yhteiskunnan muutoksen kannalta deliberatiivisen menetelmät luovat toivoa demokratian uudelleenrakentamisesta.

Kuuluisin esimerkki deliberatiivisesta demokratiasta lienee Porto Alegren kaupunki Brasiliassa. Sen budjetti laaditaan vuosittain osallistavan budjetoinnin logiikalla. Noin viisikymmentätuhatta kaupunkilaista osallistuu seuraavan vuoden budjetin suunnitteluun. Kaikki eivät tietenkään osallistu kaikkiin budjetoinnin osa-aluieisiin, mutta kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuuden kannalta keskeisiin osiin.

Koska kaupunkilaiset ovat saaneet itse päättää, mihin kaupungin rahoja suunnataan, on verojen ja julkisten palveluiden suosio noussut selvästi. Menetelmä on levinnyt Porto Alegresta jo yli sataan kaupunkiin Brasiliassa. Kritiikki on kohdistunut siihen, ettei tälläkään mekanismilla osallistumaan pääse kuin kolmisen prosenttia asukkaista – ja että tähän kolmeen prosenttiin on kuulunut suhteessa enemmän jo valmiiksi aktiivisia yksilöitä. Kuitenkin menetelmässä on paljon hyviä ominaisuuksia, jolla julkisen sektorin ja ihmisten välistä kuilua on kiritty kiinni.

MITEN DESIGN-AJATTELU TOTEUTUU DELIBERATIIVISEN DEMOKRATIAN FOORUMEILLA?

YHTEISÖJEN TUNNISTAMINEN	YHTEISÖJEN KYTKEMINEN HÄIJYIMPIIN ONGELMIIN	PROTOTYYPIT
Deliberatiivisen demokratian ydinajatuksena on tunnistaa yhteisöt, joihin päätöksenteon kohteena olevat asiat vaikuttavat. Vain kaikille avoimeen keskusteluun ja yhteisen tahdon muodostumiseen nojaavat päätökset voivat nauttia luottamusta.	Deliberatiivisen käytännön lähtökohtana on tehdä aiheesta eri ihmisryhmien kannalta ymmärrettävä. Parhaimmillaan päätöksenteko on nopeampaa kuin kerran neljässä vuodessa linjaa uudistava edustuksellinen järjestelmä.	Deliberatiiviset menetelmät lyhentävät matkaa päätöksenteon ja kokeilun välillä. Kokeiluista kerättävä informaatio tulee suoremmin osaksi päätöksentekoa.

MITÄ METROPOLIALUEEN KUNNAT VOIVAT TEHDÄ?

Metropolialueen yhteistä hallintoa kehitettäessä on tilaa deliberatiivisille käytännöille, koska kilpailevaa edustuksellista rakennetta ei ole. Esimerkiksi metropolialueen kuntien yhteisissä pilottihankkeissa voitaisiin kokeilla osallistuvaa budjetointia. Tätä mahdollisuutta ei kannata hukata.

Kuntien omia edustuksellisia rakenteita on syytä arvioida aina aika ajoin satunnaisotannalla valitun kansalaispaneelin toimesta. Näin saadaan tervejärkistä käyttäjäpalautetta päätöksenteon legitimiteetistä ja parhaimmillaan innovatiivisia kehittämisideoita ulkopuolisilta toimijoilta.

Luvussa 7 käytetyt keskeiset lähteet

Apps for Democracy http://www.appsfordemocracy.org/

BarCamp http://barcamp.org/

BLAND, JONATHAN 2010. *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin – Ison-Britannian malli ja sen kokemukset.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 22/2010.

BENKLER, YOCHAI 2006. *The Wealth of Networks, How Social Production Transforms Markets and Freedom.* Yale University Press, New Haven and London.

EDWARDS, CHARLIE 2009. *Resilient Nation.* Demos, London. http://demos.co.uk/files/Resilient_Nation_-_web-1.pdf?1242207746

EMANUEL, EZEKIEL. Haastateltu 3.9.2010, Demos Helsinki.

