



Ympäristöministeriö & Kuntaliitto

# KARTOITUS KAUPUNKIEN JA KUNTIEN KESTÄVYYSRATKAISUJEN SKAALAUSTA TUKEVISTA TOIMISTA

Loppuraportti  
21.4.2023

Janne Antikainen, MDI • Sara Anttila, MDI • Vera Järvenreuna, MDI •  
Kaisa Lähteenmäki-Smith, MDI • Samuli Manu, MDI • Nanna Nieminen, MDI

# SISÄLTÖ

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>3</b>
<b>2. SKAALAUKSEN MÄÄRITELMÄSTÄ</b>	<b>4</b>
<b>3. SKAALAUKSEN MENETELMIÄ VERROKKIMAISSA</b>	<b>6</b>
3.1. Ruotsi	6
3.2. Tanska	8
3.3. Kanada	9
3.4. Hollanti	10
3.5. Norja	12
<b>4. KANSALLISIA SKAALAUKSEN TUKITOIMIA</b>	<b>14</b>
4.1. Kuntatoimijoiden näkemyksiä skaalauksesta	14
4.2. Kuntien kestävyystyön verkostot	14
4.3. Muita tukimuotoja	17
4.4. Case-tarkastelut laatikon ulkopuolelta	19
<b>5. OPPEJA SKAALAUKSESTA</b>	<b>21</b>
5.1. Skaalauksen lähtökohdat	21
5.2. Skaalauksen areenat ja toimijat	23
5.3. Osallistaminen osana skaalausta	26
<b>6. SUOSITUKSET JATKOTYÖLLE</b>	<b>27</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>30</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>31</b>

# 1. Johdanto

Ympäristöministeriön koordinoima Kestävä kaupunki -ohjelma (2019-2023) edistää kaupunkien ja kuntien kestävästä kehitystä painottaen toimintaansa ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestäviin ratkaisuihin. Ohjelmassa ratkotaan kaupunkien yhteisiä kestävyysaasteita, vahvistetaan kestävyysjohtamista, kehitetään uusia ratkaisuja kokeiluissa ja kehittämishankkeissa ja edistetään hyvien käytäntöjen skaalausta. Jälkimmäisenä tavoitteena on ollut löytää tehokkaita tapoja hyvien käytäntöjen levittämiseen ja laajempaan käyttöönottoon. Kestävä kaupunki -ohjelman ja Kuntaliiton yhteistyössä toteuttaman hankkeen tavoitteena oli kartoittaa verrokkimaista ja Suomesta hyviä kestävyysratkaisujen skaalausta tukevia toimia, joita voidaan ottaa käyttöön kaupungeissa ja kunnissa. Työstä vastasi MDI Public Oy.

Kaupungeilla on globaalisti tarkasteltuna merkittävä rooli kestävyysmurroksen edistämiseksi, sillä ne toimivat kotipaikkana yli puolelle maailman väestöstä. Myös Suomessa väestö painottuu kaupunkialueille, mutta myös maaseudulla tehdään keskeisiä ratkaisuja kestävyysjohtamiseksi. Kaupunkien kestävyystyötä ohjaavat mm. vuonna 2016 YK:n Habitat III -konferenssissa hyväksytyt kaupunkikehityksen tavoitteet (New Urban Agenda, NUA) sekä YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals, SDG). Vaikka YK:n Agenda 2030:n kestävä kehityksen toimintaohjelma ja tavoitteet koskevat ensisijaisesti valtioita, edellyttää tavoitteiden saavuttaminen myös kaupunkien ja kuntien osallistumista.

Ympäristöministeriön Kestävä kaupunki -ohjelman pääteemat ovat vähähiilisyys, älykkyys, terveellisyys ja sosiaalinen kestävyys. Työ tarkastelee kaikkia näitä kestävyysjohtamisen pääteemoja, joskin vähähiilisyys nousi dokumenttianalyysin ja haastatteluiden perusteella kaupungeissa eniten toteutetuksi kestävyysjohtamisen osa-alueeksi.

Tässä raportissa kuvataan kaupunkien ja kuntien kestävyysratkaisujen skaalauksen selvityshankkeen ja sidosryhmädialogin tuloksia. Työn tavoitteena oli kartoittaa sekä kotimaassa että kansainvälisesti kehitettyjä ja hyväksi todettuja käytäntöjä kaupunkien ja kuntien kestävyysratkaisujen skaalautumiseksi. Kartoituksen pohjalta on laadittu suositukset siitä, kuinka kestävä kaupunkikehityksen hyvien käytäntöjen skaalautumista voitaisiin edistää nykyistä vaikuttavimmin.

Työ toteutettiin kahdessa vaiheessa, joista ensimmäisessä koottiin tietoa jo toteutetuista hyvien kestävyysratkaisujen skaalautumisen työvälineistä ja mekanismeista. Työvaihe koostui dokumenttianalyysistä, jossa hyödynnettiin Kestävä kaupunki -ohjelmassa toteutetun Kestävän kaupungin vipuvarret -hankkeen (Vipu) tuloksia<sup>1</sup>, sekä haastatteluista. Haastattelut olivat kansainvälisiä ja kansallisia tutkijoita, konsultteja, kuntien edustajia, viranomaisia ja muita kestävyystyön organisaatioiden edustajia. Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella tehtyjä havaintoja tarkasteltiin ja työstettiin yhdessä hankkeen ohjausryhmän kanssa.

Työn toisessa vaiheessa syvennettiin ymmärrystä suomalaisten kuntien ja kaupunkien skaalaukseen liittyvistä näkemyksistä ja tarpeista. Työvaiheessa järjestettiin maaliskuussa 2023 kolme sidosryhmädialogia eri kohderyhmille; kestävyystyötä aloitteleville ja kehittäville kunnille, kestävyystyön edelläkävijäkaupungeille sekä kestävyysverkostojen toimijoille. Keskustelujen tavoitteena oli selvittää kuntatoimijoiden kokemuksia parhaista skaalauksen käytännöistä sekä näkemyksiä skaalauksen ajureista ja esteistä.

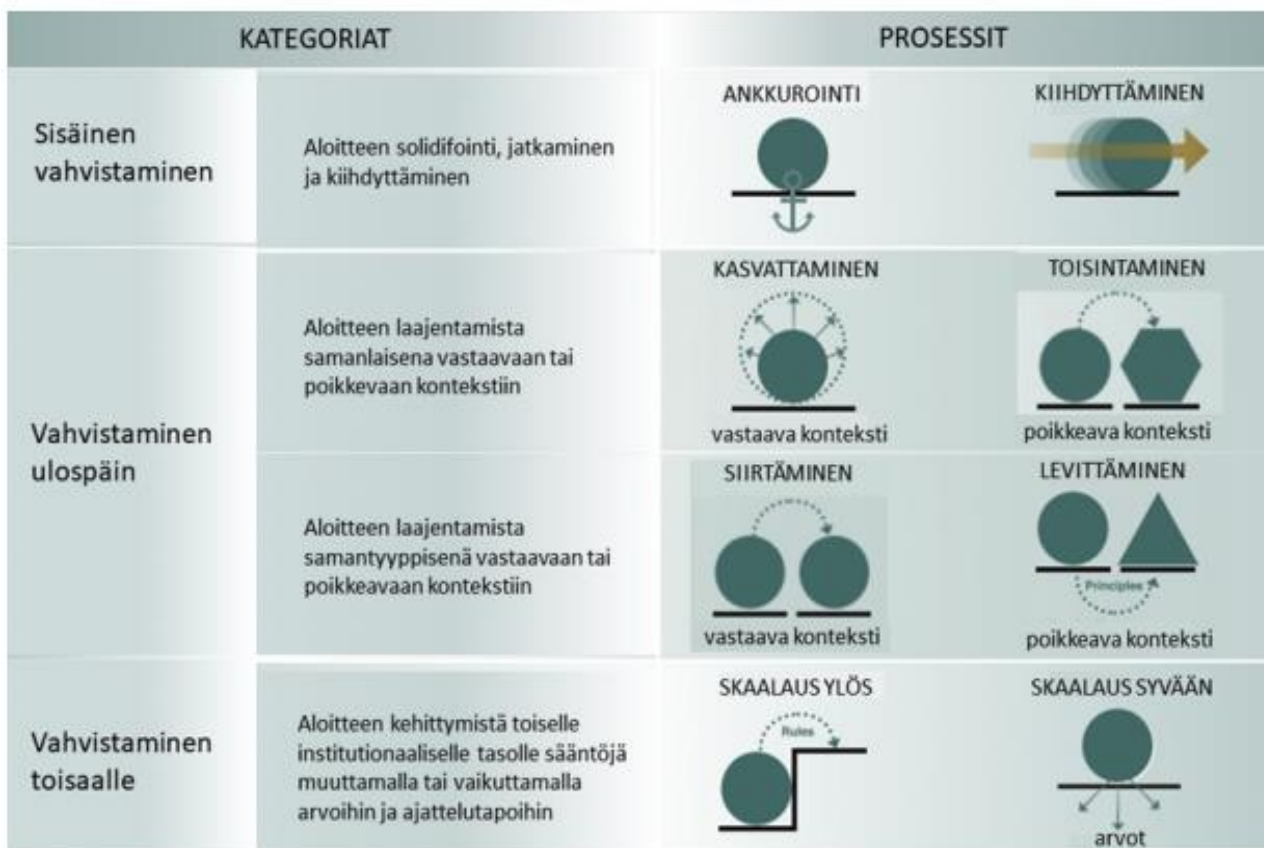
Tämä raportti kokoaa yhteen kartoituksen ja sidosryhmädialogin tuloksia. Raportin toisessa luvussa on avattu skaalauksen määrittämää ja kuvattu lyhyesti aiempaa kirjallisuutta kaupunkien kestävyystyön skaalaukseen liittyen. Kolmannessa luvussa esitellään haastattelujen ja dokumenttianalyysin pohjalta kuvattuja kansainvälisiä esimerkkejä kaupunkien kestävyysratkaisujen skaalauksen työkaluista. Neljännessä luvussa kuvataan lyhyesti kansallisesti jo käytössä olevia skaalauksen keinoja. Viidennessä luvussa tehdään vertailua kansainvälisten ja kansallisten ratkaisujen välillä sekä pohditaan verrokkimaiden ratkaisujen soveltuvuutta Suomeen. Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset ja suositukset kestävä kaupunkikehityksen skaalautumisen edistämiseksi.

---

<sup>1</sup>VIPU-hankkeen verkkosivu, <https://kestavakaupunki.fi/-/vipu>

## 2. Skaalauksen määritelmästä

Skaalaus on yksi teema niin sanotussa transitiokirjallisuudessa, ja se liittyy usein erityisesti systeemisen muutoksen edellyttämiin käytännön toimiin. Kirjallisuudesta on löydettävissä useita erilaisia skaalaustypologioita.<sup>2</sup> Myös osana Kestävä kaupunki -ohjelman toimintaa, Vipu-hankkeen puitteissa, on luotu pelkistetty versio skaalauksen typologiasta. Hankkeessa laaditun typologian mukaan skaalauksen eri alalajeissa on kyse *oman toiminnan vahvistamisesta, toiminnan laajentamisesta ja levittämisestä* sekä *valtavirtaistamisesta*.<sup>3</sup> VIPU-hankkeessa laadittu typologia perustuu kansainvälisen tutkijaryhmän laatimaan typologiaan (kuva 1) kestävän kehityksen aloitteiden skaalaamisesta. Typologiassa eritellään kahdeksan vahvistamisen (amplification) tapaa: 1) ankkurointi 2) kiihdyttäminen 3) kasvattaminen 4) toisintaminen 5) siirtäminen vastaavaan kontekstiin 6) levittäminen poikkeavaan kontekstiin 7) skaalaus ylös ja 8) skaalaus syvään (arvoihin).<sup>4</sup>



Kuva 1. Hyvien käytäntöjen skaalaamisen typologia (Lam ym. 2020; lainattu Vipu-hankkeen raportista)

Transitiokirjallisuudessa tunnustetaan myös katto-organisaatioiden, välittäjäorganisaatioiden ja verkostojen merkitys osana skaalaustoimintaa. Nämä toimivat tärkeinä tiedon keräämisen ja välittämisen mekanismeina sekä tukevat toiminnan koordinoimista sekä verkostojen ja toimintaympäristön hallintaa.<sup>5</sup> Skaalamisen esitetään olevan olennainen osa kestävyyskriisien edellyttämää radikaalia kestävyysmuutosta, koska hyviä käytäntöjä ja esimerkkejä on olemassa lukuisia ympäri maailmaa, ja skaalaus voi näin osaltaan toimia tarvittavaa muutosta vauhdittavana tekijänä. Tästä huolimatta myös täysin uusien ratkaisujen luominen on tarpeen.<sup>6</sup>

Skaalaus voidaan nähdä yhtenä vakiintuneena systeemistä muutosta tukevana teemana alan kirjallisuudessa. Skaalaus edellyttää kuitenkin myös aktiivista riskien hallintaa, jolla viitataan mm. ei-toivottujen seurausten ennakointiin sekä innovatiivisten käytäntöjen leviämisen seurantaan ja arviointiin. Tämä on tärkeää, koska systeemeillä on taipumus

<sup>2</sup> Bauwens ym. (2022)

<sup>3</sup> Schmidt-Thomé ym. (2021)

<sup>4</sup> Lam ym. (2020)

<sup>5</sup> Bauwens ym. (2022)

<sup>6</sup> McPhearson ym. (2021)

vastustaa muutosta sekä sisältää lukuisia polkuriippuvuuksia ja muita olemassa olevia rakenteita vahvistavia piirteitä. Systeminen muutos ja sen tietopohja nostaa esiin myös kysymyksen vallasta. Kestävien ratkaisujen tulee olla inklusiivisia sekä huomioida myös marginaalisia tietotyyppejä ja näkemyksiä.<sup>7</sup>

Skaalauksen linkittyminen systemisen muutoksen teemoihin implikoi monesti kestävyttä laajassa mielessä eikä ole rajoittunut ainoastaan ekologisen kestävyden kysymyksiin. Yhtenä tällaisena kestävyden eri ulottuvuuksia yhteen nivovana tulevaisuuskuvana tai narratiivina on käytetty ajatusta “hyvästä antroposeenista”, joka toimii eräänlaisena vastakuvana business as usual -skenaarioiden dystooppiselle tulevaisuuskuvalle.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Fazey ym. (2020)

<sup>8</sup> McPhearson ym. (2021)

## 3. Skaalauksen menetelmiä verrokkimaissa

*Skaalauksen tukitoimien ja prosessien esimerkkejä etsittiin verrokkimaista, joiksi valikoituivat Ruotsi, Tanska, Kanada, Hollanti ja Norja. Dokumenttianalyysin ja asiantuntijahaastattelujen myötä nousseet skaalausmenetelmät ovat osin Suomessa tuttuja ja osin tarjoavat uusia näkökulmia. Esimerkit koskevat kaupunkien ilmastotyötä, osallisuutta ja kokonaisvaltaista kestävyystyön edistämistä. Tunnistettuja skaalauksen tukitoimia ja skaalauksen edellytyksiä on koottu yhteen taulukkoon 1.*

### 3.1. Ruotsi

#### VIABLE CITIES - RUOTSIN STRATEGINEN INNOVAATIO-OHJELMA

Viable Cities (VC) on yksi Ruotsin 17:stä strategisesta innovaatio-ohjelmasta (strategiska innovationsprogram, SIP), joita luotsaavat ja rahoittavat kolme viranomaistahoa: energiavirasto Energimyndigheten, innovaatiovirasto Vinnova ja kestävä kehityksen tutkimusneuvosto Formas. Viranomaisten lisäksi kumppaneina mukana on yliopistoja, yrityksiä, kansalaisyhteiskuntaa ja tutkimuslaitoksia sekä alueita ja kuntia, joille innovaatio-ohjelman toiminta suuntautuu. Ohjelma käynnistyi vuonna 2017, ja sen tavoitteena on edistää kuntien kestävä kehitystä ja pyrkimystä ilmastoneutraaleiksi vuoteen 2030 mennessä.

Viable Citiesin strategista työtä ohjaa hallitus, joka koostuu muun muassa jäsenkaupunkien ilmastojohtajista ja yrityskumppaneiden johtohenkilöistä. Operatiivista toimintaa ohjaa vastuullinen viranomaisorganisaatio, joka on Energimyndigheten. Rahoittajatahot toimivat hyvässä vuorovaikutteisessa viranomaisyhteistyössä, joka on koettu hyväksi käytännöksi tiedonvälityksen ja osaamisen vahvistamisen kannalta. Eri SIP-ohjelmien hallitukset tapaavat myös keskenään vuosittaisissa konferensseissa.

Kullekin SIP-ohjelmalle tehdään ulkopuolisen arvioitsijan toteuttama arviointi kolmen vuoden välein. VC-ohjelman ensimmäisessä kolmivuotisarvioinnissa tunnistettiin sen vahvuudet systeemisen murroksen vauhdittamisessa ja kuntien kestävä kehityksen prosessikehittämisessä.

