owalgroup

KESTÄVÄ KAUPUNKI -OHJELMAN KEHITTÄVÄ VÄLIARVIOINTI

4/2021

Sisällys

1 JOHDANTO 3

1.1 ARVIOINNIN KOHDE 3
1.2 ARVIOINTITEHTÄVÄ 3
1.3 MENETELMÄT JA AINEISTOT 5

2 TAVOITTEENASETTELU JA OHJELMAN ”LUONNE” 7

3 TOIMENPITEET 13

3.1 HAASTEKIMPPUTYÖ 14
3.2 KOKEILUT 17
3.3 KESTÄVYYDEN JOHTAMINEN 21
3.4 HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN SKAALAUS 24
3.5 RESURSSIEN KOHDENTAMINEN 25
3.6 VIESTINTÄ 26

4. TULOKSET JA VAIKUTUKSET 29

4.1 SYNTYNEET TULOKSET JA VAIKUTUKSET 29
4.2 VAIKUTUSTEN SYNTYMISEN EDELLYTYKSET JA VAHVISTAMINEN 32
4.3 KESTÄVÄ KAUPUNKI -OHJELMAN MERKITYS KESTÄVÄLLE KAUPUNKIKEHITYKSELLE 36

5 JOHTOPÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET 40

Johtopäätelmät 40
Suositukset 41

LIITTEET 43

Haastateltujen ja työpajaosallistujien taustaorganisaatiot 43
CASE-esimerkkejä kokeiluhankkeista 44

1 Johdanto

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin kohde, arviointitehtävä ja toteutustapa.

1.1 Arvioinnin kohde

Kestävä kaupunki -ohjelmaa toteutetaan vuosina 2019–2023, ja sen tavoitteena on edistää kaupunkien ja kuntien laaja-alaisesti kestävää kehitystä sisältäen pääpainonaan sekä ympäristöllisesti että sosiaalisesti kestävät ratkaisut. Ohjelman käynnistymisestä on linjattu Sipilän hallituksen puoliväliriihessä vuonna 2017, ja sen jatko on kirjattu nykyiseen hallitusohjelmaan. Ohjelma liittyy erityisesti kaupunkipolitiikan kehittämisen kokonaisuuteen, mutta laajuutensa perusteella sillä on kytköksiä läpileikkaavasti useisiin muihinkin politiikkalohkoihin. Ympäristöministeriössä Kestävä kaupunki -ohjelma toteuttaa osaltaan ministeriön strategian painopistealuetta Kestävä kaupunkikehitys. Ohjelman taustalla vaikuttavat muun muassa Suomen sitoutuminen YK:n Kestävän kehityksen tavoiteohjelman (Agenda 2030) tavoitteisiin, YK:n Uusi kaupunkikehitysohjelma (New Urban Agenda) ja EU:n Urban Agenda.

Ohjelmassa keskeistä on hakea ratkaisuja kestävyyden eri teemoja yhdistäviin haasteisiin. Työtä tehdään kumppanuuslähtöisesti, valtion ja kaupunkien yhteistyönä. Ohjelmaa koordinoi ympäristöministeriö, ja toteutuksessa ovat mukana keskeiset ministeriöt, kaupungit ja kunnat, kuntaverkostot, teemaan limittyvät muut kaupunkiohjelmat ja kestävän kehityksen asiantuntijaorganisaatiot.

Kestävä kaupunki -ohjelman kokonaisbudjetti on noin 6 miljoonaa euroa, josta ympäristöministeriön osuus on kevään 2021 tiedon mukaan noin 4,4 miljoonaa euroa ja loput toteuttajien omarahoitusosuutta. Ohjelman henkilöresurssit ympäristöministeriössä on ollut 1,5 henkilötyövuotta vuonna 2019 ja sen jälkeen 2,5 henkilötyövuotta vuosittain. Rahoitus on varmistunut vaiheittain, mikä on jouduttu huomioimaan ohjelman toteutuksessa.

1.2 Arviointitehtävä

Kehittävän väliarvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa ohjelman kahden ensimmäisen vuoden tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta sekä ehdotuksia tulevista kehittämistoimista. Arviointi kattaa kaikki ohjelman toimenpiteet: haastekimpputyö, kokeilut, johtaminen, hyvien käytäntöjen skaalaus sekä näihin kytkeytyvät viestintä ja organisointi. Näkökulmina on huomioitu kaupunkien ja kuntien tarpeet, valtionhallinnon tavoitteet sekä ohjelman rooli ja merkitys kestävän kehityksen edistämisessä. Arviointi toteutettiin tiiviillä aikataululla helmi–huhtikuussa 2021, ja sen tuloksia hyödynnetään ohjelman puolivälitarkastelussa.

Arviointia ohjanneet kysymykset on koottu teemoittain oheiseen taulukkoon.

Taulukko 1 Arviointikysymykset

TEEMA	KYSYMYKSET
1. Teemat, toimintatapa ja resurssit	• Kuinka onnistuneita ohjelman toimintamuodot ovat tavoitteiden ja vaikuttavuuden kannalta? Missä toimintamuodoissa on onnistuttu parhaiten ja heikoiten? • Ovatko toimintatavat tarkoituksenmukaisia? • Miten ohjelma voisi paremmin tukea kestävyyden eri ulottuvuuksia yhdistävää ilmiölähtöistä työtä? • Tulisiko ohjelman sisältöteemoja muokata? • Miten ohjelman organisointi, resurssit ja resurssien allokointi tukevat tavoitteita?
2. Tuloksellisuus	• Millainen on ohjelmassa syntyneiden tulosten uutuusarvo ja kyky ennakoida tulevia tarpeita? • Kuinka toiminnan tuloksellisuutta voitaisiin edelleen vahvistaa?
3. Vaikuttavuus ja sen seuranta	• Miten ohjelman tavoitteet ovat toteutumassa? Onko kaupunkikehitys ollut ympäristöllisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävämpää, paremmin kestävyyden eri ulottuvuuksia yhteen sovittavaa ja valtion ja kaupunkien kumppanuuteen pohjautuvaa? • Onko syntynyt vaikutuksia ympäristöön ja väestöryhmien asemaan? Minkälaisia? • Onko yritystukihankkeissa ilmennyt välittömiä tai välillisiä markkina-, kilpailu- ja uudistumisvaikutuksia? • Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet ohjelmaan? Onko syntynyt ei-aiottuja vaikutuksia? • Miten tulosten hyödynnettävyys ja levittäminen toteutuvat? • Millaisin toimin vaikuttavuutta voisi vahvistaa ohjelman aikana ja ohjelmakauden jälkeen? • Miten vaikuttavuutta tulisi seurata ja millaista mallia/indikaattoreita siinä kannattaisi käyttää? • Kuinka vaikuttavuutta voitaisiin edelleen vahvistaa?

TEEMA	KYSYMYKSET
4. Rooli ja merkitys	• Mikä on ohjelman merkitys ja asema kuntien ja valtion kestävän kehityksen kentässä? • Miten ohjelma vastaa kaupunkien ja kuntien tarpeisiin ja tukee ministeriön tavoitteita? • Mikä on ollut ohjelmatoiminnan suhde sekä valtion että kuntien kestävän kehityksen viitekehyksenä toimiviin YK:n SDG-tavoitteisiin? • Miten yhteistyö toimii kuntien ja valtion kestävän kehityksen tukijoiden kanssa? • Millainen rooli ohjelman tulisi ottaa ja mitä tämä edellyttäisi?

1.3 Menetelmät ja aineistot

Arvioinnin toteutuksessa hyödynnettiin kirjallisia materiaaleja, haastatteluaineistoa ja osallistavia työpajoja. Lisäksi ohjelman tiedonvaihto- ja vuorovaikutusalustalle Virtuaalikortteliin avattiin keskustelu, jossa osallistujien oli mahdollista kertoa näkemyksensä jatkotarpeista.

Kirjallisiin materiaaleihin sisältyivät ohjelman suunnitelma- ja seurantadokumentit, kehittämis- ja kokeiluhankkeiden raportointi sekä erilaiset tulosraportit ja -selvitykset, joissa on koottu yhteen eri toimenpiteiden sisältöä sekä arvioita toteutuksesta. Lisäksi kirjallisiin materiaaleihin sisältyi syksyllä 2021 toteutetun sidosryhmäkyselyn koko aineisto, josta saatiin yksittäisiä täydentäviä näkemyksiä eri teemoihin.

Haastatteluiden kohteena oli yhteensä 30 asiantuntijaa, jotka edustivat ohjelman toteuttajia, valtionhallintoa, kaupunkeja, tutkimuskenttää sekä kehittämis- ja kokeiluhankkeiden toteuttajia. Haastatellut asiantuntijat edustivat laajasti eri näkökulmia mm. ohjelman suunnitteluvaiheesta sekä rinnakkaisten ohjelmien toteuttajista. Haastateltujen organisaatioiden listaus on raportin liitteenä.

Arvioinnin yhteydessä toteutettiin kolmelle kohderyhmälle yhteensä viisi *osallistavaa työpajaa*. Työpajoista kaksi kohdennettiin kokeilu- tai kehittämishankkeiden toteuttajille, kaksi kokeilu- tai kehittämishankkeiden toimenpiteisiin osallistuneille (esim. sparraus) ja yksi ohjelman sidosryhmille, jotka kattoivat pääasiassa kuntia. Työpajat toteutettiin etäyhteydellä ja interaktiivisella alustalla. Yhteensä työpajoihin osallistui 40 asiantuntijaa. Listaus osallistuneiden organisaatiosta on liitteenä.

Raportti jäsentyy kolmeksi pääluvuksi, joiden jälkeen esitetään johtopäätökset ja suositukset jatkotoimenpiteiden tueksi. Luvussa 2 käsitellään ohjelman tavoitteenasettelua ja ”luonnetta”, eli sitä, miten ohjelmaan kytkeytyvät tahot ohjelman kohteen ja toiminnan näkevät suhteessa

muuhun kehittämiseen. Luku 3 sisältää ohjelman päätoimenpidekokonaisuudet omina alalukuinaan sekä toteutukseen kytkeytyvät resursoinnin ja viestinnän. Luvussa 4 käsitellään tuloksia, vaikutuksia ja niiden saavuttamisen edellytyksiä. Lisäksi luvussa käsitellään ohjelman merkitystä siitä näkökulmasta, mikä se voisi tai mikä sen tulisi olla. Luku 5 sisältää johtopäätökset ja suositukset.

Ohjelman kohde ja toimenpiteet ovat kattavia ja monin paikoin toisiaan leikkaavia. Tästä syystä samat teemat tai sisällöt toistuvat myös tässä raportissa useampia kertoja eri näkökulmista. Näin voidaan osoittaa, että esimerkiksi viestinnän näkökulmat liittyvät moniin toimenpiteisiin, mutta samalla raporttiin sisältyy väistämättä jonkin verran toistoa.

Aikataulusta ja toisaalta ohjelman toimeenpanon laajuudesta johtuen kaikkia yksittäisiä toimenpiteitä koskevaa aineistoa ei ole ollut mahdollista kerätä kattavasti. Osa toimenpiteistä on arviointihetkellä ollut myös kesken. Näistä syistä johtuen, mikäli jotain asiaa raportissa ei mainita, se tarkoittaa, ettei kyseinen teema ole erikseen noussut aineistossa esille. Toimenpiteitä on toteutettu paljon, mutta systemaattista seurantatietoa on kerätty suhteellisen vähän. Vaikka arvioinnissa on kuultu laajaa joukkoa osallistujia ja asiantuntijoita, aineiston edustavuutta ei ole mahdollista arvioida. Vain harvat haastatelluista asiantuntijoista tunsivat ohjelman kaikkia toimenpiteitä, ja toisaalta työpajaosallistujissa voi olla yliedustusta ohjelmaan muita positiivisemmin suhtautuvia tahoja.

2 Tavoitteenasettelu ja ohjelman "luonne"

Tässä luvussa tarkastellaan ohjelman tavoitteenasettelua ja sisältöä siten kuin keskeiset sidosryhmät ohjelman mieltävät.

Keskeiset havainnot

- Ohjelman tavoitteet ovat laajoja, mutta tämä on tarpeellista ohjelman laajan kohteen takia. Koska kestävä kaupunkikehitys kattaa laajasti eri kestävyyden ulottuvuuksia, ohjelman on myös pyrittävä huomioimaan ne kaikki.
- Ohjelman toimenpiteet ovat kohdennetumpia kuin teemat, joita ohjelma käsittelee. Rajauksia on siis tehty toiminnassa, vaikka kohdeteema onkin hyvin laaja.
- Kestävä kaupunki -ohjelman vahvuutena on johtamisen ja käytännön tason yhdistäminen ja eri kestävyyden ulottuvuuksien yhteen tuominen.

Ohjelman visiona on, että "kestävä kehitys toteutuu kaupunkien ja kuntien kaikessa toiminnassa, valtion, kaupunkien ja kuntien yhteistyönä, kestävän kehityksen eri osa-alueet huomioiden." Tämä jäsentyy kahdeksi päätavoitteeksi:

1) Uudenlaiset ratkaisut, jotka tähtäävät kestävään kasvuun ja kestäviin elämäntapoihin
2) Kaupunkien kestävän kehityksen johtaminen strategisesti.

Ensimmäiseen kohtaan sisältyvät panostaminen teemoja yhdistäviin ja toimialojen väliin jääviin haasteisiin, kaupunkien kehittäminen kokeiluympäristöinä, hyvien käytäntöjen levittäminen, tietoisuuden lisääminen kaupunkikehityksestä sekä kansainvälisten yhteyksien vahvistaminen. Strategisen johtamisen tavoitteeseen sisältyvät kestävän kehityksen nostaminen kokonaisvaltaisesti ja konkreettisesti kaupunkien strategioihin, ohjelmiin ja prosesseihin, kestävän kehityksen tavoitteenasettelu sekä uudet toimintatavat ja yhteistyörakenteet.

Ohjelman tavoitteet ovat laajoja, ja siten ne kuvastavat hyvin kestävän kaupunkikehityksen kokonaisuutta. Tavoitteiden katsotaan vastaavan tältä osin hyvin tarpeita. Näkemykset kuitenkin vaihtelevat sen suhteen, onko ohjelmassa riittävällä tavalla huomioitu kaikkia kestävän kaupunkikehityksen ulottuvuuksia. Erityisesti talousnäkökulman vähäisyys nostettiin puutteeksi. Tavoitteiden laajuudessa näkyy valmisteluprosessin laaja osallistavuus. Samalla on kuitenkin syytä huomioida, että käytännön toimenpiteet ovat osin erilaisia kuin kirjatut "tavoitteet".

"Miten valtion toiminnalla pystytään tukemaan tai katalysoimaan kaupunkien toimintaa?"

"Mutta oliko oikeat teemat, joissa pitää työskennellä. Osa oli vähän turhaa, kun fokuksia ei kovin tiukasti lähdetty rajaamaan"

"Erityisen tärkeää on, että on sosiaalinen aspekti mukana."

"Ansiona on, että ohjelmassa on myös tutkimuksellinen osuus."

"Miten taloudellinen aspekti tulee esille ohjelmassa? Talous on niin määräävä asia kaupungeissa. Talouden huomioiminen ohjelmassa on todella tärkeää."

Tavoitteenasettelua pidetään yleisesti ottaen onnistuneena. Kestävän kaupunkikehityksen edistämisessä tulee huomioida nimenomaan kestävyyden eri ulottuvuudet, eikä niitä siten olisi mielekästä jättää pois, vaikka tarkempirajainen ohjelma olisikin rakenteena yksinkertaisempi. Jonkin verran kysymyksiä herätti se, onko ympäristöministeriö riittävän laaja-alainen toteuttaja kaikki ulottuvuudet kattavalle ohjelmalle. Tavoitteiden jakaminen neljän teeman alle on osin ristiriidassa muiden toimijoiden tai toimenpiteiden jaottelujen kanssa, mikä on näyttäytynyt joillekin tahoille sekavana.

Lähempänä ohjelmaa olevat tahot pitävät hyvänä erityisesti sosiaalisen kestävyyden näkymistä tavoitteenasettelussa. Samalla osa haastatelluista epäilee, näkyykö sosiaalinen kestävyys vielä sittenkään riittävän paljoa toiminnassa. Sosiaalinen kestävyys on ohjelman teemoista se, joka toistaiseksi on tyypillisesti jäänyt vähemmälle huomiolle kestävässä kehityksessä, ja sen vahvempaa yhdistämistä kestävään kaupunkikehitykseen pidetään jo itsessään merkittävänä tuloksena.

Ohjelman kirjatut teemat ovat niin laajoja, että tosiasiallinen sisältö ja käytännön tavoitteet ovat määrittyneet käytännön toimenpiteiden kautta. Kaikkia kestävyyden eri ulottuvuuksiin sisältyviä teemoja ei olisi ollut mahdollistakaan käsitellä tämän kokoluokan ohjelmassa. Tämä ei myöskään ole ollut tarkoitus, mikä on kuitenkin aiheuttanut väärinymmärryksiä ja vääriä odotuksia. Osa kirjatuista teemoista sisältyy muihin käynnissä oleviin ohjelmiin, ja siksi niiden pienempi painoarvo on perusteltua. Samalla osa teemoista, kuten vähähiilisyys, on mittakaavaltaan paljon ohjelman mahdollisia toimenpiteitä suurempia. Fokusointia suhteessa muuhun valtionhallinnon kehittämiseen onkin syytä jatkaa. Osa ohjelman teemoista sisältyy läpileikkaavina esimerkiksi kokeilujen toteutukseen (mm. älykkyys, vähähiilisyys). Ohjelman sisäisiä painotuksia on käsitelty seuraavissa luvuissa.

Perusajatus strategia- ja käytännön tason toimenpiteiden yhdistämisestä on onnistunut, ja tämä onkin edellytys aidon muutoksen saavuttamiseksi kunnissa. Vastaavasti tutkimuksellisen ulottuvuuden mukaan tuominen on tarpeellinen elementti, joskin jotkut haastatelluista katsoivat, että tutkimusnäkökulma voisi olla vahvemminkin mukana.

Kaupungit ovat kestävän kaupunkikehityksen avaintoimijoita, ja siksi on erityisen tärkeää, että kaupunkien ääni on riittävällä tavalla huomioitu. Haasteena on kaupunkien erilaisuus tarpeidensa osalta ja toisaalta tavoite pyrkiä kaupunkien osalta tasapuolisuuteen, mikä ei välttämättä toteudu, jos yksittäisiä kaupunkeja osallistetaan laajasti. Kaupungit ovat osallistuneet ohjelman valmisteluun alkuvaiheessa, mutta eivät kaikkien haastateltujen mielestä riittävästi.

