



2018

DEMOS
HELSINKI

Sisällys

Esipuhe: Ratkaisevat 12 vuotta	3
Demos Helsingin kohokohdat 2018	5
Vetovoimaiset kaupungit tehdään yhdessä	8
Tulevaisuuden johtajat kohtaavat jälkiteollisen maailman haasteet	14
Oikeus jatkuvaan oppimiseen kuuluu kaikille	19
Tutkittu tieto osaksi päätöksentekoa	24
Menestyvän yrityksen on ymmärrettävä toimialaansa laajempia muutoksia	29
Tehtävä seuraavalle hallitukselle: kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen	33
Faktaa vuodesta 2018	38

Ratkaisevat 12 vuotta



PROFIILIKUVAT:
HELI BLÄFIELD

JUHA LEPPÄNEN
DEMOS HELSINGIN
TOIMINNANJOHTAJA

Vuosi 2018 oli Demos Helsingillä muutosten vuosi. Vuoden alussa uusi strategiamme tuli todeksi. Kuusi tiimiämme työskentelevät nyt eri puolilla maailmaa kestävämpien ja demokraattisempien yhteiskuntien saavuttamiseksi. Ensimmäisen vuoden jälkeen uskallan sanoa, että päätös toimia aktiivisesti Suomen ja Pohjoismaiden ulkopuolella oli sekä oikea että ainoa mahdollinen.

Muutos on harvoin helppoa. Olen valtavan ylpeä siitä työstä, jonka Demoksen yli 50 työntekijän joukko teki vuonna 2018. Pystyimme kuusi uutta tiimiä, ja käytännössä jokaisen demoslaisen arki muuttui uusien tiimikaverien myötä. Entistä haastavimmat projektit pakottivat meistä jokaisen oppimaan päivittäin uutta. Rekrytoimme 12 uutta ihmistä, ja teimme viidenneksen työstämme Suomen ulkopuolella. Projektityömme lisäksi nyt myös kaksi demoslaista asuu Suomen ulkopuolella, yksi Berliinissä ja toinen Pariisissa.

Viime vuoden aikana teimme töitä lähes 20 maassa ja yli 130 projektissa. Suunnittelemme maailman neljänneksi suurimmalle joukkoliikenneoperaattorille RATP:lle uutta liikkumisen visiota, johdimme konsortiota joka arvioi ensimmäistä kertaa maailmassa kansallisvaltion kykyä päästä kestävä kehityksen (Agenda 2030) tavoitteisiin, tuimme kansainvälistä Punaista ristiä uuden strategian tekemisessä ja autoimme Suomen EU-puheenjohtajakauden valmistelussa. Kaikkein tärkeimpänä: Toimme useita isoja organisaatioita tekemään työtä uusien kumppaneiden ja ennen kaikkea ihmisten kanssa. Tästä hyvänä esimerkkinä on yhteistyö Helsingin kaupungin kanssa, minä lopputuloksena yli 1000 ihmistä osallistui Helsingin keskustan tulevan vision valmisteluun.

Vuoden 2018 yksi merkittävimmistä tapahtumista oli lokakuussa julkaistu IPCC:n raportti. Sen keskeinen viesti oli, että ilmaston lämpenemisen täytyy jäädä 1,5 asteeseen. Ilmastomuutos muuttui kertaheitolla koko kansan keskustelunaiheeksi ja onneksi osin myös toiminnaksi. Marraskuusta eteenpäin puolestaan Ranskan keltaliivit tekivät koko maailmalle selväksi, ettei ilmastomuutosta onnistuta hillitsemään ellei samalla varmisteta, että ratkaisut ovat oikeudenmukaisia ja reiluja kaikille.

Meillä on aikaa vuoteen 2030 saakka. 12 vuotta. Näiden kahdentoista vuoden aikana meidän täytyy muuttaa teollisen yhteiskuntamme perusta. Tuotanto, työn tekeminen, kulutus – viime vuosikymmenten kivijalat – ovat kaikki perustuneet fossiilitalouteen, jonka jatkaminen ei enää ole mahdollista.

*Käsillä on aika, jolloin muodostetaan
uudet kumppanuudet, liiketoimintamallit
ja asenteet, jotka mahdollistavat elämisen
tällä planeetalla myös jatkossa.*

Tämä muutos ei ole helppo. Teollinen yhteiskunta on saatava muunnettua sel-
laiseksi jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, joka on sosiaalisesti oikeudenmukainen
ja jota ei ole rakennettu fossiilisten polttoaineiden varaan. Kyseessä on maailman
vaikein tehtävä.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että seuraavien kahdentoista vuoden aikana kaikki
merkittävät toimialat joutuvat käymään läpi ison muutoksen. Esimerkiksi kiin-
teistöt, liikkuminen, energia ja maatalous eivät tule jatkamaan totutuilla urilla.
Liikkuminen on hyvä ja konkreettinen esimerkki ristivedosta, joka yhteiskuntam-
me eri osa-alueita kohtaa. Koko kaupunkirakenteemme perustuu yksityisautoon
ylivoimaisena liikkumisen teknologiana. Tämän teknologian ympärille on raken-
nut maailman toiseksi suurin toimiala. Kukaan ei tiedä, miten tämä toimiala
muutetaan nollahiiliseksi ilman kohtuutonta sosiaalista kustannusta. Samaan
aikaan meillä ei ole vaihtoehtoa. Käsillä on aika, jolloin muodostetaan uudet
kumppanuudet, liiketoimintamallit ja asenteet, jotka mahdollistavat elämisen tällä
planeetalla myös jatkossa. On varmaa, että tämän yhtälön ratkaisijat menestyvät.

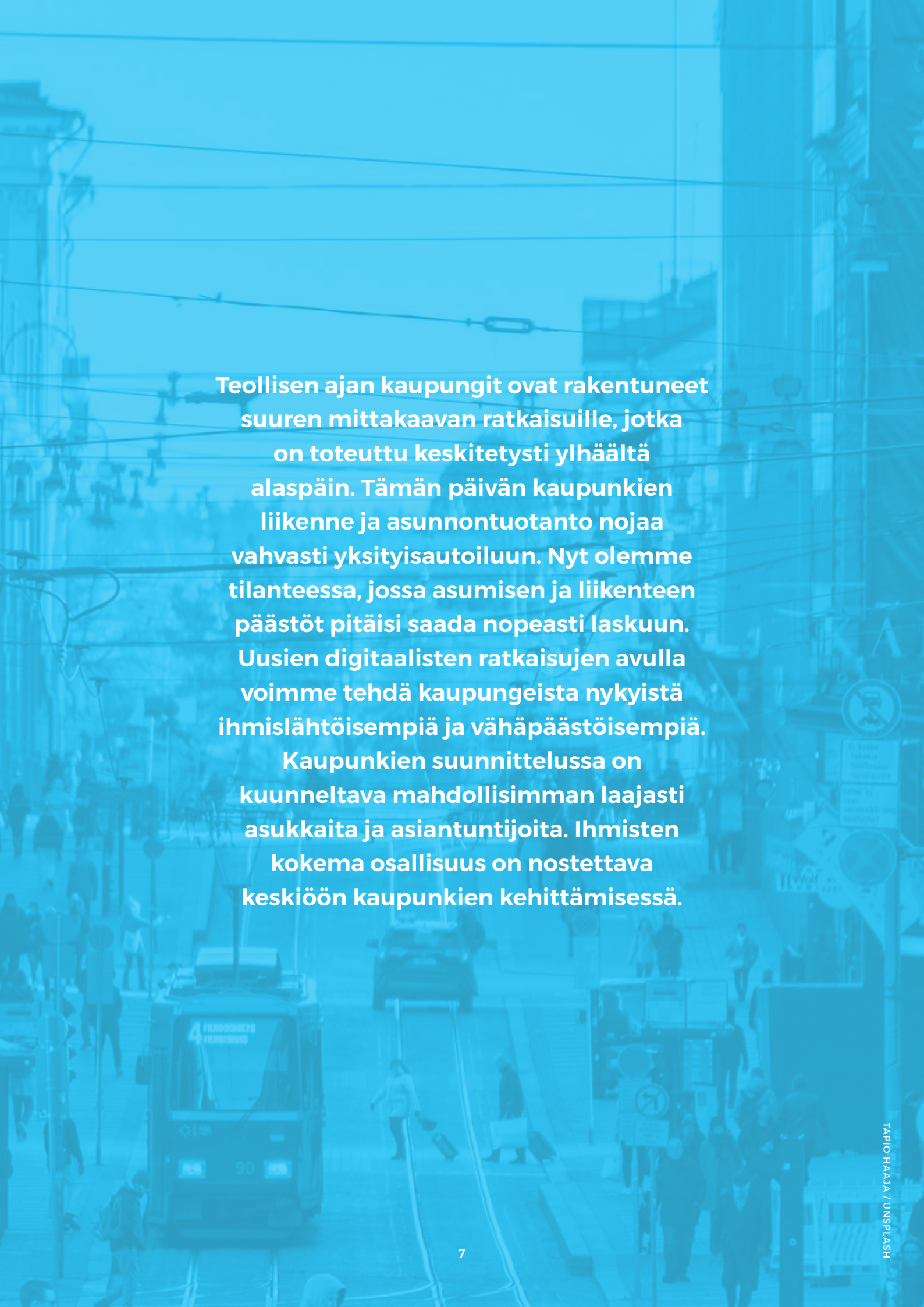
Seuraavat 12 vuotta tarkoittavat, että tulemme tekemään yhä vaikeampia asioita.
Tulemme luultavasti myös epäonnistumaan entistä useammin. Tulemme työs-
kentelemään organisaatioiden kanssa, joiden kanssa olemme eri mieltä, mutta
joiden muutoksessa on suurin potentiaali positiiviselle vaikutukselle.

Seuraavat 12 vuotta eivät ole helppoja. Onnistumme vain, jos uskallamme
rikkoa vanhat raja-aidat ja myönnämme, ettei kenelläkään ole valmiita vastauksia.
Me Demoksella yritämme auttaa niin hallintoja, kaupunkeja, yliopistoja, yrityksiä
kuin järjestöjäkin tässä muodonmuutoksessa.

Demos Helsingin kohokohdat 2018







Teollisen ajan kaupungit ovat rakentuneet suuren mittakaavan ratkaisuille, jotka on toteuttu keskitetysti ylhäältä alaspäin. Tämän päivän kaupunkien liikenne ja asunnontuotanto nojaa vahvasti yksityisautoiluun. Nyt olemme tilanteessa, jossa asumisen ja liikenteen päästöt pitäisi saada nopeasti laskuun. Uusien digitaalisten ratkaisujen avulla voimme tehdä kaupungeista nykyistä ihmislähtöisempiä ja vähäpäästöisempiä.

Kaupunkien suunnittelussa on kuunneltava mahdollisimman laajasti asukkaita ja asiantuntijoita. Ihmisten kokema osallisuus on nostettava keskiöön kaupunkien kehittämisessä.