Ohjelma mahdollistaa alueiden, kuntien ja kaupunkien kestävyystoimien toimeenpanoa ja skaalausta rahoituksen kautta. Rahoitushakukierrokset ovat tärkeä elementti Viable Cities -toiminnassa. Viimeisin hakukierros tähtäsi systeemisen murroksen vauhdittamiseen (systemdemonstrant).

Skaalauksen kannalta vahvuutena nähdään vakiintuneet yhteistyömallit tutkimus- ja innovaatiotoimijoiden kanssa. Lisäksi VC-ohjelma on juurruttanut asemaansa kansainvälisissä verkostoissa (kuten EU-tason NetZeroCities, CapaCities, Ped ja Dut) ja pystyy tätä kautta tuottamaan tietoa kansainvälisistä esimerkeistä ja hyvistä käytännöistä ohjelmassa mukana oleville kunnille.

#### KLIMATNEUTRALA STÄDER JA KLIMATKONTRAKT

Klimatneutrala städer on ilmastoneutraaliutta vuoteen 2030 tavoittelevien kaupunkien aloite, joka on osa Viable Cities -ohjelmaa. Aloite käynnistyi vuonna 2019 yhdeksän kaupungin voimin, ja nykyisin mukana on 23 kuntaa, mikä kattaa noin 40 % Ruotsin väestöstä.

Aloitteessa mukana olevat kaupungit ovat allekirjoittaneet niin kutsutun Klimatkontrakt-sopimuksen. Jokainen kaupunki tekee oman sopimuksensa VC-ohjelman ja kuuden viranomaistahon kanssa siten, että kaupungit voivat itse vaikuttaa sopimuksen sisältöön, niin että se soveltuu paikallisiin olosuhteisiin. Sopimuksen tavoitteet koskevat paitsi päästövähennyksiä myös innovaatiotoiminnan aktivoimista ja asukkaiden osallistamista.

Kuntaedustajien mukaan sopimus vahvistaa kaupunkien sitoutumista yhteisiin ilmastotavoitteisiin. Sopimusten sitovuutta vahvistaa niiden osallistavuus. ”Sopimus tulisi nähdä ennemmin yhteiskehittämisen prosessina kuin dokumenttina, joka allekirjoitetaan ja laitetaan kansioon”, kuvataan Viable Cities -verkkosivuilla<sup>9</sup>. Kaupunkien ilmastosopimuksia uudelleenarvioidaan ja terävöitetään vuosittain.

## CASE: ILMASTONEUTRAALI LUND

Lundin kaupunki on mukana sekä Viable Cities -ohjelmassa että Klimatneutrala städer -aloitteessa ja sitoutunut poliittisella päätöksellä olemaan ilmastoneutraali vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteet saavuttaakseen kaupunki toimii yhteistyössä yliopiston, kansalaisyhteiskunnan ja asukkaiden kanssa, elinkeinoelämää unohtamatta. Yhteistyön kautta pystytään skaalaamaan hyviä käytänteitä ja oppeja sidosryhmiltä ja yrityksistä kuntaan. Samalla kunta käy aktiivista vuoropuhelua muiden Viable Cities -kuntien kanssa, jolloin yhteisöoppimisen ja tiedonjaon kautta pystytään levittämään omia hyviä käytänteitä sekä kuulemaan muilta onnistuneista kokeiluista. Näin ollen skaalausta tapahtuu myös kunnasta toiseen.

Viable Cities -ohjelma rahoittaa Lundin ilmasto-ohjelman toteutusta. VC-ohjelman ensimmäisessä vaiheessa Lundissa kehitettiin hyviä toimintatapoja, ja toisessa vaiheessa on tarkennettu työstettäviä kohteita. Lundille myönnettiin rahoitusta viimeisimmällä systeemistä murrosta tukevalla VC-rahoituskierröksellä. Lundissa panostetaan kestäväan kaupunkikehitykseen, ja kaupungin kautta ohjattu rahoitus on kohdennettu konkreettisiin toimiin kaupunginosissa, joissa kestävyystyön panostukset ovat aikaisemmin jääneet vähäisiksi.

Esimerkiksi Västerbron alueella haasteeksi tunnistettiin liikenne, joka muodosti noin puolet alueen päästötaakasta. Västerbrota halkoo valtatie, jonka toiselle puolelle jää uusi asuinalue, jossa kolmasosa matkoista tehdään kestäväillä liikkumismuodoilla (pyöräily, julkinen liikenne). Toisella puolella taas on vanhaa teollisuusaluetta, jossa ilmaiset parkkipaikkakentät kannustavat ihmisiä autoiluun.

Lundin kaupunki on tarttunut Västerbron liikenteen haasteisiin yhdessä alueen yritysten ja kiinteistötoimijoiden kanssa. Tavoitteena on ollut, että alueen toimijat kollektiivisesti nostaisivat pysäköintimaksuja. Samaan aikaan on pyritty kehittämään alueen houkuttelevuutta ja saavutettavuutta. Kumppanina on toiminut muun muassa julkisen liikenteen yhtiö Skåne Trafik. Kaupunki on toiminut yhteiskehittäjänä alueen yritysklusterissa (mukana yli 20 yritystä), jonka kautta haetaan jatkorahoitusta alueellisten energiaratkaisujen kehittämiseksi. Kaupunki on pyrkinyt koordinoimaan ja vauhdittamaan tällä kohdennetulla alueella liikennesektorin murrosta vaikuttamalla asukkaiden liikkumistottumuksiin.

## VIABLE CITIES -OHJELMAN KEHITYSKOhteita

Kuntien kestävyystyö on tavallisesti konkreettista ruohonjuuritasolla tapahtuvaa toimintaa. Viable Cities -yhteistyö taas on strategista. Näiden toimintojen yhteensovittamisessa on tunnistettu kehitettävää. VC-kaupungeille on haastavaa, kun rahoittajatahon viestintä odotusten ja velvoitteiden suhteen on ollut epäselvää. Myös rahoitushakuihin on kaupunkien mukaan liittynyt paljon tulkinnanvaraisuutta. Toisaalta tämä on antanut kunnille vapautta pohtia, minkälaisiin hankkeisiin kannattaa hakea rahoitusta.

Kun strateginen innovaatio-ohjelma Viable Cities käynnistyi, sen toimintaa tai tavoitteita ei ollut määritelty tarkasti. Haastattelun kaupunkiedustajan mukaan VC-organisaation ja kaupunkien yhteistyötapojen muodostumiseen kului kaksi vuotta.<sup>10</sup> VC-toiminta on ollut kehitysprosessi, johon osallistujat ovat päässeet vaikuttamaan. Vaikka kuntien raportointivelvoitteet VC-organisaatiolle työllistävät kuntien henkilöstöä, Ruotsin energiaviraston näkemys on se, että tiivis yhteistyö VC-organisaation ja kuntien välillä sekä velvoitteet ovat tukeneet kuntia, esimerkiksi henkilöstöresurssien ja osaamisen lisääntymisen kautta.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Viable Cities -verkkosivu, <https://www.viablecities.se/>

<sup>10</sup> Haastattelu Thea Ohlander Arfwidsson (Lundin kaupunki)

<sup>11</sup> Haastattelu Emina Pasic (Energimyndigheten)

## 3.2. Tanska

### GATE21 - VOITTOA TAVOITTELEMATON YHDISTYS

Voittoa tavoittelematon yhdistys Gate 21 (G21) on työskennellyt kuntien ja alueiden ilmastokysymysten kanssa noin kymmenen vuoden ajan. Se on edistänyt niin kuntien välistä yhteistyötä kuin vuoropuhelua yksityisen ja julkisen sektorin välillä, jotta kuntiin saataisiin toimivia kestävä kehityksen ratkaisuja. G21 kuvaa itseään vihreänä fasilitaattorina, joka lisää ilmastotietoisuutta. Tällä hetkellä toiminnan kärkenä on kiertotalousratkaisujen edistäminen.

Nykyään toiminnassa on mukana noin 100 kumppania, joista noin 40 on kuntaorganisaatioita (noin puolet Tanskan kunnista). Lisäksi jäseninä on järjestöjä, yrityksiä, alueita ja yliopistoja, mutta valtiolliset toimijat eivät ole mukana. Noin neljännes toiminnan rahoituksesta tulee jäsenmaksuista ja loput katetaan projektitoimeksiannoista saaduilla varoilla.

### NOPEITA KOKEILUJA LABORATORIOTILASSA

G21:n toiminnassa on tavoiteltu ratkaisuja kuntien ilmasto- ja ympäristöhaasteisiin. Kunnat ovat eri kokoisia ja niiden toimintaympäristöt poikkeavat toisistaan, jolloin kuntakohtaisten ratkaisujen kokeilemisen arvo korostuu. Yksittäisellä kunnalla saattaa olla tarve kehittää ratkaisu, jota sillä ei ole resursseja lähteä toteuttamaan yksin. Tarpeeseen on vastattu G21:n toimesta kehittämällä kokeilutoimintaa. Alustana toimii laboratoriotilat (Living Labs), jotka tuovat yhteen kuntia ja yrityksiä. Laaja toimijajoukko mahdollistaa ratkaisujen skaalauksen. Ratkaisujen ja toiminnan skaalautuvuutta on ajanut kuntien kasvanut kysyntä hyvillä kestävyysratkaisuille.

Tavoitteena on toteuttaa nopeita kokeiluja, eikä esimerkiksi kahden vuoden kokeiluihin ryhdytä, sillä ne on koettu liian hitaiksi. G21:ssä on havaittu, että aikataulullisesti pidemmissä kokeiluissa tuotteita tai käytännön ratkaisua jäädään hiomaan liian valmiiksi, jolloin riskinä on käyttökelvottomuus oikeassa toimintaympäristössä. Tästä syystä laboratoriossa kannustetaan kokeilemaan pienesti ja nopeasti ja skaalaamaan toimintaa oikeassa ympäristössä, jolloin tuloksena voidaan saada aikaan toimintaympäristöä palveleva ratkaisu. Näin yhdessä kehitetyt ratkaisut voivat tukea kaikkia mukana olevia kuntia toimintaympäristöstä riippumatta.

### STRATEGISIA RATKAISUJA JA KOKEILUTOIMINTAA

G21:n strategisella tasolla kuntien päätöksentekijöitä pyritään sitouttamaan järjestön toimintaan, tässä tapauksessa kuntien ilmastotyöhön. Tukea on tarjottu muun muassa kuntien ilmastostrategioiden laadintaan, minkä kautta pyritään ankkuroidaan ilmastotoimia osaksi muuta alueen toimintaa. Vaikka G21 tukee kuntia, työssä pyritään kaksisuuntaisuuteen siten, että strategisella tasolla huomioidaan kuntien kokemuksia kokeiluista ja käytännöistä.

G21 tuottaa kumppaneidensa kanssa niin kutsuttuja JSD-lausuntoja (joint statement demand), joiden avulla kunnat signaloivat tarpeistaan markkinoille. Erään JSD-lausunnon taustalla oli kuntien intressi edistää kestävä rakentamista kiertotalouden ehdoilla. Lausunnon myötä 14 kiinteistöalan yritystä lähti mukaan kiertotalouden kokeiluun. Lausunnot edistivät julkisen ja yksityisen sektorin välistä dialogia.

Toinen esimerkki strategisesta ratkaisusta on PARCK-malli (partnerskab for cirkulære kommuner), jonka tarkoituksena on tukea kuntien kiertotaloustoimia kumppanuustoiminnan kautta. Tavoitteena on ollut sitouttaa kuntien johtotaso kiertotalouden tavoitteisiin. Sitouttamista on toteutettu muun muassa lisäämällä kuntajohtajien tietoisuutta ja ymmärrystä siitä, mitä kiertotalouden edistäminen edellyttää kunnilta.

PARCK-mallissa on kokeiltu myös kuntajohtajien Advisory Board -työskentelyä, jonka tuloksena syntyi suositukset kunnille. Suositukset jäivät kuitenkin hyvin yleiselle tasolle, eikä suosituksia toimeenpantu kunnissa. Tästä opittiin, että suositusten tulee olla konkreettisia, jotta ne pystytään toteuttamaan matalalla kynnyksellä. Konkreettisuus taas lisää haasteita skaalaamiselle, sillä yksi käytäntö ei välttämättä toimi toisessa ympäristössä.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Gate21-verkkosivu, <https://www.gate21.dk/projekter/projektudvikling/> & haastattelu Line Bech (G21)



### 3.3. Kanada

#### PARTICIPATORY CANADA - OSALLISTUVA KANADA

Osallistuva Kanada (Participatory Canada) on toimintamalli, jossa kaupunkien asukkaat kutsutaan kehittämään jokapäiväisiin, käytännöllisiin ja paikallisiin tarpeisiin vastaavia projekteja. Toimintaperiaatteita ovat yhteiskehittäminen, uuden oppiminen ja haitallisista käytännöistä irrottautuminen. Toiminta ei varsinaisesti perustu YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, mutta usein projektit vastaavat yleismaailmallisiin ongelmiin.

Ensimmäisessä vaiheessa (2020-2021) Participatory Canada kehitti prototyyppiprojekteja, verkostoja ja tiloja kumppaneiden kanssa Halifaxissa, Montrealissa ja Torontossa. Taustalla oli Kanadan Totuus- ja sovintokomission raportti, joka julkaistiin vuonna 2015 ja Iso-Britanniassa tehty vastaava kehitystyö. Every One Every Day -toiminta aloitettiin Britanniassa testatun konseptin pohjalta, perustuen toiveisiin Halifaxista, Montrealista ja Torontosta. Ohjelmaa valmistelivat kaksi säätiötä: McConnell Foundation ja Participatory City Foundation. Koko toiminnan keskeisenä lähtökohtana oli toimivien ja vaikuttavien osallisuus- ja yhteisölähtöisten mallien toteutus tavoitteena toimivaksi todettujen toimintamallien ja käytäntöjen skaalaaminen.<sup>13</sup>

Participatory Canada -ohjelmassa skaalauksen osatekijöinä nostetaan esille visio, paikalliset olosuhteet, oppimisen arkkitehtuuri ja oppimisen alusta (koulu ja/tai oppimisympäristö), voimavarat (ihmiset ja rahoitus), näyttö (määrällinen ja laadullinen) sekä koordinaatio, vuorovaikutus ja viestintä (kuva 2).



Kuva 2. Skaalauksen osatekijät Participatory Canada -toimintamallissa<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Participatory Canada -verkkosivu, <https://www.participatorycanada.ca/> & haastattelu Jayne Engle (Participatory City Foundation)

<sup>14</sup> Participatory Canada -tiekartta, [https://issuu.com/everyoneeverydayhfx/docs/pc\\_202021\\_20y1\\_20roadmap?e=1666553302/93914423](https://issuu.com/everyoneeverydayhfx/docs/pc_202021_20y1_20roadmap?e=1666553302/93914423)

Kullakin osallistuvalla kaupungilla on vahva visio tulevaisuuden suunnasta, mikä konkretisoituu alueellisina ohjelmina ja toimenpiteinä. Paikalliset olosuhteet, kuten sosiaaliset ja taloudelliset tekijät sekä sosiaalinen infrastruktuuri, huomioidaan osallisuuden kehittämisessä. Oppimisen arkkitehtuurilla viitataan sidosryhmille ja kumppaneille suunnattuihin koulutusohjelmiin sekä paikallistoimijoiden opastukseen toiminnan laajentamiseksi. Oppimisen lähtökohtana on kokemuksellisuus (tekemällä oppiminen) ja mukaansa tempaavuus, joiden nähdään olevan tehokkain tapa vahvistaa ymmärrystä osallistavuudesta. Lisäksi oppimisen arkkitehtuuri sisältää tavoitteen tarjota tiivistä tutkimusyhteistyötä. Oppiminen konkretisoituu Participatory Canada -kouluissa ja -hubeissa. Lisäksi skaalauksen edellytyksiä ovat voimavarat; etenkin toiminnan alkuvaiheessa tarvitaan vankkaa tukea ja rahoitusta. Paikallisia ohjelmia seurataan systemaattisesti, jotta saadaan näyttöä niiden vaikuttavuudesta. Koordinaatio, vuorovaikutus ja viestintä ovat skaalauksen tukimuotoja kuuden edellä kuvatun skaalauksen elementin implementoimiseksi.

Participatory Canada -työn opetus skaalautumisesta liittyy tutkimuksen ja dokumentoinnin muotoihin ja erityyppisiin skaalausprosesseihin. Kanadan mallissa nähtiin tärkeänä, että mitä tahansa tehdäänkin, millaisia toimintamalleja kehitetään ja testataan, ne on kokeiluina toteutettu ja tutkittu ja niiden tietopohja on mahdollisimman avoimesti jaettu. Vasta tämän jälkeen ratkaisuja voidaan lähteä skaalaamaan muualle. Havainto kytkeytyy kysymykseen kokeilujen kypsyysasteesta (Harjumaa ym. 33 & 39). Suomessa kokeilutyön yhteydessä on pohdittu miten olla avoimia uusille ratkaisuille, vaikka niitä ei olisi kehitetty omassa organisaatiossa ja kokeilut olisivat vielä kypsyysasteeltaan raakoja. Toinen kokeilujen kypsytyen liittyvä kysymys on, miten iteratiivinen kehittäminen ja kokeilemalla oppiminen turvataan tilanteessa, jossa ratkaisujen odotetaan olevan jo valmiita ja testattuja, ja jossa ei ole mahdollisuuksia ottaa opiksi keskeneräisestä kehitystyöstä.