Kuva 1 Ohjelman neljä teemaa ja niiden mahdollisia sisältöjä. (Lähde: Kestävä kaupunki -ohjelma)

Koska ohjelma kattaa laajasti eri kestävyyden ulottuvuuksia ja toimintaa, jota tehdään myös ohjelman ulkopuolella, ohjelman toimintaa ja merkitystä arvioitaessa on tärkeää pystyä erottamaan, minkä luonteisesta ohjelmasta on kyse.

Näkemykset ohjelman luonteesta ovat osin vaihtelevia, ja siksi myös arviot ohjelman onnistumisesta tavoitteidensa saavuttamisessa vaihtelevat. Koska vain harvat toimijoista tuntevat ohjelmaa kokonaisuutena, arviot pohjautuvat usein arvioijan omaan näkökulmaan – kehittämishankkeen tai sen osan toteuttamiseen ja sen teemaan tai suhteessa johonkin muuhun sektoriin tai ohjelmaan.

Ohjelman luonteen ja merkityksen arvioinnin taustalta puuttuu jaettu käsitys kestävyydestä tai edes kaupungista. Tästä johtuen mahdolliseksi rooliksi jää toimia sateenvarjona erilaisille toimenpiteille, joilla tuetaan kestävää kaupunkikehitystä. Näihin sisältyy strategisen tason, operatiivisen tason ja vakiinnuttamisen toimenpiteitä, jotka kaikki osaltaan edistävät kestävyyttä, mutta käytännön tasolla toisistaan irrallaan. Rooli on perusteltu, ja käytettävissä olevat resurssit huomioon ottaen kokonaisvaltaisen kehittämisketjun muodostaminen ei olisi mahdollistakaan, vaan toimenpiteet jäävät pistemäisiksi. Onnistuneiden toimenpiteiden kautta syntyy edellytyksiä vaikutusketjuille.

Kestävä kaupunkikehitys tapahtuu kaupungeissa, ja valtionhallinnon vaikutusmahdollisuudet siihen ovat rajallisia. Tästäkin syystä on tärkeää tunnistaa ohjelman katalyyttivaikutukseen tähtäävä luonne, joka sopii hyvin paitsi tukemaan kaupunkeja omissa toimenpiteissään, myös edistämään valtionhallinnon tavoitteita sekä valtion ja kuntien välistä yhteistyötä.

"Mikä se kestävä kaupunki on?"

"Katto-ohjelmat ovat hyviä ja kokoamia, pienillä rahoilla saadaan kokeiluja ja hankkeita, mutta ne helposti jäävät hyödyntämättä."

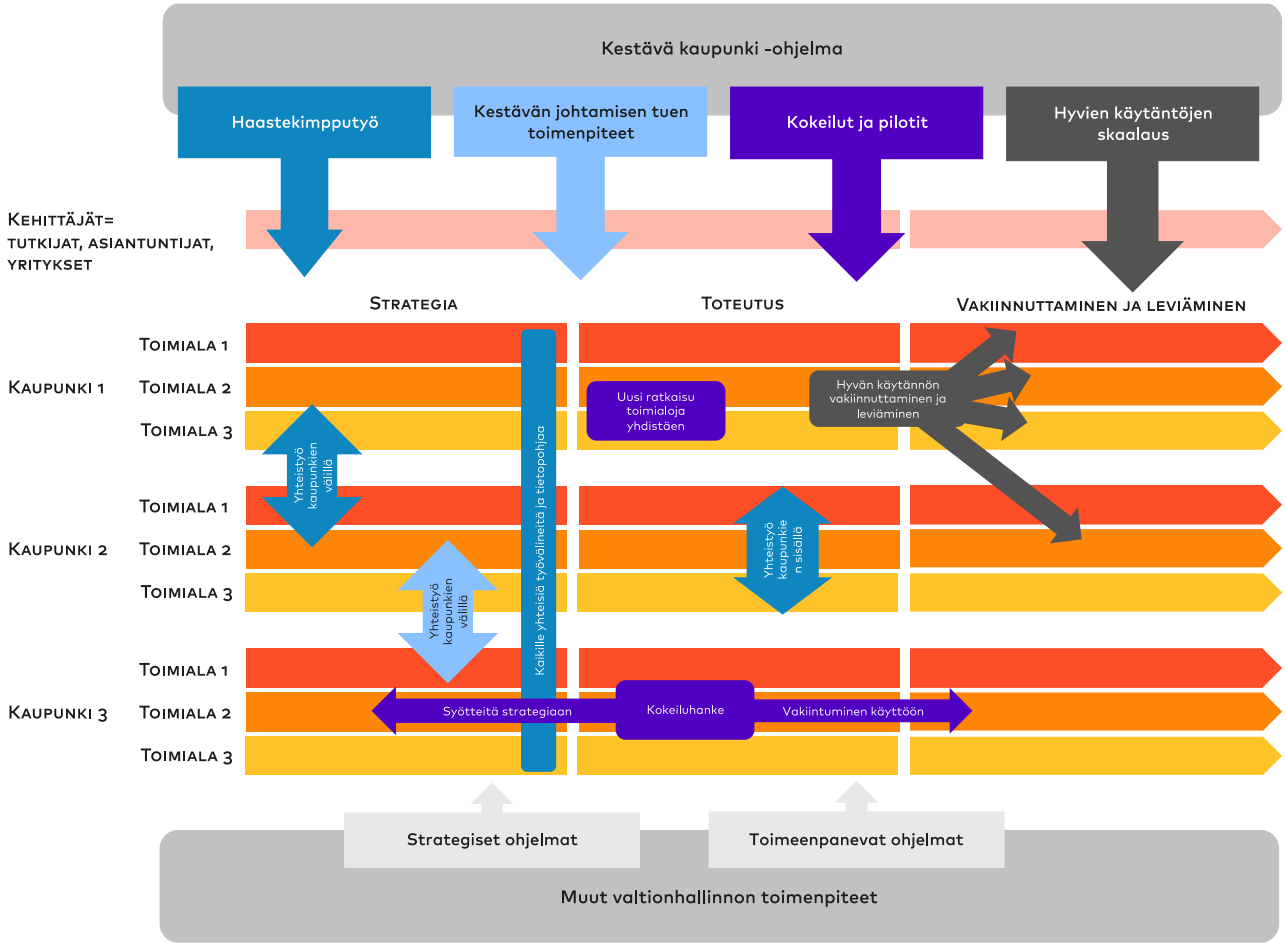
"Ei ole yhtä pihviä, josta ohjelma tunnettaisiin verrattuna muihin käynnissä oleviin ohjelmiin. Haastekimppu on vahvuus, joka tunnetaan. Muilta osin ohjelma on hajaantunut. On tehty hitusen monia asioita."

Ohjelman merkittävä rooli on lisätä tietoisuutta siellä, missä sitä ei vielä ole tarpeeksi, ja tuoda eri toimijoita yhteen, sekä kaupunkien sisällä että niiden välillä ja ulkopuolelta. Kestävyyden eri ulottuvuuksien esiin nostaminen tuo luontevasti eri toimialoja yhteen, ja toisaalta toimenpiteiden suuntaaminen strategiselle ja operatiiviselle tasolle vahvistaa kokonaiskuvaa. Lähes kaikki ohjelman toimenpiteet sisältävät jollakin tavalla yhteistyön edistämistä tukevia elementtejä, ja niinpä yhteistyön edistämistä kestävässä kaupunkikehityksessä tulisikin pitää ohjelman rooleista hyvin merkittävänä.

Ohjelman roolin osalta haaste on kuntien erilaiset tarpeet. Tarpeet kestävän kehityksen tuelle ovat laajempia pienissä ja keskisuurissa kaupungeissa, mutta toisaalta suurten kaupunkien osaaminen ja innovaatiot olisi myös hyödyllistä saada liitettyä osaksi ohjelman sisältöä. Suuremmissa kaupungeissa varsinkin strateginen taso keskittyy eri kokoluokan sisältöihin kuin mihin ohjelman toimenpiteet suuntautuvat. Suuremmille kaupungeille luontevampia foorumeita ovat esimerkiksi TEM:n ja VM:n kaupunkikehittämisen toimet. Toisaalta taas pienimmissä kaupungeissa tai kunnissa haasteita syntyy resurssien riittävyydestä. Ohjelman eri toimenpiteet soveltuvat eri tavoin eri kokoluokan kunnille.

Ohjelman yhteen tuovasta ja sateenvarjomaisesta roolista johtuen onnistumista tulisi arvioida ensisijaisesti tehtyjen toimien, ei niinkään jo saavutettujen tulosten perusteella. Keskeinen tulos näkyisi silloin yhteistyö ja tietoisuuden lisääntymisenä, mutta ei välttämättä mitattavina materiaalisina tuloksina. Vaikuttavuuden näkökulmasta mitattava asia voisi olla esimerkiksi jatkoyhteistyökuvioiden määrä.

Kestävyyden teemat etenevät kaupungeissa joka tapauksessa, ohjelman eri toimenpiteet tukevat tätä kehitystä eri tavoin. Kuvassa 2 on havainnollistettu kaupunkien kehitystyön etenemistä, johon ohjelman toimenpiteet vaikuttavat eri kohdissa. Ohjelman toimien ansiosta myös muun kuin kaupungeissa tapahtuvan kehittämisen ja kaupunkien välinen yhteistyö vahvistuu, sillä hankkeiden toteuttajina on teeman avainkehittäjiä Suomessa. Osa panostuksista kohdentuu suoraan yhteistyön lisäämiseen, osa osaamisen kehittymiseen, osa tietopohjan vahvistumiseen ja osa uusiin ratkaisuihin ja niiden levittämiseen.



Kuva 2 Ohjelman "luonne", esimerkkejä toimenpiteistä.

Kestävä kaupunki -ohjelman vahvuus on johtamisen ja käytännön tason yhdistäminen ja eri kestävyyden ulottuvuuksien yhteen tuominen. Varsinkin käytännön tason toimenpiteet jäävät monissa valtionhallinnon toimenpiteissä vähäisemmiksi, tai sitten ohjelmat keskittyvät vain niihin. Ohjelmaan pääteemoihin limittyviä muita valtionhallinnon toimenpiteitä ja kokonaisuuksia ovat esimerkiksi Kuntien ilmastoratkaisut -ohjelma, Kiertotalouden strateginen ohjelma, Puurakentamisen ohjelma, RYHTI-hanke, Lähiöohjelma, Asunnottomuuden yhteistyöohjelma, Asuntopoliittinen kehittämisohjelma, Terveet tilat 2028 -ohjelma, Helmi-ohjelma, Veden vuoro -

ohjelma sekä Ikääntyneiden asumisen toimenpideohjelma. Lisäksi mm. Suomen ympäristökeskuksella ja Kuntaliitolla on teemaan kytkeytyviä kehittämistoimenpiteitä. Kaupunkikehittämisen strategisempaan tasoon kohdistuvat Kansallinen kaupunkistrategia 2020–2030, TEM:n kaupunkiohjelma -asiakirja, Seutukaupunkiohjelman toimeenpano-ohjelma, EU-, alue- ja rakennepolitiikka sekä metropolipolitiikka.

Sidosryhmille syksyllä 2020 toteutetun kyselyn tuloksissa eri kestävyysnäkökulmia yhdistävistä teemoista tärkeimpiä kestävässä kaupunkikehityksessä ovat vastaajien mukaan hyvinvointia tukeva viherympäristö, kestävä elinkeino- ja innovaatiotoiminta sekä osallisuutta edistävä kaupunki. Vastaajat arvioivat suomalaisten kuntien olevan edelläkävijöitä jätehuollon kehittämisessä ja kierrätyksessä; kierrätyksen merkitys ja vaiheet tarkentuvat jatkuvasti. Osa vastaajista tunnisti kuntien edelläkävijyyttä myös ilmastoasioissa ja yhteistyömallien toteuttamisessa yhdessä yritysten kanssa. Vastaajat näkevät kestävän kehityksen teemojen toteutumisessa myös puutteita. Sosiaalista kestävyyttä tulisi kehittää suomalaisissa kunnissa lisää mm. eriarvoisuuden torjunnan kautta. Lisäksi koordinointiin ja strategiseen johtamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota toimialat ylittävän toiminnan kautta. Myös kansalaisten osallisuutta kestävän kehityksen edistämiseen tulisi lisätä entisestään. Suhteessa näihin tarpeisiin ohjelman voi katsoa sijoittuvan varsin hyvin.

3 Toimenpiteet

Tässä luvussa tarkastellaan ohjelman keskeisiä toimenpiteitä ja toimeenpanoa. Tarkastelun kohteena ovat haastekimpputyö, kokeilut, kestävyyden johtamisen toimenpiteet, hyvien käytäntöjen skaalaus, resurssit ja organisointi sekä viestintä.

Kestävä kaupunki -ohjelman toimenpiteet on jäsennetty neljän kokonaisuuden ympärille:

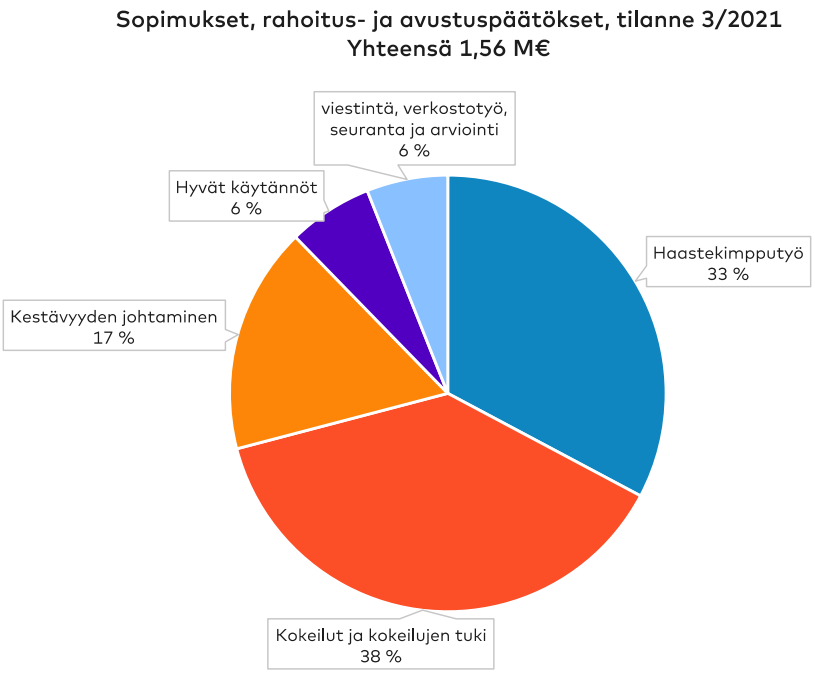
1) Haastekimpputyö, yhteisten haasteiden työstäminen
2) Kokeilut ja pilotit
3) Kestävyyden johtaminen
4) Hyvien käytäntöjen skaalaus

Osa-alueet sisältävät osin itsenäisiä, osin muihin osa-alueisiin kytkeytyviä kehittämishankkeita, kokeiluja tai sparraustoimenpiteitä. Kaikki toimenpiteet kytkeytyvät kuitenkin tiiviisti ohjelman tavoitteisiin. Yhteisiä nimittäjiä ovat erityisesti yhteistyön vahvistaminen sekä tietoisuuden lisääminen kestävästä kehityksestä. Näiden merkitys korostuu myös siksi, että jaettavissa olevaa tukirahaa on käytössä suhteellisen vähän.

Vuoden 2021 alussa toimenpiteitä on käynnistynyt yhteensä noin 40, ja niihin on osallistunut noin 80 kaupunkia tai kuntaa ja noin 50 muuta toimijaa.

Ohjelman toimenpiteitä pidetään pääosin tarkoituksenmukaisina, ja yleinen näkemys on, että ohjelmassa on saatu paljon aikaa verrattuna käytettävissä olleisiin resursseihin. Erityisen hyvänä pidetään sitä, että kuntia on saatu osallistettua paljon, ja siten on viety ohjelman tavoitteita tasolle, jossa ne voivat juurtua vakiintuneemmaksi toiminnaksi. Toimenpiteisiin liittyvistä kysymyksistä esiin nousi se, miten hyvin eri toimenpidekokonaisuudet kytkeytyvät toisiinsa: miten esimerkiksi kokeilujen tulokset yhdistyvät johtamisen haasteiden ratkaisemiseen, tai miten haastekimpputyössä tunnistetut haasteet pystytään ratkaisemaan? Positiivinen kehittämisen ilmapiiri näkyy aineistossa laajasti, sekä haastattelujen että osallistavien työpajojen osallistujien vastauksissa.

Toimenpiteiden arvioimista hankaloitti jossain määrin se, että kunnista toimenpiteisiin osallistuneiden oli monissa tapauksissa vaikea tunnistaa, mihin toimenpiteeseen he itse asiassa ovat osallistuneet. Osallistujien näkökulmasta haastekimpputyö, johtamisen tuen toimenpiteet ja myös kokeilujen tukitoimenpiteet ovat vaikuttaneet samankaltaiselta yhteistyön vahvistamiselta. Osaksi tähän vaikuttaa sekin, että arviointiin osallistuneet tahot ovat osallistuneet myös monen muun ohjelman toimenpiteisiin samalla ajanjaksolla.



Kuva 3

Resurssien jakautuminen toimenpiteittäin.

3.1 Haastekimpputyö

Keskeiset havainnot

- Haastekimpputyö on koettu hyödyllisenä, mutta sen kytkös muuhun ohjelman toimintaan voisi olla vahvempi. Työllä on tuettu erityisesti viestinnällisiä tavoitteita, mutta syötteet muihin kokonaisuuksiin voisivat hyödyttää koko ohjelmakokonaisuutta.
- Osallistavalle ja fasilitoidulle keskustelulle sekä sparraukselle on kysyntää. Jatkossa tulee varmistaa toiminnan vaikuttavuus.

Haastekimpputyössä on kerätty tyypillisesti poikkihallinnollisia kestävän kehityksen haasteita, joiden ratkaiseminen vaatii monialaista näkemystä. Alkuvaiheen haastekimpputyön teemoja ovat olleet kiertotalous ja yhteiskäyttö, osallisuus ja yhteisöllisyys, lähivihreät ja kaupunkivedet sekä asemanseudut kestävän kaupungin solmukohtana. Haastekimpputyö on edennyt oppivana prosessina, jossa kokeillaan erilaisia osallistamisen työvälineitä.

Haastekimpputyökokonaisuuden alle lukeutuvat Suomen ympäristökeskuksen koordinoiman osuuden ja siihen kytkeytyvien toimenpiteiden lisäksi Motiva Oy:n Reilu kiertotalous -hanke ja Elävät kaupunkikeskustat ry:n Kokemuksia ja suosituksia keskustojen kestävään kehittämiseen -hanke. Kestävien kaupunkikeskustojen kehittämishanke tukee myös ympäristöministeriön muuta

kaupunkikeskustojen kehittämiseen tähtäävää työtä. Yhteensä haastekimpputyöhön kytkeytyviin toimenpiteisiin on sidottu noin 500 000 euroa maaliskuuhun 2021 mennessä.