Foo Camp http://foocamp10.wiki.oreilly.com/wiki/index.php/Main_Page

GEHL, JAN & GEMZOE, LARS 2004. Public Spaces Public Life - Copenhagen. Danish Architectural Press, Copenhagen.

HALPERN, DAVID 2010. *The Hidden Wealth of Nations.* Polity Press, Cambridge.

JACOBS, JANE 1961. *The Death and Life of Great American Cities.* Random House, New York.

JÄRVI, ANTTI & LAITIO, TOMMI 2010. *Saa koskea. 10 konstia väkevämpään kulttuuriin.* Tammi, Helsinki.

KYTTÄ, MARKETTA; BROBERG, ANNA & KAHILA, MAARIT 2009. *Lasten liikkumista ja terveyttä edistävä urbaani ympäristö.* Yhdyskuntasuunnittelu 2009, nro 2., vol. 47, p. 6–25.

LANDRY, CHARLES & WOOD, PHIL 2010. *Helsinki as an Open and Intercultural City.* Comedia ja Helsingin kaupunki, Helsinki.

Mobile Monday http://www.mobilemonday.net/

NURMIO, AARNE & TURKKI, TEPPO 2010. *Elinvoimainen Suomi.* Raportti. Sitra, Helsinki. http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Elinvoimainen%20Suomi.pdf?download=Lataa+pdf

POIKOLA, ANTTI; KOLA, PETRI & HINTIKKA, KARI A. 2010. *Julkinen data. Johdatus tietovarantojen avaamiseen.* Liikenne- ja viestintäministeriö. http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964902&name=DLFE-10617.pdf&title=Julkinen%20data

School of Everything http://schoolofeverything.com/

Social Innovation Camp http://www.sicamp.org/

SUROWIECKI, JAMES 2004. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations.* Doubleday, New York.

THALER, RICHARD & SUNSTEIN, CASS 2009. *Nudge, Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness.* Penguin Books, London.

TAPSCOTT, DON JA WILLIAMS, ANTHONY D. 2007. *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything.* Portfolio.

Kirjallisuusluettelo

AHLMAN, ERIK 1976. *Kulttuurin perustekijöitä. Kulttuurifilosofisia tarkasteluja.* 2. painos. Gummerus, Jyväskylä.

ALANEN, JUSSI-PEKKA 2009. *Helsinki. Kansakunnan pääkaupunki - ihmisten metropoli.* Polemia-sarjan julkaisu nro 74. Kunnallisalan kehittämissäätiö, Helsinki. http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia_74_web_0.pdf

ALANEN, OLLI; KASKINEN, TUULI; NEUVONEN, ALEKSI; MOKKA, ROOPE; LAITIO, TOMMI; ONNELA, SATU; SILFVERBERG, OUTI & VASSINEN SIMO 2010. *Onnellisuuspoliittinen manifesti – kohti yhden maapallon tulevaisuuksia.* Demos Helsinki, Helsinki. WWF. http://www.demos.fi/files/onnellisuusmanifesti_NEW.pdf

ALLARDT, ERIK 1976. *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia.* WSOY, Porvoo.

American Psychological Association 2009. *Psychology and Global Climate Change: Addressing a Multi-faceted Phenomenon and Set of Challenges. Report of the American Psychological Association Task Force on the Interface Between Psychology and Global Climate Change.* Task Force Report, September 2009.

BACON, NICOLA; BROPHY, MARCIA; MGUNI, NINA; MULGAN, GEOFF & SHANDRO, ANNA 2010. *The State of Happiness.* The Young Foundation, London.

BARTELSMAN, ERIC 2005. *Politiikkatoimenpiteitä teknologisen eturintaman saavuttamiseksi ja siellä pysymiseksi.* Teoksessa Hyytinen Ari & Rouvinen Petri (toim.) 2005. 297-318.

BENKLER, YOCHAI 2006. *The Wealth of Networks, How Social Production Transforms Markets and Freedom.* Yale University Press, New Haven and London.

BENTLEY, TOM 2005. *Everyday Democracy. How we get the politicians we deserve.* Demos, London.