Kanadassa kuitenkin nähtiin, että vain perusteellisella kokeilutoiminnalla ja tutkimuksella saadaan tietoperusteisia ja näyttöön pohjautuvia malleja ja tiedetään, että ratkaisu on skaalauksen ja laajemman käyttöönoton arvoinen. Participatory Canada -mallissa skaalaus seuraa kokeiluja, pilotointia ja tulosten dokumentointia. Skaalaukselta tapahtuu 1) alhaalta ylöspäin (lainsäädäntöön vaikuttaminen), 2) ulospäin (ratkaisun käyttöönotto suuremmissa joukoissa organisaatioita ja/tai suuremman käyttäjäjoukon käyttöön) ja 3) syvyyssuunnassa (kulttuurinmuutosten, uskomusten ja arvojen tasolla) (Engle 2023; Riddell & Moore 2015).

Skaalauksen syvä vaihe (deep demo) on osa systeemisempään ajatteluun ja toimintakulttuuriin siirtymistä. Kokeiltavat ratkaisut, niistä oppiminen ja niihin liittyvät seuraukset toimintatapojen kannalta edellyttävät systeemisemmän ajattelutavan omaksumista. Esimerkiksi liikennekokeiluissa suunnittelija ei ole liikennejärjestelmän ulkopuolinen tekijä vaan itse osana liikennejärjestelmää.<sup>15</sup> Syvä skaalaus edellyttää muutoksen tutkimuksen mahdollistavaa tutkimusympäristöä sekä oppimis- ja testausalustaa. Kanadan osallisuuskokeiluissa syvän skaalauksen vaihe kestää noin vuoden ja prototyyppiin testaus keskimäärin puolitoista vuotta. Kanadan osallistavan mallin lähtökohtana on mahdollisimman suuri vaikuttavuus. Muutoksen arviointi on vietävä ulkopuolisille asiantuntijoille (ns. syväoppimisen ja -skaalauksen oppimiskampanjalle), jottei arviota ja tutkimusta tehtäisi liian lähellä itse toimintamallien kehittämistä ja testausta.

## 3.4. Hollanti

### PLATFORM31

Platform31 on tiedonjakoon ja verkostoitumiseen keskittyvä itsenäinen organisaatio valtionhallinnon, kansalaisyhteiskunnan ja elinkeinoelämän välillä. Sen tavoitteena on ennakoida kaupunkeja ja alueita koskevia muutoksia. Platform31 tuo päätöksentekijät, tieteen tekijät sekä toimeenpanevan tason yhteen ratkaisemaan ajankohtaisia ongelmia. Tällä hetkellä mukana on toimijoita ministeriöistä, kaupungeista, yrityksistä sekä koulutus- ja tutkimusorganisaatioista. Lisäksi mukana on yli 400 nuoren ammattilaisen verkosto (YURPS), joka työskentelee kaupunkikehityksen parissa. Valtaosa Platform31:n rahoituksesta tulee valtiolta, noin neljäsosa osallistujakunnista ja loput muilta partnereilta ja innovaatorahastoista.

<sup>15</sup> Ks. esim. UNDP Innovation, <https://medium.com/@undp.innovation/deep-demonstrations-the-journey-begins-34bf063477bf> & Centre for Systems Solutions, <https://systemssolutions.org/systems-thinking/>

Toiminnassa korostuu kestävyysasteiden ratkominen, ja organisaation päätehtävä on löytää asumiseen ja hyvään elämään, hoivaan ja hyvinvointiin, inklusiivisuuteen, kestäväan kehitykseen ja taloudelliseen kestävyteen liittyviä ratkaisuja.

Platform31 syntyi kaupunkien tarpeesta kehittää keskinäistä tiedonjakoa ja verkostoitumista. Hollannissa valtion tuki kaupunkien, kuntien ja alueiden verkostoitumiselle on ollut vaihtelevaa. Siinä missä vielä kymmenen vuotta sitten kaupunkiverkostoja tuettiin voimakkaasti, viimeisen viiden vuoden aikana valtio ei ole ajanut asiaa vahvasti. Taustalla on mm. päätös lakkauttaa yhdyskuntasuunnittelun ja asuntopolitiikan ministeriö (joka sittemmin on palautettu). Kehityksen seurauksena eri kokoiset kaupungit panostivat keskinäiseen verkostoitumiseen, jonka tunnetuimpana esimerkkinä syntyi Platform31.

Skaalaamisen kannalta keskeistä Platform31:ssä on, että toimintamalleja kehitetään aina lähtökohtaisesti toimijoiden laajassa yhteistyössä ja vain tarvittaessa sektorikohtaisesti. Toiminnan yksi perusperiaatteista on avoimuus, jolloin tuloksista ja toimivista ratkaisuista kerrotaan laajalti. Tietoa jaetaan paitsi alustan sisällä myös sen ulkopuolella muun muassa yhteistyöverkoston ja kumppaneiden kautta.<sup>16</sup>

## AGENDA STAD

Agenda Stad on yksi Platform31:n sisaraloitteista ja osa toimintamallia, jossa pilotoidaan kestäväan kaupunkikehittämisen ratkaisuja kumppanuuspohjaisesti ja yli hallinnon- ja sektorirajojen. Toiminnan lähtökohta on, että sektorien rajat ylittäviä kumppanuuksia ja ratkaisuja tarvitaan, sillä vain yhteistyöllä voidaan rakentaa sekä sosiaalisesti, ekologisesti että taloudellisesti vahva ja kestävä yhteiskunta. Toiminta tähtää taklaamaan urbanisaation kielteisiä vaikutuksia ja kaupunkien globaalisti kohtaamia haasteita kuten ilmastonmuutosta ja eriytymiskehitystä.

Agenda Stad -toiminta keskittyy toimijoiden välisiin kaupunkidiileihin (City Deals). Vuodesta 2016 alkaen on toteutettu kolmen (poliittisesti hyvien erilaisen) hallituskoalition alaisuudessa yhteensä 28 kaupunkidiiliä, joita yhdistää YK:n kestäväan kehityksen tavoitteet. Diilien teemat vaihtelevat puurakentamisesta ja terveellisestä ruuasta kaupunkiympäristössä liikkumisen ratkaisuihin ja typpipäästöjen vähentämiseen. Mukana on yli sata kuntaa ja yritystä, kahdeksan provinssia, ministeriöitä, virastoja, tutkimuslaitoksia sekä järjestöjä ja muita kumppaneita. Noin puolet sopimuksista toimii Hollannin rajojen ulkopuolella, ja yksi toiminnan tavoitteista on vahvistaa hollantilaisten kaupunkien kansainvälistä kilpailukykyä.<sup>17</sup>

Kaupunkidiilit perustuvat vapaaehtoisuuteen ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan sopimuksellisuuteen, jolla pyritään juuri kyseessä olevalle kaupungille sopivaan räätälöityyn ratkaisuun. Agenda Stad -organisaation rooli on toimia neuvottelujen välittäjänä ja fasilitaattorina. Neuvotteluissa on aina mukana useampi kuin yksi ministeriö. Ministeriöiden ja johtavien viranhaltijoiden sitoutuminen on tärkeää toiminnan pitkäjänteisyyden turvaamisessa. Ministeriöt toimivat sopimusosapuolina ja maksavat kaupunkien kanssa Agenda Stad -jäsenmaksun (noin 20 000 € per kaupunki ja 40 000 € per ministeriö). Toteutettuja kaupunkidiilejä on koottu helposti käytettävään Toolbox-tietopankkiin.<sup>18</sup>

Vahvuutena Agenda Stad -toimintamallissa on skaalauksen näkökulmasta se, että lähestymistapa ei ole sektorilähtöinen eikä myöskään puhtaasti kaupunkilähtöinen. Näin ei synny ”Not invented here”-syndroomaa, jolla viitataan tilanteeseen, jossa toimija ei halua omaksua jonkun muun kehittämää ratkaisua vaan uskoo itse pystyvänsä kehittämään paremman ratkaisun. Ilman ratkaisujen vahvaa linkittymistä tiettyyn sektoriin tai kaupungin imagoon toiminnan nähdään olevan avointa ja helposti lähestyttävää kaikille.

Myös systemaattinen yhteisön rakentaminen, oppimisen tukeminen ja jakamisen merkitys korostuvat Agenda Stad -esimerkissä. Monipuolisesti verkottuneissa kaupunkidiileissä järjestetään yhteisiä oppimistilaisuuksia sekä kokemusten purkuun tarkoitettuja istuntoja, joissa tavoitteena on toisilta oppiminen ja kokemusten vaihto. Sekä haastatteluissa että kirjallisissa materiaalissa korostuu kokeilevan kaupunkikehittämisen episteemisen yhteisön rakentamisen tärkeys. Käytännön yhteisö nähdäänkin yhtenä näkyvimmistä tavoista tukea verkostossa oppimista.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Haastattelu Evert Meijers, Utrecht University & Platform31, <https://www.platform31.nl/wat-we-doen>

<sup>17</sup> Agenda Stad, <https://agendastad.nl/over-agenda-stad/>

<sup>18</sup> Agenda Stad, Toolbox <https://agendastad.nl/toolbox-van-agenda-stad/>

<sup>19</sup> Oppimisen institutionalisoinnista ja käytäntöyhteisöjen systemaattisesta rakentamisesta Hollannin City Deals -mallin yhteydessä, ks. Schulz ym. (2020).

Oppimisen tukeminen ja oppimisen arvioiminen edellyttävät yhtenäistä, kunkin verkosto-osapuolen vahvuuden tunnistavaa työtapaa, joka pitää sisällään koordinaatiota, yhteistä osallistumista ja omistajuutta sekä selkeän roolijaon.<sup>20</sup> Tämän nähdään sekä tukevan soveltuvampien käytännön innovaatioiden ja oivallusten muotoilua ja yhdessä löytämistä että johdonmukaista tiedonkeruuta siitä, mikä toimii ja millaisia muutoksia toimintatapoihin tulisi tehdä.

### 3.5. Norja

#### ASKERIN KUNTA

Vuonna 2016 kolme norjalaiskuntaa liitettiin yhteen Askerin kunnaksi. Kunnan toimintaa lähdettiin rakentamaan SDG-tavoitteiden pohjalta siten, että kestävä kehitys tavoitteet läpikäyvät koko kunnan toimintaa. Kunta on valinnut edistettäväksi kuusi tavoitetta, jotka on koettu oleellisiksi kunnan toiminnassa. Panostuksia tehdään vuositasolla eri tavoitteisiin, esimerkiksi ruokahävikkiin ja liikenteen sähköistymiseen liittyen.

Työtä koordinoi ja ohjaa kunnassa kestävä kehityksen tiimi, joka käy tiivistä vuoropuhelua sidosryhmien ja toimialojen kanssa. Jokaisella kunnan toimialalla on henkilöstöresurssi, joka käyttää viidenneksen työajastaan kestävä kehityksen tavoitteiden implementointiin vahvistaen ratkaisujen skaalausta kuntaorganisaation sisällä. Lisäksi työ on vaatinut paljon selvitys- ja kehitystyötä. Konkreettisen tason toimia edistetään kunnan sisällä toimialoittain, ja kunnan toimia raportoidaan ja arvioidaan niin kunnassa kuin kansainvälisellä tasolla.

Askerin kunnan SDG-työn tuen vaikuttavuuden seurantaan on kehitetty yhdessä kuntien, paikallisen kuntien liiton (KS) ja Norjan tilastokeskuksen (Statistisk Sentralbyrå) kanssa taksonomiaindikaattorit mittaamaan tavoitteiden saavuttamista.<sup>21</sup>

Erilaiset verkostot, kaupunkitasoiset ja kansainväliset, mahdollistavat hyvien käytänteiden jakamisen. Kunta on muun muassa mukana KS:n ylläpitämässä kestävä kehityksen Bærekraftsnettverket-verkostossa, jossa on mukana kuntia ja alueita. Asker on edelläkävijä kestävä kehityksen saralla, joten kunta toimii suunnannäyttäjänä muille kunnille Norjassa. Skaalaus tapahtuu suuremmista kunnista pienempiin erityisesti hyvien käytänteiden ja tiedon jaon kautta. Askerin kunta on myös hakenut ideoita ja oppeja kansainvälisesti, kuten Suomesta.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Folkert ym. (2018), Kunseler ym. (2020); lainattu Schultz ym. (2020)

<sup>21</sup> Statistics Norway, (<https://www.ssb.no/en/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/a-taxonomy-for-indicators-related-to-the-sustainable-development-goals>)

<sup>22</sup> Haastattelu Geir Graff & Joakim Skott Nilsen, Asker kommune

**Taulukko 1:** Yhteenveto verrokkimaiden skaalauksen lähtökohdista ja tukitoimista

<p><b>Ruotsi:</b> Viabie Cities, Klimatneutrala städer ja Klimatkontrakt 2030</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahoitus mahdollistaa kuntien ilmastotyön täsmähankkeet ja toimii skaalauksen edellytyksenä</li> <li>• Ohjelman säännöllinen arviointi tukee skaalausvaikutuksen seuraamista</li> <li>• Tiivis yhteistyö tutkimus- ja innovaatiotoimijoiden kanssa luo uusia ratkaisuja ja kumppanuuksia</li> <li>• Vakiintunut asema kansainvälisissä kestävyysverkostoissa vahvistaa tiedonjakoa kansainvälisesti</li> <li>• Sopimuksellisuudessa painottuu yhteiskehittäminen</li> </ul>
<p><b>Tanska:</b> Gate21</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopeiden kokeilujen toteuttaminen toimijoita yhteenkokoavissa laboratoriotiloissa</li> <li>• Strategisten ratkaisujen skaalausta edistävät JSD-lausunnot (yksityisen ja julkisen sektorin välinen dialogi) sekä PARCK-kumppanuusmalli (kuntajohtajien yhteistyö ja tietotaso)</li> </ul>
<p><b>Kanada:</b> Participatory Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemaattinen skaalauksen malli, joka koostuu visiosta, paikallisten olosuhteiden huomioimisesta, oppimisen arkkitehtuurista ja alustasta, voimavarojen turvaamisesta, vaikuttavuuden näytöstä sekä koordinaatiosta, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä</li> <li>• Syvän skaalauksen huomioiminen ja pyrkimys systemaattiseen muutokseen</li> <li>• Tietopohjaisten, kokeiltujen ja tutkittujen (ns. kypsien) ratkaisujen skaalaus</li> </ul>
<p><b>Hollanti:</b> Platform31 ja Agenda Stad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupunkilähtöisyys, mikä näkyy sekä organisoitumisessa (ei valtion vahvaa tukea) että itse toiminnassa (kaupunkidiilit syntyvät kaupunkien tarpeista)</li> <li>• Toiminnan lähtökohtia ovat yhteiskehittäminen ja tarpeettomien sektorikohtaisten sillojen poistaminen sekä avoimuus</li> <li>• Panostukset yhteisön kehittämiseen, oppimiseen ja yhteisten työtapojen ja roolien sopimiseen</li> <li>• Diilien etäännyttäminen vahvasta sektori- tai kaupunkikytköksestä (“not invented here” -syndrooman välttäminen)</li> </ul>
<p><b>Norja:</b> Askerin kunta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupunkitasoinen SDG-koordinointi ja hallinto, jota kautta pystytään skaalaamaan hyviä käytänteitä kunnan sisällä toimialoittain sekä muihin kuntiin</li> </ul>

## 4. Kansallisia skaalauksen tukitoimia

*Suomen kuntien kestävyystyössä hyödynnetään jo nykyisellään monia skaalaamisen menetelmiä ja keinoja. Luvussa kuvataan kuntaedustajille järjestettyjen sidosryhmädialogin tuloksia sekä haastatteluissa ja dokumenttianalyyseissa esille nousseita kansallisia skaalauksen tukitoimia. Kunnat toimivat erilaisissa kestävyysteemaisissa verkostoissa, joista monessa tavoitteena on hyvien käytäntöjen levittäminen ja laajentaminen. Kestävyysratkaisut ja niiden skaalautuminen niveltyvät myös hanke-, ohjelma- ja alustatyöhön. Lisäksi luvussa esitellään kaksi case-esimerkkiä kuntien kestävyystyön ulkopuolelta.*

### 4.1. Kuntatoimijoiden näkemyksiä skaalauksesta

Hankkeessa järjestetyt sidosryhmädialogit eri kunta- ja kaupunkikohderyhmille osoittivat, että suomalaisella kuntakentällä hyödynnetään laajalti kansainvälisissäkin vertailukohteissa tunnistettuja skaalauksen tukitoimia. Kuten verrokkimaissa, myös sidosryhmäkeskusteluissa nousi esille muun muassa tarve skaalata kuntien tarpeisiin ja motivoituneiden yksilöiden avainrooli skaalauksessa. Näin ollen sidosryhmädialogit vahvistivat kansainvälisen tarkastelun tuloksia.