URBAN TRANSFORMATIONS

Vetovoimaiset kaupungit tehdään yhdessä

Siirtyminen jälkiteolliseen aikaan pakottaa kaupungit muuttumaan. Olimme mukana luomassa visiota Helsingin keskustalle ja strategiaa Kotkan kaupungille. Kutsuimme ihmiset kertomaan, millaisessa kaupungissa he haluaisivat asua.



SAKARI PÖNNIÖ

Kotka on Suomen 19. suurin kaupunki, ja sen satama on merkittävä vientiteollisuuden solmukohta.

Kotka on noin 50 000 asukkaan kaupunki, joka sijaitsee Kymijoen suistossa Suomenlahden rannikolla 136 kilometrin päässä Helsingistä. Kotkassa toimii Suomen suurin yleissatama, joka on elintärkeä kulkureitti maan vientiteollisuudelle. Tammikuussa 2019 sataman kautta kulki yhteensä 1,5 miljoonaa tonnia tavaraa.

Monen muun keskisuuren suomalaisen kaupungin tavoin Kotkassa on parhaillaan käynnissä voimakas elinkeino- ja väestörakenteen muutos. Perinteisen teollisuuden työpaikkoja katoaa ja uusia syntyy muun muassa palvelualalle. Kotkan kaupunginjohtaja **Esa Sirviö** kertoo, että lähi-vuosien suurimmat haasteet liittyvät kaupungin väestörakenteeseen.

– Väestö vähenee ja ikääntyy, kun nuoret muuttavat pois kaupungista opiskelemaan. Kotkasta puuttuu ammattikorkeakoulun jälkeinen koulutus, mikä on sääli, koska alueen yritykset kaipaavat osaavaa työvoimaa, Sirviö sanoo.

Kotkan kaupunki pyysi Demos Helsinkiä autamaan uuden, vuoteen 2025 tähtäävän strategian luomisessa. Tavoitteena oli tuoda strategiatyöhön ulkopuolista näkökulmaa, luoda kotkalaisten näköinen strategia ja varmistaa, että kaupunkilaiset pääsevät vaikuttamaan sen tekemiseen.

– On tärkeää, että strategiaan päätyneet oivallukset ovat kaupunkilaisten itsensä tekemiä eikä jonkun muun sanelemia. Kun idea koetaan omaksi, sitä on myös helpompi viedä eteenpäin, vanhempi konsultti **Louna Laurila** sanoo.

Strategiatyön pohjana toimi kaupungin vuonna 2017 teettämä asukaskysely, jota täydennettiin projektin kuluessa. Kauppakeskus Pasaatiin avattiin tammikuussa pop up -toimisto, jossa kaupungin työntekijät kertoivat strategiatyöstä ja kysyivät asukkailta, mihin suuntaan Kotkan kaupunkia pitäisi kehittää. Kaupunkilaiset saivat lähettää kysymyksiä ja kommentteja myös hankkeen verkkosivuilla julkaistun strategiapelin kautta.

– Kotkalaiset toivoivat, että uudessa strategiassa puhuttaisiin enemmän koulutuksesta. Osaamisen kehittäminen rakennemuutoksen koettelemassa kaupungissa koettiin tärkeäksi monessa puheen-vuorossa, Laurila sanoo.

Kotkassa on suuri venäjänkielinen vähemmistö, joka haluttiin ottaa huomioon strategian suunnittelussa. Venäjänkielisiä suomalaisia edustava Cultura-säätiö auttoi tavoittamaan Kotkan venäjänkielisiä asukkaita. Nuorisoryhmiä tavoitettiin puolestaan nuorisovaltuuston kautta.



LOUNA LAURILA
VANHEMPI KONSULTTI
DEMOS HELSINKI



KAISA SCHMIDT-THOMÉ
VANHEMPI ASiantuntija
DEMOS HELSINKI

Demos Helsinki veti myös työpajoja Kotkan kaupunginvaltuuston jäsenille ja kaupungin viranhaltijoille. Hämeenlinnan kaupungintalolla järjestettiin kaksipäiväinen seminaari, jossa käsiteltiin tulevaisuuden megatrendejä ja niiden merkitystä Kotkalle. Seminaari haluttiin järjestää Hämeenlinnassa, koska se oli kotkalaisten mielestä hyvä esikuva toimivasta kaupungista.

– Seminaari oli henkisesti tärkeä osa prosessia. Valtuutetut pääsivät hetkeksi Kotkan ulkopuolelle saamaan uusia ajatuksia, vanhempi asiantuntija **Kaisa Schmidt-Thomé** sanoo.

Kotkan uusi strategia tähtää vuoteen 2025. Sen kärkenä toimivat kolme poijua: oppiva ja yrittävä Kotka, upean elinympäristön Kotka sekä yhteinen Kotka. Lisäksi kaupunki pyrkii lisäämään digitaalisia ratkaisuja, jotka palvelevat yrityksiä, vierailijoita ja muualla asuvia e-kotkalaisia.

Kotkan kaupunginvaltuusto hyväksyi uuden strategian toukokuussa 2018. Hanke oli ehdolla Suomen Strategisen Johtamisen Seuran (SSJS) vuoden strategiateoksi ja se ylsi kilpailussa lopulta kolmen parhaan joukkoon. Työ palkittiin SSJS:n kunniamaininnalla, jonka perusteluissa todetaan, että strategian toteuttaminen oli Suomen mittakaavassa poikkeuksellista.

Kaupunginjohtaja Esa Sirviö kertoo, että strategia on jo näkynyt kotkalaisten arjessa. Vuoden 2019 talousarvioon on otettu vaikutteita strategiasta ja ystävänpäivän ympärillä vietettiin koko kaupungin yhteistä rakkausviikkoa.

– Erityisesti meitä on innostanut strategian laatimisen yhteisöllinen prosessi, johon haastettiin rohkeasti mukaan tavallisia kaupunkilaisia ja monia tärkeitä sidosryhmiä, Sirviö sanoo.

Keskustavisio Helsingille

Keskusta on kaupungin sydän, jonka pitää olla avoin kaikille. Helsingin keskustassa näkee kaupungin historian eri vaiheet. Keskusta on läsnä ihmisten arjessa ja juhlassa. Se elää vuorokauden ja vuodenaikojen mukaan, samassa rytmissä kaupunkilaisten kanssa.

– Hyvä keskusta on helposti lähestyttävä ja yhteisesti jaettu tila, johon ihmiset tulevat eri syistä: kuluttamaan, viettämään aikaa, hakemaan elämyksiä ja tekemään töitä. Ja aina kun ihmiset kokoontuvat yhteen, se generoi uutta toimintaa ja luottamusta, Kaisa Schmidt-Thomé sanoo.

Helsingissä käynnistyy lähivuosina useita hankkeita, jotka muovaavat kaupungin keskustaa. Esimerkiksi uusi kävelykeskusta, Kauppatorin kehittäminen sekä rautatien alittava polkupyörätunneli tekevät Helsingistä hyvin erilaisen kaupungin. Hel-

singin kaupunkiympäristö kääntyi Demos Helsingin puoleen varmistaakseen, että visiotyöhön osallistui myös sellaisia ihmisiä, jotka eivät tyypillisesti ota kantaa kaupunkisuunnitteluun. Kaupunkilaisten ja Demos Helsingin kutsumien asiantuntijoiden avulla pyrittiin muodostamaan yhteinen kaupunkivisio, joka katsoo kantakaupunkia laajemmin kuin yksittäisissä hankkeissa on mahdollista.

– Keskustavision tavoitteena on toimia liimana erilaisten kaupungin hankkeiden välillä ja varmistaa, että visiota tehdessä kuullaan mahdollisimman paljon erilaisia sidosryhmiä. Kaavoittajat tunnustivat, että heillä ei ole kaikkea tietoa siitä, mitä nyt ja tulevaisuudessa kaivataan, vanhempi konsultti **Henrik Suikkanen** sanoo.

Helsingiläisten lisäksi visioon kysyttiin näkemyksiä muualla asuvilta ihmisiltä, jotta uusi keskusta voisi palvella mahdollisimman hyvin myös heitä. Sosiaalisessa mediassa julkaistiin kaikille avoimia kyselyjä ja lokakuussa Kampin Narinkkatorille pystytettiin kolmeksi päiväksi Keskustaverstas, jossa järjestettiin paneelikeskusteluja, musiikkiesityksiä ja näyttelyitä.

Paneelikeskustelussa käsiteltiin muun muassa Helsingin historiaa, tulevaisuutta ja sitä, miten kaupunkia voisi kehittää kokonaisvaltaisella

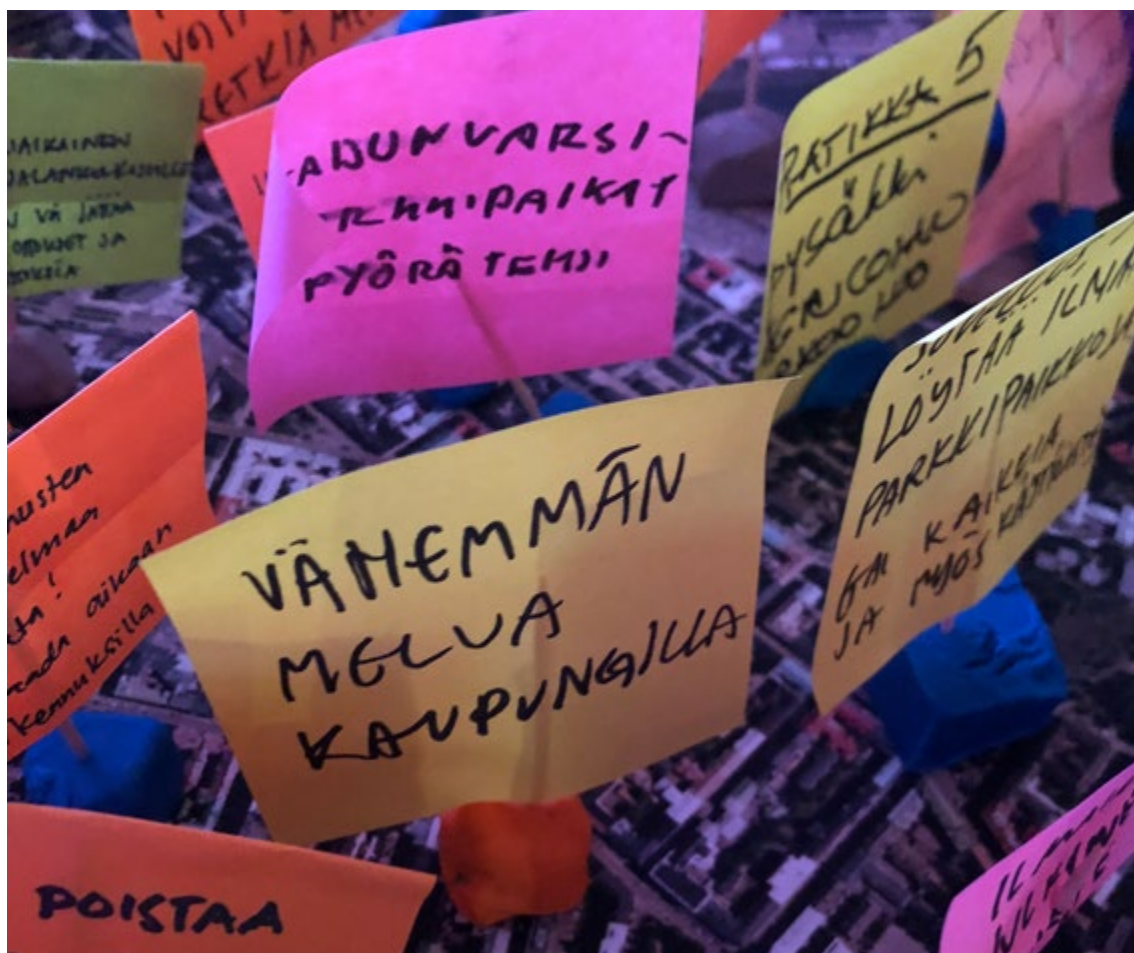


HENRIK SUIKKANEN
VANHEMPI KONSULTTI
DEMOS HELSINKI



RIKU MATTILA

Demos Helsingin projektikoordinaattori Otto-Wille Koste vetämässä paneelia Kampin Narinkkatorin Keskustaverstaalla.