BENTLEY, TOM & WILSDON, JAMES (toim.) 2003. *The Adaptive State. Strategies for personalising the public realm.* Demos, London.

BERGSON, HENRI 1958. *Henkinen tarmo.* Alkuteos L'énergie spirituelle 1919. WSOY, Porvoo.

BLAND, JONATHAN 2010. *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin – Ison-Britannian malli ja sen kokemukset.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 22/2010.

Bok, Derek 2010. *Politics of Happiness What Government Can Learn From the New Research on Well-Being.* Princeton University Press, Princeton.

BROWN, TIM 2009. *Change by Design, How design thinking transforms organizations and inspires innovation.* Harper Business, New York.

BOYLE, DAVID;COOTE, ANNA; SHERWOOD, CHRIS & SLAY, JULIA 2010. *Right Here, Right Now. Taking co-production into the mainstream.* New Economics Foundation, London.

BOYLE, DAVID; SLAY, JULIA & STEPHENS, LUCIE 2010. *Public Services Inside Out. Putting co-production into practice.* New Economics Foundation, London.

CASTELLS, MANUEL JA HIMANEN, PEKKA 2001. *Suomen tietoyhteiskuntamalli.* WSOY, Helsinki.

CHAPMAN, JAKE 2004. *System Failure. Why Governments must learn to think differently.* Demos, London.

CHESBROUGH, HENRY 2003. *Open Innovation, The new Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Harvard Business School Press, Boston, Mass.

CHRISTENSEN, CLAYTON M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Harvard Business School Press, Boston, Mass.

CHRISTENSEN, CLAYTON M., ANTHONY SCOTT D. & ROTH, ERIK A. 2004. *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change.* Harvard Business School Press, Boston, Mass.

COTTON, HILLARY & LEADBEATER, CHARLES 2004. *Health: Co-creating Services.* Red Paper 01. Design Council, London.

DAILY, GRETCHEN (toim.) 1997. *Nature's Services. Societal dependance on natural ecosystems.* Island Press, Washington.

DEWEY, JOHN 2006. *Julkinen toiminta ja sen ongelmat.* Vastapaino, Tampere.

DOZ, YVES & KOSONEN, MIKKO 2008. *Fast Strategy, How strategic agility will help you stay ahead of the Game.* Wharton School Publishing.

EDWARDS, CHARLIE 2009. *Resilient Nation.* Demos, London. http://demos.co.uk/files/Resilient_Nation_-_web-1.pdf?1242207746

ELZEN, BOELIE, FRANK W. GEELS & KEN GREEN (toim.) 2004. *System Innovation and the Transition to Sustainablity, Theory, Evidence and Policy.* Edward Elgar.

EMANUEL, EZEKIEL. Haastateltu 3.9.2010, Demos Helsinki.

ESTRIN, JUDY 2009. *Closing the Innovation Gap, Reigniting the spark of creativity in a global economy.* McGrow Hill, New York.