Joitakin eroavaisuuksia tunnistettiin verrokkimaiden ja kansallisten kuntatoimijoiden näkemyksissä skaalauksessa. Esimerkkien valossa ei kuitenkaan voida nimetä yhtä nimittäjää tai systemaattista kaavaa, joka tekisi kestävyysratkaisujen skaalauksesta Suomen kontekstissa erilaista verrokkimaihinkin nähden. Sen sijaan eroavaisuudet liittyivät yksittäisiin esimerkkiverkostoihin tai -projekteihin, joissa oli valittu erilainen lähestymistapa verrattuna Suomessa totuttuihin malleihin. Tarkempaa vertailua kansainvälisten ja kansallisten tukimuotojen välillä tehdään luvussa 5.

Kuten oletettu, myös suurten kaupunkien ja pienten ja keskisuurten kuntien välillä ilmeni skaalauksen näkökulmaan liittyviä eroavaisuuksia. Suuret kaupungit tunnistavat roolinsa kestävyystavoitteita edistävien ratkaisujen levittämisessä paitsi konkreettisten hankkeiden kautta, myös systeemisen murroksen edistämässä ja kaupunkien roolin vahvistamisessa suhteessa kansallisiin ja kansainvälisiin instituutioihin sekä liike-elämän, tutkimuksen ja kolmannen sektorin yhteen liittäjänä. Pienet kunnat taas tunnistivat selkeitä resursointiin ja osaamiseen liittyviä skaalauksen esteitä ja hidasteita, joskin pienempien organisaatioiden vahvuudeksi nimettiin skaalauksen ketteryys.

Kansallisten kunta- ja kaupunkitoimijoiden näkemykset myös toivat esiin uusia näkökulmia skaalaukseen, kuten sektorikohtaisen siilojen tarpeellisuuden arviointiin sekä naapurikuntien yhteistyön merkitykseen. Kansallisena erityispiirteenä nousi tarve määritellä skaalauksen tavoitteita ja työnjakoa kuntien ja hyvinvointialueiden välillä etenkin sosiaalisen kestävyden osalta.

### 4.2. Kuntien kestävyystyön verkostot

Suomessa on lukuisia ekologisen ja sosiaalisen kestävyden edistämiseen tähtäviä kuntaverkostoja, joiden toiminnassa korostuu hyvien käytäntöjen yhteiskehittäminen, pilotointi ja levittäminen. Kunnissa verkostot nähdään tärkeinä ideapankeina, joista saatava näkökulman muutos tukee ratkaisun soveltamista oman kunnan kontekstiin. Verkostoissa tunnistettuja skaalaamisen välineitä ja tukimuotoja ovat:

- Verkostoituminen, vertaisoppiminen, tiedonjako ja kokemusten vaihto
- Yhteiskehittäminen ja hankkeistaminen
- Valmennukset ja koulutukset
- Näkyvyys, palkitseminen, tunnustukset
- Yhteiset tavoitteet, sopimukset ja sitoumukset
-

Taulukkoon 2 on koottu esimerkkejä kuntien kestävyystyön verkostoista ja tunnistettu niissä hyödynnettäviä skaalauksen välineitä. Tarkastelusta on rajattu ulkopuolelle alueelliset verkostot sekä kuntien ja maakuntien koordinoimat yritysverkostot.

Taulukko 2. Poimintoja kuntien kestävyystyön verkostoista ja niissä hyödynnettävistä skaalauskeinoista.

<p><a href="#"><u>Hinku-verkosto</u></a></p>	<p>Ilmastonmuutoksen hillinnän edelläkävijäkuntien, -maakuntien ja -yritysten sekä asiantuntijoiden verkosto. Päätöksentekovastuussa on Hinku-johtoryhmä ja koordinaattorina Syke. Mukana 93 kuntaa, 5 maakuntaa ja 33 yritystä. Hinkua on kehitetty osana EU-rahoitteista Canemure-hanketta.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Yhteinen päästövähennystavoite, sopimuksellisuus (KETS), tiedonjako ja tapaamiset, palkitseminen (Hinku-teot)</p>
<p><a href="#"><u>Terve Kunta -verkosto</u></a></p>	<p>Terve Kunta -verkosto on pitkään tukenut kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Toimintaa koordinoi THL, ja verkosto on osa WHO:n European Healthy Cities -verkostoa.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Verkostoituminen, vertaisoppiminen, pilotointi, yhteiskehittäminen</p>
<p><a href="#"><u>Fisu-verkosto</u></a></p>	<p>Finnish Sustainable Communities (Fisu) on resurssiviisauteen tähtäävien kuntien edelläkävijäverkosto. Toimintaa ohjaa Fisu-neuvottelukunta, jossa ovat mukana Fisu-kuntien (11 kpl) edustajat, Sitra, Kuntaliitto, Syke, Motiva, YM, TEM ja MMM. Verkostotoimintaa koordinoivat Syke ja Motiva.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Yhteiset tavoitteet, yhteiskehittäminen, tiedonjako ja tapaamiset</p>
<p><a href="#"><u>Ilmastokunnat</u></a></p>	<p>Kuntaliiton koordinoima avoin verkosto kaikille kuntien ja maakuntien asiantuntijoille. Tavoitteena kuntien, seutujen ja maakuntien ilmastotyön sekä hankkeiden ja verkostojen saattaminen yhteen.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Viestintä ja vuorovaikutus yli verkstorajojen, valmennukset, oppaat</p>
<p><a href="#"><u>Kuntademokratia-verkosto</u></a></p>	<p>Kuntien, valtionhallinnon ja kansalaisyhteiskunnan toimijoille tarkoitettu Kuntaliiton koordinoima verkosto kehittää kuntademokratiaa sekä tarjoaa väylän toimijoiden vertaisoppimiselle.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Tiedon ja kokemusten vaihto, kehittämistuki, verkostotapaamiset</p>
<p><a href="#"><u>Luontokunnat</u></a></p>	<p>Luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen tähtäävä kuntien yhteistyö- ja tiedonvälitysverkosto. Koordinaattoreina Syke ja Kuntaliitto. Mukana 190 henkilöä yli 70 kunnasta (tilanne 2021). Lisäksi perustettu vuonna 2023 Luontoviisaat kunnat -verkosto, jonka jäsenkunnissa tehdään ohjelmallista lumo-työtä.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Koulutukset, tiedonvaihto ja tapaamiset, oppaat</p>
<p><a href="#"><u>6Aika</u></a></p>	<p>Vuonna 2022 päättyneet kuutoskaupunkien kestävä kaupunkikehittämisen strategia, jonka tuloksena syntyi lähes 60 hanketta. Toimintaa johti kuutoskaupunkien johtoryhmä ja koordinaattorina toimi 6Aika-strategiatoimisto ja -kaupunkikoordinaattorit. Rahoittajina EU, kaupungit, hanketoteuttajat ja valtio. Ohjausryhmässä osallistettu mm. maakuntaliitojen, ELYn</p>



	<p>ja ministeriöiden edustajia. Kuutoskaupungit tekevät edelleen yhteistyötä mm. kestävän kehityksen johtamisen kehittämisen parissa ja monissa muissa keskinäisissä verkostoissa.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Yhteiskehittäminen, hankkeistaminen, oppaat, hankekirjasto</p>
<a href="#">MAL-verkosto</a>	<p>Kuntien sparraus- ja kehittäjäverkosto, joka etsii uusia tapoja maankäytön, asumisen ja liikenteen kehittämiseen. Kestävien yhdyskuntien suunnittelu yksi verkoston tavoitteista. Mukana 18 kaupunkia tai kaupunkiseutua (tilanne 2021). Yhteistyötä ministeriöiden, Väyläviraston, ARAn, ELYn ja Kuntaliiton kanssa. Koordinaattorina Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä</p> <p>Skaalaamisen välineet: Vertaisoppiminen, yhteiskehittäminen, hankkeistaminen</p>
<a href="#">Kiertotalous Suomi (Kisu)</a>	<p>Kisu-verkosto tukee yrityksiä, kuntia, oppilaitoksia ja tutkimuslaitoksia kiertotalouden edistämiseksi. Se on avoin kaikille kiertotalouden asiantuntijoille. Toimintaa rahoittaa YM ja koordinoi Motiva ja Syke.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Tietopankit, yhteiskehittäminen, osajien yhteen tuominen</p>
<a href="#">KIRAHub</a>	<p>KIRAHub on kiinteistö- ja rakennusalan kestävä innovaatioekosysteemi. KIRAHub toimii yhdistyksenä ja sen toimintaa tukee ympäristöministeriö, josta ohjataan EU:n rahoittamaa vähähiilisen rakennetun ympäristön ohjelmaa KIRAilmastoa.</p> <p>Skaalaamisen välineet: Ekosysteemitila, konferenssit, keskustelufoorumi</p>

## KANSAINVÄLISET VERKOSTOT

Kansallisten kestävyysverkostojen lisäksi suomalaiset ja verrokkimaiden kunnat osallistuvat kansainväliseen ja EU-tason verkostotoimintaan, josta seuraavaksi esitellään joitakin esimerkkejä. Suomesta kuusi kaupunkia on valittu EU:n Cities Mission -ohjelman kautta sadan ilmastotyön edelläkävijäkaupungin joukkoon.<sup>23</sup> Lahden kaupunki toimi vuonna 2021 Euroopan ympäristöpääkaupunkina, minkä myötä Lahti kuuluu European Green Capital -verkostoon.<sup>24</sup> Lappeenranta taas sai European komission Green Leaf -tunnustuksen kaupungin ilmastotyöstä vuonna 2021. Myös Green Leaf -kilpailun voittaneet ja siinä pärjänneet alle 100 000 asukkaan kaupungit muodostavat verkoston (European Green Leaf Network, EGLN), jonka tavoitteita ovat muun muassa tiedon ja kokemusten vaihto sekä yhteisten aloitteiden alullepano.<sup>25</sup>

Kestävyystyön edelläkävijäkaupungeissa vertaisoppiminen kansainvälisesti on arvokasta ja ideoita oman toiminnan kehittämiseen ja haasteiden ratkaisemiseen voidaan hakea ulkomailta. Edelläkävijäkaupungit ovatkin keskeisessä roolissa levittäessään ratkaisuja ulkomailta Suomeen ja toisin päin. Suomalaiset edelläkävijäkaupungit kokivat kansainväliset verkostot ja kumppanit tärkeiksi, sillä kansainvälisistä verrokkikaupungeista saattaa löytyä tietyissä kysymyksissä enemmän yhteistä tarttumapintaa kuin kotimaisista. Edelläkävijät voivat niin ikään tunnistaa kansallisia juridisia, rakenteellisia tai kulttuurisia hidasteita ratkaisujen skaalaamiselle tehdessään vertailua muiden maiden kuntien kanssa. On tärkeää, että tiedonvälitys edelläkävijäkaupunkien ja valtion välillä on mutkatonta ja systemaattista, eli vakiintuneeseen tiedonvaihtoon ja kumppanuuteen perustuvaa, jolloin mahdollisia skaalautumisen hidasteita osataan purkaa valtion tasolla. **Lisäksi kansainvälisten verkostojen etuna on, että kaupungit saavat kestävyystyölleen näkyvyyttä ja tunnustusta, jolloin esimerkivaikutus pienempien kuntien suuntaan voimistuu.**

EU-tasolla toimii myös kestävän kaupunkikehittämisen ohjelma URBACT, joka tukee kaupunkien positiivista kehitystä vertikaalisen integraation (yhteistyö alueellisen, kansallisen ja EU:n tasojen kanssa) ja horisontaalisen integraation (kokonaisvaltainen ekologisten, taloudellisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien hallinta) kautta. URBACT:ssa korostuvat

<sup>23</sup> NetZeroCities, <https://netzerocities.eu/mission-cities/>

<sup>24</sup> Green Lahti, <https://greenlahti.fi/teemavuosi>

<sup>25</sup> Euroopan komissio: European Green Leaf Award, [https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/european-green-leaf-award\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/european-green-leaf-award_en)



osallistavat mallit ja yhteiskehittäminen kaupunkien asukkaiden kanssa. Käynnissä oleva URBACT IV -kausi (2021-2027) yhdistää toisiaan läpileikkaavia politiikan painopisteitä: digitaalisuus, vihreä siirtymä ja sukupuolten välinen tasa-arvo.<sup>26</sup> EU:n kaupunkiagenda taas on monitasoinen metodi ja työkalu, jonka tavoitteita ovat parempi sääntely, rahoitus ja tietopohjan vahvistaminen. Sen puitteissa toteutettavien kumppanuuksien teemoja ovat mm. maahanmuuttajien ja pakolaisten inklusio, kestävä turismi, kiertotalous, kestävä maankäyttö ja digitalisaatio.<sup>27</sup> Kummassakin ohjelmassa on toimijoiden kokemuksenvaihtoa ja verkostoitumista tukevia elementtejä.

Eurooppalaisen kunnanjohtajien ilmastopimuksen (Covenant of Mayors for Climate and Energy) on allekirjoittanut Suomesta 17 kuntaa, ja globaalissa ICLEI-kestävyysverkostossa on 14 suomalaisjäsentä. **Laajojen kansainvälisten verkostojen skaalausvaikutusta arvioidessa on tarkasteltava, mitä lisäarvoa kansainvälisyys tuo kestävyystyön perustasolla oleville kunnille.** Rajallisia resursseja voi olla tehokkaampaa suunnata helposti lähestyttäviin ja kansainvälisiä verkostoja aktiivisempiin kotimaisiin kestävyysverkostoihin. Kansainvälisten verkostojen tulisi vastata selkeämmin pienten ja keskisuurten kuntien tarpeisiin ja tuoda lisäarvoa kansallisiin verkostoihin, jotta ne tukisivat ratkaisujen skaalausta nykyistä tehokkaammin.

### 4.3. Muita tukimuotoja

#### OHJELMAT JA HANKKEET

Kuten kansainvälisissä verrokkimaissa myös Suomessa valtio tukee kestävyystyötä ohjelmityn puitteissa. Esimerkiksi ympäristöministeriö koordinoi erikokoisia ja -teemaisia ohjelmia (mm. Kestävä kaupunki, Kuntien ilmoratkaisut, Veden vuoro -ohjelmat, kiertotalouden, puurakentamisen ja vähähiilisen rakentamisen ohjelmat sekä Lähiöohjelma, RAKI-, HELMI- ja RYHTI-ohjelmat).

Ohjelmityssä korostuu verkostojen lailla vertaisoppiminen sekä tiedon ja kokemusten kokoaminen ja jakaminen. Esimerkiksi Kestävä kaupunki -ohjelmassa on hyödynnetty hyvien käytäntöjen skaalauksen toimintamallia, johon on sisällytetty viestintää, tapahtumia, oppaita, videoita ja ratkaisukortteja sekä vaikuttavuussparrausta, käytäntöjen kehittäjien ja omaksujien tiedonvaihtoa ja skaalauksen haastekampanjoita. Lisäksi ohjelmassa on laadittu kestävä kaupunkikehityksen hyvien käytäntöjen kriteeristö ja tunnistettu skaalauksen tyyppejä.<sup>28</sup> **Ohjelmien kautta jaettava rahoitus mahdollistaa kunnissa skaalattavien ratkaisun käyttöönnoton, soveltamisen ja kehittämisen.** Lisäksi ohjelmarahoituksella toteutettuja hankkeita voidaan skaalata kunnasta toiseen.

Kohti kiertotaloutta -hankkeen (CIRCWASTE) tavoitteena on edistää kiertotaloutta ja toteuttaa valtakunnallista jätesuunnitelmaa (VALTSU). CIRCWASTEssa on mukana kaupunkeja, yrityksiä ja tutkimuslaitoksia. Hankkeen koordinaattorina toimii SYKE, ja se saa suuren osan rahoituksesta Euroopan komission Life-ohjelmasta. Hankkeen alueellisten työryhmien tehtävänä on "katalysoida konkreettista toimintaa, synnyttää uusia T&K-hankkeita ja aloitteita sekä kannustaa paikallisia yrityksiä, kuntia ja kansalaisia luomaan uusia ympäristöystävällisiä toimintatapoja"<sup>29</sup>. Hyvien ratkaisujen levittämistä tukevat mm. kiertotalouden palvelukeskus, kiertotalouden verkkoportaali materiaalitori ja verkkoon koottavat kiertotalouden hyvät esimerkit.

