



Palvelumuotoilulla
kestävää kehitystä:

Esimerkkinä sisäministeriön
tiekartta kestäväälle kehitykselle

Terhi Ylikoski

2020 Laurea

A horizontal decorative bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Palvelumuotoilulla kestäväää kehitystä:
Esimerkkinä sisäministeriön tiekartta
kestävälle kehitykselle**

Terhi YlikoskiTerhi Ylikoski
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2020

Terhi YlikoskiTerhi Ylikoski

Palvelumuotoilulla kestävä kehitys - esimerkkinä sisäministeriö tiekartta kestävälle

kehitykselle

Vuosi 2020 2020

Sivumäärä 62

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää, miten palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa kestävä kehityksen edistämiseksi ja siihen liittyvän strategisen muutoksen suunnittelussa. Työtä ohjasivat seuraavat kysymykset: 1) Mikä on kestävä kehityksen nykytila kohdeorganisaatiossa? Minkälaisia haasteita ja asenteita siihen liittyy?, 2) Miten kestävä kehitys voidaan edistää kohdeorganisaatiossa? ja 3) Miten palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen soveltuvat kestävä kehityksen edistämiseen?

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu kolmesta itsenäisestä mutta toisiinsa linkittyvästä osa-alueesta: asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta, strategisesta suunnittelusta ja yhteiskehittämisestä. Yhdessä ne muodostavat pohjan kestävä kehityksen edistämiseksi palvelumuotoilulla.

Kehittämisprosessi toteutettiin Double Diamond -mallin mukaisesti palvelumuotoiluprosessina. Menetelminä hyödynnettiin haastatteluita, tekstianalyysiä ja työpajatyöskentelyä. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysinä.

Työn aikana muodostui kattava kuva kestävä kehityksen nykytilasta kohdeorganisaatiossa, jota kuvattiin swot-analyysin ja empatiakarttojen avulla. Kestävä kehityksen tiekartta kuvaa, miten kohdeorganisaatiossa voidaan edistää kestävä kehitys tulevaisuudessa. Opinnäytetyö kuvaa myös niitä yhteiskehittämisen hyötyjä, joita yhteiskehittämiseen osallistuneet virkamiehet ja työn toimeksiantaja identifioivat. Yhteiskehittämisen ansiosta kestävä kehityksen tiekartta on relevantimpi ja yhteistyöhön osallistuneet virkamiehet osaavat edistää kestävä kehitys aikaisempaa enemmän ja ovat siihen motivoituneempia.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa kohdeorganisaatioissa ja muissa vastaavissa organisaatioissa, jotka haluavat löytää uusia tapoja edistää kestävä kehitys.

Asiasanat: kestävä kehitys, yhteiskehittäminen, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, strateginen suunnittelu, palvelumuotoilu

Terhi YlikoskiYlikoski, Terhi

Sustainable Development Using Service Design: - Ministry of the Interior's Roadmap for Sustainable Development as an Example

Year 2020

Pages

62

The purpose of this thesis was to understand how service design and co-creation can benefit the promotion of sustainable development and the strategic change required to achieve it in an organisation. The thesis was guided by the following questions: 1) What is the status of sustainable development in the target organisation? What kind of challenges and attitudes people have? 2) How can sustainable development be promoted in the target organisation and 3) How can service design and co-creation be utilized in promoting sustainable development?

The theoretical framework consists of three components: customer-dominant logic, strategic planning and co-creation. Together they form the basis for utilizing service design in promoting sustainable development.

The development process was implemented using the Double Diamond model. Methods were interviews, text analysis and workshops. Content analysis was used to analyse the interviews.

Comprehensive understanding of the status of sustainable development in the target organisation was achieved and it was illustrated through swot analysis and empathy maps. The roadmap for sustainable development illustrates how sustainable development can be promoted in the target organisation in the upcoming years. In addition, the thesis describes those advantages of co-creation that were identified by the client and the workshop participants. According to them, the roadmap is more relevant and the workshop participants have better understanding of and higher motivation to promote sustainable development.

The results of this thesis could be utilized in the target organisation and other similar organisations looking for new ways to promote sustainable development in their work.

Keywords: sustainable development, co-creation, customer-dominant logic, strategic planning, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehittämistehtävän rajaus ja tavoite	8
1.2	Sisäministeriö kehittämistyön kontekstina	9
2	Kehittämistyön tietoperusta	12
2.1	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka.....	13
2.2	Strateginen suunnittelu	14
2.3	Yhteiskehittäminen	18
2.4	Yhteiskehittäminen strategisessa suunnittelussa	21
2.5	Tietoperustan yhteenveto	22
3	Opinnäytetyön eteneminen	23
3.1	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä	23
3.1.1	Ymmärrä	26
3.1.2	Määrittele.....	29
3.1.3	Kehitä	32
3.2	Palvelumuotoiluprosessin arviointi	34
4	Tulokset	36
4.1	Kestävän kehityksen nykytila sisäministeriössä.....	36
4.1.1	Haasteita kestävän kehityksen edistämässä	38
4.1.2	Asenteet kestävästä kehityksestä kohtaan.....	39
4.2	Kestävän kehityksen edistäminen kohdeorganisaatiossa	43
4.3	Palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen soveltuvuus kestävän kehityksen edistämiseen	45
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	48
5.1	Vastauksia kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin	49
5.2	Prosessin arviointia	51
5.3	Pohdintaa.....	53
6	Lähteet	56

1 Johdanto

Hallitustenvälisen ilmastopaneelin IPCC:n lokakuussa 2018 julkaiseman raportin mukaan ilmastomuutoksen pysäyttäminen puoleentoista asteeseen vaatii radikaaleja päästövähennyksiä lähivuosina (IPPC 2018, 7). Toukokuussa 2019 hallitustenvälinen luontopaneeli PBES varoitti ennenaikaisesti luonnon monimuotoisuuden köyhtymisestä (Diaz, Settele & Brondizio 2019, 2), joka uhkaa ihmisten hyvinvointia ja lisää eriarvoisuutta (Diaz ym. 2019, 11). Köyhyyden vähentyminen maailmasta on hidastunut, ja kääntynyt Saharan eteläpuolisessa Afrikassa taas kasvuun (Oxfam 2019, 11). Yhdeksän kymmenestä kaupunkien asukkaasta hengittää saastunutta ilmaa (YK 2018).

Maailmamme on suuren murroksen kynnyksellä. On selvää, että tavoissamme toimia ja elää on tapahduttava merkittäviä muutoksia, jos haluamme selviytyä ihmiskuntana.

Näiden ja monien muiden aikamme viheliäisten ongelmien ratkomisen viitekehyyksi on luotu kestävän kehityksen käsite. Kestävälle kehitykselle on useita eri määritelmiä, joista kuuluisin on vuonna 1987 julkaistusta, ns. Brundtlandin raportista, jonka mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka vastaa ihmisten tarpeisiin nykyhetkessä vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta vastata omiin tarpeisiinsa (International Institute for Sustainable Development 2019). Kestävä kehitys on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jonka tavoitteena on luoda kokonaisvaltaisesti osallistava, kestävä ja resilientti tulevaisuus ihmisille ja planeetalle. Kestävän kehityksen muodostavat sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kehitys. Nämä osa-alueet linkittyvät toisiinsa, ja kaikkia kolmea tarvitaan hyvinvoinnin turvaamiseen. Yksi kestävän kehityksen edellytyksistä on köyhyyden poistaminen kaikissa muodoissaan. Tähän päästään luomalla kestävää, inklusiivista kasvua, poistamalla epätasa-arvoa, nostamalla ihmisten elintasoja ja luonnonvarojen kestävällä käytöllä. (YK 2019.)

Kestävä kehitys nousi aikaisempaa vahvemmin globaalille agendalle, kun YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, Agenda 2030, tulivat voimaan vuonna 2015. Nämä kaikkia maita koskevat tavoitteet pyrkivät lopettamaan köyhyyden, vähentämään eriarvoisuutta ja ratkaisemaan ilmastokriisin vuoteen 2030 mennessä. Kestävän kehityksen tavoitteet rakentavat vuosittain asetettujen tavoitteiden työn pohjalle. Ne haastavat kaikki maailman maat, tulotasosta riippumatta, rakentamaan vaurautta, samalla planeettaa suojellen. Tavoitteita on 17, ja ne kattavat aiheita kuten köyhyyden ja nälän poistaminen, eriarvoisuuden vähentäminen sekä sukupuolten välisen tasa-arvon ja rauhan ja oikeudenmukaisuuden lisääminen. (YK 2019.)

Agenda 2030 perustuu ”leave no one behind” -periaatteeseen: ne korostavat ihmisoikeuksien merkitystä ja sitä, että nämä oikeudet kuuluvat kaikille ihmisille rotuun, ihonväriin, sukupuoleen, kieleen, uskontoon, kansallisuuteen, poliittisiin kantoihin, omaisuuteen tai vammaan katsomatta (YK 2014, 6).

Toinen tärkeä periaate Agenda 2030:lle on sukupuolten välinen tasa-arvo, joka on nostettu Agenda 2030:n läpileikkaavaksi teemaksi sekä yhdeksi 17:sta temaattisesta tavoitteesta. Agenda korostaa naisten ja tyttöjen kontribuution merkitystä kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa; niitä ei voida saavuttaa, jos puolelta ihmiskunnasta evätään ihmisoikeudet ja yhtäläiset mahdollisuudet. (YK 2014, 6.)

Agenda 2030 kestäväen kehityksen tavoitteet ovat (YK-liitto 2019):

1. Poistaa köyhyys sen kaikissa muodoissa kaikkialta.
2. Poistaa nälkä, saavuttaa ruokaturva, parantaa ravitsemusta ja edistää kestävää maataloutta.
3. Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille.
4. Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet.
5. Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia.
6. Varmistaa veden saanti ja kestävä käyttö sekä sanitaatio kaikille.
7. Varmistaa edullinen, luotettava, kestävä ja uudenaikainen energia kaikille.
8. Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja.
9. Rakentaa kestävää infrastruktuuria sekä edistää kestävää teollisuutta ja innovaatioita.
10. Vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä.
11. Taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuinyhdyskunnat.
12. Varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys.
13. Toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan.
14. Säilyttää meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävää käyttöä.
15. Suojella maaekosysteemejä, palauttaa niitä ennalleen ja edistää niiden kestävää käyttöä; edistää metsien kestävää käyttöä; taistella aavikoitumista vastaan; pysäyttää maaperän köyhtyminen ja luonnon monimuotoisuuden häviäminen.
16. Edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin; rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla.

Tukea vahvemmin kestäväen kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta. Myös Suomi on sitoutunut kestäväen kehitykseen; Valtioneuvosto julkaisi vuonna 2017 selonteon, joka määrittää Suomen painopisteet Agenda 2030:n toimeenpanossa. Nämä painopisteet ovat ”Hiilineutraali ja resurssiviisas Suomi” sekä ”Yhdenvertainen, tasa-arvoinen ja osaava Suomi”. (Valtioneuvoston kanslia 2017)

Suomi on tarttunut nopeasti Agenda 2030 -ohjelman toteuttamiseen. Edellisen hallituksen laatima kansallinen toimeenpanosuunnitelma oli yksi maailman ensimmäisiä. Valtiovarainministeriö on alkanut kehittää prosessia, jossa valtion budjettia tarkastellaan kestävän kehityksen näkökulmasta. Järjestöt kuitenkin kritisoivat hallitusta siitä, että talousarvioesitystä tarkastellaan lähinnä ilmastonmuutoksen näkökulmasta, ja sosiaalista kestävyttä ei käsitellä lainkaan. Lisäksi kritiikkiä Suomen toiminnassa herättävät kestävän kehityksen vastaiset toimet, kuten fossiilisten polttoaineiden verotuet. (Hakkarainen, Hintikainen, Lundqvist & Ra 2018, 1.) Tuoreimman arviointiraportin mukaan maailman maat eivät tule saavuttamaan kestävän kehityksen tavoitteita ilman merkittävää lisäpanostusta ja lisätoimia kaikilla tasoilla (YK 2018, 4).

Viheliäisten ongelmien ratkaisu ja suuret, systeemiset muutokset vaativat paljon kaikilta, joita ne koskevat. Ei voida olettaa ihmisten sitoutuvan muutoksiin, joita he eivät ole olleet itse suunnittelemassa. Muotoilun menetelmät tarjoavat uusia välineitä ratkaista aikamme viheliäisimpiä ongelmia. Näiden ratkaisujen lähtökohtana on ymmärrys niiden ihmisten todellisuudesta ja tarpeista, joita ratkaistava asia koskee. (The Field Guide to Human-Centered Design 2015, 9.) Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uudenlaisia keinoja suunnitella näitä muutoksia yhdessä, aikaisempaa laajemman osallistujajoukon kanssa. Sangiorgi korostaakin muotoilijan roolia monimutkaisten, kestäväan kehitykseen liittyvien haasteiden ratkaisujen fasilitaattorina. Muotoilija voi tuoda eri sidosryhmiä yhteen, ja auttaa niitä löytämään yhteisiä arvoja ja aiheita, joiden parissa tehdä yhteistyötä. (Sangiorgi 2009, 417.)

Krugerin, Caiadon, Francan ja Quelhasin (2018, 404) mukaan yhteiskehittäminen ja kestävä kehitys ovat parhaimmillaan toisiaan ruokkiva positiivinen kehä: yhteiskehittämällä luodaan vaikuttavampia kestävän kehityksen tuloksia ja toimintatapoja, ja toisaalta uudet, kestävämmät toimintatavat kannustavat sidosryhmien väliseen dialogiin, tarjoavat systeemisen näkökulman yhteiskunnallisiin ongelmiin ja auttavat muodostamaan osallistavan strategian, joka osaltaan tukee yhteiskehittämiseen kannustavaa toimintakulttuuria.

1.1 Kehittämistehtävän rajaus ja tavoite

Opinnäytetyöni tarkoituksena on ymmärtää, miten palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa kestävän kehityksen edistämiseksi ja siihen liittyvän strategisen muutoksen suunnittelussa.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä kestävän kehityksen nykytilasta sisäministeriössä sekä siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi tavoitteena on hyödyntää palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä organisaation kestävän kehityksen edistämiseen tähtäävän strategisen muutoksen suunnittelussa. Hankitun ymmärryksen pohjalta luodaan tiekartta kestävän kehityksen edistämiseksi sisäministeriössä.

Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kysymykset:

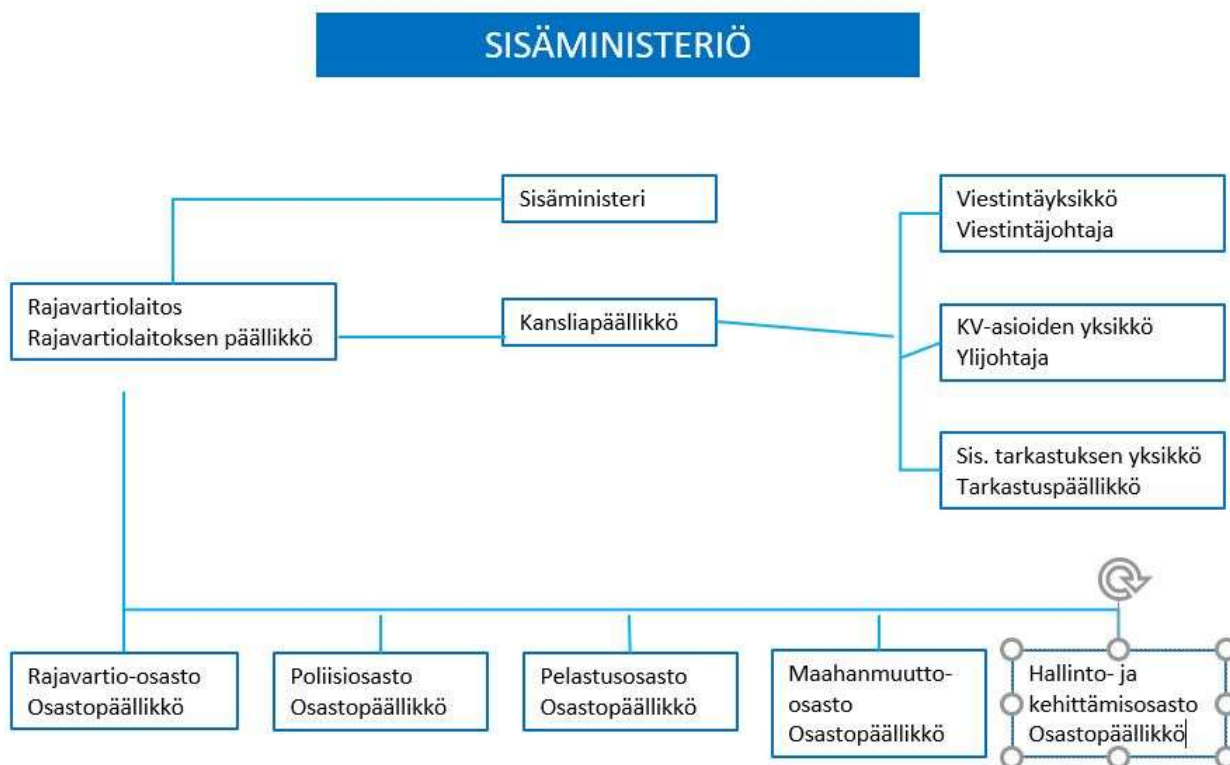
- Mikä on kestävä kehityksen nykytila kohdeorganisaatiossa? Minkälaisia haasteita ja asenteita siihen liittyy?
- Miten kestävä kehitys voidaan edistää kohdeorganisaatiossa?
- Miten palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen soveltuvat kestävä kehityksen edistämiseen?

1.2 Sisäministeriö kehittämistyön kontekstina

Tämän opinnäytetyön kehittämiskontekstina toimii sisäministeriö, jonka vastuulla on valtioneuvoston työnjaossa sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton kysymykset. Sen vastuualueella ovat muun muassa yleinen järjestys ja turvallisuus, maahanmuutto, kansainvälinen suojelu ja turvapaikanhakijoiden vastaanotto, pelastustoimi ja hätäkeskus, rajaturvallisuus ja meripelastus, siviilikriisinhallinnan kotimaan valmius, Suomen kansalaisuus sekä aluehallinnon yhteinen varautuminen poikkeusoloihin ja häiriötilanteisiin. Ministeriön visiona on, että Suomi on maailman turvallisimaa maa. (Sisäministeriö 2018)

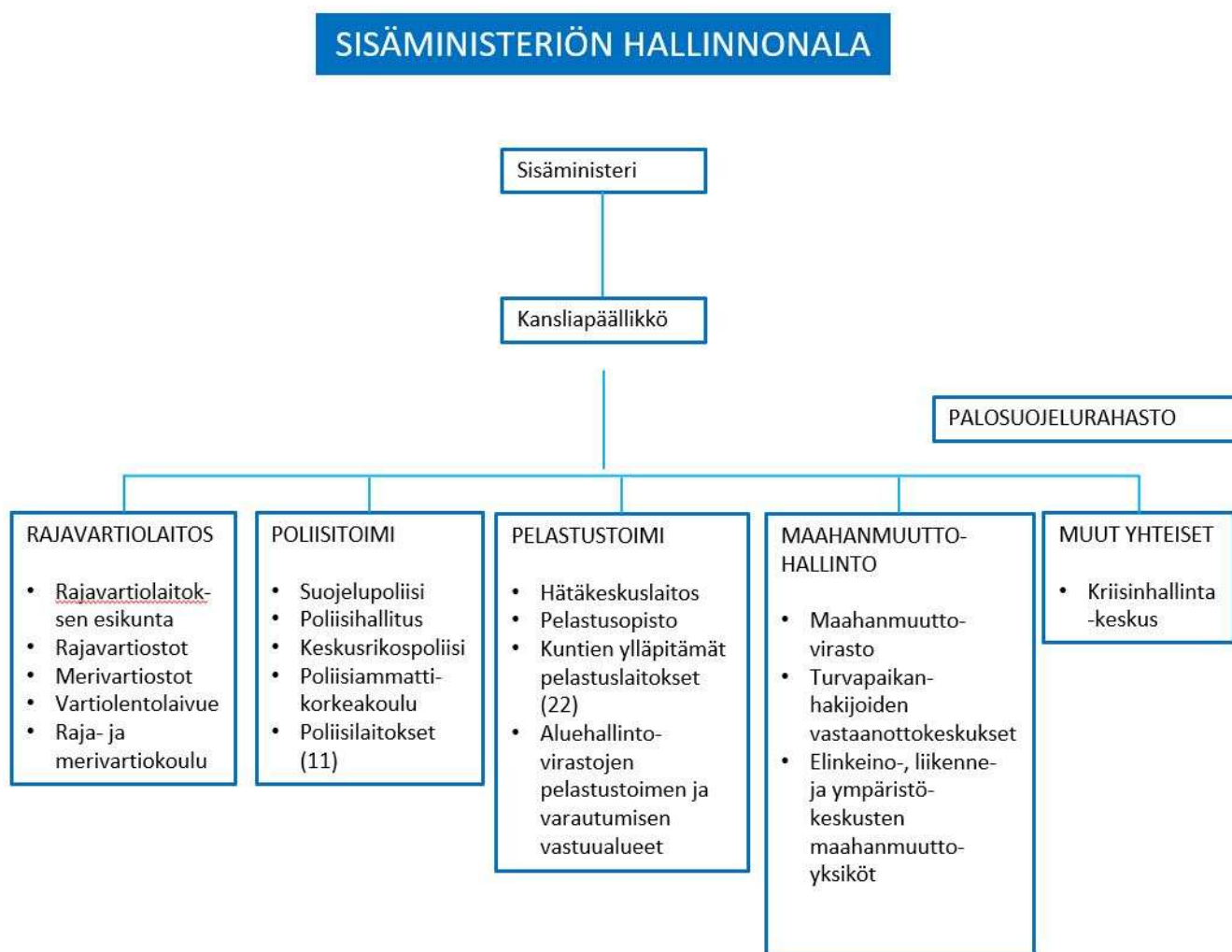
Sisäisen turvallisuuden kehittämistyötä ohjaa vuonna 2017 julkaistu Sisäisen turvallisuuden strategia. Se asettaa tavoitteeksi sen, että ”Suomi on maailman turvallisimaa maa elää, asua, yrittää ja tehdä työtä” (Sisäministeriö 2017, 14). Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on asetettu neljä päämäärää: turvallisuusympäristön analysointi ja sen muutosten ennakointi on ajantasaista ja vaikuttavaa, monimuotoisen syrjäytymisen aiheuttamaa turvattomuutta ehkäistään, turvallisuusrakenteet ja prosessit ovat tehokkaita ja tuottavia sekä yksilön ja yhteiskunnan kriisinkestokykyä kehitetään yhteistyöllä. (Sisäministeriö 2017, 14.)

Sisäministeriö on ministeriönä pieni, alle 200 hengen organisaatio. Kuvassa yksi on kuvattu ministeriön organisaatorakenne syksyllä 2018, kehittämistehtävän toteuttamisen aikaan. Se koostuu viidestä osastosta, jotka kattavat rajavartion, poliisin, pelastustoimen, maahanmuuton sekä hallinnon ja kehittämisen. Lisäksi organisaatioon kuuluvat viestintäyksikkö, kansainvälisten asioiden yksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö sekä rajavartiolaitoksen päällikkö. Ministeriötä johtavat kansliapäällikkö ja sisäministeri.



Kuvio 1. sisäministeriön organisaatorakenne (Sisäministeriö 2018)

Sisäministeriön johtama hallinnonala on kuitenkin maan suurimpia. Vuonna 2016 sillä työkenteli lähes 15 000 ihmistä Poliisihallituksen, Maahanmuuttoviraston, Rajavartiolaitoksen, Hätäkeskuslaitoksen, Pelastusopiston, Kriinhallintakeskuksen ja Suojelupoliisin alaisuudessa. (Sisäministeriö 2018) Ministeriön hallinnonala ja sen alaiset toiminnot kuvataan kuviossa 2 sellaisina kuin ne olivat syksyllä 2018, kehittämistehtävän toteuttamisen aikana.



Kuvio 2. Sisäministeriön hallinnonala: organisaatorakenne ja vastuutoiminnot (Sisäministeriö 2018)

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan sisäministeriön kehittämisprosessi, jossa luodaan palvelumuotoilua hyödyntäen ministeriölle tiekartta sille, miten YK:n kestävä kehityksen tavoitteita toteutetaan sisäministeriön hallinnon alalla, sekä hahmotellaan potentiaalisia toimenpiteitä vuoteen 2030 mennessä. Strategiselle tiekartalle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mutta sitä on kuvattu muun muassa aikaan sidottuna suunnitelmana, joka esittää visuaalisesti missä organisaatio on, mihin se haluaa mennä, ja kuinka sinne päästään (Sarkissian 2018).

Tiekartta on Motorolan 1970-luvulla kehittämä strategisen suunnittelun työkalu (Phaal 2015, 45). Lee ja Park määrittelevät tiekartan valitun sidosryhmäjoukon näkemykseksi siitä, miten päästään haluttuihin tavoitteisiin (Lee & Park 2005, 569). Sen avulla voidaan määritellä muun muassa organisaation luonteeseen, tavoitteisiin ja prosesseihin liittyviä elementtejä (Phaal, Farrukh & Probert 2004, 26). Tärkeä osa tiekarttaa on sen visuaalisuus. Tiekartta visualisoi

strategisen suunnitteluprosessin lopputuloksen ja korostaa sen tärkeimpiä osia (Phaal 2015, 46).

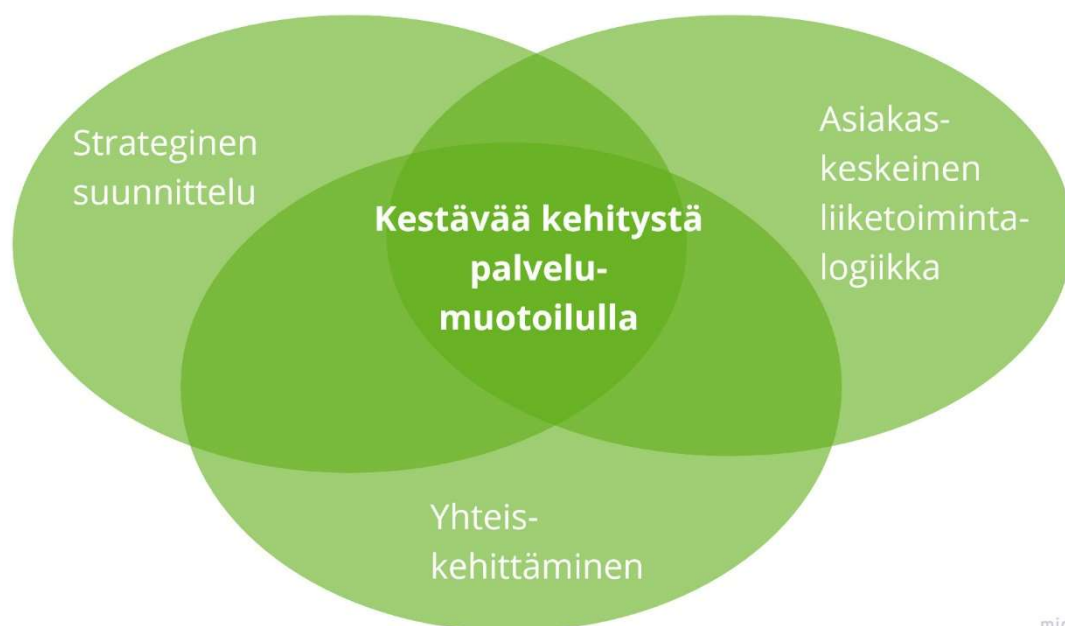
Sisäministeriö kiinnostui palvelumuotoilun hyödyntämisestä tiekartan valmistelussa, jotta siitä tulisi mahdollisimman relevantti kaikille ministeriön hallinnonalan toimijoille. Samalla voidaan luoda tietoisuutta kestävästä kehityksestä ja motivaatiota sen edistämiseen virkamiesten keskuudessa.

Kuten yllä on kuvattu, sisäministeriö on sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton ministeriö. Voidaan olettaa, että kaikki ministeriön hallinnonalaan kuuluvat toimijat eivät pidä kestävä kehityksen edistämistä oman työnsä ydintehtävänä. Siksi palvelumuotoiluprosessi on erityisen relevantti lähestymistapa tiekartan luomiseen: osallistamalla ihmiset tähän prosessiin sitoutetaan heitä myös sen toteuttamiseen ja varmistetaan, että se on heidän työnsä kannalta relevantti. Tiekarttaprosessin tärkeimmät asiakkaat ovatkin ne virkamiehet, joiden työtä valmis tiekartta ohjaa käytännössä.

Sisäministeriö oli tämän prosessin alkaessa viimeinen ministeriö, joka ei ollut vielä tehnyt pääministerin kannustamaa kestävä kehityksen toimenpidesitoumusta. Tämä oli siis ministeriölle myös tärkeä näytön paikka osoittaa olevansa osa kestävä kehityksen ratkaisuja etsivää joukkoa.

2 Kehittämistyön tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperustan muodostavat asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, strateginen suunnittelu ja yhteiskehittäminen. Lisäksi tarkastellaan strategisen suunnittelun ja yhteiskehittämisen risteyskohtaa, eli yhteiskehittämistä strategisessa suunnittelussa.



Kuvio 3. Tietoperustan rakentuminen

2.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Yritys tuottaa tuotteen tai palvelun, ja asiakas ostaa se. Näin voidaan yksinkertaistetusti kuvata perinteistä tuotekeskeistä liiketoimintalogiikkaa, joka keskittyy voimakkaasti yritykseen ja sen tuotteeseen, asiakkaan jäädessä passiiviseen vastaanottajan rooliin (Vargo & Lusch 2004, 7). Monet organisaatiot toimivat edelleen tällä logiikalla, mutta sen rinnalle on nousssut uusia, asiakkaaseen enemmän keskittyviä liiketoimintalogiikoita.

Palveluajattelu ja asiakkaan näkökulman tarkastelu eivät sinänsä ole uusia asioita. Jo 1960-luvulla markkinointitutkijat totesivat, että ihmiset eivät osta elokuvia tai polttoainetta, vaan viihdettä ja mahdollisuutta ajaa autoillaan (Levitt 1960). Palveluajattelu on kuitenkin kehittynyt erityisesti viime vuosina merkittävästi vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin ja muutoksiin teknologiassa, kilpailussa ja kuluttajien odotuksissa (Strandvik & Heinonen 2015, 111). Kolme tärkeää palveluajattelun näkökulmaa ovat palvelukeskeinen logiikka (service-dominant logic), palvelulogiikka (service logic) ja asiakaskeskeinen logiikka (customer-dominant logic).

