

Kestävän kehityksen vipuvarret – Katsaus hyvien käytäntöjen skaalaamiseen

Lukijalle

Tähän julkaisuun on koottu Kestävän kehityksen vipuvarret (VIPU) -hankkeessa tehdyn työn lähtökohtia ja aikaansaannoksia. Hankkeen ydin oli laatia toimintamalli kestävän kaupunkikehityksen hyvien käytäntöjen skaalaamiseen ja samalla koota näitä käytäntöjä.

Työn tueksi käytiin läpi kirjallisuutta ja laadittiin kestävän kaupunkikehityksen hyvien käytäntöjen tunnusmerkistö. Samalla kehitettiin skaalauksen työkaluja ja kokeiltiin niiden toimivuutta skaalattaessa hyviä käytäntöjä kaupunkiin ja kuntiin.

Työn keskeiset ajatukset on koottu tähän julkaisuun, mutta toimintamalli on kiteytetty erillisellä diasarjalla. Hyvät käytännöt esitetään teemoittaisina kokonaisuuksina Kestävä kaupunki -ohjelman sivuilla osoitteessa <https://kestavakaupunki.fi/skaalaus>. Sieltä löytyy myös [linkki](#) valikoiduista käytännöistä laadittuihin Youtube-videoihin.

Toimintamalli on rakennettu osana ympäristöministeriön koordinoimaa Kestävä kaupunki -ohjelmaa, joka edistää kaupunkien ja kuntien kestävää kehitystä sekä käytännön kehittämisen että kestävyuden johtamisen tasolla. Työn teki VIPU-hankkeen konsortio (Demos Helsinki, FCG Oy ja Tyrsky-Konsultointi) ohjausryhmän tuella.

Työryhmä

Demos Helsinki Oy

Kaisa Schmidt-Thomé
Satu Lähteenoja
Erkki Perälä
Kaija Laurila
Reetta Rossi
Veera Kivelä

FCG Oy

Jani Päivänen
Carlos Lamuela Orta
Mikko Rikala

Tyrsky-Konsultointi Oy

Oras Tynkkynen

Ohjausryhmä

Virve Hokkanen, YM
Iina Heikkilä, YM
Olli Maijala, YM
Suvi Anttila, YM
Sanna Mari Huikuri, Tampereen kaupunki
Ari Alatossava, Iin kunta
Marja Innanen, Valtioneuvoston kanslia

Sisällysluettelo

<u>OSA 1: Kirjallisuuskatsaus hyvien käytäntöjen skaalauksesta</u>	4
<u>1. Hyvät (tai parhaat) käytännöt lähestymistapana</u>	4
<u>2. Käytäntöjen siirtäminen ja skaalaaminen</u>	6
<u>3. Rajaesineet, rajainstituutiot sekä 'trading zone'</u>	7
<u>OSA 2: Hyvät käytännöt VIPU-hankkeessa</u>	9
<u>4. Hyvät käytännöt kestävässä kaupunkikehityksessä</u>	9
<u>5. Hyvien käytäntöjen kriteeristö tässä hankkeessa</u>	10
<u>6. Kestävä kaupunkikehitys praksiksena</u>	11
<u>OSA 3: Hankkeen näkemyksiä skaalaamisesta</u>	12
<u>7. VIPU-typologia skaalauksen alalajeista</u>	12
<u>8. VIPU-prosessi jatkossakin sovellettavaksi</u>	16
<u>9. VIPU-havaintoja käytäntöjen kentältä</u>	17
<u>Lähteet</u>	19

OSA 1: Kirjallisuuskatsaus hyvien käytäntöjen skaalauksesta

1. Hyvät (tai parhaat) käytännöt lähestymistapana

Miten hyvä käytäntö tässä projektissa käsitteellisesti määritellään? Lähtekäämme ensinnäkin siitä, että hyvillä käytännöillä (good practices) tarkoitetaan samaa asiaa kuin parhailla käytännöillä (best practices). Kyse on siis toimintatavoista, joita pidetään tietynlaisissa tilanteissa parhaina mahdollisina jo käytössä olevina ratkaisuin. Niiden parhaus on siis pystytty jollakin tavalla validoimaan.

Best practice -lähestymistavan alkuperä on 1980-luvun johdon konsultoinnissa, mutta se on sittemmin saanut näkyvän aseman myös kehittämissä politiikassa, jossa sillä on tarkoitettu lähinnä toimintatapojen siirtoa (*policy transfer*, MacMillen & Stead 2014 s. 79). Tällöin hyvä tai paras käytäntö olisi se, joka on siirrettävissä (eli *transferable policy*). Siinä tapauksessa tämän projektin hyvien käytäntöjen listat voisi halutessaan rajata käytäntöihin, jotka ovat jo ainakin kertaalleen onnistuneesti siirtyneet kuntien välillä joko Suomen sisällä tai muualta Suomeen. Siirrettävissä olemisen voi mielestämme kuitenkin määritellä astetta väljemmin, kuten tulemme siirrettäväksi valittavien käytäntöjen kriteerien yhteydessä toteamaan.

Toinen hyvän käytännön määrittely voidaan tehdä käytettävyyden ja saadun hyödyn näkökulmasta. Tällöin hyvien käytäntöjen listalle pääsisi vain jo testatusti toimivia käytäntöjä, vaikkei toimenpiteitä olisikaan siirretty kontekstista toiseen ainakaan kokonaisvaltaisesti. Sovellettavuus korostuisi: vaikka harva ratkaisu voidaan sellaisenaan siirtää paikasta toiseen, osittainkin omaksuminen voi viedä pitkälle ja tuottaa samalla käytännöstä uusia kiinnostavia versioita.

Tieteellisessä kirjallisuudessa suhtaudutaan varsin kriittisesti paras käytäntö -lähestymistapaan ja etenkin oletukseen käytäntöjen siirrettävyydestä: kulttuuristen ja instituutionaalisten erojen nähdään mutkistavan käytäntöjen siirtämistä (MacMillen

2010). Varauksella parhaat käytännöt –lähestymistapaan suhtautuneet MacMillen & Stead (2014)¹ ovat erotelleet sen soveltamistapoja mielenkiintoisesti:

- heuristinen oppimisen apuväline (oppien kokoamisessa ja suurten tietomäärien omaksumisessa)
- diskurssien manipuloiminen (parhaaksi määrittelyn kautta saavutettava huomio ja mahdollisuus vaikuttaa keskusteluun tietyistä ongelmista)
- yhdistämällä oikeuttaminen (tapa perustella kehittämiss politiikan valinta sen toisaalla saaman legitimitetin perusteella, mahdollisen epävarmuuden ja kritiikin hälventämiseksi)
- strateginen ilmaisu (keino inspiroida ja motivoida muutoksiin kehittämiss politiikassa retoriikan ja kiinnostavien anekdoottien avulla sekä saada ihmiset ajattelemaan uusilla tavoilla)
- oman toiminnan mainostaminen / edunvalvonta (oman organisaation profiloimiseksi ja imagon rakentamiseksi, myös keinona varmistaa rahoitusta toimintaan, joka on valmiiksi 'parasta' eikä vain lupaavaa)

Näitä kategorioita on projektissamme hyödynnetty sekä lähestymistavan mahdollisten sudenkuoppien tiedostamiseksi että hyvien käytäntöjen kriteerien kokoamiseksi.

