

Kohti kokeilukulttuuria

Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina

Toukokuu 2014

Annukka Berg, Mikael Hildén ja Kirsi Lahti
Suomen ympäristökeskus

Sisällysluettelo

Esipuhe	3
Tiivistelmä	5
Summary	7
1 Johdanto	9
2 Strategiset kokeilut	11
2.1 Mitä strategisista kokeiluista tiedetään?	11
2.2 Miten strategiset kokeilut toimivat?	13
2.3 Miten edistää rakennemuutosta kohti resurssiviisautta?	15
3 Aineisto ja menetelmät	18
4 Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut	19
5 Analyysi: Strategisten kokeilujen toimintamekanismit	23
5.1 Kokeilut oppimisen paikkoina	23
5.2 Kokeilut osallistumisen kenttinä	25
5.3 Kokeilut julkisen keskustelun herättäjinä	27
5.4 Kokeilut rakenteiden ja käytäntöjen haastajina	28
5.5 Kokeilut johtamisen ja kehittämisen työkaluina	29
6 Yhteenveto ja päätelmät	34
6.1 Arvio Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina	34
6.2 Yhteenveto strategisten kokeilujen toimintamekanismeista	35
6.3 Kohti kokeilukulttuurin Suomea	40
7 Lähteet	42
8 Liitteet	45
8.1 Kokeilijoiden ryhmähaastattelut Jyväskylässä: 5 tapausta	45
8.2 Kysymykset kokeilijoille	46
8.3 Jyväskylän vaikuttajahaastattelut	49
8.4 Vaikuttajahaastattelujen kysymykset	50
8.5 Kokeilukulttuurin asiantuntijatyöpaja: osallistujat	51
8.6 Asiantuntijatyöpajan kysymykset	52

Esipuhe

Voisiko sanonnan ”Hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty” kääntää muotoon ”Kerran kokeiltu on jo hyvin suunniteltu”? Ehkä ainakin joissakin tapauksissa. Tähän suuntaan uusi ketterän kehittämisen keino, strateginen kokeilu, on nimittäin viemässä suomalaista huolelliseen suunnitteluun pohjaavaa hallintokulttuuria. Hyvää suunnittelua, työryhmämietintöihin pohjaavaa valmistelua, ennakoivia ja varautumista tarvitaan toki aina, mutta sen rinnalle julkisella sektorilla tarvitaan yhä enemmän notkeita ja joustavia yhteiskunnallisen kehittämisen keinoja. Strategiset kokeilut vastaavat juuri tähän tarpeeseen: ne ovat luonteeltaan kevyitä, ketteriä ja edullisia tapoja ratkaista ongelmia ja testata uusia toimintatapoja nopeasti.

Jyväskylässä Sitra haki kokeilukulttuurin keinoin vuoden 2013 loppupuolella uusia, arkisia tapoja vähentää luonnonvarojen kulutusta, päästöjä ja samalla lisätä hyvinvointia alueella – sanalla sanoen edistää resurssiviisautta. Jyväskylän seudulla asukkailta saatiin yli 210 ideaa, joiden pohjalta toteutettiin 15 kokeilua, ja lähes kaikilla niistä oli toivottuja ekologisia, taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Kokeiluja kehitettiin ja jalostettiin matkan varrella ja yhdestä kokeilusta, hävikkiruuan vähentämisestä kouluissa, syntyi jopa uusi toimintatapa, joka on levinnyt ympäri Suomea.

Kokeilukulttuuri on Suomessa kuitenkin vielä lapsenkengissä, ja siihen liittyy paljon haasteita. On selvitettävä tarkemmin, mitä kokeilukulttuurin edistämiseen tarvitaan ja miten kokeiluilla saataisiin aikaan todellista muutosta ja laajoja vaikutuksia. Tässä selvityksessä tutkijat Annukka Berg, Mikael Hildén ja Kirsi Lahti ovat ansiokkaasti perehtyneet resurssiviisaiden kokeilujen kohtaamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin – ja samalla kokeilujen ja kokeilukulttuurin edistämiskeinoihin.

Jyväskylässä kokeilut onnistuivat monella tavalla: niiden avulla voitiin nopeasti testata idean toimivuutta, havainnollistaa resurssiviisauden käsitettä, luoda innostunutta ilmapiiriä ja ennen kaikkea kokeilut tarjosivat kaupungille uudenlaisen kehittämistyön välineen. Kokeilut toivat myös esiin sen, että pysyvemmän muutoksen aikaansaamiseen tarvitaan poliittisia päätöksiä, johdon sitoutumista, uutta liiketoimintaa ja muutoksia julkisen sektorin, järjestöjen ja kuluttajien toiminnassa. Kaupungin ja organisaatioiden johto on osallistettava kokeiluihin ja kokeilut on kytkettävä laajempiin kehittämisprosesseihin ja muutosstrategioihin. Strategisten kokeilujen toimintaperiaatteita ja vaikutusten laajentamismahdollisuuksia pitää kehittää edelleen, jotta niistä saadaan julkiselle sektorille uusi käytännöllinen työkalu.

Kokeiluja voidaan tukea monin tavoin, kuten tarjoamalla kokeilijoille helposti haettavia siemenrahoja, asiantuntija-apua ja tukemalla viestinnässä ja fasilitoinnissa. Viestinnän rooli kokeilujen hyvien tulosten levittämisessä osoittautui suureksi: arkiset, pienimuotoiset kokeilut saivat mediassa paljon palstatilaa ja ne herättivät runsaasti keskustelua ja poikkeuksellisen myönteistä huomiota.

Resurssiviisaus pyrkii ratkomaan maapallon kokoisia haasteita: hillitsemään ilmastomuutosta, järkevöittämään niukkenevien luonnonvarojen käyttöä ja samalla lisäämään hyvinvointia. Näiden valtavien haasteiden purkaminen pieniksi arkisiksi muutostoimenpiteiksi on kokeilujen tärkeimpiä ansioita. Kokeilujen kautta ihmiset lähtivät parantamaan omaa työtään ja arkeaan ja ennen kaikkea heille tarjoutui uudenlainen mahdollisuus osallistua oman elinympäristönsä kehittämiseen mielekkääseen suuntaan. Sille on selvästi kysyntää.

Helsingissä toukokuussa 2014

Hanna-Leena Ottelin
asiantuntija, Sitra

Johanna Kirkinen
johtava asiantuntija, Sitra

Kiitokset

Tämä hanke ja selvitys on tehty tiiviissä ja hedelmällisessä yhteistyössä useiden tahojen kanssa. Kiitokset Sitran Hanna-Leena Ottelinille ja Johanna Kirkiselle innostuneesta prosessista sekä Päivi Hirvolalle, Janne Peljolle ja Kalle Niemiselle kokonaisuutta parantaneista kommentteista. Kiitos myös Syken Riina Antikaiselle, Maija Matiselle ja Marja Salolle yhteisistä ryhmähaastatteluista ja tarkkanäköisistä huomioista sekä kokeilujen vaikutusanalyysista, jonka varaan on ollut hyvä rakentaa. Lisäksi kiitos kuuluu Jyväskylän kokeilijoille ja vaikuttajille arvokkaista haastatteluista sekä kokeilukulttuurin asiantuntijatyöpajan osallistujille asiantuntevista näkemyksistä.

Annukka Berg, Mikael Hildén ja Kirsi Lahti
Suomen ympäristökeskus

Tiivistelmä

Tässä selvityksessä perehdytään strategiaan kokeiluihin ja niiden toimintamekanismeihin. Lisäksi pohditaan kokeilujen kohtaamia haasteita ja mahdollisuuksia sekä kokeilujen ja laajemmin kokeilukulttuurin edistämiskeinoja. Analyysin kohteena ovat Jyväskylässä vuonna 2013 toteutetut resurssiviisaat kokeilut, joista viisi valittiin tarkempaan tarkasteluun. Aineisto koostuu Jyväskylän kokeilijoiden ja paikallisten vaikuttajien haastatteluista sekä asiantuntijatyöpajassa kerätystä materiaalista. Strategisia kokeiluja tarkastellaan selvityksessä neljän toimintamekanismin näkökulmasta:

- 1) *Oppiminen* on yksi kokeilujen keskeisimmistä vaikutuspoluista. Kyse on siitä, että testaamalla saadaan jonkin idean toimivuudesta nopeasti palautetta ja näyttöä. Toisaalta kokeilujen avulla pystytään havainnollistamaan monimutkaisia asioita, mikä voi myös vaikuttaa asenteisiin ja hahmotustapoihin laajemmin. Kokeilemalla oppiminen vaatii epäonnistumisten hyväksymistä. Lisäksi tarvitaan kriittistä silmää sille, mitä yksittäisten tapausten perusteella voidaan päätellä.
- 2) *Osallistaminen* viittaa kokeiluihin liittyvään tarpeeseen luoda keskeisten toimijoiden verkostoja ja laajentaa niitä. Lisäksi kyse on siitä, että konkreettisilla kokeiluilla pystytään luomaan vähemmän sanalliseen ja enemmän kokemukselliseen ja/tai toiminnalliseen vuorovaikutukseen perustuvia kehitysprosesseja. Laajasti hyväksytyt ja kokeilun jatkoon kannalta hedelmällisen osallistumisprosessin luominen saattaa vaatia erityisosaamista ja myös kykyä ratkaista intressiristiriitoja.
- 3) *Julkisen keskustelun luominen* kytkeytyy kokeiluissa piileviin mahdollisuuksiin synnyttää ihmisläheisiä tarinoita vaikeistakin teemoista. Mediaa saatetaan tarvita kokeiluissa osallistavan prosessin luomiseen ja oppien levittämiseen, ja onnistunut viestintä kannustaa myös toiminnan jatkamiseen.
- 4) *Rakenteiden ja käytäntöjen haastaminen* pureutuu kokeilujen kykyyn saada aikaan toimintaa matalammalla kynnyksellä, tarinoita ja kokemuksia vaihtoehdoista sekä, tätä kautta, vahvempaa pohjaa muutostyön jatkolle.

Monet *Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut* onnistuivat merkittävien ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten synnyttämisessä. Ne kykenivät testaamaan idean toimivuutta, havainnollistamaan, mitä resurssiviisaudella tarkoitetaan, ja luomaan innostunutta ja osallistavaa ilmapiiriä teeman ympärille. Työssä auttoi se, että media oli vastaanottavainen kokeilujen viestille. Kokeilut tarjosivat Jyväskylässä tervetulleena pidetyn uudenlaisen kehittämistyön välineen, joka auttoi käyttämään rajallisen ajan olennaiseen. On kuitenkin vielä liian aikaista sanoa, miten kokeilut kykenevät edistämään laajempaa resurssiviisaus-käännettä. On myös mahdollista, että niiden vaikutus jää sirpaleiseksi ja paikalliseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että *johtamisen ja kehittämisen työkaluina* strategiset kokeilut ovat hallinnollisesti kevyitä ja siten potentiaalisesti tehokkaita saamaan aikaan muutosta. Pysyvämpää ja/tai laajempaa vaikutusta varten tarvitaan kuitenkin poliittisia päätöksiä, uutta liiketoimintaa sekä muutoksia julkisen sektorin, kansalaisyhteiskunnan ja kuluttajien toiminnassa. Vaikutuksen skaalaamiseen voidaan pyrkiä muun muassa osallistamalla johtajia kokeiluihin, sisällyttämällä kokeiluja laajempiin kehittämisprosesseihin sekä ylipäänsä hahmottelemalla muutosstrategioita, joiden pohjalta kokeilujen laajempi vaikuttavuus voi toteutua. Myös itse kokeiluja voidaan tukea monin tavoin: muun muassa tarjoamalla vaikutusvaltaisia tahoja selkänäjiksi, helposti haettavia siemenrahoja sekä viestintä-, fasilitointi- ja asiantuntijatukea. Selvityksessä ehdotetaan myös strategisten kokeilujen tietopankin luomista. Lisäksi on syytä edistää muutosta kohti *kokeilukulttuuria*, jossa epävarmuutta ja epäonnistumisia siedetään nykyistä paremmin.

Summary

This report discusses strategic experiments and their operating mechanisms. We also discuss challenges and opportunities to experiments and, from a broader perspective, ways to promote a culture that encourages experimentation. We have analysed experiments in Jyväskylä where resources have been used wisely, and taken five of them into closer inspection. The material consists of interviews with experimenters and stakeholders in Jyväskylä, and of material compiled in an expert workshop.

Strategic experiments are viewed in the report from the viewpoint of four operating mechanisms:

- *Learning* is one of the key paths in the experiments. It is a question of testing how feedback and evidence can be obtained quickly about an idea's feasibility. On the other hand, experiments can illustrate complex things, which may affect attitudes and conceptions on a larger scale. Learning through experimentation requires the participants to learn to live with failure. You also need a critical eye as to what can be deduced from individual cases.
- *Participation* refers to the need with regard to experimentation to create networks of key actors and to expand them. Concrete experimentation can also create more development processes that are less dependent of verbal and more on experiences and/or functional interaction. In order to create a participation process that is widely accepted and fruitful for the future, special expertise may be required, and an ability to solve conflicts of interest.
- *Creating a public debate* is linked to the opportunities involved in experiments to create stories close to human experience even from difficult themes. Media may be required in experiments to create and disseminate a participatory process, and successful communication also encourages to continue.
- *Challenging existing structures and practices* discusses the ability of experiments to create activity with a lower threshold, stories and experiences of alternatives and consequently a stronger basis for continuing to change things.

Many of *Jyväskylä's experiments where resources have been used wisely* were successful in creating significant environmental and social change. They were able to test the idea, and to illustrate how wise use of resources means, and to create an enthusiastic atmosphere around the theme. Work was made easier as media was receptive to the message of experimentation. Experiments offered a welcome development tool in Jyväskylä, focusing on what was significant in a limited time frame. However, it is too early to say whether experiments can promote a turn for the better in terms of wise use of resources. It is also possible that their effect will remain fragmented and local.

To summarise, it can be said that strategic experiments *as tools of management and development* were administratively light and therefore potentially effective in creating change. However, in order to make a more lasting and/or extensive impact, what we need is political will, new business and changes in the operation of the public sector, the civil society and consumers. In order to achieve larger-scale benefits, management could be made more involved. We could also include experiments into larger development processes and in general by formulating change strategies to create a wider effect. The experiments themselves can be supported in a number of ways: for example, by offering influential persons as support, funds that are easy to apply for, and communication, facilitation and expert support. The report also proposes that a data bank for strategic experiments be created. Finally, we should promote *a culture of experimentation* in which uncertainty and failure is tolerated more than is currently the case.

1 Johdanto

Ilmastonmuutos, luonnonvarojen niukkeneminen ja väestönkasvu haastavat kehitysharppauksiin, mutta muutokset ovat usein hitaita ja hankalia. Mitä jos ainakin osa puhumiseen, selvittämiseen ja suunnitteluun käytettävästä ajasta laitettaisiin uusien ratkaisujen pienimuotoiseen mutta konkreettiseen kokeilemiseen? Voisivatko fiksusti viritetyt kokeilut hivuttaa laajempiakin rakenteita askel kerrallaan? Mitä annettavaa kokeilukulttuurilla olisi Suomelle?

Tässä työssä perehdytään Sitran ja Jyväskylän kaupungin Kohti resurssiiviisautta -hankkeen kokeiluihin rakenteellisen muutostyön näkökulmasta. Hankkeen tarkoituksena on kehittää Jyväskylässä alueellisen resurssitehokkuuden laskenta- ja toimintamalli, joka olisi sovellettavissa ja monistettavissa muihinkin Suomen kaupunkeihin. Resurssiivisauden ideana taas on luonnonvarojen käytön ja päästöjen vähentäminen hyvinvointia kasvattavalla tavalla.

Vuonna 2013 laskettiin liikkeelle 15 resurssiivisautteen tähtäävää kokeilua. Kokeilujen aiheet saatiin avoimesta ideahausta, johon tuli yli 200 ehdotusta. Jokaiselle kokeilulle annettiin lähtökohtaisesti neljä viikkoa aikaa ja enintään 8000 euroa rahaa. Mukaan mahtui lopulta monenlaisia toteutustapoja, ja myös kokeilujen teemat vaihtelivat ruokahävikin vähentämisestä ilmaiseen bussiliikenteeseen ja joustaviin lähipalveluihin alueen syrjäkyliillä. Osa kokeiluista sai paljon sekä paikallista että valtakunnallista julkisuutta, ja osa on myös poikunut vastaavia aloitteita muille paikkakunnille.

Jyväskylän kokeiluja tarkastellaan tässä selvityksessä strategisina kokeiluina. Strategisilla kokeiluilla tarkoitetaan tekemistä, joka on 1) uutta ja konkreettista, 2) rajattua ajan, paikan, sisällön ja/tai toimijoiden suhteen sekä 3) potentiaalisesti yhteiskuntaa muuttavaa. Strategisten paikallisten kokeilujen (Brown & Vergragt 2008; Bulkeley & Castán Broto 2013; Evans 2011; Schot & Geels 2008; Seyfang & Smith 2007; Smith 2003) tarjoamat mahdollisuudet on nostettu viime vuosina esiin useissa yhteyksissä. Esimerkiksi vähähiilistä yhteiskuntaa luovia kokeiluja tehdään jo melko laajasti kaupungeissa eri puolilla maailmaa (Bulkeley & Castán Broto 2013).

Suomessa strategiset kokeilut ja kokeilukulttuurin edistäminen on nostettu esiin monen tulevaisuuden trendeistä ja innovaatioista kiinnostuneen tahon toimesta. Näitä tahoja ovat esimerkiksi Sitra, Tekes, ja eduskunnan tulevaisuusvaliokunta mutta myös jotkut tutkimuslaitokset, yritykset ja kunnat. Esimerkiksi Kohti hiilineutraalia kuntaa (HINKU) -hankkeen (Seppälä & Tenhunen 2012) esiin tuoma paikallinen päästövähennyspotentiaali on inspiroinut kehittämään lähestymistapaa edelleen. Samalla jo kertyneet kokemukset kokeiluista ovat nostaneet esiin haasteita. Näitä ovat esimerkiksi jäykän sääntelyn aiheuttamat ongelmat, paikallisen innovaatiotoiminnan kehittämistarpeet, kokeilujen sisällyttäminen laajempiin muutosprosesseihin sekä suomalaisen työelämän ja julkisen sektorin riskinottoa välttävä kulttuuri (Auvinen ym. 2012; Berg 2013; Sotarauta, Saarivirta & Kolehmäinen 2011).