Palvelukeskeisellä logiikalla ja palvelulogiikalla on yhteiset lähtökohdat: ne tunnustavat palvelun merkityksen, ja nostavat palveluntarjoajan ja palvelun käyttäjän vuorovaikutuksen tarkastelun ytimeen. Muilta osin näkökulmat kuitenkin eroavat merkittävästi toisistaan. Palvelukeskeisessä logiikassa ajattelun keskiössä on palvelu, kun taas palvelulogiikassa palvelu on

vain väline arvon muodostumiselle. Palvelulogiikka ei myöskään jaa palvelukeskeisen logiikan ajatusta siitä, että palvelun tarjoaja ja käyttävät ovat aina arvon yhteiskehittäjiä, tai että palvelun tarjoaja voi vaikuttaa palvelun käyttäjän arvon muodostumiseen tarjoamalla tälle mahdollisuuden osallistua yrityksen toimintaan ja palvelun muotoiluun. Palvelulogiikassa arvo muodostuu vasta, kun asiakas käyttää palvelua, ja siksi asiakas on aina arvon luoja, ja palvelun tarjoaja vain arvonmuodostuksen fasilitaattori. (Grönroos & Gummerus 2014, 210-217).

Asiakaskeskeinen logiikka rakentaa edeltäjiensä palvelukeskeisen logiikan ja palvelulogiikan varaan (Strandvik & Heinonen 2015, 114). Samalla se tekee irtioton edeltäjistään, ja nostaa palvelun sijasta keskiöön asiakkaan. Asiakaskeskeisen logiikan tavoitteena on hahmottaa, miten sen tarjoama palvelu istuu asiakkaan kontekstiin; toimintaan, tapoihin ja kokemuksiin; näkökulma muuttuu sellaisten palveluiden luomisesta, joita ihmiset haluavat käyttää, siihen mitä palveluita ja miten ihmiset käyttävät saavuttaakseen omat tavoitteensa. Asiakaskeskeinen logiikka siirtää fokuksen pois tarjoomasta tai siihen liittyvistä prosesseista, olivat ne kuinka osallistavia tahansa, ja keskittyy asiakkaan elämään ja toimintaan, johon tarjottava palvelu liittyy (Heinonen ym. 2010, 533-534). Palveluita ei luoda tyhjiössä, vaan asiakkaalla on olemassa oleva elämä, kiinnostuksenkohteet, haaveet, suunnitelmat ja toiminnot. Sen sijaan, että yritykset yrittäisivät vakuuttaa asiakkaan palvelunsa erinomaisuudesta, niiden tulee pyrkiä istuttamaan palvelunsa luontevaksi osaksi asiakkaan nykyistä ja tulevaa elämää (Heinonen ym. 2010, 545).

Tärkeä askel tämän asetelman muuttamisessa on asiakkaan ja hänen elämänsä ymmärtäminen. Tärkeää ei ole saada asiakasta mukaan yrityksen toimintaan, vaan ratkaista se, miten yritys tai organisaatio voi päästä osalliseksi asiakkaan elämään. Ymmärtämällä asiakastaan organisaatio ymmärtää paremmin muuttuvaa maailmaa, ja on vakaammassa asemassa vastaa-
massa kasvavaan kilpailuun (Strandvik & Heinonen 2015, 115).

Asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa operationalisoidaan käytännössä usein palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilua kuvataan lisää luvussa kolme.

2.2 Strateginen suunnittelu

Strategialle on lukuisia erilaisia määritelmiä. Lindroos & Lohivesi (2006, 27) kuvaavat strategiaa selkeäsanaisena ja julkisena linjauksena niistä keinoista, joilla organisaatio tulee saavuttamaan tavoitteensa. De Klyverin ja Pearcen (2003,1) mukaan strategia on kyse organisaation kestävästä kilpailuedun luomisesta, Chandlerin (1962,13) mukaan strategia tarkoittaa organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyä sekä niiden toimintojen ja resurssien asettamista, jotka tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Quinn (1999,5) puolestaan kutsuu strategiaa malliksi tai suunnitelmaksi, joka tuo yhteen organisaation tavoitteet, ohjelmat ja toiminnot selkeäksi kokonaisuudeksi. Hänen mukaansa hyvän strategian avulla voidaan resursseja

ohjaamalla luoda organisaatiolle uniikki, kestävä asema, joka perustuu organisaation vahvuuksiin ja ottaa huomioon muuttuvan toimintaympäristön.

Määritelmiä on paljon, mutta Mintzberg (1987, 11) summaa erilaisten strategioiden yhteiset nimittäjät: ne tehdään ennen sitä toimintaa, joita ne koskevat, ja ne kehitetään tietoisesti ja tavoitteellisesti. Lisäksi strategiat käsittelevät aina organisaation toimintaympäristöä, ja sitä, miten selviytyä ja menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 16.)

Kaksi paljon käytettyä ja tunnettua strategisen suunnittelun mallia ovat Mintzbergin 5 P:tä ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli (White, C. 2004, xxxiv). Siinä, missä Mintzbergin malli kuvaa strategian erilaisia käyttötarkoituksia ja näkökulmia, Porterin malli kuvaa niitä organisaation ulkopuolisia muutosvoimia, jotka vaikuttavat organisaation strategiaan.

Mintzbergin (1999, 13-19) viisi eri tulokulmaa esittelevä 5 Ps for strategy -malli koostuu viidestä englanninkielisestä sanasta: plan, ploy, pattern, position ja perspective. P:t tuovat esiin erilaisia, strategioihin liittyviä puolia, jotka mahdollistavat strategisen suunnittelun lähestymisen eri näkökulmista. Nämä tulokulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentäviä.

Plan viittaa suunnitelmaan, joka ohjaa organisaatiota tietoisesti tiettyyn suuntaan tietyllä toiminnalla. Ploy puolestaan tarkoittaa taktiikkaa tai juontaa, jonka avulla voitetaan vastustaja kilpailutilanteessa. (Mintzberg 1999, 13-14.) Kahvilalla voi siis olla suunnitelma sille, miten se pääsee markkinajohtajan asemaan. Taktiikkana se voi käyttää esimerkiksi alhaisia hintoja, jotka lyhyellä tähtämellä ovat sille tappiollisia, mutta jotka pitkällä aikavälillä toivottavasti ajavat kilpailijan pois.

Pattern, eli malli, viittaa toimintamalleihin ja toimintojen sarjoihin, jotka toistuvat johdonmukaisesti. Nämä toimintamallit voivat olla tiedostettuja ja suunnitelmallisia, tai voi olla, että ne ovat muodostuneet ajan kuluessa, tiedostamatta. Tämän määritelmän mukaan Picasson sininen kausi oli strategia, samoin kun Henry Fordin päätös myydä kuuluisaa Model T -autoaan vain mustassa värissä. (Mintzberg 1999, 14.) Mintzberg (1994, 111) korostaa, että suunnitelmalliset strategiat eivät ole kategorisesti aina parempia kuin tiedostamatta syntyneet strategiat, ja useimmissa strategioissa on elementtejä molemmista kategorioista.

Position, eli asema, asettaa tarkastelun keskiöön organisaation aseman suhteessa muihin toimijoihin ja pyrkii löytämään organisaation nichen. Vertailuasetelma voi olla joko yhteen ”vastustajaan”, isoon joukkoon kilpailijoita tai laajemmin, suhteessa yhteiskuntaan ja markkinaan yleensä. Perspective, eli näkökulma, liittyy organisaation periaatteelliseen näkökulmaan suh-

teessa ympäristöönsä. Näkökulma viittaa organisaation ”luonteeseen”, niihin sovittuihin toimintatapoihin, jotka määrittelevät sen, mikä organisaation ydin on. Antropologit kutsuvat tätä kulttuuriksi, sosiologit ideologiaksi. (Mintzberg 1999, 17-18.)

Porterin 5 Forces Model, viiden kilpailuvoiman malli, kuvaa viisi voimaa, jotka muokkaavat organisaation kilpailutilannetta, ja näin vaikuttavat vahvasti sen strategiaan. Nämä voimat ovat uusien kilpailijoiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, uusien, korvaavien tuotteiden uhka sekä alalla jo toimivien organisaatioiden välinen kilpailu. Näiden voimien keskinäinen suhde ja painoarvo vaihtelee suuresti alalta toiselle ja voi myös muuttua. (Porter 2008, 80.) Esimerkiksi valtavia alkuinvestointeja vaativilla aloilla uusien kilpailijoiden tai korvaavien tuotteiden uhka ei välttämättä ole kovin suuri, mutta ostajien tai tavarantoimittajien valta saattaa vaikuttaa suurestikin yrityksen toimintaan. Julkisella sektorilla esimerkiksi julkisessa terveydenhuollossa voidaan ajatella, että kuluttajien neuvotteluvoima tai uusien, korvaavien tuotteiden uhka ei ole merkittävä, mutta uusien kilpailijoiden uhka on, uusien yksityisten terveystalouksien tarjoavien yritysten ja ihmisten yksityisten terveysvakuutusten lisääntyessä.

Näiden kilpailuvoimien ja niiden asetelman pohjalta organisaatio voi valita kolmesta kilpailustrategiasta. Tämän mallin Porter on nimennyt geneeriseksi malliksi. Sen osa-alueita ovat *kustannusjohtajuus*, jossa organisaatio keskittyy tuottamaan palvelun alhaisimmilla kustannuksilla omalla alallaan, *differentointi* eli erikoistumisstrategia, jossa organisaation palvelu erottuu kilpailijoista jollain tärkeällä ominaisuudella sekä *keskittäminen*, jossa organisaatio keskittyy voimakkaasti kapeaan asiakassegmenttiin. (Porter 2008, 58.) Organisaatiot, jotka hyödyntävät palvelumuotoilua palveluidensa kehittämisessä ovat yleensä omaksuneet differentoinnin, eli erikoistumisstrategian; palvelumuotoilun avulla voidaan siihen, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin, parhaassa tapauksessa ylittää ne (Tuulaniemi 2011, 173-174).

Viime vuosina strategisessa suunnittelussa on alettu hyödyntää aikaisempaa enemmän muotoilun työkaluja, metodeita ja periaatteita. Tällöin puhutaan strategisesta designista. Yritykset kuten Apple tai Airbnb ovat hyödyntäneet strategista designia menestyksekkäästi. (Calabretta, Gemser & Karpen 2016, 9.) Tästä aiheesta on vielä hyvin vähän akateemista tutkimusta, mutta käytännön kehittämistyötä on tehnyt esimerkiksi Suomessa Sitra, joka näkee strategisen designin keinona vastata yhteiskunnan viheliäisiin muutoksiin, kuten ilmaston lämpenemiseen tai väestörakenteen muutokseen (Sitra 2019).

Strategisen designin kolme tulokulmaa ovat toteutettavuus (feasibility), kannattavuus (viability) ja haluttavuus (desirability) (Calabretta ym. 2016, 10). Toteutettavuudella tarkoitetaan sitä, että strategia voidaan toteuttaa olemassa olevilla resursseilla joko heti tai lähitulevaisuudessa. Kannattavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että strategisen projektin lopputulos

saa muodon, joka vastaa organisaation tarpeisiin relevantilla tavalla - oli mittarina sitten tuoton kasvu, asiakastytyväisyyden parantaminen tai brändin kirkastaminen. Haluttavuus viittaa siihen, kuinka hyvin strategia vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, miten se parantaa ihmisten elämää ja luo parempaa yhteiskuntaa. (Calabretta ym. 2016, 10-11.) Siinä missä toteutettavuus ja kannattavuus istuvat hyvin Mintzbergin ja Porterin mallien joukkoon, vie viimeinen osa-alue, haluttavuus, strategista ajattelua uuteen suuntaan, nostaen asiakkaan sen keskiöön ja linkittäen strategisen suunnittelun aikaisempaa vahvemmin palvelumuotoiluun.

Uusi strategia edellyttää organisaatiolta muutoksia. Muutosajureita ovat muun muassa yritys-kaupat ja yritysten uudelleenjärjestelyt, innovaatiot, teknologia, Myynnin tai markkinaosuu- den lasku ja globalisaatio (Stanleigh 2008, 35). Muutosten läpivieminen organisaatioissa on kuitenkin vaikeaa. Jopa 75 prosenttia muutosprosesseista ei täytä niille asetettuja tavoitteita (Stanleigh 2008, 34).

Kotter on luonut suosituksen kahdeksan askeleen mallin muutosten läpiviemiselle. Ensin luodaan tunne asian kiireellisyydestä. Sen jälkeen luodaan johtajavetoinen, päätösvaltainen koalitio, joka luo vision ja viestii siitä muille niin, että he voimautuvat toteuttamaan visiota. Sen jäl- keen suunnitellaan lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita ja voittoja, vahvistetaan muutosta tukevia rakenteita ja institutionalisoidaan uusi lähestymistapa. (Kotter 1995, 61.)

Kotterin malli korostaa johdon merkitystä muutosprosessissa, mutta Stanleigh on tunnistanut johtajavetoisen muutosprosessin, jossa ei osallisteta työntekijöitä riittävästi, yhdeksi kriisin synnyttäjäksi muutosprosesseissa. Muita kriisin synnyttäjiä ovat ihmisten painostaminen mu- tokseen vetoamalla kriisiin, oletus, että muutuskoulutus riittää muutoksen aikaansaamiseen, historian vähättely ja se, että ihmisille ei anneta tilaa tuulettaa ajatuksiaan muutoksesta. (Stanleigh 2008, 45.)

Lawrence ja White toteavat, että Kotterin kaltainen lineaarinen malli toimii selkeissä, yksin- kertaisissa muutosprosesseissa, joissa tarve muutokseen on yhdessä tunnistettu. Monimutkai- sissa, ristiriitaisia näkökulmia herättävissä muutosprosesseissa tulisi kuitenkin tunnistaa, että ihmisillä on saman organisaation sisällä erilaisia kokemuksia, uskomuksia ja arvoja, jotka ei- vät välttämättä heijastu johtovetoisen muutosprosessin todellisuuteen. (Lawrence & White 2013, 10.)

Myös Mintzberg haastaa johtovetoisen prosessin ja sen kestävyuden; mitä muutosprosessille tapahtuu, jos sitä ajanut johtaja lähtee? Mintzberg (2009, 141) hahmottelee johtovetoisen prosessin sijaan päällikkötason liittoa, joka ajaa muutosta läpi organisaation. Peter Blockin mukaan kestävät muutokset ja parannukset yhteisöissä tapahtuvat silloin, kun kansalaiset voi- mautuvat toimimaan itse. Hän käyttää Yhdysvaltain ja Ranskan vallankumouksia esimerkkeinä voimakkaista muutosprosesseista, jotka eivät ole käynnistyneet johtovetoisesti. (Mintzberg 2009, 142.)

Yksi ratkaisu Mintzbergin, Stanleighin ja Lawrence & Whiten identifioimiin haasteisiin olisi seuraavassa luvussa käsiteltävä yhteiskehittäminen. Tätä tukee myös Earnerin (2014, 17) ajatus siitä, että muutos tapahtuu yleensä yhteisen toiminnan kautta.

2.3 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisellä on pitkät juuret 1970-luvun pohjoismaisessa ay-liikkeessä. Suhteellisen korkeasti koulutettu työvoima, vahvat ay-liikkeet ja ay-liikettä lähellä olleet sosiaalidemokraattiset hallitukset loivat menneinä vuosikymmeninä pohjan vankalle työpaikkademokratialle. Tämä puolestaan mahdollisti ay-liikkeeseen nojaavan, työorientoituneen, osallistavan suunnittelun, eli participatory designin ensimmäiset askeleet. (Ehn 1993, 43-44.). Osallistava suunnittelu perustuu voimauttamisen periaatteelle; niiden, joihin suunnittelu vaikuttaa, pitäisi saada mahdollisuus vaikuttaa tähän suunnitteluun (Mattelmäki & Sleeswijk Visser 2011, 2). Tämän perinteen pohjalle rakentui myöhemmin yhteiskehittäminen.