Kestävän kehityksen käytäntöjä tutkinut Harriet Bulkeley (2006) tuo esiin, että parhaat käytännöt –lähestymistapa voi näyttäytyä myös hallinnon mentaliteettina (governmentality). Kyseessä ei ole vain narratiivinen työkalu, joka auttaa oppimaan esimerkillisten kehittämiss politiikkojen teknisiä yksityiskohtia, vaan hallinnan teknologia, jolla voidaan vaikuttaa kuntiin niin keskushallinnosta kuin vaikkapa kansainvälisistä verkostoista käsin. Tällöin kuntien suoriutumista saatetaan arvioida ulkopuolelta asetetulla normatiivisella sapluunalla. Emme koe tätä uhkana Suomen kontekstissa, mutta pidämme hallinnan teknologioiden näkökulmaa kiinnostavana kokonaisuuden kannalta.

Bulkeley (2006) ajattelusta hyödyllisimpänä koemme turhan kepeyden välttämisen. Vaikka parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen tarkoitusperä on toki hyvä – esimerkiksi toivon antaminen kestävän kehityksen edistämiseen sitoutuneille toimijoille – voi toiminta johtaa pelkkien hyvien uutisten esittämiseen ja "siistittyihin tarinoihin" ("sanitised stories"). Monitoimijaisessa ympäristössä on vaikea vastaanottaa ja etenkin validoida ikään kuin ulkopuolelta tulevaa tietoa, kun kehittämiss politiikan tai -hankkeen työstäminen on jo valmiiksi intensiivistä ja monimutkaista. Käytännön mukana ei ole helppoa kuljettaa yhteneväistä ymmärrystä kestävän kehityksen sisällöstä, ja vaikka olisikin, se kohtaisi aina väistämättä paikallisen poliittisen kädenväännön aiheesta. Edelleen, Bulkeleyn mukaan parhaiden käytäntöjen kautta argumentoimalla on todella vaikeaa muuttaa vallitsevaa politiikkaa, sillä käytännöt harvoin kyseenalaistavat kehittämiss politiikan perusoletuksia.

¹ Tarkasteltuaan etenkin lähestymistavan soveltamista Ison-Britannian kestävän liikkumisen kehittämiss politiikan valmisteluun he toteavat: *"It is far from clear, however, that best practice thinking is inherently beneficial to the effective development, implementation and evaluation of transport policies"*.

Transformaatiota voi tarkastella myös kehittämisspolitiikalle tarjolla olevien poliittisten ikkunoiden kautta (*policy windows* -käsite, Harlow et al. 2018). Yksittäisessä ”poliittisessa ikkunassa”, tietyn mahdollisuuden yhteydessä kehitetty toimenpide on kirjoittajien mukaan usein luonteeltaan reaktiivinen ja lyhytnäköinen, eikä siten välttämättä pysty edistämään pysyvää systeemistä muutosta (ibid.). Hankkeemme kannalta tämä tarkoittaa herkkyyttä näille ikkunoille: onko hyvien käytäntöjen pinnan alla – opinhalun lisäksi – opportunistia (esim. kokeilurahojen kotiuttamiseksi) tai kenties silkkää resurssien puutetta?

Huomioiden tutkimuskirjallisuudesta välittyvät rajoitteet pidämme tärkeänä, että VIPU-hankkeessa verrataan keskenään varsin erilaisista lähtökohdista käynnistettyjä käytäntöjä. Halusimme sisällyttää käytäntökokoelmaamme ainakin 1. erillisrahoituksella käynnistettyjä kokeiluprojekteja ja niiden vakiinnutettuja muotoja, 2. kestävyteen liittyvistä uusista liikeideoista syntyneitä toimintatapoja ja innovaatioita sekä 3. ideoiden vaihtoon parhaimmista verkostoista tulevia käytäntöjä.

2. Käytäntöjen siirtäminen ja skaalaaminen









Hyvien käytäntöjen siirtämisen tapoja on monenlaisia. Dolowitz ja Marsh tekivät kahdessa artikkelissaan (1996; 2000) tunnetuksi *policy transfer*- (politiikan siirrettävyyden) käsitteen. He erottivat siirtämisen eri asteita (*Degrees of transfer*):

- Suora ja täydellinen siirtäminen (*Copying*)
- Toimenpiteen tausta-ajatusten siirtäminen (*Emulation*)
- Lopputulos yhdistelmänä (*Combinations*)
- Innoittava siirtäminen (*Inspiration*, toisesta kontekstista saadaan inspiraatio muutokseen, mutta lopputulos ei pohjautu inspiroivaan toimenpiteeseen).

Dolowitz ja Marsh (1996; 2000) tunnistivat myös niitä osapuolia, jotka tavallisimmin toimivat siirtämisen agentteina, esimerkiksi puolueet, viranomaiset, poliittiset neuvonantajat/ konsultit ja kansalaisjärjestöt. Heidän vaikutusvaltaisten artikkelien jälkeen on esiin noussut varsinkin erilaisten eksperttien, ajatushautomoiden ja erityisesti EU:n toiminta ja vaikutusvalta käytäntöjen siirtäjinä. Yksi keskustelun juonne on koskenut vapaaehtoista ja pakottavaa siirtämistä (*voluntary / coercive transfer*). Jälkimmäinen tuntuu VIPU-hankkeen kontekstissa hieman vieraalta, mutta esimerkiksi EU-politiikassa hyvinkin tutulta. Siirrettävyyttä rajoittaa usein policyjen kompleksisuus ja sen vaikeusastetta lisää polkuriippuvuus (aiempien päätösten vaikutus), ideologiset erot esimerkiksi maiden välillä, resurssien niukkuus jne. Koska kysymys on paikallisesti totutun käytännön muuttamisesta, paikallinen ”kysyntä” on olennaista siirtämisen onnistumiselle

eikä pakottaminen useinkaan riitä ratkaisemaan tätä. (Benson & Jordan 2011) Itse asiassa se voi usein toimia tarkoitusta vastaan.

Entä mitä tarkoitetaan hyvän käytännön skaalaamisella? Sillä voidaan tarkoittaa käytännön sisäistä vahvistamista (esim. omassa kuntaorganisaatiossa), ulkoista levittämistä (esim. toisiin kuntiin tai kunnan muille toimijoille) tai kunnianhimoisimmillaan kokonaan toiselle tasolle ulottamista, pyrkimällä muuttamaan radikaalisti sääntöjä ja ajattelutapoja (esim. koko maassa). Lam et al. (2020) ovat laatineet tähän kolmijakoon perustuvan typologian ja tunnistavat kaiken kaikkiaan kahdeksan erityyppistä prosessia, joilla kestävän kehityksen aloitteita voidaan vahvistaa (*amplify*). Hyödynsimme tätä typologiaa hankkeemme käytännön työssä pohtiessamme kuntien kanssa, minkälaisesta skaalaamisesta kulloinkin on kyse ja rakensimme tältä pohjalta oman, astetta yksinkertaisemman typologiamme (ks. luku 7).

KATEGORIAT		PROSESSIT	
Sisäinen vahvistaminen	Aloitteen solidifointi, jatkaminen ja kiihdyttäminen	ANKKUROINTI 	KIIHDYTTÄMINEN 
Vahvistaminen ulospäin	Aloitteen laajentamista samanlaisena vastaavaan tai poikkeavaan kontekstiin	KASVATTAMINEN  vastaava konteksti	TOISINTAMINEN  poikkeava konteksti
	Aloitteen laajentamista samantyyppisenä vastaavaan tai poikkeavaan kontekstiin	SIIRTÄMINEN  vastaava konteksti	LEVITTÄMINEN  poikkeava konteksti
Vahvistaminen toisaalle	Aloitteen kehittymistä toiselle institutionaaliselle tasolle sääntöjä muuttamalla tai vaikuttamalla arvoihin ja ajattelutapoihin	SKAALAUUS YLÖS 	SKAALAUUS SYVÄÄN  arvot

Kansainvälisen tutkijaryhmän (Lam et al. 2020) laatima typologia kestävän kehityksen aloitteiden skaalaamisesta erittelee kahdeksan vahvistamisen (*amplification*) tapaa.