Keskeisiä näkökulmia resurssiivisaiden kokeilujen kaltaisten hankkeiden tutkimiselle ovat yhtäältä niiden vaikuttavuus ympäristön kannalta, toisaalta mahdollisuudet edistää taloudellisesti tehokkaita ja sosiaalisesti kestäviä muutosprosesseja niiden avulla. Näihin kysymyksiin on jo osittain pureuduttu Jyväskylän kokeilujen osalta

Mattisen, Antikaisen ja Salon (2014) selvityksessä ”Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen vaikutusarviointi sekä laajenemisvaikutukset”. Johtopäätöksenä oli, että monissa kokeiluissa pystyttiin vähentämään huomattavasti esimerkiksi ruokahävikkiä, vedenkulutusta ja sähkön käyttöä, ja joillakin oli myös selkeästi myönteisiä sosiaalisia vaikutuksia. Kokeilujen laajentamisen seurauksia oli kuitenkin vaikea arvioida.

Kokeilujen strategisen vaikuttavuuden, rakennemuutospotentiaalin ja toimintamekanismien arvioimiseen ei ole toistaiseksi valmiita malleja tai vakiintuneita lähestymistapoja (Bulkeley & Castán Broto 2013), joskin rajallisten hankkeiden rakenteellisia vaikutuksia on toki pyritty arvioimaan laajasti esimerkiksi kehitysyhteistyön piirissä. Erityisen paljon tietotarpeita on siinä, missä määrin kokeilemalla kannattaisi korvata tai täydentää muita, perinteisempiä kehittämistyön välineitä kuten kirjallisiin linjauksiin perustuvia strategiaprosesseja tai laajempia kehityshankkeita ja tutkimuksia. Tätä selvitystä ohjaavatkin seuraavat kysymykset:

- 1) Miten Jyväskylän kokeilut ovat edistäneet resurssiviisautta? Minkälaiset toimintamekanismit ovat ominaisia strategisille kokeiluille?
- 2) Mitä resurssiviisautta kokeilut kertovat strategisten kokeilujen tarjoamista mahdollisuuksista ja lähestymistavan kohtaamista haasteista yhtenä kehittämistyön välineenä?
- 3) Millä keinoilla kokeilukulttuuria voitaisiin edistää Suomessa paikallisesti ja/ tai valtakunnallisesti?

Strategisten kokeilujen toimintamekanismeja sekä niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia on jäsenetty selvityksessä neljän toisiinsa kietoutuvan ulottuvuuden kautta. Näitä ulottuvuuksia ovat:

- Oppiminen
- Osallistaminen
- Julkisen keskustelun synnyttäminen
- Rakenteiden ja käytäntöjen suora haastaminen

Lisäksi näitä toimintamekanismeja on vedetty yhteen siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat strategisten kokeilujen mahdollisuuksiin toimia johtamisen ja kehittämistyön työkaluina.

Näihin kysymyksiin pureudutaan seuraavaksi luvussa kaksi taustoittamalla strategisia kokeiluja aiemmalla kirjallisuudella. Tämän jälkeen, luvussa kolme, käydään läpi tämän selvityksen aineisto ja menetelmät. Luvussa neljä esitellään tarkemmin Jyväskylän Kohti resurssiviisautta -hanketta ja erityisesti viittä hankkeeseen kuulunutta kokeilua. Luvussa viisi käydään aineiston valossa läpi niitä mekanismeja, joiden kautta strategiset kokeilut voivat toimia kehittämistyössä. Viimeisessä luvussa kuusi vedetään aiemmat havainnot yhteen ja arvioidaan Jyväskylän kokeiluja strategisen muutostyön näkökulmasta. Lisäksi syvennetään pohdintaa muun muassa strategisten kokeilujen kohtaamista haasteista ja mahdollisuuksista sekä kokeilujen ja kokeilukulttuurin edistämiskeinoista.

2 Strategiset kokeilut

Strategisia kokeiluja voidaan käyttää apuna muutosprosesseissa. Niiden luonteeseen kuuluu, että tehdään jotakin (tietyssä yhteydessä) uutta tavalla tai toisella rajatussa mittakaavassa. Jotta kokeilut olisivat strategisia, niiden taustalla tulee olla ajatus siitä, miten kokeilu vaikuttaa johonkin itseään laajempaan kokonaisuuteen esimerkiksi toiminnan monistamisen tai vaikutustason noston kautta (van den Bosch 2010). Yhteiskunnallisesti merkittäviä kokeiluja voi olla eri sektoreilla ja tasoilla, kuten valtionhallinnossa tai naapurustoissa, ja ne voivat olla ainakin kaupallisia, hallinnollisia, yhteisöllisiä tai näiden hybridejä (Berg 2013; Seyfang & Smith 2007). Verrattuna muihin kehittämistyön välineisiin strategisille kokeiluille ominaista on kuitenkin edetä *konkreettisen*, käytännöllisiä tekoja ja materiaalisia ulottuvuuksia sisältävän (Bulkeley & Castán Broto 2013), tekemisen kautta – ei siis pelkästään selvittämällä, suunnittelemalla, viestimällä tai visioimalla

2.1 Mitä strategisista kokeiluista tiedetään?

Aiemmassa kirjallisuudessa strategisia kokeiluja on tarkasteltu muun muassa *välillä* (eritasoisen) oppimisen edistämiseksi, käytäntöjen ja verkostojen synnyttämiseksi, resurssien houkuttelulle sekä visioiden ja vaihtoehtojen artikuloinnille (Brown & Vergragt 2008; Bulkeley & Castán Broto 2013; Hargreaves ym. ; Hargreaves, Longhurst & Seyfang 2013; McFadgen 2012; Schot & Geels 2008; Smith 2003; Tuulenmäki 2010; van den Bosch 2010). Tässä työssä kokeilujen haasteita ja mahdollisuuksia pohditaan ennen kaikkea resurssiviisauden kaltaisten rakenteellisten muutosprosessien edistämiskeinona ja hallinnoinnin näkökulmasta. Näkökulmia strategisten kokeilujen haasteisiin ja mahdollisuuksiin voi saada monista erilaisista lähestymistavoista ja kysymyksenasetteluista:

- Selkeä referenssi strategisille kokeiluille ovat erilaiset alueelliset, määräaika- tai muuten rajatut *hallinnoinnin kokeilut* (governance experimentation) (Hoffman 2011; Jowell 2003; McFadgen 2012; Sabel & Zeitlin 2010). Suomessa tunnettuja esimerkkejä hallinnoinnin kokeiluista ovat muun muassa Kainuun hallintokokeilu sekä erilaiset kokeilulait kuten kotitalousvähennyksen kokeilulaki (Berg 2013). Näissä kokeiluissa keskeistä on *testata jonkin uuden hallinnoinnin tavan toimivuutta ja seurauksia* ennen sen vakiinnuttamista tai laajentamista. Hallintopilotit liittyvät ideaaliin siitä, että politiikkaa tulisi kehittää konkreettisen näytön pohjalta (evidence-based policy making) (Sanderson 2002).

Hallintopilotteja on tehty runsaasti esimerkiksi Yhdysvalloissa, joissa uusia hallinnollisia elementtejä on tyypillisesti kokeiltu osavaltiotasolla ennen niiden laajentamista koko liittovaltioon (Jowell 2003). Myös EU:n politiikkakehityksen ja kansainvälisen ilmastopolitiikan on katsottu noudattavan tämällyyppistä logiikkaa, kun tiettyjen edelläkävijöiden käyttöön ottamat hallinnoinnin tavat ovat levinneet laajemmille tasoille (Hoffman 2011; Sabel & Zeitlin 2010). Resurssiviisauden näkökulmasta erityisen kiinnostava esimerkki hallinnoinnin kokeilujen saralla on Tukholman ruuhkamaksukokeilu,

jossa määräaikainen ruuhkamaksujen keruukokeilu yhdistettiin joukko-liikenteen ja liityntäpysäköinnin parannuksiin, laajamittaiseen selvitystoimintaan sekä kunnalliseen kansanäänestykseen (Berg 2012)

- Myös urbaanien kokeilujen ja ns. *living labien* tutkimus (Bulkeley & Castán Broto 2013; Evans 2011) tarjoaa kiinnostavia näkymiä strategisten kokeilujen ymmärtämiseen. Living lab tai suomeksi elävä laboratorio voidaan määritellä käyttäjälähtöiseksi avoimen innovaation ympäristöksi, jossa kehitystyö nivoutuu osaksi tosielämää (Edwards-Schachter, Matti & Alcántara 2012; Living Labs 2014). Living labeissa yritykset, julkisen tai kolmannen sektorin toimijat voivat kehittää tuotteita tai palveluita yhdessä käyttäjien kanssa, aidoissa käyttötilanteissa arjen keskellä. Living labeissa keskeistä onkin jonkin *tuotteen tai palvelun käyttäjälähtöinen kehitystyö*. Myös muissa paikallisissa ja urbaaneissa kokeiluissa pyritään tyypillisesti esimerkiksi jonkin *alueen kehittämiseen yhdessä asukkaiden kanssa*. Resurssiviisauden kannalta mielenkiintoinen esimerkki on Hoas-laboratorio, Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön (Hoas) ja ajatushautomo Demos Helsingin design-projekti, jossa kehitettiin houkuttelevia tapoja yhteisölliseen asumiseen ja muokattiin keinoja vähentää asumisen energiankulutusta (Hoas-laboratorio 2014).
- Kokeilevan kehittämistyön merkitystä ja rakennemuutoksen ideaa *kestävänä rakennemuutoksina* (sustainability transitions) on tarkasteltu esimerkiksi historiassa tapahtuneiden teknologisten läpimurtojen kautta ja pyritty niiden avulla ymmärtämään mahdollisuuksia vastaaviin rakennemuutoksiin tulevaisuudessa. Transitio-ajattelun erilaisista alalajeista erityisen hedelmällisiä ovat strategiaan niche-innovaatioihin/markkinoihin (strategic niche-management) (Kemp, Schot & Hoogma 1998; Schot & Geels 2008) ja rakennesiirtymien hallintaan (transition management) (Loorbach 2007; Rotmans & Loorbach 2009) liittyvä kirjallisuus sekä ruohonjuuritason innovaatioita käsittelevä tutkimus (Seyfang & Smith 2007; Smith 2003). Näistä ruohonjuuritason innovaatioissa on vahva kansalaistoiminnan painotus, rakennesiirtymien hallinta korostaa esimerkiksi muutostyön osallistavia metodeja, ja niche-innovaatioissa tarkastellaan marginaalisen teknologian mahdollista matkaa valtavirtaan. Esimerkiksi Alankomaissa toteutettiin vuosina 2004–2007 160 hanketta osana Oppia kohti kestävästä kehityksestä (Learning for Sustainable Development, LfSD) -ohjelmaa. LfSD-ohjelman motto oli ”marginaalista valtavirtaan”. Kuuden valitun paikallisen hankkeen analyysissa van den Bosch (2010) toteaa kuitenkin, ettei hankkeissa saatu rakennettua vipuvartta kohti rakennemuutosta: oppiminen ja käytäntöjen muutos jäi hankkeissa paikalliseksi, mikä johtui osittain hankkeiden epästrategisesta suunnittelusta.

Vaikka transitio-ajattelulla on paljon yhteisiä mielenkiinnon aiheita strategisten kokeilujen tutkimuksen kanssa, kestävien rakennemuutosten analyysitavat tukevat vain osittain kokeilujen roolin ymmärtämistä osana laajoja muutosprosesseja. Syynä on transitio-näkökulman *teknologia- ja markkinakeskeisyys* ja muutoksen hahmottaminen innovaatioprosessina (Bulkeley & Castán Broto 2013). Näkökulma poikkeaa hieman rakennesiirtymien hallinnan (transition management) kirjallisuudessa (Loorbach 2007; Rotmans & Loorbach 2009), mutta sen piirissä kehitetty malli on sangen *tarkkarajainen metodi* muutostilanteiden synnyttämiseen ja hallintaan,

eikä se siten sovellu suoraan hyvinkin kirjavan kokeilujoukon analyysiin. Transitio-kirjallisuuden piiristä ei näin ollen löydy riittävän monipuolista keuhkkoa ymmärtää kokeilujen erilaisia vaikutusmekanismeja, niiden haasteita ja mahdollisuuksia.

Edellä esitetyt lähestymistavat ja tarkastelut kytkevät strategiset kokeilut osaksi yritysten, hallinnon ja kansalaisyhteiskunnan kehitystoimintaa. Strategisia kokeiluja onkin mielekästä tarkastella osana tätä keinovalikoimaa. Tällöin myös kokeiluihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia voi suhteuttaa muiden ”pehmeiden”, *maastoa kartoittavien, valmistavien ja tulevaisuutta luotaavien*, kehittämistyökalujen vastaviin ominaisuuksiin. Sopivia kenttiä vertailuille ovat muun muassa:

- tuotekehitys ja innovaatiotoiminta
- tutkimukset ja selvitykset
- toimikunta- ja työryhmyöskentely
- ohjelma-, strategia- ja visioprosessit sekä
- viestintä- ja kehityshankkeet

Tämä selvitys korostaa kokeilujen kykyä muuttaa yhteiskuntaa rakenteellisella tavalla. Kyse ei ole vain sen pohdinnasta, miten kokeilemalla voidaan kehittää tai muuten edistää jotakin *yksittäistä* uutta asiaa. Kyse on siitä, miten (yksittäisiin seikkoihin kohdistuvilla) kokeiluilla voidaan edistää *yhteiskunnan rakenteellista muutosta*. Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita kokeileminen luo yhtäältä hankkeiden itsensä onnistumiselle, toisaalta niiden tulosten laajemmalle hyödyntämiselle (Seyfang & Smith 2007; van den Bosch 2010). Miten strategisilla kokeiluilla luodaan esimerkiksi sellaista (syvä-)oppimista, osallisuuden kokemuksia ja käytäntömuutoksia, jotka vauhdittavat muutosta jonkin yksittäisen seikan edistämistä laajemmalla rintamalla? Minkälaisia vaikutuksia kukoistavan kokeilukulttuurin synnyllä voisi olla yhteiskunnalle?

2.2 Miten strategiset kokeilut toimivat?

Aiemman kirjallisuuden pohjalta voidaan hahmotella hypoteeseja siitä, miten strategiset kokeilut toimivat, ja minkälaisen mekanismien kautta ne vaikuttavat:

- 1) Strategiset kokeilut voivat edistää monenlaista *oppimista*, myös niin sanottua normatiivista oppimista. Normatiivisella oppimisella tarkoitetaan muutoksia niissä oletuksissa, normeissa ja tulkintakehyksissä, jotka vaikuttavat yksilöiden, ja lopulta myös yhteisöjen ja organisaatioiden päätöksentekoon ja toimintaan. (Brown & Vergragt 2008; McFadgen 2012).
- 2) Kokeilut voivat luoda uusia *verkostoja, käytäntöjä ja valmiuksia*, joilla voi olla huomattavia vaikutuksia myös tietyn kokeilun ulkopuolisissa yhteyksissä ja erilaisilla tasoilla (Bulkeley & Castán Broto 2013; Grin, Rotmans & Schot 2011; Schot & Geels 2008).
- 3) Luomalla konkreettisia toimia ja kohteita strategiset kokeilut tekevät visioista konkreettisia ja synnyttävät *ikonisia esimerkkejä ja tarinoita vaihtoehdoista*. Nämä symboliset esimerkit ja kertomukset saattavat alkaa elää omaa elämäänsä ja muodostua tärkeiksi kohteiksi myös muissa

yhteyksissä. (Bulkeley & Castán Broto 2013; Edelman 1985; Seyfang & Smith 2007).

- 4) Kokeilujen kautta voidaan käsitellä *monimutkaisia, marginaalisia ja/tai yhteiskunnallisesti latautuneita kysymyksiä*, joiden lähestyminen voisi olla vaikeaa muilla keinoilla (Rittel & Webber 1973; Seyfang & Smith 2007; Tukker 2008)

Strategisten kokeilujen *onnistumiselle* on paikannettu tiettyjä ehtoja. Jotta kokeilut menestyisivät omina hankkeinaan, tarvitaan motivoituneita toimijoita, tukea tarjoava ympäristö sekä usein myös taitoja ja valmiuksia, joita ei ole perinteisesti vaadittu esimerkiksi julkisen sektorin kehittämistehtävien hoidossa (Hargreaves ym. 2013; Seppälä & Tenhunen 2012; Seyfang & Smith 2007). Mikäli kokeiltavat asiat ovat todella uusia, niiden voi olla vaikea löytää kiinnekohtia ja kotipesää nykyisistä sektorirakenteista. Tämä saattaa hankaloittaa taloudellisen ja muun tuen hankkimista. Lisäksi voimassa olevat säännökset tai niiden tulkinnat, asenteet ja ennakoluulot voivat lyödä kapuloita kokeilujen rattaisiin (Berg 2013).

Strategisten kokeilujen kohdalla olennaista on kuitenkin myös niiden vaikutuksen *laajentaminen* (van den Bosch 2010). Tämä voi olla haastavaa, koska esimerkiksi paikallinen kytkeytyneisyys on kokeiluille ominaista (Seyfang & Smith 2007). Laajemman vaikutuksen synnyttäminen voi vaatia, että kokeilussa on riittävästi tuttuutta ja yleisiä elementtejä. Mikäli vaikutuksen laajentamisessa ei onnistuta, kokeiluilla saadaan aikaan vain sekalaisia, pistemäisiä vaikutuksia, joista ei synny vipuvartta yhteiskunnan rakenteelliseen muutokseen. Jotta kokeiluilla voitaisiin edistää rakenteellisempaa muutosta, seuraavia ruohonjuuritason innovaatioiden edistämiseen tarkoitettuja keinoja (Seyfang & Smith 2007) voisi soveltaa strategisiin kokeiluihin laajemminkin:

- Tuetaan kokeiluja tavalla, joka huomioi niiden erityislaatuisuuden hankkeina.
- Integroidaan kokeiluihin toimintatutkimuksen tapaisia keinoja, jotta työn hedelmät voitaisiin sovittaa myös valtavirran järjestelmiin.

Strategisten kokeilujen ja kokeilevan toimintatavan voidaan ajatella kukoistavan tietynlaisessa sosiaalisessa ympäristössä. Tässä selvityksessä tällaisella *kokeilukulttuurilla* tarkoitetaan sosiaalista ympäristöä, joka

- 1) kannustaa kokeiluihin, ja joka
- 2) hyväksyy kokeilevalle toimintatavalle ominaiset piirteet kuten kevyen suunnittelun ja suuren epäonnistumisen riskin

Kokeiluyhteiskuntana taas voidaan pitää sellaista yhteiskuntaa, jossa tällainen kulttuuri on vallalla: käytössä erilaisia kannustimia kokeiluihin, esteet on raivattu ja kokeileva toimintatapa on yleistä eri tasoilla ja yhteyksissä.