Yhteiskehittäminen (co-creation) ei ole yksiselitteinen termi. Sillä on useita erilaisia määritelmiä, ja toiset kutsuvat samaa asiaa yhteissuunnitteluksi tai osallistavaksi suunnitteluksi. Ramaswamy ja Ozcan (2014, 15) määrittelevät yhteiskehittämisen arvon luomiseksi yhdessä relevanttien sidosryhmien ja yksilöiden kanssa. Yhteiskehittämistä voidaan myös kuvata kestäväksi ja iteratiiviseksi vuorovaikutukseksi, jossa eri toimijat yhdistävät voimansa ja osaamisensa luodakseen uusia ratkaisuja, joita he eivät olisi löytäneet ilman yhteistyötä muiden yhteiskehittämiseen osallistuneiden toimijoiden kanssa (Nahi 2018, 13).

Sanders ja Stappers (2008, 6) määrittelevät yhteiskehittämisen huomattavasti laajemmin; heidän mukaansa yhteiskehittämistä on kaikki yhteisöllinen luovuus, eli kaikki kahden tai useamman ihmisen yhteiset luomisprosessit. Heidän mukaansa yhteissuunnittelu (co-design) on parempi termi kuvaamaan sitä prosessia, jossa suunnittelijat (designerit) työskentelevät yhdessä maallikoiden kanssa kehittämisprojektissa. Robertson & Simonsen (2012, 2) puolestaan puhuvat osallistavasta suunnittelusta (participatory design), minkä he määrittelevät eri toimijoiden yhteisenä tutkimisen, ymmärryksen, kehittämisen, yhteisen oppimisen ja reflektion prosessina. Prosessin osallistajat ovat tyypillisesti käyttäjiä ja suunnittelijoita. Prosessissa suunnittelijat pyrkivät ymmärtämään käyttäjien todellisuutta, ja käyttäjät pyrkivät tuomaan ilmi tavoitteitaan. Tässä opinnäytetyössä käytetään selkeyden vuoksi kaikesta yhteiskehittämisestä, yhteissuunnittelusta ja osallistavasta suunnittelusta termiä yhteiskehittäminen.

Valtaosa akateemisesta, yhteiskehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta liittyy yhdessä asiakkaan kanssa tapahtuvaan kehittämiseen. Grönroos (2011, 290) korostaa kuitenkin työntekijöiden merkitystä. Työntekijöiden asiakasymmärryksen hyödyntäminen on avainasemassa, kun määritellään organisaation vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

Ramaswamy ja Gouillart (2010,149) korostavat, että organisaation muutokseen tulee aktiivisesti osallistaa ne ihmiset, joita muutokset koskevat. Tärkeää on osallistaa päälliköitä ja työntekijöitä eri tasoilla. On heidän omissa intresseissään osallistua heitä koskevan muutoksen yhteiskehittämiseen, joka vastaavasti muotoutuu prosessiin osallistuvien yhteistyön tuloksena. Lähtökohtana ei ole ylhäältä käsin ennalta suunniteltu muutos tai yrityksen olemassa-olevat prosessi, vaan muutos muotoutuu osallistujien kokemusten ja näkemysten kautta. Näin luodaan uusia, innovatiivisia ideoita sekä sitoutumista näiden ideoiden toteuttamiseen (Ramaswamy & Gouillart 2010, 165-166).

Yksi suosittu malli yhteiskehittämisen eri näkökulmien kuvaamiseen on Pralahadin ja Ramaswamyn (2004a, 6) DART-malli. Sen mukaan yhteiskehittämisen tärkeimpiä elementtejä ovat vuoropuhelu (dialogue), saatavuus (access), riskien arviointi (risk assessment) ja läpinäkyvyys (transparency).

Vuoropuhelu tarkoittaa DART-mallissa molemminpuolista, syvää ja sitoutunutta yhteistyötä. Se on enemmän kuin asiakkaan kuuntelua; se on asiakkaan kokemusten ja niiden kontekstin ymmärrystä, ja kahden tasa-arvoisen kehittäjän yhteistyötä. Vuoropuheluun liittyy tiettyjä periaatteita: se keskittyy aiheisiin, jotka kiinnostavat niin asiakasta kuin yritystäkin, sille on olemassa foorumi, jossa vuoropuhelua voidaan käydä, ja sitä varten on olemassa selkeät pelisäännöt - joko kirjoitetut tai kirjoittamattomat. (Pralahad & Ramaswamy 2004b, 23.)

Saatavuus (access) viittaa tietoon ja työkaluihin: yhteiskehittämisen osallistujien tulee päästä käsiksi yhteiskehittämisen kannalta relevanttiin tietoon (Pralahad & Ramaswamy 2004b, 25). Tämä on erityisen relevantti näkökulma, kun puhutaan yrityksistä ja liikesalaisuuksista. On kuitenkin tärkeää huolehtia, että myös non-profit asetelmassa huolehditaan, että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus saada kaikki tarvittava ennakkotieto, mitä yhteiskehittämisen prosessissa tarvitaan. Usein tieto on julkista, mutta ei välttämättä helposti saatavilla.

Riskien arviointi (risk assessment) keskittyy kehitettävään tuotteeseen tai palveluun liittyviin riskeihin. Minkälainen vaikutus sillä on ympäröivään yhteiskuntaan ja asiakkaisiin? Perinteisesti riskien arviointi ja vastuun kanto riskeistä on ollut organisaatioiden vastuulla. Lisääntyvä yhteiskehittäminen kuitenkin nostaa esiin kysymyksiä siitä, voiko organisaatio enää hallita yhteiskehittämisen ympäristössä kaikkia prosessiin liittyviä riskejä, ja pitäisikö yhteiskehittämiseen osallistuvien asiakkaiden kantaa osa vastuusta? Tärkeintä on, että organisaatiot kertovat riskeistä avoimesti yhteiskehittämiseen osallistuville ihmisille, ja tarjoavat työkaluja näiden riskien arviointiin (Pralahad & Ramaswamy 2004b, 27-29.)

Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan avoimuutta organisaation ydintoimintaan liittyvistä asioista. Yritysten tapauksessa se tarkoittaa usein tietoa, joka on perinteisesti pidetty salassa, kuten tuotantokustannukset ja voittomarginaalit. Yhteiskehittäminen edellyttää kuitenkin organi-

saatioilta uudenlaista avoimuutta, joka mahdollistaa asiakkaiden osallistumisen uusien palveluiden tai tuotteiden luomiseen. ((Pralahad & Ramaswamy 2004b, 30.) Järjestöille ja julkisille toimijoille läpinäkyvyys on helpompi näkökulma, kun erilaiset linjaukset ja talouden luvut ovat lähtökohtaisesti aina avointa tietoa. Tiedon saatavuuteen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota.

Yhteiskehittämisellä voidaan nähdä erilaisia hyötyjä, esimerkiksi ideointivaiheessa, palvelun laadun parantamisessa, projektinhallinnan parantamisessa ja pitkän aikavälin vaikutusten luomisessa. Steen, Manchot ja Koning (2011, 58) tarkastelevat näitä hyötyjä kehittämisprojektin, organisaation ja asiakkaan tai osallistujan näkökulmasta.

Kehittämisprojektille, jossa yhteiskehittämistä käytetään, hyödyt ovat suoraviivaisia: osallistamalla ihmisiä, joita projekti koskee, voidaan luoda parempaa asiakasymmärrystä ja uusia, asiakkaiden tarpeista nousevia ideoita sekä kehittää olemassa olevia ideoita. Projektinhallinnan näkökulmasta kehittämisprosessi on parhaassa tapauksessa edullisempi, lyhyempi ja ketterämpi, kun asiakkaiden tarpeet ovat mukana kehittämisessä alusta asti. (Steen ym. 2011, 57-58.)

Asiakkaan tai osallistujan näkökulmasta yhteiskehittämisen hyötyjä ovat yhteiskehitetyn palvelun parempi laatu. Yhteiskehittäminen voi myös vahvistaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista uuteen palveluun. Organisaation näkökulmasta yhteiskehittämisellä voi olla monia hyötyjä, jotka ulottuvat myös kehittämisprojektia laajemmalle. Yhteiskehittäminen luo organisaatioissa uudenlaista luovuutta ja innovointikykyä. Eri osastoilla työskentelevien ihmisten tuominen yhteen vahvistaa osastojen välistä yhteistyötä ja viestintää. (Steen ym. 2011, 58.) Yhteenveto yhteiskehittämisen hyödyistä on esitetty alla olevassa taulukossa 1.

Hyödyt kehittämisprojektille	Hyödyt asiakkaalle / osallistujalle	Hyödyt organisaatiolle
Parempia ideoita	Palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin	Luovuus vahvistunut
Parempi asiakasymmärrys	Parempi palvelukokemus	Asiakaskeskeisyys vahvistunut
Parempia innovaatioita	Räätälöidyt palvelut	Parantuneet innovaatiokäytännöt, enemmän innovaatioita
Parempaa päätöksentekoa	Korkeampi asiakastyytyväisyys	
Lyhyempi kokonaisprosessi	Asiakkaiden sitoutuminen	

Pienemmät kehittämiskustannukset Jatkuva kehittäminen	Osaamisen / tiedon lisääntyminen	Parantunut yhteistyö ihmisten ja organisaatioiden välillä
--	----------------------------------	---

Taulukko 1. Yhteiskehittämisen hyödyt (Mukaiilu Steen ym. 2011, 58)

2.4 Yhteiskehittäminen strategisessa suunnittelussa

Usein strategiasta puhuttaessa korostuu lopputulos, itse strategia. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen prosessiin, millä strategiaa valmistellaan, koska se vaikuttaa muun muassa strategian laatuun sekä sen toteuttamiseen ja uudistamiseen. (Kamensky 2010, 16.). Monissa organisaatioissa strategisen tason suunnittelua tehdään kuitenkin edelleen johtovetoisesti. Jotkut strategiamääritelmätkin korostavat johdon omistajuutta strategiasta ja sitä, että ne ovat johdon toimintasuunnitelmia (esim. Thompson, Strickland & Gamble, 2008, 3).

Yhteiskehittäminen on kuitenkin yhä tärkeämpää myös strategisessa suunnittelussa. Menestys muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää hajautettua ja demokraattista lähestymistapaa, jossa strategiaa muodostetaan alhaalta ylöspäin, ja johtajat eivät ajattele olevansa ainoita strategisen suunnittelun asiantuntijoita. Yhteiskehitetty strategia tuo yhteen eri sidosryhmät muodostamaan yhteistä näkemystä siitä suunnasta, johon pitäisi seuraavaksi kulkea. (Ramawamy & Gouillart 2010, 207.)

Osallistaminen ja yhteiskehittäminen auttavat vapauttamaan yhteiskehittämisprosessiin osallistuvien luovan potentiaalin, ja eri toimijat voivat tuottaa uuden tyyppisiä oivalluksia ja ideoita. Yhteistyötä ja integraatiota korostava yhteiskehittäminen myös voimauttaa ja sitouttaa osallistujia yhteiseen prosessiin. (Karpen, van der Veen & Akama 2016, 200-201.) Lisäksi osallistava strategiatyöskentely mahdollistaa organisaation yhteisen ymmärryksen rakentumista (Einola & Kohtamäki 2015, 7-8) ja luo kattavamman käsityksen siitä, minkälaisia muutoksia strategialla pitäisi tavoitella (Einola & Kohtamäki 2015, 20). Toisaalta vähäisen osallistamisen on tunnistettu johtavan heikkoihin strategioihin ja haasteisiin strategian toiminnallistamisessa (Einola & Kohtamäki 2015, 15).

Aitaa sitoutumista strategian toteuttamiseen voidaan vahvistaa luomalla yhteistä ymmärrystä. Tämä on tärkeä osa osallistavan strategiatyön prosessia. Yhteinen ymmärrys vahvistaa myös osallistujien keskinäisen luottamuksen vahvistumista sekä sitä, että he voivat prosessissa täydentää toistensa taitoja ja kompensoida toistensa rahoituksia. (Einola & Kohtamäki 2015, 16.)

Prahalad ja Ramaswamy (2004b, 198) pohtivat syytä siihen, miksi yhä niin harva hyödyntää yhteistyön voimaa strategisessa suunnittelussa, organisaatioiden välillä tai sisällä. Heidän vastauksensa on, että itsenäinen toiminta tulee edelleen monilta organisaatioilta luontevammin. Yhteistyön haasteet, kuten henkilökunnan käyttämä työaika, prioriteettien yhteensovittaminen tai hallinnolliset ja tekniset ongelmat, kuten järjestelmien yhteensopimattomuus, ovat välittömiä, kun taas yhteistyön edut näyttävät usein pitkällä aikavälillä. Siksi johdolla on merkittävä rooli uuden tyyppisen yhteistyön tai yhteiskehittämisen luomisessa. Otollista maaperää yhteiskehittämiselle luovat muun muassa päällikötason osaamisen vahvistaminen ja asenteiden muuttaminen, kirkas tulevaisuusvisio ja sisäisen yhteistyön ja tiedon jakamisen kulttuurin vaaliminen. (Prahalad & Ramaswamy 2004b, 205.)

Uuden, yhteiskehittämiseen nojaavan strategisen suunnittelun tärkeimpiä rakennuspalikoita ovat muun muassa uusien mahdollisuuksien tunnistaminen, epävarmuuden sietäminen ja strategiavastuun jakautuminen organisaation läpi. Siinä, missä perinteinen, organisaatiokeskeinen lähestymistapa pyrkii asemoimaan organisaatiota sen nykyisessä kontekstissa, pyrkii yhteiskehittämisen lähestymistapa identifioimaan uusia arvon muodostumisen paikkoja ja uusia mahdollisuuksia. (Prahalad & Ramaswamy 2004b, 206.)

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tietoperusta muodostuu kolmesta itsenäisestä mutta toisiinsa linkittyvästä osa-alueesta: asiakaskeisistä liiketoimintalogiikasta, strategisesta suunnittelusta ja yhteiskehittämisestä. Yhdessä ne muodostavat pohjan kestävän kehityksen edistämiseksi palvelumuotoilulla.

Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka viittaa ajattelutapaan, joka keskittyy asiakkaan elämään ja toimintaan (Heinonen ym. 2010, 533-534). Liiketoimintalogiikan valinta on yksi tärkeitä strategisia valintoja, joita organisaation olisi hyvä tehdä osana strategista suunnittelua. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio kuvaa tavoitteitaan sekä niitä keinoja, joilla se tulee saavuttamaan tavoitteensa. Tunnettuja strategisen suunnittelun malleja ovat luoneet Mintzberg (1999, 13-19) ja Porter (2008, 58), joiden malleissa korostuvat organisaation sisäinen rakenne sekä asema suhteessa kilpailijoihin. Uusia näkökulmia strategiseen suunnitteluun tuo muotoilun perinteistä nouseva strateginen design. Se tuo asiakkaan strategisen suunnittelun keskiöön, ja haastaa strategit pohtimaan sitä, miten strategia parantaa ihmisten elämää ja luo parempaa yhteiskuntaa (Calabretta ym. 2016, 10-11.)

Yksi merkittävimpiä tapoja tuoda ihmiset osaksi strategista suunnittelua on yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisellä on useita määritelmiä, mutta yksi laajimpia ja tunnetuimpia on Sanders & Stappersin (2008, 6) määritelmä; yhteiskehittämistä on kaikki yhteisöllinen luovuus. Usein siihen liitetään ajatus arvon luomisesta yhteistyössä relevanttien sidosryhmien kanssa

(Ramaswamy & Ozcan 2014, 15), mikä linkittää yhteiskehittämisen asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, jossa asiakas nähdään kokonaisvaltaisesti aktiivisena toimijana.