3. Rajaesineet, rajainstituutiot sekä 'trading zone'

Hyvän käytännön käsitettä voi lähestyä eräänlaisena "rajaesineenä", johon omaa toimintaa opitaan suhteuttamaan. Nora Arlander on määritellyt rajaesineen (*boundary object*) näin: "Rajaesineet ovat konkreettisia tai käsitteellisiä esineitä, joiden tarkoituksena on mahdollistaa ja helpottaa tiedon jakamista yhteisöjen välillä."² Näin ollen rajaesineen ominaisuudet voivat olla hyödyllisiä pohdittaessa hankkeemme keskeisiä olettamuksia skaalaamisen ja tiedon jakamisen suhteen. Rajaesineen käsitteen lanseerasivat Star ja Griesemer (1989) klassikkoartikkelissaan, jossa he pohtivat "erimielisen yhteistyön" luonnetta (*cooperative work without consensus*).

Puhutaan myös rajainstituutioista, ja esimerkiksi tämän projektin tilaajaa (Ympäristöministeriön Kestävä kaupunki -ohjelma) voi lähestyä rajainstituutiona (*boundary institution*) siinä mielessä, että se yrittää tuottaa/koota tietoa, joka on sekä hyödyllistä päätöksentekijöille että tieteellisesti pätevää (vrt. Wesselink & Hoppe 2020). Tämä tiedon siirtymä tieteestä käyttöön ei ole kuitenkaan suora tai koskematon, vaan rajainstituutiot muokkaavat tieteellistä tietoa poliittisen hyväksyttävyyden perusteella, ja hyödyllisen tiedon tuotanto vaatii poliitikkojen ja tutkijoiden yhteistyötä (*knowledge co-creation*) (ibid.).

Hyvien käytäntöjen siirtämisen kannalta olisi tietenkin kätevää, jos käytännöstä saisi alustavasti otetta jo pikaisesti tutustumalla, perehtymättä läpikotaisin sen kaikkiin hienouksiin. Tällöin käytännön siirtämisen mahdollisuutta voidaan miettiä heti kun on tunnustettu riittävän hyvin, miten se voisi hyödyttää omaa (kestävyys)toimintaa. Tähän viittaa myös vaihdon vyöhykkeen (*trading zone*) käsite, jolla on analysoitu sovittelevan vuorovaikutuksen edellytyksiä suunnittelussa³.

Vaihdon vyöhykkeen käsite voi olla skaalauksen kannalta hyödyllinen, sillä sen tarkoitus on herkistää meitä erityisyyden ja säännöllisyyden äärelle. Siirtämiseen vaikuttaa se, pidämmekö erilaisia käytäntöjä keskenään samankaltaisina vai aivan uniikkeina. Jonna Kangasojan (2017) mukaan 'trading zone' kohdistaa huomion uusien 'välittävien kielten' (*interlanguages*) kehkeytymiseen. Näiden 'kielten' käyttö voi mahdollistaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja vaihdon ('trading') myös varsin pienen yhteisymmärryksen varassa. Raja-aitojen ylittäminen – ehkä myös parhaiden käytäntöjen siirtäminen – voi siis olla mahdollista ilman perinpohjaista ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä yksittäiset toimijat siirtämiseen liittävät.

² Arlander, Nora (2014). Diplomityön tavoitteena on selvittää, miten hankintailmoitusjärjestelmä HILMA toimii rajaesineenä julkisissa hankinnoissa.

³ Galison 1997: yhteisymmärrys vaihdannan mahdollistavista säännöistä ilman ymmärrystä vaihdannan merkityksestä kullekin taholle; Tampereen Tammelan täydennyskaavoituksessa korttelikehittäminen muodosti "vaihdon vyöhykkeen", jossa sekä kaupunki että taloyhtiöt saattoivat hyötyä hankkeesta (Santaoja, Laine & Leino 2016).

Kangasoja (2017) on eritellyt, minkälaiset kyvykkyydet mahdollistavat 'trading zonen' kehkeytymisen ja hyödyntämisen. Näitä ovat yksilöiden sisäiset kyvykkyydet (kuten tietoisuus itsestä, *selfawareness*), yksilöiden väliset kyvykkyydet (kuunteleminen ja dialogitaidot) sekä organisaatiotason kyvykkyydet (esim. uusien suunnitteluinstrumenttien käyttöönotto). Järjestelmätasolla puolestaan on Kangasojan mukaan kyse ekspansiivisesta oppimisesta, yhteisistä kysymyksenasetteluista ja analyyseistä. Pidämme tätä näkökulmaa hyödyllisenä, sillä erilaisten kyvykkyyksien rooli skaalaamisessa on osoittautunut hankkeessamme varsin tärkeäksi.

OSA 2: Hyvät käytännöt VIPU-hankkeessa

4. Hyvät käytännöt kestävässä kaupunkikehityksessä

Hyvät käytännöt kestäväen kehityksen tematiikassa tarkoittavat luonnollisesti käytäntöjä, jotka edistävät nimenomaan kestävää kehitystä. Agenda 2030 toimii tässä työssä hyvänä viitekehityksenä. Hyvien käytäntöjen määritelmässä on tärkeää kiinnittää huomiota kolmeen asiaan:

- 1) Hyvien käytäntöjen tulee olla sellaisia, jotka edistävät kestävää kehitystä erityisesti siellä, missä Suomella on vielä tekemistä SDG-tavoitteiden saavuttamisen kanssa. Valtioneuvoston syksyllä 2020 julkaiseman kestäväen kehityksen selonteon⁴ mukaan Suomen suurimmat haasteet kestävässä kehityksessä liittyvät kulutus- ja tuotantotapojen muutostarpeeseen, ilmastotoimiin, merien ja vesistöjen tilaan sekä muiden maiden tukemiseen Agenda2030:n toimeenpanossa.
- 2) Hyvien käytäntöjen tulee olla sellaisia, että samalla kun ne edistävät jonkin kestäväen kehityksen osa-alueen tai SDG:n saavuttamista, ne eivät hankaloita muiden tavoitteiden saavuttamista. Lyytimäki et al. (2020) ovat tehneet analyysiä SDG-tavoitteiden synergioista ja vaikutuksista muihin tavoitteisiin.
- 3) Suomen kontekstissa haluamme rakentaa yhteyttä yksittäisten käytäntöjen ja systeemisen kestävyysmurroksen välille. Siksi huomioimme Kestävyyspaneelin "Kuusi polkua kestävyteen" (2020) käytäntöjen kokoamisvaiheessa.

Hyödynnämme myös muuta tutkimusta kestäväen kehityksen sisällöllisistä prioriteeteista – esim. Kesto-hankkeen (Schmidt-Thomé et al. 2020, Lähteenoja et al. 2020) ja Polku2030-hankkeen (Berg et al. 2019, Lähteenoja et al. 2019) tuloksia sekä Suomen vuonna 2020 julkaisemaa Agenda2030 -maaraporttia⁵.

Kestävä kaupunki -ohjelmalta saamamme toimeksianto skaalauksen toimintamallin rakentamiseksi on määritelty kuitenkin hieman toisin eli kohdistumaan *kestävän kaupunki- ja kuntakehityksen* hyviin käytäntöihin. Tulkitsemme tätä niin, että kaupunkien ja muiden kuntien ollessa hyvien kestäväen kehityksen käytäntöjen skaalajia, kyse on juurikin kestäväen kaupunki- ja kuntakehityksen edistämisestä.