Kohti hiilineutraaleja kuntia ja maakuntia (Carbon neutral municipalities and regions, CANEMURE) on niin ikään EU:n Life-ohjelman rahoittama hanke. Se tukee muiden ohjelmien ohella kansallisten strategioiden (EIS ja KAISU) toteutumista ja alueellista ilmastotyötä eri sektoreilla. Toimintaa koordinoi SYKE, joka yhdessä Luonnonvarakeskuksen, Tampereen yliopiston ja Ilmatieteen laitoksen kanssa muodostaa alueellista ilmastotyötä tukevan asiantuntijaverkoston. CANEMUREn tavoitteet konkretisoituvat mm. 13 osahankkeessa sekä Hinku-verkostossa, joihin myös kuntayhteistyö ja hyvien käytäntöjen leviäminen painottuvat.<sup>30</sup> **Hankkeet ovat mahdollistaneet merkittävien kestävyystyön**

<sup>26</sup> URBACT, <https://urbact.eu>

<sup>27</sup> The Urban Agenda for the EU, <https://www.urbanagenda.urban-initiative.eu/urban-agenda-eu>

<sup>28</sup> Kestävä kaupunki -ohjelman kokeiluissa tuotettujen ratkaisujen skaalaus (uutinen) <https://kestavakaupunki.fi/-/kestava-kaupunki-ohjelman-kokeiluissa-tuotettujen-ratkaisujen-skaalaus> ja Kestävä kaupunkikehityksen hyvät käytännöt kierto: Johtaminen (uutinen) <https://kestavakaupunki.fi/tapahtumat/2023-03-16/kestavan-kaupunkikehityksen-hyvat-kaytannot-kiertoon-johtaminen>

<sup>29</sup> Suomen ympäristökeskus, CIRCWASTE-hankesivu <https://www.syke.fi/hankkeet/circwaste>

<sup>30</sup> Suomen ympäristökeskus, CANEMURE-hankesivu <https://hiilineutraalisuomi.fi/canemure>

skaalauksen areenoiden, kuten verkostojen, muodostamisen ja koordinoinnin. Hankkeiden haasteena on niiden määräaikaisuus, joka asettaa skaalaukselle tiukan aikaikkunan. Hankkeiden jatkuvuuden turvaamisessa onkin oleellista huomioida myös skaalauksen edellytysten turvaaminen hankkeen päätyttyä.

## ALUSTAT, TIETOPANKIT JA OPPAAT

Tietoa hyvistä käytännöistä ja toimivista ratkaisuista levitetään erilaisten alustojen, tietopankkien ja oppaiden välityksellä. Innokylä on THL:n, Sosten ja Kuntaliiton rakentama yhteisen kehittämisen ja tiedon jakamisen verkkoalusta. Se tarjoaa tietoa, työkaluja, menetelmiä ja kumppaneita sote-alan innovaatioiden kehittämiseen sekä koulutuksia ja työpajoja hyvien käytäntöjen jakamiseksi.<sup>31</sup> Tekojen tori taas on kuntien ja hyvinvointialueiden kehittämestekojen kirjasto, josta löytyy muun muassa opetus- ja kasvatustieteiden sekä terveysalan kehittämestekoja.<sup>32</sup> Kestävyysloikka on tietopankki organisaatioiden ilmasto-, kiertotalous- ja luontotoeille, ja toimijat voivat itse ehdottaa siihen tekojaan ja levittää käytäntöjään sen avulla. Kestävyysloikkaa koordinoi SYKE, ja palvelun tavoitteena on esitellä ja levittää vaikuttavia ilmasto-, kiertotalous- ja luontotoeja. Sosiaalisen kestävyysratkaisuja on koottu esimerkiksi Nuoret ja osallisuus -alustalle, jota ylläpitää Osallisuuden osaamiskeskus.<sup>33</sup>

Suomessa on toteutettu lukuisia oppaita kuntien ja kaupunkien kestävyystyön skaalauksen tueksi. Esimerkiksi 6Aika-strategiatyön puitteissa toteutettu Co-created Health and Wellbeing -hankkeessa (CoHeWe) kerättiin tietoa kokeilujen vaikuttavuuden arvioinnista, mikä tuki tulosten vertailua ja oppimista, sekä konkreettista ratkaisujen skaalautumista kaupunkien välillä. Tuloksia on koottu yhteiskehittämisen oppaaseen.<sup>34</sup> Kestävä kaupunki -ohjelmassa taas on toteutettu Vipinää kestäväan kehitykseen - Agenda 2030 -opas kunnille.<sup>35</sup> Lisäksi on lukuisia kestävyystyötä kuvaavia oppaita ja julkaisuja, joihin koottu tieto tukee skaalautumista.

Alustojen, tietopankkien ja oppaiden haaste on, että kuntien henkilöstön mahdollisuudet pureutua ja hyödyntää kerättyä aineistoa ovat rajalliset. Siksi työkalun tulee olla sisällöllisesti ymmärrettävä, visuaalisesti houkutteleva, oikein kohdennettu ja hyvin markkinoitu. Työkalujen käyttöä tukevat koulutukset ja valmennukset, joissa on tärkeää huomioida oikea kohderyhmä.

Suomalaisten kuntien edustajat peräänkuuluttavat tietoa skaalattavien ratkaisujen kustannuksista, henkilöstöresursoinnista ja mahdollisista taloudellisista säästöistä. Julkaisuihin voidaan koota yksityiskohtaista tietoa, joskin julkaisujen tiedot vanhenevat nopeasti, etenkin jos julkaisuun kirjatut toimenpiteet liittyvät nopeasti kehittyviin teknisiin ratkaisuihin tai ne ovat voimakkaasti kytköksissä tiettyyn markkinatilanteeseen. Myös tietopankit ja alustat edellyttävät riittävää päivitystä. Alustojen, tietopankkien ja oppaiden voidaan todeta olevan hyvä tukitoiminto käytänteiden skaalautuessa, mutta yksinään niiden skaalausvaikutus jää vähäiseksi.

## SITOUKSET JA SOPIMUKSET

Monissa edellä kuvatuissa kuntien kestävyysverkostoissa hyödynnetään erilaisia sitoumuksia ja sopimuksia, joilla kiinnitetään osallistujakuntia ja -kaupunkeja verkoston toimintaan. Hinku-verkoston liittyäkseen kunnan tulee sitoutua Hinku-päästävähennystavoitteen ja toimintaperiaatteiden lisäksi Kuntien energiatehokkuussopimukseen (KETS). KETS on työ- ja elinkeinoministeriön, Energiaviraston ja Kuntaliiton välinen sopimus energiankäytön tehostamisesta vuosina 2017-2025. KETS edellyttää kunnilta vuosittaista raportointia, ja parhaat energiansäästöteot palkitaan Vuoden Energianerokas -tunnustuksella.<sup>36</sup>

<sup>31</sup> Innokylä, <https://innokyla.fi/fi>

<sup>32</sup> Tekojen tori, <https://tekojentori.fi/>

<sup>33</sup> Nuoret ja osallisuus, <https://nuoretjaosallisuus.fi/>

<sup>34</sup> Tarpeesta ratkaisuksi - Yhteiskehittämisen opas <https://drive.google.com/file/d/1Anr62g-MSkp9VdolG44-cyyV5TNMVKsP/view>

<sup>35</sup> Vipinää kestäväan kehitykseen - Agenda 2030 -työkirja kunnille [https://kestavakaupunki.fi/documents/100251420/110674893/Vipin%C3%A4%C3%A4\\_kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4n\\_kehitykseen\\_Agenda\\_2030\\_tyokirja\\_kunnille.pdf/0593645a-90a3-dda7-905c-9550ec633bcc/Vipin%C3%A4%C3%A4\\_kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4n\\_kehitykseen\\_Agenda\\_2030\\_tyokirja\\_kunnille.pdf?t=164554274126](https://kestavakaupunki.fi/documents/100251420/110674893/Vipin%C3%A4%C3%A4_kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4n_kehitykseen_Agenda_2030_tyokirja_kunnille.pdf/0593645a-90a3-dda7-905c-9550ec633bcc/Vipin%C3%A4%C3%A4_kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4n_kehitykseen_Agenda_2030_tyokirja_kunnille.pdf?t=164554274126)

<sup>36</sup> KETS, <https://energiatehokkuussopimukset2017-2025.fi/aineistot-ja-ohjeet/kunta-ala/>

Moni kunta on asettanut kestävän kehityksen toimenpidesitoumuksen. Kunnat ja muut yhteiskunnalliset toimijat vievät eteenpäin kansallista kestävän kehityksen strategiaa ja YK:n kestävän kehityksen Agenda 2030 -tavoitteita. Sitoumukset julkaistaan Sitoumus2050 -palvelussa, mikä edellyttää raportointia sitoumusten etenemisestä. Kunnat ja alueet voivat myös osallistua vapaaehtoiseen Green Deal -sopimukseen, joiden avulla edistetään mm. ilmastonmuutoksen hillintää ja kiertotaloutta. Green Deal -sopimukset ja niihin tehdyt sitoumukset ovat osa Suomen kestävän kehityksen toimikunnan yhteiskuntasitoumusta.<sup>37</sup> Myös Unicefin koordinoimaan Lapsiystävällinen kunta -malliin liittyy sitoumuksellisia elementtejä, kuten kriteeristö tunnustuksen saamiseksi.<sup>38</sup>

Sitoumusten ja sopimusten seuranta edellyttää tavoitteiden etenemisen mittaamiseen soveltuvia indikaattoreita. Kestävän kehityksen indikaattoreita on Suomessa kehitetty esimerkiksi KEKANUA-hankkeissa. Fisukuntien REMI-hankkeessa kehitettiin resurssiviisautta edistävien toimien vaikuttavuutta mittaavia indikaattoreita, joilla tuetaan kaupunkien kestävyystyön tiekarttojen johtamista ja toimeenpanoa.<sup>39</sup> Monessa kaupungissa on myös otettu käyttöön reaaliaikaisia ilmastotyön seurantapalveluita ja talousarvioon kytkettäviä ilmastobudjetteja. Yhteismitalliset indikaattorit ja säännöllinen seuranta vahvistavat työn uskottavuutta.

## 4.4. Case-tarkastelut laatikon ulkopuolelta

### SMART ENERGY TRANSITION -TUTKIMUSHANKE

Smart Energy Transition (SET) oli Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston (STN) rahoittama viisivuotinen (2015-2021) tutkimushanke, jossa tutkittiin globaalia energiamurrosta ja sen vaikutuksia Suomeen. Monitieteistä hanketta johdettiin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululta ja partnereita olivat mm. Syke, Helsingin yliopisto, VTT ja LUT-yliopisto. SET-hankkeessa tehtiin kaupunkien kestäväan energiantuotantoon liittyvää tutkimusta (kuten Helsingin polttoon perustamaton kaukolämpövisio), mutta kunnat eivät muuten olleet hankkeen agendalla tai konsortiossa mukana. SET-hankkeessa tehtiin kuitenkin poikkeuksellisen aktiivista yhteistyötä päätöksentekijöiden kanssa ja hankkeen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tähtäävästä työstä voidaan ottaa oppia myös kuntien kestävyystoimien skaalauksessa.

Hankkeessa kehitettiin yhteiskunnan eri sektoreiden välistä vuorovaikutusta ja oppimista yhteiskehittämisen menetelmien avulla. SET-hankkeen ja Sitran yhteistyössä järjestämä Energiamurrosareena kokosi yhteen toimijoita mm. eduskunnasta, yrityksistä, kunnista, tieteen kentältä ja kansalaisjärjestöistä. Muutospolkutyöskentelystä syntyi yhteneväisiä ajatuksia Suomen energia- ja ilmastotulevaisuudesta sekä siihen tarvittavat muutospolut. Murrosareenan työkalua on sittemmin käytetty lukuisissa muissa konteksteissa.

Yksi SET-hankkeen työpaketeista keskittyi energiakokeilujen ja -pilottien tutkimukseen, mikä liittyy oleellisesti ratkaisujen skaalaukseen. Energiakokeiluja esiteltiin erillisessä tietokannassa ja kokemusten, oppien ja epäonnistumisten vaihtoa varten järjestettiin energiapioneerien After Work -tapahtumasarja. Muita SET-hankkeessa toteutettuja innovatiivisia, skaalaustakin tukevia, metodeja olivat mm. Heureka'n kanssa yhteistyössä tuotetut lautapelit ja muiden STN-hankkeiden kanssa tuotettu energiaooppera.<sup>40</sup>

### TÄHTISAIRAALA

Prosessinomaista skaalausta on toteutettu sote-alalla tavalla, josta myös kuntien kestävyystyötä skaalatessa voidaan oppia. Tähtisairaala on palveluiden kehittämisen konsepti, jonka taustaorganisaatio on Etelä-Pohjanmaan, Kanta-Hämeen ja Pirkanmaan hyvinvointialueiden yhteinen kehitysyhtiö Tays Kehitysyhtiö Oy. Tähtisairaala on tarkasteltu hyvien käytäntöjen jakamista hyvinvointialueiden välillä. Tunnistettuja esteitä ratkaisujen skaalaukselle ovat mm. hierarkkinen organisaatiokulttuuri, vahvat organisaatorajat sekä se, ettei hyvien käytäntöjen skaalaamiselle ole ollut

<sup>37</sup> Sitoumus2050, tietoa Green Deal -sopimuksista [https://www.sitoumus2050.fi/fi\\_FI/web/sitoumus2050/tietoa-green-dealista#/](https://www.sitoumus2050.fi/fi_FI/web/sitoumus2050/tietoa-green-dealista#/)

<sup>38</sup> Unicef, Lapsiystävällinen kunta -kriteeristö <https://www.lapsiystavallinenkunta.fi/lapsiystavallinen-kunta-mallin-tyovaiheet/yhdessa-eteenpain-vaihe-vaiheelta/unicefin-lapsiystavallinen-kunta-tunnustuksen>

<sup>39</sup> Reinikainen ym. (2022) Indikaattorit kestävien kaupunkien johtamisen tukena, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-5462-1>

<sup>40</sup> Smart Energy Transition -hankkeen vaikuttavuusraportti <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0330-4>

yhteisiä aukikirjoitettuja prosesseja. Tähtisairaalan kehitystyön puitteissa on kuvattu hyvien käytäntöjen jakamisen struktuuri. Hyvien käytäntöjen jakamisessa korostuu hyvän käytännön tunnistaminen ja kuvaaminen sekä arvioinnin kriteerit. Tähtisairaalan skaalausprosessi muodostuu seuraavista osa-alueista:

1. yleiskatsaus
2. palvelupolku
3. tulokset
4. kokemuksellinen tieto
5. arviointi IOM-laatukriteereiden näkökulmasta
6. kehittäminen

Hyvien käytäntöjen jakamisen struktuuria on pilotoitu Tays Keskussairaalan kehittämän IBD-verkkopoliklinikan toimintamallin siirtämisessä Kanta-Hämeen keskussairaalaan. IBD-verkkopoliklinikan kehittäneille sekä Kanta-Hämeen keskussairaalan IBD-potilaiden hoidosta vastaaville työntekijöille järjestettiin yhteinen työpaja, jossa osallistujat täyttivät hyvän käytännön kuvauksen kokonaisuuksia. Pilotoinnissa koettiin tärkeäksi yhteinen työskentely ja se, että hyvää käytäntöä ei pelkästään esitellä vaan sekä käytännön levittäjät että käytännön hyödyntäjät työskentelevät yhdessä.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Haastattelu, Marika Järvinen, Tähtisairaala

# 5. Oppeja skaalauksesta

*Raportissa esitetyt kansainväliset ja kotimaiset mallit kestävyysratkaisujen skaalaamisesta tarjoavat näkökulmia paitsi itse ratkaisujen levittämiseen myös skaalauksen lähtökohtiin, areenoihin ja toimijoihin. Luvussa vertaillaan Suomessa ja kansainvälisesti tunnistettuja skaalauksen tukimuotoja.*

## 5.1. Skaalauksen lähtökohdat

### SKAALATTAVAT RATKAISUT

Kestävän kehityksen ratkaisut voivat olla joko konkreettisia tai strategisia. Konkreettiset ratkaisut tähtäävät esimerkiksi päästöjen vähentämiseen tai maahanmuuttajataustaisten osallisuuden parantamiseen, kun taas strategiset ratkaisut linkittyvät muun muassa kuntien kestävyystyön johtamiseen ja organisointiin. **Skaalattavan ratkaisun luonne on huomioitava suunnitellessa skaalauksen prosesseja ja kohderyhmiä.** Kestävyysverkostoissa on jaettu tietoa sekä konkreettisista että strategisista ratkaisuksista, joskin huomio on enemmän painottunut konkreettisten toimien levittämiseen. Myös sidosryhmädialogista kävi ilmi kuntien kokemus siitä, että konkreettisten ja käytännönläheisten ratkaisujen eteenpäin vieminen on abstrakteja ratkaisuja helpompaa. Toisaalta helposti omaksuttavien ratkaisujen skaalaukseen voi liittyä riski, ettei se edistä systeemistä murrosta vaan ainoastaan lyhyen aikavälin tavoitteita.