RIKU MATTILA

Keskustaverstaalla kaupunkilaiset kertoivat, miten he haluaisivat muuttaa Helsingin keskustaa.

tavalla niin, että se huomioi ihmisten erilaiset taustat ja rajoitteet. Kaupungin identiteettiä olivat pohtimassa muun muassa Helsingin yliopiston historian professori **Laura Kolbe** ja entinen apulaiskaupunginjohtaja **Pekka Sauri**.

Keskustaverstaan keskeinen sijainti mahdollisti hyvin erilaisia kohtaamisia. Erityisen tärkeää oli tavoittaa niin kutsuttuja hiljaisia ryhmiä, kuten ensimmäisen sukupolven suomalaisia ja sellaisia nuoria, jotka eivät muuten ole aktiivisia vaikuttajia.

– Halusimme saada kaikkien äänen kuuluviin keskustan kehittämisessä. Mielestäni pääsimme pois turhasta vastakkainasettelusta. Kun kaupunki on vetovoimainen, se on myös kiinnostava paikka muuttaa, tulla töihin ja perustaa yrityksiä, Suikkanen sanoo.

Elinvoimainen pääkaupunki on koko Suomen etu. Helsinki kilpailee ensisijaisesti Tukholman ja Kööpenhaminan kanssa. Visiotyö on ollut iso satsaus kaupungilta uudelleenlaiseen tapaan luoda tulevaisuuden kaupunkia.

– Demokratia on muutakin kuin äänestämistä. Tarvitsemme vuorovaikutteista demokratiaa, jossa tarjoamme ihmisille uusia tapoja vaikuttaa elinympäristöönsä, Suikkanen sanoo.

Helsingin kaupungin kaavoittajan **Kerttu Kurki-Issakaisen** mukaan laajan vuorovaikutuksen järjestäminen yhteistyössä Demos Helsingin kanssa toi keskustan kehittämiseen uusia näkökulmia ja loi keskustelevan ilmapiirin, jossa oli turvallista esittää myös eriäviä näkemyksiä.

– Etenkin Elinkeinoelämän roundtable-keskustelu oli antoisa tilaisuus, jossa osallistujat aidosti pohtivat yhdessä kehittämisen suuntaa ja kokonaisuutta. Paneeleissa oli hyvä sekoitus eri alojen edustajia kantakaupungin alueelta, ja pystyimme hyödyntämään Demos Helsingin verkostoja, Kurki-Issakainen sanoo.

Helsingin keskustan visiotyön vuorovaikutusvaihe päättyi vuoden 2019 alussa. Vuoden 2019 aikana on tarkoitus analysoida kerättyä materiaalia ja jalostaa se eheäksi kokonaisuudeksi, koko keskustan yhteiseksi visioksi.



**Teollinen yhteiskunta on rakennettu
vahvasti julkisella ohjauksella, jossa
suunnittelun ja päätöksenteon
mallit ovat hierarkkisia ja lineaarisia.
Näiden mallien teho ja kyky ratkaista
nykypäivän suuria haasteita on
hiipunut. Julkinen hallinto tarvitsee
uusia työkaluja, jotka vapauttavat
resursseja yhteiskunnalliseen
ongelmanratkaisuun ja johtajia,
jotka avaavat rohkeasti ovia eri
kansalaisryhmille.**

GOVERNANCE INNOVATION

Tulevaisuuden johtajat kohtaavat jälkitekollisen maailman haasteet

Yksi työmme painopisteistä on kehittää julkisen hallinnon työntekijöiden kyvykkyyksiä sekä parantaa tulevaisuuden johtajien taitoja innovoida ja luoda uutta kokeilujen kautta.



Demos Helsingin Governance Innovation -tiimi osallistui helmikuussa World Government Summitiin Dubaissa.

Luottamus poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen hallintoon horjuu länsimaissa. Yhä harvempi meistä uskoo enää, että omalla sukupolvella on edellistä paremmat edellytykset hyvään elämään. Ihmisten tyytymättömyys näkyy laskevissa äänestysprosentteissa ja populististen ääriliikkeiden suosion kasvussa. Miten julkisen hallinnon kyvykkyyksiä voisi eri maissa vahvistaa ja päivittää niin, että ne pystyvät tarjoamaan vastauksia 2000-luvun suuriin haasteisiin? Miten politiikka ja julkinen hallinto voittaisi taas kansalaisten luottamuksen?

Osa haasteesta palautuu siihen, miten julkisen hallinnon työntekijät näkevät jälkiteollisen ajan yhteiskunnan ja kykenevät tarttumaan sen mukanaan tuomiin haasteisiin. Demos Helsinki on kuluneen vuoden aikana ollut mukana useassa hankkeessa, joissa julkisen hallinnon työntekijöitä ja johtajia on rohkaistu toimimaan uudella tavalla.

Toukokuussa Demos Helsinki järjesti Kairossa yhdessä YK:n kehitysohjelman UNDP:n kanssa koulutuksen, jossa tartuttiin näihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Koulutukseen osallistui edustajia yhteensä 18 eri maasta, joiden lähtökohdat olivat keskenään hyvin erilaiset. Joissain maissa oltiin jo perustamassa julkisen hallinnon innovaatioyksikköä (innovation lab), mutta toisissa maissa



KATRI SARKIA
VANHEMPI KONSULTTI
DEMOS HELSINKI

erilaiset lähestymistavat julkisen hallinnon työhön olivat täysin uusi asia.

Vanhempi konsultti **Katri Sarkia** kertoo, että koulutukseen osallistuneiden maiden monimuotoisuus vaati järjestäjiltä asiantuntemusta ja kykyä räätälöidä sisältöjä.

– Muutimme hieman alkuperäistä suunnitelmaa. Keskityimme osallistujamaiden erityispiirteisiin ja tunnistimme, mikä lähestymistapa innovaatioihin hyödyttäisi kutakin hallintoa eniten, Sarkia sanoo.

Työpajassa julkisen hallinnon innovaatioita käsiteltiin yksittäisten hankkeiden sijaan suurena kokonaisuutena, johon kuuluu esimerkiksi uusien yleishyödyllisten ja käytännöllisten ajatusten luominen, kehittäminen ja toimeenpaneminen. Innovaatiot voivat olla teknologisia tai sosiaalisia. Ne saavat usein alkunsa rohkeista, joskus epäonnistuneistakin kokeiluista. Parhaimmillaan innovaatiotyö on osa pitkäjänteistä hallinnon kehittämistä.

Kaikki innovaatiot lähtevät tavoitteesta, jossa määritellään, mitä uusilla innovaatioilla halutaan saavuttaa.

– Innovaatiot ovat kehittämistyötä, joten täytyy tietää, mitä kohti mennään. Esimerkiksi innovaatioyksikkö on väline tehdä innovaatioita, ei innovaatio itsessään. Yksikköä ei kannata perustaa, jos ei tiedä, mitä sillä tehdään. Muuten se on vain tyhjä taikasana ilman konkreettista sisältöä, Sarkia sanoo.

Tulevaisuuden johtajien kyvykkyydet

UNDP:n innovaatiokoulutuksen lisäksi Demos Helsinki on osallistunut julkisen hallinnon johtajien koulutukseen Suomessa ja Virossa. Molemissa hankkeissa on tarkoitus kehittää julkisen hallinnon työntekijöiden kyvykkyyksiä. Kun työmenetelmät vastaavat nykyajan vaatimuksia, työ on usein myös inspiroivampaa.

Tulevaisuuden johtajat on Suomen valtiovarainministeriön ja muiden osallistujatahojen rahoittama ohjelma julkisen hallinnon johtajille. Siihen valittujen johtajien keski-ikä on noin 50 vuotta ja he ovat jo nyt merkittävässä asemassa suomalaisessa yhteiskunnassa. Ohjelman toteuttamisesta vastaa kehittämisskeskus Haus, joka on kolme kertaa tilannut Demos Helsingiltä innovaatiomodulin, jossa johtajat haastetaan viikon ajaksi kampailemaan jälkiteollisen maailman haasteiden parissa.

Hausin kehitysjohtajan **Ari Sihvolan** mukaan tulevaisuuden johtamisen on oltava rohkeaa ja eettisesti kestävää. Hyvän johtajan on hallittava isoja kokonaisuuksia ja oltava valmis liikkumaan ketterästi erilaisten toimenkuvien välillä.

– Kurssilla hahmotimme yhdessä sitä, mitä tulevaisuuteen varautuminen vaatii johtajilta tässä hetkessä. Lisäksi korostimme yhteiskehittämisen ja kokeilukulttuurin tuomaa lisäarvoa julkisen hallinnon johtamisessa, Sihvola sanoo.



SHATHA ALHASHMI

Mikko Annala ja Katri Sarkia kertoivat julkisen hallinnon kokeilujen edistämisestä Dubaissa.

Kurssilla johtajat pohtivat muun muassa miten siiloutunut ministeriö rakenne voi tehokkaasti osallistua ilmastonmuutoksen ratkaisuun, mikä on julkisen hallinnon rooli innovaatiokehityksen ohjaamisessa ja millä tavoin tekoäly voi auttaa palveluiden järjestämisessä elämäntapahtumien ympärille. Välineikseen johtajat saavat kokeilut, pitkän aikavälin politiikkavalmistelun sekä yhteiskehittämisen.

– Johtajilla on oiva mahdollisuus oppia uusia menetelmiä ja viedä niitä eteenpäin omaan arkeen. Monen kohdalla leirin opit ovatkin kääntyneet esimerkiksi kokeiluhankkeiksi, uusiutuneiksi työmenetelmiksi tai yhteiskehittämisen toimintatavoiksi, Sarkia sanoo.