⁴ Valtioneuvoston selonteko kestäväen kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta : Kohti hiilineutraalia hyvinvointiyhteiskuntaa. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162475>

⁵ Suomen Agenda2030 -maaraportti: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/suomi-kestavan-kehityksen-kansainvalisten-vertailujen-karjessa>

5. Hyvien käytäntöjen kriteeristö tässä hankkeessa

Tässä projektissa hyvien käytäntöjen valintaan on käytetty seuraavaa kriteeristöä.

Kriteeri	Selitys
Vaikuttavuus kestävän kehityksen kannalta	Käytäntö edistää kestävän kehityksen tavoitteita. Erityinen painopiste on niissä kestävyden osa-alueissa, joissa kunnilla on vielä kirittävää saavuttaakseen SDG- tavoitteet vuoteen 2030 mennessä ja niissä osa-alueissa, joissa kunnilla on erityinen asema edelläkävijöinä.
Kestävän kehityksen ulottuvuudet	Käytännön toteuttaminen edistää useampaa kuin yhtä kestävän kehityksen osa-aluetta tai tunnettua murroskohtaa.
Tarvelähtöisyys	Käytännölle ja sen tuottamille ratkaisuille on kysyntää kuntakentällä ja ne vastaavat tarpeeseen.
Tulosten todennettavuus	Käytännön tuottamat hyödyt ovat todennettavissa ja mitattavissa ja niitä on mahdollista verrata ja arvioida.
Siirrettävyys	Käytäntö on siirrettävissä tai sovellettavissa muualle. Prosessi on dokumentoitu, jolloin se voidaan mallintaa ja siirtää. Käytännöstä on olemassa laajasti tietoa.
Toteutettavuus	Käytäntö on hyödynnettävissä ja käytettävissä. Käytäntö tuottaa toivottuja tuloksia kohtuullisen ajan ja resurssien puitteissa, myös muut kuin taloudelliset resurssit huomioiden (esim. tiedot, taidot, infra).
Kustannustehokkuus	Käytäntö on toteutettavissa kohtuullisin taloudellisin resurssein. Joko käytännön toteuttaminen ei vaadi valtavaa rahallista panosta tai kyseessä on investointi, jolla on merkittävät yhteiskunnalliset hyödyt.
Inklusiivisuus	Käytäntö huomioi eri sidosryhmät ja yhteisöt niin suunnittelu-, toteutus- kuin arviointivaiheessakin.

Hyvän käytännön tunnistamisen avuksi voidaan määrittää erilaisia kriteerejä. Toiset ovat hyvän käytännön käsitteeseen sisäänrakennettuja, kontekstista riippumattomia määreitä suhteessa käytännön hyvyyteen. Sen lisäksi jokaisessa erilaisessa kontekstissa voidaan määritellä juuri siihen tilanteeseen vastaavat kriteerit. Tällöin tavoitteet, arvot ja toimintaympäristö määrittävät, millainen käytäntö kussakin tilanteessa nähdään toimivana ja tarkoituksenmukaisena.

Käyttämämme hyvien käytäntöjen kriteeristö ottaa kantaa siihen, mitkä elementit tekevät käytännöstä hyvän ja mitkä elementit ovat kriittisiä erityisesti kestävyttä edistämään

pyrkivissä käytännöissä. Hankkeen kriteeristöä on tarkasteltu muiden toimijoiden hyvien käytäntöjen kriteeristöjen valossa, esimerkiksi WHO:n⁶ ja Euroopan komission⁷ vastaavien.

Koska tässä hankkeessa etsitään hyviä käytäntöjä, jotka edistävät kestävyyttä kunnissa, on **vaikuttavuus kestävyiden kannalta** hyvin keskeinen kriteeri. Hankkeessa painotetaan erityisesti niitä kestävä kehityksen osa-alueita, joissa kunnilla on vielä kirittävää saavuttaakseen SDG-tavoitteet. Myös ne osa-alueet, joissa kunnat ovat jo pitkällä ja suorastaan edelläkävijöitä, nousevat tärkeään rooliin, sillä näillä osa-alueilla nähdään potentiaalia käytäntöjen vientiin, laajentamiseen ja jopa kaupallistamiseen.

Hyvä käytäntö huomioi ja **edistää useampaa kuin yhtä kestävä kehityksen osa-aluetta tai tunnettua murrosta**. Agenda 2030 -tiekartta ehdottaa keskittymistä sellaisiin ratkaisuihin ja toimenpiteisiin joilla voidaan saavuttaa useampia kestävä kehityksen tavoitteita, eli joilla voi olla laajempaa vaikuttavuutta (Halonen ym. 2020).

Hyvä käytäntö on **siirrettävissä**. Se voidaan siirtää, toisintaa tai skaalata. Siirrettävyys vaatii käytännöltä sitä, että prosessi ja sen vaikutukset on systematisoitu ja dokumentoitu huolellisesti. Siirrettävyys vaatii käytännöltä myös sen paikka- ja kontekstisidonnaisuuksien tunnistamista, jotta siirtämistä suunniteltaessa ymmärretään, mitkä onnistumisen tekijät ovat prosessin osia ja mitkä taas aikaisemmasta kontekstista nousevia. Tässä hankkeessa emme pidä ehdottomana kriteerinä hyvälle käytännölle sitä, että se olisi jo siirretty tai siirtynyt, vaan arvioimme siirtämisen edellytyksiä.

Hyvän käytännön tulee olla **tarve- ja kysyntälähtöinen**. Onnistumisen kannalta on olennaista, että käytäntö vastaa olemassa olevaan tarpeeseen. Tässä hankkeessa sillä tarkoitetaan, että käytännölle tai sen tuomille ratkaisuille on kysyntää kuntakentällä. Hyötyjen, joita käytäntö tuottaa, tulee olla **mitattavissa**. Käytännön vaikutuksia on mahdollista arvioida ja verrata.

Käytäntö on **toteutettavissa**: toimijoilla on tarpeeksi tietoa, taitoa ja muita resursseja sen toteuttamiseen. Käytännön tulokset ovat nähtävissä kohtuullisessa ajassa. Se on myös **kustannustehokas**: käytännön toteuttamisen kustannukset ovat kohtuulliset suhteessa sen tuottamaan hyötyyn tai kyseessä on investointi, jolla on merkittävät yhteiskunnalliset vaikutukset.

Käytäntö on **inklusiivinen**. Käytäntö huomioi eri sidosryhmät ja sen yhteisön, johon uusi käytäntö vaikuttaa, sekä suunnittelu-, toteutus- että arviointivaiheessa.

⁶ WHO <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254748/9789290233534-eng.pdf>

⁷ European Commission

https://ec.europa.eu/health/sites/default/files/major_chronic_diseases/docs/sgpp_bestpracticescriteria_en.pdf

6. Kestävä kaupunkikehitys praksiksena

Erilaisten käytäntöjen harjoittamisen yhteydessä voidaan puhua myös praktiikan tai praksiksen käsitteestä. Keijo Räsänen tutkimusryhmän⁸ rakentamassa mallissa praksis viittaa ”toiminnan ideaaliseen tilaan – potentiaaliin, joka ei välttämättä koskaan realisoidu” (Räsänen 2015, 29), mutta jota tiedostava toimija kuitenkin pyrkii harjoittamaan. Kun toiminnan harjoittajat ovat onnistuneesti ratkaisseet neljä peruspulmaansa: miksi, mitä ja miten teen – sekä kuka olen, toiminta on todella käytännöllistä. ”Toiminta on tällöin moraalisesti motivoitua, poliittisesti tietoisien tavoitteellista, taktisesti taitavaa ja toimijan identiteettiä ilmaisevaa (ibid.)”.