Haastekimpputyön tavoitteena on ollut edesauttaa uusien yhteistyömahdollisuuksien syntymistä ja ymmärtää erilaisten kestävyyshaasteiden keskinäisriippuvuuksia. Kunkin teeman osalta kokeiltiin erilaisia yhteistyömenetelmiä, kuten työpajoja, haasteklinikoita, sparrausta, opintoretkiä ja viestinnällisiä toimenpiteitä. Keskeisessä roolissa on ollut Virtuaalikorttelin hyödyntäminen keskustelualustana. Työn tuloksina on syntynyt eri teemoihin liittyviä raportteja, oppaita ja jatkotukea, jolla kaupunkeja on voitu tukea tunnistettujen ratkaisujen jalkauttamisessa. Haastekimpputyön tuloksia on myös sovellettu ohjelman muussa toteutuksessa esimerkiksi johtamisen kokonaisuuteen ja kokeiluhankekierrosten toteuttamiseen liittyen. Haastekimpputyö ei sovellu parhaiten konkreettisten, materiaalisten ratkaisujen tuottamiseen, vaan ennemmin haasteita ratkaisevan toimintaympäristön luomiseen.

"Suurimmat odotettavissa olevat hyödyt liittyvät muiden kaupunkien kokemuksiin kokeiluista, piloteista ja uusista toimintatavoista. Sparraus madaltaa kynnystä ja nopeuttaa käyttöönottoa."

"Sparraus oli hyvin asiantuntevaa ja kuntademokratiaverkoston järjestämä webinaari ja esittelyt mukana olleilta pilottikunnilta oli tärkeä asia Saa kuulua -oppaan tunnetuksi tekemisessä."

"Kehittämistöitä tehdään oman työn ohella, on kiire koko ajan. Valmiit mallit ovat tärkeitä, joita voisi vain toteuttaa. "

"Oman työn ohella opiskellaan asioita samalla kun pitäisi jo toimia. Hyvä esimerkki oli osallistava budjetointi, suoraan konkreettisia neuvoja, miten toteuttaa"

"Esimerkit on aina mielenkiintoisia. Jos pystyisi osoittamaan, että mm. jonkin tyyppiset kehityskulut toimivat."

Haastekimpputyössä on tavoitettu laaja joukko kuntia, ja arviointiaineiston perustella osallistuminen on koettu mielekkäänä ja sille on kysyntää. Erityisesti osallisuus ja yhteisöllisyys -kimpun työn katsotaan onnistuneen hyvin, ja kysyntää sparraukselle on ollut enemmän kuin kaupunkeja voitiin ottaa mukaan. Osallistavalle työtavalle ja fasilitoiduille keskusteluille on selkeä tarve, ja niillä voidaan siten hyvin edistää yhteistyötä ja tietoisuutta kestävästä kehityksestä.

Haastekimpputyöhön on ollut helppo osallistua, mutta jatkossa tarvitaan myös vakiintuneempia rakenteita. Matalan kynnyksen osallistumismahdollisuus on tehnyt mukaan liittymisen kaupungeille helpoksi. Ratkaisujen eteenpäin vieminen saattaa kuitenkin vaati vakiintuneempia rakenteita, kun kehitetyt sisällöt pitäisi saada kytkettyä strategiselle tasolle. Tässä vaiheessa tarvitaan myös johdon sitoutumista, ja tämä olisikin luonteva vaihe kytkeä osakokonaisuus johtamisen tuen teemaan. Ylipäätään yhteisille keskustelualustoille, olivat ne sitten tapahtumia tai esimerkiksi Virtuaalikortteli, on kysyntää myös jatkossa.

Vaikuttavuuden seurantaan ei vielä ole työkaluja. Vaikka toimenpiteitä pidettäisiinkin onnistuneita, kunnilla ei ole kannustimia raportoida pidemmän aikavälin vaikutusten syntymisestä, ja ne jäävät siten helposti peittoon. Tulosten seurantaan ei ole rakenteita, ja mahdolliset onnistumiset tulevat tietoon vain sattumalta. Vaikuttavuuden arvioinnin kannalta olisi tärkeää saada kerättyä

palautetta sekä tuoreeltaan että pidemmän seuranta-ajan päästä. Haasteena on, että palautekyselyiden vastausprosentit jäävät hyvin pieniksi, ja siksi tarvitaankin erityisiä toimenpiteitä.

Ohjelman tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta haastekimpputyön suurin hyöty on viestinnällinen ja yhteistyötä vahvistava toiminta. Myös haastekimpputyön yhteenvetoraportissa todetaan, että "suurelta osin toimien vaikuttavuus perustuu eri tahojen yhteen tuomiseen, yhdessä tekemiseen ja verkostoitumiseen.[1]"

Haastekimpputyön raportit ovat itsessään hyödyllinen tulos. Tällainen tutkimuksellisen elementin mukaan kytkeminen on hyödyllistä kaupungeille. Tietopohjan vahvistaminen palvelee monia tulostavoitteita, ja on siten perusteltua resurssien suuntaamisen näkökulmasta.

"Asemanseutukortit ovat jääneet elämään."

"Haastekimpputyö on ohjelman hyvä innovaatio, jota tulisi jalostaa edelleen. Esim. kestävän liikkumisen hankkeet."

"Meillä aloitettiin asukkaiden osallistaminen budjetointiin sparrauksen aikana."

"Yhteiset kokoontumiset ja toistemme sparraus on hyödyllistä, on turha keksiä "pyörää uudelleen."

Suurimpia hyötyjiä ovat keskisuuret ja pienemmät kunnat, joiden voisikin ajatella saavan eniten hyötyä kestävän kehityksen esille nostamisesta. Näissä kehittämistyötä tehdään usein oman työn ohella, joten valmiit toimintamallit ovat erityisen hyödyllisiä. Vastaavasti suurimmissa kaupungeissa tämän tyyppinen toiminta ei välttämättä ole vastaavalla tavalla tarpeellista.

Kokonaisuutena yhteisten haasteiden tunnistaminen ja ratkaiseminen on toistaiseksi jäänyt ohjelman näkökulmasta osin irralliseksi. Samalla kuitenkin haastekimpputyön puitteissa tehdyt lukuisat osallistavat toimenpiteet ja toteutuneet tuotokset ovat edistäneet ohjelman tavoitteita. Jatkossa pohdittava näkökulma onkin, miten suuri merkitys substanssisisällölle halutaan antaa verrattuna osallistavaan sisältöön, varsinkin jos työtä ei kytketä suoraan muihin ohjelman toimenpiteisiin. Vaihtoehtoisesti haastekimput voisi kytkeä suorempaan muuhun kokonaisuuteen.

[1] Finel, Malinen, Faehnle, Peltomaa, Turunen 2020: Yhteisiä polkuja kuntien kestävyyshaasteiden ratkaisemiseksi, SYKE.

3.2 Kokeilut

Keskeiset havainnot

- Kokeiluhankkeet ovat näkyvä osa ohjelmakokonaisuutta, ja ne ovat edistäneet tavoitteiden saavuttamista paitsi uusien ratkaisujen, myös yhteistyön kehittymisen ja tietoisuuden levittämisen kautta.
- Arviointiaineiston perusteella kokeilut ovat saavuttaneet tavoittelemansa tulokset pääsääntöisesti hyvin, ja monien hankkeiden työ jatkuu jo nyt jossain muodossa.
- Sisäänrakennettu vaatimus kestävyyden eri ulottuvuuksien huomioimisesta ja yhteistyöstä edistää luontevasti ohjelman laajempia tavoitteita.
- Kokeilujen uutuusarvo ei välttämättä ole erityisen suuri, mutta kaikkein innovatiivisimmat kokeilut eivät välttämättä olisi levitettävissä yhtä helposti. Myös tuen taso asettaa raamit sille, kuinka paljon uuden kehittämistä kokeiluun voi sisältyä.

Kestävä kaupunki -ohjelmassa toteutettujen kokeilujen on odotettu tuovan uudenlaista tietoa, palveluja ja toimintatapoja sekä uudistavan ajattelu- ja toimintatapoja. Ne voivat osaltaan toimia katalyytteina laajempaan muutokseen.

Kokeiluilta on edellytetty kestävyyden eri ulottuvuuksien huomioimista ja yhteistyötä kaupungin toimialojen, kaupunkien tai kaupunkien ja muiden toimijoiden välillä. Hakemukset on arvioinut asiantuntijaraati. Kokeilujen kesto on ollut noin vuoden. Tuen määrä on vaihdellut kierroksittain ensimmäisen kierroksen 15 000 eurosta kolmannen kierroksen enintään 50 000 euroon. Tuen määrä on ollut enintään 60 prosenttia kustannuksista. Kokeilujen tukimäärää on pystytty kasvattamaan rahoituksen varmistuttua ohjelman edetessä. Rahallisen tuen lisäksi kokeiluille on tarjottu asiantuntijatukea, sparrausta ja tilaisuuksia tulosten esittelyyn.

Vuoden 2021 kevääseen mennessä on toteutettu kolme hakukierrosta:

1) Teemalla "kestävä kaupunkikehitys" kunnille ja kuntayhtymille, 10 hanketta
2) Teemalla "sosiaalisen kestävyyden edistäminen" kunnille ja kuntayhtymille, 9 hanketta
3) Teemalla "viihtyisä ja terveellinen viherympäristö", 7 hanketta

Valtaosassa hankkeista päätoteuttajana on kaupunki tai kaupunkiin sidoksissa oleva taho. Yritykset ovat kuitenkin vahvasti edustettuina hankkeiden yhteistyökumppaneina, osin vastaten toteutuksesta kokonaan. Yritysten rooli tulee esiin myös laajempien kehittämishankkeiden toteuttajina. Taulukoissa 2 ja 3 on esitetty tunnuslukuja arviointihetkellä toteutuneiden kokeilukierrosten sisällöstä.

Taulukko 2. Kooste kokeiluhankkeista.

Kokeilut I, Kokeilut II ja Kokeilut III	
Kokeiluhankkeiden määrä	26 kpl
Kokeiluhankkeisiin myönnetty rahamäärä	524 598 €
Suurin tukisumma	40 398 €
Kaikkien tukisummien keskiarvo	20 177 €
Kokeilut 1 (max. 15 000 €)	98 820 €
Kokeilut 2 (max. 30 000 €)	249 080 €
Kokeilut 3 (max. 50 000 €)	176 698 €

Taulukko 3. Kokeiluhankkeiden ominaisuudet.

Kokeilut I, Kokeilut II ja Kokeilut III		
Päätoteuttaja	Kunnat, kuntayhtymä, liikelaitos, maakunta	23
	Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset	1
	Yritykset	2
Hankkeita, joissa yhteistyökumppaneina… (useampia yhteistyökumppaneita/hanke)	…kunnat, kuntayhtymä, liikelaitos, maakunta	25
	…korkeakoulut ja tutkimuslaitokset	4
	…yrityksiä	12
	…järjestö, yhdistys, säätiö	9
Toimipaikka	Pääkaupunkiseutu	6
	Muu Suomi	20
Haettu rahoitus	Alle 10 000 e	3
	10 000–20 000 e	11
	20 000–30 000 e	10
	Yli 30 000 €	2

Kokeiluhankkeet ovat näkyvin osa ohjelman toteutusta, ja ne palvelevat ohjelman tavoitteita monesta eri näkökulmasta. Kokeiluhankkeiden avulla saadaan paitsi uudenlaisia ratkaisuja, myös edistetään tietoisuutta kestävästä kaupunkikehityksestä ja tuodaan uusia kaupunkeja yhteistyön piiriin. Koska kokeilut palvelevat ohjelman tavoitteiden toteutumista niin monella tavalla, niitä ei kannata arvioida pelkästään tulosten uutuusarvon perusteella. Kokeilujen tukitoimenpiteet kuten kick-off-tilaisuudet, sparraus ja Virtuaalikortteli ovat edistäneet ohjelman viestinnällistä tavoitetta kestävän kaupunkikehityksen laajentamisesta.

"Hyvä että konkreettista toimintaa tiiviissä yhteistyössä kaupunkien kanssa. Jos halutaan että jotain juurtuu, ei tule kansalliselta tasolta."

" Erittäin hyvää on se, että pitää liittyä aina kahteen teemaan, törmäyttää näitä teemoja. Erittäin hyvä vaatimus. "

"Tärkeää että mennään niille tasoille, joissa tehdään."

"Siilojen rikkomisessa on uutuusarvoa."

Sisällöllisesti kokeilut ovat monipuolinen kirjo kestävää kaupunkikehitystä edistäviä toimenpiteitä, ja siten ne myös kuvaavat hyvin ohjelman tavoitteiden moninaisuutta. Samalla kuitenkin on hyväksyttävä, että kokeilukokonaisuuden vaikuttavuuden arvioinnista tulee erityisen vaikeaa, jos tavoitteena on mitata konkreettisia ja vertailukelpoisia tuloksia. Itse "kokeileminen" palvelee kuitenkin jo ohjelman tavoitteita. Kokeilut kattavat paljon eri sisältöalueita, mutta eivät luonnollisestikaan kaikkia teemojen alle lukeutuvia sisältöjä. Aineiston perusteella yhtenä puutteena esiin nousevat suoranaisesti terveellisyyteen kytkeytyvät hankkeet. Mahdolliset tulevat kokeilukierrokset tulee määritellä ohjelman muun suuntaamisen yhteydessä siten, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin ohjelman roolia ja laajempaa merkitystä, ei välttämättä siten, että kaikki yksittäiset alateemat olisivat edustettuina.

Vaatimukset yhteistyöstä ja kestävyyden ulottuvuuksien yhdistämisestä ohjaavat kokeiluja suoraan kestävä kehityksen yhtä sektoria laajempaan ymmärtämiseen. Kokeiluhankkeilta edellytettiin vähintään kahden eri kestävyyden ulottuvuuden huomioimista sekä yhteistyötä kaupungin sisällä tai muiden toimijoiden kanssa. Näin saadaan luontevasti edistettyä yhteistyötä sekä kaupungin sisällä että laajemminkin eri toimijoiden välillä. Samalla edellytykset laajemmasta kytkeytymisestä kaupungin toimintaan ja strategisellekin tasolle vahvistuvat.

Kokeiluhankkeiden merkitys on erityisen suuri kestävän kehityksen siirtämisessä strategiselta tasolta käytännön operatiiviselle tasolle. Juuri käytännön tason toimenpiteiden toteuttaminen on ohjelman ero moniin muihin teemaan kytkeytyviin ohjelmiin verrattuna. Ruohonjuuritason toimenpiteillä voidaan edistää myös laajempia tavoitteita.

Näkemykset kokeilujen uutuusarvosta vaihtelevat. Kokeilut voivat kuitenkin edistää ohjelman tavoitteita myös olematta erityisen innovatiivisia. Osa haastatelluista katsoi, että kokeilut sisältävät melko perinteisiäkin teemoja, erityisesti sosiaalisen kestävyyden osalta. Toisaalta kokeilemista on myös se, että viedään jo aiemmin kehitettyjä asioita uuteen ympäristöön tai lähestytään sisältöä uudesta näkökulmasta. Jos tavoitteena on saada toimialoja läpäiseviä uusia toteutustapoja eteenpäin, kaikkein innovatiivisimmat kokeilut eivät ole helpoimmin levitettäviä. Perinteisemmän työskentelyn kautta katalyyttivaikutus nousee vahvemmaksi. Myös tuen pieni määrä kannustaa ennemmin kehittämään jotain jo olemassa olevaa. Hakijoille ja sidosryhmille on syytä painottaa, minkä luonteisia kokeiluja haetaan ja mitä niillä tavoitellaan täsmällisesti: innovatiivisuutta vai toiminnan kehittämistä ja skaalautuvuutta.

"Tuntuma on kuitenkin, että todella vähän tehdään kaupunkien kanssa yhteistyötä."

"Aika vähän rahaa, vaikka menisi hukkaan eikä pilotti toimisi."

"Kokeiluista tulee skaalautuvia ratkaisuja jo, ne ovat pitkällä."

"Tehty kokeilu myös jatkaa eloaan hankkeen päätyttyä paikallisten asukkaiden halusta, ja on luonut jo monia ns. spin-off projekteja paikallisten toimijoiden kanssa."

"Hanketta, joka oli lyhyt, seurasi toinen hanke, jossa työ saman teeman ympärillä jatkui. Pystyimme siis luontevasti jatkamaan työtä, joka oli hyvin suunniteltu tämän ensimmäisen hankkeen aikana."

Arviointiaineiston sekä sosiaalisen kestävyyden kokeilujen tarkemman arvioinnin[2] perusteella kokeilut ovat saavuttaneet pääsääntöisesti hyvin tavoiteltuja tuloksia. Kokeilut ovat saaneet keskimäärin vain noin 20 000 euron tukia, ja siihen suhteutettuna pienempiäkin tuloksia voi pitää onnistumisina. Arviointiaineistossa ei ole noussut esiin epätarkoituksenmukaisia hankkeita, vaikka kaikissa tuloksia ei täysimääräisesti ole saavutettu tai tulla saavuttamaan. Koronatilanne on vaatinut monelta hankkeelta toiminnan uudelleen suunnittelua.

Sosiaalisen kestävyyden kokeiluista kaikissa toiminta jatkui jollain tavalla. Myös muiden teemojen kokeilujen ympärille on rakentunut jatkomahdollisuuksia. Kokeilujen skaalautumiseen tarvitaan tukea. Monissa kaupungeissa kokeiluhankkeet kytkeytyvät luontevasti johonkin muuhun kehittämiseen, ja hankkeita voidaan jatkaa sitä kautta. Erityisesti haastatteluissa nostettiin esiin tarpeita skaalautumisen tukemisesta, jota tehdään myös ohjelman suunnitelman mukaisesti. Yksi toistuva näkökulma on rahoituksen kohdentaminen myöhemmässä vaiheessa niille hankkeille, joissa on erityisen paljon potentiaalia levityksen suhteen.

Kokeiluhankkeiden tuottamia materiaaleja voi hyödyntää viestinnällisesti. Esittelytilaisuudet ovat hyviä, mutta lisäksi kokeiluhankkeet ovat toivoneet keskustelumahdollisuuksia keskenään laajemminkin. Kokeilukortteja voisi hyödyntää melkein sellaisenaan hankkeen viestinnässä. Lisäksi

[2] Motiva 2020

esiin nousi, että osassa kokeiluista on tuotettu viimeisteltyjä raportteja, ja niiden olisi hyvä olla saatavilla hankkeen internetsivuilla.