Viro on kansainvälisesti tunnettu edelläkävijä julkisen hallinnon digitaalisissa innovaatioissa. Joulukuussa 2014 Viro perusti ensimmäisenä maana e-kansalaisuuden, jonka kautta kaikilla on vapaa pääsy julkisen hallinnon digitaaliin palveluihin maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Demos Helsinki järjesti viime vuonna kaksi kertaa kokeilumenetelmiin keskittyvän koulutuksen Viron julkisen hallinnon työntekijöille.

Vanhempi asiantuntija **Mikko Annala** kertoo, että koulutuksen tärkein tavoite on uudistaa julkisen hallinnon työntekijöiden perinteisiä ajattelutapoja. Ensimmäinen askel on oppia tunnistamaan ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita ja muodostamaan niiden pohjalta hypoteeseja.

– Jos minulla on esimerkiksi arvaus, että työvoimapaalvelun muuttaminen digitaalseksi tuottaa tyytyväisempiä asiakkaita, minun pitäisi miettiä, miten tätä hypoteesia kannattaisi kokeilla ennen uudistuksen toteuttamista, Annala sanoo.

Simulaatioharjoituksessa koulutukseen osallistujat järjestäytyivät edustamiensa organisaatioiden sijaan tosielämästä poimittujen ongelmien ympärille. Ryhmät etsivät yhdessä ratkaisuja muun muassa eläkkeisiin, sään ääri-ilmiöihin ja liiketurvallisuuteen liittyviin haasteisiin.

Demos Helsingin lisäksi koulutusta olivat järjestämässä Viron huippujohtajien koulutuskeskus sekä paikallinen ajatushautomo Praxis. Euroopan unionin rahoittama ohjelma on osa laajempaa koulutusohjelmaa, joka tähtää ihmisten osaamisen vahvistamiseen ja julkisen hallinnon palveluiden kehittämiseen.

– Tulevaisuudessa hallinnon pitää pystyä siirtymään hitaista suunnitteluun pohjautuvista toimintatavoista kevyempiin, notkeampiin ja kokeilupohjaisiin innovaatioihin. Tallinnan työpaikoissa harjoittelimme simulaatioiden avulla sitä, mitä Suomen hallituksen ajama kokeilukulttuuri tarkoittaa käytännössä, Annala sanoo.



MIKKO ANNALA
VANHEMPI ASiantuntija
DEMOS HELSINKI



Teollinen yhteiskunta on nojannut vahvasti putkimaisiin koulutuksen ja työelämän instituutioihin, joissa nuoruusiässä hankittu tutkinto takaa työn ja toimeentulon. Nyt nämä instituutiot ovat muuttumassa, ja työelämä vaatii jatkuvaa oppimista. Jotta siirtymä jälkiteolliseen aikaan olisi reilu ja oikeudenmukainen, meidän on tarjottava ihmisille keinoja kehittää omaa osaamistaan ketterästi elämän eri vaiheissa. Näin varmistamme, että kaikille on tarjolla mielekkäitä tapoja osallistua yhteiskunnan rakentamiseen.

NEW HORIZONS

Oikeus jatkuvaan oppimiseen kuuluu kaikille

Google ja SAK katsovat samaa haastetta eri suunnista. Etsimme heidän kanssaan ratkaisuja jatkuvaan oppimiseen.



RIKU MATTILA

Demos Helsingin Leena Alanko kertomassa jatkuvan oppimisen haasteista.

Siirtyminen jälkiteolliseen yhteiskuntaan muuttaa käsitystämme työstä. Suomen työ- ja elinkeinoministeriö on arvioinut, että vuoteen 2030 mennessä jopa 900 000 suomalaista täytyy uudelleen kouluttaa teknologian kehityksen muuttaessa työelämää.

Nykyään ei enää riitä, että ihminen opiskelee itselleen yhden ammatin ja jatkaa samassa työssä eläkeikään asti. Teknologisen murroksen keskellä tutkinnot vanhenevat nopeasti ja työntekijän on päivitettävä omaa osaamistaan jatkuvasti, jotta hän pystyy vastaamaan uusiin haasteisiin. Kun vaatimukset muuttuvat tiuhaan tahtiin, kyvystä oppia tulee tärkeämpi ominaisuus kuin tietyistä yksittäisistä taidoista tai yleisestä asiaosaamisesta.

Suomen suurin palkansaajakeskusjärjestö SAK ja maailman suurimpiin teknologiayrityksiin lukeutuva Google lähtivät miettimään, miten jatkuvaa oppimista voitaisiin kehittää kaikilla aloilla. Monesti jatkuvasta oppimisesta puhutaan korkeasti koulutettujen tietotyöläisten kohdalla, mutta työn muutos koskee yhtä lailla kaikkia aloja. Miten huolehdimme, että kaikille on mielekästä tekemistä silloinkin, kun vanhoja työpaikkoja katoaa ja uusia syntyy?

– Tämä projekti on parhaita esimerkkejä siitä, miten rakennamme yhteistyötä sellaisten toimi-



LEENA ALANKO
VANHEMPI KONSULTTI
DEMOS HELSINKI

joiden kanssa, jotka tarkastelevat samaa asiaa eri näkökulmista, vanhempi konsultti **Leena Alanko** kertoo.

SAK haluaa kehittää työntekijöiden osaamista ja Google on lähtenyt kehittämään erilaisia jatkuvan oppimisen työkaluja digitaalisten alustojen kautta. Keskustelun pohjana toimi Demos Helsingin asiantuntijoiden laatima selvitys, jossa tunnistetaan kolme polttavaa kysymystä tulevaisuuden osaamiseen liittyen.

Jatkuvan oppimisen kustannukset tulisi jakaa reilusti ja siitä pitäisi tehdä nykyistä tasa-arvoisempaa, jotta kaikilla olisi mahdollisuus kehittää osaamistaan. Monilla matalasti koulutetuilla työntekijöillä voi olla kielteisiä kokemuksia koulusta, mikä osaltaan selittää ammatillista suuntautumista.

Siksi on tärkeää, että tunnistamme myös muodollisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella hankitun osaamisen. Oma osaamistaan voi kehittää muuallakin kuin koulunpenkillä.

– Meidän pitää ymmärtää oppiminen uudella tavalla. Työelämä muuttuu siihen suuntaan, että se mitä teet, opettaa sinua koko ajan selviytymään ja tuottaa olennaisia perustaitoja. Tekeminen on

olennainen osa oppimista, SAK:n Kasvu ja vaikuttaminen -osaston johtaja **Hannu Joughki** sanoo.

Suomessa koulutuksella on taipumus kasaantua. Korkeasti koulutettujen vanhempien lapset hakeutuvat muita todennäköisemmin yliopistoon, ja alemman korkeakoulututkinnon suorittanut opiskelija tähtää myös ylempään tutkintoon. Suuri haaste on tarjota oppimisen mahdollisuuksia myös heille, jotka ovat siirtyneet työelämään suoraan peruskoulusta.

– Parhaassa tapauksessa teknologian kehitys tuo aidosti uusia mahdollisuuksia parantaa koulutuksen tasa-arvoa, Joughki sanoo.

Marraskuussa Demos Helsinki järjesti omille sekä Googlen ja SAK:n sidosryhmille työpajan jatkuvasta oppimisesta. Googlen mukaan yhteistyö SAK:n kanssa on osoittanut sen, että keskenään hyvin erilaiset toimijat voivat jakaa samanlaisia ajatuksia ja löytää yhteisiä tapoja vastata monimutkaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin, kuten jatkuvaan oppimisen haasteisiin.

Yhteistyön tulokset on koottu keskustelupaperiin, jossa esitetään toimenpidesuosituksia niihin asioihin, jotka on ratkaistava matkalla kohti jat-



RIKU MATTILA

Google Finlandin maajohtaja Antti Järvinen keskustelupaperin julkaisutilaisuudessa.

kuvan oppimisen yhteiskuntaa. Julkaisussa ehdotetaan esimerkiksi, että hyvistä perustaidoista on tehtävä perusoikeus. Tällä hetkellä sadat tuhannet suomalaiset kärsivät heikoista digitaalisista perustaidoista. Seuraavalla hallituskaudella tarvitaan laaja-alainen ohjelma, jolla näiden taitojen kehittämiseen tartutaan.

– Nämä haasteet on ratkaistava ensin, jotta voimme luoda peruspilarit jatkuvan oppimisen yhteiskunnalle. Tulevina vuosina ja vuosikymmeninä käymme varmasti vielä isompia ja perustavampia keskusteluja siitä, mitä oppiminen ja työ ylipäänsä ovat, missä oppimista tapahtuu, ketkä mahdollistavat sen ja miten jatkuvaa oppimista ohjataan yhteiskunnan tasolla, vanhempi asiantuntija **Julia Jousilahti** sanoo.

Keskustelupaperi julkaistiin ennen kevään 2019 eduskuntavaaleja, jotta jatkuvasta oppimisesta tulisi keskeinen teema vaalikeskusteluissa ja hallitusneuvotteluissa. Lisäksi Google ja SAK haluavat jatkossa tukea erityisesti pieniä ja keski-suuria yrityksiä, jotta näillä olisi paremmat mahdollisuudet edistää digitaalisten taitojen oppimista, työn ja oppimisen yhdistämistä sekä osaamisen tunnistamista.