Kestävän kaupunkikehityksen kontekstiin tuotuna Räsänen mallin soveltaminen voisi tarkoittaa, että toimivat käytännöt tai niiden kokonaisuudet ovat esimerkiksi teknis-taloudellisesti hyvin toteutettuja eli niillä on ikään kuin hyvä hyötysuhde (esim. päästövähennyksiä / investoitu euro). Toiseksi, hyvät käytännöt toteuttaisivat kestävän kaupunkikehityksen kannalta tavalla tai toisella merkittävää toimintaa eli niillä olisi korkea painoarvo keskeisen murroksen siivittäjinä tai merkittävän tähänastisen katvealueen kattajina (esim. rakennusalan uudistamisessa tai kestävän kulutuksen edistämisessä). Kolmanneksi, niitä voitaisiin pitää yhteiskunnallisesti merkittävinä ja arvokkaina – myös asiaan vihkiytyneen sisäpiirin ulkopuolella. Toimivan praksiksen kruunaisi, jos tämä kolmijalka myös tukisi toimijoiden itseymmärrystä ja antaisi heille aiheen olla ylpeitä ja innostuneita kestävän kaupunkikehityksen läpimurroista.

⁸ Räsänen (2015) kuvaa näiden tutkimusten jatkumoa seuraavaan tapaan: Liikkeenjohdon käytännöllisen toiminnan logiikoita koskeneista tutkimuksista käynnistyi 1990-luvulla jatkumo, joka ulottui myöhemmin kehittämistyön tutkimiseen (Räsänen 2007) ja akateemisen työn ja tutkimiseen ”käytännöllisenä toimintana” (Räsänen 2010, 2014). Tästä käsitteellisestä kehyksestä on pyritty tekemään työn muotojen tutkimuksessa laajemminkin pätevää (Räsänen & Trux 2012).

OSA 3: Hankkeen näkemyksiä skaalaamisesta

7. VIPU-typologia skaalauksen alalajeista

Olemme hyviä käytäntöjä kootessamme ja hankkeen aikana skaalaamisesta keskustellessamme huomanneet, että skaalaamisesta puhutaan varsin epäsystemaattisesti. Skaalaaminen voi yksittäisen käytännön näkökulmasta näyttäytyä esimerkiksi toiminnan mekaanisluontoisena kopioimisena toisaalle tai toisaalta sarjana moniulotteisia prosesseja, joilla käytännön vaikuttavuutta pyritään vahvistamaan. Skaalaamisen eri "alalajeilla" on paljon yhteisiä piirteitä muun muassa siinä, miten ne voivat koota resursseja toimintaympäristöstään (vrt. Lam et al. 2020), mutta myös huomattavia eroavaisuuksia etenkin asioiden kontekstisidonnaisuuteen liittyen. Esimerkiksi jonkin käytännön vieminen täysin erilaiseen kontekstiin on prosessina hyvin erilainen kuin sen saman käytännön kasvattaminen syntysijoillaan.

Sanaston tarkentamisesta kohti typologiaa

Kun suhteutimme aiemmin kirjallisuuskatsauksessa käyttämämme typologian (Lam et al. 2020) VIPU-hankkeen keskusteluihin, löysimme useita yhtymäkohtia. Pelkistimme tieteellisen artikkelin typologiaa seuraavaan tapaan.

Lähes kaikkien VIPU-käytäntöjen pyrkimyksenä on **vahvistaa omaa toimintaa**: jatkaa oman toiminnan kehittämistä sekä käytännön vakiinnuttamista ja tehostamista nykysijoillaan. Tätäkin on perusteltua pitää yhtenä skaalaamisen alalajina: esimerkiksi käytännön parempaa ankkuroimista sitä toteuttavien tahojen toimintaan, uusien kohderyhmien tavoittamista tai toiminnan hyötysuhteen kasvattamista prosesseja nopeuttamalla tms. Tällöin siis etenkin toiminnan paikallinen lisäarvo nousee, mutta usein myös toiminnan teho toki kasvaa – ehkä myös muiden tietoisuus tästä hyvästä käytännöstä.

Useiden VIPU-käytäntöjen kohdalla on ollut kyse myös **toiminnan laajentamisesta ja levittämisestä** – käytännön toimintasäteen kasvattamisesta esimerkiksi lähialueille tai toisintamisesta vaikkapa suuremman valtakunnallisen kattavuuden luomiseksi. Tällöin skaalaaminen näyttäytyy ennen kaikkea toiminnan viemisenä uusiin konteksteihin –

samantyyppisiin tai täysin alkuperäisen toiminnan kontekstista poikkeaviin. Ja skaalaus on onnistunut, jos aiemmasta poikkeava tai täysin uusi käytäntö koetaan toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

Myös toiminnan viemisessä rakenteelliselle tasolle on kyse skaalaamisesta – käytännön **valtavirtaistamisesta** esimerkiksi lainsäädännön keinoin tai käytännön taustalla vaikuttavan yhteiskunnallisen arvomaailman omaksumisesta laajemminkin. Käytännön juurruttaminen tällä tasolla edellyttää uusien toimijoiden (usein poliittisten päättäjien) sitouttamista alkuperäisten toimijoiden jäädessä sivummalle, ja se tuottaa ennen kaikkea yhteiskunnallista muutosta.

Vastineita tosielämässä

Suhteellisen yksinkertaisella typologiallamme saa otteen hyvien käytäntöjen dynamiikasta. Skaalauksen kolmesta ulottuvuudesta ensimmäistä, käytännön vahvistamista syntysijoillaan, kuvatkoon tässä Hyvinkään opastettu omenapuupyöräreitti. Pyöräilyreitti oli suunniteltu erään tapahtuman ohjelmanumeroksi jo vuosia sitten, ja reitin opaskartta oli sittemmin myös kaupungin sivuilla avoimesti saatavilla. Käytännön edistäminen sai kuitenkin uutta tulta, kun Hyvinkään kaupunki – toimialat ylittävässä yhteistyössä – kokosi tiedot verkkoon viestinnälliseksi kokonaisuudeksi **“Hyvin Hyvinkääläiset Omenapuut”**. Työssä käytettiin apuna tarinakartta-työkalua. Näin yksittäinen ratkaisu kehitti toimintaa eteenpäin etenkin tehostamalla viestintää ja lisäsi täten omenapuupyöräreittien “hyötysuhdetta”.

Toista ulottuvuutta, käytäntöjen levittämistä toisaalle, edustavat esimerkiksi **“Luontopysäkit”**. Meijän polku -verkosto keräsi tietoja Jyväskylässä helposti bussilla saavutettavista luontokohteista kartoille, joita voi hakea bussiyhtiö Linkin asiakaspalvelupisteestä Jyväskylän keskustassa tai ladata omalle puhelimelle tai tietokoneelle. Tällä hetkellä kartoja on tarjolla kuuden bussilinjan luontopysäkeistä ja luontokohteista. Toimintaa ollaan edelleen laajentamassa sekä kattamaan useampia bussireittejä että ulottumaan naapurikuntiin. Toimintamalli olisi nähdäksemme omaksuttavissa – ainakin periaatteessa – minkä tahansa julkisen liikenteen verkoston yhteyteen. Kokonaan uuteen kontekstiin sovellettaessa on toki ratkaistava joukko uusia paikkaan ja toimijoihin liittyviä kysymyksiä.