Erilaiset alustat ja materiaalipankit kuten Kestävyysloikka, Tekojen tori ja Hollannin Agenda Stadin Toolbox nostavat esille pääasiassa konkreettisia ratkaisuja. Samoin monet julkaisut ja oppaat, kuten Tanskassa toteutettu Klima100-raportti, tukevat ensisijaisesti konkreettisten kestävyysratkaisujen skaalaamista. Tanskan Klima100-työn valossa on todettu, että konkreettisista toimenpiteistä helpoiten skaalautuvia ovat sellaiset digitaaliset ratkaisut, joissa on matalat investointikustannukset ja konkreettinen, joko kuntalaisten tai henkilöstön arkea helpottava lopputulos.<sup>42</sup>

Toki myös kestävyystyön strategisia ratkaisuja skaalataan. Kuntaliiton ja Kestävä kaupunki -ohjelman yhteistyössä toteutetun Uuden sukupolven organisaatiot -verkostohankkeen (USO) kuudennen kauden teemana oli kestävä kuntajohtaminen. Työssä edistettiin SDG-viitekehyksen integrointia kuntien johtamisen prosesseihin, toimintatapoihin, suunnitteluun ja seurantaan.<sup>43</sup> Myös Kuntaliiton Kestävän kehityksen strateginen johtaminen -julkaisuun on kirjattu tietoa kestävä kehityksen tavoitteiden strategisesta johtamisesta, ja Ilmastonmuutos ja kunnat -oppaassa kuvataan konkreettisten ilmastotoimien lisäksi ilmastotyön kytkemistä kunnan strategiaan ja taloussuunnitteluun.<sup>44</sup> Resurssiviisauteen tähtäävien Fisukuntien erillisessä Reetta-hankkeessa edistetään kuntien ilmasto- ja talousjohtamisen käytäntöjä.<sup>45</sup> **Vaikka konkreettisten toimenpiteiden skaalauksen aikajänne on strategisten toimintamallien skaalausta lyhyempi, voi jälkimmäinen johtaa pitkällä aikavälillä pysyviin ja vaikuttaviin tuloksiin.** Karkeasti jaoteltuna voidaan nähdä, että konkreettisten toimien skaalaaminen johtaa välittömästi aiempaa kestävämpään lopputulokseen, kun taas strategisen toimintamallin leviäminen edistää systeemistä muutosta.

Yksi toistuva pohdinta skaalaukseen liittyen on se, että mistä tietää, että ratkaisu on aidosti niin hyvä, että sitä kannattaa skaalata muualle. Hollannin Ageda Stad -kaupunkidiilien vahvuus on, että kukin diili arvioidaan riippumattomien asiantuntijoiden toimesta. Näin saadaan tietoa siitä, mitkä ratkaisut toimivat ja mistä syistä. Myös Kanadan Participatory Canada -mallissa korostettiin tutkittujen ja kypsien ratkaisujen skaalausta. **Sekä itse ratkaisuja että skaalaukseen linkittyviä verkostoja, hankkeita ja ohjelmia on arvokasta arvioida joko vertais- tai asiantuntija-arvioina.** Kunnat jakavat ratkaisujen ja hankkeiden hintatietoja alustojen ja tietopankkien välityksellä, minkä lisäksi avoimuus ja luottamus eri kuntien asiantuntijoiden välillä tukee avointa tiedonjakoa.

<sup>42</sup> Haastattelu Rasmus Schjødt, Sustainia

<sup>43</sup> USO-verkostoprojekti: kestävä kaupunkijohtaminen <https://kestavakaupunki.fi/-/uso-verkostoprojekti-kestava-kuntajohtaminen>

<sup>44</sup> Kuntaliitto, Kestävän kehityksen strateginen johtaminen -julkaisu, <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkajulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen> & Ilmastonmuutos ja kunnat -opas <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2031-ilmastonmuutos-ja-kunnat>

<sup>45</sup> SYKE, Reetta-hanke <https://www.syke.fi/fi>

[FI/Tutkimus\\_kehittaminen/Tutkimus\\_ja\\_kehittamishankkeet/Hankkeet/Resurssiviisaiden\\_kuntien\\_talousja\\_ilmastojohtaminenREETTA](https://www.kuntaliitto.fi/tutkimus-kehittaminen/Tutkimus_ja_kehittamishankkeet/Hankkeet/Resurssiviisaiden_kuntien_talousja_ilmastojohtaminenREETTA)

## SKAALAUKSEN EDELLYTYKSET

Kuntalaki velvoittaa kuntia järjestämään ”asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla”. Lisäksi lain esitöissä todetaan, että ”kunnan yleisen toimialan voimassa olevina rajoitusperiaatteina voidaan edellä esitetysti pitää etupäässä hallintolain mukaisia hallinnon yleisiä oikeusperiaatteita, kuntalain 1 §:ssä säädettyä kestävä kehityksen periaatetta ja EU:n valtioneuvoston päätöksiä.” Tarkempi, esimerkiksi ympäristönsuojelua ja hyvinvointipalveluita koskeva sääntely tarkentaa kuntien lakisääteisiä velvoitteita, mutta yksiselitteistä kestävä kehityksen määritelmää laki ei kunnille tarjoa. Siksi kestävyystyö uhkaa jäädä kunnissa perinteisesti kuntien perustyöksi miellettyjen tehtävien hoitamisen jalkoihin. Kestävyys eri osa-alueet, sosiaalinen, ekologinen, kulttuurinen ja taloudellinen, saattavat myös painottua epätasa-arvoisesti kunnasta riippuen.

Normiohjaus on kuitenkin yksi keskeisimmistä edellytyksistä kuntien kestävyystoimien skaalautumiselle. Normiohjaus tukee skaalausta erityisesti pienempiin kuntiin, joissa kiristyvän sääntelyn myötä kestävä kehityksen työ saadaan aiempaa selkeämmin osaksi kunnan lakisääteisiä tehtäviä. Strategisten ratkaisujen skaalausta tapahtunee, kun esimerkiksi kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen veloitteen täydentämiseen etsitään ratkaisuja tai kun kansallisen ilmastolain kuntavelvoitteet astuvat voimaan. Lisäksi normiohjaus vaikuttaa kuntiin ja kaupunkeihin välillisesti; kun yritysten vaatimukset esimerkiksi raportoinnin osalta kiristyvät, vaikutukset heijastuvat kuntien kilpailutuksiin. **Kokonaisvaltainen kestävyys edistäminen edellyttää kunnilta kuitenkin lain minimivelvoitteiden ylittämistä.**

Toinen tunnistettu skaalautumisen edellytys on riittävä rahoitus ja resursointi. Osallistuva Kanada -ohjelmassa rahoitus nimettiin yhdeksi skaalauksen perusedellytykseksi. Kanadassa nähtiin, että luonteeltaan systeemiseen, holistiseen tai sektorirajat ylittävään kestävyystyöhön on haastavaa saada rahoitusta vaikuttavuuden osoittamisen vaikeuden vuoksi (rahoituksen saaminen edellyttää usein systemaattista - mieluiten numeerista - raportointia ja vaikuttavuuden mittarointia). **Kestävyysratkaisujen ja niihin liittyvien toimintamallien innovoinnin rinnalla onkin kyettävä innovoimaan uusia rahoitusvälineitä.** Kanadassa uudenlaista yhteiskunnallista rahoitusta myönnetään esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksille sekä vaikuttavuus- ja vaikutusinvestointeihin.<sup>46</sup>

## SKAALAUKSEN AJUREITA

Sekä kansallisesti että kansainvälisesti tunnistettu ajuri skaalaukselle ovat **innostuneet yksilöt ja edelläkävijät.** Tanskan Klima100-työn organisoinnissa keskeistä oli ns. moottoreiden eli innostuneiden ja motivoituneiden henkilöiden löytäminen. Heidän tehtävänsä oli markkinoida ja viedä viestiä eteenpäin kunnissa. Suomen kuntien edustajat havaitsivat, että innostuneiden ja motivoituneiden yksilöiden tunnistamisen ja sitouttamisen kuntaorganisaation sisällä nähdään edistävän skaalautumista. Innostuneet yksilöt ovat erityisen tärkeitä uusia ja innovatiivisia ratkaisuja levittäessä, kun taas ratkaisujen yleistyessä kiinnostus ja hyväksyntä leviävät laajempaan toimijajoukkoon. Innostuneet yksilöt hyötyvät ulkopuolisesta, esimerkiksi verkostoista tai ohjelmista saadusta, tuesta skaalatessaan ratkaisuja kuntaorganisaatioiden sisässä.

Tanskan G21-mallissa kiinnostava käytäntö on innovaatiotilat, jotka toimivat kuntien ja yksityisen sektorin kohtaamispaikkana. G21-ohjelman puitteissa käynnistetyt kokeilut edellyttävät kunnilta oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta ja halua kehittää. G21:n rooli onkin tuoda yhteen toimijoita, lisätä tietoisuutta ja tuoda esille hyviä ratkaisuja, mutta aloite lähtee aina kunnasta - tai siellä työskentelevästä yksilöstä. Suomalaisella kuntakentällä tunnistettiin tarve kannustaa innokkaita yksilöitä ja tukea heitä ulkoa päin, jolloin viesti kunnan sisälle vahvistuu.

Suomessa kestävyystyön tekoja tehneille kunnille myönnetään erilaisia **tunnustuksia ja palkintoja**, kuten vuoden energianerokas -palkinto, Hinku-teko ja puurakentamisen kunniamaininta. Palkituissa toimenpiteissä on korostunut niiden uutuusarvo, innovatiivisuus tai merkittävä kokoluokka, mutta skaalautumisen näkökulmasta on arvokasta tuoda näkyville helposti levitettäviä, monistettavia ja sovellettavia ratkaisuja. Toisaalta onnistumisten korostaminen ja kaupunkien palkitseminen näkyvyydellä ovat ristiriidassa Hollannin Agenda Stad -toimintamallin periaatteen kanssa, sillä sen mukaan hyvät käytännöt skaalautuvat voimakkaammin, kun ne eivät linkity tiettyyn sektoriin (ns. Not invented here -syndrooma).

<sup>46</sup>ks. esim Dark Matter Labs <https://provocations.darkmatterlabs.org/bridging-the-gap-infrastructuring-tomorrow-d19971b1f351>

## 5.2. Skaalauksen areenat ja toimijat

### VERKOSTOT

Sekä Suomessa että verrokkimaissa erilaiset kuntien verkostot ovat kenties näkyvin ja tunnistetuin skaalautumisen areena. Verkostot ovat tärkeä alusta vertaisoppimiselle, kokemusten vaihdolle ja tiedonjaolle. Lisäksi verkostotoimintaan sitoutuminen luo jatkuvuutta yli valtuustokauden ja henkilöstövaihdosten.

Skaalaamisen näkökulmasta verkostoihin liittyy kiinnostava järjestäytymiseen, toiminnan systemaattisuuteen ja velvoittavuuteen liittyvä problematiikka. Toisaalta tiukat veloitteet, sopimukset ja suunnitelmat ajavat kuntia etsimään skaalattavia ratkaisuja verkostokumppaneilta, mutta toisaalta ne voivat tehdä verkostotoimintaan osallistumisen vaikeaksi pienillä resursseilla toimivalle kunnalle. **Ilman sitovia tavoitteita ja systemaattista seuranta, verkosto voi jäädä löyhäksi ideoiden ja kokemusten vaihtamisen foorumiksi, jossa konkreettinen yhteiskehittäminen ja tavoitteiden yksityiskohtainen työstäminen jäävät vähemmälle huomiolle.** Tämä tunnistettiin Ruotsin Viable Cities -ohjelman heikkoutena; jäsenkunnat peräänkuuluttivat selkeämpiä suunnitelmia ja tavoitteita. Toisaalta liian tiukat tavoitteet voivat jättää osan kunnista verkostotoiminnan ulkopuolelle.

Verkostojen toiminnan ja skaalausvaikutuksen kannalta on oleellista, miten sitoutuneita sen jäsenet ovat verkoston tavoitteiden toteuttamiseen. Verkostoon liittyminen on kunnalle helppo tapa osallistua kestävyystyöhön, mutta ilman aktiivista panostusta ja resursointia verkostotoimintaan kunnan hyöty verkostosta voi jäädä vähäiseksi. Kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa on sovellettu erilaisia tapoja sitouttaa kuntia verkostoon. Esimerkiksi Hollannin Agenda Stad -ohjelmassa, Tanskan G21-organisaatiossa ja Suomen Fisu-verkostossa kunnat maksavat pienen osallistumismaksun, mikä vahvistaa sitoutumista verkoston toimintaan ja tavoitteisiin. Jäsenmaksu ei ole skaalauksen väline, mutta taloudellinen kytkös vahvistaa koettua velvollisuutta hyvien ratkaisujen skaalaukseen ja vastaanottoon. Vaikka verkostotoiminta olisi kunnalle maksutonta, tulee kunnan varmistaa, että sen henkilöstöllä on tarvittavat resurssit osallistua verkostotoimintaan.

Toinen tyypillinen tapa sitouttaa toimijoita verkostotyöhön ovat sitoumukset ja sopimukset, kuten Kuntien energiatehokkuussopimus ja Klimatkontrakt 2030. Kuten jäsenmaksu, myöskään sitoumus tai sopimus ei yksinään edistä ratkaisun skaalausta, mutta ne tuovat mukanaan veloitteita, jotka ohjaavat toimijoita etsimään, monistamaan ja yhteiskehittämään ratkaisuja. Sopimuksen sitovuutta lisäävät seurantaveloitteet, kuten systemaattiset raportointijärjestelmät. Esimerkiksi Viable Cities-organisaatio seuraa osallistujakaupunkien toimintaa säännöllisten kyselyiden avulla, SYKE seuraa Hinku-kunnissa toteutettuja päästövähennystoimia vuosittain. Ruotsissa nähtiin, että yhteistyö VC-organisaation ja kuntien välillä sekä raportointiveloitteet ovat edistäneet kuntien ilmastotyötä, kun esimerkiksi henkilöstöresurssit ja osaaminen kunnissa ovat kasvaneet.<sup>47</sup>

Tiukat raportointiveloitteet voivat estää pienillä henkilöstöresursseilla toimivia kuntia sitoutumasta sopimukseen, mutta yhteismitallinen kestävyystyön indikaattori- ja seurantatyö vahvistavat verkostojen toiminnan vaikuttavuuden - sekä myös skaalauksen - arviointia. Yhteismitalliset indikaattorit ja säännöllinen seuranta vahvistavat työn uskottavuutta. Toisaalta indikaattoreilla voidaan myös osoittaa kestävyystyön puutteita ja osoittaa skaalautumisen tarpeita. Raskaan yksityiskohtaisen mittaroinnin vaihtoehdoksi on syytä kehittää helppokäyttöistä kestävyystyön ydinmittaristoa, jota kunnat voivat soveltaa vastaamaan tarpeisiinsa - eli omaksua skaalattavan ratkaisun omaan käyttöönsä.

### VERKOSTOMAINEN TOIMINTA JA KUMPPANUUDET

Formaaleista ja vakiintuneista verkostoista on erotettava verkstomainen toiminta, jatkuvasti muokkaantuvat ekosysteemit ja kumppanuusmallit. Ne voivat toimia verkostojen tapaan tiedon välittämisen kanavina sekä lisäksi ketterinä alustoina yhteiskehittämiseen ja kokeilujen ja pilottien käynnistämiseen. Epävirallisen verkstomaisen etuna nähdään sidosryhmädialogin tulosten valossa se, että kuntasektorin perinteiset rakenteet ja toimintamallit, kuten jäykät esityslistat, luovat keskusteluun jäykkyyttä. Myös vakiintuneihin verkstoihin syntyneet hierarkiat voivat rajoittaa keskustelua rennossa ilmapiirissä. Myös löyhempi sitoumus voi kannustaa toimijoita hyvien käytäntöjen levittämiseen (näkyä esimerkiksi ekosysteemiajattelussa), mutta löyhän sitoumuksen riski on, että toimijat käyttävät sitä osoituksena kestävyystyöhön osallistumisesta ilman varsinaista tavoitteiden toimeenpanoa.

<sup>47</sup> Haastattelu Emina Pasic, Energimyndigheten



Kansainvälisten esimerkkien ja kotimaisten kuntien sidosryhmädialogin tulosten välissä verkostomaisen ja kumppanuspohjaisen skaalautumisen onnistumisen taustalla on tunnistettu seuraavat tekijät:

### 1. Suotuisa ilmapiiri ja luottamus

Hollannin Agenda Stad -toimintamallin onnistumisen taustalla on tunnistettu skaalaukseen soveltuva ilmapiiri, joka luo kysyntää kumppanuspohjaisille toimintamallille ja ratkaisuille. Kaupunkidiilejä työstäessä on vahvistettu yhteistyön ja oppimisen kulttuuria sekä diilikohtaisia oppimisyhteisöjä. Hollanti on perinteisenä kauppiaskansana erityisen ylpeä kaupanteon kulttuuristaan, johon kuuluu hyvien diilien aikaansaaminen. Tämä on luonut toiminnalle suotuisan ilmapiirin.