2.3 Miten edistää rakennemuutosta kohti resurssiviisautta?

Resurssiviisaat kokeilut ovat nousseet agendalle aikana, jolloin kestävä kehityksen käsitteen lanseeranneesta Brundtlandin komitean mietinnöstä (World Commission on Environment and Development 1987) on kulunut jo neljännesvuosisata, mutta ilmastonmuutoksen hillinnän ja luonnonvarojen ehtymisen kaltaiset kysymykset haastavat yhä syvällisempiin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Sekä laajoja sosio-tekniisiä järjestelmiä että yksityistä kulutusta koskevissa tutkimuksissa on todettu, että järjestelmillä on tiettyjä vahvoja polkuriippuvuuksia (Unruh 2000), ja että myös kulluttajien käytäntöjen muuttaminen on vaikeaa (Fuchs & Lorek 2005; Jackson 2006).

Suunnittelukoulukunnan piirissä ajatellaan, että käsillä olevat ongelmat voidaan ratkaista hyvän suunnittelun ja suunnitelman huolellisen toteutuksen avulla. Vahva suunnittelukulttuuri oli tyypillistä ennen kaikkea 1960- ja 1970-luvuille, mutta perinne on jatkunut joillakin aloilla aina 2000-luvulle saakka (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998; Steurer & Martinuzzi 2005). Suunnittelukoulukunnan ideat ovat taustalla myös monissa laajoissa politiikkaohjelmissa kuten kestävä kehityksen strategioissa sekä ohjelmissa, joilla on pyritty vastaamaan resurssiviisautteen liittyviin haasteisiin.

Muun muassa Kansallisen kestävä kehityksen strategian (2006) sekä kestävä kulutuksen ja tuotannon KULTU-ohjelman (2005) arvioinnit (Berg 2011; Berg & Hukkinen 2011; Ramboll 2009) ovat kuitenkin monin paikoin tylyä luettavaa. Arvioissa päädytään muun muassa toteamaan, että muutamia yksittäisiä toimenpiteitä lukuun ottamatta on vaikea paikantaa ohjelmien suoria vaikutuksia: tietyissä tapauksissa ohjelmat ovat saattaneet edistää kestävä kehityksen aloitteita, mutta kaikkiaan niiden tulokset jäävät kauas komeista tavoitejulistuksista. Hallinnossa ja yhteiskunnassa laajemmin on myös selvää suunnittelu- ja ohjelmaväsymystä, mikä osaltaan rapauttaa laajojen kestävä kehitystä ja resurssiviisautta tavoittelevien strategioiden mahdollisuuksia.

Strategiakirjallisuudessa suunnittelukoulukunnan vastakohtaksi määritellään *oppimiskoulukunta* (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998; Steurer & Martinuzzi 2005). Oppimiskoulukunta korostaa epämuodollista strategiatyötä ja eri tahojen toimien keskinäistä sopeuttamista. Kyse on vähittäisestä muutoksesta, usein myös räppimisestä: vaivalloisesta etenemisestä haastavassa maastossa askel kerrallaan (Lindblom 1959).

Kestäviä rakennesiirtymiä (sustainability transitions) käsittelevässä kirjallisuudessa nostetaan esiin, että alun perin marginaalisilta näyttäneet ilmiöt, -toimijat ja -kokeilut voivat sopivien olosuhteiden vallitessa nousta valtavirran haastajiksi, ja että rakenteelliset muutokset voivat toisinaan tapahtua nopeastikin (Geels 2002; Geels 2011; Schot & Geels 2008). Suotuisia olosuhteita saattavat luoda esimerkiksi hyvin asetetut politiikkatoimet, mutta myös erilaiset muutokset keskeisten toimijoiden valtasuhteissa, vallitsevissa arvoissa tai ympäröivässä tuotantorakenteessa voivat avata mahdollisuuksia haastajille. Tämä ymmärrys on herättänyt uutta kiinnostusta ruohonjuuritasolta löytyviä edelläkävijäesimerkkejä ja kokeilevaa kehittämistä kohtaan.

Samalla keskitetyn vallan kritiikki on saanut hallinnon etsimään uusia poliittisia ohjauskeinoja (Jordan, Wurzel & Zito 2003): vapaaehtoisten sopimusten, tiedollisen ohjauksen sekä taloudellisten keppien ja porkkanoiden kaltaisten välineiden on toivottu antavan lisää tilaa käytännön toimijoille perinteiseen sääntelyyn verrattuna. Lisäksi esimerkiksi paikalliset kestävän kehityksen suunnitteluprosessit ovat avanneet uudenlaisia mahdollisuuksia kansalaisten osallistumiselle (Häikiö 2005).

Sekä osallistuvaa kansalaisyhteiskuntaa että kehittävää ruohonjuuritasoa voidaan pitää yhteiskunnan *sopeutumiskyvyn* (adaptiveness) ja *sitkeyden* (resilience) tärkeinä osatekijöinä. Muutoksen johtaminen tarkoittaa eri tasojen välissä toimimista, verkostojen hallintaa, tiedon integraatiota ja välittämistä, visiointia sekä eri ongelma-alueiden yhteensovittamista. Yksittäisten hankkeiden juntaamisen sijaan vireillä tulee olla useita erilaisia projekteja, joita toteutetaan tilaisuuksien tullen. (Geels, Hekkert & Jacobsson 2008; Gupta ym. 2010; Hargreaves ym. 2013; Leach ym. 2012; Loorbach 2007; Olsson ym. 2006). Laatikossa 1 listataan piirteitä, jotka luovat yhteiskunnalle edellytyksiä menestyä esimerkiksi niukkenevien resurssien aikoina.

Laatikko 1. Sopeutumiskykyisen yhteiskunnan piirteitä

Monimuotoisuus. Yhteiskunnalliseen toimintaan osallistuvilla kansalaisilla on erilainen tausta ja he näkevät ongelmat eri tavoin.

Oppimiskykyisyys. Yhteiskunnassa on vahva luottamus pääoma ja kyky keskustella epävarmuuksista ja ongelmista.

Itsenäisen muutoksen mahdollistaminen. Itsenäiseen muutokseen kannustetaan tarjoamalla tukea, tehokas pääsy tietoon ja muutosta tukevat suunnitelmat.

Kannustava johto. Johtajuus perustuu visiointiin, toimenpiteiden tukemiseen, omaan esimerkkiin ja/ tai yhteistyöhön kannustamiseen.

Hyvä resurssointi. Tärkeitä pääomia ovat esimerkiksi legitiimi valta ja raha sekä inhimilliset resurssit, kuten työ ja asiantuntijuus.

Reilu hallinto. Instituutioilla on julkinen tuki, sääntöjä pidetään oikeudenmukaisina ja hallintoa vastaanottavaisena, reaktioherkkänä ja vastuullisena.

(Gupta ym. 2010)

Taustatrendejä kokeilujen nousulle ja ymmärrystä strategisten kokeilujen toimintamekanismeista voi etsiä myös hallinnon tutkimuksen ulkopuolelta. Esimerkiksi *yriyksen tuotekehityksen ja innovaatiotutkimuksen* piirissä kehitys on kulkenut keskusjohtoisesta teknologian kehittamisestä käyttäjien osallistamiseen, design-ajatteluun ja erilaisten toimijoiden roolia korostavaan innovaatioiden ekosysteemiajatteluun (ks. esim. Carayannis & Campbell 2009). Kentällä vaikuttaa myös ohjelmistojen kehitystyöstä kumpuava notkea (agile) kehittäminen, joka korostaa

kevyttä suunnittelua, lyhyitä kehityssyklejä ja runsasta prosessin aikana tapahtuvaa vuorovaikutusta vaihtoehtona raskaalle suunnittelulle ja laadittujen suunnitelmien uskolliselle toteutukselle. Erityisen kiinnostavia ajatuksia kokeilevan otteen kehittämiseksi löytyy aloittelevien yritysten "lean startup" -kirjallisuudesta, jossa ideana on pyrkiä oikeiden kysymysten äärelle mahdollisimman nopeasti ympärillä olevista ilmiöistä oppien. (The Lean Startup 2014; Tuulenmäki 2010).

Mikäli kokeilukulttuurin nousulle halutaan hakea vaikuttimia yritysten ja yhteiskunnan kehitystyön ulkopuolelta, ilmiö voitaisiin ehkä myös liittää itse tekemisen ja käsityöammattien arvostuksen lisääntymiseen. Kyse on siitä, ettei tietämistä ja ajattelua arvosteta kohtuuttomasti tekemiseen verrattuna, ja että amatöörien tietotaidolle annetaan arvoa ammattilaisten rinnalla. Kokeilukulttuurin idea onkin tavallaan uusvanha: kokeillen on kehitetty iät ja ajat, kunnes tekeminen ja miettiminen teollisen vallankumouksen ja suunnittelukulttuurin nousun myötä eriytettiin.

3 Aineisto ja menetelmät

Tämä selvitys perustuu paitsi edellä esitellylle kirjallisuudelle myös marras–joulu-kuun 2013 aikana kerätylle empiiriselle materiaalille. Materiaalia on kerätty seuraavasti:

- Järjestämällä *viiden resurssiviisaan kokeilun vetäjille ja keskeisille toimijoille* (osallistujina yhteensä 7 henkilöä; 2 henkilön ryhmähaastattelu toteutettiin myöhemmin) työpaja, jossa käytiin läpi kokeilujen keskeisiä osia, vaikutuksia, haasteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi pohdittiin laajemmin kokeilukulttuurin potentiaalia ja edistämiskeinoja. Työpaja kesti kolme tuntia. Sen materiaalit ja osallistajat löytyvät tämän selvityksen liitteistä 1 ja 2.
- Haastattelemalla hankkeen kannalta tärkeitä *jyväskyläläisiä vaikuttajia* (7 henkilöä) siitä, miten he arvioivat resurssiviisaita kokeiluja, niiden vaikuttavuutta, kokeilujen avaamia näkymiä ja onnistumisen edellytyksiä. Teemahaastattelut toteutettiin osittain kasvokkain (5 kpl), osittain puhelimitse (2 kpl). Haastattelut kestivät 15 minuutista tuntiin, useimmiten noin 45 minuuttia Teemahaastattelujen runko ja lista haastatelluista vaikuttajista löytyvät selvityksen lopussa olevista liitteistä 3 ja 4.
- Järjestämällä *asiantuntijatyöpaja* Helsingissä yli 20 asiantuntijalle. Asiantuntijatyöpajassa käytiin läpi selvitystyön alustavia tuloksia ja pohdittiin kokeilukulttuurin vaikutusmekanismeja, haasteita, mahdollisuuksia ja edistämiskeinoja. Työpaja kesti kolme tuntia. Sen materiaalit ja osallistajat löytyvät liitteistä 5 ja 6.

Teemahaastatteluissa ja työpajoissa sovellettiin niitä varten valmisteltuja materiaaleja melko vapaasti. Tarkoituksena oli nostaa esiin ne kysymykset ja teemat, joita haastateltavat pitivät olennaisina sekä Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen että laajemmin strategisten kokeilujen yhteydessä. Haastatteluista ja työpajoista tehtiin muistiinpanoja. Varajärjestelmänä käytettiin äänitystä.

Analyysivaiheessa empiirisen materiaalin sisällöt jaoteltiin teemoittain kirjallisuuden ja alustavan aineistoon tutustumisen perusteella. Täältä pohjalta syntyi luvun viisi jaottelu strategisten kokeilujen vaikutusmekanismeista. Ajatuksena on, että Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut tarjoavat kiinnostavia ja monipuolisia näkymiä siihen, miten strategiset kokeilut voivat toimia. Koska kyse on kuitenkin sangen rajallisesta aineistosta, työhön onkin syytä suhtautua eräänlaisena tapaustutkimuksena, joka avaa näkymiä mutta ei naulaa kiinni yhtä totuutta (Hammersley & Gomm 2000; Yin 2009).

4 Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut

Vuonna 2013 toteutettuja Jyväskylän resurssiviisaita kokeiluja käynnistettiin 15, ja niistä 14 saatiin vietyä loppuun. Kokeilujen vaikutuksia ja erityisesti ympäristöhöytyjä arvioitiin Mattisen ym. (2014) selvityksessä. Tämän pohjalta valittiin jatkoon kolme pilottia, joissa on aineksia ainakin neljästä kokeilusta. Jatkoon valittuja olivat (Sitra 2013):

- joukkoliikenteen käytön lisäämiseen tähtäävä Bussiloikka
- ekotehokkaaseen asumiseen liittyvä Resurssiviisas asuminen sekä
- maa-aineksen käytön järjeistämiseen tähtäävä Massainfo

Kuvaukset ja arviot kaikista 14 kokeiluista löytyvät Mattisen ym. (2014) selvityksestä. Tässä selvityksessä perehdyttiin tarkemmin viiteen kokeiluun, Mukaan haluttiin erityyppisiä, käytännön toimenpiteitä sisältäviä kokeiluja. Mukaan valikoituneet kokeilut olivat: Ruokahävikki, LähiApu. Könkkölä green care, Viisaasti valaistu taloyhtiö ja Massainfo. Näistä osa, Ruokahävikki, Viisaasti valaistu taloyhtiö ja Massainfo, painottuivat enemmän ympäristöhankkeiksi, kun taas LähiApu ja Könkkölä green care -kokeiluilla oli vahva sosiaaliseen hyvään tähtäävä agenda. Läheiseen tarkasteluun otettujen kokeilujen joukossa oli paljon näkyvyyttä saaneita hankkeita, kuten Ruokahävikki ja LähiApu, mutta myös vähemmälle huomiolle jääneitä kokeiluja kuten Massainfo. Kaikkiaan valituille kokeiluille oli kuitenkin yhteistä jonkinlainen onnistuneisuus. Tämä yhdessä kokeilujen muiden profiiliominaisuuksien kanssa on myös vaikuttanut käsillä olevan selvityksen sisältöihin ja korostanut esimerkiksi kokeilujen mahdollisuuksia haasteiden kustannuksella. Tässä luvussa esitellään tiivistelmät mukaan valittujen kokeilujen keskeisistä sisällöistä, vaikutuksista ja mahdollisista jatkokuvioista. Kokeiluja käsitellään myös luvun viisi analyysin yhteydessä. Lisätietoja löytyy Mattisen ym.(2014) selvityksestä)

Kokeilu 1: Ruokahävikki

tavoite: ruokahävikin vähentäminen samalla lisäten alueen yhteisöllisyyttä

toteuttaja: Jyväskylän kaupungin ruokapalvelu Kylän Kattaus

toteutus: Keljon palvelutalossa 17.–30.6.2013 ja Vaajakummun koulussa 19.–31.8.2013.

- Julkisiin palveluihin liittyvissä keittiöissä kuten päiväkodeissa, kouluissa ja palvelutaloissa jää päivittäin yli pieniä määriä lämmintä ruokaa. Nykylainsäädännön mukaan ruuan jäädyttäminen ja myyminen tai uudelleenkäyttö on kiellettyä, ja ylijäänyt ruoka päättyy jätteeksi. Kahden viikon aikana palvelutalossa ja koulussa tarjottiin tähdelounasta 1-1,5 euron hintaan varsinaisen ruokailuajan päätyttyä, jos ruokaa oli jäänyt linjastoon. Kokeilun aikana tähdelounaalla kävi yhteensä noin 300 ihmistä.
- Kokeilu vähensi kasvihuonekaasupäästöjä ja luonnonvarojen käyttöä jopa 90 prosentilla vertailutilanteeseen verrattuna sekä lisäsi ruokailijoiden sosiaalisia kontakteja. Kokeilu sai hyvää palautetta asiakkailta ja paljon medianäkyvyyttä, myös valtakunnallisissa tiedotusvälineissä.
- Keljon palvelutalossa osa maksavista asiakkaista siirtyi tähderuokailijoiksi, eikä kokeilua ollut mielekästä jatkaa. Vajaakummun koululla sekä asiakkaat että toteuttaja olivat tyytyväisiä, ja kokeilu sai jatkoa. Laajentamispotentiaalin todettiin olevan paras sellaisissa ruokaloissa, joissa tarjotaan maksuttomia lounaita. Jyväskylässä on laskettu, että kokeilun laajentaminen kaikkiin kaupungin palvelutaloihin ja kouluihin pienentäisi ruokahävikkiä vuodessa vähintään 50 000 aterialla.
- Useilla paikkakunnilla on tehty ruokahävikkiin liittyviä aloitteita Jyväskylän mallin pohjalta.

Kokeilu 2: LähiApu

tavoite: syrjäseutujen palvelujen saatavuuden parantaminen lähiratkaisuilla

toteuttaja: Pohjoisen Korpilahden yhteistyöyhdistys ry (Poko)

toteutus: 9.9 –11.10.2013 Jyväskylään kuuluvan Korpilahden pohjoisilla kylillä, Tikkala keskuspaikkana

- Pitkien etäisyyksien sivukylillä palveluiden saaminen edellyttää usein liikumista kaupunkien keskustoihin. Korpilahden pohjoisilla kylillä kokeiltavia lähiratkaisuja olivat terveydenhoidon palveluja tarjonnut kiertävä kylähoitaja ja arkipäivän pyörittämiseen kuten siivoukseen ja lastenhoitoon apua tarjonnut kiertävä kyläpiika. Yhteistyötä tehtiin muun muassa lääkäreiden ja KELAn kanssa. Myös kimpakyytien järjestämistä kokeiltiin.
- Kokeilu vähensi kuljetustarvetta ja käyntejä kaupungin keskustassa. Kylähoitaja ja kyläpiika mahdollistivat nopean avun ja joustavat sekä toistuvat käynnit asiakkaiden luona. Kokeilu synnytti uusia verkostoja eri toimijoiden välille sekä lisäsi yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Hanke oli paljon esillä paikallisessa mediassa mutta myös laajemmin.
- Lähiavulle oli runsaasti kysyntää. Sen kehittäminen Jyväskylän sivukylillä jatkuu. Kimpakyytiverkosto tihentyy ja yhteyksiä julkiseen sektoriin pyritään tiivistämään. Esimerkiksi Tikkalassa saatiin lupa järjestää influenssarokotukset omassa kylässä poiketen Jyväskylässä päätetystä keskitetystä mallista.