Levittämisestä on hyviä esimerkkejä myös kestävyiden IT-ratkaisuihin fokuoituneiden yritysten toiminnasta. Kuntien ei tyypillisesti kannata keksiä samaa digipalvelua aina uudelleen. Usean kuntapalvelusta tai sovelluksesta lähteneen spin off-yrityksen perustaminen pohjautuukin ajatukseen kokemusten skaalaamisesta valtakunnallisesti tai viime kädessä globaalisti. VIPU-hankkeen piirissä tutustuttiin kahteen kuntien kestävyyskäytännöistä lähteneeseen sovellukseen, joilla nyt on yritys takanaan. Kestävyysratkaisuihin investoidaan merkittäviä summia “riskirahoitusta” (joka käsite

sisältää ajatuksen skaalauksen mahdollisuudesta ja epävarmuudesta): rahoitus suuntautuu ja perustuu nimenomaan skaalattavan tuotteen kehittämiseen, testaamiseen ja levittämiseen.

Kolmas ulottuvuus eli valtavirtaistaminen on tunnistettavissa esimerkiksi **Energiaeksperteistä** – taloyhtiöiden energiaeksperttikoulutuksesta. Tampereella aikoinaan EU-hankkeiden turvin käynnistynyt koulutus on sittemmin vakiintunut osaksi Tampereen kaupungin ja seudun liikelaitosten perustaman Ekokumppanit Oy:n toimintaa. Myös HSY:n Energianeuvonta.fi järjestää taloyhtiöiden energiaeksperttikursseja. Kurssien verkkoalusta Koutsi luotiin niin ikään EU-rahoitteisessa hankkeessa. Käytäntöjen valtavirtaistamiseen on aineksia myös **Jyväskylän puurakentamiskäytännöissä**. Paikallisissa puurakentamisen onnistumisissa on ollut kyse paitsi prosesseista, joissa **monikumppanuuskaavoilla** on voitu taata suunnitelmien korkea laatu ja toteutettavuus, myös suunnittelun ”eetoksesta” tai suunnittelukulttuurista. Valtavirtaistamista voisi tapahtua esimerkiksi viemällä monikumppanuuskaavoja maankäytön suunnittelun valtakunnalliseen ohjeistukseen ja suunnittelijoiden koulutukseen.

Skaalauksen alalajien välinen dynamiikka

Kun typologiaa hahmotetaan kolmiona, jossa kaikki skaalauksen ”alalajit” ovat vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa, voidaan keskustelua edelleen syventää yhteismitallisesti.

1 Vahvistaminen

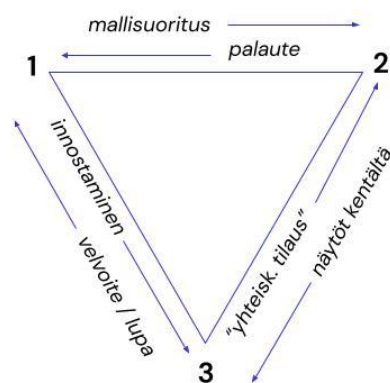
=> paikallinen lisäarvo

2 Levittäminen

=> toimivuus toisaalla

3 Valtavirtaistaminen

=> muutos rakenteiden kautta



Kuvassa skaalauksen kolmen 'alalajin' typologia ja niiden väliset suhteet pelkistettyinä

Kolmen alalajin välisestä dynamiikasta löytyy ainakin seuraavia suhteita:

- (1 => 2) Yhden mallisuorituksen perusteella toinen kunta voi yrittää tehdä saman perässä ja (2 => 1) antaa palautetta mallilleen, joka voi puolestaan ottaa siitä opiksi.
- (2 => 3) Kun riittävän moni toistaa mallisuoritusta, alkaa sen toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta kertyä laajempaakin näyttöä.

- (3 => 2) Joidenkin mallien monistumiselle on laajaa yhteiskunnallista tilausta, mikä voi vauhdittaa niiden levittämistä.
- (1 => 3) Hyvin innostavaa ja synnyinsijoillaan vaikuttavaa mallia voidaan haluta valtavirtaistaa ilman varsinaisia näyttöjä sen toimivuudesta muualla.
- (3 => 1) Valtavirtaistamiseen liittyy usein jonkinlainen velvoite käytännön omaksumisesta – tai siihen myönnettävä lupa.

Seuraava esimerkkinne on Lahdessa toteutettu CitiCAP-hanke eli henkilökohtaisen päästökaupan kaupunkitasoinen pilotti. Kolmion avulla voidaan jäsentää skaalausprosessi näin:

- (1 ⇔ 3) CitiCAPin tausta-ajatus on huiman hieno ja sillä on voinut olla oma vaikutuksensa Lahden maineen kehittymisessä. Pilotin saama kansainvälinen huomio on noteerattu myös kansallisella tasolla, josta jatkotyöhön on voitu toivoa resursseja.
- (1 ⇔ 2) CitiCAP on koettu hyvin innostavana mallina myös muille, mutta mallin kehitystyön ollessa kesken sitä ei ole voitu antaa muille kokeiltavaksi, vaikka ottajia ja sitä kautta palautteen antajia olisi ollutkin.
- (2 ⇔ 3) Avaimet käteen -mallin puuttuessa näytöt kentältä ovat jääneet Lahden kokemusten varaan.

1 Vahvistaminen

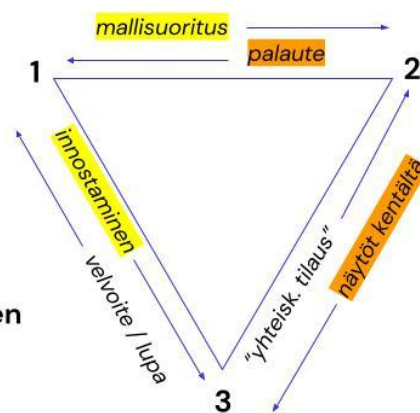
=> paikallinen lisäarvo

2 Levittäminen

=> toimivuus toisaalla

3 Valtavirtaistaminen

=> muutos rakenteiden kautta



Kuvassa skaalauksen alalajien väliset suhteet ja CitiCAPin esimerkin korostamat suhteet

8. VIPU-prosessi jatkossakin sovellettavaksi

Kirjallisuuskatsauksen luonnoksen valmistuttua käännyimme käytäntöjen puoleen. Etsimme kestävän kaupunkikehityksen hyviä käytäntöjä skaalattavaksi ja toivoimme että **kunnat ja muutkin toimijat vinkkaisivat** oman hyvän käytäntönsä tai "ilmiantaisivat" meille omia suosikkejaan. Kävimme läpi myös **olemassaolevia koonteja** ja tietopankkeja

muihin tarkoituksiin kerätyistä temaattisista hyvien käytäntöjen listoista. Huomioimme myös Kestävä kaupunki -ohjelmasta rahoitetut hankkeet ja kokeilut. Pyrimme varmistamaan, että lista karttuisi tasapuolisesti sekä kestävän kehityksen eri ulottuvuuksien osalta että käytäntöjen tematiikan osalta.