EVAN arvo- ja asennetutkimus 2009. *Kapitalismi kansan käräjillä.*

——— 2007. *Satavuotias kuntotestissä.*

FLORIDA, RICHARD 2005. *Luovan luokan esiinmarssi. Miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää.* Talentum, Helsinki.
FLORIDA, RICHARD JA GULDEN, TIM 2005. *The World is Spiky.* The Atlantic Monthly. October 2005.
FLOYD, CHRISTIANE; MEHL, WOLF-MICHAEL; REISIN, FANNY; SCHMIDT, GERHARD & WOLF, GREGOR 1989. *Out of Scandinavia: Alternative Approaches to Software Design and System Development.* Human-Computer Interaction, 4(4), 253–350.
FOROOHAR, RANA 2010. *The real green revolution. Clean tech will create jobs, but subtly.* Newsweek, April 12, 2010.
FRIEDMAN, THOMAS L. 2005. *The World is Flat, A Brief History of the Twenty-First Century.* Farrar, Straus and Giroux, New York.
GARDNER, HOWARD 2006. *Multiple Intelligences. New Horizons in Theory and Practice.* Basic Books, New York.
GEELS, FRANK W., ELZEN, BOELIE & GREEN, KEN 2004. *General introduction; system innovation and transitions to sustainability.* In Elzen Boelie, Frank W. Geels & Ken Green (toim.) 2004, 1–16.
GEHL, JAN & GEMZOE, LARS 2004. *Public Spaces Public Life – Copenhagen.* Danish Architectural Press, Copenhagen.
GILPIN, ROBERT 2001. *Global Political Economy. Understanding the International Economic Order.* Princeton University Press, New Jersey.
Globalisation and World Cities 2008. *The World According to GaWC 2008.* http://www.lboro.ac.uk/gawc/world2008t.html
HALPERN, DAVID 2010. *The Hidden Wealth of Nations.* Polity Press, Cambridge.
——— 2005. *Social Capital.* Polity Press, Cambridge.
HARMAAKORPI, VESA JA MELKAS, HELINÄ (toim.) 2008. *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmienvälimaastossa.* Acta-sarja. Kuntaliitto, Helsinki.
HARRIS, JONATHAN; WISE, TIMOTHY; GALLAGHER, KEVIN & GOODWIN, NEVA (toim.) 2001. *A Survey of Sustainable Development, Social and Economic Dimensions.* Foreford by Amartya Sen. Island Press, Washington.
HARTIKAINEN, HANNA JA HETEMÄKI, LAURI 2008. *Hollannin malli (transition management) ja sen soveltuvuus metsien käytön politiikkaan.* Metlan työraportteja 101.
HAUTAMÄKI, ANTTI 1997. *Hyvä elämä kansalaisten Suomessa. Teoksessa Kimmo Kajaste (toim.), Suomalainen mahdollisuus, Näkökulmia hyvinvointimme tulevaisuuteen.* s. 32–51. Oy Edita Ab, Helsinki.
——— 2007. *Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu. Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia.* Helsingin kaupungin tietokeskus, Tutkimuskatsauksia 1/2007.
——— 2008. *Kestävä innovointi, Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä.* Sitran raportteja 76.
HELPMAN, ELHANAN 2004. *The Mystery of Economic Growth.* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., London, England.
HIMANEN, PEKKA 2010. *Kukoistuksen käsikirjoitus.* WSOY, Helsinki.
HYYTINEN, ARI & ROUVINEN, PETRI (toim.) 2005. *Mistä Talouskasvu syntyy?* ETLA sarja B 214. Taloustieto Oy, Helsinki.
HÄMÄLÄINEN, TIMO 2010. *Elinkeino- ja innovaatiopolitiikan uudistamistarpeet.* Teoksessa Petri Rouvinen & Pekka Ylä-Anttila (toim.) Kriisin jälkeen. Taloustieto Oy, Helsinki.
HÄTÄLÄ, JOHANNA & RUSANEN, JARMO 2010. *Suomen aluerakenteen viimeaikainen ja tuleva kehitys.* Nordia Tiedonantoja 1/2010. Oulu.
JACOBS, JANE 1961. *The Death and Life of Great American Cities.* Random House, New York.
JÄRVI, ANTTI & LAITIO, TOMMI 2010. *Saa koskea. 10 konstia väkevämpään kulttuuriin.* Tammi, Helsinki.
KAO, JOHN 2007. *Innovation Nation, How America is Losing Its Innovation Edge, Why That Matters, and What We Can Do to Get It Back.* Free Press, New York, London, Toronto, Sydney.
KRUGMAN, PAUL 2008. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008.* W. W. Norton & Company, New York.
KOSKINEN, SEPPO, SÖDERLING, ISMO & MARTELIN, TUIJA (toim.) 2007. *Suomen väestö.* Gaudeamus, Helsinki.
KYTTÄ, MARKETTA; BROBERG, ANNA JA KAHILA, MAARIT 2009. *Lasten liikkumista ja terveyttä edistävä urbaani ympäristö.* Yhdyskuntasuunnittelu 2/2009, 6-25.
LANDRY, CHARLES & WOOD, PHIL 2010. *Helsinki as an Open and Intercultural City.* Comedia ja Helsingin kaupunki, Helsinki.
LEADBEATER, CHARLES 2004. *Personalisation through Participation. New Script for Public Services.* Demos, London.
LIIKANEN, HANNA-LIISA 2010. T*aiteesta ja kulttuurista hyvinvointia – ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014.* Opetusministeriön julkaisuja 2010:1.
LINDBERG, MARJUT 2009. *Pienten tuloerojen kansat pärjäävät parhaiten.* Helsingin Sanomat 9.12.2009.