Myös kokeiluhankkeissa suurimpia hyötyjiä ovat keskisuuret ja pienemmät kunnat, joissa kehittämisresurssilla on suurempi merkitys. Suurimmissa kaupungeissa kokeiluun kytkeytyvä byrokratia tuottaa suhteessa tukimäärään paljon työtä. Silti kehittämisen tuelle voi olla niissäkin merkitystä, vaikka kytkös kaupungin strategiaan väistämättä jääkin etäisemmäksi.

Raportin liitteissä kuvataan case-esimerkein erilaisten kokeiluhankkeiden toimintaa ja hyötyjä.

3.3 Kestävyyden johtaminen

Keskeiset havainnot

- Johtamisen huomioiminen on tärkeä osa kestävän kehityksen tavoitteiden levittämistä kaupunkeihin, ja se yhdistettynä muihin ohjelman toimiin voi palvella tavoitteiden saavuttamista laajasti.
- Kestävän kehityksen tavoitteenasetanta ja mittaaminen -hankkeessa on tunnistettu ja kehitetty työkaluja kuntien työn tueksi. Osallistujat pitävät aineiston perusteella toimenpiteitä tarkoituksenmukaisina.

Kestävyyden johtaminen -kokonaisuuden tavoitteena on tukea kestävän kehityksen tavoitteiden siirtymistä kuntien strategioihin sekä johtamisen ja seurannan prosesseihin. Myös tässä kokonaisuudessa tavoitteisiin sisältyy uusien yhteistyö- ja toimintatapojen kartoittamista. Kevääseen 2021 mennessä osa-alueen puitteissa on toteutettu MSDI Oy:n Kestävyyden tavoitteenasetanta ja mittaaminen -hanke, Agenda 2030 -työkirja kunnille, kaupunkiverkostojen tilaisuus ja indikaattoritoimijoiden tilaisuus. Lisäksi Kestävä kaupunki -ohjelmaan on kytkeytynyt KESTO Kestävyyden paikallistason johtaminen -VNTEAS-hankkeeseen toimimalla hankkeen ohjausryhmässä. Käynnissä tai suunnitteilla on laajoja hankkeita, joihin osallistuu merkittävä määrä kuntia. Näihin lukeutuvat Kuntaliiton vetovastuulla toteutettavat USO uuden sukupolven organisaatiot -verkosto (2021–2022), jossa tavoitellaan sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyyden tavoitteiden integroimista osaksi kuntien strategisen johtamisen viitekehystä ja toimintaa, sekä Kestävät kunnat -ennakointiprosessi, jossa tuotetaan uuden valtuustokauden ja kuntastrategioiden suunnittelun tueksi näkemys tulevaisuuden kestävistä kunnista vuonna 2030. Osa-alue siis vahvistuu ohjelman loppukauden aikana.

"Kaupungin strategian päivittäminen alkamassa, ollut isoja haasteita indikaattoreiden kanssa. Käyty samaa keskustelua muiden kaupunkien kanssa."

"Täsmähankkeilla kaupungit voivat tunnistaa strategisia teemoja. Tämä katsoo horisontaalisesti, strategiat usein siilomaisia."

Kokonaisuutena taustatarve johtamisen huomioimiselle ohjelman toimenpiteissä on selvä, johtamisen kehittäminen on yksi Kestävä kaupunki -ohjelman tavoitteiden saavuttamisen keskeinen edellytys. Kestävän kehityksen teemoja tunnetaan varsinkin pienemmissä kunnissa vielä heikosti, ja siksi johtotason sitouttaminen ja strategisen tason vahvistaminen palvelee ohjelman laajempia tavoitteita erinomaisesti. Suurin lisäarvo syntyy siitä, jos ohjelmassa onnistutaan kytkemään yhteen käytännön tason kokeilutyö ja strateginen taso. Vakiintuakseen pysyvään käyttöön käytännön kokeilut vaativat johtotason sitoutumista, mutta yhtä lailla strategisen tason kehittäminen pitää jalkauttaa toteuttavalle tasolle.

Indikaattorityöllä pystytään tukemaan kestävän kehityksen hyötyjä kaupungin näkökulmasta. Kestävän kaupunkikehittämisen indikaattorityössä kootaan indikaattoritietoa ja kehitetään indikaattoreita sekä YK:n Uuden kaupunkikehitysohjelman (NUA) kansalliseen raportointiin että kestävän kaupunkikehityksen kansallista seurantaa varten. Erityisesti taloudellisten hyötyjen esiin tuominen voisi edistää kestävyyden teemojen siirtymistä strategiatasolle. Toisaalta mittareiden kehittämisen kytkös ohjelman muihin toimenpiteisiin voi olla vaikea toteuttaa, sillä toiminta on luonteeltaan erilaista. Indikaattorityöllä on myös kytkös valtion ja kuntien yhteistyön edistymiseen yhteisen tilannekuvan kautta. Tämä auttaa valtionhallintoa suunnittelemaan ja suuntaamaan toimia mahdollisimman hyvin kuntia tukevasti.

Hankkeen jatkotyön kannalta johtamisen huomioimisen näkökulma konkretisoituu kevään kuntavaaleihin, uusien valtuutettujen valitsemiseen ja syksyllä kuntien uusien strategioiden hyväksymiseen. Monet haastatelluista nostivat esiin, että tilaisuus on ohjelman paras vaikuttamisen hetki kuntien päätöksentekoon, ja siihen tulisi panostaa erikseen.

CASE: Kestävän kehityksen tavoitteenasetanta ja mittaaminen

MSDI Oy:n toteuttamassa hankkeessa 36 kuntaa työsti yhdessä kestävän kehityksen seurantaa. Hankkeessa toteutettiin kuntien perustilan kartoitus ja kunnat saivat käyttöönsä MayorsIndicators-palvelun ja katsaukset kestävän kehityksen tilanteesta, ja näiden jälkeen järjestettiin työpaja, kestävän kehityksen teemakeskustelut sekä syvähaastattelut.

"Sparrauksen myötä saimme oman henkilöstön koottua tärkeän asian äärelle sekä jaettua tärkeää tietoa eri yksiköille."

"Kestävän kehityksen tavoitteenasetanta ja mittaaminen kunnissa -hankkeessa mukana olo antoi kaupungille hyvät eväät kestävän kehityksen mittaamiseen ja tarvittavien indikaattoreiden tunnistamiseen."

"Keskusteluryhmät olivat useimmiten sopivan kokoisia vertaisoppimisen kannalta."

Osallistujille teetetyn kyselyn tulosten mukaan on runsaasti vaihtelua siinä, mikä on kestävän kehityksen rooli kunnan strategiassa. Joissakin kunnissa kestävä kehitys on aidosti läpileikkaava teema, kun taas joissakin irrallinen. Kestävä kehitys toteutuu eri kunnissa hyvin eri tasoilla. Tätä voi osaltaan selittää se, että kestävä kehitys ymmärretään eri tavoin eri kunnissa. Kestävä kehitys on kunnan toiminnan laaja kokonaisuus, joka liittyy usein kuntien lakisääteisiin tehtäviin. Työtä on edelleen paljon tekemättä kestävän kehityksen kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi kunnissa.

Hankkeen tulosten perusteella osallistuneet kunnat pitivät teemakeskusteluja kestävän kehityksen edistämisestä, materiaaleja kestävän kehityksen tukemiseksi ja tiedolla johtamisen työkaluja kaikki hyödyllisinä kestävän kehityksen edistämisessä. Haasteita puolestaan ovat taloudelliset ja henkilöresurssit sekä puutteet vastuutuksessa ja tietopohjassa.

MayorsIndicators työn tukena

Kestävän kehityksen tavoitteenasetanta ja mittaaminen -hankkeen osallistujat (170 henkilöä 36 kunnasta) saivat käyttöönsä **MayorsIndicatorsin kestävän kehityksen seuranta- ja raportointityökalut.** Palvelussa kunta voi valita tietyt indikaattorit, joita kunta hyödyntää kestävän kehityksen raportoinnissaan. Kunta voi myös tulostaa valmiin kestävän kehityksen raporttipohjan.

MayorsIndicators on kestävän kehityksen tiedolla johtamisen verkkopalvelu, jossa on lähes 200 indikaattoria. Ideana on, että kunnilla on helposti saatavilla kestävän kehityksen tietoa eri osa-alueilta kuten talouden, ympäristön ja hyvinvoinnin kehityksestä kunnissa. Tietopankki sisältää tietoja kaikista Suomen, Ruotsin ja Iso-Britannian kunnista. Palvelun käyttäjillä on mahdollisuus tarkastella kuntansa kehitystä vuodesta 2010 alkaen ja verrata tilannetta suhteessa muihin kuntiin. MayorsIndicatorsin palveluihin sisältyy myös Kestävän kehityksen katsaus, jossa on tietoa 14 avainindikaattorista. Lisätietoa: Uutinen hankkeesta (kestavakaupunki.fi)

3.4 Hyvien käytäntöjen skaalaus

Keskeiset havainnot

- Hyvien käytäntöjen ja tulosten skaalaus on tunnistettu keskeiseksi vaikuttavuuden tekijäksi, tämä on tärkeää vaikuttavuuden vahvistamiseksi.
- Ohjelman ulkopuolella tuotettujen käytäntöjen skaalauksen lisäksi on tärkeää suunnitella ohjelmassa tuotettujen toimintatapojen vakiinnuttamista ja levittämistä hankkeen suunnitteluvaiheesta asti.
- Tulosten laajentamisen ohella myös tulosten vakiinnuttaminen on tärkeää vaikuttavuuden kannalta, etteivät tulokset jää ajallisesti ja paikallisesti pistemäisiksi myös kunnan sisällä.

Toimintatapojen skaalaus on nostettu yhdeksi neljästä toimenpidekokonaisuudesta. Se käsittää myös muita kuin ohjelman parissa syntyneitä toimintamalleja. Ennen ohjelmaa tai sen rinnalla tuotettuja hyviä käytäntöjä tunnistetaan ja kootaan VIPU (Kestävän kaupungin vipuvarret) -hankkeessa. Tämän tavoitteena on skaalata toimintamalleja ja sparrata poikkihallinnollisuutta tukevia hankkeita levittäen tietoa ja malleja kunnasta toiseen. Työ on käynnistynyt viime vuoden lopulla, eikä tästä ole vielä tuloksia.

"Kuntien itseriittoisuus on haaste, että omin voimin selvitään."

"Ovat aika diplomaattisella otteella tehneet, etteivät astu kenenkään varpaille, eivät päsmäile siellä, että meillä tämä ohjelma. Tekevät ihmiset ja asiat edellä, ei ohjausvaikutukset edellä."

"Meillä tätä hanketta, joka oli lyhyt, seurasi toinen hanke, jossa työ saman teeman ympärillä jatkui. Pystyimme siis luontevasti jatkamaan työtä, joka oli hyvin suunniteltu tämän ensimmäisen hankkeen aikana. Suurin osa konkreettisista tuloksista valmistui vasta jatkohankkeen aikana."

Olemassa olevien toimintamallien jakaminen tulee todennäköisesti olemaan tehokas keino hyödyntää valmiita ratkaisuja, keskeistä on kuitenkin satsata myös ohjelman puitteissa tehtävien toimenpiteiden skaalaamiseen. Jotta tulokset eivät jäisi ajallisesti tai paikallisesti pistemäisiksi toimiksi ja tuloksiksi, on skaalaamista tärkeää käsitellä hankkeiden suunnitteluvaiheesta alkaen. Nyt moni hanketoimija kertoi levittäneensä tietoa hankkeesta lähinnä sattumanvaraisesti omia olemassa olevia kanavia pitkin. Erittäin hyviä tuloksia tulosten levittämisestä on hankkeissa, joissa on jo lähtökohtaisesti ollut mukana usea kunta. Tämä antaa hyvän vertailuasetelman saman tyyppisen toimintamallin soveltuvuudesta eri toimintaympäristöissä. Samoin useassa paikassa testattua mallia on jatkossa hyvä suositella muille kunnille, kokemusten kirjo on yhtä kuntaa laajempi.

Kaikkien taloudellisesti tai sparrauksella tuettavien ratkaisujen ei tarvitse vaikuttavuuden näkökulmasta olla uusia. Sovellettaessa yhdessä kaupungissa toimivaa mallia toiseen toimintaympäristöön voidaan jo vähällä tuella saavuttaa paljon tulosta. Pienikin taloudellinen- tai sparraustuki voi olla kriittisen tärkeä kunnan näkökulmasta.

Tulosten laajentamisen ohella myös tulosten vakiinnuttaminen on tärkeää vaikuttavuuden kannalta. Tulokset voivat jäädä ajallisesti ja paikallisesti pistemäisiksi myös kunnan sisällä. Hanketoiminnalle tyypillistä on toimien hiipuminen tai lopettaminen kauden päättymisen jälkeen. Tämä vähentää toimenpiteiden uskottavuutta ja vie turhaan resursseja. Kuntajohdon sitoutuminen on keskeistä hankkeessa luotujen mallien vakiinnuttamiselle ja vaadittavalle resursoinnille. Tätä on tärkeää painottaa jokaisen hankkeen suunnitteluvaiheessa sekä johtamisen kehittämisen kokonaisuudessa.

Kestävää kaupunkikehitystä edistävien toimien skaalaamisen haasteena on kuntakentän kehitystason ja tavoitteiden kirjavuus. Vaikka kestävän kehityksen teema toistuu kuntien strategioissa jo laajasti, näkyy se konkreettisina toimenpiteinä kuitenkin hyvin vaihtelevasti. Kuntien tavoitetaso ja asenteet kestävään kehitykseen vaihtelevat, myös itse käsite ymmärretään hyvin eri tavoin. Kuntien vaihtelevat sisäiset vastuunjaot ja toimintamallit edellyttävät jossain muussa kunnassa toimineen mallin käyttöönotolta usein resursseja vaativaa soveltamista.

3.5 Resurssien kohdentaminen

Keskeiset havainnot

- Ohjelman tavoitteet asettavat odotukset toiminnalle korkealle, ohjelmaorganisaation resursointi ei vastaa tätä tasoa. Käytettävissä olleilla resursseilla on kuitenkin saavutettu paljon.
- Ohjelmaa toimeenpannaan kunnissa, haasteena ovatkin myös useiden kuntien niukat resurssit.

Ohjelmaorganisaation resursointi on vähäistä suhteessa tavoitteisiin ja toimenpiteisiin, organisaation toimintaa pidettiin silti nopeasti reagoivana. Ohjelman resursointi on melko tyypillinen vastaaviin valtionhallinnon kehittämistoimiin verrattuna. Ohjelman laajat tavoitteet ja kattavat teemat asettavat kuitenkin paljon odotuksia toimenpiteille. Asetetuissa tavoitteissa ja ministeriön osoittamissa henkilötyövuosissa on ristiriita, vaikka huomioikin että toimenpiteiden kohde, eli kaikki kestävän kaupunkikehityksen ulottuvuudet, on vielä tavoitteenasetteluakin laajempi. Erityisesti ohjelman alkuvaiheessa resursointi oli hyvin ohutta, tätä on vahvistettu vuoden 2020 alusta kokonaisresurssin ollessa 2,5 henkilötyövuotta.

Ohjelmaorganisaatio on toiminut tehokkaasti, myös motivoivaa tekemisen asennetta on kiitelty laajasti. Ohjelmaorganisaation työtä on pidetty asiantuntevana ja erityisesti ketteränä; usein on edetty nopeasti suunnitelmasta toteutukseen. Asiat eivät ole viivästyneet 'ministeriön byrokratiasta'. Vaikka ohjelma lähtee ministeriöstä, on se pystynyt aktivoimaan kuntia näiden omista tarpeista lähtien.

Kuntien rooli ohjelman toimenpiteiden suunnittelussa ja ohjaamisessa on melko ohut. Vaikka tavoitteena on tukea juuri kuntia kestävän kehityksen johtamisessa ja uusien ratkaisujen tuotannossa, on kuntaedustuksen rooli ollut tarpeiden määrittämisessä ja toimien suunnittelussa vaihteleva. Kuntien tarpeita ja kokemuksia on kyllä kartoitettu esim. vuoden 2020 lopussa tehdyllä kyselyllä. Keväällä 2021 aloittava ohjusryhmä tulee vahvistamaan kuntien näkemystä suunnittelussa.

"Pystyvät nopeasti reagoimaan, asiat lähtevät vauhdilla liikkeelle."

"Tuntuu välillä, että vähän räpiköintiä, kun ei laiteta resursseja. Pitäisi laittaa isommalla kauhalla."

"Ei niin suuria rahoitussatsauksia ole että rahat voisi mennä kankkulan kaivoon, hajotettu kuitenkin niin pieniin osiin. Ei sellaista vaaraa ole että iso resurssi menisi hukkaan."

Kuntien omat resurssit osallistumiseen ovat pääasiassa niukat. Varsinainen hanketyö tehdään kunnissa, tämä vaatii kunnilta sekä osaamista että henkilötyöpanosta. Nyt useat kunnat kokevat, ettei niillä ole resursseja edes ohjelman tulosten ja verkostokeskustelun seuraamiseen. Hankkeiden ja kokeilujen vaikuttavuuden varmistaminen vaatii kuitenkin kehittämistyön seuraamista sekä kuntien panosta hanketyössä.

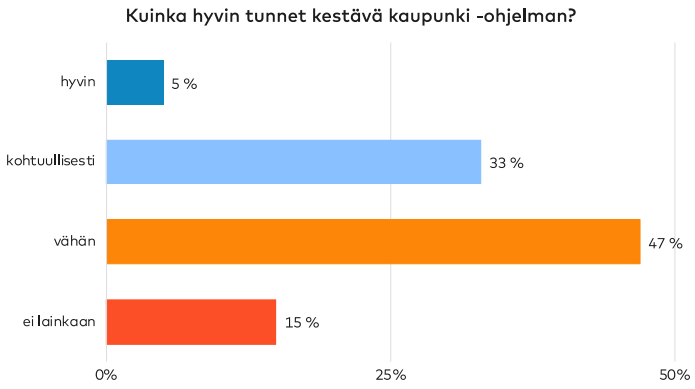
Hankemaisessa työssä verkostotoimijat vaihtuvat hankkeiden elinkaaren mukaan, ja päättyvien hankkeiden yhteyshenkilöt on tärkeää pitää verkostossa mukana tulosten skaalaamisen tukena. Ohjelman vaikuttavuus vahvistuu verkoston laajenemisen myötä. Hankkeen tavoitteet ja toimintamallin jo tuntevat henkilöt ovat tehokkaita hyvin toimintamallien hyödyntäjiä. Lisäksi on hyvä pitää kontaktipintaa jo tehtyjen hankkeiden vastuuhenkilöihin tiedon jakamisen näkökulmasta.