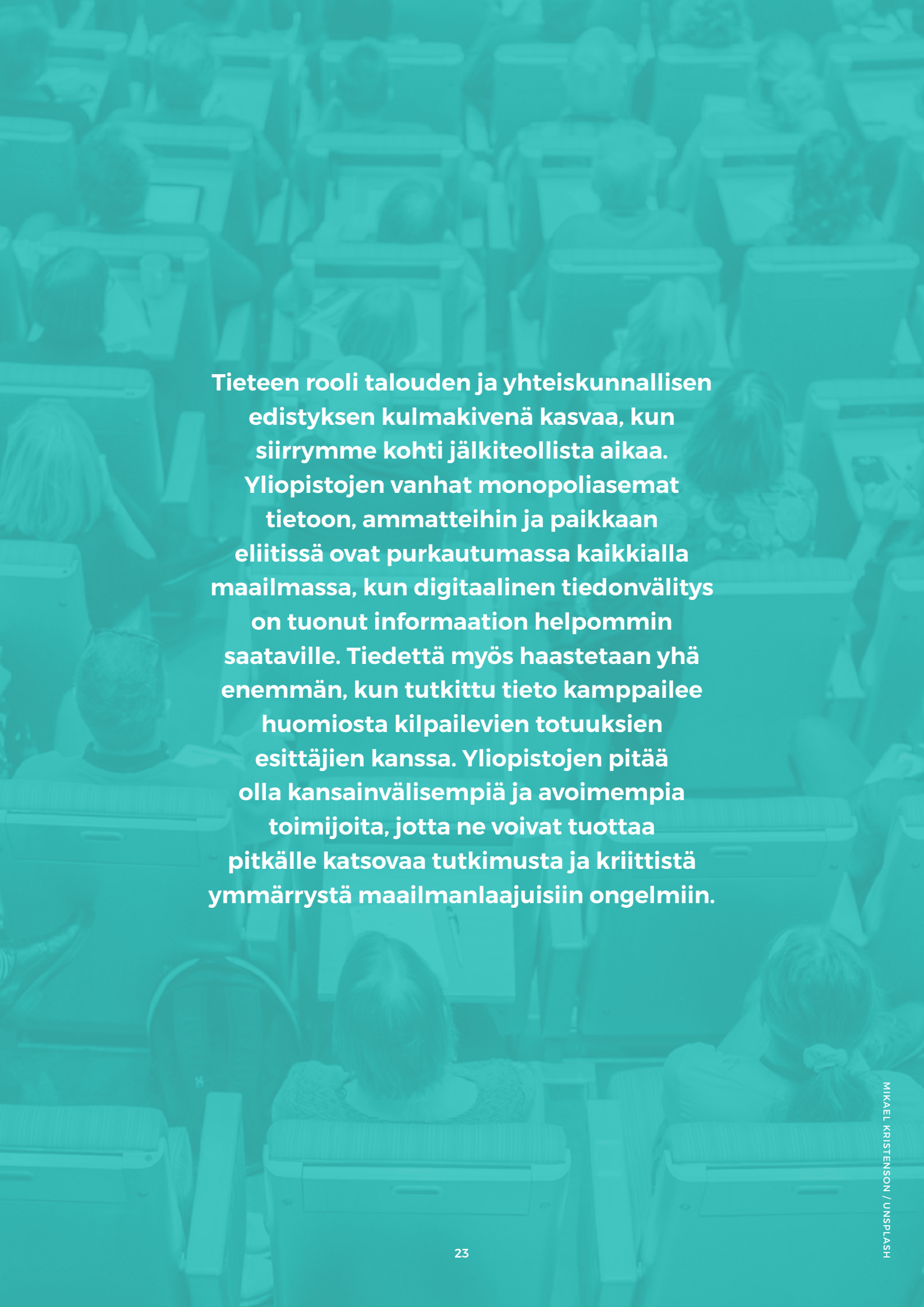


JULIA JOUSILAHTI
VANHEMPI ASIAANTUNTIJA
DEMOS HELSINKI



RIKU MATILA

Demos Helsingin Julia Jousilahti toivoo, että jatkuva oppiminen nousee Suomen seuraavan hallituksen ohjelmaan.



Tieteen rooli talouden ja yhteiskunnallisen edistyksen kulmakivenä kasvaa, kun siirrymme kohti jälkiteollista aikaa. Yliopistojen vanhat monopoliasemat tietoon, ammatteihin ja paikkaan eliitissä ovat purkautumassa kaikkialla maailmassa, kun digitaalinen tiedonvälitys on tuonut informaation helpommin saataville. Tiedettä myös haastetaan yhä enemmän, kun tutkittu tieto kamppailee huomiosta kilpailevien totuuksien esittäjien kanssa. Yliopistojen pitää olla kansainvälisempiä ja avoimempia toimijoita, jotta ne voivat tuottaa pitkälle katsovaa tutkimusta ja kriittistä ymmärrystä maailmanlaajuisiin ongelmiin.

SCIENCE IN SOCIETY

Tutkittu tieto osaksi päätöksentekoa

Edistämme tieteen, tutkimuksen ja korkeakoulujen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Olimme vuonna 2018 mukana usean eri yliopiston strategiatyössä ja toimimme kumppanina strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamissa hankkeissa.



ROLF NISKANEN

Opiskelijat nauttivat keväästä Åbo Akademin Café Arkenin terassilla.

Reilumpi ja kestävämpi yhteiskunta rakentuu tutkitun tiedon varaan. Päätöksenteon on hyödynnettävä tutkittua tietoa nykyistä monipuolisemmin, jos aiomme vastata vuosituhannen suuriin haasteisiin. Vastaavasti läheinen yhteistyö tiedon käyttäjien kanssa voi tarjota tutkijoille ja korkeakouluille uusia kysymyksenasetteluja sekä nostaa tutkimuksen tieteellistä laatua.

Korkeakouluilla on perinteisesti ollut tärkeä asema tiedon tuottamisessa ja levittämisessä, mutta nyt niiden rooli on muuttumassa. Teknologia kehittyä, kansainvälinen kilpailu kiihtyy ja julkinen rahoitus vähenee. Samaan aikaan korkeakoulujen vanhat monopoliasemat tietoon, ammatteihin ja paikkaan eliitissä ovat purkautumassa kaikkialla maailmassa. Digitaalinen tiedonvälitys on tuonut informaation helpommin saataville, mutta se on myös purkanut asiantuntijuuden erityisasemaa julkisessa keskustelussa.

Kriittisen ajattelun tarve vain kasvaa, ja siksi tutkittua tietoa pitää aktiivisesti puolustaa. Miten yliopistojen merkitys ja yhteiskunnallinen rooli voisi vahvistua ja monipuolistua?

Demos Helsinki tarttui tähän kysymykseen yhdessä Åbo Akademin tutkijoiden ja johtajien kans-

sa, kun asiantuntijat olivat mukana luomassa vaikuttavuuden suuntaviivoja, joita hyödynnettäisiin Åbo Akademin tulevan strategian kehittämisessä. Tarkoitus oli löytää uusia väyliä vuorovaikutukselle muun yhteiskunnan kanssa ja pohtia, miten Åbo Akademi voisi menestyä globaalissa tiedemaailmassa, jossa kilpailu tutkimusrahoituksesta on kovaa.

Projektin aikana tehtiin kaksi opintomatkaa. Brysselissä ryhmä tapasi europarlamentaarikkoja ja muita keskeisiä eurooppalaisen tutkimusmaailman vaikuttajia selvittääkseen, millä keinoin suomalainen yliopisto voisi menestyä Euroopan unionin tutkimusrahoituksen uudistuvassa puiteohjelmassa. Toinen matka tehtiin Amsterdamiin, koska alankomaalaiset yliopistot ovat edelläkävijöitä avoimen tieteen (Open Science) kehittämisessä. Avoin tiede mainitaan myös Suomen korkeakouluvisioissa vuodelle 2030, jossa se nähdään ensisijaisena tapana lisätä yliopistojen vaikuttavuutta. Ryhmä haki yhdessä ideoita siihen, miten avoimen tieteen periaatteiden toteutumista voisi edistää paikallisesti.

– Kysymys on siitä, miten yliopistot voisivat avautua yhteiskuntaan, lisätä vuorovaikutus-

ta sekä tehdä enemmän yhteistyötä ihmisten ja organisaatioiden kanssa. Nykyisellään merkittävä osa tutkimuksesta painuu maksumuurien taakse, mikä vähentää tieteen vaikuttavuutta. Sen takia tarvitsemme uusia kannusteita avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja viestintään, vanhempi asiantuntija **Mikael Sokero** sanoo.

Yhteistyön tuloksena syntyi loppuraportti *Guidelines for impact*, johon on koottu suosituksia, joiden avulla Åbo Akademi voisi lisätä omaa vaikuttavuuttaan yhteiskunnassa. Vararehtori **Niklas Sandlerin** mukaan raportti on erinomainen tiivistelmä yliopistomaailmaa koskevista megatrendeista ja tilannekuva tulevaisuuteen.

– Raportissa on hyviä oivalluksia siitä, miten yliopistot voisivat toimia vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa. Saimme siitä paljon syötteitä uuteen strategiaan, joka astuu voimaan vuonna 2020. Yhteistyö Demos Helsingin kanssa on kannustanut ajattelemaan asioita uudella tavalla ja tuonut ulkopuolista näkökulmaa, Sandler sanoo.

Sokeron mukaan loppuraportti auttaa rakentamaan strategiaa, jossa tunnistetaan uusia viestintän ja vuorovaikutuksen keinoja ja luodaan tutkijoille kannustimia tutkimuksellisten ansioiden lisäksi myös vaikuttamisesta.

– Usein tutkijat keskittyvät liikaa vain siihen, miten tiedettä viedään eteenpäin. Me haluamme tuoda yhteiskunnan siihen rinnalle ja kysyä mikä on tämän tutkimuksen yhteiskunnallinen merkittävyys ja miten sen synnyttämää tietoa voitaisiin hyödyntää, Sokero sanoo.

STN-hankkeet, joissa Demos Helsinki on vuorovaikutuskumppanina

Demos Helsinki toimii viestintä- ja vuorovaikutuskumppanina strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) rahoittamissa tutkimushankkeissa. Vuonna 2018 alkanut BlueAdapt-hanke tutkii, miten voimme hyödyntää Suomen vesistöjä kestävä kasvun lähteenä samalla, kun parannamme vesien ekologista tilaa.

Demos Helsinki suunnittelee ja toteuttaa hankkeen sidosryhmäyhteistyötä, vuorovaikutusta ja viestintää yhdessä hankkeen tutkijoiden kanssa muun muassa tuottamalla podcastia ja järjestämällä tapahtumia. Jatkuva vuorovaikutus sidosryhmien välillä edistää tutkimuksen vaikuttavuutta ja auttaa tutkijoita löytämään uusia ratkaisuja.



MIKAEL SOKERO
VANHEMPI ASiantuntija
DEMOS HELSINKI



Osana Winland-hanketta etsittiin ratkaisuja globaaliin ruokakriisiin.



MARKO KESKINEN

Outi Kuittinen ja Ira Ahokas pohtivat, miten suomalaisten huoltovarmuus turvattaisiin energiakriisissä.



VILJA PURSAINEN

KIRSI-MARJA LONKILA
VANHEMPI ASiantuntija
DEMOS HELSINKI

– Olemme luoneet hyvät puitteet ja turvallisen ilmapiirin viestinnän ja vuorovaikutuksen tekemiselle. Tämä projekti on myös auttanut itseäni ymmärtämään, että jokaiselle tutkijalle löytyy omaan persoonaan ja vahvuuksiin sopiva tapa viestiä tutkimuksesta, Sokero sanoo.

Winland on toinen STN-hanke, jossa Demos Helsinki on ollut mukana. Kolmivuotisen hankkeen loppuseminaari pidettiin huhtikuussa 2019. Winlandissa on tutkittu Suomen energia-, ruoka- ja vesiturvallisuutta sekä niiden vaikutusta kokonaisturvallisuuteen. Tavoitteena on laajentaa perinteistä turvallisuuskäsitystä ja varmistaa, että Suomesta tulee Failandin sijaan Winland.