Sidosryhmädialogin tulosten valossa myös suomalaiset kuntien asiantuntijat näkevät arvoa epävirallisessa jutustelussa ja kokemusten vaihdossa, joka toteutuu luottamuksellisessa ilmapiirissä. Verkostomaisen toiminnan puitteissa tapahtuva ”jutustelu” tuo toimijoita tiiviimmin yhteen, kuin formaali esityslistojen puitteissa tapahtuva kokoontuminen. Kokemusten, myös epäonnistumisten ja haasteiden, jakamisen tunnistetaan tukevan skaalausta. Esimerkiksi seudullisessa verkostomaisessa toiminnassa vahvan paikallisidentiteetin nähdään tukevan ratkaisujen skaalauksen edellytyksiä.

### 2. Temaattisuus ja kysyntälähtöisyys

Agenda Stad -kaupunkien tekemät sopimukset ja sitoumukset rakentuvat aina tietyn teeman tai ilmiön ympärille, jossa kaupungit ovat tunnistaneet muutostarpeen. Kaupungit haluavat lähteä mukaan sopimuksiin, kun niillä on käsissään joko tunnistettu ongelma tai mahdollisuus. Sopimukset ovat aina hallinnonalojen rajoja ylittäviä, monitasoisista hallintoa edustavia ja monitieteisiä.

Myös suomalaisissa kunnissa on tunnistettu skaalaamisen kysyntälähtöisyyden tärkeys. Ratkaisuja omaksutaan, kun ne tarjoavat vastauksia kunnissa ja niiden yksiköissä jo tunnistettuihin kysymyksiin tai ongelmiin. Näin skaalauksella paitsi edistetään kestävyystyötä, myös saadaan pois jotain kunnan tehtävälialta ja sujuvoitetaan työtä.

### 3. Murroksiin keskittyminen ja vaikuttavuuden maksimointi

Agenda Stad -diileissä keskitytään vain merkittäviin yhteiskunnallisiin murroksiin, joissa vakiintuneet toimintamallit ja säädösympäristö eivät riitä eikä yleistä toimintapolitiikkaa tai sääntelyä vielä ole olemassa. Sopimuksilla kehitetään uutta toimintapolitiikkaa eli parempaa sääntelyä, parempaa tietämystä ja/tai parempaa rahoitusta.

Suomalaisessa edelläkävijäkaupungissa oli vastaavasti tunnistettu rooli toimia tulevaisuuden murrosten ja muutosten anturina. Skaalauksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että on ”soudettava veneellä, jota vasta rakennetaan”. Toisin sanoen, skaalattavat ratkaisut eivät ole kypsiä, kuten Kanadan Participatory Canada -ohjelman skaalausmallissa.

### 4. Tekemällä oppiminen

Agenda Stad -mallissa kokeilut ja niistä oppiminen ovat keskiössä. Toiminnan periaatteita ovat tasavertaisuus, innovatiivisuus ja toiminnallisuus. Onnistuminen edellyttää ”helposti lähestyttävyyttä, ei tilivelvollisuutta”, eli Agenda Stad -mallissa ajatellaan, että vähäinen hierarkkisuus ja lähestyttävyyks tukevat yhteistä tekemistä.

## VERKOSTOJEN ORGANISOINNIN MALLEJA

Kansainvälisessä tarkastelussa tunnistettiin erilaisia malleja kuntien kestävyystyön ja verkostotoiminnan vetovastuusta. Raportissa esitetyissä kotimaan esimerkeistä nähdään, että muun muassa SYKE, Motiva, THL ja Kuntaliitto koordinoivat Suomen kestävyysteemaisia verkostoja. Päätävää valtaa käyttävät pääasiassa kuntien edustajat yhdessä ministeriöiden ja virastojen kanssa. Ruotsin Viable Cities -ohjelman jäsenenä toimivaa Klimatkommunerna-yhdistystä johtaa poliittinen ohjausryhmä, jolloin luottamushenkilöitä osallistetaan ja syntyy keskusteluyhteys kansallisen tason



päättäjiin. Ohjelmien ja hankkeiden rahoitus sekä Suomessa että verrokkimaissa tulee muun muassa valtion rahoitusinstrumenteista, EU:n kehittämisrahoista ja jäsenmaksuista.

Tanskan yhteistyön, kokeilujen ja skaalaamisen alusta G21:ssä vetäjä on voittoa tavoittelematon järjestö. Suomessa Unicefin lapsiyhteistyön verkosto on esimerkki voittoa tavoittelemattoman järjestön vetämästä kuntien kestävyysverkostoa. Sosiaalisen kestävyyspuolella järjestövetoisuus onkin huomattavasti yleisempää, kuin ekologisen kestävyyspuolella. Ekologisen kestävyyspuolella Kuntaliitto ja maakuntien liitot ovat organisoineet aktiivisesti yhteistyötä, hankkeita ja alueellisia ilmasto-ohjelmia. Myös Norjassa kuntien liitto KS kerää yhteen kuntia ja alueita verkostotyöhön.

Espanjassa seitsemän ilmastotavoitteiltaan kunnianhimoista kaupunkia ovat perustaneet yhteistyöalustan, jota johtaa ministeriö.<sup>48</sup> Toiminta pohjaa EU:n Mission Cities -työhön ja sitä koordinoivat yliopistot ja innovaatioaloite EIT Climate-KIC. Myös Suomen kuusi Mission Cities -verkostoon valittua kaupunkia järjestäytyvät ministeriövetoisesti. Suomessa ympäristöministeriö on kuntien kestävyystyön merkittävä rahoittaja (mm. vähähiiliseen rakentamiseen, luonnon ennallistamiseen, vesistötoimiin, lähiökehittämiseen sekä asunnottomuuden ehkäisyyn kohdistetut rahoitukset Sanna Marinin hallituskaudella), mutta myös yhteistyöverkostojen luoja ja skaalaamisen veturi. Valtion kestävä kehitys-yhtiö Motiva Oy luo kunnille vaikuttavia yhteistyön ja skaalauksen alustoja ja aloitteita. Energiavirasto on sopimusosapuolena kuntien energiatehokkuussopimuksessa, mutta kunnat eivät tee suoraa yhteistyötä viraston kanssa, vaan työ on delegoitu Motivalle (sekä Kuntaliitolle, jolla on edistämismääräykset).

Hollannin toimijoita yhdistävä Platform31 taas syntyi tarpeesta luoda yhteistyöalusta valtion tuen heikennyttyä. Se toimii yhteistyöalustana kaupungeille, yrityksille, tutkijoille ja kansalaisyhteiskunnan edustajille. Myös jo päätynyt Suomen kuutoskuntien 6Aika-strategiahanke oli kaupunkivetoinen, joskin se sai rahoitusta valtiolta ja EU:lta.

Ruotsin Viable Cities -mallin koordinaattorina toimii yliopisto ja operatiivista toimintaa johtaa maan energiavirasto Energimyndigheten. Suomessa tutkimuslaitokset ovat tehneet yksittäisten ilmastohankkeiden ja kokeilujen puitteissa yhteistyötä kaupunkien kanssa ja suuremmissa kaupungeissa korkeakoulun ja kaupungin yhteistyö saattaa olla vakiintunutta. Myös SYKE on ollut keskeinen kuntien ilmastohankkeiden, kuten CANEMUREn, koordinaattori ja THL koordinoi Terve kunta -verkostoa.

Kuntien ja kaupunkien kestävyysverkostojen tarkastelu osoittaa, että organisoitumisen tapoja on monia. Suomen sosiaali ja terveys ry (SOSTE) toimii valtakunnallisena kattojärjestönä sote-alan järjestöille ja sitä voisi verrata transitiokirjallisuudesta tuttuun katto-organisaatioon, joka kykenee koordinoimaan toimintaa ja resursseja. Suomesta tai verrokkimaista ei löydy varsinaista esimerkkiä katto-organisaatiosta, joka kokoaa yhteen kokonaisvaltaisesti kestävyysmurrosta edistäviä verkostoja. Välittäjäorganisaatiot taas edistävät yhteistä tavoitetta fasilitoimalla toimijoiden virtoja ja vuorovaikutusta. Suomessa välittäjäorganisaation roolissa voidaan nähdä toimivan muun muassa Motiva, SYKE ja THL, joskin näiden koordinoimat verkostot painottuvat yhteen kestävyyspuolelle.

## SKAALAUKSEN TOIMEENPANIJAT

Arvioitaessa parhaita skaalautumisen ratkaisuja on huomioitava, että kunnilla on keskenään erilaiset lähtökohdat ja tarpeet skaalaamiselle. Näin ollen skaalauksen prosessit on sovittava aina jokaisen kunnan kontekstiin. Kestävä kehitys edelläkävijäkunnilla ja -kaupungeilla voi olla intressejä skaalata omia hyväksi koettuja ratkaisuja ja käytäntöjä esimerkiksi myönteisen näkyvyyden saavuttamiseksi. Suurissa kaupungeissa skaalaukselta saattaa taas hidastaa voimakkaat kasvutavoitteet, jotka eivät tue kestävyystavoitteita. Kestävyystyötä aloittelevat, usein pienemmät kunnat taas ovat skaalauksen vastaanottavassa päässä. Toimintaympäristöstä toiseen skaalatessa on huomioitava, että yhdyskunta- ja elinkeinorakenne luovat rajoitteita skaalaukselle; suuren kaupungin ratkaisut eivät välttämättä sovellu sellaisenaan pienen kunnan kontekstiin. Tällöin puhutaankin aloitteen kasvattamisen tai toisintamisen sijasta sen siirtämisestä tai levittämisestä toiseen kontekstiin (ks. skaalauksen typologia s. 4).

Ruotsin Viable Cities -ohjelmassa työtä tehdään kaupunkien lähtökohdista. Ideat kehittämishankkeille kanavoituvat kunnilta ja paikallisilta toimijoilta, jotka yhdessä hakevat rahoitusta ideoilleen ohjelmasta. Myös Hollannin Agenda Stad -toiminnassa pyritään aina kokoamaan kunkin teeman edelläkävijät yhteen. Esimerkiksi puurakentamisen teemaan tarrasivat neljä suurinta kaupunkia, joilla oli yhteinen tarve rakentaa tiiviisti ja tehokkaasti. Kaupungit ryhtyivät yhdessä

<sup>48</sup> EIT Climate-KIC (uutinen), <https://www.climate-kic.org/news/spain-national-platform/>

sidosryhmien kanssa toteuttamaan uusia materiaalikokeiluja, joilla saataisiin maatalouden ylituotannosta kärsiviä alueita siirtymään uudenlaisiin, ympäristön, asukkaiden ja rakentamisen kannalta kestävämpiin rakennusmateriaaleihin. **Kaupunkilähtöisellä työllä tuetaan sitä, että resursseja ohjataan kiireisimpiin kestävyysasteisiin ja työllä vastataan paikallistasolla tunnistettuihin haasteisiin.**

Kuntaorganisaation sisällä eri toimijoilla on erilaiset lähtökohdat skaalata ja vastaanottaa ratkaisuja. Skaalauksen kuntatason edellytyksiä ovat riittävä osaaminen ja tahtotila edistää kestävyystyötä. Toisaalta taas kielteiset asenteet kestävyystyötä asennetta kohtaan saattavat estää skaalauksen, mikä tuli ilmi sidosryhmädialogissa. Kestävyystyön kokonaisvaltainen haltuunotto edellyttää opiskelua ja omaksumista, ja vaikka kuntatoimijoille olisi tarjolla maksuttomia koulutuksia, työpajoja ja oppaita, rajallisten aikaresurssien vuoksi kunnan viranhaltijoilla ei aina ole mahdollisuuksia oppia ja soveltaa uutta. **Verkostojen ja tiedon paljoudessa kunnat saattavat myös tarvita tukea oikeiden skaalauksen tukitoimien sekä hyödyllisten verkostojen valitsemiseen ja priorisointiin.**

Kuntaorganisaatiota tarkastellessa kestävä kehityksen työ ei ole oma irrallinen toimialansa, vaan se nivoutuu osaksi kunnan perustehtäviä aina hyvinvointityöstä rakennusinvestointeihin. Sektorikohtaisissa siloissa tapahtuva hyvien käytäntöjen jakaminen ja verkostoituminen on suomalaisten kuntaedustajien arvioiden mukaan tärkeää, sillä syvälinen vertaisoppiminen edellyttää syvällistä substanssiosaamista. Yksipuolisen skaalattavien ratkaisujen tarjoamisen ohella on panostettava arjessa kestävyystyön kanssa tekemisissä olevien ammattilaisten, kuten opettajien ja kunnossapidon henkilöstön, kuuntelemiseen. Vertaisoppimisen mahdollisuuksia on tarjottava paitsi kuntien kokonaiskuvaa hahmottaville ja koordinoiville kestävyysasiantuntijoille, myös toimialojen rajatun osa-alueen ammattilaisille.

**Kunnissa kestävä kehityksen johtaminen ja suunnittelu, sekä kunnan johdon osallistaminen kestävyystyöhön taas edellyttää silojen korvaamista kokonaisvaltaisella ajattelumallilla.** Tanskan PARCK-mallissa kokeillun kuntajohtajien Advisory Board -työskentelyn tavoitteena oli sitouttaa kuntien johtajia kiertotalouden tavoitteisiin. Vaikka Advisory Board -työskentelyn konkreettiset tulokset jäivät heikoiksi, sen kautta saatiin vahvistettua kuntien johdon ymmärrystä ja sitoutumista. Vastaavia kunnan johdon sitouttamisen malleja on kokeiltu myös Suomessa.

### 5.3. Osallistaminen osana skaalausta

Kestävyysratkaisujen skaalautumista tapahtuu valtiotasolta kunnille ja toisin päin, kunnilta valtion kautta muihin kuntiin, kuntien välillä sekä kuntien sisällä. Skaalausta tapahtuu myös kunnista asukkaille ja yrityksille, ja monet kunnissa käytössä olevista kestävyysratkaisuista ovat skaalattavissa yritysten ja asukkaiden käyttöön. Jotta kuntien kestävyystavoitteet toteutuvat, tulee elinkeinoelämää, kuntalaisia ja yhdistyksiä osallistaa. Kunnissa onkin vakiintuneita käytäntöjä osallistamiseen, kuten kuulemiset ja osallistavan budjetoinnin käytännöt. Kokonaisvaltainen kestävyuden huomioimien edellyttää moniäänisyyden arvottamista sekä sellaisten keskustelujen jatkamista, joissa aidosti tuodaan moniäänisiä sidosryhmiä saman pöydän ääreen.

Osallistuva Kanada -ohjelmassa skaalauksen edellytyksinä nähtiin osallisuuden uudelleenajattelu ja uudistaminen. Kanadassa nykydemokratian malleja ja reunaehtoja haastetaan laajentamalla osallistujajoukkoa tulevaisuuden sukupolviin. Ohjelman puitteissa on toteutettu esimerkiksi kokeilu, jossa osallistetaan 14-vuotiaita tulevaisuuden päätöksentekijöitä.<sup>49</sup> Kestävyystyön tähdätessä nykyisten ja tulevaisuuden sukupolvien hyvän elämän turvaamiseen, on perusteltua tarkastella, **ketkä osallistuvat skaalattavia ratkaisuja koskevaan päätöksentekoon, sekä sitä, keneen skaalattavat ratkaisut (tai skaalaamatta jättäminen) vaikuttavat.**

Lähtökohtana on, että uudet institutionaaliset ratkaisut sulatetaan osaksi kaupunkiekosysteemien kehittämistä. Kanadassa muun muassa osallistava budjetointi ja kirjastot yhteisöllisinä tiloina nähdään oleellisina työkaluina kestävä sosiaalisen siirtymän rakennuksessa. Avoimien oppimisympäristöjen ja vertaisoppimisen rinnalla on mahdollistettava myös toisenlaiset oppimisen tavat, jotka ovat herkempiä yksilöiden erilaisille tarpeille. Avoin oppiminen ei ole välttämättä mahdollista esimerkiksi heikoimmassa asemassa oleville, traumatisoituneille ryhmille tai yksilöille.<sup>50</sup> **Kestävyysratkaisujen skaalauksessa tulisikin huomioida saavutettavuuden ja inklusiivisuuden periaatteet.**

<sup>49</sup> Engle ym. (2022)

<sup>50</sup> Every One Every Day -kotisivu, <https://www.halifaxiseveryone.ca/what-we-do>

## 6. Suositukset jatkotyölle

### I. Kokonaisvaltaisen kestävyiden vision määrittely ja hyväksyttäminen

Kestävän kehityksen tavoitteet on kirjattu varsin selkeästi ja perusteellisesti muun muassa YK:n Agenda 2030 -työn yhteydessä, ja tavoitteita on jalkautettu kuntiin niin Suomessa kuin kansainvälisesti erinäisten ohjelmien, hankkeiden ja verkostojen kautta. Panostuksista huolimatta kunnissa tehdään kestävyystavoitteiden kanssa risteäviä toimenpiteitä, eikä Kuntalaki määrittele, mitä kestävyydellä tarkoitetaan. Usein myös kestävyiden eri painotuksia koskevat tavoitteet ja toimet ovat ristivedossa.