3.6 Viestintä

Keskeiset havainnot

- Ohjelman tunnettuus on melko vaatimatonta kunnissa, edes toimenpiteisiin osallistuneet eivät koe tuntevansa ohjelmaa kovin hyvin. Koska ohjelman rooli on hyvin viestinnällinen ja tarkoituksena on saada kunnat mukaan kestävän kehityksen työhön, on laaja tunnettuus tärkeää.
- Viestintäkanavat ovat oikeat, erityisesti Virtuaalikortteli on poikkeuksellisen onnistunut viestinnän ja osallistamisen väline.
- Kunnat tarvitsevat tukea ohjelman puitteissa tehtävistä toimista ja tuloksista viestimiseen. Nyt tulokset leviävät osittain sattumanvaraisesti.

Ohjelmatyön tunnettuus on ristiriitaista; ohjelman toimenpiteisiin osallistuneet ja näistä hyötyvät kuntatoimijat eivät välttämättä koe tuntevansa ohjelmaa. Loppuvuonna tehdyn sidosryhmäkyselyn mukaan vähintään kohtuullisesti ohjelman tunsi alle 40 % vastaajista. Vaikka itse ohjelman hankkeet ja muut toimet ovat tärkeämpiä kuin ohjelmatason tunnettuus, on myös ohjelmatason tunnettuus erittäin tärkeää ohjelman vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Jotta kunnat osaisivat liittyä toimenpiteisiin ja seurata muiden kuntien toimien tuloksia, on tietoa ohjelmasta tärkeää levittää. Ohjelman viestejä olisi tärkeää saada levitetyksi kunnissa nykyisiä yhteyshenkilöitä laajemmin. Samoin viestinnässä voitaisiin hyödyntää olemassa olevia kuntien kestävän kehityksen tilaisuuksia ja ryhmiä nykyistä enemmän. Johtamisen kokonaisuudella voidaan vahvistaa yhä laajemman ryhmän osallistumista.



Kuva 4 Kestävä kaupunki -ohjelman tunnettuus (lähde: Kestävä kaupunki –ohjelman sidosryhmäkysely. YM 2020.)

Viestinnän monikanavaisuudessa on onnistuttu, erityisesti virtuaalikorttelia pidetään onnistuneena tiedon levittämisen ja osallistamisen kanavana. Viestintäkanavien käyttö vaihtelee viestin vastaanottajien omien tottumusten mukaan. Sekä sähköpostit, sosiaalinen media että virallisempi YM:n viestintä ovat tärkeitä. Kumppanitoimijoiden ja -verkostojen kautta viestit saavuttavat myös uusia toimijoita, viestintäyhteistyötä olisikin hyödyllistä lisätä. Erityisesti virtuaalikorttelia pidettiin 'matalan kynnyksen' osallistumista tukevana. Myös sidosryhmäkyselyn tuloksissa Virtuaalikorttelia pidettiin merkittävänä digitaalisena alustana, joka tukee ohjelman tavoitteiden saavuttamista poikkihallinnollisesti ja kuntien yhteistyössä. Tätä aktiivisesti seuraavat tai osallistuvat toivoivat kanavan käyttöä yhä laajennettavan. Kaikki aktiiviset hanketoimijat, ja varsinkaan hanketta ulkokehältä seuraavat eivät kuitenkaan usein osallistu Virtuaalikortteliin. Muutamat sidosryhmien edustajat esittivätkin huolensa siitä, että Virtuaalikorttelin alaa kehittävät keskustelut käydään nyt rajatun ryhmän piirissä, näitä olisi kuitenkin hyödyllistä avata laajemmin. Esitettiin esim. keskustelun siirtämistä Facebook-ryhmiin tai muihin kanaviin, joissa olisi jo valmiiksi kestävän kehityksen toimijoita.

" Yleisesti ottaen paras tapa on viedä viestiä sinne missä kunnat muutenkin kommunikoi."

"Suora sähköposti toimii aina parhaiten. – – Ministeriö viestin lähettäjänä aina korostaa sen painoarvoa lisää mahdollisuutta sille, että viesti huomataan ja siihen reagoidaan."

"Sähköpostin lisäksi twitter on hyvä kanava asiantuntijatyön tueksi ja tiedon välittämisessä valtakunnallisesti."

Ohjelman tilaisuudet ovat olleet tärkeä viestintäkanava, ja ne onkin koettu pääasiassa kiinnostaviksi ja hyödyllisiksi. Tilaisuudet ovat tarjonneet nopeita katsauksia toimenpiteisiin ja tuloksiin. Erityisesti aamukahvitilaisuuksia pidettiin hyvin toimivana ja tavoittavana toimena. Ajantasaista tietoa jakavia tilaisuuksia toivottiin jatkossa vielä lisää.

Kaikki ohjelman puitteissa tuotettu aineisto ei ole nyt riittävän helposti ja kootusti saatavilla. Useissa ohjelman sidosryhmien keskusteluissa todettiin ohjelman aineistojen ja tulosten olevan ainakin osin vaikeasti löydettävissä. Lisäksi vaikuttavuutta voitaisiin vahvistaa hyödyntämällä tuotettavia aineistoja aktiivisemmin viestinnässä. Osa ohjelman toimenpiteiden tuloksista toimisikin lähes sellaisenaan viestinnällisenä aineistona, näiden näkyvyyden vahvistamisella lisättäisiin vaikututtavuutta vähällä panoksella. Esimerkiksi hankekortit ja tuotettavat oppaat ovat sellaisenaan kiinnostavia myös laajalle yleisölle ja vahvistaisivat teeman näkyvyyttä melko vähäisellä erillispanostuksella.

Kunnat tarvitsevat tukea hankkeiden tavoitteiden ja toiminnan sekä hankkeista syntyvien tulosten muotoilussa ja viestinnässä, myös oman organisaation sisällä. Kestävän kehityksen hankkeita toteuttavat henkilöt kokevat olevansa usein teemansa kanssa kunnassaan melko yksin, erityisesti pienissä kaupungeissa. Jos teemojen ei kunnassa koeta integroituvan suoraan minkään toimialan alle, ei kunnan sisäistäkään vuoropuhelua ja tiedonvaihtoa synny helposti. Ongelmana monessa jollain tavoin ohjelmaan osallistuvassa kunnassa onkin nyt kunnan sisäisen tiedon levittäminen. Erityisesti monet pienet kunnat kaipaavat työnsä tueksi kestävää kehitystä käsittelevää aineistoa, jota voisi välittää kunnan sisällä. Lisäksi lähes kaikki hankkeita toteuttaneet kunnat tarvitsevat tukea tulosten viestinnälliseen muotoiluun ja levittämiseen. Asia kytkeytyy tulosten skaalaamiseen ja tätä onkin käsitelty luvussa 4.2. kehittämisen edellytysten näkökulmasta.

Ohjelman kunnianhimoisten tavoitteiden ja merkityksen huomioiden se näkyy melko vähän ministeriön omissa viestinnän kanavissa. Monet arvioinnissa osallistetut toimijat ihmettelivät sitä, että ohjelma on näkynyt yllättävän vähän ministeriötason viestinnässä moneen muuhun ministeriön ohjelmaan tai toimeen verrattuna. Ohjelmatason viestinnällä tavoitetaan ohjelman piirissä jo jollain tavalla olevat toimijat. Ministeriötason viestintä olisi tärkeää kiinnostuksen herättämiseksi tätä laajemmin. Lisäksi ministeriötason viestintä lisää ohjelmatyön painoarvoa, tämä on tärkeää myös mukana olevien kuntien kehittämistyölle.

"Sähköposti, joskus twitter ja kuntademokratiaverkoston viestit."

"Virtuaalikorttelin kautta tulleet viestit sähköpostiin."

"Tän ohjelman kautta voi olla vaikea viestiä. Kaupungit on sen verran itsetietoisia, ihan sama kuin me lähdettäis neuvomaan ministeriötä."

4. Tulokset ja vaikutukset

Tässä luvussa tarkastellaan ohjelman tuloksia ja odotettuja vaikutuksia sekä niiden pysyvyyttä. Tuloksia tarkastellaan kahden tavoitekokonaisuuden valossa sekä nostaen havaintoja ohjelman neljästä teemasta.

4.1 Syntyneet tulokset ja vaikutukset

Keskeiset havainnot

- Ohjelman puitteissa tuotettujen ratkaisujen uutuusarvo on usein vähäinen. Vaikuttavuuden näkökulmasta testattujen ratkaisujen vakiinnuttaminen ja soveltaminen on kuitenkin keskeisempää.
- Verkostotyöstä saavutettuja hyötyjä pidettiin kunnissa tärkeimpänä konkreettisena hyötynä, tämä korostui erityisesti pienissä ja keskisuurissa kunnissa.
- Kestävän kehityksen laaja-alaisen määritelmän yleistymisen ja näkymisen kaupunkien strategioissa ja suunnitelmissa nähtiin vahvistuneen osaksi ohjelman myötä.

Tässä luvussa on tarkasteltu ohjelman tuloksiin ja vaikutuksiin liittyviä havaintoja ohjelman kahden tavoitekokonaisuuden kautta. Ohjelman neljää pääteemaa on käsitelty luvun lopuksi.

TAVOITEKOKONAISUUS 1: UUDENLAISET RATKAISUT, JOTKA TÄHTÄÄVÄT KESTÄVÄÄN KASVUUN JA KAUPUNKILAISTEN KESTÄVIIN ELINTAPOIHIN

Ohjelman puitteissa tehtyjä hankkeita ja ratkaisuja on usein toteutettu jossain toisessa kaupungissa jo aiemmin, tämä kuitenkin tukee kestävän kehityksen teemojen leviämistä ja vakiintumista. Uutuusarvoon liittyvät haasteet on tunnistettu ohjelmassa. Myös ohjelman tilannekatsauksessa (03/2021) on todettu hankkeiden uusien ratkaisujen osuuden olevan niukka. Toimenpiteiden vaikuttavuuden näkökulmasta yhdessä kunnassa hyväksi todettujen toimintatapojen soveltaminen muualle on usein kustannustehokas keino. Erityisesti pienissä kunnissa toiminnan kehittämiselle melko kevytkin taloudellinen tai sparraustuki voi olla kriittisen tärkeä. Uusille ratkaisuille ei kannata antaa liikaa painoarvoa, keskeistä on arvioida myös ratkaisujen relevanttiutta, vakiintumista ja käyttöönoton kustannustehokkuutta. Täysin uusia ja edelläkäyviä ratkaisuja voidaan toteuttaa myös usean muun hankkeen tai rahoituksen puitteissa.

Verkostotyöstä saavutettuja hyötyjä pidettiin kunnissa tärkeimpänä konkreettisena hyötynä, erityisesti pienissä ja keskisuurissa kunnissa. Erityisesti pienille kunnille verkostoissa jaettu tieto on ollut korvaamatonta, nämä eivät usein ole olleet mukana vastaavissa kestävän kehityksen verkostoissa. Sen sijaan suuret kaupungit ovat jo ennalta hyvin verkostoituneita, myös kansainvälisesti. Silti moni näistäkin piti tärkeänä ohjelman tuottamia esimerkkejä ja verkoston kontakteja.

TAVOITEKOKONAISUUS 2: KAUPUNKIEN KESTÄVÄN KEHITYKSEN JOHTAMINEN STRATEGISESTI

Kestävän kehityksen laaja-alaisen määritelmän käytön nähtiin vahvistuneen ohjelman myötä. Neljän pääteeman ja lukuisten alateemojen kokonaisuus on vauhdittanut kuntien eri hallinnonalojen keskinäistä yhteistyötä. Ohjelman viestit ja toimenpiteet ovat auttaneet ymmärtämään kestävän kehityksen läpäisevyyttä. Ohjelman teemat ovat ohjanneet myös kuntien omien strategisten tavoitteiden asettamisessa. Ohjelman vaikutusta on totta kai mahdotonta erottaa lukuisista muista toimista.

Kuten ohjelman toimintakonseptissakin on todettu, vaatii kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen kuntien toimintatapojen uudistamista, tässä ohjelman vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin kapeat. Merkittävä yhteiskunnallinen muutos syntyy strategisista tavoitteista ja johtamisesta. Varsinainen työ tehdään kuitenkin kunnissa ja se edellyttää kuntalähtöistä motivaatiota. Ohjelma voi toiminnallaan jakaa informaatiota ja esimerkkejä, tukea pienillä rahoitussummilla ja innostaa kehittämiseen. Esimerkiksi, jos ohjelma pystyy esim. myötävaikuttamaan kestävän kehityksen teeman kirjaamista kuntien tulevan strategiakauden asiakirjoihin riittävällä tavalla, on tämä osoitettavissa tulokseksi.

TEEMOITTAISET HAVAINNOT

Tässä väliarvioinnissa ei tehdä systemaattista analyysia ohjelman kunkin teeman toteutumisesta. Seuraavissa kappaleissa on nostettu aineistoon pohjautuen havaintoja ohjelman pääteemojen merkityksestä kunnille ja

"Ohjelmalla aika luonteva rooli fasilitaattorina. Jotenkin tuntuu että mahdollistaisi uudenlaista yhteistyötä ketterästi."

"Kaupungit ja kokeilut, aina on jännite. On fyysistä infraa ja sitten on suunnitteluvarauksia, tulevaa. Se estää ja hidastaa merkittävien suurisuuntaisten ja systemaattisten infraa sisältävien kokeilujen toteuttamista."

"Toisaalta on 'ei keksitty täällä' ilmiö. Tulee helposti nurkkakuntaisuutta."

"Aina välillä kuntasektorilla ollaan olevinaan tekijöitä ja väheksytään puhetta. Mutta olen sitä mieltä, että puheella rakennetaan ymmärrystä, tarvitaan tätä."

"Ohjelma vaikuttaa kaikkeen tekemiseen, vaikea erottaa."

" Muiden kuntien kokemukset ovat auttaneet väistämään muutaman sudenkuopan omassa toiminnassa ja muiden onnistumiset ovat myös antaneet tsemppiä omaan työhön."

"Jos jatkuvasti pysytään strategisella tasolla, jää siihen lobbaamiseen. Tässä jos halutaan pureutua mitä kestävyys aidosti on, voidaan edistää operatiivisella tasolla."

"Koko valtio ja kaupunki yhteistyö on aika kryptinen. En näe että kauhean paljoa siihen on tullut lisää. Aika perinteinen suhde. Tehdään kyllä yhteistyötä, mutta aika perinteistä."

näkökulmia tulosten saavuttamiseen. Itse teemat eivät ole keskenään saman tasoisia, ja toisaalta ne myös limittyvät keskenään. Esimerkiksi vähähiilisyys on temaattisesti terveellisiä kaupunkeja laajempi kokonaisuus. Terveellisten kaupunkien edistämiseen liittyvissä toimissa on kuitenkin vähähiilisyyden ja älykkyyden sisältöjä.

Vähähiilisyys

Vähähiilisyys on kunnille entuudestaan tutuin kestävän kehityksen teema. Tarkasteltaessa Kestävä kaupunki -ohjelman toimintamuotoja tavoitteiden ja vaikuttavuuden näkökulmista, marraskuussa 2020 toteutetun sidosryhmäkyselyyn vastaajat arvioivat kotikuntiensa olevan toimintamuodoiltaan edelläkävijöitä erityisesti hiilineutraaliustavoitteen edistämisessä ja kiertotalouden kehittämisessä. Vähähiilisyyden teema onkin koettu yleensä ohjelman teemoista helpoimmin lähestyttävänä myös tänä vuonna toteutettujen arviointitoimien perusteella. Teemaan liittyvät hankkeet on ollut usein selkeää kytkeä kunnan tavoitteisiin ja osaksi toimintaa. Vaikka vähähiilisyyden perusta luodaan pitkäkestoisilla kaupunkirakenteeseen, maankäyttöön ja logistiikkaan liittyvillä ratkaisuilla, liittyy teemaan myös paljon hanketyöhön sopivia kehittämistarpeita. Liikkumiseen liittyviä teemoja toivottiin nostettavan jatkossa enemmän.

Älykkyys

Älykkyyden teema on koettu haastavaksi, koska se läpileikkaa kunnan kaikkia toimialoja. Haasteekseni nostettiin myös se, että älykkäät ratkaisut eivät välttämättä tue kestävyyden tavoitteita. Jatkossa älykkäiden ratkaisujen toivottiin näkyvän vahvemmin Kestävän kehityksen edistämisessä. Myös esimerkiksi Virtuaalikorttelin kaltaiset alustat lukeutuvat teemaa edistäviin tuotoksiin.

Sosiaalinen kestävyys

Sosiaalisen kestävyyden teema koettiin muita teemoja epäselvempänä määrittää. Teemassa ei yleisesti nähdä niin selvää fokusta ja raameja kuin esimerkiksi vähähiilisyydessä. Teemaa on siksi ollut vaikeaa edistää kunnissa. Sosiaalisen kestävyyden tavoitteita pidettiin kuitenkin erittäin tärkeinä ja teemaa toivottiin nostettavan kunnissa jatkossa tähänastista enemmän esille. Nyt kestävän kehityksen toimenpiteet liitetään liian usein vain teknisen sektorin toimintaympäristöön liittyviksi. Sosiaalisen kestävyyden teeman painottamisesta onkin jo hyviä esimerkkejä, ja esimerkiksi perinteisistä teknisen toimen puitteissa toteutetuista hankkeista on siirrytty laaja-alaisempiin yhteistyöhankkeisiin.

Terveelliset kaupungit

Terveysteeman määrittelyä pidettiin haastavana. Teemaa pidettiin kunnissa haastavana toteuttaa, koska varsinkin terveyden sosiaali- ja terveyspalveluihin kytkeytyvät teemat vaativat usein toimintakulttuurin ja palvelukehittämisen uudistamista. Teeman kokeiluissa on kuitenkin syntynyt onnistuneita tuloksia viherympäristön hyödyntämiseen liittyen.

4.2 Vaikutusten syntymisen edellytykset ja vahvistaminen

Keskeiset havainnot

- Kunnan toimialat läpäisevän kestävän kehityksen haasteena on se, etteivät kunnat tunnista työlle luontevia vastuutahoja.
- Kuntien kestävän kehityksen tavoitteiden asettamisen ja näiden toteutumisen edistymisen mittaamisen ja seurannan tukeen on tärkeää kohdentaa jatkossa resursseja, koska tämä luo perustan läpäisevälle kehitykselle.
- Taloudellisen kestävyyden painottaminen kestävä kehityksen keskusteluissa ja toimenpiteissä vahvistaisi kuntien kiinnostusta uudistaa toimintatapojaan.