LOVIO, RAIMO 2009. *Luova tuho – ikuinen toivo.* Tiede & edistys 1/09, 1–17.
MALIRANTA, MIKA JA YLÄ-ANTTILA, PEKKA 2010. *Kasvustrategia kateissa? Suomen talouden ja teollisuuden tulevaisuus.* Talous & Yhteiskunta 2010:2, 50-57.
——— (toim.) 2007a. *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus.* Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA sarja B 228. Taloustieto Oy, Helsinki.
——— 2007b. *Politiikkapäätelmiä, yhteenvetoa ja johtopäätöksiä.* Teoksessa Maliranta Mika ja Ylä-Anttila Pekka (toim.) 2007a, Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA sarja B 228, 215–228. Taloustieto Oy, Helsinki.
MARTIN, RONALD L. 2003. *A study of the factors of regional competitiveness.* A final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy.
MERIMAA, MAIJA JA STÅHL, JENNI 2009. *Helsingin metropolialueen kansainvälisen kilpailukyvyn määrittely ja mittaaminen – esiselvitys.* Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, raportti 16–2009.
MOKKA, ROOPE JA NEUVONEN, ALEKSI 2006. *Yksilön ääni. Hyvinvointivaltio yhteisöjen ajalla.* Sitran raportteja 69. Sitra, Helsinki.
MOROWITZ, HAROLD 2004. *The Emergence of Everything: How the World Became Complex.* Oxford University Press.
MUSTONEN, PEKKA 2010. *Structural views over 'creative' Helsinki.* City of Helsinki Urban Facts, study reports 2010.
MULGAN, GEOFF; STEINBERG, TOM & SALEM, OMAR: *Wide Open. Open source methods and their future potential.* Demos, London.
NURMIO, AARNE & TURKKI, TEPPO 2010. *Elinvoimainen Suomi.* Raportti. Sitra, Helsinki. http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Elinvoimainen%20Suomi.pdf?download=Lataa+pdf
NUSSBAUM, MARTHA 2008. *Who Is the Happy Warrior? Philosophy Poses Questions to Psychology.* Journal of Legal Studies, 2008, vol. 37, issue S2, pages 81–113.
OSTROM, ELINOR 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.* Cambridge University Press, Cambridge.
POIKOLA, ANTTI; KOLA, PETRI JA HINTIKKA, KARI A. 2010. *Julkinen data. Johdatus tietovarantojen avaamiseen.* Liikenne- ja viestintäministeriö. http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964902&name=DLFE-10617.pdf&title=Julkinen%20data
PORTER, MICHAEL 1990. *The Competitive Advantage of Nations.* Free Press.
PRAHALAD C.K. & KRISHNAN M.S. 2008. *The New Age of Innovation, Driving cocreated value through global networks.* McGrew Hill, New York.
Pääkaupunkiseudun neuvottelukunta 2007. *Pääkaupunkiseudun väestö- ja palvelutarveselvitys 2015 ja 2050.*
RAUNIO, MIKA, PIHLAJAMAA, ELINA & CARROLL, HANNA 2009. *Työmarkkinoiden kansainvälistymispalvelut: Ulkomaalaisen osaamisen kanava Suomen elinkeinoelämään.* Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 3. Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki.
ROBINSON, JENNY 2006. *Ordinary Cities: Between Modernity and Development.* Routledge, New York.
RODRIK, DANI 2007. *One Economics Many Recipes; Globalization, Institutions, and Economic Growth.* Princeton University Press.
RUCKENSTEIN, MINNA 2010. *Kohti ihmislähtöistä innovaatioympäristöä.* Tieteessä tapahtuu 1/2010, 37–38.
RUSHKOFF, DOUGLAS 2003. *Open Source Democracy. How online communication is changing offline politics.* Demos, London.
SCHUMPETER, JOSEPH A. 2009. *Luovan tuhon prosessi.* Tiede & edistys 1/09, 40–45.
SHIRKY, CLAY 2010. *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age.* Penguin Press, New York.
SEECK, HANNELE 2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin.* Gaudeamus, Helsinki.
SENNETT, RICHARD 2008. *The Craftsman.* Allen Lane, London.
SEN, AMARTYA 2009. *The Idea of Justice.* Allen Lane, London.
——— 1993. *Capability and Wellbeing.* Teoksessa Martha Nussbaum & Amartya Sen (toim.) The Quality of Life. Clarendon Press, Oxford.
SIMPURA, JUSSI 2009. *Stiglitzin komissio paaluttaa yhteiskuntien edistyksen ja hyvinvoinnin mittaamisen tämän päivän maailmaan.* Yhteiskuntapolitiikka 74. 2009:5, 554–559.
STEINBOCK, DAN 2010. *Greater Helsinki Metropolitan – Global Crisis, European Turmoil, Finnish Cities.* Julkaisematon.
STERN, NICHOLAS 2006. *The Economics of Climate Change: The Stern Review.* Cambridge University Press, Cambridge.
STEVENSON, BETSEY & WOLFERS, JUSTIN 2008. *Economic Growth and Subjective Wellbeing: Reassessing the Easterlin Paradox.* Brooking Papers on Economic Activity, 2008:1, 1–87.
STIGLITZ, JOSEPH, SEN, AMARTYA & FITOUSSI, JEAN-PAUL 2009. *Report by the Comission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.* Julkaistu 14.9.2009 (www.stiglitz-sen-fitoussi.fr).