Jotta kestävyysratkaisuja voitaisiin skaalata kunnissa ja kaupungeissa nykyistä tehokkaammin ja systemaattisemmin, toimijoilla tulee olla yhteisymmärrys siitä, mikä on yhteinen, **kokonaisvaltaista kestävyyttä koskeva visio** ja mistä se muodostuu. Skaalauksen tavoitteiden (ks. seuraava suositus) pohjatyönä olisi hyödyllistä muodostaa **kansallinen tilannekuva kunta- ja kaupunkitoimijoiden käsityksistä kokonaisvaltaiseen kestävyteen liittyen**. Yhteisen vision sanoittaminen ja tilannekuvan muodostaminen tukisivat ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kestävyiden kehikosta, johon yksittäiset skaalattavat kestävyysratkaisut linkittyvät riippumatta siitä, tukevatko ne yhtä vai useampaa kestävyiden osa-aluetta.

Kunnan kestävyystyö ei ole irrallinen kokonaisuus, vaan se liittyy strategiaan tavoitteisiin. Näin ollen kuntien tulee hyväksyttää kestävyysratkaisujen vaikuttavuuslogiikat mahdollisimman laajasti kuntaorganisaatiossa ja sidosryhmissä, myös asukkailla.

### II. Skaalauksen tavoitteiden asettaminen

Valtaosa raportissa esitellyistä kansallisista ja kansainvälisistä esimerkkitoimijoista ja -verkostoista on asettanut tavoitteekseen hyvien ratkaisujen skaalauksen, mutta useimmissa tapauksissa vakiintuneita skaalauksen prosesseja ei tunnistettu. Kunnilla, verkostoilla ja ohjelmilla on lopputulosta koskevia päätavoitteita, mutta skaalausta koskevia selkeitä alatavoitteita ei aina löydy. Tällaisissa tapauksissa ei ole selvää, mitä tuloksia ja vaikutuksia skaalauksella tavoitellaan.

Vaikuttavuuden tarkastelun kautta tunnistetaan, miten laajaa toimintamallin käyttöönottoa kestävyystyö edellyttää ja millaisia lainsäädännöllisiä tai säädösympäristöön liittyviä muutoksia tarvitaan. **Kun skaalaukselle kirjataan tavoitteet, on mahdollista määritellä toimintamalleja ja muodostaa polkuja niiden saavuttamiseksi**. Esimerkiksi ohjelma-, hanke- ja verkostotyön puitteissa on hyödyllistä avata, minkälaiseen skaalaukseen pyritään ja millä keinon. Tämä paitsi auttaa skaalauksen prosessien muodostamista myös kuntatoimijoita arvioimaan, mikä vaihtoehto vastaa parhaiten kunnassa tunnistettuihin tarpeisiin.

### III. Skaalauksen lokalisointi ja fokusointi

Ideaalitapauksessa kestävyysratkaisu voidaan skaalata organisaatiosta toiseen sellaisenaan. Usein kuitenkin kuntakohtaiset toimintaympäristöt, kuten elinkeino- ja yhdyskuntarakenne, luovat rajoitteita ratkaisun vastaanottamiselle. Skaalauksella on parhaat todennäköisyydet onnistua, kun ratkaisu vastaa kunnan kysyntään. Etenkin pienessä kunnassa rajallisia resursseja suunnataan sellaisiin ratkaisuihin, jotka ratkaisevat kunnassa jo tunnistettuja haasteita ja vastaavat tarpeisiin. **Ratkaisun lokalisointi kunta- tai alueatasolla on oleellista paitsi käytännön tasolla myös diskurssin tasolla**, tarkoittaen että skaalaus tapahtuu vastaanottajaorganisaatioon sopivin termein ja ilmaisuin.

Skaalausta tulee tehdä paitsi lokalisoiden toimintaympäristöön myös fokusoiden oikeaan kohderyhmään. Yksittäistä kuntaa ei tule nähdä kestävyystyön yhtenä toimijana, vaan kunta koostuu useammasta kestävyystyötä edistävästä yksiköstä ja yksilöstä, joiden kohdalla skaalausta tukevat erilaiset menetelmät. Substanssiasiantuntijoilla on tärkeä rooli tunnistaa parhaita skaalattavia ratkaisuja ja edistää skaalausta käytännön tasolla, kun taas kestävyystyön koordinaattorit usein levittävät uusia ideoita, ajattelun- ja toimintatapoja. Aika ajoin on myös tarpeellista ravistella sektorikohtaisia siiloja ja tuoda erilaisia toimijoita yhteen. Lisäksi on oleellista kuunnella kestävyyskysymyksen kanssa arjessa toimivia ammattilaisia, jotka tunnistavat lokalisoinnin kannalta oleellisia tarpeita.

#### IV. Kestävyy verkostojen skaalausmekanismien tunnistaminen

Kuntien kestävy verkostot eivät ole itseisarvo. Vähäisten resurssien kanssa kamppailevien kuntien on helpompi tunnistaa parhaat skaalauksen areenat, kun jokaisella verkostolla on selkeä tehtävänsä - myös skaalauksen näkökulmasta. Eri tavoin organisoiduissa verkostoissa toimivat erilaiset skaalauksen mekanismit, jotka on syytä avata verkostotoimijoille.

Esimerkiksi formaalissa ja vakiintuneessa verkostossa tapahtuvaa skaalausta tukevat paitsi edellä kuvattu skaalauksen tavoitteellisuus myös toiminnan systemaattisuus ja sopimuksellisuus. Allianssimallit, jotka perustuvat verkostoja tiukempiin sääntöihin ja sanktioihin, edesauttavat yhteisten vaikuttavuustavoitteiden ja -mittareiden muotoilua sekä eri sektoreita edustavien toimijoiden välistä vaikuttavaa yhteistyötä. Laajojen kansallisten verkostojen etuna taas on tuottaa syvää skaalausta ja edistää systeemistä murrosta sekä ajattelun muutosta. Informaali verkostomainen toiminta, kuten paikallisidentiteettiin tai yhteisten haasteiden kokemukseen nojaava naapurikuntien välinen vuorovaikutus, tarjoaa kunnille arvokasta vertaistukea.

#### V. Panostuksia vuorovaikutuksen ja vertaiskehittämisen laatuun

Kuntien kestävy verkostoja ja verkostomaista toimintaa on Suomessa runsaasti, mutta skaalauksen syventämiseksi verkostoissa tulee panostaa laadukkaaseen vertaisoppimiseen, vuorovaikutukseen ja yhteiskehittämiseen. Myös ekosysteemiseen dynamiikkaan pohjautuva toiminta voi tuottaa vaikuttavaa skaalausta, jos sille onnistutaan luomaan suotuisa ilmapiiri, joka voi ilmetä esimerkiksi yhteisen vision tai arvojen muodossa. Skaalausta tukeva kulttuuri mahdollistaa myös haasteiden ja epäonnistumisten jakamisen, jolloin voidaan välttyä yksipuoliselta onnistumistarinoiden jakamiselta. Samoin hyvä ilmapiiri kannustaa motivoituneita ja innokkaita yksilöitä jatkamaan työtään skaalauksen "moottoreina". Kansainväliset esimerkit osoittavat, että johdonmukainen työ yhteisöjen ja oppimisen areenojen rakentamiseksi on tarpeen, sillä ne toimivat skaalauksen tukirakenteina.

Suotuisa ilmapiiri ja toimivat skaalauksen tukirakenteet eivät synny tyhjästä, vaan ne edellyttävät kunnilta resursointia ja kannustusta, jotta henkilöstöllä on mahdollisuuksia osallistua "kahvikerhotoiminnan" sijaan aitojen henkilösuhteiden luomiseen, syvälliseen (vertais)oppimiseen ja luottamuksen synnyttämiseen. Verkostotyössä oleellista on tasa-arvoisuus, joten verkostojen koordinaattoritahojen on reflektoitava verkostoon mahdollisesti syntyneitä hierarkioita sekä tarpeettoman jäykkiä toimintamalleja, jotka saattavat estää tai hidastaa skaalautumista.

#### VI. Rahoitusmekanismien arviointi skaalauksen näkökulmasta

On selvää, että ilman rahoitusmekanismeja rajallisilla resursseilla toimivien kuntien on haastavaa, ellei mahdotonta, lähteä omaksumaan tai skaalaamaan kestävyysratkaisuja. Vaikka ratkaisun toteutus tuottaisi kunnalle pitkällä aikavälillä säästöjä, työn organisointi, toteutus ja investoinnit voivat kaatua ilman ulkoista rahoitusta. Rahoitus on yksi kestävyysratkaisun skaalautumisen perusedellytyksistä, mutta olemassa olevia rahoitusmekanismeja on syytä arvioida työn vauhdittamisen ja skaalauksen näkökulmasta.

Kun Hollannissa valtion kaupunkikehittämisen tuki heikkeni hetkellisesti, kaupungit organisoituivat keskenään ja syntyi kaupunkidiilien toimintamalli, joka on tuottanut vaikuttavia kestävyystyön ratkaisuja ja yhteiskehittämisen toimintamalleja. Vaikka julkinen rahoitus nähdään edellytyksenä kestävyysverkostoille ja -toimenpiteille, on syytä tarkastella voisiko yksityisen rahoituksen osuuden kasvu tulostavoitteineen vauhdittaa kuntien kestävyystyön skaalausta. EU-rahoitusmekanismeista, joissa painottuu skaalaus, voitaisiin ottaa sovellettavia kriteerejä nykyistä selvemmin myös kansallisiin rahoitushakuihin.

#### VII. Skaalauksen arviointi nykyistä systemaattisemmin osaksi toiminnan vaikutusten arviointia

Tämä raportti kokoaa yhteen verrokkimaiden haastatteluissa esiin nousseita kestävyystyön skaalauksen tukitoimia sekä Suomessa tunnistettuja ja tunnettuja skaalauksen areenoita ja menetelmiä. Systemaattista vertailua eri toimintamallien skaalausvaikutuksesta on kuitenkin haastavaa tehdä ilman systemaattista skaalauksen mallinnusta ja arviointia. Suomessa ja verrokkimaissa on vaihtelevia käytäntöjä sen suhteen, miten kestävyystyön ohjelmia ja hankkeita arvioidaan. Toiminnan kasvusta voidaan tehdä joitakin päätelmiä skaalauksen onnistumisesta, mutta lisäksi arviointeihin on syytä sisällyttää johdonmukainen ratkaisujen leviämisen ja laajenemisen seuranta. Arvioinneissa

tulee panostaa kokonaisvaltaiseen kestävyys tarkasteluun ja huomioida myös vaikeasti mitattavissa oleva skaalautuvuus, kuten systeemistä muutosta edistävien ratkaisujen skaalaus.

## YHTEENVETO: SKAALAUKSEN MUISTILISTA

### Kunnat

- Skaalattavien ratkaisujen ja argumenttien lokalisointi kunnissa tunnistettujen tarpeiden perusteella (skaalataan sitä ja siten, mikä toimii kussakin kunnassa)
- Organisaation sisäisen skaalauksen tukeminen kannustamalla innostuneita ja motivoituneita yksilöitä
- Substanssiasiantuntijoiden yhteistyön vahvistaminen kuntaverkostoissa ja kuntayhteistyössä, sekä toisaalta sektorirajojen ravistelu ja tiedon valuttaminen sillosta toiseen
- Resurssien varaaminen verkostotyöhön osallistumiseen
- Avoin mahdollisimman yksityiskohtaisen tiedon jakaminen muille kunnille (mm. hankeraportit ja -budjetit)
- Kestävyystavoitteiden hyväksyttäminen sidosryhmillä ja asukkailla osana muuta strategiatyötä

### Kestävyysverkotot

- Skaalauksen tavoitteiden, menetelmien ja prosessin määrittely sekä avaaminen osallistujakunnille
- Verkostoihin syntyneiden hierarkioiden tunnistaminen, tasavertaisuuden vahvistaminen ja tarpeettomien jäykkyyksien poistaminen
- Luottamuksen ja rennon ilmapiirin luominen, laadukkaaseen vuorovaikutukseen panostaminen

### Kansallinen taso

- Tilannekuva kokonaisvaltaisen kestävyys ymmärryksestä ja osaamisesta kuntakentällä
- Rahoitusmekanismien uudelleenarviointi skaalausvaikutuksen näkökulmasta
- Ohjelmien systemaattinen arviointi siten, että mukana on ratkaisujen leviämisen ja laajenemisen seuranta
- Tukea kunnille ja verkostoille skaalauksen tarpeiden ja odotusten sekä muutosten arviointiin
- Edelläkävijäkaupunkien vaikuttavan skaalauksen mahdollistaminen mm. hierarkioita poistamalla
- ”Keskeneräisten” ratkaisujen skaalauksen tukeminen

# LÄHDELUETTELO

Bauwens, T., Vaskelainen, T., & Frenken, K. (2022). Conceptualising institutional complexity in the upscaling of community enterprises: Lessons from renewable energy and carsharing. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, 138-151. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.12.007>

Fazey, I., Schöpke, N., Caniglia, G., Hodgson, A., Kendrick, I., Lyon, C., Page, G., Patterson, J., Riedy, C., Strasser, T., Verveen, S., ... & Young, H.R. (2020). Transforming knowledge systems for life on Earth: visions of future systems and how to get there. *Energy Research & Social Science*, 70, (101724). <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101724>

Harjumaa, Marja, Marja-Leena Laukkanen, Johanna Leväsluoto, Jaakko Lähteenmäki, Maaria Nuutinen ja Heli Talja (2017). Tekemällä oppii - kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveystalouden uudistamiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 32/2017.

Jayne Engle, Tessy Britton, Pamela Glode-Desrochers (2022): "Social Infrastructure for Our Times, Building Participatory Systems that Value the Creativity of Everyone" teoksessa *Sacred Civics: Building Seven Generation Cities*, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003199816-15/social-infrastructure-times-jayne-ingle-tessy-britton-pamela-glode-desrochers?context=ubx&refId=31178f32-4cd2-4b5c-98d4-12c904f97faf>

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>

McPhearson, T., Raymond, C.M., Gulsrud, N., Albert, C., Coles, N., Fagerholm, N., Nagatsu, M., Olafsson, A.S., Soininen, N., & Vierikko, K. (2021). Radical changes are needed for transformations to a good Anthropocene. *npj Urban Sustainability*, 1, (5). <https://doi.org/10.1038/s42949-021-00017-x>

Riddel D. & Moore M-L. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it. The J.W. McConnel Family Foundation, [https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOut\\_Nov27A\\_AV\\_BrandedBleed.pdf](https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/ScalingOut_Nov27A_AV_BrandedBleed.pdf)

Schmidt-Thomé, K., Lähteenoja, S., Perälä, E., Laurila, K., Rossi, R., Kivelä, V., Päivänen, J., Lamuela Orta, C., Rikala, M., Tynkkynen, O., ... & Innanen, M. (2021). Kestävän kehityksen vipuvarret - Katsaus hyvien käytäntöjen skaalaamiseen. Demos Helsinki. Saatavilla: <https://kestavakaupunki.fi/documents/100251420/110674893/Kestavan+kehityksen+vipuvarret+Raportti+Joulukuu2021.pdf/c7dc5e5a-9ec4-3743-e882-66c191f4cccd/Kestavan+kehityksen+vipuvarret+Raportti+Joulukuu2021.pdf?t=1645798754860>

Schulz ym. (2020) Eva Kunseler, Petra Ophoff & Martijn van der Steen (2020): *Leren instituonalisieren*, <https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl2020-nsob-essay-leren-instituonalisieren-3562.pdf>.

# LIITTEET

## LIITE 1. INTERVIEW GUIDE

1. What is the core of the innovation/operating model/practice that is being scaled?
2. What are the solutions/practices that these scaling support measures aim to scale?
  - a. What are you scaling? And how? (e.g. is it about vertical or horizontal scaling, through administrative levels, through different sectors...)
  - b. Communication: implementation and importance in scaling: what are you communicating and to whom, and how? How do you follow the impact of communication?
  - c. How do you try to ensure that organizations find the practices that suit them?
  - d. How to support/ensure the further implementation of good practice?
3. What kind of cooperation do you use to ensure the scaling? (e.g. is it network-based, voluntary or contractual)
  - a. Who are the actors who cooperate?
  - b. Who is the engine of the activity?
  - c. What are the roles of the different actors?
4. What are the financial instruments of the operation?
5. How do you get information about the benefits/effects/effectiveness of the operating model?
  - a. What kind of monitoring system and impact/logic model is in use?
6. Assessment of success
  - a. What has worked in the scaling process? What could others learn from this example?
  - b. What didn't work? Why not?
  - c. What are the tangible benefits of scaling?
7. Other comments, suggestions for cases to be studied more closely, persons to be interviewed?