Kokeilu 3: Könkkölä green care

tavoite: aktivoida ja kuntouttaa työttömiä nuoria green care -toiminnan avulla

toteuttaja: Jyväskylän kaupunki ja kaupungin työllisyyspalvelujen Nuorten Taidetyöpaja

toteutus: 25.–29.11.2013 luonto- ja perinneviikkotapahtuma Könkkölän virkistystilalla

- Työllistämistoiminta kaipaa uusia toimintaympäristöjä. Jyväskylän kaupungin henkilöstön virkistyskäytössä ollut Könkkölän tila on ollut pitkään vajaakäytöllä. Luonto- ja perinneviikkotapahtumassa Könkkölässä kokeiltiin luonto- ja eläinavusteista green care -menetelmiä osana työllistämistoimintaa. Työttömät nuoret isännöivät tilalla tulleita vieraita kuten lapsia, nuoria, ikäihmisiä ja kehitysvammaisia.
- Kokeilun vaikutukset olivat erityisesti sosiaalisia. Kokeilu toi nuorille onnistumisen elämyksiä ja sai nuorissa aikaan uudenlaista aktivoitumista. Kokeilu loi pohjaa myös kulttuurihistoriallisesti arvokkaan tilan säilymiselle ja resurssiviisaalle tyhjien tilojen hyödyntämiselle.
- Kokeilun tuomien hyvien kokemusten myötä green care -toiminta pyritään ottamaan pysyvämmäksi osaksi nuorten kuntouttavaa työpaja-toimintaa. Ajatus alueellisten tai paikallisten pk-yrittäjien green care -verkostosta itää, ja kokeilu on pehmittänyt maata myös kaupungin keskeisten päättäjien keskuudessa.

Kokeilu 4: Viisaasti valaistu taloyhtiö

tavoite: taloyhtiön ulkovalaistuksen uusiminen energiatehokkaaksi osallistavan päätöksenteon avulla

toteuttaja: Jyväskylän kestävä kehitys JAPA ry

toteutus: syys–joulukuussa 2013

- Taloyhtiöiden ulkovalaistuksessa aiemmin käytetyt, runsaasti energiaa kuluttavat elohopeavalaisimet poistuvat EU:n energiatehokkuusdirektiivin myötä vuonna 2015. Kokeilussa jyväskyläläisen taloyhtiön ulkovalaistus uusittiin energiatehokkaammaksi vaihtamalla vanhat elohopeavalaisimet ja hehkulamput uusiin, energiapiiheihin led-valaisimiin. Kokeilu toteutettiin vuorovaikutteisen päätöksentekoprosessin avulla yhdessä asukkaiden, isännöitsijän ja asiantuntijoiden kanssa.
- Asukkaat olivat hyvin kiinnostuneita osallistumaan ja vaikuttamaan. Taloyhtiö säästää jatkossa energiaa jopa 75 prosenttia lähtötilanteeseen verrattuna.
- Kokeilu toimi hyvänä esimerkkinä lähiympäristölle: Naapuritaloyhtiö suunnittelee vastaavanlaista muutosta. Lisäksi kokeilu valittiin pohjaksi uudelle Resurssiviisas asuminen -pilotille, joka sai Sitralta jatkorahoituksen.

Kokeilu 5: Massainfo

tavoite: maamassojen hyötykäytön tehostaminen niiden syntypaikalla tai lähialueilla tiedonvaihtoa parantamalla

toteuttaja: Jyväskylän kaupunki / Maankäyttö

toteutus: touko–syyskuussa 2013

- Rakentamisen seurauksena syntyvien maamassojen kuljettamisesta aiheutuu runsaasti raskasta liikennettä ja meluhaittoja. Lisäksi maa-aineksia väliavarastoidaan, ja käyttökelpoisia jakeita päätyy loppusijoitukseen. Massojen hyödyntämisen haasteena on tiedonkulku. Maamassojen hallinnan tiedonvaihtoa kaupungin ja ulkopuolisten toimijoiden välillä yritetään parantaa tietojärjestelmällä. Kokeilussa luotiin pohja tälle järjestelmälle.
- On arvioitu, että massainfo-sovelluksen aktiivinen käyttö voisi laskea maa-ainesten kuljetuskustannukset jopa puoleen. Tiedonkulun parantamisella olisi näin sekä ympäristö- että taloudellisia hyötyjä.
- Maa-ainesten resurssitehokkuuden haasteet koskevat kaikkia Suomen kaupunkiseutuja. Myös Jyväskylän ulkopuolella on laajaa kysyntää kehitettävän kaltaiselle sovellukselle. Massainfo valittiin yhdeksi kolmesta kokeilusta, jotka saivat Sitralta jatkorahoituksen pilotointia varten. Jyväskylän seudun massainfo-palvelu aiotaan ottaa käyttöön ensi vuoden aikana.

5 Analyysi: Strategisten kokeilujen toimintamekanismit

Tässä luvussa käsitellään strategisten kokeilujen ja kokeilukulttuurin mahdollisia vaikutusmekanismeja Jyväskylän resurssiviisaisten kokeilujen ja aiemman kirjallisuuden pohjalta. Vaikutuspolut on jäsennetty neljän toisiinsa linkittyvän teeman alle, ja lopuksi mahdollisia vaikutuksia vedetään yhteen johtamisen ja kehittämistyön näkökulmasta. Kaikkiaan kokeilujen tarkastelukulmia ovat:

- Oppiminen
- Osallistaminen
- Julkisen keskustelun synnyttäminen
- Rakenteiden ja käytäntöjen haastaminen
- Johtamisen ja kehitystyön tukeminen

5.1 Kokeilut oppimisen paikkoina

Kokeilujen merkitys oppimiselle korostui Jyväskylän resurssiviisaita kokeiluja käsittelevässä aineistossa, ja oppiminen on keskeinen teema myös strategisia kokeiluja käsittelevässä kirjallisuudessa. Erityislaatuista kokeilujen kautta oppimiselle ovat ennen kaikkea ideoiden *konkretisointi* sekä tähän liittyvä *henkilökohtaisten kokeusten* tuottaminen kokeilujen vaikutuspiirissä oleville.

Jos kokeilujen merkitystä oppimiselle purkaa auki, kaikkein selkein merkitys kokeiluilla on uusien asioiden *testaamisessa* ja siten kehitystyöhön liittyviin välittömiin, käytännöllisiin tiedontarpeisiin vastaamisessa: Toimiiko idea? Minkälaisia periaatteellisia ja teknisiä seikkoja pitää huomioida, jotta idea saadaan toimimaan? Ketä henkilöitä pitää osallistaa prosessiin? Esimerkiksi Anssi Tuulenmäki (2010) on korostanut kokeilujen testiluonnetta, ja hän paikantaakin kokeilut osaksi prosessia, jossa usein monia epäonnistumisia sisältävä kokeilujen sarja johtaa paremman onnistumisenusteen pilottiin. Kokeilujen testiluonne korostui myös suuressa osassa Jyväskylän resurssiviisaita kokeiluja, erityisesti valtakunnallisestikin pioneerihenkisissä tapauksissa kuten Jyväskylän syrjäkylillä toteutetussa LähiApu-kokeilussa.

Mikäli kokeiluja kuitenkin tarkastellaan osina laajempia, rakenteellisia muutosprosesseja, niiden merkitys oppimiselle on syytä ulottaa idean testaamista laajemmalle (Brown & Vergragt 2008; McFadgen 2012). Esimerkiksi Jyväskylän resurssiviisaushankkeen tapauksessa tuotiin esiin, miten kokeilut ovat *havainnollistaneet* uutta resurssiviisauden käsitettä ja vaikuttaneet siten yhteiskunnalliseen oppimiseen. Erityisesti paljon julkista huomiota saaneet kokeilut, kuten ruokahävikin vähentämiskokeilu, ovat tehneet laajemmillekin piireille ymmärrettäväksi sen, mitä uudella resurssiviisauden käsitteellä tarkoitetaan. Kokeilut ovat siis muodostuneet arkea lähellä oleviksi tarinoiksi siitä, minkälaisia ulottuvuuksia abstrakti resurssiviisauden käsite sisältää.

Kokeilujen havainnollistava vaikutus voi kuitenkin ulottua myös konkreettisia tarinoita syvemmälle. Koska monet Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut, kuten ilmaisen joukkoliikenteen kokeilupäivä, olivat avoimia sangen laajoille osallistujajoukoille, ne tarjosivat henkilökohtaisia kokemuksia monille. Kokeiluihin osallistumalla tai niitä havainnoimalla eri tahot saattoivat muodostaa monenlaisiin *aistimukseen ja tunne-elämyksiin* pohjautuvia mielikuvia kokeiltavana olevista asioista ja yhdistää nämä henkilökohtaiset kokemukset aiempiin tieto- ja kokemusvarantoihin (Berg 2012).

Esimerkiksi Viisaasti valaistu taloyhtiö -kokeiluissa asukkaille tarjottiin mahdollisuus havainnoida uusia valaisinvaihtoehtoja niiden tulevilla paikoilla, ja myös Könnkölän green care -kokeilussa useita kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden keskeisiä toimijoita osallistui toimintaviikkoon paikan päällä. Molemmissa tapauksissa näillä kokemusten tarjoamisen paikoilla nähtiin olevan merkittävä vaikutus hyvän lopputuloksen kannalta. Esimerkiksi valaisinten valintaprosessissa jätettiin ulkopuolelle kaikkien niiden toimittajien vaihtoehdot, joihin ei päästy henkilökohtaisesti tutustumaan. Könnkölän tapauksessa taas päättäjien osallistamisen katsottiin johtaneen siihen, että green care -menetelmät ovat vihdoin saaneet jalansijaa kaupungin sosiaali- ja terveyssektorin menetelmäpaletissa.

Sekä havainnollisuuden että moniaistillisia ärsykeitä tarjoavan luonteensa takia kokeilut voivat olla tehokkaita välineitä uusien asioiden koskevan tiedon ja keskustelun levittämisessä sekä yhteiskunnallisesti haastavien teemojen käsittelyssä ja asenneilmapiiriin vaikuttamisessa. Näitä teemoja käsitellään tarkemmin jäljempänä osallistumisen ja julkisen keskustelun edistämisen yhteydessä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kokeilut ovat tehokas tapa luoda monipuolista *näyttöä* ja tuoda sitä myös keskusteltavaksi yhteiskunnan eri tasoille ja sektoreille. Kokeilut avaavat uusien ideoiden, teknologioiden ja toimintatapojen mahdollisuuksia ja haasteita kouriintuntuvasti. Ne voivat hälventää pelkoja ja osoittaa riskejä. Lisäksi tällaisiin läheisiin tapausesimerkkeihin vetoaminen voi tarjota yhteiskunnan kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa vahvempia välineitä kuin laajempiin aineistoihin perustuvat mutta kaukaisemmat ja tuloksiltaan abstraktit tutkimukset. Jyväskylän kokeilijoiden haastattelussa todettiin, että yhteiskunnallisen oppimisen näkökulmasta kokeilut sopivat erityisen hyvin eräänlaisiin rajatapauksiin, joiden kautta voidaan keskustella laajemmista ja periaatteellisemmista teemoista.

Samalla on tärkeää varmistaa, ettei yksittäisiä kokeiluja *ylitulkita*. Kuten monet Jyväskylän kokeilijoista korostivat, epäonnistuminen yhdellä paikkakunnalla tai yhdellä tavalla toteutettuna ei vielä tarkoita, että idea olisi huono ja lopullisesti toteuttamiskelvoton. Vastaavasti onnistuminen yksittäisessä kokeilussa ei takaa laajempaa menestystä. Tämä pätee varsinkin, mikäli kokeilut hahmotetaan pikaisiksi testeiksi, joita tehdään vähäisen suunnittelun ja valmistautumisen pohjalta. Esimerkiksi ruokahävikin vähentämiskokeilussa pääteltiin, ettei tähdelounaan myynti sovi paikkoihin, joissa käy maksavia asiakkaita. Idean jatkokehittämisessä kuitenkin pohdittiin, että ajatuksen soveltaminen voisi kaikesta huolimatta olla mahdollista, mikäli tähdelounaita tarjottaisiin vain tietyille asiakasryhmille. Vastaavasti voisi ajatella, että tähdelounaan ilmaisjakelu voisi toimia tapauksissa, joissa ruokailijoiden mahdollisuus ajalliseen joustoon on pieni. Sekä kokeilujen onnistumisen että epäonnistumisen reunaehdot on syytä tarkastella avoimin mielin. Kokeilujen ilmeisenä riskinä on kuitenkin, että tapauksissa, joissa ollaan jo valmiiksi epäluuloisia kokeiltavaa asiaa kohtaan, epäonnistuminen lukitsee vastarinnan lopullisesti ja antaa myös vahvan välineen puolustaa tätä asemaa (vrt. Jowell 2003).

Lopulta on syytä korostaa, että kokeilujen tehokas käyttö oppimisen välineinä vaatii ilmapiiriä, jossa *epäonnistuminen* on sallittua. Tämä lupa epäonnistua teki resurssi-viisaista kokeiluista poikkeuksellisen mielekkäitä hankkeita myös jyväskylän kokeilijoiden mielestä. Kokeilujen edistäminen ja kokeilevan kehittämisen kukoistus voivat vaatia tuekseen tietynlaisia arvoja, normeja ja toimintatapoja, jotka poikkeavat siitä, mihin suunnittelukeskeisessä yhteiskunnassa on totuttu (Berg 2012). Siksi on myös mielekästä puhua kokeilukulttuurista tai -yhteiskunnasta

5.2 Kokeilut osallistumisen kenttinä

Aineistoon kuuluvissa haastatteluissa keskusteltiin oppimisen ohella paljon myös osallistumisesta sekä sen merkityksestä, että erilaisia toimijoita saadaan mukaan kokeiluihin. Kokeilut voidaan nähdä tapana osallistaa keskeisiä tahoja ja/tai laajempia joukkoja muutosprosesseihin (Bulkeley & Castán Broto 2013; Schot & Geels 2008; Seyfang & Smith 2007). Näin kokeiluja voidaan pitää yhtenä osallistavan kehittämisen välineenä, jossa omaksi koettua aluetta pyritään laajentamaan, ja ”niiden jutusta” yritetään tehdä ”meidän juttua”. Resurssiviisaisten kokeilujen katsottiin onnistuneen tässä hyvin muun muassa avoimen ja ennakkoluulottoman ilmapiirin takia. Onnistuneena osallistumisen kannalta pidettiin myös sitä, että monet kokeiluista *yhdistelivät erilaisia näkökulmia* kuten taloudellisen ja sosiaalisen hyvän tavoittelua ympäristönäkökulmaan. Laajana pyrkimyksenä voidaan pitää yhteiskunnallisen vastuunoton ja aloitteellisuuden lisäämistä. Myös huumorilla oli osansa joissakin kokeiluissa kuten Naurattavissa/naurettavissa matkoissa, jossa pääsi tunnustamaan, miten lyhyitä matkoja on tullut autoiltua.

Strategisten kokeilujen itsensä onnistuminen vaatii usein osallistavaa ja avointa otetta. Esimerkiksi LähiApu-kokeilu nojasi useita vuosia kestäneelle yhteistyön ja *verkostojen* rakennusprosessille, joka loi läheisiksi ja tutuiksi koetut raamit uuden asian testaamiselle. Samoin Viisaasti valaistu taloyhtiö -kokeilussa huomattiin tiettyjen *portinvartijoiden* (Kaskinen ym. 2009), tässä tapauksessa isännöitsijöiden, keskeinen rooli taloyhtiön toiminnassa. Monet kokeilut korostivat myös yhteistyökumppaneiden valintaa hankkeen onnistumisen avaintekijänä.

Samalla useissa haastatteluissa nousi esiin, miten tärkeää kokeilun toteuttamisen näkökulmasta oli ollut se, että Jyväskylän kaupunki ja Sitra muodostivat hankkeelle taustatuen. *Vahvat taustatahot* antoivat uudenlaiselle toiminnalle oikeutuksen. Niiden mukanaolo myös tasoitti tietä päästä paikalliseen ja alueelliseen mediaan, mikä oli esimerkiksi LähiAvun tapauksessa tärkeää itse kokeilun onnistumiselle ja monessa muussa tapauksessa keskeistä vaikuttavuuden ja verkostojen levittämisen kannalta.

Jäykät hallintorakenteet ja osallistumiskulttuurit eivät aina tehneet yhteistyöstä helppoa. Jotkut kokeiluista herättivät myös negatiivisia reaktioita niissä piireissä, jotka eivät itse hyötäneet uudesta toimintatavasta. Esimerkiksi Ruokahävikki-kokeilussa jotkut henkilökuntaan kuuluvat olisivat halunneet päästä osallisiksi ilmaisesta tähdelounaasta. Lisäksi sekä Ruokahävikki että LähiApu nostivat huolta *kilpailun vääristämisestä* alan kaupallisten toimijoiden keskuudessa. Myös Massainfon kohdalla toteutuksen haasteeksi on noussut kuljetusyrityksien intressi pitää maa-aineksia koskevat tiedot ominaan. Monissa uutta luovissa kokeiluissa onnistuttiin silti kaatamaan raja-aitoja ja voittamaan ennakkoluuloja.

Kaikkiaan kokeilujen synnyttämää ilmapiiriä kuvailtiin innostuneeksi ja positiiviseksi, ja kokeilujen nähtiin *houkuttelevan erilaisia tahoja aktiivisiin yhteydenottoihin*. Esimerkiksi Jyväskylän kaupunki on saanut kymmenkunta yhteydenottoa muualla Suomessa toimivilta pk-yrityksiltä resurssiviisaiden kokeilujen saaman julkisuuden myötä. Myös monet yksittäisten kokeilujen vetäjät kertoivat saaneensa yhteistyötarjouksia ja muita yhteydenottoja. Kokeilujen yhdeksi ominaispiirteeksi mainittiinkin se, että laajan osallistamisen sekä avoimen ja ennakkoluulottoman ilmapiirin luomisen kautta haaste jää kytämään yhteiskuntaan laajemmin.

Samalla kiinnostava, strategiaan kokeiluihin liittyvä laajempi kysymys on se, missä määrin kokeiluihin liittyvä konkreettisuus ja toiminnallisuus auttavat *ylittämään sanalliseen kehittämistyöhön liittyviä haasteita*. Esimerkiksi tämän selvityksen asiantuntijatyöpajassa nähtiin, että toiminta auttaa yhteisen kielen löytämisessä, ja että jaettu ymmärrys luo hyvän pohjan yhteisen tulevaisuuden rakentamiselle (ks. myös Tuulenmäki 2010). Myös jo Ulf Himmelstrandin (1960) pioneiritutkimuksissa tuotiin aikoinaan esiin, että todennäköisyys luovalle ja rakentavalle muutokselle lisääntyy, kun osallistujien keskinäinen kanssakäyminen sisältää suhteessa enemmän toimintaa ja suhteessa vähemmän kielellistä vuorovaikutusta (Edelman 1985). Voitaisiin kokeiluja käyttää strategisesti esimerkiksi yhteiskunnallisesti polarisoituneiden tai muuten haastavien kysymysten (”too hot to handle” -kysymykset, ks. Tukker 2008)) ratkaisussa? Tähän teemaan pitäisi vielä pureutua syvemmin myöhemmissä tutkimuksissa, koska Jyväskylässä kokeillut asiat saattoivat kyllä olla tavalla tai toisella haastavia mutta niistä yksikään ei toiminut esimerkiksi jonkin pitkän ja repivän poliittisen keskustelun ytimessä. Olisi kiinnostavaa tarkastella lähemmin myös sitä, miten kokeiluilla voitaisiin lähestyä ”normaaliksi” koetun tuolla puolen olevia asioita tai teemoja, joihin liittyy vahvoja intressejä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi puhtauteen liittyvät kysymykset tai radikaalit muutokset liikenteeseen liittyvissä maksuissa (Shove & Walker 2010).