Peilattuamme käytäntöjä luvussa 5 määrittelemiimme kriteereihin valitsimme jatkoon **parikymmentä käytäntöä**, jotka onnistui "salkuttaa" neljän teeman alle:

- Kestävä rakentaminen ja asuminen
- Lähiluonnon saavutettavuus
- Osallisuus, liikunta ja kestävyys
- Kestävyyden digitalisaatio ja tiedolla johtaminen

Koska toimimme COVID19-pandemian keskellä, emme voineet järjestää aiottuja kasvokkaisia, temaattisia "kokoontumisajoja". Sen sijaan järjestimme Teamsin kautta tiiviit **temaattiset aamukahvit** tutustumalla valittuihin käytäntöihin tarkemmin, haastatteleamalla käytäntöjen "omistajia" ja preppaamalla heitä pitämään kiinnostavia, tiiviitä esityksiä. Koska esitykset siis pidettiin etänä, niihin toivottiin mukaansatempaavuutta, tarinallista kerrontaa, joka toisi selkeästi esiin ns. inhimilliset tekijät: ketkä tätä ovat olleet tekemässä ja miten he ovat raivanneet mahdollisia esteitä hyvän käytännön tieltä.

Useista hyvistä käytännöistä laadittiin myös muutaman minuutin mittaisia videoita. Temaattisten aamukahvien esityksistä tehdyt tallenteet julkaistiin myös verkossa.

Pari kuukautta myöhemmin järjestimme toiset temaattiset tapaamiset – **skaalauskahvit**. Hyödynsimme tehtyjä videoita ja pyysimme käytäntöjen "omistajia" täydentämään etenkin käytäntöjen juurruttamisen ja levittämisen näkökulmasta. Skaalauskahvit toimivat paitsi aiemmin kerätyn temaattisen ydinporukan jatkotapaamisina myös tilaisuuksina **haastaa uusia toimijoita mukaan**. Etenkin kestävän rakentamisen teemaryhmässä haasteen heittämisestä innostuttiin:

- Jyväskylän puurakentamisen kehittäjät haastoivat mukaan Oulun
- Helsingin Kehittyvä kerrostalo heitti haasteen Järvenpäähän
- Tampereen Hiedanrannasta huhuiliin Espoon Keran suuntaan ja
- Den Haagista haastettiin Helsingin yleiskaavoitus tutkimaan Alankomaiden uudistuvan rakennuslainsäädännön pilottihanketta tarkemmin.

Pandemia tuntui kesän 2021 jälkeen jo hieman hellittävän, joten suunnittelimme **haastajien ja haastettujen ydinryhmän kesken pientä kasvokkaista tapaamista** Jyväskylään, mutta lopulta jouduttiin tyytymään muutamiin ydinryhmän jäsenten haastatteluihin. Lisäksi VIPU-hankkeen havainnoista käytiin keskustelua Kestävä kaupunki -ohjelman seminaarissa yhdessä muiden hyvien käytäntöjen oppimista ja skaalaamista sivuavien projektien ja tekijöiden kanssa.

9. VIPU-havaintoja käytäntöjen kentältä

VIPU-hankkeen loppupuolella on ollut hyvä sauma miettiä hankkeen aikana kertyneitä havaintoja myös yksittäisen kunnan – ja yksittäisen kunnassa toimivan ihmisen – näkökulmasta. Miten neuvoisimme potentiaalisia skaalaaajia tilanteissa, joissa VIPU-hankkeen kaltaista sivustatukea ei ole olemassa? Minkälaisen urakan edessä ihmiset ovatkaan, jos he ovat innostuneet jostakin uudesta käytännöstä ja haluaisivat omaksua sen käyttöön omassa kunnassaan? Mitä kättä pidempää meillä on oman toimintansa kehittäjien arkeen antaa? Vastauksemme tulevat varausten kera, useastakin syystä. Ensinnäkin asiaan vaikuttaa se, minkä tahon johdolla tai kenen aloitteesta hyvää käytäntöä ollaan omaan kuntaan tuomassa. VIPU-hankkeen tuntumia seuraavassa:

- **Paikanna portinvartijat:** Kokeneet keskijohdon toimihenkilöt ovat usein avainasemassa. Heillä on esihenkilöasema, mutta edelleen suora yhteys käytännön työhön ja sen lisäksi suhteellisen paljon päätäntävaltaa oman yksikkönsä kehittämisessä sekä mahdollisuuksia kiinnittää omaa ja muiden aikaa uuden omaksumiseen. Tästä seuraa, että näiden portinvartijoiden kautta kannattaa usein asiassa edetä. Jos taas tunnistaa itsensä portinvartijaksi, kannattaa omaa vipuvarrtaan rohkeasti käyttää: varata säännöllisesti yhteistä aikaa reflektointiin ja uuden opetteluun.
- **Varaudu perustelemaan ideasi hyötyjen kautta:** Vaikka yksilö olisi kuinka innostunut ja kyvykäs viemään asiaansa eteenpäin, kipupisteenä voi olla löytää argumentteja ylemmän johdon suuntaan: miten (tehokkaasti) esimerkiksi yksittäinen hyvä käytäntö toteuttaa kuntastrategiaa tai tuottaa hyötyä suhteessa vaadittaviin resursseihin. Hyötyjen osoittamista – ”pelkän” kestävän kehityksen edistymisen sijaan – siis edesauttaisi, jos hyvien käytäntöjen kehittämisen yhteydessä tarjottaisiin myös tukea niiden seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin. Tätä olisi myös hyvä olla tarjolla riittävän myöhään kehittämisrupeaman jälkeen eikä pelkästään varsinaisen työn päättyessä. Monet hyödyt voidaan nimittäin todentaa vasta viiveellä.
- **Puhu innoittajiesi kanssa:** Jos ja kun hyvien käytäntöjen kehittäjien nimet ovat usein tiedossa, kannattaa ottaa heihin yhteyttä ja jutella siitä, mitä kiteytettyjen kuvausten – tai mainosmaisilta vaikuttavien materiaalien – takaa löytyykään. Toisessa kunnassa työnsä parissa ahertaja on todennäköisesti hyvin mielissään saadessaan positiivista palautetta ja saattaa siitä taas saada uutta tuulta purjeisiin. Älä kuitenkaan elätä liikoja toiveita siitä, että hyvän käytännön alkuperäinen ”omistaja” voi osoittaa merkittäviä aikaresursseja käytännön siirtämiseen.
- **Ole ylpeästi se toinen:** Edelläkävijän elämä on usein kuin umpihangessa tarpomista, joten uudisraivaajan tai innovaattorin maine voi olla kohtuuttoman työn takana. Parrasvalojen ulottumattomissa on paljon tilaa, jossa voi ottaa

haltuun kertaalleen jo koeteltua tietoa sen sijaan, että lähtisi kehittämään jotakin nollasta. Copy with pride! Älä ole kateellinen toisten hyvistä ideoista vaan loista sillä, että osaat kotiuttaa kaikenlaiset hyödyt vähällä vaivalla.