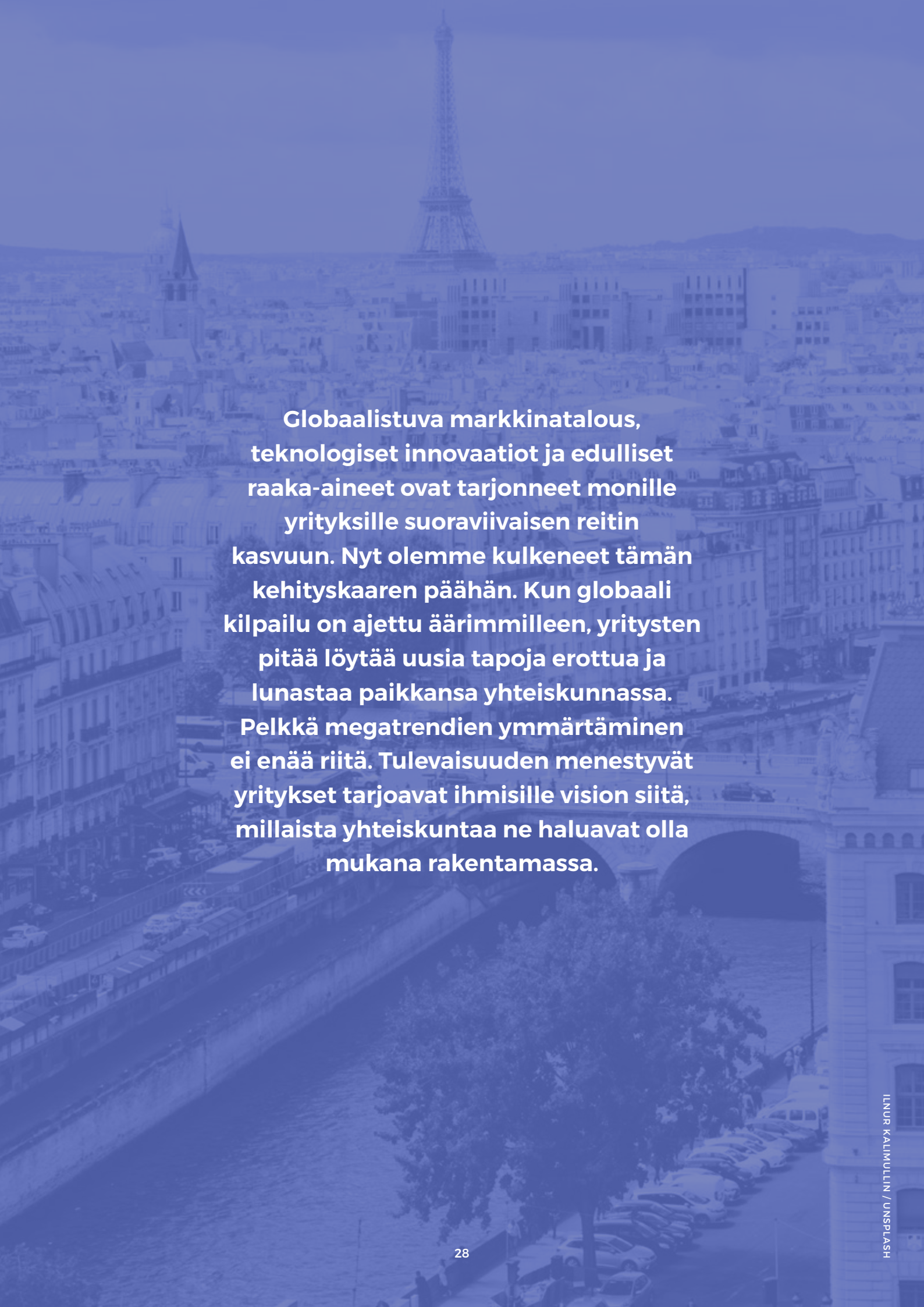
– Turvallisuus on mielletty perinteisesti melko kapeasti, mutta myös luonnonvaroihin ja niiden käyttöön liittyvät kysymykset ovat osa turvallisuutta. Winland tuo energiaan, ruokaan ja veteen

liittyvät teemat osaksi turvallisuuskeskustelua. Esimerkiksi suomalainen ruoantuotanto on monin tavoin kytköksissä muuhun maailmaan ja ilmastomuutokseen. Se vaatii esimerkiksi ulkomailta tuotavaa rehua ja lannoitteita, vanhempi asiantuntija **Kirsi-Marja Lonkila** sanoo.

Winland järjesti yhdessä Huoltovarmuuskeskusten kanssa *Riittääkö ruoka energiakriisissä?* -harjoituksen, jossa lähes 70 asiantuntijaa keskusteli mahdollisen energiakriisin vaikutuksista ruoantuotantoon ja sen eri osiin. Harjoitus osoitti, että suomalainen ruoantuotanto on hyvin varautunut erilaisiin haasteisiin, mutta pitkittynyt energiakriisi supistaisi valikoimaa ja nostaisi ruoan hintaa merkittävästi.

Winland on monitieteinen ja yhteiskehittämiseen kannustava tutkimushanke, jossa tutkijat tekevät yhteistyötä niiden tahojen kanssa, jotka hyödyntävät tietoa käytännössä. Kun tiedon hyödyntäjät ovat mukana tutkimusprosessissa, tieto vastaa paremmin heidän tarpeitaan ja on heille ymmärrettävässä muodossa. Lonkilan mukaan yhteiskehittämisen malli on oiva keino lisätä tieteen vaikuttavuutta yhteiskunnassa.

– Tutkijoiden ja sidosryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntyminen on vastaus moniin ongelmiin. Tutkijat ymmärtävät, että yksisuuntainen tutkimustuloksista viestiminen ja valitusasenne eivät yksin riitä. Tieteellinen tieto voi ratkaista monimutkaisia ongelmia vain, jos se tavoittaa toimijat, jotka soveltavat tietoa ja vievät sen käytäntöön, Lonkila sanoo.



Globaalistuva markkinatalous, teknologiset innovaatiot ja edulliset raaka-aineet ovat tarjonneet monille yrityksille suoraviivaisen reitin kasvuun. Nyt olemme kulkeneet tämän kehityskaaren päähän. Kun globaali kilpailu on ajettu äärimmilleen, yritysten pitää löytää uusia tapoja erottua ja lunastaa paikkansa yhteiskunnassa. Pelkkä megatrendien ymmärtäminen ei enää riitä. Tulevaisuuden menestyvät yritykset tarjoavat ihmisille vision siitä, millaista yhteiskuntaa ne haluavat olla mukana rakentamassa.

RADICAL STRATEGY

Menestyvän yrityksen on ymmärrettävä toimialaansa laajempia muutoksia

RATP Group on 5,5 miljardin euron liikevaihdollaan ja yli 50 000 työntekijällään maailman neljänneksi suurin julkisen liikenteen toimittaja. Radical Strategy -tiimimme aloitti vuonna 2018 RATP:n kanssa yhteistyön Pariisissa.



RODRIGO KUCNHARSKI

Hyppäät metroon Pariisin Charles de Gaulle Etoilen pysäkiltä ja matkaat viisi pysäkinväliä Louvren taidemuseolle. Tämän kymmenien miljoonien turistien ja paikallisten suosiman matkan mahdollistaa ranskalainen RATP Group, joka tekee julkisen liikenteen ratkaisuja muun muassa metroihin, raitiovaunuihin ja niiden järjestelmiin. Yritys toimii Ranskan lisäksi 45 maassa.

RATP on *Radical Strategy* -tiimin ensimmäinen kumppani Ranskassa. Tiimi auttaa Euroopan johtavia yrityksiä ymmärtämään toimialaansa laajempia muutoksia ja hakemaan uusia rooleja muuttuvassa markkinassa. Tiimi toimii kolmessa maassa: Suomessa, Ranskassa ja Saksassa.

– Toimintaympäristö muuttuu tällä hetkellä todella nopeasti. Yritysten pitää ymmärtää paljon laajemmin ja tarkemmin, mitä yhteiskunnassa tapahtuu, sanoo johtava asiantuntija **Johannes Nuutinen**.

Esimerkkeinä toimintaympäristön muutoksista Nuutinen mainitsee 1,5 asteen ilmastotavoitteet ja voimakkaan kaupungistumisen. Radical Strategy -tiimi tekee töitä yritysten kanssa, joiden tavoitteena on muuttaa omaa toimialaansa vähähiiliseksi ja edistää aktiivisesti yhteiskunnallista muutosta.

– Miten liikkuminen voi olla ilmastoystävällistä? Miten liikkuminen voi ratkoa ihmisten polarisaatiota kaupungeissa? Miten liikkumisen



JOHANNES NUUTINEN
JOHTAVA ASIAANTUNTIJA
DEMOS HELSINKI



OONA FRILANDER
VANHEMPI KONSULTTI
DEMOS HELSINKI



RISTO LÄTTI
VANHEMPI KONSULTTI
DEMOS HELSINKI

murros liittyy kaupunkien murrokseen? RATP on julkisen liikenteen toimijana mukana isoissa teemoissa, vanhempi konsultti **Oona Frilander** täsmentää esimerkein.

– Meidän kumppanimme haluavat toimia proaktiivisesti yhteiskunnassa. Tietysti heillä on myös selkeä tavoite: on kaupallisesti järkevää päästä määrittämään markkinaa ja omaa positiota siinä, Nuutinen lisää.

Strategian kivijalka: tarkka ja yhteinen analyysi

Metrot, bussit ja raitiovaunut merkitsevät kymmenille miljoonille kaupungissa oleville välinettä: tapaa matkustaa paikasta A paikkaan B. Tämä on lähikuva RATP:n kaltaisen toimijan vaikuttavuudesta.

Suhtautuminen muuttuu, kun asiaa lähestyy kauempaa ja tarkemmin.

Vuoteen 2050 mennessä kaksi kolmasosaa maailman ihmisistä asuu kaupungeissa. Kaupungit tuottavat jo nyt 70 prosenttia globaaleista CO₂-päästöistä. Kaupunkialueiden välinen polariisaatio kasvaa ja väestö jakaantuu yhä vahvemmin sosioekonomisen taustan mukaan.

– RATP halusi löytää roolinsa kaupunkitilan ja liikkumisen murroksen keskeltä. Autoimme heitä hahmottamaan ja selkeyttämään kuvaa tulevaisuuden skenaarioista, sanoo Demos Helsingin vanhempi konsultti **Risto Lätti**.

Strategisia suosituksia ja suuntaa rakennettiin laajassa yhteistyössä RATP:n eri osastojen kanssa. Mukana olivat muun muassa strategia- ja innovaatio-, digi-, kansainvälisyys-, yhteiskuntavastuu- ja viestintätiimi.

– Vaikuttava muutostyö lähtee siitä, että keskeiset kysymykset hahmotetaan mahdollisimman laajasti koko organisaation sisällä. Analyysin on oltava tarkka, ja se on tehtävä yhdessä. Tämä on meille yksi onnistuneen projektin lähtökohdista, Oona Frilander sanoo.

– Yritykset ovat olleet pitkään reaktiivisia yhteiskunnallisen muutoksen edessä. Nyt yhä useampi ymmärtää, että pitää olla proaktiivinen ja siihen tarvitaan koko organisaatio mukaan, Risto Lätti täydentää.

Toimialaa laajempien muutosten ymmärtäminen tarkoittaa myös oman kilpailijakentän uudelleenmäärittelyä. Elämme ajassa, jossa ruokakaupoista tulee terveystoimijoita ja terveystoimijoista ruokakauppoja.