Kuntien toiminta

Kestävän kehityksen teemalla ei ole luontevaa kontaktipintaa kunnissa. Teema liitetään usein teknisen sektorin tehtäviin, vaikka tavoitteet läpäisevät kaikkia yksiköitä. Vähähiilisyyden tavoitteet sijoittuvat pääasiassa tekniselle sektorille, mutta näilläkin on usein rajapintaa muihin toimialoihin. Kaupunkien älykkyyden, sosiaalisen kestävyyden ja terveyden näkökulmia tulisi ratkoa koko kaupungin tasolla. Myöskään toimenpiteiden ripotteleminen eri toimialoille ei vastaa ohjelman yhteistyötä vaativiin tavoitteisiin. Kaupunkien tulisi tunnistaa kestävä kehitys läpäiseväksi teemaksi ja organisoida toimintansa sen mukaisesti. Tämä vaatii päätöksentekijöiden ja henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Ohjelman toimenpiteiden vaikuttavuus on suurin pienissä tai keskisuurissa kunnissa, sillä erityisesti näiden haasteena on kestävän kehityksen laaja-alaisuuden käsittely koko konnan tasolla.

Kunnat tarvitsevat tukea jo kehitettyjen ratkaisujen käyttöönottoon omassa kunnassa, tässä tarvitaan tueksi myös innostavaa henkilötyöpanosta. Ensi kertaa toteutettavia ratkaisuja tuettaessa näiden vaikuttavuus jää pistemäiseksi. Erityisesti pienillä kunnilla kyse voi olla hyvin pienistä osaamisen ja taloudellisen tuen resursseista. Pelkällä aineistojen saatavuudella ei usein innosteta kuntia kehitystyöhön. Ohjelmaan osallistuneet toimijat esittivät keinoiksi lyhyitä osallistavia infoja, keskustelevaa koulutusta ja kestävän kehityksen lähettiläitä. Kestävän kehityksen teemojen edistäminen vaatii innostavaa henkilötyöpanosta.

Ohjelman vaikuttavuus edellyttää tiiviistä vuoropuhelua kuntien, valtionhallinnon ja järjestöjen kanssa tarpeiden ja muiden toimien tunnistamiseksi, tätä ohjelma on tehnyt resursseihinsa nähden hyvin. Koska vaikuttavuus syntyy muiden kuin ohjelmatoimijoiden työn tuloksena, on kaiken toiminnan suunnittelun pohjana oltava kohde- ja sidosryhmien tarpeiden tuntemus.

Sisällöt, organisointi ja resursointi

Toimenpiteiden suunnittelussa on tärkeää erottaa toisistaan strategisen tason (esim. johtamiseen) ja rakenteisiin liittyvät haasteet sekä haasteet, joita voidaan ratkoa hankemaisella työllä. Ohjelman puitteissa toteutettavat hankkeet ja kokeilut ohjaavat melko lyhyen aikajänteen ratkaisuihin. Kestävän kehityksen perusteet luodaan kuitenkin strategisissa ratkaisuissa, jotka voivat vaatia myös kuntien rakenteellista uudistamista, esim. maankäyttöön ja liikkumiseen liittyen. Tämä ei mitätöi kapea-alaisempien toimien merkitystä, mutta kuntien on kuitenkin tärkeää tunnistaa se, mitä hankkeilla ja kokeiluilla voidaan saavuttaa. Ohjelman kuntien johtamista käsittelevä osuus voi tukea kuntia laaja-alaisessa uudistamisessa

"Yksittäisen kunnan näkökulmasta voi kuitenkin se esim. kuusi tonnia olla tosi tärkeä, ilman sitä ei asia menisi läpi ja kun se on kerran tehty, voi kunta oivaltaa että on hyvä juttu ja työ voi jatkua."

"Hankkeet ja hakijat tulevat niin eri todellisuudesta. Ei voi heti aavistaa, mikä lähtee lentoon. "

"Jos saataisi tehtyä pienikin kokeilu, niin taloudellisessa mielessä hyvä, kunnanjohtaja suostuu seuraavaan vaiheeseen."

" Kaupungit ei ole organisoitunut kestävän kehityksen ympärille. Heillä on tosi vähän otsikoihin liittyviä asioita."

"Julkisen sektorin kokeilutoiminta on vähän sellaista että pitää käynnistää kaikkea uutta, ei että mennään katsomaan mitä on olemassa, mitä niistä voitaisiin oppia, sitä voitaisiin tehdä enemmän."

Ohjelman toimeenpanossa on arvioitava myös kuntien käytössä olevaa henkilötyöpanosta ja osaamista, harvalla kunnalla on osoittaa kestävän kehityksen vastuuhenkilö hanketyöhön. Vaikuttavuus syntyy kuntien toiminnasta. Ohjelmatasolla tähän on kuitenkin hankala vaikuttaa. Hanketoiminta ja tehtyjen ratkaisujen skaalaus vaativat työpanosta. Usein kuitenkin jo muiden kuntien ratkaisuihin tutustuminen koetaan ylimääräiseksi työksi, eikä tähän ole resursoitu työpanosta. Ongelmaksi nousee valtaosassa kuntia myös se, ettei kestävän kehityksen teemalle ole nimettyä vastuuhenkilöä, tai tämän toimenkuva ei läpäise kunnan toimialoja. Liian usein kestävä kehitys yhdistetään yksinomaan teknisen toimialan teemaksi. Yksi ratkaisu kuntien erilaiseen kykyyn sitoutua kehitystyöhön on luoda ohjelman piirissä resursoinniltaan ja kestoltaan eri kokoisia hankkeita. Tämä mahdollistaisi nopeat ja kevyet kehittämistoimet tiivistä ja yhteistyötä rakentavien pitkäkestoisempien hankkeiden rinnalla.

Taloudellisen kestävyyden painottaminen kestävän kehityksen keskusteluissa ja toimenpiteissä vahvistaisi kuntien kiinnostusta uudistaa toimintatapojaan. Kehitystyö nähdään usein kulueränä ja hankkeita voidaan pitää pienen kehittäjäryhmän normaaliprosesseista irti olevana työnä. Ohjelma kattaa kestävän kasvun näkökulman. Tätä kannattaisi painottaa nykyistä selkeämmin viestein ja toimenpitein. Tiukan kuntatalouden aikana kestävän kehityksen hankkeet kilpailevat muiden kehittämistoimien kanssa rahoituksesta kunnissa. Osoittamalla pitkäjänteisten toimenpiteiden taloudelliset hyödyt, hankkeille voi olla perustellumpaa allokoida rahoitusta. Kestävä kehityksen teemoissa poikkihallinnollisuudella voidaan saavuttaa vielä yksittäisiä toimialaoja tai yksiköitä suurempia taloudellisia vaikutuksia. Taloudellisen näkökulman laajempi huomioiminen ei edellytä koko ohjelman painopisteen suuntaamista uudelleen, vaan näkökulman esiin tuomista.

Yksittäisten skaalaustoimien sijaan vaikuttavuutta vahvistaisi täysipäiväisesti ohjelman etenemistä ja tuloksia koordinoiva ja näistä viestivä resurssi. Koska ohjelman tavoitteena on luoda eri teemojen ja yksiköiden yhteistyötä, voisi koordinaattori vastata esim. tietyn maantieteellisen alueen kaikkien teemojen edistämisestä. Tehtävät voisivat koostua ohjelman ja kuntien välisen ja hankkeiden välisen viestinnän tuesta, tulosviestinnästä ja yhteistyön fasilitoinnin tuesta. Vertailukohteita vastaavista toimista on esim. KEINO-osaamiskeskuksessa, viime hallituskauden aikaisissa kärkihankkeissa tai kotoutumista tukevan työn edistämisessä.

Osa kunnista keskittäisi hanketoiminnan isoihin kuntiin, osa taas näkee ohjelman sopivan parhaiten pienille ja keskisuurille kunnille. Kunnat näkevät erilaisia perusteita kehittämistoimien suuntaamiselle. Yhden näkökulman mukaan vain suurilla kunnilla on käytössä riittävästi resursseja merkittävien kehittämishankkeiden läpivientiin. Tämä tukisi suurempien kokonaisuuksien ja koko kuntaa läpäisevän muutoksen saavuttamista. Toisaalta ohjelman nähtiin mahdollistavan suurinta muutosta pienissä kunnissa, joilla ei ole valmiina verkostoja ja kehittämishankkeita. Pienissä kunnissa käytössä olevien niukkojen resurssien takia kehittämistoimien käynnistämiseksi voi riittää pienikin taloudellinen tuki.

Yhteistyö

Laaja-alaisen teeman edistämisessä yhteistyön paikkojen tunnistaminen ja päällekkäisyyksien välttäminen on tärkeää. Sateenvarjo-ohjelman teemat ovat kuitenkin niin laajat, että kaikkea teemaan liittyvää ei voi ennakoida, eikä yhteistyö kaikkien teeman toimijoiden kanssa olisi mahdollista. Päällekkäisyyttä syntyy väistämättä. Vaikka ohjelma on tunnistanut keskeiset rajapinnat ja yhteistyön paikat, eivät kaikki yhteistyö ja strategiset rajanvedot voi näkyä ulospäin. Tämä aiheuttaakin jonkin verran hämmennystä. Kunnat ihmettelevät valtionhallinnon toimien päällekkäisyyttä tai yhteistyön vähyyttä, vaikka ohjelma sisäisesti olisikin asiat ratkaissut.

Poikkihallinnollinen yhteistyö vaatii opettelua ja tukea vielä hallinnon kaikilla tasoilla. Tämä nostettiin myös sidosryhmille loppuvuonna 2020 tehdyssä kyselyssä tärkeimmäksi kehityksen edellytykseksi. Usea haastateltu pohti YM:n roolia kestävän kehityksen toimista vastaavana ministeriönä, koska näin mielikuva kestävyydestä keskittyy ympäristöteemoihin. Kestävyyttä tulisi kuitenkin toimeenpanna kuten se on Kestävä kaupunki -ohjelmassakin määritetty – kaikkia hallinnonaloja läpäisten. Siksi ohjelman, ja teeman käsittelyn yleisemminkin, sijoituspaikaksi esitettiin valtioneuvoston kansliaa.

Kansainvälinen toiminta on kirjattu ohjelmasuunnitelmaan, tätä vahvistamalla lisättäisiin ainakin ohjelman kiinnostavuutta. Toiveet kansainvälisestä yhteistyöstä ja eri maiden esimerkkien tarpeesta toistuivat useassa haastattelussa ja työpajassa. Ohjelma onkin vahvistamassa kansainvälisiä verkostojaan kestävän kaupunkikehittämisen oppien jakamiseksi. Tätä suunnitelmaa ei kuitenkaan juuri tunnettu vielä. Lisäksi esitettiin, että YM voisi tuoda yhteen kansallisia toimijoita kansainvälisten kumppaneiden ja verkostojen kanssa yhteisten hankeaihioiden tunnistamiseksi.

Yritys- ja yliopistoyhteistyö voisi nostaa hankkeiden uutuusarvoa ja lisätä joidenkin kaupunkien kiinnostusta osallistua hankkeisiin. Erityisesti suuret kunnat tekevät yhteistyötä yritysten ja

yliopistojen kanssa kestävän kehityksen teemassa, myös Kestävä kaupunki -ohjelmassa yhteistyöstä voitaisiin saada lisänostetta hankkeille. Tähän mennessä hankkeita, joissa yritys on saanut rahoitusta, on kaksi. Tosin yritykset ovat kuitenkin mukana useiden kaupunkivetoisten hankkeiden toteuttajina tai yhteistyökumppaneina. Yritysyhteistyö ei ole ollut ohjelman erityisenä tavoitteena, eikä yrityksille kohdennettuun viestintään, tilaisuuksiin tai vuoropuheluun ole resursoitu. Kestävän kehityksen ratkaisut ovat kuitenkin pääasiassa yrityslähtöisiä. Yritys- ja korkeakoulu yhteistyön erilaisia muotoja voitaisiin jatkossa harkita, tämä voisi piristää myös kuntien ratkaisukehitystä pienillä resursseilla.

Valtionhallinnon rinnakkaiset kestävän kehityksen toimet voitaisiin koota valtioneuvostotasolla yhdeksi tietopankiksi. Kestävää kehitystä eri kulmista tarkastelevien hankkeiden kirjo on tiedetty olevan ohjelman alusta asti suuri ja myös haaste toiminnan fokusoimiselle. Erityisesti kunnille kokonaisuus näyttäytyy sekavana. Kaikkien valtionhallinnon hankkeiden kokoaminen yhteen näkymään tukisi kokonaisuuden hahmottamista ja kuntien kannalta kiinnostavien toimien ja kumppaneiden tunnistamista.

Mittaaminen ja seuranta

Mittaamista kehittäviä hankkeita ja tukea tarvitaan jatkossakin. Kunnat ovat oman arvionsa mukaan onnistuneet strategisessa kestävän kehityksen työssä heikoimmin tavoiteasetannassa, mistä seuraa toimien mittaamisen ja seurannan ongelmia. Kun tavoitteet ovat epäselviä, on tuloksia vaikea todentaa. Indikaattorityöhön keskittyviä hakkeita kiiteltiinkin laajasti, tuki on koettu hyvin tarpeelliseksi. Ohjelma voisi tukea kuntia yhä enemmän kokonaisvaltaisessa kestävän kehityksen mittaamisessa ja seurannassa.

Ohjelman vaikuttavuus syntyy yksittäisissä hankkeissa ja muissa toimissa, näiden tuloksia on tärkeää mitata. Yksityiskohtaisia kaikkiin hankkeisiin sopivia indikaattoreita ei voida asettaa. Näin laajassa hankkeessa tärkeintä on pystyä osoittamaan kuntien kehityksen suuntaa, tarkkojen mittaustulosten sijaan. Hankkeiden tuloksia voidaan osoittaa selvittämällä hankkeiden aiheuttamaa muutosta kohderyhmässä. Yhteistyötä ja verkostoitumista kannattaisi myös mitata selvittämällä jokaisen hankkeen kumppanien, verkostojen yms. määrää. Lisäksi olisi tärkeää pystyä osoittamaan muutamien keskenään erityyppisten hankkeiden vaikutuksia esimerkinomaisesti eri vaikutuskategorioin myös taloudellisia vaikutuksia laskien.

"Osallistuneiden kuntien määrä ei kerro mitään, onko paljon vai vähän?"

Ohjelman puitteissa on mietitty mahdollisia indikaattoreja tuloksellisuuden mittaamiseen. Tätä on syytä jatkaa, mutta mittaamisesta ei kannata tehdä itsetarkoituksellista. Esimerkiksi yhteistyön eteneminen tai tietoisuuden kasvu näkyy heikosti yksinkertaisimmissa numeraalisissa indikaattoreissa, eikä esimerkiksi pelkkä osallistujakuntien määrä tai edes tavoitteiden näkyminen strategioissa välttämättä kerro onnistumisesta. Hyödyllinen keino tuloksellisuuden kartoittamiseen näistä näkökulmista olisi systemaattinen tiedonkeruu hankkeen toimenpiteenä seurantajakson jälkeen. Tällä kartoitettaisiin esimerkiksi syntyneiden jatkohankkeiden määrää, tai kaupungin itsensä tunnistamia positiivisia vaikutuksia, joita on hyvin vaikea kartoittaa kyselyillä. Toisaalta myös

palautteen keräämistä toimenpiteisiin osallistujilta tulisi edellyttää hankkeiden toteuttajilta. Perinteisten palautekyselyiden vastausprosentit ja hyödynnettävyys ovat tyypillisesti heikkoja.

4.3 Kestävä kaupunki -ohjelman merkitys kestävälle kaupunkikehitykselle

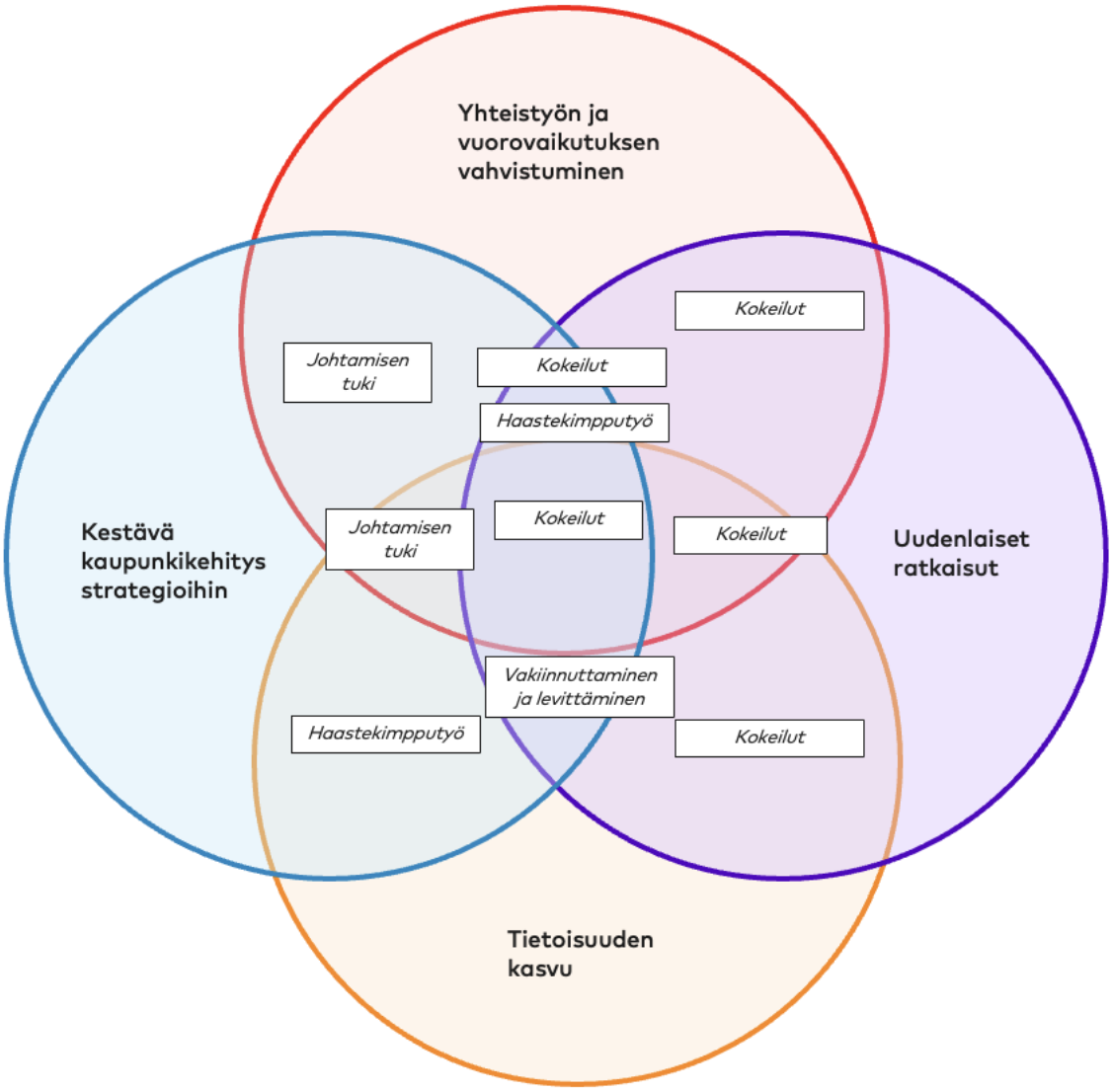
Keskeiset havainnot

- Ohjelma luo linkin globaalien tavoitteiden ja kuntien välille nostamalla esim. EU-tavoitteita ja tuomalla kunnille tavan käsitellä teemoja ja toimenpiteidensoveltamista omissa ratkaisuissaan.
- Ohjelman toimenpiteitä on kohdennettu muun kehittämistoiminnan aukkopaikkoihin ja yhteistyön luomiseksi. Tämä nostaa kehitystasoltaan keskenään erilaisten kuntien osaamistasoa.
- Ohjelman mahdollisuudet tukea tulosten ja vaikutusten syntyä eri kokoisissa kunnissa vaihtelevat paljon. Tämä on tärkeää ottaa jatkossa yhä enemmän huomioon, esim. segmentoiden toimenpiteitä erilaisille kunnille.