Yhteiskehittämisellä on useita hyötyjä eri tasoilla: kehittämisprojektille, organisaatiolle ja asiakkaalle (Steen, Manchot & Koning 2011, 58). Strategisessa suunnittelussa yhteiskehittämisen avulla voidaan tuoda eri sidosryhmät yhdessä määrittelemään sitä suuntaa, johon organisaation pitäisi olla seuraavaksi menossa (Ramaswamy & Gouillart 2010, 207) ja sitouttaa osallistujia yhteiseen prosessiin (Einola & Kohtamäki 2015, 15). Strategian yhteiskehittämisen merkitystä korostaa myös se, että vähäisen osallistamisen on myös todettu johtavan heikkoihin strategioihin ja haasteisiin strategian toiminnallistamisessa (Einola & Kohtamäki 2015, 15)

3 Opinnäytetyön eteneminen

Tässä luvussa kuvataan kehittämisprosessin etenemistä ja menetelmiä. Prosessilla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, minkälaisia haasteita ja asenteita kohdeorganisaatiossa on kestävään kehitykseen liittyen, miten kestävää kehitystä voidaan edistää kohdeorganisaatiossa sekä siihen, miten palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen soveltuvat kestäväen kehityksen edistämiseen.

Luvussa 3.1 kuvaan palvelumuotoiluprosessina toteutetun kehittämistyön, sen jälkeen luvussa 3.2 kuvataan sitä, miten palvelumuotoilun soveltuvuutta kestäväen kehityksen ja muiden vastaavien strategisten kysymysten edistämiseen arvioitiin.

3.1 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Koska tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä siihen, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kestäväen kehityksen edistämiseksi, oli palvelumuotoilu luonteva valinta myös kehittämismenetelmäksi.

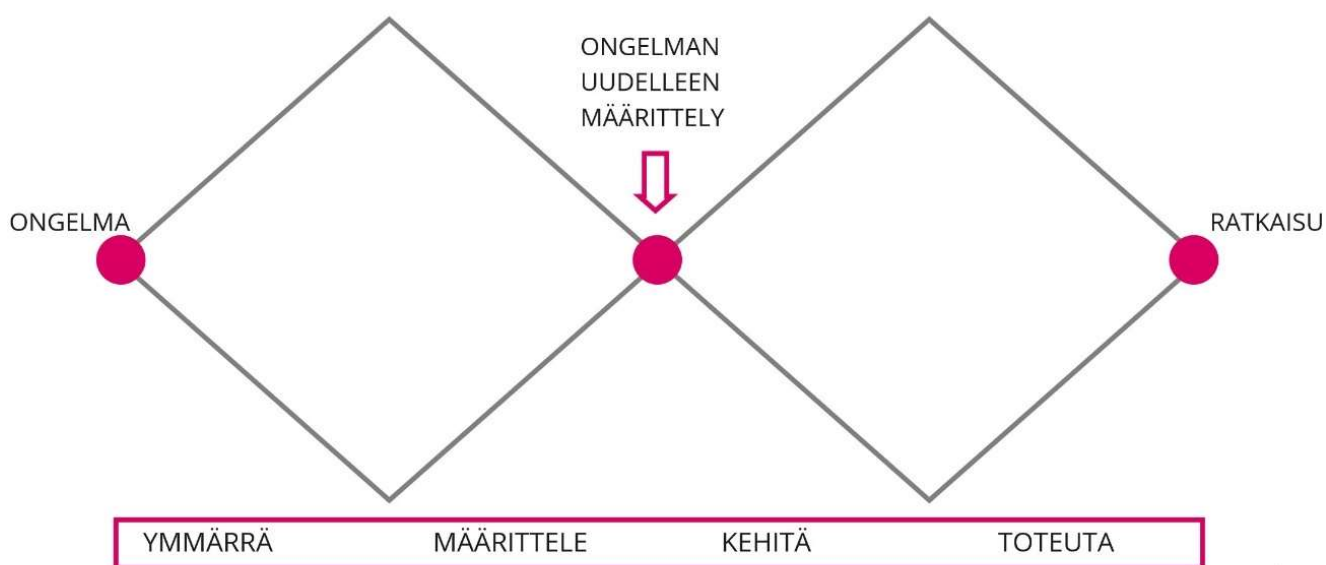
Palvelumuotoilu on kasvava ja kehittyvä, monitieteinen ala, jolle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää (Stickdorn & Schneider 2012, 22). Yksi määritelmä palvelumuotoilulle on, että se on asiakaskeskeinen kehittämismenetelmä, joka tarjoaa selkeän prosessin ja valikoiman työkaluja, joiden avulla varmistetaan, että asiakas pysyy kehittämisprosessin keskiössä koko prosessin ajan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71). Ojasalo ym. (2015, 71) korostavat, että palvelumuotoilua ei ole tarkoitettu vain yksityiskohtien hiomiseen, vaan sitä voidaan hyödyntää laajasti kehittämisessä organisaation eri tasoilla, asiakaskontakteista strategiseen tasoon. Monet määritelmät korostavat termiä asiakas. Monille ei-kaupallisille organisaatioille asiakas saattaa olla vieras termi, usein puhutaan esimerkiksi sidosryhmistä, työntekijöistä tai jäsenistä. Palvelumuotoiluprosjektissa näiden eri toimijoiden kutsuminen asiakkaaksi on konkreettinen muistutus siitä, että työn tarkoituksena on palvella näiden asiakkaiden tarpeita.

Stickdorn ja Schneider (2018, 27) listaavat palvelumuotoilun tärkeimpiä periaatteita. Niitä ovat ihmiskeskeisyys (human-centered), eri sidosryhmien yhteistyö (collaborative), toistava (iterative), eri osa-alueiden hahmottaminen osana jatkumoa (sequential), totuuteen perustuva (real) ja kokonaisvaltaisuus (holistic). Ojasalo ym. (2015, 72) puolestaan listaavat tärkeimmiksi periaatteiksi käyttäjäkeskeisyyden, erilaisten menetelmien monipuolisen hyödyntämisen, osallistamisen, visualisoinnin ja prototypoinnin.

Tässä lopputyössä palvelumuotoilua hyödynnetään kestävän kehityksen tiekartan luomisessa. Palvelumuotoilu sopiikin työkaluksi myös strategiseen suunnitteluun, ja sen avulla voidaan luoda uusia, innovatiivisia ideoita ja avauksia, ja tehdä visiointia. (Ojasalo ym. 2015, 73.)

Palvelumuotoiluprosesseja on lukuisia erilaisia. Tunnetuin niistä on British Design Councilin kehittämä ”tuplatimantti”, double diamond, joka koostuu neljästä vaiheesta: ymmärrä, määrittele, kehitä ja toteuta. Tämän mallin vahvuus on se, miten se visualisoi selkeästi muotoiluprojektin avaavat ja sulkevat, eli divergentit ja konvergentit vaiheet (Design Council 2007, 6).

Ymmärrä-vaiheen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tai käyttäjän tarpeita. Määrittele-vaiheessa ymmärrä-vaiheen löydöksiä tulkitaan ja niistä muodostetaan oivalluksia. Kehitä-vaiheessa luodaan ja testataan uusia ratkaisuja edellisissä vaiheissa muodostetun ymmärryksen perusteella. Toteuta-vaiheessa uusi kehitetty tuote tai palvelu viimeistellään ja lanseerataan. (Design Council 2007, 6-7.)



miro

Kuvio 4. Double Diamond -prosessimalli (mukaillen Design Council 2007)

Muita tunnettuja palvelumuotoilun prosessimalleja ovat muun muassa Ideon (2015, 11) kolmen I:n malli, joka koostuu inspiraatio-, ideointi- ja implementointivaiheista, sekä Stanfordin yliopiston viiden kohdan malli: empatisoi, määrittele, ideoi, prototypoi ja testaa (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford). Nämä ja muut palvelumuotoilun prosessimallit muodostuvat yleensä 3-7 vaiheesta, mutta ne ovat kaikki perusteiltaan ja ajatusmaailmaltaan hyvin samanlaisia (Stickdorn & Schneider 2011, 125), eroja on lähinnä siinä, minkälaisia työkaluja eri prosesseissa käytetään, esimerkiksi asiakaspolku tai service blueprint. (Stickdorn ym. 2018, 87).

Kehittämisprojektin toimeksiannosta sovittiin sisäministeriön strategisen ohjauksen ja kehittämisen yksikön kanssa kesäkuussa 2018. Kehittämisprosessin kohteeksi sovittiin sisäministeriön kanssa osallistava prosessi, joka kasvattaa sisäministeriössä ymmärrystä kestävästä kehityksestä ja jonka aikana määritellään sisäministeriön kestävä kehityksen tavoitteet ja laaditaan tiekartta niihin pääsemiseksi.

Kehittämisprojektin prosessimalliksi valittiin luvussa 3.1 kuvattu Double Diamond. Tämä palvelumuotoilun klassikkomalli valittiin siksi, että se kuvaa konkreettisesti palvelumuotoiluprosessin divergenttejä ja konvergenttejä vaiheita, eli sitä, kuinka prosessin eri vaiheissa vuoroitellen laajennetaan ja fokusoidaan työtä.

Mallin neljäs vaihe, toteuta, rajattiin toimeksiannon ulkopuolelle, koska sisäasiainhallinto käynnistää toteutuksen osana normaaleja toiminnan suunnittelun prosesseja. Kehittämisprosessin eteneminen kuvataan kuviossa 5.



Kuvio 5. Kehittämisprojektin eteneminen

3.1.1 Ymmärrä

Ymmärrä-vaiheen tarkoituksena on luoda tila divergentille, avaavalle ajattelulle. Näin varmistetaan, että kehittämisprojektissa on tilaa erilaisille ideoille ja vaikutteille. Prosessin tässä vaiheessa etsitään uutta tietoa, perehdytään käyttäjien tarpeisiin, mahdolliseen kilpailutilanteisiin tai muihin, kehittämisprosessia koskeviin haasteisiin. Mahdollisia menetelmiä tutkimuksen tekemiseen ovat esimerkiksi markkinatutkimus, asiakastutkimus ja muotoilututkimusryhmät (Design Council 2007, 8-9.)

Tässä opinnäytetyössä ymmärrä-vaiheen tavoitteena oli hahmottaa sitä, mikä kestävän kehityksen nykytila kohdeorganisaatiossa on sekä minkälaisia haasteita ja asenteita kohdeorganisaatiossa on kestävään kehitykseen liittyen. Vaihe käynnistyi ns. asiakastutkimuksella, eli sisäministeriön henkilökunnan haastatteluilla. Aluksi suunniteltiin verkkokyselyn toteuttamista ennen muutamien yksittäisten työntekijöiden haastattelua. Ministeriössä oli toteutettu viime aikoina runsaasti verkkokyselyitä, joten päätimme jättää verkkokyselyn tekemättä ja keskittyä haastatteluihin: sovimme, että haastattelen laajasti henkilökuntaa asiantuntija- ja päällikkötasolla. Näin saataisiin laajempi kuva siitä, minkälaisia ajatuksia ja asenteita sisäministeriön henkilöstöllä on liittyen kestävään kehityksen linkityksiin sisäministeriön hallinnonalaan ja erityisesti sisäiseen turvallisuuteen.

Haastattelu toimii Hirsjärvi & Hurmeen (2008, 35) mukaan erityisen hyvin tilanteissa, joissa tutkitaan vähän kartoitettua, tuntematonta aluetta, eikä tutkija tiedä etukäteen vastausten suuntia. Koska kestävään kehityksen tila sisäministeriössä oli ennestään hyvin vähän kartoitettu aihe, oli haastattelu luonteva metodi tiedon keruuseen. Hirsjärvi ja Hurme korostavat, että haastattelu on vaativa metodi, joka vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta, ja johon tulisi kouluttautua (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35). Olen taustaltani toimittaja ja tehnyt urani aikana lukemattomia haastatteluja, siksi tämä metodi tuntui luontevalta valinnalta myös tässä tutkimuksellisessa kehittämisprojektissa.

Elo-lokakuussa toteutettiin kahdeksan **yksilöhaastattelua** ja **yksi ryhmähaastattelu**, jossa oli mukana seitsemän osallistujaa. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haasteita ja asenteita kohdeorganisaatiossa on kestävään kehitykseen liittyen. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa niin, että he edustivat laajasti kaikkia ministeriön osastoja päällikkö- ja asiantuntijatasolla. Haastattelut järjestettiin ministeriön tiloissa, ja ne kestivät 30-60 minuuttia.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joihin sisällytettiin kaksi strukturoitua kysymystä. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole yhtä, tarkkaa määritelmää. Hirsjärvi ja Hurme summaavat eri tutkijoiden näkemyksiä toteamalla, että ”puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Ryhmähaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna

haastatteluna, käytännössä poistamalla yksilohaastattelurungosta strukturoidut osat. Käytännössä haastattelut toteutettiin tietyn haastattelurungon mukaan, mutta haastateltavilta kysyttiin tarpeen mukaan tarkentavia lisäksymyksiä. Haastattelut toteutettiin seuraavan rungon mukaisesti:

- Vastaa seuraaviin väittämiin (asteikolla 1-5 ei pidä lainkaan paikkaansa - pitää täysin paikkansa). Voit halutessasi myös kommentoida valintojasi.
 - Mielestäni on tärkeää, että sisäministeriö edistää kestävästä kehitystä.
 - Koen, että minulla on tarpeeksi tietoa siitä, mitä kestävä kehitys on.
 - Haluaisin lisätietoa siitä, mitä kestävä kehitys on.
 - Haluaisin edistää kestävästä kehitystä työssäni, mutta en tiedä, miten.
 - Teen jo tarpeeksi kestävästä kehityksen edistämiseksi työssäni.
 - Tiedän, mitä valtioneuvosto tekee kestävästä kehityksen edistämiseksi.
- Mitä kestävä kehitys mielestäsi on sisäministeriön ja sisäisen turvallisuuden näkökulmasta? Entä tarkemmin oman toimialasi näkökulmasta?
- Miten kestävä kehitys näkyy omassa työssäsi tällä hetkellä?
- Anna esimerkkejä siitä, miten olet edistänyt kestävästä kehitystä työssäsi.
- Mitkä seuraavista keinoista kokisit parhaaksi tavaksi saada tietoa kestävästä kehityksestä, sen painopisteistä, politiikasta jne?
 - Koulutus
 - tietoa siitä, kuinka kestävä kehitys tuo lisäarvoa minun työhöni
 - Nimetty vastuhenkilö, jolta kysyä neuvoa aina tilanteen tullen
 - Esimerkkejä muista maista siitä, miten niiden ministeriöissä edistetään kestävästä kehitystä samalla hallinnonalalla
 - Lyhyitä (max. 1h) aamukahvi- / tms. tilaisuuksia, joissa jaetaan ajankoh- taista, sisäministeriön hallinnonalan kannalta relevanttia tietoa kestävästä kehityksestä
 - Aktiivisena osana muuta sisäistä viestintää, esim. intrassa.