- **Pidä päiväkirjaa:** Jos olet lähdössä viemään läpi jotain uudistusta, jossa hyödynnät toisaalta omaksumaasi käytäntöä, reflektoi tekemisiäsi pitkin matkaa. Jos tohdit, perusta vaikka matalan kynnyksen blogi. Moni asia kirkastuu vasta, kun sitä on ajatellut sormillaan.
- **Jaa myötä- ja vastoinkäymisiä verkostoissa:** Kiinnostaville tarinoille löytyy kuulijoita ja lukijoita, ja hyvien käytäntöjen ääreen osataan hakeutua. Innostuksen ilmapiiri tarttuu parhaiten, kun tekijät kertovat kehittämistyön vaiheista omin sanoin.
- **Haasta muita mukaan:** Hyvän käytännön omaksuminen on helpompaa, jos mukana on sparraajia. Voit löytää verkostoistasi kollegoja, joilla sama haaste on jo työpöydällä tai jotka eivät ole yksin tohtineet lähteä viemään uudistuksia läpi. Jos rinnallasi on toisen kunnan ”tulisieluja”, yhdessä olette vahvempia.
- **Huomioi muidenkin reunaehdot:** Järjestöillä ja yrityksillä voi olla vahvoja rooleja hyvien käytäntöjen tuojina ja vakiinnuttajina, kunhan eri osapuolien reunaehdot huomioidaan. Siinä missä kunnilla on paljon yleisiä vastuita hyvinvointiin ja kestävään kehitykseen liittyen, joillakin toimijoilla on lupa keskittyä siihen yhteen asiaan, jota varten ne ylipäänsä ovat olemassa. Se, että esimerkiksi järjestöt ryhtyvät vapaaehtoisten varassa vahvistamaan nimenomaan kestävän kehityksen toimia, voi olla aikamoinen ponnistus. Tällöin korostuu kunnan rooli aktiivisena vipuvarvena ja järjestöjen vahvuuksien tunnustajana..
- **Suostu koekaniiniksi:** Kun yritystoimija on mukana skaalauksessa, voi toimintaan olla tarjolla yllättävänkin paljon resursseja. Jos kuntasi toimii skaalattavan liiketoiminnan laboratoriona, voi se olla onnenpotku. Saatat jopa päästä yrityksen siivellä maailmanmaineeseen.

Lähteet

Arlander, Nora (2014). Hankintailmoitusjärjestelmä HILMA ja sen toiminta rajaesineenä.

Diplomityö, Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/14103>.

Bela, G., Peltola, T., Young, J. C., Balázs, B., Arpin, I., Pataki, G., ... & Keune, H. (2016). Learning and the transformative potential of citizen science. *Conservation Biology*, 30(5), 990–999. Open access: <https://doi.org/10.1111/cobi.12762>

Benson, D. & Jordan, A. (2011). What have we learned from policy transfer research? Dolowitz and Marsh Revisited. *Political Science Review* 2001 vol 9, 366–378.

- Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K., Linko, T., Lonkila, K.-M., Lyytimäki, J., Salmivaara, A., Salo, H., Schönach, P., & Suutarinen, I. (2019). *POLKU2030 – Suomen kestävän kehityksen politiikan arviointi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 23/2019. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Bulkeley, H. (2006). Urban sustainability: learning from best practice?. *Environment and planning A*, 38(6), 1029–1044. <https://doi.org/10.1068/a37300>
- Dolowitz, D. P. and Marsh, D. (1996). 'Who Learns What from Whom? A Review of the Policy Transfer Literature', *Political Studies*, 44 (2), 343–57.
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5–23.
- Galison, P. (1997). *Image and logic: A material culture of microphysics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Halonen, M., Sepponen, S., Suominen, F., Moisio, M & Hjelt, M. (2020) *Esiselvitys kansallisen Agenda 2030 -tiekartan laadinnasta*. Gaia Consulting Oy.
- Harlow, J., Johnston, E., Hekler, E., & Yeh, Z. (2018). Fostering sustainability transitions by designing for the convergence of policy windows and transition arenas. *Sustainability*, 10(9), 2975. Part of the Special Issue: Leading Sustainability Transitions.
- Kangasoja, J. (2017). *Retooling Planning – Towards Trading Zone Capabilities*. Aalto University publication series [Doctoral Dissertations, 229/2017](https://doi.org/10.1007/s10668-020-00726-w).
- Kuusi polkua kestävyteen: evästyksen systemisen kestävyysmurroksen edistämiseksi Suomessa (2020). *Kestävyyspaneelin julkaisu* 1/2020.
- Lam, D.P.M; Martín-López, B; Wiek, A; Bennett, E.M; Frantzeskaki, N Horcea-Milcu, A.I & Lang, D.J (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: a typology of amplification processes. *Urban Transformations* 2(3). <https://doi.org/10.1186/s42854-020-00007-9>
- Lyytimäki, J., Lonkila, K.-M., Furman, E., Korhonen-Kurki, K., & Lähteenoja, S. (2020). *Untangling the interactions of sustainability targets: synergies and trade-offs in the Northern European context*. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00726-w>
- Lähteenoja, S., Berg, A., Korhonen-Kurki, K. (2019). *Kestävä kehitys vaatii tavoitteiden viemistä politiikan ytimeen*. Policy Brief 4/2019. Näkökulmia ajankohtaisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Helsinki.
- Lähteenoja S., Schmidt-Thomé K., Monni S., Päivänen J., Eskelinen H. (2020). *Kestävä kehitys kunnissa vaatii strategista johtamista*. [Policy brief 16/2020](https://doi.org/10.1007/s10668-020-00726-w). Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Valtioneuvoston kanslia: Helsinki.
- Macmillen, J. (2010). *Best Practice and Sustainable Mobility: a critical realist account* (Unpublished M.Phil.dissertation). The University of Southampton. <http://eprints.soton.ac.uk/171965>
- Macmillen, J., & Stead, D. (2014). Learning heuristic or political rhetoric? Sustainable mobility and the functions of 'best practice'. *Transport Policy*, 35, 79–87.

- Räsänen, K. (2007) Kehittämisoitteet: kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa: E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa, TYKES Raportteja 53, Helsinki: Työministeriö, 40–66.
- Räsänen, K. (2010) On the Moral of an Emerging Academic Praxis: Accounting for a conference experience. Teoksessa: C. Steyaert & B. Van Looy (toim.) Relational Practices, Participative Organizing, Bingley: Emerald, 155–176.
- Räsänen, K. (2014) Academic Capitalism and Practical Activity – Extending the research program. Teoksessa: B. Cantwell & I. Kauppinen (toim.) Academic Capitalism in the Age of Globalization, Baltimore: John Hopkins University Press, 94–112.
- Räsänen, K. (2015). Töölön state of the art – tekstejä käytäntöteorioista ja akateemisesta käytännöstä. Teoksessa Räsänen, K.; Apajalahti, E.-L.; Houtbeckers, E.; Kallio, G. & Penttilä, A. (toim.) Kopista ulos – tutkijat käytäntöteoreettisen tajun jäljillä. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2015. S. 1–47.
- Räsänen, K. & Trux, M.-L. (2012) Työkirja – ammattilaisen paluu. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Santaoja, M., Laine, M. & Leino, H. 2016. "Joku palikka siitä puuttuu" – Luottamuksen rakentuminen täydennysrakentamisen suunnittelussa. Yhdyskuntasuunnittelu 1/2016(54).
- Schmidt-Thomé K., Eskelinen H., Lamuela Orta C., Laurila L., Lähteenoja S., Monni S., Päivänen J., Sallinen S., Terämä E. (2020). Kestävän kehityksen johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2020:30. <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2020/05/vntas-kestavan-kehityksen-johtaminen-ja-toimeenpano-paikallistasolla.pdf>
- Star, S. L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, 35(5), 601–617. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0162243910377624>
- Star, S. L. & Griesemer, J. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social studies of science*, 19(3), 387–420.
- Stone, D. (2017) Understanding the transfer of policy failure: bricolage, experimentalism and translation, *Policy & Politics*, vol 45, no 1, 55–70.
- Van Doren, D., Driessen, P. P., Runhaar, H., & Giezen, M. (2018). Scaling-up low-carbon urban initiatives: Towards a better understanding. *Urban Studies*, 55(1), 175–194.
- Wesselink, A., & Hoppe, R. (2020). Boundary Organizations: Intermediaries in Science–Policy Interactions. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. DOI:10.1093/acrefore/9780190228637.013.1412