Asiantuntijatyöpajassa heräsi myös pitkäkö keskustelu siitä, minkälaista fasilitointia ja *osallistavia menetelmiä* kokeilut kaipaisivat tuekseen: Minkälaisilla materiaaleilla ja verkostoilla työtä voitaisiin tukea? Miten siihen voitaisiin kouluttaa? Näissä keskusteluissa kokeilut linkittyivät lähidemokratian ja hallinnon avoimuuden lisäämisen kaltaisiin trendeihin, jolloin keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa osallistumisen aitous ja kokeilujen kytkeytyminen kenttään. Onnistuneilla menetelmävalinnoilla esimerkiksi osallistujien motivaatiota voidaan lisätä ja prosessin hyväksyttävyyttä ja oppimistuloksia parantaa. Keskeistä on muun muassa se, että eri sidosryhmät kohdataan prosessin eri vaiheissa. Tämä vaatii prosessien vetäjiltä osaamista ja avoimuutta, jotta osallistuminen ei jää pinnalliseksi tai näennäiseksi. Toisaalta kokeiluihin voitaisiin kuitenkin liittää myös järeämpiä paikallisdemokratian välineitä kuten kunnallisia kansanäänestyksiä. Näin tehtiin esimerkiksi Tukholmassa ruuhkamaksukokeilun yhteydessä (Berg 2012). Myös Suomessa juuri käyttöön otetut kansallisen tason kansalaisaloitteet ja jo pidemmän aikaa käytössä olleet kuntalaisaloitteet voisivat olla hedelmällisiä kokeiluja liikkeelle panevia voimia. Joka tapauksessa kokeiluihin ei ole syytä suhtautua naiivisti kaikille avoimena irtokarkkipussina (Bulkeley & Castán Broto 2013), ja siksi myös ammattimaisen fasilitoinnin hankkiminen voi olla kokeilujen kohdalla paikallaan.

5.3 Kokeilut julkisen keskustelun herättäjinä

Yksi keskeisistä Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen yhteydessä nostetuista teemoista oli kokeilujen saama mediahuomio. Haastatteluissa nousi esiin, että verrattuna moniin laajamittaisiin kehittämishankkeisiin, strategiaprosesseihin ja tutkimuksiin, pienimuotoiset ja arkiset kokeilut näyttävät saavan suhteettoman paljon palstatilaa. Haastattelujen perusteella arkisuutta, maanläheisyyttä ja pienimuotoisuutta voi kuitenkin pitää juuri kokeilujen mediakiinnostavuuden keskeisenä ominaisuutena: ne yhdistävät jonkin *konkreettisen, ajan ja paikan suhteen rajatun toiminnan laajempaan tematiikkaan* – avaavat sen ulottuvuuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Näin kokeiluja käsittelevien kertomusten avulla voidaan avata vaikeita teemoja ja resurssiviisauden kaltaisia uusia ja abstrakteja käsitteitä helposti lähestyttävällä tavalla. Mikäli näin synnytetään yleisemmin tunnettuja ilmiöitä, voidaan luoda konkreettisia symboleja, eräänlaisia yhden sanan tarinoita, laajoille kehityskuluille, haasteille ja tavoitteille (Bulkeley & Castán Broto 2013; Edelman 1985; Seyfang & Smith 2007).

Olennaista mediakäsittelyn ja siten julkisen keskustelun lisäämisen kannalta on myös se, että kokeiluista on helpompi saada kiinnostavaa ääntä ja kuvaa kuin esimerkiksi jostakin korkealentoisesta julistuksesta tai ohjelmasta. Jyväskylän resurssiviisaita kokeiluja pidettiin myös teemoiltaan rohkeina, herättelevinä ja siten julkisen keskustelun kannalta herkullisina. Tämänäköisiä strategisia kokeiluja voi hyvällä syyllä pitää *kustannustehokkaana mahdollisuutena nostaa vaikeita teemoja yhteiskunnalliseen keskusteluun*.

Samalla kokeilijoiden haastatteluista nousi esiin, ettei mediahuomio ollut tullut ilmaiseksi, vaan se oli vaatinut runsasta ajankäyttöä, sitoutumista ja osaamistakin. Monet myös näkivät, että ilman vakavasti otettavien taustatahojen, kuten Sitran ja Jyväskylän kaupungin, mukanaoloa, vastaavaa huomiota ei olisi syntynyt. Taustatahojen mukanaolo tavallaan alleviivasi sitä näkökulmaa, että jokin yksittäinen kokeilu linkittyy laajempaan kokonaisuuteen ja pidempiin kehityskaariin.

Vaikka lähes kaikki lähempään tarkasteluun valittujen kokeilujen toimijat olivat tyytyväisiä saadun mediahuomion määrään, 14 toteutuneeseen kokeiluun mahtui myös monia sellaisia, jotka eivät juuri paistatelleet julkisuuden valokeilassa. Näiden joukossa oli mukana monia viestinnällisiä hankkeita kuten autoilutunnustuksiin ja pyöräilyn edistämiseen keskittynyt Naurattavat/naurettavat matkat sekä esimerkiksi hyönteisten syömisestä videon julkaissut Myytinmurtajat. Verrattuna eniten huomiota saaneisiin kokeiluihin, monet varjoon jääneet hankkeet olivat painotuksiltaan vähemmän toiminnallisia eivätkä ne tarjonneet suorita ratkaisuja laajemmin tapetilla olleeseen ongelmaan kuten syrjäkylien palvelujen kaikkoomiseen (vrt. LähApu) tai syömäkelpoisen ruokajätteen suureen määrään (vrt. Ruokahävikki). Koska hankkeissa oli ihan hyvät ideat, niiden tulos olisi voinut olla parempi, jos ne olisi kytketty osiksi laajempia samaan teemaan liittyviä kokeilukokonaisuuksia, tai jos niiden konkreettisuuden astetta olisi itsessään lisätty. Kaikkiaan tämä havainto kannustaa kuitenkin pitämään kiinni siitä ajatuksesta, että kokeilevassa kehittämisessä olennaista on konkreettinen toiminta, ja että ainakin yksi toimiva strategisen kokeilun malli on sellainen, joka haastaa rakenteita uudenlaisia toimintatapoja testaamalla.

Julkisella huomiolla voi olla *erilaisia rooleja kokeilujen ja niiden oppien levittämisen eri vaiheissa*. Joidenkin kokeilujen kuten LähiAvun kannalta paikallisen mediahuomion saaminen oli tärkeää itse kokeilun onnistumisen ja paikallisen tiedonlevityksen kannalta. Toisaalta esimerkiksi Könkkölän green care -kokeilussa alueellisen median huomiota pidettiin tervetulleena, sillä se tarjosi kaupungille mahdollisuuden saada positiivista huomiota kokeilun kautta ja tuki näin toimintamuodon vakiinnuttamista. Toisaalta etenkin Ruokahävikki-kokeilun saama valtakunnallinen julkisuus nosti sen vaikuttavuuden uudelle tasolle: mediahuomio on poiknut tähän mennessä kaksi kirjallista kysymystä hallitukselle sekä useita kunnallisia aloitteita eri puolille Suomea.

Mikäli julkinen keskustelu saadaan toimimaan kokeilujen yhteydessä parhaalla mahdollisella tavalla, se voi toimia *hedelmällisenä linkkinä* ylätason strategioiden ja visioiden sekä ruohonjuuritason tarjoamien haasteiden ja mahdollisuuksien välillä: Kokeiluja tai kokeiluhakuja itseään voitaisiin käyttää sen viestimiseen, mihin suuntaan ollaan menossa, ja minkälaisia muutospaineita yhteiskuntaan kohdistuu. Vastaavasti kokeiluissa nousseet muutoksen esteet ja mahdolliset väylät tarjoaisivat ylätasolle palautetta siitä, minkälaisia haasteita on ratkaistava, jotta toivottu kehitys voi toteutua. Ruohonjuuritason ja hallinnon ylätason vuorovaikutus on näkynyt vahvasti esimerkiksi ilmastoedelläkävijöinä toimineiden HINKU-kuntien toiminnassa, jossa myös kokeilevalla otteella on keskeinen sija (Berg 2013).

Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen saama mediahuomio oli lähes yksinomaan positiivista, ja esimerkiksi viime aikoina alueellisen median hampaissa retuutettu Jyväskylän kaupunki pääsi niiden myötä nauttimaan vaihteeksi suopeasta huomios- ta. Kokeiluihin sisältyy kuitenkin olennaisena osana myös *epäonnistumisen mahdollisuus*. Esimerkiksi Helsingin seudun liikenteen HSL:n, Veolia Transport Finland Oy:n ja yhteistyökumppaneiden aiemmin toteuttama täyssähköbussikokeilu (HSL 2012) nostettiin asiantuntijakeskusteluissa esiin kokeiluna, jossa epäonnistumista riepoteltiin mediassa, mutta jota on jatkettu silti – kuitenkin julkisuudelta piilossa. Vaikka kokeiluja ja niiden tuloksia on toki voitava tarkastella kriittisesti, on sääli, jos yksittäisen testin perusteella tehdään pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Saman varovaisuuden pitäisi toki koskea myös onnistuneita kokeiluja: yksittäisen hyvän kokemuksen perusteella ei vielä pitäisi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

5.4 Kokeilut rakenteiden ja käytäntöjen haastajina

Mikäli kokeiluja tarkastellaan rakennemuutoksen näkökulmasta, olennaista on se voima ja ne tavat, joilla kokeilut *haastavat olemassa olevia yhteiskunnallisia rakenteita* kuten sääntöjä, normeja ja toimintatapoja. Kaikki tähän mennessä käsitellyt kokeilujen mahdolliset vaikutusmekanismit, siis oppiminen, osallistumisen laajentaminen ja julkisen keskustelun kiihdyttäminen, voivat tuoda liikettä jäähmettyneeseen tilanteeseen ja avata uusia ovia. Toisaalta kokeiluihin kuuluvan konkreettisen toiminnan kautta voidaan luoda mahdollisuuksia muutokselle ja haastaa tämänhetkistä tilaa jo mainittuja keinoja suoremmin.

Tässä yhteydessä monet Jyväskylän resurssiviisaisiin kokeiluihin osallistuneet korostivat kokeilujen mahdollisuutta kiertää jossittelujen hetteikköjä ja kaiken uuden mahdolliseksi leimaamisen hetkiä. Erityisesti epäonnistumisen salliminen ja toiminnan pienimuotoisuus *madalsivat kynnystä* ryhtyä kokeiluihin. Kokeiluilla taas

saatiin aikaan uutta toimintaa ja tekemisen tuntua, joka saattoi tarttua innostuksena myös muille.

Mikäli kokeiluissa saavutettiin onnistumisia, ne kannustivat jatkamaan kehitystyötä: kokeilujen myötä syntyneestä näytöstä ja kokeiluille alun perin suodusta julkisesta selkänojasta saatiin *vipuvartta uusille yrityksille*. Kuitenkin myös rakenteiden aiheuttamat epäonnistumiset voivat olla hyödyllisiä kehitystyön kannalta, sillä konkreettisten tapausesimerkkien avulla sääntöjä, normeja ja toimintatapoja pystytään haastamaan vahvemmin perustein. Esimerkiksi hajautetun uusiutuvan energiantuotannon saralla pioneerit ovat joutuneet kamppailemaan moninaisten hallinnollisten haasteiden kanssa (Auvinen ym. 2012; Berg 2013). Työ ei ole ollut kuitenkaan turhaa, vaan se on johtanut kohonneeseen poliittiseen tahtotilaan raivata esteitä muutoksen tieltä.

Mikäli kokeiluja taas tarkastellaan *yksilöllisten käytäntöjen* ja esimerkiksi kulutustottumusten muutoksen kannalta, kokeilujen erityisenä vahvuutena näyttäisi olevan se, että konkreettisilla kokeiluilla voidaan vaikuttaa suuremmin itse toimintatapoihin ja sitä kautta mahdollisesti myös asenteisiin. Näin ei jäädä pelkän asennevaikuttamisen tasolle ja juututa esimerkiksi ympäristöasenteiden ja -tekojen välillä ammottavaan aukkoon. Samalla kuitenkin myös asenneilmapiiriin vaikuttamista pidettiin keskeisenä ja sitä korostettiin esimerkiksi Vesipihi kerrostalo -kokeilun kohdalla, jossa asukkaille tarjottiin mahdollisuus parempaan vedenkulutuksen seurantaan.

Käytäntöihin puuttumista ja ensimmäisen askeleen ottamisen tärkeyttä painotettiin Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen osalta erityisesti ilmaisen joukkoliikenteen "Kokeile edes kerran" -kampanjapäivässä. Ilmainen joukkoliikenne houkutteli kaupungin busseihin 15 000 käyttäjää enemmän kuin tavallisena lauantaina, mikä tarkoitti, että matkustajamäärä enemmän kuin tuplaantui. "Kokeile edes kerran" -päivän vaikutuksia loppuvuoden matkustajamääriin ei ole arvioitu. Helsingin seudun liikenteen pidempikestoisessa ja tarkemmin kohdennetussa ilmaismatkojen kokeilussa saatiin kuitenkin tuhansia uusia asiakkaita joukkoliikenteen käyttäjiksi. Tämän on arvioitu tuoneen joukkoliikennettä hoitavalle HSL:lle puolen miljoonan euron lisätulot vain parin kuukauden aikana kokeilun päättymisen jälkeen (HSL 2013). HSL:n esimerkki kannustaakin ottamaan kokeilut ja käytäntöihin kohdistuvan suoran vaikuttamisen entistä keskeisemmälle sijalle hankkeissa, joissa yritetään saada aikaan käyttäytymisen muutoksia.

5.5 Kokeilut johtamisen ja kehittämisen työkaluina

Tässä selvityksessä yksi keskeinen kysymys on se, miten kokeilut voivat toimia strategisina työkaluina muutosprosesseissa. Tässä yhteydessä nojaututaan aiemmin käsiteltyihin toimintamekanismeihin, kuten strategisten kokeilujen kykyyn edistää oppimista, osallistumista ja julkista keskustelua. Tämä luku siis vetää osittain yhteen luvun viisi aiemmissa alaluvuissa esiin tuotuja asioita.

Verrattuna moniin muihin johtamisen ja kehittämisen työkaluihin, kuten strategia-prosesseihin, tutkimuksiin ja perinteisempiin hankkeisiin, kokeilut ovat *nopeita, byokraattisesti kevyitä ja siksi potentiaalisesti tehokkaita* (Tuulenmäki 2010). Esimerkiksi Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen toteuttajat pitivät hyvänä sitä,

että kokeiluissa voidaan käyttää mahdollisimman suuri osa ajasta konkreettiseen toimintaan, jonka kautta voidaan oppia ja etsiä vastauksia eteen tuleviin haasteisiin. Aineiston perusteella strategisten kokeilujen vahvuudet kehittämistyössä voidaan tiivistää kokeiluihin sisältyvään kolmeen ”lupaukseen”:

- 1) *Lupa toimia*: Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen toteuttajat korostivat monessa yhteydessä sitä, että kokeilut olivat olleet tärkeä alkusysäys toiminnalle, joka oli joissakin tapauksessa kytenyt idea-asteella jo pidempään. Kokeilemisen kynnystä pidettiin matalana. Koska kyse oli uskottavien taustatahojen, Sitran ja Jyväskylän kaupungin, tukemasta toiminnasta, edes rahallisten porkkanoiden ei tarvinnut olla suuria. Jyväskylän kokeilijoiden ja vaikuttajien haastatteluiden perusteella näyttääkin siltä, että kehittämistyötä tekevissä organisaatioissa on selvää väsymystä perinteisempiä kehittämishankkeita kohtaan. Kokeiluihin annettu tiukahko aikaraami, neljä viikkoa, kiehtoi siksi monia, vaikka se myös aiheutti käytännön haasteita tietyissä tapauksissa. Aikarajoista joustettiin esimerkiksi Viisaasti valaistu taloyhtiö -kokeilun tapauksessa, koska aikaa tarvittiin taloyhtiön päätöksentekoprosessiin, valaisinten osallistavaan valintaan, kilpailutukseen ja toimitukseen. Joissakin haastatteluissa kuitenkin huomautettiin, että itse tekijöillä voi olla vaikeuksia heittäytyä äkkiä neljäksi viikoksi uuteen, intensiiviseen työprosessiin: organisaatioiden suunnitelmat ja voimavarojen jako tehdään pidemmiksi ajanjaksoiksi. Toisaalta tällainen hyppy uuteen oli selvästi myös virkistänyt monia ja tuonut vaihtelua tuttuun toimintatapaan.
- 2) *Lupa suunnitella vähemmän*: Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen toteutustavassa monia toimijoita viehätti se, että hallinnolliset prosessit pidettiin minimaalisina. Kokeiluissa nähtiin nopeasti, ottaako idea tuulta siipiensä alle, pitääkö sitä kehittää vai kuivuuko se kasaan. Kokeiluissa saatuun näyttöön perustuvaa kehittämistä pidettiin tehokkaana tapana viedä asiaa eteenpäin. Kukaan haastateltavista ei tuonut esiin, että suunnitteluun tai esimerkiksi raportointiin olisi ollut hyödyllistä käyttää enemmän aikaa. Samalla haastatteluista nousi kuitenkin esiin, että Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen toimintamalli sopii parhaiten tietäntyyppisiin hankkeisiin. Kyse on sellaisten asioiden kokeilemisesta, joissa etusijalla on esimerkiksi käytäntöjen tai asenteiden muuttaminen, ja joissa ei tarvitse tehdä suuria investointeja, jotta kokeilu saadaan vietyä läpi. Mikäli liikutaan kokeilijoiden entuudestaan tuntemalla alueella ja voidaan esimerkiksi rakentaa aiemmin tehdyn työn varaan, kokeilun mahdollisuudet onnistua ovat suuremmat. Tämä nähtiin esimerkiksi tuloksellisten Ruokahävikki- ja LähiApu-kokeilun yhteydessä. Vaikka nopea liikkeelle lähtö tarkoitti joillekin selvää siirtymistä epävarmuuden värittäälle epämukavuusalueelle, se kannusti myös henkilökohtaiseen sitoutumiseen, kekseliäisyyteen ja vastuunottoon. Jotkut olivat suunnitteluprosessien minimoimisesta niin vakuuttuneita, että he kyseenalaistivat hyvin suunnitellun olevan puoliksi tehty.
- 3) *Lupa epäonnistua*: Jyväskylän resurssiviisaita kokeiluja koskevissa haastatteluissa päädyttiin toistuvasti keskustelemaan epäonnistumisesta ja sen sallimisen tuomasta helpotuksesta. Epäonnistumisen sallimista pidettiin tärkeänä tekijänä sille, että kokeiluista saatiin rohkeita ja aidosti uutta luovia. Vastaavasti tiettyjen suunnittelun aikaisten valintojen

epäonnistumisen myöntäminen jo hankkeen toteutuksen aikana antoi mahdollisuuden suunnitelmien muuttamiseen ja jäljelle jääneiden voimavarojen hedelmälliseen käyttöön. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että epäonnistumisen salliminen saattaa olla Suomessa vielä vaikea pala, ja että epäonnistumisista saattaa joutua myös median hampaisiin. Monet totesivat lisäksi, että halu onnistua on yleisinhimillinen piirre, jota voi olla vaikea nujertaa. Kokeilukulttuurin asiantuntijatyöpajassa ideoituinkin epäonnistumisille omaa palkitsemisjärjestelmää sekä uutta johtamisen tapaa, jossa suunnitelmiin suhtauduttaisiin sen hetken parhaina arvauksina ja niitä synnytetäisiin ja muokattaisiin kokeilemalla.