- Jotain muuta, mitä?
- Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta määrittää, miten Suomi edistää kestävästä kehitystä. Selonteko käsittelee sisäministeriön hallinnonalan kannalta keskeisiä kysymyksiä ja haastaa suoraan ottamaan kestävä kehityksen periaatteet huomioon aiempaa laajemmin sisäisen turvallisuuden työssä. Se nostaa esiin muun muassa eriarvoisuuden kasvun vaikutuksen Suomen sisäiseen turvallisuuteen sekä hallitun maahanmuuton turvaamisen ja liikkuvuuden lisääntymisen kielteisiin lieveilmiöihin vastaamisen. Miten kestävä kehityksen linjaukset voisivat näkyä edustamasi toimialan työssä? Tai tuleeko sinulle mieleen muita ajatuksia siitä, miten kestävä kehitystä voisi edistää omalla toimialalla tai ministeriössä yleisesti?
- Nyt työstettävässä, sisäministeriön kestävä kehityksen tiekartassa määritellään tavoitteet sille, miten ministeriö ja sen hallinnonala edistävät kestävä kehitystä. Mitä tiekartassa tulisi näkyä, jotta siitä olisi konkreettisesti tunnistettavissa liittymäpinta ohjauksessasi olevaan toimialaan?
- Mitkä ovat suurimmat esteet kestävä kehityksen toteutumiselle oman toimialasi työssä? Mitä näille voidaan tehdä?
- Oletko törmännyt muualla hyviin käytäntöihin kestävä kehityksen edistämiseksi?
- Tuleeko mieleesi muuta, mitä haluaisit kertoa?

Toimeksiantajan toiveesta haastatteluita ei nauhoitettu, vaan tein tarkat muistiinpanot haastatteluista haastattelun aikana. Kävin muistiinpanot läpi heti haastatteluiden jälkeen, kun ne olivat vielä tuoreena muistissa, ja täydensin ja korjasin niitä tarpeen mukaan.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 20) korostavat, että haastateltavalla tulee olla riittävä ymmärrys tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta, jotta he voivat tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisesta asianmukaisen informaation pohjalta. Siksi myös tämän tutkimuksen haastateltaville kerrottiin kehittämisprosessin kontekstista: että sen lopputuloksena on kestävä kehityksen tiekartta sisäministeriölle, ja että se toteutetaan osana yamk-opinnäytetyötäni.

Haastatteluiden aikana nousi esiin tarve kartoittaa sitä, miten sisäministeriön nykyiset ohjaavat dokumentit käsittelevät kestävä kehitystä. Siksi osana kerää-vaihetta luin ja analysoin myös dokumentit ”Sisäministeriön tulevaisuuskatsaus. Suomesta maailman turvallisimaksi maaksi” (Valtioneuvosto, 2018) ja ”Hyvä elämä - turvallinen arki. Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta” (Sisäministeriö, 2018). Käytännössä toteutin analyysin vertaamalla dokumentteja YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin ja kirjaamalla ylös kaikki dokumenttien yhtymäkohdat. Sisäministeriön ennako-odotuksena oli, että nämä dokumentit eivät

juurikaan käsittelee kestävästä kehitystä, mutta analyysi paljasti, että vaikka termiä ”kestävä kehitys” ei dokumenteissa mainita, on niissä analyysiä sekä useita tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka tukevat kestävästä kehityksen tavoitteiden toteutumista.

3.1.2 Määrittele

Määrittele-vaihe toimii eräänlaisena filterinä, jonka läpi ymmärrä-vaiheessa kerätty tieto suodatetaan (Design Council 2007, 14): minkälaisia mahdollisuuksia tiedosta nousee? Mikä on merkityksellisintä? Mihin pitäisi tarttua ensimmäiseksi? (Design Council 2016.) Stickdorn (2018, 31) korostaa, että tässä vaiheessa muodostettu asiakasymmärrys varmistaa sen, että seuraavassa vaiheessa tehtävä työ perustuu oikeanlaiselle tiedolle ja oikeille kysymyksille.

Määrittele-vaiheessa haastatteluiden ja fokusryhmäkeskustelun tulokset analysoitiin sisällönanalyysinä. Laadullisessa analyysissä tehdään ensin päätös siitä, mitkä asiat aineistossa ovat kiinnostavia. Sen jälkeen aineistosta poimitaan erilleen nämä kiinnostavat asiat. Muut aineistosta nousevat asiat siirretään tässä vaiheessa syrjään. Lopuksi aineisto luokitellaan tai teemoitellaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.) Tässä työssä analyysin fokuksiksi muodostui kestävästä kehityksen nykytila sisäasiainhallinnossa, kestävästä kehitykseen liittyvät asenteet ja haasteet sisäministeriössä, sekä konkreettiset toiveet valmiille tiekartalle ja siitä ja sen tematiikasta viestimiselle.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti ja teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Tässä kehittämissuorituksessa analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään sulkemaan analyysin ulkopuolelle kaikki aiheeseen liittyvät aikaisemmat havainnot ja tiedot, ja keskitytään tunnistamaan aineistosta nousevia teemoja ja aiheita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Tämä valinta on luonteva palvelumuotoiluprosessille, jossa ihmiskeskeisyys ja asiakasymmärryksen luominen ovat keskeisiä periaatteita.

Käytännössä haastattelut analysoitiin affinity diagram-tekniikan avulla. Affinity diagram on tekniikka, jota käytetään tiedon tai ideoiden järjestämiseen niille yhteisten teemojen tai suhteiden mukaisesti. Affinity diagramin avulla voidaan luoda ymmärrystä siitä, mikä kerätyssä datassa on kaikkein tärkeintä, tunnistaa linkityksiä datan välillä, luoda hierarkioita ja identifioida teemoja. (Curedale 2018, 301.)

Affinity diagram valittiin, koska se soveltuu erityisesti ison tietomäärän yhteyksien hahmottelemiseen, erityisesti tilanteissa, joissa materiaalina on monentyyppistä tietoa (Dam & Siang 2019). Tämä toimi hyvin haastattelumateriaaliin, jota oli paljon (7 yksilöhaastattelua ja yksi ryhmähaastattelu), ja joka kattoi hyvin eri tyyppisiä asioita, esimerkiksi faktatietoa nykytilanteesta, kuvausta ihmisten asenteista ja konkreettisia toiveita kehitettävälle tiekarttadokumentille.

Ensin haastattelut purettiin liimalapuille. Jokainen haastatteluista noussut, tutkimustehtävää kuvaava tieto, huomio, toive, asenne tai visio kirjoitettiin omalle liimalapulleen. Tätä kutsutaan sisällönanalyysissä pelkistämiseksi, eli redusoinniksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Haastatteluaineistojen redusoinnin jälkeen sisällönanalyysissä aineisto ryhmitellään, eli klusteroidaan. Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston läpikäymistä ja samankaltaisuuksien tunnistamista ja ryhmittelyä luoksiksi ja alaluokiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Käytännössä tämä käynnistyi niin, että sattumanvaraiset, toisiinsa liittymättömät liimalapun kiinnitettiin seinälle, ja muista liimalapuista ryhdyttiin rakentamaan niiden ympärille klustereita. Samaan aiheeseen liittyvät laput laitettiin vierekkäin, ja pikkuhiljaa niistä alkoi hahmottua kokonaisuuksia. Ensimmäisellä kierroksella kategorioita muodostui neljä: negatiiviset huomiot ja asenteet, positiiviset huomiot ja asenteet, neutraalit huomiot nykytilasta sekä konkreettiset toiveet ja ideat. Konkreettiset ideat kestävän kehityksen edistämiseksi olivat varsinaisen analyysin fokuksen ulkopuolella, mutta ne kerättiin talteen haastatteluaineistosta mahdolliseksi materiaaliksi myöhemmin järjestettyihin työpajoihin.

Seuraavalla kierroksella pureuduttiin jokaiseen ensimmäisellä kierroksella syntyneeseen kategoriaan, ja järjesteltiin laput uudestaan. Osa ensimmäisen kierroksen kategorioista säilyi, mutta tarkentui fokukseltaan, osa kategorioista jakautui uusiin kategorioihin. Lappuja järjesteltiin uudestaan niin kauan, että ne muodostivat selkeät kategoriat: kestävän kehityksen nykytila sisäasiainhallinnossa, konkreettiset esimerkit mitä jo tehdään kestävän kehityksen edistämiseksi, kestävään kehitykseen liittyvät asenteet ja huolet, sekä konkreettiset toiveet sille, minkälainen tiekarttadokumentin tulisi olla, ja miten siitä pitäisi viestiä.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmas vaihe on käsitteellistäminen, eli abstrahointi. Abstrahoinnissa luokittelua jatketaan niin pitkään, että pystytään muodostamaan alkuperäisestä aineistosta teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.) Tässä kehittämiprojektissa aineistoa ei kuitenkaan abstrahoitu, koska haastatteluiden tuloksia hyödynnettiin kehittämisprosessin seuraavissa vaiheissa, ja analyysissä haluttiin säilyttää haastattelijan oma ääni ja koska tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on työelämän kehittäminen tutkittuun tietoon perustuen, ei uuden teorian kehittäminen (Ojasalo ym. 2015, 19).



Kuvio 6. Keskeneräinen affinity diagram

Analysoidun aineiston pohjalta muodostettiin kaksi empatiakarttaa, joilla havainnollistettiin visuaalisesti analyysissä tunnistettuja, kestävään kehitykseen liittyviä asenteita ja ajatuksia. Nämä empatiakartat vetävät yhteen kestäväan kehityksen nykytilaa ja asenteita kestäväää kehitystä kohtaan sisäministeriössä. Empatiakartta on Scott Matthews ja Dave Grayn kehittämä työkalu, jonka avulla voidaan analysoida käyttäjän kokemuksia eri näkökulmista. Empatiakartta keskittyy käyttäjän tunteisiin, ajatuksiin ja asenteisiin suhteessa tiettyyn, ennalta määriteltyyn asiaan. (Curedale 2018, 318.)

Empatiakartat muodostettiin sisällönanalyysin pohjalta. Käytännössä materiaalista irrotettiin kategoriat ”kestävän kehityksen nykytila sisäasiainhallinnossa”, ”konkreettiset esimerkit mitä jo tehdään kestäväan kehityksen edistämiseksi” ja ”kestävään kehitykseen liittyvät asenteet ja huolet”. Näiden kategorioiden sisältö jaettiin empatiakartan otsikoiden *ajattelee ja tuntee, sanoo ja tekee, kuulee, näkee, kipupisteet* ja *onnistumiset* alle. Kun materiaali oli jaettu näihin uusiin kategorioihin, tarkasteltiin jokaista kategoriata yksitellen. Kategorioista hahmottui nopeasti kaksi uutta alakategoriata: kestäväan kehitykseen epäilevästä suhtautuvia ja kestäväan kehitykseen positiivisesti suhtautuvia. Näiden kategorioiden pohjalta muodostettiin kaksi empatiakarttaa: perinteistä työtä priorisoiva ja uudesta innostuja. Empatiakartat pyrittiin nimeämään mahdollisimman neutraalisti, ilman viittauksia positiivisiin tai negatiivisiin asenteisiin. Näin pyrittiin varmistamaan, että ne otetaan rakentavasti vastaan kehittämispöcessin seuraavassa vaiheessa.

Lisäksi aineiston pohjalta muodostettiin SWOT-analyysi, jolla havainnollistettiin kestäväan kehityksen nykytilaa sisäasiainhallinnossa: sen vahvuuksia ja heikkouksia, sekä uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä työkalu, joka auttaa ymmärtämään kohteen vahvuuksia ja heikkouksia, sekä näihin liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysiä voidaan käyttää muun muassa ymmärryksen lisäämiseen tietystä toiminnasta sekä tavoitteiden ja strategioiden kehittämiseen. (Curedale 2018, 203.)

3.1.3 Kehitä

Kehitä-vaiheessa käynnistyy varsinainen palvelun, tuotteen tai muun konseptin kehittäminen. Tässä vaiheessa konseptia kehitetään, prototypoidaan ja testataan. (Design Council 2016.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämisprojektin kehitä-vaihe käynnistyi kahdella työpajalla, joissa muotoiltiin kestävän kehityksen tiekartan visio, tavoitteet ja toimenpiteet. Työpajojen kutsu lähetettiin laajalla jakelulla ministeriön kaikille osastoille ja kaikkiin ministeriön alaisiin virastoihin. Kaikkia pyydettiin lähettämään työpajoihin 1-2 osallistujaa. Ennako-odotus oli siis noin 50 osallistujan työpaja, jossa olisi vahva edustus kaikilta hallinnonalan toimijoilta. Lopulta työpajat supistuivat n. 15 hengen kokoisiksi, ja ministeriön ulkopuolelta, hallinnon alaa edustamassa, oli vain yksi osallistuja.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli 1) perehdyttää ministeriön ja virastojen avainhenkilöstöä kestävän kehityksen tematiikkaan, 2) hahmottaa yhdessä sitä, mitä kaikkea sisäasiainhallinnossa jo tehdään kestävän kehityksen edistämiseksi ja 3) määrittellä mitä kestävä kehitys tarkoittaa sisäministeriön hallinnonalalla sekä 4) muodostaa yhdessä pitkän aikavälin visio kestäväälle kehitykselle.

Työpaja käynnistyi lyhyellä alustuksella kestävän kehityksen globaaleista tavoitteista ja niiden linkityksistä sisäasiainhallinnon työhön.

Luennon jälkeen työpajatyöskentely käynnistettiin kartoittamalla mitä kaikkea sisäasiainhallinnossa jo tehdään kestävän kehityksen edistämiseksi. Tämä toteutettiin ”rotating breakout groups” -menetelmällä, eli kiertävillä pikkuryhmillä. Tässä metodissa ryhmä jaetaan pienempiin, muutaman ihmisen ryhmiin, jotka kiertävät pisteeltä toiselle, kirjatun ylös omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Tämä metodi mahdollistaa edellisten ryhmien ideoiden jatkokehittämisen ja selkiyttämisen ja tätä kautta yhteisen ymmärryksen luomisen pienissä, dynaamisissa ryhmissä. (Kaner 2014, 132.)

Loppuosa työpajatyöskentelystä haluttiin fokusoida niihin YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, jotka ovat sisäasiainhallinnon työn kannalta erityisen relevantteja, ja joissa sisäasiainhallinnolla on erityinen rooli. Valinta toteutettiin kaksivaiheisesti: ensin kaikki osallistujat saivat kolme tarraa, joiden avulla he äänestivät niitä kestävän kehityksen tavoitteita, joihin sisäasiainhallinnon tulisi keskittyä omassa, kestävässä kehityksessä edistävissä työssään. Äänestämisen on hyödyllinen keino silloin, kun halutaan hahmottaa, mikä on ryhmässä vallitseva enemmistömielipide. On kuitenkin tärkeää, että äänestämistä ei käytetä yksistään päätöksen tekemiseksi, vaan pikemminkin sen tukemiseksi; äänestys paljastaa, ovatko osallistujat samoilla linjoilla, vai onko tarpeen vielä keskustella. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 186.) Siksi tässäkin työpajassa äänestystulosta hyödynnettiin soveltaen, esimerkiksi yhdistäen kaksi toisiinsa linkittyvää tavoitetta, jotka molemmat olivat saaneet jonkin verran ääniä.

Kun sisäasiainhallinnon kannalta olennaiset YK:n kestävän kehityksen tavoitteet oli valittu, oli aika ideoida pienissä ryhmissä sitä, mitä ne käytännössä tarkoittavat sisäasiainhallinnon kannalta. Ideoinnin tukena käytettiin Dixit-kortteja. Kortit levitettiin pöydälle, ja osallistujia kannustettiin hakemaan korteista inspiraatiota ja uusia näkökulmia omaan ideointiinsa. Kortteja voidaan käyttää ideoinnin tukena silloin, kun ideointia halutaan joko fokusoida tai monipuolistaa (Stickdorn ym. 2018, 183). Dixit-kortit toimivat ideoinnin tukena hyvin, sillä ne on suunniteltu niin, että jokaisesta kortista voi halutessaan löytää niin positiivisia kuin negatiivisiakin näkökulmia (Ideapakka 2017). Lopuksi ryhmät esittelivät ideansa muille ryhmille, ja työpaja päättyi.