On löydettävä keinot liikuttaa kokonainen toimiala paikasta A paikkaan B.



Tähän asti hyvinvoinnin kasvu on perustunut pitkälti energian ja luonnonvarojen kulutukselle. Nyt olemme tilanteessa, jossa tuo kulutustaso ja sen aiheuttamat ilmastopäästöt pitäisi saada nopeaan laskuun. Meidän on löydettävä ratkaisuja, jotka mahdollistavat nykyisen hyvinvoinnin merkittävästi matalammilla päästöillä ja resurssien kulutuksella. Tarvitsemme kokonaan uudenlaisia teknologioita, palveluita ja infrastruktuuria. Asennemuutos on käännettävä toiminnaksi.

ONE PLANET ECONOMY

Tehtävä seuraavalle hallitukselle: kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen

Valtioneuvoston kanslia tilasi syksyllä 2018 kokonaisarvion Suomen kestävän kehityksen tilasta ja politiikasta. Polku2030-hanketta lähtivät toteuttamaan Demos Helsinki, Helsingin yliopiston kestävyystieteen instituutti HELSUS ja Suomen ympäristökeskus Syke.



KRISTAPS GRUNDSTEINS

Kaikki YK:n jäsenmaat ovat sitoutuneet 17 kestävän kehityksen tavoitteen (Agenda2030) saavuttamiseen vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteita ovat esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitseminen ja sukupuolten välisen tasa-arvon lisääminen.

Toistaiseksi yhdelläkään maalla ei ole uskottavaa suunnitelmaa siitä, miten Agenda2030:n tavoitteet saavutetaan. Pohjoismaat – Suomi mukaan lukien – sijoittuvat kärkisijoille YK:n jäsenmaiden vertailussa. Kestävä kehitys on kuitenkin osoittautunut lajiksi, jossa maailman paraskaan ei ole riittävän hyvä.

Voisiko Suomi olla ensimmäinen maa, joka laatii tiekartan siitä, miten tavoitteisiin päästään?

– Suomella on kaikki mahdollisuudet näyttää mallia. Meillä on paljon oikeaan suuntaan vieviä kansallisia tavoitteita ja toimenpideohjelmia, mutta kokonaisnäkemys ja riittävän kunnianhimoinen ote puuttuvat, sanoo arviointihankkeen johtaja, Demos Helsingin **Satu Lähteenoja**.

POLKU2030-hankkeessa arvioitiin Suomen nykyistä kestävän kehityksen tilaa ja politiikkaa sekä tarjottiin konkreettisia politiikkasuosituksia niiden parantamiseksi. Työ jakautui kolmeen osaan: indikaattoreiden, politiikkamallin ja ulkopoliitiikan tarkasteluun.



SATU LÄHTEENOJA
VANHEMPI ASIAANTUNTIJA
DEMOS HELSINKI



VILJA PURSIANEN

KIRSI-MARJA LONKILA
VANHEMPI ASiantuntija
DEMOS HELSINKI

Kestävästä kehityksestä on tullut laajasti hyväksytty tavoite suomalaisessa yhteiskunnassa ja Suomella on erinomaiset lähtökohdat sen saavuttamiseksi. Laadukas koulutusjärjestelmä, vahvat instituutiot ja yhteiskunnan vakaus luovat hyvän pohjan kestävän kehityksen politiikan toteuttamiselle.

– Myös kansalaisten tuki on laaja. Siinä vaiheessa, kun mennään yksittäisiin ratkaisuihin, ollaan monesta asiasta kuitenkin eri mieltä, Lähteenoja sanoo.

Ekologiset rajat paukkuvat Suomessa kaikilla osa-alueilla – 1,5 asteen tavoite ja työn murros on selätettävä samaan aikaan

Suomi on saavuttanut korkean sosiaalisen hyvinvoinnin, mutta samaan aikaan ulkoistanut kulutuksen ja tuotannon ympäristövaikutuksia Suomen rajojen ulkopuolelle.

– Tällä hetkellä Suomi ylittää roimasti lähes kaikki planetaariset rajat, kuten hiilidioksidipäästöt sekä ekologisen ja materiaalsen jalanjäljen, sanoo Polku2030-arvioinnin viestinnästä vastannut **Kirsi-Marja Lonkila**.

Suomen suurimmat haasteet kestävän kehityksen politiikassa liittyvät ilmastonmuutokseen, ympäristön tilaan ja kulutukseen sekä yhteiskunnan eriarvoistumiseen.



SILVA MERTSOLA

Demos Helsingin Satu Lähteenoja esitteli POLKU2030-hankkeen loppuraportin.

– Planetaaristen rajojen paukkuminen vaatii kiireellisiä toimia, mutta uudistukset on tärkeää toteuttaa oikeudenmukaisella tavalla, koska emme halua todistaa Suomessa Ranskan keltaliivien kaltaista liikehdintää, Lonkila täydentää.

POLKU2030-arvioinnissa otettiin kestävän kehityksen kolmen pilarin (taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen) sijasta käyttöön kestävyyden vahvempi tulkinta. Apuna käytettiin ekonomisti Kate Raworthin esittelemää donitsitalouden mallia, jonka avulla voisimme saavuttaa riittävän yhteiskunnallisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tason ylittämättä planetaarisia, ympäristön kantokyvyn asettamia rajoja.

Donitsimallin ulkokehältä löytyvät planeetan reunaehdot, sisäkehältä sosiaaliset reunaehdot. Suomi on saavuttanut työllisyyttä lukuun ottamatta kaikki sisäkehän tavoitteet. Sen sijaan donitsin ulkokehällä Suomi ylittää lähes kaikki planeetan ekologiset rajat.

Seuraavalla hallituksella on samaan aikaan kiire toteuttaa 1,5 asteen tavoite ilmastonmuutoksen torjunnassa ja varmistaa, että työn murros sujuu reilusti.

– Hiilineutraali ja resurssiviisas Suomi ei riitä. Tarvitaan myös yhdenvertainen, tasa-arvoinen ja osaava Suomi, sanoo Lonkila.

Onnistumisen takeena on päätöksen- tekijöiden laaja ja yhteinen rintama

POLKU2030-raportti antaa suosituksia siitä, miten seuraavan hallituksen tulisi ottaa kestävä kehitys kaiken politiikan lähtökohdaksi. Tämä tarkoittaa, että kaikille 17 tavoitteelle määritetään sopivat ja mitattavat tavoitteet.

Onnistuminen vaatii, että näitä tavoitteita edistetään yhtenäisessä rintamassa, joka ylittää ministeriöiden ja valiokuntien perinteiset rajat.

– Suomen kestävän kehityksen päätöksenteossa on edelleen havaittavissa siiloutumista ja heikkoa





TYRÄ LINKO

Neljän valiokunnan puheenjohtajat ottivat osaa POLKU2030-raportin eduskunnan esittelyyn. Kuvassa vasemmalta Satu Hassi, Stefan Wallin, Anne Kalmari ja Matti Vanhanen.

resurssointia. Kestävä kehitys tulisi saada nostettua kaikkien keskeisten ministeriöiden ja valiokuntien pöydälle, Satu Lähteenoja sanoo.

– Samaan aikaan Suomella on maailman parhaaksi arvioitu kestävän kehityksen koordinoitin malli, jonka tulisi ratkaista intressiristiriitoja. Kestävä kehitys pitäisi tuoda entistä vaativammin keskeisiin päätöksentekoelementteihin, kuten hallituksen budjettivalmisteluun, Lähteenoja jatkaa.

Demos Helsinki, Syke ja Helsus tarjosivat POLKU2030-arvioinnissa laajasti osallistumismahdollisuuksia sidosryhmille. Hankkeen työpajoihin osallistui yhteensä 130 ihmistä ja haastatteluihin 80 ihmistä. Kyselyyn saatiin 238 vastausta.

Eduskunnan esittelyyn otti osaa peräti neljä valiokuntaa: ulkoasiainvaliokunta, maa- ja metsätalousvaliokunta, tulevaisuusvaliokunta ja ympäristövaliokunta.

– Tilaisuus oli hyvä esimerkki siitä, miten kestävä kehitys tuo eduskunnan sisällä eri valiokuntia yhteen. Kyseessä taisi olla jonkin sortin ennätys, Lähteenoja sanoo tyytyväisenä.

Ennätysä todellakin tarvitaan. Suomen on 10 vuodessa selätettävä 17 päätavoitetta ja 169 alatavoitetta. Kestävä kehitys tulee nyt tuoda otsikoista lainsäädäntöön ja osaksi ulkopoliittikan valtavirtaa.

Jotta suositukset voivat toteutua, Agenda2030-tavoitteisiin pääseminen pitää ottaa seuraavan hallitusohjelman tavoitteeksi.

Faktaa vuodesta 2018

Demos Helsingin vuosikertomus koskee sekä Demos ry:tä että sen tytäryhtiöitä Demos Helsinki oy:tä (25.10.2018 asti nimeltään Demos Effect oy) ja Demos Research Institute oy:tä.

Tilikausi

Demos ry:n, Demos Helsinki oy:n ja Demos Research Institute oy:n tilikausi on kalenterivuosi. Tämä vuosikertomus koskee vuotta 2018.

Yhtiörakenne

Hallinnollisesti Demos Helsinki koostuu neljästä yksiköstä: Demos ry on koko ryhmän emo, joka vastaa Demos Helsingin ajatushautomotyöstä ja agendasta. Lokakuun 2018 loppuun asti Demos ry myös tarjosi konsulttipalveluita julkisen ja kolmannen sektorin asiakkaille. 1.11.2018 toteutettiin liiketoimintasiirto, jossa Demos ry:n aiemmin tarjoamat julkisen ja kolmannen sektorin palvelut siirrettiin Demos Helsinki oy:hyn.

Demos ry:n tytäryhtiö Demos Helsinki oy tarjoaa ajatushautomon työhön pohjautuvia konsulttipalveluita yrityksille. 1.11.2018 toteutetun liiketoimintasiirron myötä Demos Helsinki oy tarjoaa konsulttipalveluita myös julkisen sektorin asiakkaille, järjestöille ja säätiöille. Demos ry omisti yhtiöstä ennen liiketoimintasiirtoa 89,3 %. Liiketoimintasiirron jälkeen Demos ry:n omistusosuus on 95,5 %. Lisäksi yhtiön omistajina on joukko Demos Helsingin työntekijöitä ja neuvonantajia.

Demos ry:n toinen tytäryhtiö Demos Research Institute oy on erikoistunut tutkimukseen ja tutkimuksen yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Demos ry omistaa voittoa tavoittelemattomasta Demos Research Institute oy:stä 100%.

Demos Helsinki oy:llä on tytäryhtiö nimeltä Demos Effect Ab. Demos Effect ab:lla ei ollut liiketoimintaa vuoden 2018 aikana.