Strategisia kokeiluja voi verrata moniin *muihin kehittämistyön välineisiin*. Tämän selvityksen aineistossa vertailukohtina käytettiin laajoja kehittämis- ja viestintähankkeita, tutkimusta ja strategiatyötä. Aineistossa painotettiin toisaalta kokeilujen erityislaatuisuutta. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että kokeiluja voisi hedelmällisellä tavalla yhdistää esimerkiksi osiksi laajempia tutkimushankkeita tai strategisprosesseja. Vaikkapa strategiatyössä kokeilut voisivat sopia paitsi prosessin alkupään kartoitusvaiheeseen tai sidosryhmäosuuteen myös hankkeen loppupuolelle, jossa suunnitelmat pyritään jalkauttamaan ja saattamaan yleiseen tietoisuuteen.

Aineiston perusteella tietyt tekijät ovat tärkeässä roolissa strategisten kokeilujen onnistumisen kannalta (ks. Laatikko 2):

Laatikko 2: Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen onnistumisen avaimia

- Kokeilu on konkreettinen, ja sillä on selkeä omistaja/oikea toteuttaja sekä kirkas tavoite
- Kokeilu on onnistuneesti kohdistettu ja rajattu esimerkiksi toiminnan laajuuden, ajan ja paikan suhteen
- Hankehallinnon käytännöt kuten suunnittelu ja raportointi ovat joustavia ja kevyitä.
- Vetäjät ovat toimintasuuntautuneita, motivoituneita, luovia ja ennakkoluulottomia
- Kokeilu perustuu avoimuudelle, keskeisten tahojen osallistamiselle, yhdessä tekemiselle ja työn hedelmien jakamiselle
- Voi olla hyödyllistä, jos mukana on vahvoja taustatahoja ja jonkinlainen kannustin
- Tiedotus hoidetaan hyvin. Viestinnässä hyödynnetään monia kanavia, jotta siitä saadaan esimerkiksi tukea verkostoitumiselle.
- Kokeilu on osa laajempaa strategiaa, ja siinä on potentiaalia laajempaan soveltamiseen ja/tai monistamiseen
- Tuloksista käydään avointa ja mahdollisimman tietopohjaista keskustelua. Myös epäonnistuminen katsotaan tulokseksi.

Miten Jyväskylän resurssiinsaot kokeilut onnistuivat vastaamaan strategisten kokeilujen kohtaamiin haasteisiin? Tässä yhteydessä yhtenä kysymyksenä nousi esiin muun muassa se, olivatko resurssiinsaot kokeilut sekalainen ja epätasainen joukko pikkuhankkeita *vailla selkeää muutosstrategiaa*. Jotkut asiantuntijoista kritisoivat kokeiluja nimenomaan tästä näkökulmasta. Lisäksi tuotiin esiin, että kokeiluille olisi pitänyt luoda selkeämpi ylätasoinen visio, joka olisi näyttänyt suuntaa. Toisten mielestä taas kokeilujen pohjalta muodostuu kuitenkin riittävän kirkas ja innostava mielikuva siitä, mitä resurssiisaudella tavoitellaan. Tämä on luonut positiivista kuvaa myös Jyväskylästä, joka on hankkeen myötä saanut esimerkiksi 10 uutta pk-yrityskontaktia. Kokeilujen kykyä edistää resurssiisautta käsitellään tarkemmin luvussa kuusi.

Kokeilujen toteutuksen osalta hankkeille annettuja *reunaehtoja ja kannustimia* pidettiin pääosin onnistuneina. Vaikka kokeilujen valintaprosessin avoimuus oli ollut hämmentävää joillekin perinteisempiin hankkeisiin tottuneille, Sitraa kiitettiin innostavasta tuesta, asiantuntijaresurssien tarjoamisesta, toimintakeskeisyydestä ja joustavuudesta. Kokeiluihin ryhtyviä pitäisi kuitenkin varoittaa esimerkiksi siitä, että hanke saattaa viedä yllättävän paljon omaa työaikaansa. Myös kohtuullisille tarvehankinnoille voisi olla oma rahoituksensa. Lisäksi kannattaisi harkita mahdollisuutta kokeilun toistoon, sillä monille oli syntynyt ensimmäisen kokeilun pohjalta parannusideoita siihen, miten hanke toteutettiin. Ilman toistoakin kokeilun opit jäävät toki kytämään, ja ne voivat vaikuttaa toiminnan suuntaamiseen jatkossa.

Kokeilujen vaikuttavuuden laajentaminen ja strategisuuden kehittäminen ansaitsevat kuitenkin muutaman lisähuomion. Tässä yhtenä mahdollisuutena on, kuten aiemmin todettiin, että kokeilut linkitetään isompiin hankekokonaisuuksiin ja strategiaprosesseihin. Keskeisiksi nousee kuitenkin kaksi kysymystä:

- 1) Miten kokeileva toimintamalli ja muualla toteutettujen strategisten kokeilujen opit kanavoidaan *julkisen sektorin toimintaan ja poliittiseen päätöksentekoon*? Miten esimerkiksi kokeiluissa havaitut tarpeet lainsäädännön muutoksille nostetaan lainvalmistelijoiden pöydille? Minkälaiset toimintamuodot ovat sallittuja julkisen sektorin kehittämisessä? Saako verovaroilla epäonnistua? Vaikka kokeilujen pohjalta saadaan laajoja tutkimuksia heikommien yleistettävien tuloksia, erityisesti niissä kohdatut säännösongelmat ja muut rakenteelliset haasteet tarjoavat tärkeää tietoa laajemman muutoksen esteistä. Tätä tietoa pitäisi kanavoida eteenpäin.
- 2) Miten kokeilujen pohjalta voidaan *luoda liiketoimintaa* tai muita pysyvämpiä toimintamalleja/palveluja? Miten yritykset saataisiin mukaan kokeilujen verkostoihin? Voitaisiinko pk-yritysten omia kokeiluja tukea yhtä kevyesti kuin Jyväskylän resurssiisaot kokeiluja nyt tuettiin? Tässä yhteydessä yhtenä käytännön haasteena on se, miten esimerkiksi kokeilujen pienimuotoinen tukeminen voisi onnistua ilman että vääristetään kilpailua.

Johtajien osallistaminen nähtiin aineistossa yhtenä keskeisenä tapana viedä kokeilujen oppeja eteenpäin. Tätä mahdollisuutta oli hyödynnetty Jyväskylän resurssiisaissa kokeiluissa kuitenkin verrattain vähän: vain Könkkölän green care -kokeilussa oli mukana selvä osallistumismahdollisuus kaupungin keskeisille toimijoille sosiaali- ja terveyssektorilla. Lisäksi Ruokahävikki-kokeilussa kokeilun vetovastuu oli yhdellä kaupungin ruokapalvelujen palvelupäälliköllä. Samalla muutamien kokeilijain painottivat, että kokeiluille voi olla haitallista, mikäli valta niiden toteutuksesta luisuu liian kauas paikallistasolta, ja käytännön toiminnan tuntemus

jää vähäiseksi. Minimimallina voisikin pitää sitä, että johdolle tiedotetaan kokeilusta ja sen onnistumisesta. Tämä antaisi näyttöä kehittämistyön tueksi. Esimerkiksi LähiApu-kokeilun yhteydessä pidettiin yhteyttä kaupungin vanhustyön johtoportaan. Johdon tuen merkitys kokeilujen strategisuudelle on korostunut myös muissa selvityksissä sekä esimerkiksi Kohti hiilineutraalia kuntaa (HINKU) -hankkeessa (Berg 2013; Seppälä & Tenhunen 2012).

6 Yhteenveto ja päätelmät

Tässä selvityksessä on pyritty pureutumaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten Jyväskylän kokeilut ovat edistäneet resurssiviisautta?
Minkälaiset toimintamekanismit ovat ominaisia strategisille kokeiluille?
- 2) Mitä resurssiviisaut kokeilut kertovat strategisten kokeilujen tarjoamista mahdollisuuksista ja lähestymistavan kohtaamista haasteista yhtenä kehittämistyön välineenä?
- 3) Millä keinoilla kokeilukulttuuria voitaisiin edistää Suomessa paikallisesti ja/ tai valtakunnallisesti?

Tässä luvussa näihin kysymyksiin vastataan tiivistämällä ja kehittämällä eteenpäin tähän mennessä nostettuja seikkoja. Ensin perehdytään Jyväskylän kokeiluihin keinoina edistää resurssiviisauden kaltaista rakenteellista haastekokonaisuutta. Kysymyksiin toimintamekanismeista ja niihin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista perehdytään tämän jälkeen. Kolmannessa alaluvussa tarkastelukulmaa laajennetaan ja pohditaan strategisten kokeilujen ja kokeilukulttuurin edistämiskeinoja, sekä kokeilevan toimintatavan haasteita ja mahdollisuuksia Suomen kaltaisessa maassa.

6.1 Arvio Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina

Resurssiviisaiden kokeilujen vaikutuksista tehdyssä selvityksessä (Mattinen, Antikainen & Salo 2014) tuotiin esiin, että monissa Jyväskylän kokeiluissa saatiin aikaan selkeitä ympäristö- ja sosiaalisia vaikutuksia. Mikäli näitä toimintatapoja kyetään siis vakiinnuttamaan ja levittämään laajemmalle, *luodaan resurssiviisautta* kestäväen kulturen ja tuotannon kannalta olennaisilla asumisen, liikkumisen ja ruuan kentillä.

Jos Jyväskylän resurssiviisaita kokeiluja arvioidaan niiden strategisyyden ja *laajenemispotentialin* valossa, voidaan todeta, että ne onnistuivat hankkimaan näyttöä potentiaalisten jatkokehityshankkeiden (pilottien) valintaa varten. Ne kykenivät havainnollistamaan, mitä resurssiviisaudella tarkoitetaan ja loivat positiivista ja osallistavaa ilmapiiriä teeman ympärille. Työssä auttoi se, että paikallinen, alueellinen ja joissakin tapauksissa myös valtakunnallinen media oli vastaanottavainen kokeilujen viestille. Kokeilut tarjosivat Jyväskylässä tervetulleena pidetyn uudenlaisen kehittämistyön välineen, joka auttoi käyttämään rajalliset resurssit olennaiseen.

Aineiston perusteella Jyväskylän kokeilut siis kykenivät kylvämään laajemman muutoksen siemeniä ympärilleen. Koska tämän selvityksen aineisto kerättiin kuitenkin aikana, jolloin osa kokeiluista oli vielä käynnissä ja päättyneidenkin jälkeen oli kulunut sängen vähän aikaa, on *liian aikaista* sanoa, mikä kokeilujen vaikutus mahdollisen rakenteellisemmän resurssiviisauts-käänteen näkökulmasta lopulta on. Tätä varten pitäisi myös tehdä laajempi haastattelukierros ainakin jyväskyläläisten vaikuttajien ja ruohonjuuritason toimijoiden keskuudessa. Hankkeen vaikutuksia ja kustannuksia pitäisi vertailla systemaattisemmin vastaavalla tavalla laajoja teemoja käsitelleisiin

mutta perinteisempiin kehityshankkeisiin kuten paikallisiin ja alueellisiin strategia-prosesseihin ja ohjelmiin.

Joka tapauksessa todennäköiseltä näyttää se, että muutamilla kokeiluilla kuten esimerkiksi Ruokahävikillä tulee olemaan rakenteellisempi vaikutus ainakin oman alan käytäntöjen haastajana. Myös uusiksi piloteiksi valitut hankkeet (Sitra 2013) saavat toisen mahdollisuuden näyttää kyntensä. Lisäksi vaikutuksen laajentamisen näkökulmasta tervetulleena voi pitää Jyväskylän kaupungin kehittämisestä vastaavien asiantuntijoiden näkemyksiä käyttää resurssiviisauden noste uudenlaisen yritystoiminnan synnyttämiseen, kehittämiseen ja houkutteluun. Ideana on ollut esimerkiksi kehittää Kankaan alueesta laajempaa kokeilukohdetta ja hioa paikallisten yritysten prosesseja resurssiviisauden näkökulmasta.

Koska kokeiluilla mahdollisesti saatava laajempi ja pysyvämpi muutos on vasta nupuillaan, on kuitenkin pidettävä mahdollisena myös sellaista vaihtoehtoa, että resurssiviisauteen ja kokeiluihin liittyvä innostus jää lyhytaikaiseksi, eivätkä ne kykene muodostamaan ainakaan laajemmalle levinneitä käytäntöjä. Tällöin Jyväskylän kokeilujen pidempiaikainen vaikutus jäisi *sirpaleiseksi ja paikalliseksi*. Kokeilubuumissa piilee myös epästrategisen ympäriinsä säheltämisen mahdollisuus. Kuten kokeilukulttuurin asiantuntijatyöpajassa tuotiin esiin, kokeiluhankkeiden yhteydessä pitäisi ankarasti miettiä paitsi niihin liittyvää muutosstrategiaa myös mahdollisuuksia houkutella resursseja toiminnan laajentamiseen.

6.2 Yhteenveto strategisten kokeilujen toimintamekanismeista

Tämän työn perusteella mahdollisia polkuja strategiseen vaikuttavuuteen avautuu neljän mekanismin, oppimisen, osallistamisen, julkisen keskustelun synnyttämisen sekä rakenteiden ja käytäntöjen suoran haastamisen, kautta. Näitä mekanismeja on vedetty yhteen jo yllä, kun strategisia kokeiluja käsiteltiin johtamisen ja kehittämisen työkaluina. Alla olevassa laatikossa 3 kokeilujen luomia mahdollisuuksia mutta myös vaikuttavuuden ehtoja ja haasteita tarkastellaan tiivistetysti mekanismi kerrallaan:

Laatikko 3: Strategisten kokeilujen mahdollisuuksia ja haasteita

Oppiminen

Mahdollisuuksia

- Ideoiden testaaminen: monipuolista palautetta ja näyttöä nopeasti ja tehokkaasti
- Abstraktien asioiden havainnollistaminen ja konkretisointi kokemusten kautta
- Yksittäisten kokeilujen laajempien linkkien ymmärtäminen: oppimista myös asenteiden ja havaitsemisen tapojen tasolla

Haasteita

- Yksittäisiin kokeiluihin liittyvä ylitulkinnan riski sekä onnistuneissa että epäonnistuneissa tapauksissa
- Jälkikäteisoppimisen periaate vaatii epäonnistumisia sietävän kulttuurin luomista

Osallistaminen

Mahdollisuuksia

- Kokeilujen teemoihin liittyvien verkostojen laajentaminen ja uusien kontaktien houkuttelu: verkostojen synnyllä potentiaalisia vaikutuksia myös kokeilun päättymisen jälkeen
- Konkreettisissa kokeiluissa väylä vähemmän sanalliseen ja enemmän toiminnalliseen kehitystyöhön: mahdollisuus poistaa erilaisiin mielikuviiin ja käsitteiden poikkeaviin tulkintoihin liittyviä ongelmia

Haasteita

- Keskeisimpien toimijoiden, portinvartijoiden ja vaikuttajien integroiminen: yksittäisten kokeilujen mutta myös niiden vaikutusten laajentamisen onnistumisen edellytys
- Vaatimuksena avoimen ilmapiirin luominen ja monenlaisten tulo- kulmien hahmottaminen kokeiltavana olevaan asiaan: kokeilujen fasilitointi-osaaminen
- Tarpeen myös "skaalaamiseen" ja/tai monistamiseen liittyvä ymmärrys, taidot ja verkostot
- Kokeiluihin ja niiden laajentamiseen liittyvien (intressi)ristiriitojen ratkaisu

Julkisen keskustelun luominen

Mahdollisuuksia

- Medialla erilaisia mahdollisia rooleja kokeiluprosessin eri vaiheissa: mm. laajempien piirien osallistaminen kokeilun aikana ja oppien levittäminen myöhemmin.

- Kokeiluilla ihmisläheisiä ja havainnollisia tarinoita monimutkaisista kysymyksistä ja kehityskuluista: konkreettista ymmärrystä siitä, mihin kipupisteisiin yhteiskunnassa pitää puuttua, jotta mahdollisiin ongelmiin löydetään ratkaisuja
- Julkisen huomion kautta motivaatiota toiminnan jatkamiseen

Haasteita

- Vaatii mediataitoja ja panosta viestintään
- Kokeilujen kiinnostavuus julkisen keskustelun kannalta hetken ilmiö?

Rakenteiden ja käytäntöjen haastaminen

Mahdollisuuksia

- Matalan kynnyksen paikkoja toiminnalle
- Konkreettisten ongelmatilanteiden osoittaminen
- Vahvojen tarinoiden luominen
- Vaihtoehtoja koskevien kokemusten tarjoaminen
- Vipuvartta asioiden jatkokehittelyyn
- Vakiintuneiden toimintatapojen haastaminen mahdollista niin yhteiskunnan, organisaatioiden kuin yksittäisten kuluttajienkin tasolla

Haasteita

- Rakenteellinen haastaminen edellyttää laajaa osallisuutta tai ainakin kattavaa tietoisuutta kokeilusta. Tällaisen laajemman vaikutuksen saavuttamisen ehtoja on kuvailtu yllä.