Kuvio 7. Dixit-kortit toimivat inspiraation lähteenä

Toisen työpajan tavoitteena oli viimeistellä tavoitteet sille, miten sisäministeriön hallinnonala edistää kestävä kehitystä ja muotoilla konkreettisia toimenpiteitä näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Työpajojen välissä oli muotoiltu edellisen työpajan viimeisen ideointiharjoituksen pohjalta kolme luonnosta sisäasiainhallinnon kestävän kehityksen tavoitteiksi. Työpaja käynnistyi tavoiteluonnosten esittelyllä ja lyhyellä yhteiskeskustelulla siitä, mitä tavoitteet käytännössä tarkoittavat. Tämän jälkeen tavoitteita alettiin työstää edellisestä työpajasta tutulla rotating breakout groups -menetelmällä. Työpajan osallistujat kiersivät pienissä ryhmässä jokaisen tavoitteen luona, keskustellen ja kirjoittaen huomioita tavoiteluonnoksista. Lopuksi ryhmät palasivat ensimmäisenä työstämänsä tavoitteen luokse, ja ryhmien kommenttien pohjalta loivat uuden tavoitemuotoilun. Lopuksi muokatut tavoitteet esiteltiin muille ryhmille, ja niistä käytiin lyhyt keskustelu.

Seuraavaksi ryhmät alkoivat ideoida tavoitteisiin johtavia toimintoja. Uusien toimintamuotojen ideointimetodina käytettiin Round-Robin Brainstorming -metodia. Round-Robin on ideointimetodi, joka yhdistää itsenäisen ideoinnin muiden kanssa ideointiin, ja varmistaa, että kaikilla on tasa-arvoiset osallistumismahdollisuudet (Mindtools 2019). Menetelmän vahvuutena

on, että ryhmän äänekkäimmät jäsenet eivät pääse dominoimaan ideointia. Round-Robinissa pöydän ympärillä istuvat ihmiset kirjoittavat tiiviillä tahdilla ideoita lapuille, ojentaen oman idealappunsa aina vasemmalla puolella istuvalle inspiraatioksi seuraavalle idealle. Tätä jatketaan, kunnes ideoita on kerätty riittävä määrä. (Mindtools 2019.)

Seuraavaksi ryhmille jaettiin fläppipaperille tehdyt aikajanat, joihin he alkoivat hahmotella ideointivaiheen aikana syntyneiden ideoiden pohjalta potentiaalisia toimintoja aikajanalla 2020 mennessä, 2025 mennessä ja 2030 mennessä. Työpajan lopuksi toimintaideat käytiin yhdessä läpi.

Työpajojen jälkeen tiekarttadokumentti rakennettiin työpajojen tulosten pohjalta. Dokumenttia tehdessä kiinnitettiin erityistä huomiota dokumentin kevyeen ja helppolukaiseen rakenteeseen. Haastatteluissa korostui tarve selkeälle ja yksinkertaiselle dokumentille, joka on helposti sisäistettävissä. Keskusteluissa nousi esiin sanoja, kuten ”huoneentaulu” ja ”hiirimatto”. Siksi tiekarttadokumenttiin päätyi vain kaikkein tärkeimmät elementit: sisäasiainhallinnon painopisteet ja tavoitteet sekä hahmotelma mahdollisista toimenpiteistä vuoteen 2030 mennessä.

Tiekartta lähetettiin kommentoitavaksi kaikille osastoille ja ministeriön alaisiin virastoihin, joista kommentteja lähetti kaksi virastoa ja yksi osasto. Kommenteissa muun muassa kiitettiin dokumentin tiivistä ja visuaalista muotoa, pyydettiin tarkennuksia epätarkasti muotoiltuihin kohtiin, tehtiin konkreettisia muotoiluehdotuksia ja haastettiin joitain tiekartan painopisteistä. Tiekarttadokumentti viimeisteltiin kommenttien pohjalta.

Prosessin aikana oli käynyt selväksi, että samaan aikaan työstettävä koko organisaation kattavan konsernistrategian toimenpiteitä suunnitellaan myöhemmin vuonna 2019. Siksi päätettiin yhdistää kestävä kehitys tiekartan toimenpiteiden viimeistely konsernistrategiaprosessiin, ja tiekartasta hyväksyttiin virallisesti vain sen painopisteet ja tavoitteet. Toimenpiteet siirrettiin asianosaisille osastoille ja virastoille jatkotyöstöön.

3.2 Palvelumuotoiluprosessin arviointi

Kun kehittämistehtävä oli saatu päätökseen, kerättiin palautetta työpajojen osallistujilta ja kehittämisprojektin toimeksiantajalta. Osallistujilta kerättiin palautetta verkkokyselyllä, toimeksiantajalta haastattelulla. Palautteen keräämisessä keskityttiin tarkastelemaan niitä hyötyjä, joita yhteiskehittäminen on tuonut suunnitteluprosessille.

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä, jossa aineistoa kerätään standardoidulla menetelmällä, ja jossa kohdehenkilöt edustavat tiettyä perusjoukkoa (Hirsjärvi, Remes, Saja-vaara 2010, 193). Kysely valittiin työpajojen osallistujien palautteen keruun metodiksi, koska

palautteen antamisesta haluttiin tehdä työpajojen kiireisille osallistujille mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

Kyselyssä kartoitettiin osallistujien näkemyksiä yhteiskehittämisen hyödyistä tiekarttaprosessille, prosessin lopputulokselle ei tiekarttadokumentille sekä yleisesti sisäministeriölle organisaationa. Pohjana kyselylle toimi luvussa 2.3 esitelty Steen, Manschot ja Koningin malli yhteiskehittämisen hyödyistä. Vastaajilla oli 8 päivää aikaa vastata kyselyyn, ja siihen tuli viisi vastausta.

Verkkokysely muodostui 14 väittämästä, joita työpajojen osallistujat saivat arvioida asteikolla täysin samaa mieltä - jokseenkin samaa mieltä - ei samaa eikä eri mieltä - jokseenkin eri mieltä - täysin eri mieltä. Väittämät olivat:

- Työpajat olivat positiivinen kokemus.
- Koen, että sain ääneni kuuluviin työpajoissa.
- Sain työpajassa kestäväen kehityksen edistämiseen liittyviä ideoita, joita en olisi saanut ilman työpajatyöskentelyä.
- Osallistuttuani työpajoihin olen nyt aikaisempaa kiinnostuneempi edistämään kestävää kehitystä työssäni.
- Osallistuttuani työpajoihin tiedän nyt enemmän kestävästä kehityksestä ja siitä, miten voin edistää sitä työssäni.
- Koen, että työpajojen tulokset näkyvät kestäväen kehityksen tiekartassa.
- Yhteiskehittämisen ansiosta tiekartta on nyt parempi kuin siitä olisi tullut perinteisillä suunnittelun menetelmillä.
- Tiekartta vastaa sisäasiainhallinnon tarpeisiin ja todellisuuteen.
- Yhteiskehittäminen vahvistaa osastojen välistä yhteistyötä sisäministeriössä.
- Yhteiskehittäminen lisää luovuutta sisäasiainhallinnossa.
- Yhteiskehittämisellä voidaan varmistaa, että sisäasiainhallinnon työtä ohjaavat dokumentit vastaavat työntekijöiden tarpeita ja todellisuutta.
- Yhteiskehittäminen on hyvä keino saada asiantuntijoiden ääni kuuluviin strategisen suunnittelun prosesseissa.

- Yhteiskehittämisen avulla voidaan luoda ratkaisuja ja ideoita, joita ei syntyisi perinteisillä suunnittelun menetelmillä.
- Haluaisin, että sisäasiainhallinnossa käytettäisiin yhteiskehittämisen menetelmiä jatkossa enemmän.

4 Tulokset

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tuloksia. Tulokset on jaettu opinnäytetyötä ohjaavien kysymysten mukaan. Luvuissa 4.1, 4.2 ja 4.3 kuvaan asiakasymmärrysvaiheen tuloksia, eli sitä, minkälaisia haasteita ja asenteita kohdeorganisaatiossa on kestävään kehitykseen liittyen. Luvussa 4.4 vastaan kysymykseen ”miten kestävä kehitystä voidaan edistää kohdeorganisaatiossa”, eli jaan kehittämisprosessin aikana syntyneen tiekartan ja alustavat toimenpiteet. Luvussa 4.5 reflektoidaan palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen soveltuvuutta kestävä kehityksen edistämiseen ja sen edellyttämän muutoksen suunnitteluun kohdeorganisaatiossa.

4.1 Kestävän kehityksen nykytila sisäministeriössä

Asiantuntijoiden ja osastopäälliköiden kanssa toteutetut yksilöhaastattelut ja yksi ryhmähaastattelu loivat rikkaan kuvan siitä, mikä kestävä kehityksen rooli ja asema sisäasiainhallinnossa on tällä hetkellä. Haastateltavat myös refleктоivat avoimesti ja itsekriittisesti omaa ja kollegoidensa osaamista ja asenteita.

Haastateltavat hahmottivat nopeasti kestävä kehityksen linkitykset sisäasiainhallinnon työhön. He nostivat esiin syrjäytymisen ja köyhyyden luomat konkreettiset turvallisuusongelmat ja Suomen sosiaalisen sirpaloitumisen sekä julkisuudessa esiintyvän vihapuheen ja epäraakentavan keskustelun. Sisäministeriöllä nähdään tärkeä rooli yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden luomisessa sekä turvallisuuden tunteen edistäjänä. Faktoihin perustuva tiedonvälitys on tärkeää samoin kuin yhdenvertaisuuden edistäminen palveluissa.

Haastateltavat totesivat, että olisi järkevämpää yrittää vaikuttaa ongelmien juurisyihin niiden syntysijoilla kuin vasta Suomessa. He nostivat esiin haasteellisen toimintaympäristön, jossa monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää pitkän aikavälin toimintaa ympäristössä, jossa tavoitteiden aikajänne on usein hallituskausien mittainen.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että sisäasiainhallinnossa tehdään jo paljon kestävä kehityksen edistämiseksi, mutta sitä ei aina osata sanoittaa tai hahmottaa työn linkityksiä kestävään kehitykseen. Esimerkiksi Suomi on yksi kärkimaita ns. Sendain toimintaohjelman (YK:n strategia luonnonkatastrofien vähentämiseksi ja vahinkojen rajoittamiseksi) toteuttamisessa, mikä

linkittyy läheisesti kestävänsä kehityksen tavoitteisiin. Haastateltavat identifioivat laajasti lukuisia toimia, jotka suoraan edistävät kestävänsä kehityksen toteutumista: moottorisahojen voiteluöljyjen ja sammutusaineiden ympäristöystävällisyydestä öljy- ja kemikaalionnettomuuksien torjumiseen ja biodiversiteettiä vahvistaviin, hallittuihin metsäpaloihin.

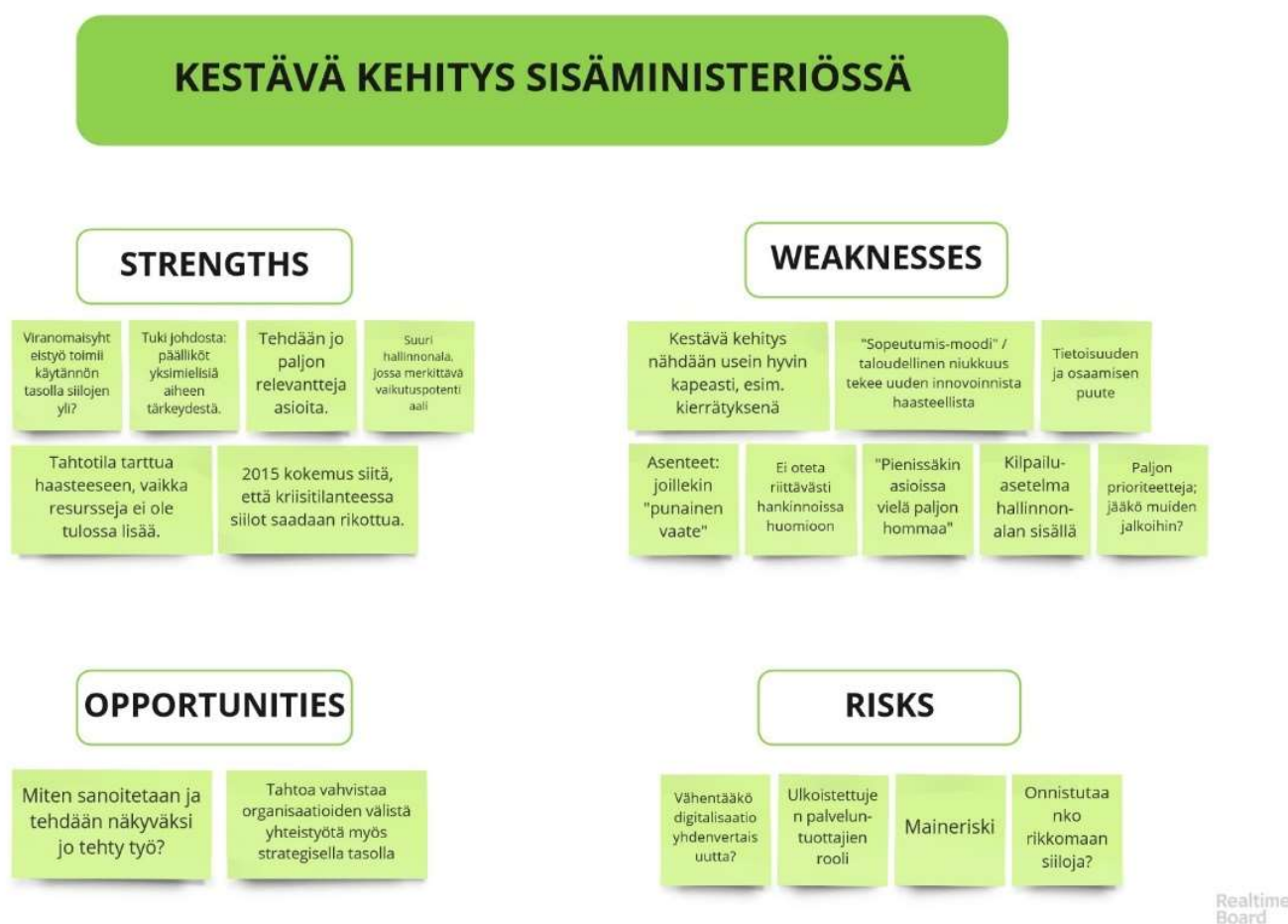
Haastatteluissa kävi myös ilmi, että ministeriössä on vahva tahtotila asian edistämiseen: haastatellut osastopäälliköt olivat yksimielisiä siitä, että kestävänsä kehityksen edistäminen on tärkeää. Suurin osa päälliköistä halusi asiasta lisää tietoa ja koki, ettei tee vielä tarpeeksi asian eteen. Haastateltavat hahmottivat selvästi sisäasianhallinnon suurena toimijana, jolla voisi olla potentiaalisesti merkittäviä vaikutuksia kestävänsä kehityksen edistämässä.

Haastateltavat nostivat esiin myös potentiaalisen maineriskin ministeriölle ja hallinnonalalle: kestävä kehitys on heidän mielestään asia, jota ei voi enää jättää huomioimatta. Samaan aikaan kestävä kehitys ei kuitenkaan vielä ohjaa valintoja, vaan taloudelliset kriteerit ovat edelleen tärkeimpiä esimerkiksi hankinnoissa.