Vuoden 2018 alussa Demos ry osti 100% Demos oy:n osakekannasta. Tätä ennen Demos oy oli Demos Helsingin ulkopuolinen yhtiö, jolla ei ole ollut liiketoimintaa viime vuosina ja jonka Demos ry hankki aiemmalta omistajalta saadakseen oikeuden Demos-nimiin. Demos oy:llä ei ollut liiketoimintaa myöskään vuoden 2018 aikana.

Organisaatio

Demos Helsingin organisaatorakennetta muutettiin vuoden 2018 aikana edellisenä vuonna tehdyn strategiatyön mukaisesti. Jakauduimme vuoden alussa kuuteen itseohjautuvaan tiimiin, joista jokaisella on oma hypoteesi siitä, miten jälkiteollisen ajan yhteiskuntaa rakennetaan.

Governance Innovation on Demos Helsingin kansainvälinen kärki, joka kehittää kokeilevaa ja inklusiivisempaa hallintoa kansainvälisten kumppaneiden kanssa ympäri maailman. Demoksen globaalia vaikuttavuutta ajaa myös **Radical Strategy**, joka on jo haastanut maailman suurimpiin lukeutuvia yrityksiä uudistamaan strategioitaan tulevaisuudenkestäviksi. **Science in Society** tekee työtä tieteen ja tutkimuksen yhteiskunnallisen merkityksen vahvistamiseksi, jotta maailman isot ongelmat voidaan ratkaista tutkittua tietoa hyödyntäen. **Urban Transformations** edistää hiilineutraaleja, demokraattisia kaupunkeja. **One Planet Economy** kehittää ratkaisuja, jotka tekevät mahdolliseksi resurssiviisaat elämäntavat ja yhteiskunnat. **New Horizons** -tiimi auttaa yhteiskuntamme keskeisiä instituutioita julkisista organisaatioista ammattiliittoihin, järjestöihin ja yrityksiin vastaamaan käynnissä olevaan jälkiteolliseen murrokseen erityisesti työn, terveyden ja digitalisaation näkökulmista. Samalla se etsii uusia alueita, joilla Demos Helsinki voi hyödyntää asiantuntemustaan.

Tämän kaiken rinnalla Demos Helsingin Next Era -ajatushautomotyö kokoaa tiimien ajattelua maailmanluokan julkaisuksi ja varmistaa, että Demoksen ymmärrys isoista yhteiskunnallisista murroksista päivittyy jatkuvasti. Enablers-tiimi toimii puolestaan muiden tiimien tukena ja varmistaa että Demoksessa on taitava ja motivoitunut työntekijäkunta, sujuvat operatiiviset ja hallinnolliset prosessit sekä asianmukaiset järjestelmät ja työkalut.

Ihmiset

Demos ry:n työntekijät

Demos ry:ssä oli vuoden 2018 lopussa **13** vakituista työntekijää. Yhteensä vuoden aikana tehtiin **24** henkilötövuotta.

Demos Helsinki oy:n työntekijät

Demos Helsinki oy:ssä oli vuoden 2018 lopussa **25** vakituista työntekijää. Yhteensä vuoden aikana tehtiin **14** henkilötövuotta.

Demos Research Institute oy:n työntekijät

Demos Research Institute oy:ssä oli vuoden 2018 lopussa **4** vakituista työntekijää. Yhteensä vuoden aikana tehtiin **5** henkilötövuotta.

Demos ry:n hallitus 17.5.2018 asti

Tuija Talvitie, puheenjohtaja
Mikko Annala, varapuheenjohtaja
Roope Mokka, sihteeri
Tuomo Pentikäinen
Bo Harald

Demos ry:n hallitus 17.5.2018 alkaen

Tuija Talvitie, puheenjohtaja
Roope Mokka, varapuheenjohtaja
Oona Frilander
Tuomo Pentikäinen
Bo Harald

Demos ry:n hallituksen ulkopuolisena sihteerinä aloitti Louna Laurila 19.6.2018. Siihen saakka tehtävää hoiti Johanna Lampinen.

Demos Helsinki oy:n hallitus 19.11.2018 asti

Aleksi Neuvonen, puheenjohtaja
Tuuli Kaskinen
Torsti Tenhunen
Matti Hautsalo

Demos Helsinki oy:n hallitus 19.11.2018 alkaen

Tuuli Kaskinen, puheenjohtaja
Aleksi Neuvonen
Tuomo Pentikäinen
Hanna Sievinen

Demos Helsinki oy:n hallituksen ulkopuolisena sihteerinä aloitti Katri Sarkia 15.6.2018. Siihen saakka tehtävää hoiti Johannes Nuutinen.

Demos Research Institute Oy:n hallitus 17.5.2018 asti

Tuuli Kaskinen, puheenjohtaja
Mikko Annala
Roope Mokka

Demos Research Institute Oy:n hallitus 17.5.2018 alkaen

Juha Leppänen, puheenjohtaja
Oona Frilander
Roope Mokka

Associate-ryhmä

Antti Hautamäki, senior associate, professori emeritus
Peter Ache, professor in planologie, Radboud University Nijmegen
Juha Huuskonen, kuraattori, Helsinki International Artist Programme
Airi Lampinen, yliopistonlehtori, Tukholman yliopisto; dosentti, Helsingin yliopisto
Seungho Lee, tohtoriopiskelija, tutkija, Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu
Sari Stenfors, tohtori; Strategy, business technology, organization and management studies, Aalto University

Avainluvut

Demos ry

Liikevaihto: 2 147 499,97 €

Tulos: 55 079,57 €

Demos Helsinki Oy

Liikevaihto: 1 354 554,58 €

Tulos: 41 479,74 €

Demos Research Institute Oy

Liikevaihto: 522 167,62 €

Tulos: 1 748,53 €

Demos ry:n, Demos Helsinki Oy:n ja Demos Research Institute Oy:n välisiä myyntejä ei ole vähennetty ylläolevista liikevaihtoluvuista. Nämä myynnit vähentäen koko Demos Helsingin yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2018 oli noin 3,7 miljoonaa euroa.

Hallinnosta

- Demos ry:n hallitus piti kokouksen 10 kertaa.
- Demos Helsinki oy:n hallitus piti kokouksen 11 kertaa.
- Demos Research Instituten oy:n hallitus piti kokouksen 2 kertaa.
- Taloushallintoa ja kirjanpitoa hoiti 31.5.2018. asti Marika Lohi Osuuskunta Multiprofessiosta / Osuuskunta Ehta Rahasta ja 1.6.2018 alkaen Tilipalvelu Rantalainen oy.
- Tilintarkastuksesta vastasi Risto Ekholm BDO Oy:sta.
- Toimitila sijaitsee Helsingissä osoitteessa Mechelininkatu 3d.
- Demos ry on Climate Leadership Coalition ry:n ja Deliberatiivisen demokratian instituutti ry:n jäsen.
- Demos Helsinki oy on Suomalaisen Työn Liiton, Helsingin seudun kauppakamarin ja World Benchmarking Alliancen jäsen.

Julkaisut 2018



Kaupungistumisen käännekohdat: Skenaarioita Suomen kaupungistumisen tulevaisuudesta 2039

www.demoshelsinki.fi/julkaisut/kaupungistumisen-kaannekohdat-skenaarioita-suomen-kaupungistumisen-tulevaisuudesta-2039/



Google Suomi & SAK taustaselvitys: Jatkuvasta oppimisesta totta – kolme ratkaistavaa haastetta

www.demoshelsinki.fi/julkaisut/google-suomi-sak-taustaselvitys-jatkuvasta-oppimisesta-totta-kolme-ratkaistavaa-haastetta/



Bees and Trees – Unique Partnerships to Co-create Sustainable Business

www.demoshelsinki.fi/julkaisut/bees-and-trees-unique-partnerships-to-co-create-sustainable-business-2/



A Handbook for the Experiment Co-Creation Platform

www.demoshelsinki.fi/en/julkaisut/try-out/



The Nordic Digital Promise: Four Theses on a Hyperconnected Society

www.demoshelsinki.fi/en/julkaisut/the-nordic-digital-promise-four-theses-on-a-hyperconnected-society/



Tulevaisuusselonteon taustaselvitys: Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta

www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tulevaisuusselonteon-taustaselvitys-pitkan-aikavalin-politiikalla-lapi-murroksen-tahtotiloja-tyon-tulevaisuudesta/



**Työvoima- ja yritys-
palvelujen alueellisten
kokeilujen toiminta- ja
arviointitutkimus**

[tietokayttoon.fi/julkaisut/
raportti?pubid=URN:ISBN:
978-952-287-627-0](http://tietokayttoon.fi/julkaisut/raportti?pubid=URN:ISBN:978-952-287-627-0)



**Lupaus jatkuvasti oppivasta
digitaalisen aikakauden
julkisesta hallinnosta
- Mahdollisuuksia
viranomaistoiminnan
kehittämiseen**

[www.demoshelsinki.fi/julkaisut/
lupaus-jatkuvasti-oppivasta-
digitaalisen-aikakauden-julkisesta-
hallinnosta-mahdollisuuksia-
viranomaistoiminnan-
kehittämiseen/](http://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/lupaus-jatkuvasti-oppivasta-digitaalisen-aikakauden-julkisesta-hallinnosta-mahdollisuuksia-viranomaistoiminnan-kehittamiseen/)



**Vapautta, robotteja &
empatiaa - Tulevaisuuden
johtajien näkemyksiä
tulevaisuuden työstä**

[pulse.microsoft.com/uploads/
prod/2018/12/5c0e-
77c13030b-5c0e-
77c13030cVapautta-
robotteja-ja-empatiaa-
Microsoft-
Nuorkauppakamari.pdf.pdf](http://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2018/12/5c0e-77c13030b-5c0e-77c13030cVapautta-robotteja-ja-empatiaa-Microsoft-Nuorkauppakamari.pdf.pdf)



**Täydellinen myrsky -
PAMin toimintaympäristö
2020-luvulla**

[www.pam.fi/media/1.-
materiaalipankki-tiedostot-
nakuvat-julkisessa-
materiaalipankissa/materiaalit-
ammattiosastoille/pam-ta-
cc-88ydellinen-myrsky-final-
122018.pdf](http://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakuvat-julkisessa-materiaalipankissa/materiaalit-ammattiosastoille/pam-ta-cc-88ydellinen-myrsky-final-122018.pdf)



**Kymenlaakso.ai - Selvitys
tekoälyn vaikutuksista
yhteiskuntaan ja Kymen-
laakson elinkeinoelämään**

[www.kinno.fi/sites/default/files/
kymenlaakso-ai_1.pdf](http://www.kinno.fi/sites/default/files/kymenlaakso-ai_1.pdf)



**Monipuolinen Portland.
Maailman parhaat
kaupungit - Kolmannen
kurssin raportti.**

[http://kuntasaatio.fi/wp-content/
uploads/2018/04/Monipuolinen_
Portland.pdf](http://kuntasaatio.fi/wp-content/uploads/2018/04/Monipuolinen_Portland.pdf)

**Demos Helsingin
vuosikertomus
2018**

**DEMOS
HELSINKI** 