Johtamisen ja kehittämisen työkaluina kokeilut näyttävät nopeina, hallinnollisesti kevyinä ja siten potentiaalisesti tehokkaina. Niille ominaista on antaa lupa konkreettiseen toimintaan vähemmällä suunnittelulla ja epäonnistumisen mahdollisuudella. Jyväskylän kokeilut osoittivat, että sangen kirjavakin joukko hankkeita voi kertoa yhteistä viestiä havainnollisella ja innostavalla tavalla. Tämä on tärkeä mutta vasta ensimmäinen askel rakennemuutoksen kivikkoisella polulla. *Pysyvämpää ja/tai laajempaa vaikutusta* varten tarvitaan poliittisia päätöksiä, uutta liiketoimintaa sekä muutoksia julkisen sektorin, kansalaisyhteiskunnan ja yksittäisten kuluttajien toiminnassa. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa:

- osallistamalla johtajia kokeiluihin
- tiedottamalla tehokkaasti kokeiluista ja niiden tuloksista
- integroimalla kokeiluja laajempiin kehittämisprosesseihin sekä
- miettimällä ylipäänsä etukäteen, minkälaisen muutosstrategian pohjalta kokeilut milloinkin ponnistavat.

Strategisten kokeilujen toimintaperiaatteita ja vaikutusten laajentamismahdollisuuksia pitäisi kuitenkin kehittää edelleen. Samalla tämän selvityksen perusteella vaikuttaisi siltä, että strategisia kokeiluja kannattaisi lähestyä suhteellisen *löyhästi* eräänlaisena lähestymistapana eikä tiukasti rajattuna metodina. Esimerkiksi yritysten piirissä tehdystä kehittämistyöstä (The Lean Startup 2014) voidaan kuitenkin ottaa oppia muille sektoreille, ja myös kevyiden kokeilujen ja pidemmälle kehiteltyjen pilottien ero voi olla hyödyllistä tehdä tietyissä yhteyksissä. Koska kokeiluilla voidaan saada aikaan erilaisia asioita kuten kokemuksia, näyttöä, asenteiden muokkaamista, verkostoitumista ja viestintähyötyjä, niitä voidaan käyttää kehittämisprosesseissa vaihtelevassa laajuudessa ja myös erilaisten tehtävien suorittamiseen.

Strategisten kokeilujen *käytännön edistämiseen* löytyi aineistosta useita vinkkejä (ks. laatikko 4). Esimerkiksi viestinnän tuesta vallitsi aineistossa suuri yksimielisyys. Oikeudellisen neuvonnan tarve taas on nousut esiin myös muissa selvityksissä (Berg 2013). Pienimuotoisen rahoituksen ja tiukan aikaraamin houkuttelevuudesta oltiin aineistossa useampaa mieltä: suurin osa koki ne riittäviksi, mutta on selvää, ettei enintään 8000 euron porkkanaraha houkuttele laajoista hankkeista eläviä tahoja kuten suuria tutkimuslaitoksia. Lisäksi jotkut asiantuntijat painottivat tarvetta kokeilujen fasilitointi-prosessien osaamiselle ja alan koulutuksen lisäämiselle. Jyväskylän kokeilijat olivat kuitenkin kokeneet omat taitonsa tässä suhteessa riittäviksi, eivätkä prosessiosaamisen ongelmat nousseet esiin myöskään hankkeiden vaikutusarvioinnissa (Mattinen, Antikainen & Salo 2014). Laajemmin ajateltuna vaikuttaisi kuitenkin tarpeelliselta luoda kokeilujen vetäjille tukiverkoston, jotta esimerkiksi työhön liittyvää käsien liikaamista, epävarmuutta ja epäonnistumisen mahdollisuutta olisi helpompi sietää. Mikäli strategisten kokeilujen ympärille muodostuisi laajempi ilmiö, liike ja verkosto, se tukisi toimijoita tässä muutostyössä.

Laatikko 4: Strategisten kokeilujen työkalupakki – Jyväskylän kokeilujen tukemia ideoita edistämiskeinoista

- Pienimuotoinen (mutta tarvittaessa lisäelementtejä sisältävä) rahoitus. Mahdollisuus laajempaan pilotti-jatkorahoitukseen, mikäli kokeilu onnistuu. Kokeilujen paketoiminen laajempien hankkeiden osiksi.
- Vaikutusvaltaisten tahojen voima kokeilujen taakse mutta tilaa myös itsenäisille ruohonjuuritason aloitteille
- Kokeilevalle kehittämiselle ominainen mutta joustava ja hallinnollisesti kevyt hankekonsepti
- Viestinnän tuki: logopaperit, verkkosivupohjat, tiedotepohjat; viestinnän vastuiden selvittäminen
- Asiantuntijatukea kokeilun potentiaalın ja tulosten arviointiin sekä tarvittaessa tekniseen toteutukseen
- Mahdollisuus oikeudelliseen neuvontaan tapauksissa, joissa sääntöjen tulkinta on epäselvää
- Tarvittaessa ammattimaista fasilitointia kokeiluprosessin läpiviemiseen ja esimerkiksi hedelmällisten verkostojen luomiseen
- Kontaktit tahoihin, joilla on mahdollisuus viedä viestiä eteenpäin
- Asiantuntijoiden ja johtajien jalkautuminen paikan päälle
- Strategisten kokeilujen tietopankki, jossa vinkkejä käytännön toteutukseen, koulutuspaketteja, asiantuntijarekisteri ja linkkejä lisätiedon lähteille

Seuraavassa alaluvussa tämän selvityksen tarkastelukulmaa laajennetaan ja pohditaan kokeilukulttuuriin kokonaisuutena liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja edistämiskeinoja paitsi Jyväskylän resurssiinsaisten kokeilujen myös aiemman kirjallisuuden näkökulmasta.

6.3 Kohti kokeilukulttuurin Suomea

Tässä selvityksessä on tullut monin paikoin esiin, että strategisten kokeilujen ja kokeilevan kehittämisen kukoistus vaatii tuekseen kulttuurista muutosta. Aineiston perusteella *kokeilukulttuurille ominaisia piirteitä* olisivat esimerkiksi seuraavat:

- levittää innostusta ja tekemisen meininkiä
- auttaa sietämään kehittämistyöhön liittyvää keskeneräisyyttä, epävarmuutta ja epäonnistumisia
- tukee potentiaalisesti tehokkaampia, havainnollisempia ja osallistavampia kehitysprosesseja

Tämä selvitys korosti sitä aiemmissakin yhteyksissä (Berg 2013; Tuulenmäki 2010) esiin nousutta seikkaa, että *kokeilevalle otteelle ja kokeilukulttuurille on nyt kysyntää*, ja että sillä tuntuu olevan annettavaa ainakin erilaisten kehittämishankkeiden parissa työskenteleville tahoille. Kokeilevan otteen lisääminen saa nimittäin laajasti kannatusta suomalaisissa yhteiskunnan kehittämiseen ja innovaatioihin erikoistuneissa organisaatioissa. Laajempi kokeilukulttuurinen vallankumous on kuitenkin vielä tekemättä, eikä näkemyksiä ja kokemuksia strategisten kokeilujen hedelmällisyydestä ja edistämiskeinoista ole kunnolla kartoitettu. (Berg 2013). Kokeilemisen ja kehitystyön vajetta on erityisesti kunnissa ja laajemminkin julkisella sektorilla (Sotarauta, Saarivirta & Kolehmainen 2011).

Sitrassa kokeilut ovat kuitenkin jo osa toimintakulttuuria, ja Sitra on tehnyt kokeiluihin perustuvaa kehittämistyötä esimerkiksi kuntien kanssa jo ennen Jyväskylän resurssiviisaita kokeiluja. Myös Tekesissä tuettavan kehitystyön paletti on laajentunut, ja vuoden 2013 innovaatiotutkimuksen rahoitushaussa erityispaino oli juuri innovaatioiden ekosysteemiajattelussa ja kokeiluissa. Paikallistasollakin tapahtuu: Suomesta löytyi helposti viitisenkymmentä vähähiilisen yhteiskunnan rakentamiseen ja resurssiviisauteen tähtäävää kokeilua, kun niitä kartoitettiin vuoden 2013 puolivälissä Suomen ympäristökeskuksessa. Lisäksi kokeilevalle kehittämisellä on myös ollut joitakin merkittäviä puolestapuhujia tutkimuslaitosten piirissä. Esimerkiksi Aalto-yliopiston Anssi Tuulenmäen työ nousee usein esiin tässä yhteydessä.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisemassa selvityksessä (Berg 2013) etsittiin keinoja kokeilevan otteen lisäämiseen Suomessa sekä erilaisten kokeilujen kohtaamia haasteita. Pääpaino oli puhtaan teknologian kokeiluissa, mutta mukana oli runsaasti myös ruohonjuuritasolta nousseita aloitteita. Kokeilujen kohtaamien haasteiden osalta keskusteluissa on usein ollut esillä jäykkä säädösympäristö sekä pitkät lupaprosessit valituskierteineen. Tulevaisuusvaliokunnan selvityksessä korostuivat kuitenkin enemmän *lain tulkintaan, resurssien jakoon ja toimintatapojen muutokseen* liittyvät tekijät. Selvityksen perusteella Suomessa olisi tarvetta muun muassa ruohonjuuritason innovoinnin lisäämiselle, julkisen sektorin kokeiluille sekä laajemmille kokeilujen ekosysteemeille ja innovaatiokeskittymille.

Jotta kokeilukulttuuri voisi kukoistaa, tämän työn aineistossa esitetyt puheenvuorot haastoivat erityisesti julkisen sektorin purkamaan ylimääräistä byrokratiaa ja tulkitsevan toiminnan reunaehtoja kokeiluille suopeasti. Alueellisella ja paikallisella tasolla kokeiluja voisi toteuttaa ennakkoluulottomasti eri alojen asiantuntijoista ja toimijois-

ta koostuvissa ryhmissä. Esimerkiksi alueelliset ammattikorkeakoulut voisivat ottaa vahvemman roolin oman alueensa kokeilujen ja kehitystoiminnan alustoina ja toimia yhteysien luojina eri toimijoiden välillä yhdessä ELY-keskusten kanssa. Kunnat ja paikalliset yrittäjät voisivat myös muodostaa yhteistyryksiä laajempien kokeilujen tueksi. Tällöin vaarana ei olisi varsinkin se pienissä kunnissa vastaan tuleva seikka, että kaikki on yhden ihmisen harteilla. Kehitystyön kannalta parasta olisi, jos hallinnon rakenteista saataisiin aiempaa joustavampia, ja jos esimerkiksi resursseja pystyttäisiin siirtämään vaihtuvien priorisointien mukaan. Esimerkiksi Tekesin rahoituspaletin ja tulevan rakennerahastokauden piiristä voisi löytyä voimavaroja tämäntyyppiselle työlle.

Lopulta kokeilukulttuurista puhuminen korostaa kuitenkin sitä seikkaa, että kokeilevan kehittämisen – samoin kuin resurssiviisauden - haasteet ja mahdollisuudet läpäisevät yhteiskunnan laajasti. Strategisten kokeilujen metodeja ja niille räätälöityjä edistämiskeinoja on syytä kehittää edelleen. Rakennemuutoksen kannalta olennaista on kuitenkin se, miten uudet ajatukset pystyvät valtaamaan tilaa ja resursseja olemassa olevien toimintamuotojen sisällä: Olennaista on viedä kokeilut ja resurssiviisaus korkeimpiin päättäviin elimiin ja asiakirjoihin kuten kansallisesti ministeritasolle ja tulevaan hallitusohjelmaan. Toisaalta olennaista on tarjota sellaista tukea, jota erilaiset ruohonjuuritason toimijat kansalaisista kunnallisiin organisaatioihin ja pk-yrityksiin tarvitsevat toteuttaakseen omat kehittämissideansa. Tärkeää on myös luoda linkkejä ja mahdollisia välittäjäorganisaatioita näiden eri tasojen välille.

7 Lähteet

- Auvinen, K., Kirkinen, J., Kurnitski, J., Ahola, J., Valtari, J. & Ek, F. 2012. *Aurinkosähkön ja muun uusiutuvan sähkön pientuotannon edistäminen Suomessa*. Helsinki: Sitra.
- Berg, A. 2011. Not Roadmaps but Toolboxes: Analysing Pioneering National Programmes for Sustainable Consumption and Production. *Journal of Consumer Policy* 34(1):9–23.
- Berg, A. 2012. Paperitiikereistä kokeiluyhteiskuntaan. Teoksessa: *Yhteyksien kirja: Etappeja ekososiaalisen hyvinvoinnin polulla*, Helne, T. & Silvasti, T. (Toim.). Helsinki: Kela. S. 158–166.
- Berg, A. 2013. *Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa*. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Berg, A. & Hukkinen, J.I. 2011. Beyond effectiveness: the uses of Finland's national programme to promote sustainable consumption and production. *Journal of Cleaner Production* 19(16):1788–1797.
- Brown, H.S. & Vergragt, P.J. 2008. Bounded socio-technical experiments as agents of systemic change: The case of a zero-energy residential building. *Technological Forecasting and Social Change* 75(1):107–130.
- Bulkeley, H. & Castán Broto, V. 2013. Government by experiment? Global cities and the governing of climate change. *Transactions of the Institute of British Geographers* 38(3):361–375.
- Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J. 2009. "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management* 46(3):201–234.
- Edelman, M. 1985. *The Symbolic Uses of Politics: with a New Afterword* Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Edwards-Schachter, M.E., Matti, C.E. & Alcántara, E. 2012. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. *Review of Policy Research* 29(6):672–692.
- Evans, J.P. 2011. Resilience, ecology and adaptation in the experimental city. *Transactions of the Institute of British Geographers* 36(2):223–237.
- Fuchs, D. & Lorek, S. 2005. Sustainable Consumption Governance: A History of Promises and Failures. *Journal of Consumer Policy* 28(3):261–288.
- Geels, F.W. 2002. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy* 31(8–9):1257–1274.
- Geels, F.W. 2011. The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 1(1):24–40.
- Geels, F.W., Hekkert, M.P. & Jacobsson, S. 2008. The dynamics of sustainable innovation journeys. *Technology Analysis & Strategic Management* 20(5):521–536.
- Grin, J., Rotmans, J. & Schot, J. 2011. On patterns and agency in transition dynamics: Some key insights from the KSI programme. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 1(1):76–81.
- Gupta, J., Termeer, C., Klostermann, J., Meijerink, S., van den Brink, M., Jong, P., Nooteboom, S. & Bergsma, E. 2010. The Adaptive Capacity Wheel: a method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society. *Environmental Science & Policy* 13(6):459–471.
- Hammersley, M. & Gomm, R. 2000. Introduction. Teoksessa: *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*, Hammersley, M., Gomm, R. & Foster, P. (Toim.). London: Sage Publications. S. 1–16.

- Hargreaves, T., Hielscher, S., Seyfang, G. & Smith, A. 2013. Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development. *Global Environmental Change* 23(5):868–880.
- Hargreaves, T., Longhurst, N. & Seyfang, G. 2013. Up, down, round and round: connecting regimes and practices in innovation for sustainability. *Environment and Planning A* 45(2):402–420.
- Hoas-laboratorio. 2014. <http://www.hoaslab.fi/>
- Hoffman, M.J. 2011. *Climate Governance at the Crossroads: Experimenting with a Global Response*. New York: Oxford University Press.
- HSL. 2012. *Ensimmäisen täyssähköbussin koeajo alkaa Espoossa*. <https://www.hsl.fi/uutiset/2012/ensimmaisen-tayssahkobussin-koeajo-alkaa-espoossa-2688>
- HSL. 2013. *HSL:n matkakorttikampanja toi kesän aikana puolen miljoonan euron lipunmyynnin*. <https://www.hsl.fi/uutiset/2013/hsln-matkakorttikampanja-toikesan-aikana-puolen-miljoonan-euron-lipunmyynnin-3898>
- Häikiö, L. 2005. *Osallistumisen rajat: Valta-analyysi kestävän kehityksen suunnittelusta Tampereella*. Tampere: Tampere University Press.
- Jackson, T. 2006. Challenges for sustainable consumption policy. Teoksessa: *The Earthscan Reader in Sustainable Consumption*, Jackson, T. (Toim.). London: Earthscan. S. 109–126.
- Jordan, A., Wurzel, R. & Zito, A. (Toim.) 2003. *'New' Instruments of Environmental Governance? National Experiences and Prospects*. London and Portland, OR.: Frank Cass.
- Jowell, R. 2003. *Trying It Out: The Role of 'Pilots' in Policy-Making*. London: Cabinet Office.
- Kaskinen, T., Kuittinen, O., Neuvonen, A. & Mokka, R. 2009. *Gatekeepers changing consumers' behaviour in energy consumption: Future of the Consumer Society*, 28–29.5.2009, Tampere
- Kemp, R., Schot, J. & Hoogma, R. 1998. Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology Analysis and Strategic Management* 10(2):175–195.
- Leach, M., Rockström, J., Raskin, P., Scoones, I., Stirling, A.C., Smith, A., Thompson, J., Millstone, E., Ely, A., Arond, E., Folke, C. & Olsson, P. 2012. Transforming Innovation for Sustainability. *Ecology and Society* 17(2):article 11.
- Lindblom, C.E. 1959. The Science of "Muddling Through". *Administration review* 19(2):79–88.
- Living Labs. 2014. <http://www.livinglabs.fi/>
- Loorbach, D. 2007. *Transition Management: New mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.
- Mattinen, M., Antikainen, R. & Salo, M. 2014. *Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen vaikutusarviointi sekä laajenemisvaikutukset*. Helsinki: Sitra.
- McFadgen, B. 2012. *Policy Experiments and Learning*. Amsterdam: IVM Institute for Environmental Studies, VU University Amsterdam
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: The Free Press.
- Olsson, P., Gunderson, L.H., Carpenter, S.R., Ryan, P., Lebel, L., Folke, C. & Holling, C.S. 2006. Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems. *Ecology and Society* 11(1):18.