Ohjelman nykyiset toimenpiteet vastaavat hyvin sitä, minkälainen rooli ohjelmalla parhaimmillaan voisi olla. Kestävä kaupunkikehitys tapahtuu ensisijaisesti kaupunkitasolla, ja sitä tapahtuu jatkuvasti myös ohjelman ulkopuolella. Ohjelman neljä pääteemaa ovat laajoja, ja ne kohdistuvat vähintään välillisesti koko tähän kehityksen kenttään. Ohjelman toimenpiteet ovat kuitenkin rajatumpia, ja niiden kautta ohjelman merkitykseksi on muodostunut olla erityisesti yhteistyön ja tietoisuuden lisääjä. Kaikki toimenpidekokonaisuudet ovat vaikuttaneet jollain tavalla näihin.

Kestävä kaupunki -ohjelma on vahvistanut kestävyyden edistämisen eri ulottuvuuksien hahmottamista. Varsinkin pienemmissä kunnissa kestävyys hahmotetaan osin sattumanvaraisestikin sen perusteella, minkä toimialan alle asiasta vastaava viranhaltija on sijoittunut. Ideologinen tausta ohjaa viran sijoittumista tyypillisesti ympäristöteemojen alle. Ohjelman merkitys näkyy siinä, että kestävyyden eri ulottuvuudet ovat nousseet näkyviksi eri toimialojen välillä. Tämä rooli tulee säilyttää jatkossakin.

Ohjelman eri toimenpidekokonaisuudet edistävät kestävää kaupunkikehitystä läpileikkaavasti. Läpileikkaavuus on ohjelman vahvuus, ja sen säilyminen tulee huomioida jatkotoimenpiteiden suuntaamisessa. Ohjelmassa tavoiteltavat asiat edistyvät eri toimenpiteiden seurauksena. Esimerkiksi kokeiluissa syntyy paitsi uudenlaisia ratkaisuja, samalla ne myös edistävät yhteistyötä ja lisäävät tietoisuutta kestävästä kehityksestä. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kokeiluissa ei syntyisi merkittäviä uudenlaisia ratkaisuja, ne silti edistävät ohjelman tavoitteiden toteutumista. Ohjelman toimien sijoittumista suhteessa toisiinsa limittyviin tavoitteisiin on havainnollistettu oheisessa kuvassa.



Kuva 5 Ohjelman toimenpiteet edistävät kestävää kaupunkikehitystä eri tavoin läpileikkaavasti.

Ohjelma luo linkin globaalien tavoitteiden ja kuntien välille. Kaikilla kunnilla ei ole mahdollisuutta seurata kansainvälistä, tai kansallistakaan kestävän kehityksen tavoiteasetantaa ja toimia. Teemat kokoava ohjelma tuo näille kunnille tavan käsitellä teemojen ja toimenpiteidensoveltamista omissa ratkaisuissaan. Ohjelma palvelee haastateltavien mukaan hyvin SDG-tavoitteiden jalkauttamista käytännön toiminnaksi, ja sen katsotaan vastaavasti myös palvelevan ministeriön strategisia tavoitteita. Toisaalta ohjelman teemoihin liittyvät myös muiden ministeriöiden kuin ympäristöministeriön tavoitteet, jolloin väistämättä ohjelma ei voi palvella yhtä laajasti kaikkien eri ministeriöiden tavoitteita.

Ohjelman eri toimenpidekokonaisuudet parantavat vähintäänkin välillisesti valtion ja kuntien yhteistyötä. Monet toimenpiteistä sisältävät rajapintoja valtion ja osallistujien välillä. Indikaattorien kehitystyö vahvistaa myös valtionhallinnon mahdollisuuksia seurata tilannekuvaa. Tietopohjan vahvistamisen kautta, valtionhallinnon tavoitteet ja tarpeet kestävän kehityksen edistämiseen siirtyvät kunnille luontevasti.

"Ohjelma on hyvä esimerkki siitä, miten abstrakti globaali ohjelma muuttuu konkretiaksi."

"Yksi isoimmista tuloksista liittyy kestävän kehityksen laajemman määritelmän yleistymiseen ja poikkihallinnolliseen tekemiseen"

On tärkeää tunnistaa merkittävät erot ohjelman mahdollisuudessa tukea tulosten ja vaikutusten syntyä eri kokoisissa kunnissa. Kaupunkien toiminnan foorumit ovat keskenään hyvin erilaiset. Suurimmat kaupungit pyrkivät toimimaan globaalien edelläkävijöiden ryhmässä, kun monilla pienillä kunnilla muutaman tuhannen euron taloudellinen tuki mahdollistaa kehitystoimia. Suurten kaupunkien toiminnan kärki on yritysten ja tutkimuslaitosten yhteistyössä sekä kansainvälisessä verkostoitumisessa. Aineiston perusteella mahdollisuuksia suurimpiin vaikutuksiin on keskisuurissa ja pienemmissä kunnissa, sillä näissä tarpeet juuri yhteistyön ja tietopohjan vahvistamiselle ovat suurimpia.

"Valtion rooli on tuoda raameja tekemiseen, mahdollistaa omalta osaltaan tekemistä, jos ajattelen vaikka jos puhutaan strategista johtamista, tarvitaan tietopohjaa. Tieto on rahaa, se maksaa, isoilla on mahdollisuudet, pienillä kunnilla ei. Tällaisesta pitäisi pitää huoli. Sitten hyvässä kumppanuudessa luottaa että kyllä kaupunki haluaa edistää."

Ohjelman toimenpiteitä on kohdennettu muun kehittämistoiminnan aukkopaikkoihin. Tätä tulee jatkaa ja varmistaa, että resurssit suunnataan juuri tämän ohjelman keskeisiin teemoihin. Esimerkiksi hiilineutraalius tai puurakentaminen näkyvät laajemmin muiden ohjelmien yhteydessä. Vaikka samoja toimia voisikin edistää mielekkäästi myös tässä ohjelmassa, on perusteltua keskittyä niihin toimiin, joita muualla ei tehdä. Sosiaalisen kestävyyden ulottuvuuden alta löytyy erityisesti kestävän kehityksen teemoja, joita ei muissa ohjelmissa yhdistetä tähän kokonaisuuteen. Nämä valinnat tulisi kuitenkin pystyä viestimään selkeästi osallistujille, koska ilman perusteita esimerkiksi hiilineutraaliuden poisjättäminen vaikuttaa virheeltä.

"Katto-ajattelu on hyvä: vaikuttaa kuntien strategiateemoihin."

"Nöyryys että tarvitseeko kaiken skaalautua täydellisesti. Voisiko tää olla vähän erilainen ohjelma?"

"Kaupunkejahan on meillä se ehkä viisi. Ne pyörii eri liigassa."

Ohjelmassa on saavutettu paljon tuloksia suhteessa resursseihin, mutta rahoituksen suhteen on syytä olla realistinen. Käytettävissä olevalla budjetilla ei voida ratkaista Suomen ilmastotavoitteiden toteutumista tai kaupunkien taloudellisen kestävyyden jatkuvuutta. Ohjelmalla voidaan sen sijaan edistää kestävyysajattelun leviämistä, missä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyminen on merkittävässä roolissa. Pistemäisillä toimilla voidaan edistää laaja-alaista kokonaisuutta.

Kaikki ohjelman toimet ovat edistäneet kestävää kaupunkikehitystä, mutta kohteen laaja-alaisuuden vuoksi rajaaminen voisi selkeyttää kokonaisuutta. Mahdollisissa rajauksissa on käytettävä tarkkaa harkintaa. Koska kaikki toimet itsessään vaikuttavat onnistuneilta, se mihin toimia enemmän halutaan kohdentaa, on viime kädessä valintakysymys. Halutaanko painottaa johtamisen tukea, yhteistyötä, uusia kokeiluja vai jotain yksittäistä teemaa. Kun kyse on kestävästä kaupungista kokonaisuutena, kaikki nämä tarvitsevat joka tapauksessa tukea. Laaja-alainen tavoitteenasettelu on nähty hyvänä asiana, mutta samalla kuitenkin monet toivoisivat jonkinlaista toiminnan tarkempaa kohdentamista. Nämä saattavat osin olla ristiriidassa keskenään, ja toimia kohdentamalla saatetaan menettää jotakin ohjelmakokonaisuuden ja ohjelman luonteen kannalta hyvin keskeistä. Jatkotoimia suunnatessa tuleekin varmistua, että ohjelman vahvuutena toimiva laaja-alaisuus ja eri osa-alueita, toimenpiteitä ja teemoja yhdistävä luonne säilytetään.

Ohjelman roolia verkostojen ja eri toimenpiteiden yhteentuojana voisi vielä vahvistaa. Nyt ohjelma on pystynyt tuomaan yhteen kaupunkeja ja jossain määrin yrityksiä sekä tutkimuskenttää. Kaupunkien näkökulmasta valtionhallinnon tai muiden toimijoiden osin päällekkäistenkin toimenpiteiden ja verkostojen puitteissa tehdään paljon kestävän kehityksen toimenpiteitä. Osin nämä yhdistyvätkin ohjelman toimissa, mutta jatkossa vahvemminkin eri verkostoja koordinoivalle toimijalle olisi tarvetta. Samalla eri verkostojen synergiaetuja voidaan hyödyntää vahvemmin.

Ohjelman toimenpiteet ovat olleet käytännönläheisiä. Verrattuna moniin muihin ohjelmiin, juuri tämä on mahdollisuus erottua ja tuoda kaupungeille lisäarvoa. Monet haastatelluista nostivat juuri konkretian tärkeäksi ohjelman rooliksi. Konkretia myös tekee ohjelman tavoitteista kaupungeille ymmärrettäviä, ja on siten toimiva tapa laajojenkin tavoitekokonaisuuksien edistämiseen.

"Tällaisella toimintatavalla kunnioitetaan erilaisuutta pirstaleisessa maassa."

"Valtion päästä tarvitaan ymmärrystä siihen, että kaupungit ovat erilaisia. Valtio monesti tietämättään laittaa kaupungit yhteen muottiin. Ei istu kuntakenttään."

"On ylätason tekemistä ihan riittävästi, aina se sama että tyssää tosi nopeasti."

"Usein puhutaan ministeriöistä että puuttuu konkretiaa. Näissä on kuitenkin aika paljon konkretiaa."

"Ohjelman helmi on, että aidosti tehdään kaupunkien kanssa yhteistyötä. Ettei ole pelkästään ylätason ohjelma."

"Tämän ohjelman suhde muihin valtiontason kaupunkikehityksen ohjelmiin ym. vastaaviin on epäselvä."

"Erilaisten kehityshaasteiden tuominen esille. Tietoisuuden ja vuoropuhelun kasvattaminen ovat kaikki tärkeitä."

"Samoin kaupungeista profiloitunut ei niinkään kaikkein suurimpiin vaan siitä seuraaviin. Isommilla on jo muita kanavia. Sieltäkin kuitenkin yksittäisillä hallinnonaloilla."

Haastatteluissa ohjelmalta on toivottu laajasti erilaisia rooleja, joita kaikkia ohjelma ei voi mitenkään täyttää. Toisaalta toivotaan edistäjää, mahdollistajaa, verkostojen ylläpitäjää tai fasilitaattoria, toisaalta rahoittajaa. Nämä kaikki olisivat hyödyllisiä rooleja, mutta ohjelman pitää perustella, mitkä roolit se valitsee ja mistä syistä.

5 Johtopäätelmät ja kehittämissuositukset

Tässä luvussa on esitetty keskeisimmät johtopäätelmät ja suositukset.

Johtopäätelmät

1. **Ohjelman tavoitteet ovat ylätasoisia ja niiden edistymistä on mahdotonta luotettavasti mitata. Laaja-alaisuus on kuitenkin tärkeää kuntien toimialoja läpäisevän muutoksen vauhdittamiseksi.** Lisäksi ohjelman tavoiteasetanta luo linkin globaalien tavoitteiden ja kuntien välille. Kaikilla kunnilla ei ole mahdollisuutta seurata kansainvälistä, tai kansallistakaan keskustelua ja toimia. Teemat kokoava ohjelma tukee kuntia käsittelemään teemojen ja toimenpiteiden soveltamista omissa ratkaisuissaan.

2. **Ohjelman vahvuutena on johtamisen ja käytännön tason samanaikainen kehittäminen.** Strategisen tason kehittämisen tuloksia ei ole vielä juuri nähtävillä. Ohjelma on kuitenkin vahvistanut kestävä kaupunki -teeman laaja-alaisuuden ymmärrystä, ja tämä näkyy jo jonkin verran kuntien suunnittelussa ja strategioissa.

3. **Valtaosa tähänastisista ohjelman puitteissa tehdyistä kokeiluhankkeista on tyytyväisiä tuloksiinsa, ja ohjelman toimenpiteet ovat olleet tarkoituksenmukaisia.** Eri toimenpidekokonaisuudet ovat kaikki onnistuneet viemään osaltaan ohjelman tavoitteita eteenpäin. Vaikka kaikissa ratkaisuissa ei juuri ole uutuusarvoa, ovat ratkaisut olleet hyvin skaalattavia ja pääasiassa myös merkittäviä kehitystoimia kunnille. Kaikki toimenpiteet eivät kuitenkaan kytkeydy vielä toisiinsa.

4. **Ohjelman tavoitteet asettavat odotukset toiminnalle korkealle, ohjelmatiimin resursointi ei vastaa tätä tasoa.** Resursoinnin niukkuus toistuu myös hankkeita ja muita toimia toteuttavissa kunnissa. Osa kunnista ei pysty kiinnittämään kehitystoimiin riittävästi henkilöstä, saati jatkamaan työtä. Kuntajohdon sitoutuminen kestävän kehityksen työhön onkin kriittistä. Hankeorganisaatio on kuitenkin saanut paljon aikaan niukalla resurssilla.

5. **Ohjelman rooli on parhaimmillaan tietoisuutta nostavana ja kehitystä sparraavana toimijana.** Ohjelman eri toimenpiteissä nämä teemat ja kestävyyden eri ulottuvuudet etenevät läpileikkaavasti. Haasteena on se, että kestävän kehityksen teemalla ei ole luontevaa kontaktipintaa kunnissa. Teema liitetään usein teknisen sektorin tehtäviin, vaikka tavoitteet läpäisevät kaikkia yksiköitä.

Suositukset

1. **Laaja-alaisuus on tärkeämpää kuin toimenpiteiden rajaaminen, viime kädessä kyse on valinnoista.** Kohteena olevat neljä pääteemaa ovat laajempia kuin ohjelman tavoitteet ja tehdyt toimenpiteet. Näiden eroa on syytä selkeyttää ennen kuin teemoja tai toimenpiteitä kohdennetaan rajatummin. Ohjelman eri toimenpiteet ovat kaikki vieneet eri tavoin kestävää kaupunkikehitystä eteenpäin, joten valinta kohdistuu esimerkiksi siihen, halutaanko edistää ennemmin kaupunkien johtamista kuin uusia ratkaisuja kokeiluilla. Arviointiaineiston perusteella toimenpiteet ovat tarkoituksenmukaisia, eikä yksittäistä toimenpidettä tai teemaa voi aineistolla perustellen rajata pois. Teemojen osalta on vielä mahdollista tehdä tarkempaa kartoitusta muusta valtionhallinnon kehittämistyöstä ja tunnistaa sieltä aukkopaikkoja, joissa ohjelma voisi ottaa vahvemman roolin.

2. **Kestävän kasvun ja taloudellisten hyötyjen painottaminen kestävän kehityksen keskusteluissa ja toimenpiteissä vahvistaisi kuntien kiinnostusta uudistaa toimintatapojaan.** Kehitystyö nähdään usein kulueränä ja hankkeita voidaan pitää pienen kehittäjäryhmän normaaliprosesseista irrotettuna lisätyönä. Tiukan kuntatalouden aikana kestävän kaupunkikehityksen hankkeet kilpailevat muiden kehittämistoimien kanssa rahoituksesta. Osoittamalla pitkäjänteisten toimenpiteiden taloudelliset hyödyt, hankkeille on perustellumpaa allokoida rahoitusta.

3. **Vaikuttavuuden varmistamiseksi on tärkeää suunnitella toimet tunnistaen merkittävät erot ohjelman mahdollisuudessa tukea tulosten ja vaikutusten syntyä eri kokoisissa kunnissa.** Jo globaalisti yhteistyötä tekevien suurten kaupunkien kiinnostusta voisi lisätä yritys- ja yliopistoyhteistyöllä. Pienten kuntien mahdollisuudet uudistaa toimintaansa taas ovat rajatut ja pienikin taloudellinen tai sparraustuki on ollut kehittämishankkeen ehto. Eri kokoisten kuntien tarpeet ovat erilaisia, ja toimenpiteet tulee kohdentaa erot huomioiden.