SUROWIECKI, JAMES 2004. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations.* Doubleday, New York.

TAPSCOTT, DON & WILLIAMS, ANTHONY D. 2007. *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything.* Portfolio.

TEISMAN, GEERT R. & EDELENBOS, JURIDIAN 2004. *Getting through the "twilight zone": managing transitions throught process-based, horizontal and interactive governance.* Teoksessa Elzen Boelie, Frank W. Geels & Ken Green (toim.) 2004. 168–190.

THALER, RICHARD & SUNSTEIN, CASS 2009. *Nudge, Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness.* Penguin Books, London.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. *Alueelliset innovaatiokeskittymät globaalissa taloudessa.* Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2010.

——— 2009. *Evaluation of the Finnish National Innovation System, Policy Report.* Taloustieto, Helsinki. http://www.tem.fi/files/24928/InnoEvalFi_POLICY_Report_28_Oct_2009.pdf

VARGO, S. L., MAGLIO, P.P. & AKAKA, M.A. 2008. *On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective.* European Management Journal 26, 145–152.

VIHANTO, MARTTI 2010. Evoluutioprosessin piirteitä ja vaikutuksia taloudessa. Tieteessä tapahtuu 2/2010, s. 3–15.

VON HIPPEL, ERIC 2005. *Democratizing Innovation.* The MIT Press, Cambridge, Mass.

WILKINSON, RICHARD & PICKETT, KATE 2009. *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better.* Allen Lane, London.

WILKINSON, WILL 2007. *In Pursuit of Happiness Research: Is It Reliable? What Does It Imply for Policy?* Cato Institute Policy Analysis 590. Washington DC: Cato Institute. http://www.cato.org/pub_display.php?pub_id=8179.

WEBER, STEVEN 2004. *The Success of Open Source.* Harvard University press, Boston.

WWF 2008. The Living Planet Report.

YOUNG, MICHAEL 1985. *The Raise of Meritocracy.* Thames and Hudson, London.

ZUBOFF, SHOSHANA & MAXMIN, JAMES 2002. *The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and The Next Episode of Capitalism.* Penguin, New York.