- Ramboll. 2009. *Kansallinen kestävä kehityksen kokonaisarviointi*. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Rittel, H.J. & Webber, M. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4(2):155–169.
- Rotmans, J. & Loorbach, D. 2009. Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology* 13(2):184–196.
- Sabel, C.F. & Zeitlin, J. (Toim.) 2010. *Experimentalist Governance in the European Union: Towards a New Architecture*. New York: Oxford University Press.
- Sanderson, I. 2002. Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making. *Public Administration* 80(1):1–22.
- Schot, J. & Geels, F.W. 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management* 20(5):537–554.
- Seppälä, J. & Tenhunen, J. 2012. Hiilineutraalius luo uusia kasvunäkymiä : Kohti hiilineutraalia kuntaa (HINKU). Teoksessa: *Kestävä maankäyttö: Uusia toimintatapoja, menetelmiä ja työkaluja*, Staffans, A., Merikoski, T., Paatero, J., Hasu, E., Heinonen, J., Junnila, S., Sevander, V., Nousiainen, M. & Mikkonen, V. (Toim.). Helsinki: Tekes.
- Seyfang, G. & Smith, A. 2007. Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics* 16(4):584–603.
- Shove, E. & Walker, G. 2010. Governing transitions in the sustainability of everyday life. *Research Policy* 39(4):471–476.
- Sitra. 2013. *Sitra valitsi Massainfon, Resurssiviisaan asumisen ja Bussiloikan Jyväskylän pilottihankkeiksi* <http://www.sitra.fi/uutiset/ekologia/sitra-valitsi-massainfon-resurssiviisaan-asumisen-ja-bussiloikan-jyvaskylan>
- Smith, A. 2003. Transforming technological regimes for sustainable development: A role for alternative technology niches? *Science and Public Policy* 30(2):127–135.
- Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. 2011. *Mikä estää kuntien uudistumista?* Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Steurer, R. & Martinuzzi, A. 2005. Towards a new pattern of strategy formation in the public sector: first experiences with national strategies for sustainable development in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy* 23(3):455–472.
- The Lean Startup. 2014. <http://theleanstartup.com/#principles>
- Tukker, A., Emmert, S., Charter, M., Vezzoli, C., Stø, E., Munch Andersen, M., Geerkens, T., Tischner, U. and Lahlou, S. 2008. Fostering change to sustainable consumption and production: an evidence based view. *Journal of Cleaner Production* 16(11):1218–1225.
- Tuulenmäki, A. 2010. *Lupa toimia eri tavalla*. Porvoo: WSOYpro.
- Unruh, G.C. 2000. Understanding carbon lock-in. *Energy Policy* 28(12):817–830.
- van den Bosch, S. 2010. *Transition Experiments: Exploring societal changes towards sustainability*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*: United Nations.
- Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods, 4th edn*. Los Angeles, CA: Sage.

8 Liitteet

8.1 Kokeilijoiden ryhmähaastattelut Jyväskylässä: 5 tapausta

Ruokahävikin vähentäminen, 25.11.2013

Paula Puikkonen
Riitta Kuukka

LähiApu, 25.11.2013

Paula Määttä
Hanna Tiihonen

Könkkölä green care, 3.12.2013

Kaisa Peuha
Tiina Mäenpää-Korhonen

Viisaasti valaistu taloyhtiö, 25.11.2013

Kati Kankainen
Anna Sarkkinen

Jyväskylän seudun massainfo, 25.11.2013

Hannu Onkila

Yht. 9

8.2 Kysymykset kokeilijoille

Osa 1: Meidän kokeilu: Mitä opittiin?

Oma kokemus ja oppiminen:

- 1) Minkälainen tunnelma kokeilusta ja koko hankkeesta on tällä hetkellä? Mitä on tehty/tehtiin (lyhyesti)?
- 2) Mitä kokeilu opetti itselle kokeiltavasta asiasta? Synnyttikö kokeilu uutta tietoa?
- 3) Vaikuttiko kokeilu myös laajemmin esimerkiksi siihen, miten itse suhtautuu kokeilun kaltaisiin asioihin tai muutoksen mahdollisuuteen? Syntyikö prosessissa oivalluksia myös resurssiviisaudesta ja sen saavuttamisen haasteista/mahdollisuuksista? Muuttiko prosessi/kokeilu käsitystä siitä, mitä resurssiviisaus tarkoittaa?
- 4) Tapahtuiko oppimista myös muiden kokeiluun osallistuneiden piirissä? Minkälaista muiden oppiminen oli? Oliko asian omakohtaisella havainnoinnilla vaikutusta omaan tai muiden oppimiseen (vrt. pelkät tiedot jonkin uuden asiaan mahdollisuuksista)?
- 5) Mikä mahdollisen yhteistyön/kumppanuuden merkitys oli kokeilun toteutuksessa?

Kokeileva toimintamalli ja sen kehittäminen:

- 6) Miten helpolta/vaikealta uuden asian konkreettinen kokeilu keskeisistä tahoista tuntui?
- 7) Olisiko tavalla tai toisella erilainen kokeilumalli muuttanut tilannetta? Olisiko esimerkiksi pidempi suunnittelu-, valmistelu- tai kokeiluaika ollut paikallaan? Oliko kokeiluun käytettävissä riittävästi (taloudellisia) resursseja? Miten konseptia voisi parantaa?
- 8) Miten tehokas väline kokeilu oli uuden asian edistämisessä? Mitkä olivat sen vahvuuksia ja heikkouksia?
- 9) Missä määrin kokeilu madalsi kynnystä jonkin vastaavan asian tekemiseen jatkossa?
- 10) Auttoiko se lähestymään myös jotakin haastavampaa/ristiriitoja herättävää kysymystä?

Kokeilun vaikutukset: ympäristö, talous, sosiaalinen kestävyys

Seuraavia kysymyksiä pohditaan kahdesta näkökulmasta:

- a) kokeilun välitön vaikutus Jyväskylän alueella syksyllä 2013
 - b) vaikutus siinä tapauksessa, että kokeilu olisi pysyvää ja laajentuisi koko Jyväskylän alueelle
 - 11) Minkälaisia ympäristövaikutuksia kokeilu synnytti? Onko kokonaisvaikutus ympäristön kannalta positiivinen, vai onko mahdollista, että jossakin yhteydessä syntyneet säästöt ovat aiheuttaneet lisääntyneitä vaikutuksia toisaalla?
-

- 12) Onko kokeilu tuonut säästöjä tai aiheuttanut kuluja kuntataloudelle tai yksilöille?
- 13) Ketkä hyötyvät kokeilujen tuomista säästöistä tai kenelle kustannukset kohdistuvat?
- 14) Millaisia vaikutuksia kokeilulla on paikalliseen yritystoimintaan, työpaikkoihin jne.?
- 15) Millaisia vaikutuksia kokeilulla on ihmisten kokemaan hyvinvointiin (terveys, yhteisöllisyys, tyytyväisyys, turvallisuus)? Keihin vaikutukset kohdistuvat?

Kokeilu laajempuna sosiaalisena ilmiönä:

- 16) Syntyikö kokeilun aikana jotain toimintatapoja, joilla olisi mahdollisuus muuttua pysyvämmiksi tai levitä uusille tasoille/kentille?
- 17) Muodostuiko kokeilun myötä uusia verkostoja? Miten nämä ovat mahdollisesti jääneet elämään?
- 18) Saiko hanke julkisuutta? Synnyttikö se jonkinlaisen ilmiön?
- 19) Millä tavoin kokeilu haastoi muita oman kentän toimijoita? Miten nämä reagoivat haasteeseen?
- 20) Missä määrin kokeilu oli omiaan toisaalta herättämään ristiriitoja, toisaalta sovittelemaan niitä?

Osa 2: Kokeilukulttuurin haasteet ja mahdollisuudet

Haasteet ja mahdollisuudet yleisesti:

- 1) Miten tehokas väline kokeileminen on uusien asioiden edistämässä?
- 2) Mitkä ovat sen hyvät puolet ja heikkoudet?
- 3) Minkälaisiin tilanteisiin/asioihin kokeilemisestä siis kannattaisi käyttää (esim. tiedon tuotanto; käytäntöjen synnyttäminen; asioiden tuominen julkiseen keskusteluun; eteneminen asioissa, joissa vahvemmat/laajamittaisemmat keinot eivät toimisi)?
- 4) Minkälaisiin tapauksiin se ei sovi?
- 5) Missä määrin kokeileminen sopii resurssiviisauden kaltaisten haasteiden edistämiseen?

Onnistumisen kriteerit ja edistämisen keinot:

- 6) Mitkä ovat kriittisiä tekijöitä yksittäisten kokeilujen onnistumiselle (esim. motivoituneet toimijat, tukea tarjoava ympäristö, sopivat hanke-/sopimusmallit)?
 - 7) Minkälaista tukea ja edistämiskeinoja kokeilut kaipaisivat osakseen (esim. tietynlainen osaaminen, rahoitus, säädöksiin/hallinnollisiin rajoihin liittyvien haasteiden ratkaisu)?
 - 8) Mitkä ovat kokeilujen ilmeisiä kompastuskiviä, jos ajatellaan niiden käyttämistä rakenteellisen muutoksen tukena perinteisen ohjelma-/strategiatyön sijaan (esim. pirstaleisuus, paikallisuus ja jatkuvuuden ongelmat)?
-

- 9) Miten tehdä kokeiluista
- a) taloudellisesti tehokkaita,
 - b) ympäristön kannalta vaikuttavia ja
 - c) sosiaalisesti kestäviä?

Kokeilujen kaupungit ja Suomi:

- 10) Miten tärkeää olisi, että johtajat osallistuisivat uusien asioiden konkreettisiin kokeiluihin (vs. vain ylemmän tason suunnitteluun ja visiointiin)?
- 11) Mitä annettavaa kokeilukulttuurilla olisi Suomelle?
- 12) Mitä erityishaasteita kokeilujen toteuttamiselle on suomalaisessa toimintaympäristössä (esim. epäonnistumisen pelko)?
-

8.3 Jyväskylän vaikuttajahaastattelut

Laura Ahonen, kehittämispäällikkö, Jyväskylän kaupunki, 25.11.2013

Risto Kortelainen, muutosjohtaja, Jyväskylän kaupunki, 26.11.2013

Timo Rusanen, kehitysjohtaja, Jyväskylän kaupunki, 3.12.2013

Hannu Koponen, maakunta-asiamies, Keski-Suomen Liitto, 3.12.2013

Heikki Malinen, vararehtori, Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK), 3.12.2013

Rai Suihkonen, toimittaja, Keski-suomalainen, 3.12.2013

Kirsi Knuuttila, projektipäällikkö, JAMK sekä kaupunginvaltuutettu (kesk.),
20.12.2013

Yht. 7

8.4 Vaikuttajahaastattelujen kysymykset

Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut

- 1) Minkälaisia ajatuksia Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut ovat herättäneet kokonaisuutena? Mikä mielikuva niistä on jäänyt?
- 2) Miten arvioisit Jyväskylän kokeilujen vaikutuksia resurssiviisauden edistämiseen? Miten vaikuttavia ne ovat nähdäksesi olleet ympäristönäkökulmasta?
- 3) Näkisitkö, että resurssiviisailta kokeiluilla on voinut olla myös jotain taloudellisia tai sosiaalisia vaikutuksia Jyväskylän alueella? Minkälaisia?
- 4) Onko jotain resurssiviisaita kokeiluja tai niiden osia/piirteitä, joita haluaisit erityisesti nostaa? Liittykö Jyväskylän kokeiluihin mitään uutta ja yllättävää?

Kokeilukulttuurin haasteet ja mahdollisuudet

- 5) Miten arvioisit Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen ja muun oman kokemuksesi valossa kokeilevan kehittämisen potentiaalia? Miten tehokas väline kokeileminen on uusien asioiden edistämiseksi?
- 6) Miten lyhytaikainen mutta konkreettinen kokeileminen vertautuu muihin kehittämistyön välineisiin (esim. ohjelma-/strategiatyö, viestintä, laajemat hankkeet)? Mitkä ovat sen hyvät puolet ja heikkoudet?
- 7) Minkälaisiin tilanteisiin/asioihin kokeilemisestä siis kannattaisi käyttää (esim. tiedon tuotanto; käytäntöjen synnyttäminen; asioiden tuominen julkiseen keskusteluun)?
- 8) Minkälaisiin tapauksiin muut kehittämistyön välineet sopivat paremmin? Mitkä ovat kokeilevan kehittämisen rajat?
- 9) Missä määrin kokeileminen sopii juuri resurssiviisauden kaltaisten haasteiden edistämiseen?

Kokeileva kaupunki – onnistumisen avaimet

- 10) Mitkä ovat nähdäksesi kriittisiä tekijöitä yksittäisten kokeilujen onnistumiselle ja toisaalta niiden monistamiselle/vaikutuksen nostamiselle toiselle tasolle (esim. motivoituneet toimijat, tukea tarjoava ympäristö, sopivat hankemallit)?
 - 11) Mitkä ovat kokeilujen ilmeisiä kompastuskiviä, jos ajatellaan niiden käyttämistä laajemman muutoksen tukena (esim. pirstaleisuus, paikallisuus ja jatkuvuuden ongelmat; epäonnistumisen mahdollisuus)?
 - 12) Minkälaisin keinoin kokeilukulttuuria voitaisiin edistää (esim. tietynlaisen osaamisen tarjoaminen, rahoitus, säädöksiin ja hallinnollisiin rajoihin liittyvien haasteiden ratkaisu)?
 - 13) Mitä annettavaa kokeilukulttuurilla olisi Suomelle? Mitä erityishaasteita kokeilujen toteuttamiselle on suomalaisessa toimintaympäristössä?
-

8.5 Kokeilukulttuurin asiantuntijatyöpaja: osallistujat

Kokeillaanko? - Kokeilukulttuurin asiantuntijatyöpaja

17.12.2013 klo 13–16, Suomen ympäristökeskus (Syke), Helsinki

Katriina Alhola, Syke
Riina Antikainen, Syke
Annukka Berg, Syke
Suvi Huttunen, Syke
Sampsa Hyysalo, Aalto
Sara Ikävalko, palvelumuotoilija
Kaisa-Reeta Koskinen, Greenpeace
Maija Mattinen, Syke
Reijo Munther, Tekes
Elina Mähönen, Ympäristöministeriö
Taina Nikula, Ympäristöministeriö
Ari Nissinen, Syke
Hanna-Leena Ottelin, Sitra
Taneli Roininen, MTT
Jyrki Tenhunen, Syke
Kaarina Toivonen, Syke
Marja Salo, Syke
Camilla Sederholm, Syke
Anssi Tuulenmäki, Aalto
Venla Virkamäki, Syke

Yht. 20

8.6 Asiantuntijatyöpajan kysymykset

Kokeilut: määritelmät ja taustat

- 1) Miten Jyväskylän tyyppiset kokeilut kannattaisi *määritellä/rajata*? (Vrt. työmääritelmä: "Tehdään jotakin (tietyssä yhteydessä) uutta ja konkreettista, joka on rajattua ajan, laajuuden ja/tai toimijoiden suhteen, mutta jolla on mahdollisuus laajempaan vaikutukseen monistamisen ja/tai vaikutustason noston kautta.")
- 2) Millä *käsitteillä* kannattaisi puhua (strategiset kokeilut, kokeileva kehittäminen, kokeilukulttuuri, kokeiluyhteiskunta...)?
- 3) Mikä kokeilevan otteen nousussa ja esimerkiksi Jyväskylän resurssiviisaissa kokeiluissa on mahdollisesti *uutta ja kiinnostavaa*? Mihin ajan trendeihin ilmiö *kytkeytyy*? Minkälainen *potentiaali* siihen sisältyy?

Kokeilujen toimintamekanismit ja rakennemuutos

- 4) Mitkä ovat nähdäksesi resurssiviisaisten kokeilujen tyyppisten kokeilujen tärkeimmät *toimintamekanismit*? Mitä kautta niiden vaikutus ilmenee? Millä tavalla ne voivat edistää *rakennemuutosta*?
- 5) *Oppiminen*: Mikä kokeilujen kautta oppimisessa on huomion arvoista? Minkälaisia *haasteita ja mahdollisuuksia* siihen liittyy?
- 6) *Osallistuminen*: Miten tärkeää on, että strategiset kokeilut pyrkisivät mahdollisimman *laajaan* osallistamiseen? Mikä kokeiluihin osallistumisessa on mahdollisesti *erityistä* verrattuna muihin kehitysprosesseihin osallistamiseen? Miten kokeilut voivat toimia välineenä *ristiriitojen* herättämisessä ja toisaalta *yhteisymmärryksen* löytämisessä?
- 7) *Julkisen keskustelun herättäminen*: Miksi Jyväskylän resurssiviisaat kokeilut ja monet muut vastaavat hankkeet saavat niin paljon *mediahuomiota*? Mitä *hyötyä* julkisesta huomiosta ja keskustelusta on rakennemuutoksen näkökulmasta? Voiko siitä olla myös *haittaa*?
- 8) *Vakiintuneiden käytäntöjen ja sääntöjen haastaminen*: Mitkä kokeilujen mahdollisuudet ovat käytäntöjen muuttamisen näkökulmasta? Millä tavoin kokeilut haastavat olemassa olevaa säädösympäristöä? Miten tehokkaita ne ovat tässä työssä?

Kokeilut kehittämistyön välineinä

- 9) Yhteenvetona: Miten *tehokas* väline kokeileminen on uusien asioiden edistämisessä? Miten kommentoisit *Jyväskylän kokeiluja* vaikuttavuuden ja erilaisten kestävyyskriteerien näkökulmasta? Miten hahmottaisit vaikuttavuuden *muiden kokemustesi/esimerkkien* valossa?
 - 10) Miten lyhytaikainen mutta konkreettinen kokeilu vertautuu *muihin kehittämistyön välineisiin* (esim. ohjelma-/strategiatyö, tutkimus, viestintähankkeet)? Mitkä ovat sen *hyvät puolet ja heikkoudet*?
-

- 11) Minkälaisiin *tilanteisiin/asioihin* kokeilemista siis kannattaisi käyttää (esim. tiedon tuotanto; käytäntöjen synnyttäminen; asioiden tuominen julkiseen keskusteluun)?
- 12) Minkälaisiin tapauksiin muut kehittämistyön välineet sopivat paremmin? Mitkä ovat kokeilevan kehittämisen *rajat*?
- 13) Missä määrin kokeileminen sopii juuri *resurssiviisauden* kaltaisten haasteiden edistämiseen?

Kokeilukulttuurin edistämiskeinot, haasteet ja mahdollisuudet

- 14) Mitkä ovat nähdäksesi kriittisiä tekijöitä yksittäisten kokeilujen *onnistumiselle* ja toisaalta niiden *monistamiselle/vaikutuksen nostamiselle* toiselle tasolle (esim. motivoituneet toimijat, tukea tarjoava ympäristö, sopivat hankemallit)?
 - 15) Mitkä ovat kokeilujen ilmeisiä *kompastuskiviä*, jos ajatellaan niiden käyttämistä laajemman muutoksen tukena (esim. pirstaleisuus, paikallisuus ja jatkuvuuden ongelmat; epäonnistumisen mahdollisuus)
 - 16) Minkälaisin *keinoin* kokeilukulttuuria voitaisiin edistää (esim. tietynlaisen osaamisen tarjoaminen, rahoitus, säädöksiin ja hallinnollisiin rajoihin liittyvien haasteiden ratkaisu)?
 - 17) Mitä annettavaa kokeilukulttuurilla olisi *Suomelle*? Mitä erityishaasteita kokeilujen toteuttamiselle on suomalaisessa toimintaympäristössä?
 - 18) Mitä kokeilujen/kokeilukulttuurin ymmärtämisen kannalta olennaista ei mahdollisesti ole käyty läpi? Mitä pitäisi vielä mainita?
-