4. **Kestävän kaupunki -näkökulmien tietoisuuden vahvistamiseen ja tulosten skaalaamiseen on tärkeää satsata, ohjelman vaikuttavuus syntyy näistä.** Tässä voitaisiin harkita esimerkiksi seuraavia toimenpiteitä:
    a. Kuntien välisen ja kuntien sisäisen yhteistyön fasilitoimiseksi sekä tiedon ja esimerkkien jakamiseen voitaisiin nimetä koordinaattoreita. Nämä voisivat työskennellä esimerkiksi tietyistä maantieteellisistä alueista vastaten.
    b. Uudet valtuutetut aloittavat työnsä ja strategiat hyväksytään kauden alkaessa. Poliittisten päätöksentekijöiden ja virkamiesten kestävän kaupunkikehityksen osaamista vahvistamalla voidaan lisätä teeman integroitumista strategioihin.
    c. Ohjelma voisi tunnistaa hankkeita, jotka ovat erityisen vaikuttavia ja kohtuullisella työpanoksella skaalattavissa ja myöntää lisää tukea näiden jatkokehittämiseen ja levittämiseen. Tämä edellyttäisi mittaamista ja seurantaa.
    d. Erityisen vaikuttavien ratkaisujen skaalaamista olisi tärkeää jatkaa ohjelmakauden jälkeenkin. Muutoin kauden lopussa valmistuvien hankkeiden tulokset voivat jäädä pistemäisiksi. Tähän olisi hyvä varautua hyvissä ajoin ennen hankekauden loppua.

5. **Ohjelman viestintäpanostusta tulisi kasvattaa, lisäksi ministeriön viestintää voitaisiin tehdä nykyistä enemmän.** Verkostoituminen ja tulosten skaalaaminen vaativat viestinnältä tyypillistä hanketoimintaa laajemman panostuksen. Ohjelman oma viestintä tavoittaa keskeiset sidosryhmät melko hyvin. Ministeriötason viestinnän lisäämisellä saavutettaisiin myös ohjelman ulkopuolisia toimijoita. Lisäksi kunnat tarvitsevat tukea hankkeiden tavoitteiden ja toiminnan sekä hankkeista syntyvien tulosten muotoilussa ja viestinnässä, myös sisäisen viestintänsä tueksi.

Liitteet

Haastateltujen ja työpajaosallistujien taustaorganisaatiot

Haastatellut:

Ympäristöministeriö
Valtiovarainministeriö
Työ- ja elinkeinoministeriö
Sosiaali- ja terveysministeriö
Valtioneuvoston kanslia
SYKE
Motiva
Kuntaliitto
Demos Helsinki
Msdi Oy
Espoon kaupunki
Tampereen kaupunki
Lahden kaupunki
Iin kunta
Kuopion kaupunki
Helsingin yliopisto
Jyväskylän kaupunki
HSY

Työpajaosallistujat:

Alajärven kaupunki
Elävät Kaupunkikeskustat (EKK) ry
FCG Finnish Consulting Group
Forssan kaupunki
Helsingin kaupunki
Helsingin kaupunki, kaupunkiympäristön toimiala
HSY
Hämeenlinnan kaupunki
Iin kunta
InnoGreen
Joensuun kaupunki
Jyväskylän kaupunki/Kaupunkisuunnittelu ja maankäyttö
Karkkilan kaupunki
Kauhajoen kaupunki / hyvinvointipalvelut

Keravan kaupunki
Lappeenrannan kaupunki
Lohjan kaupunki
Mapita Oy
Motiva Oy
Orimattilan kaupunki
Oulun kaupunki
Rauman kaupunki
Sitowise
Suomen ympäristökeskus SYKE
Tampereen kaupunki
Tampereen kaupunki / Hiedanrannan kehitysohjelma
Turun kaupunki
Valonia
Vantaan kaupunki/kaupunkirakenne ja ympäristö
Y-Säätiö

CASE-esimerkkejä kokeiluhankkeista

CASE: Yhteisöllistä vertikaaliviljelyä – Green House Effect Oy

Tausta ja tavoite: Yhteisöllistä vertikaaliviljelyä -hankkeessa testattiin puurakenteista viherseinää, joka soveltuu myös kaupunkiviljelyyn. Projektin tavoitteet kytkeytyvät InnoGreenin tuotteiden ja palveluiden kehitykseen. Taustalla on havainto, etteivät kortteleiden yhteiset tilat tällä hetkellä edistä yhteisöllisyyden toteutumista. Hankkeen tavoitteena on ollut luoda monivivahteinen kaupunkikeidas, jossa asukkaat voivat viljellä itselleen syötäviä kasveja, sekä tutustua uusiin viljelymuotoihin yhdessä toisten asukkaiden ja paikallisten toimijoiden kanssa.

Toimenpiteet: Hankkeessa kokeiltiin yhteisöllisen vertikaaliviljelyn tilaa Espoon Keran Logistiikkakeskuksen alueella. Kestävämpiä ja yhteisöllisempiä kaupunkiasumisen mahdollisuuksia kartoittavassa projektissa luotiin tila, jossa alueen asukkaat pääsivät viljelemään. Hankkeessa kokeiltiin moduulipohjaisia viljelyrakenteita, kuten esimerkiksi tilaa jakavia kasviseiniä.

Tulokset ja vaikutukset: Hankkeen suorana tuloksena syntyi monitoiminnallinen ja yhteisön tarpeisiin räätälöitävissä oleva tila. Ulkoviherseinä on tehokas yrttien kasvattamiseen ja soveltuu hyvin kaupunkiviljelyyn. Lisäksi ekologisista materiaaleista saatiin hyviä kokemuksia rakenteissa sekä kasvualustoissa.

Yhteisön tarpeisiin muokattava tila on olennainen yhteisöllisyyden kannalta. Hankkeen vaikutuksesta syntyi pieni viljelijäyhteisö Keran Logistiikkakeskuksen alueelle. Lisäksi hanke vahvisti verkostoitumista yritysten, asukkaiden ja yhteisöjen välillä.

Hankkeen toteutusta tukeneet tekijät: Hankkeen toteutusta tuki yhteiskehittäminen. Hankkeeseen osallistuivat toteuttajien (Innogreen, Espoon kaupunki, Stadin puutarhurit) lisäksi yhteistyökumppaneina Keran Hallit, Kerakollektiivi, Tired Uncle Brewing CO ja ympäristöministeriö.

Hyödynnettävyys, levittäminen ja vaikutusten vahvistaminen Yhteisöllisen vertikaaliviljelyn toimintamalli voi tukea tiivistyvän kaupunkirakenteen kestävyyttä sekä terveyttä ja tarjota tulevaisuuden kaupunkikehitykselle hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Jatkossa kokeilua voidaan käyttää mallina, miten korttelipihaan luodaan kestävämpi viljelyalue.

CASE: Kestävän asumisen kummikokeilu – Helsingin seudun ympäristöpalvelut HSY ja Y-Säätiö

Tausta ja tavoite: Kokeiluhankkeen päätavoitteena oli luoda kummitoiminnan malli, joka edistää sosiaalisesti ja ekologisesti kestävää asumista yhteisöllisten tapahtumien ja tempausten avulla.

Toimenpiteet: Hankkeen toimenpiteisiin kuului useita tapahtumia ja tempauksia kolmeen teemaan (1. kestävä ruoka, 2. kestävä kulutus ja 3. kestävä liikkuminen ja lähiluonto) kytkeytyen. Kokeilussa testattiin kestävän asumisen kummitoiminnan mallin toimivuutta kahdessa kummikohteessa: suuremmassa 250 asunnon kokonaisuudessa Myyrmäessä ja 20-paikkaisessa tuetun asumisen yksikössä Malminkartanossa.

Tulokset ja vaikutukset: Lopputuotoksena luotiin kokemuksien, palautteen ja asukkaiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta yleistettävä kestävän asumisen kummitoiminnan malli. Tulokset julkaistiin kahden opaskirjan muodossa. Vuokrataloyhtiöiden ja tuettujen asumisyksiköiden työntekijät voivat hyödyntää mallia ja opaskirjojen sisältöä omassa työssään.

Hankkeen toteutusta tukeneet tekijät: Hanke toteutettiin HSY:n ja Y-säätiön yhteistyöprojektina. Lisäksi osa hankkeessa toteutetuista tapahtumista ostettiin alihankintoina ja osa tuotettiin yhdessä HSY:n, Y-Säätiön ja kohteen asukkaiden kanssa. Hankkeen avainhenkilöinä toimivat erityisesti kummikohteiden asukkaat, vuokrataloyhtiön asukastoimikunnan edustajat Vantaan kummikohteessa ja tuetun asumisyksikön työntekijät Helsingin kummikohteessa.

Hyödynnettävyys, levittäminen ja vaikutusten vahvistaminen: Asukkailta saatiin arvokasta palautetta nopeasti ja loppupalautekeskusteluista jäi hyvät pohjatiedot toiminnan jatkokehittämiseen kestävän kehityksen mukaisesti. Kokeilusta saatuja hyötyjä voidaan levittää myös muihin kuntiin ja kaupunkeihin, sillä toimintamalli on konseptina monistettavissa. Joulukuussa 2020 järjestetty oppaiden julkaisutilaisuus koettiin merkittäväksi hankkeen informaation levittämisen ja vaikutusten vahvistamisen osalta, sillä julkaisutilaisuuteen osallistui 60 kiinnostunutta henkilöä eri kunnista.

CASE: Vähänkyrön Kulttuurikehä – Vaasan kaupunki

Tausta ja tavoite: Kulttuuripalveluita kehittämällä luodaan paikallisylpeyttä ja nähtävää myös vierailijoille. Historia-aarteita on haluttu nostaa esiin uudella tavalla ja sen kautta houkutella ihmisiä liikkeelle lähiympäristöön. Tavoitteena Kulttuurikehän toteuttamisessa on ihmisläheisen paikantunnun ja paikallisidentiteetin kehittäminen maalaispitäjässä, joka liittyi Vaasan kaupunkiin lähes 8 vuotta sitten. Kokonaistavoitteena on kehittää sosiaalista kestävyyttä, paikallisidentiteettiä ja paikkakunnan houkuttelevuutta nostamalla esiin historiakohteita ja yhteisötaideteoksia ja lanseeraamalla kulttuurikehä fyysisenä ja karttapohjaisena digiversiona.

Toimenpiteet: Hankkeen toimenpiteisiin kuului monialaista yhteiskehittämistä Vähänkyrön asukkaiden kanssa (historia, viestintä, digipalvelut, viherrakentaminen ja kulttuuri). Kulttuurikehää kuvailtiin vähitellen täydentyväksi kokonaisuudeksi, jossa taideteos ja ympäristö kohtaavat. Kymmenen työtä asetettiin esille 14.5.2020, jolloin teokset toimivat avauksena Kulttuurikehälle. Teoksissa oli nähtävillä mm. pläkkipeltiä, jättiläisen jalkoja, historiallisia figuureja sekä luonnonmateriaaleja. Kokonaisuudessa oli mukana ympäristötaidetta, yhteisötaidetta, veistoksia, maalauksia ja installaatioita.

Tulokset ja vaikutukset: Lopputuotoksena saavutettiin karttapalvelu, konkreettisia ympäristötaideteoksia, opastuksia, käsityöläisten työnäytöksiä, videoita, esite ja kesätaiteilijayhteistyön käynnistyminen. Hankkeessa tunnistettiin mystiikka ja käsityöläisyys matkailuviestinnän keskeisiksi teemoiksi. Lisäksi hankkeessa toteutettiin hallintokuntarajat ylittävää yhteistyötä ja elämyksiä.

Hankkeen toteutusta tukeneet tekijät: Kulttuurikehässä esiintyvät teokset on toteutettu Satakunnan ammattikorkeakoulun Kankaanpään Taidekoulun kampuksen opiskelijoiden toimesta. Toimintaan osallistui 11 opiskelijaa ja kaksi ohjaajaa. Lisäksi Vaasan kaupungin museot on ollut mukana tarjoamassa paikallishistoriaan liittyviä tietoja ja dokumentoimassa projektia.

Hyödynnettävyys, levittäminen ja vaikutusten vahvistaminen: Vaasan kaupungin hankkeessa kehitettiin sosiaalista kestävyyttä, paikallisidentiteettiä ja paikkakunnan houkuttelevuutta nostamalla esiin pitäjän historiakohteita, viemällä niiden ympäristöön yhteisötaideteoksia ja ottamalla käyttöön Vähänkyrön kulttuurikehä fyysisenä ja karttapohjaisena digiversiona. Samalla kehitettiin kaupungille monialaista toimintatapaa, jossa ympäristöä kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa historiaa, viestintää, digipalveluja, viherrakentamista ja kulttuuria hyödyntäen.

CASE: Asuinalueiden eriytymiskehityksen seurantatyökalun seudullistaminen ja hyödyntäminen seudullisen asuntopolitiikan määrittämisessä ja hyvinvointipalveluiden suunnittelussa – Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä

Tausta ja tavoite: Väestöryhmien ja asuinalueiden eriytymisellä on haitallisia yhteiskunnallisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat myös ylisukupolvisesti. Tavoitteena oli tunnistaa, onko Tampereen kaupunkiseudulla havaittavissa eriytymistä, millaisia piirteitä siihen liittyy sekä antaa toimenpidesuosituksia eriytymisen hallintaan.

Toimenpiteet: Tampereen kaupungin kehittämä paikkatietokohtainen toimintamalli laajennettiin seitsemään kuntaan. Hyvinvointi-indeksin avulla saadaan päivittyvää tietoa eriytymiskehityksen eri osista ja etenemisestä. Tuloksista julkaistiin loppuraportti, joka sisältää analyysin kuntien tilanteesta sekä toimenpide-ehdotukset jatkoon. Tuloksista on viestitty useissa eri tilaisuuksissa.

Tulokset ja vaikutukset: Hankkeessa tunnistettiin eriytymiskehityksen keskittymiä. Toimintamalli levitettiin seitsemän kunnan käyttöön suunnitellusti, ja eriytymisen tilaa voidaan uudella työvälineellä seurata säännöllisesti. Hankkeen tuloksia on tarkoitus hyödyntää seudullisen asuntopolitiikan suunnittelussa ja hyvinvointipalvelujen kehittämisessä osana MAL-sopimuksen toteutusta. Asuinalueiden suunnittelu voisi perustua ajantasaiseen ja monialaiseen eriytymiskehityksestä ja sen riskeistä.

Hankkeen toteutusta tukeneet tekijät ja hyödynnettävyys: Toimintamalli oli valmis levitettäväksi, minkä ansiosta se oli helposti hyödynnettävissä. Hankkeen tulosten perusteella käyttöönotto olisi toteutettavissa nopeasti myös muissa kaupungeissa, jotka tarvitsevat tietoa eriytymiskehityksestä ja sen ennaltaehkäisemisestä.

Lisätietoja: Hynynen 2020: Raportti Tampereen kaupunkiseudun asuinalueiden eriytymiskehityksestä ja toimenpidesuositukset eriytymiskehityksen hillintään ja ennaltaehkäisyyn

CASE: Pupu, bunny, 'arnab: Osallisuus monikulttuurisessa kaupunkiympäristössä – Jyväskylän kaupunki

Tausta ja tavoite: Jyväskylän Huhtasuolla sijaitseva Pupuhuhta on monikulttuurinen ja väestörikas alue, jossa vieraskielisten osuus on korkea. Alueella sijaitsevan päiväkotikoulun siirtymisen seurauksena alueella käynnistyi asemakaavoitushanke, jonka tavoitteena oli kaavoittaa vapautuvalle tontille asumista asuntokantaa monipuolistaen.

Hankkeen tavoitteena lisätä kaavoitushankkeen osallistumista siinä ryhmässä, joka tavallisesti osallistuu vähemmän. Tavoitteena oli lisätä alueen vieraskielisten ja kulttuuritaustoiltaan moninaisten asukkaiden mahdollisuuksia osallistua oman lähiympäristönsä kehittämiseen

kaavaprosessin yhteydessä ja löytää uusia aktivoivia keinoja, kielivapaita toimintatapoja ja asukaslähtöisiä matalan kynnyksen vaikutusmahdollisuuksia.

Toimenpiteet: Hankkeeseen palkattiin alueen väestön tunteva osa-aikainen projektikoordinaattori ja koottiin asukastiimi, jossa edustettuina olivat somaliyhteisö, Viro ja Venäjä -yhteisö, afganistanilaisyhteisö, Kenia-Ruanda-yhteisö ja kurdiyhteisö sekä lisäksi tiimissä oli alueella asuvia kantasuomalaisia.

Hankkeessa toteutettiin karttapohjaisia kyselyjä ja yhteensä 11 työpajaa asukkaille. Kyselyt toteutettiin eriytyisesti huomioiden vastaajat, joiden kieli- ja lukutaito on puutteellinen (esim. monivalinnat, joissa visuaalisia elementtejä, kartat, mahdollisuus jättää vastaus kuva- tai äänitiedostona). Tulokset raportoitiin loppuraporttina. Lisäksi toteutettiin alueen palvelut kokoava palvelukartta.

Tulokset ja vaikutukset: Hankkeen tuloksena lisättiin Huhtasuon alueen eri kulttuuritaustaisten asukkaiden ymmärrystä lähiympäristön suunnittelu- ja kaavoitusprosessista sekä ideoita asemakaavatyön tueksi. Koottu asukastiimi oli onnistunut toimintatapa, ja sen merkitys oli suuri. Asukastiimin kautta saatiin tietoa eri taustayhteisöjen tarpeista kielelliset ja kulttuuriset tekijät huomioiden.

Hankkeessa opittiin, että selkokielisyys on hyvä keino kirjalliseen viestintää ja alueen kohderyhmät hyötyivät kuvallisesti viestinnästä. Kokemusasiantuntijoiden hyödyntäminen on tärkeää, sillä silloin voidaan ymmärtää kulttuurista ja kielitaidon puuttumisesta johtuvia esteitä. Kasvokkaisten kohtaamisten merkitys on kuitenkin suuri, vaikka paremmin eri ryhmät huomioivia työvälineitä olisikin käytössä.

Alueen kaavoitus on vielä käynnissä, ja kaavaluonnoksen osalta ollaan yhteydessä aiemmin osallistettuihin tahoihin.

Hankkeen toteutusta tukeneet tekijät: Hankkeeseen palkattu projektikoordinaattori tunsi alueen, eri kulttuureja ja puhui kuutta kieltä. Hänen työpanoksensa edisti asukastiimien työskentelyä. Selkokieliset työvälineet ovat tarpeen kaavoituksen prosesseissa laajemminkin.

Hyödynnettävyys, levittäminen ja vaikutusten vahvistaminen: Toimenpiteet olivat melko perinteisiä, mutta tuottivat tavoiteltua tietoa. Oppeja selkokielen tarpeesta ja toimivista työtavoista voidaan hyödyntää muuallakin, vaikka varsinaisesti uusia työkaluja ei kehitettykään. Tuloksia hyödynnetään myös Lähiöohjelman Hyvinvointia ja elinvoimaa Huhtasuolle -hankkeessa.

Lisätietoja: Pupu, bunny, 'arnab: Osallisuus monikulttuurisessa kaupunkiympäristössä - loppuraportti, Jyväskylän kaupunki marraskuu 2020

owalgroup