Haastateltavat korostivat myös hallitusohjelman merkitystä. Sitä noudatetaan tiiviisti. Samaan aikaan haastateltavien mukaan haasteena on, että strategiset linjaukset ovat juurikin hallitusohjelmakauden mittaisia, mutta kestävä kehitys on niin monimutkainen ja iso asia, että se vaatisi avauksia, jotka kantavat kymmenien vuosien päähän, eivätkä muutu trendien ja kriisien mukana.

Haastateltavat puhuivat paljon myös siilojen rikkomisen tärkeydestä. Monimutkaiset yhteiskunnalliset ongelmat vaativat eri toimialojen rajat ylittävää yhteistyötä. Vuoden 2015 pakolaiskriisi oli osoittanut, että tämä on mahdollista, ja haastateltavat olivat motivoituneita oppimaan tästä uuden tyyppisestä monialaisesta yhteistyöstä myös jatkossa.

Kestävänsä kehityksen nykytila havainnollistettiin SWOT-analyysin avulla. SWOT toteutettiin haastatteluiden sekä ministeriön ohjaavista dokumenteista tehdyn analyysin pohjalta.



Kuvio 8. SWOT-analyysi

4.1.1 Haasteita kestävä kehityksen edistämisessä

Kestävä kehityksen edistäminen sisäasiainhallinnon alalla kohtaa haastateltavien mukaan myös haasteita. Hallinnonalan budjetit on jouduttu supistamaan, ja osa haastatelluista koki, että tämä on johtanut kilpailuasetelmaan hallinnonalan sisällä ja tehnyt arjen perustyyön pyörittämisestä haasteellista. Tällaisessa tilanteessa kestävä kehityksen edistäminen tuntuu usein ylimääräiseltä taakalta. Prioriteettitilastalla on paljon asioita kilpailemassa huomiosta ja resursseista

Haastateltavat tunsivat mahdollisiksi haasteiksi myös innovaatiokyvyn puutteen, vanhoihin kaavoihin jämytyneisyyden sekä organisaatioiden välisten raja-aitojen ylittämisen vaikeuden. Samaan aikaan he korostivat silojen murtamisen ja uusien, innovatiivisten toimintatapojen tärkeyttä.

Haastateltavien mukaan joillekin virkamiehille termi kestävä kehitys on edelleen ”punainen vaate”, ja he haluaisivat keskittyä työssään ”kovaan”, perinteiseen turvallisuuteen. Monet haastateltavista tunnustivat myös tiedonpuutteen; he totesivat, etteivät ole koskaan mietti-neet kestävän kehityksen ja sisäisen turvallisuuden kytköksiä. Kestävä kehitys linkittyikin haastateltavien mukaan monien hallinnonalan virkamiesten mielissä edelleen vahvasti ympä-ristöön ja hiilijalanjäljen pienentämiseen.

Haastateltavat identifioivat myös sidosryhmien kanssa käytävän dialogin yhdeksi hallinnonalan haasteeksi. Sisäministeriö ei heittäydy helposti dialogiin sidosryhmien kanssa, ja kuulemiset ja konsultoinnit tehdään yleensä vahvasti ministeriön ehdoilla. Avoin dialogi eri sidosryhmien kanssa olisi kuitenkin tärkeää aidon vuoropuhelun ja kestävän kehityksen edistämiseksi.

Toisaalta haastateltavat identifioivat paljon konkreettisia asioita, joita jo tehdään kestävän kehityksen edistämiseksi. Näitä ovat esimerkiksi rauhan ja kestävien yhdyskuntarakenteiden edistäminen Suomessa ja maailmalla, öljyn- ja kemikaalitorjunta avomerellä, rajaturvallisuus-ten tehokas toteuttaminen, kansainvälinen yhteistyö sammutusaineiden kehittämiseksi mah-dollisimman vähän ympäristöä kuormittavaksi ja suuronnettomuksien ja kemikaalionnetto-muoksien ehkäiseminen ja tuhojen minimointi. Yksi haastateltava havainnollisti kestävän ke-hityksen edistämistä kertomalla, kuinka oli koko työuransa pyrkinyt estämään kaikkia mahdol-lisia tulipaloja, kunnes kävi ilmi, että tietyt eliölajit ovat katoamassa metsäpalojen vähäisyy-den vuoksi. Nykyään hän järjestää hallittuja metsäpaloja luonnonpuistojen kanssa biodiversi-teetin vahvistamiseksi.

4.1.2 Asenteet kestävästä kehitystä kohtaan

Sisäministeriössä vallitsevat asenteet ja ajatukset kestävästä kehitystä kohtaan tiivistettiin ja visualisoitiin kahdeksi empatiakartaksi. Empatiakartat nimettiin otsikoilla ”perinteistä työtä priorisoiva” ja ”uudesta innostuja”.

Ensimmäinen empatiakartta on nimeltään ”perinteistä työtä priorisoiva”. Tämä toimija suh-tautuu kestävään kehitykseen varauksella - sitä voisi kuvata jopa punaiseksi vaatteeksi. Hän ei myöskään täysin hahmota sitä, mitä kaikkea kestävä kehitys on; ajatukset ohjautuvat kierrä-tykseen ja ympäristönsuojeluun. Tämä toimija kaipaa positiivista insentiiviä kestävän kehityk-sen edistämiseen, ja on huolissaan siitä, miten ministeriön hallinnonalan ydintyön laatu turva-taan vähenevillä resursseilla. Kestävä kehitys tuntuu ylimääräiseltä, pakolliselta pahalta.

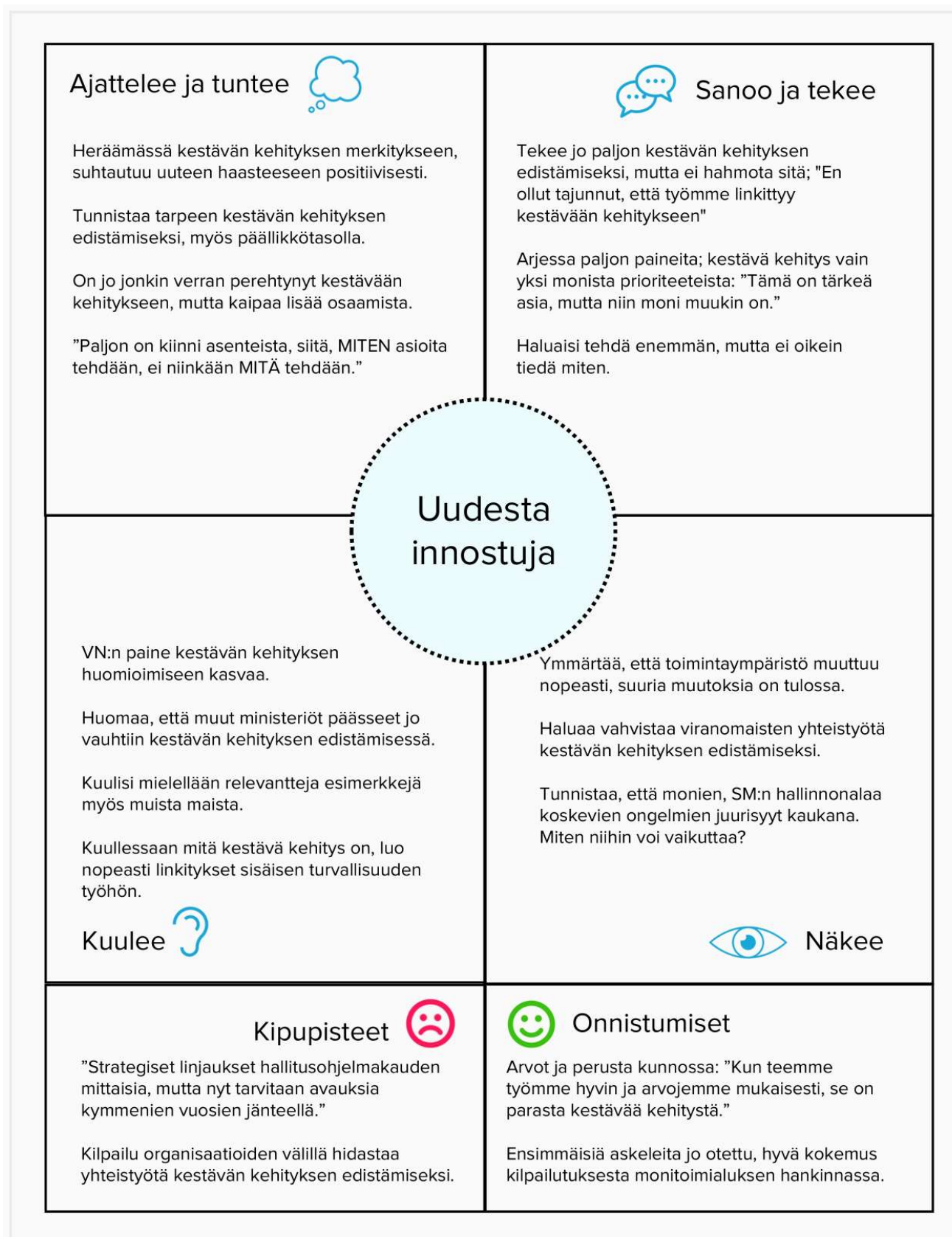
Perinteistä työtä priorisoiva vaatii selkeän tulosohjauksen, jotta kestävä kehitys pääsee hänen agendalleen. Jos asia on Suomen hallitusohjelmassa, se on myös hänen agendallaan. Hän on ylpeä hallinnonalan hyvin tehdystä, kansainvälisessä vertailussa pärjäävästä perustyöstä, ja hänellä on syvä asiantuntemus omalta alaltaan.



Kuvio 9. Empatiakartta: Perinteistä työtä priorisoiva

Toinen empatiakartta on nimeltään ”uudesta innostuja”. Tämä toimija on heräämässä kestävä kehityksen merkitykseen sisäministeriölle, ja suhtautuu tähän uuteen haasteeseen positii-visesti. Hän on jo jonkin verran perehtynyt siihen, mitä kestävä kehitys on, mutta kaipaa lisää osaamista. Hän tunnistaa budjettihaasteet, mutta ajattelee, että kyseessä ei ole pelkästään resurssikysymys: ”paljon on kiinni asenteista, siitä, *miten* asioita tehdään, ei niinkään *mitä* tehdään.”

Uudesta innostuja tekee jo paljon kestävä kehityksen edistämiseksi ilman, että aina ymmärtää sitä. Hän haluaisi tehdä enemmänkin, mutta ei oikein tiedä miten.



Kuvio 10. Empatiakartta: uudesta innostuja

4.2 Kestävän kehityksen edistäminen kohdeorganisaatiossa

Tämän kehittämisprojektin tuloksena syntyi ensimmäinen versio tiekartasta kestävän kehityksen edistämiseksi sisäministeriön hallinnonalalla vuosina 2019-2030.

Sisäministeriön asiantuntijoiden ja päälliköiden haastatteluissa kävi ilmi, että tiekartadokumentista toivottiin selkeäsanaisista ja tiivistä dokumenttia. Haastateltavat toivoivat, että tiekartta on kevyt dokumentti, joka määrittää kaikille yhteisiä periaatteita, ja visuaalinen, josta näkee tiekartan tärkeimmät elementit nopeasti. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että tiekartta tuo kestävän kehityksen sisäasiainhallinnon kielelle, osoittaen selkeästi hallinnonalan työn ja kestävän kehityksen linkitykset. Näiden toiveiden pohjalta tiekartan ohjaavat periaatteet ja tavoitteet muokattiin yhden sivun mittaiseksi dokumentiksi, jonka voi tulostaa ja laittaa seinälle, ja josta käy yhdellä silmäyksellä selväksi kestävän kehityksen painopisteet.

Kuviossa 11 näkyvät sisäasiainhallinnon painopisteet ja tavoitteet kestävän kehityksen edistämiseksi, jotka hyväksyttiin osastopäällikkökokouksessa 6.3.2019. Tässä kaaviossa kiinnitettiin erityisesti huomiota haastatteluissa nousseisiin toiveisiin luoda tiekartasta mahdollisimman selkeä ja tiivis dokumentti, ns. huoneentaulu.

TURVALLISUUTTA KESTÄVÄSTI

Kestävän kehityksen tiekartta sisäministeriön hallinnonalalla 2019-2030

Sisäasiainhallinto edistää kestävästä kehitystä osana ydintoimintaansa vahvistamalla yhteiskunnan rauhaa ja vakautta. Painopisteet kestävän kehityksen edistämiseksi ovat turvallinen ja kestävä siirtolaisuus, eri väestöryhmien välisten turvallisuuserojen tasaaminen sekä turvallisuuspalveluiden resurssiviisas kehittäminen.

Kestävämpi maahanmuutto

Painopistettä spontaanista turvapaikanhausta on siirretty kiintiöpakolaisten vastaanottoon. Näin mahdollistetaan yhä useammalle haavoittuvassa asemassa olevalle turvallinen elämä. Turvallisemmat laillisen maahanmuuton väylät edistävät kestävästi siirtolaisuutta. Suomalaisen yhteiskunnan kykyä ottaa uudet tulijat vastaan vahvistetaan.

Tukee kestävän kehityksen tavoitteita:



Yhdenvertaisempi turvallisuus

Eri väestöryhmien rikollisuuteen, tapaturmiin ja onnettomuuksiin liittyvät riskit sekä erityistarpeet on tunnistettu ja niitä ennakoidaan. Väestöryhmien väliset erot turvallisuudessa ja turvallisuuden kokemuksessa ovat tasoittuneet.

Tukee kestävän kehityksen tavoitteita:



Resurssiviisaat turvallisuuspalvelut

Turvallisuuspalvelut tuotetaan aiempaa järkevämmiin ja ympäristöystävällisempiin teknologisia mahdollisuuksia ja uusia toimintatapoja hyödyntäen.

Tukee kestävän kehityksen tavoitteita:



Avoin ja uusiutuva ministeriö

Sisäministeriö on edelläkävijä siinä, miten monimutkaisia, yhteiskunnallisia ongelmia ratkaistaan avoimessa dialogissa sidosryhmien kanssa valtioneuvoston yhteistyötä ja systeemisyyttä vahvistaen. Kestävän kehityksen politiikka ja periaatteet tulevat henkilöstölle tutuksi koulutusten ja neuvonnan kautta. Tulosohjauksella tavoitteet tuodaan osaksi ministeriön jokapäiväistä työtä.

Kuvio 11. Kestävän kehityksen tiekartta: fokusalueet ja tavoitteet

Lisäksi tiekarttaprosessissa hahmoteltiin toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteiden viimeistely päätettiin kuitenkin siirtää ministeriön konsernistrategiaprosessin yhteyteen, eli alla olevat toimenpiteet ovat vain alustavia ideoita.

Yhdenvertaisempi turvallisuus

Vuoteen 2020 mennessä on tunnistettu eri väestöryhmien turvallisuustarpeet ja kehitetty sisäisen turvallisuuden tilan seurantaan siten, että se jatkossa huomioi eri väestöryhmien väliset erot turvallisuuden eri osa-alueissa. Lisäksi lisätään kieli- ja kulttuurikoulutusta maahanmuuttajien kanssa toimiville viranomaisille ja varmistetaan poliisin nauttima luottamus kaikissa väestöryhmissä lisäämällä poliisiksi hakeutuvien moninaisuutta. Viranomaisia myös koulutetaan tunnistamaan haavoittuvassa asemassa olevien tarpeita ja vastaamaan niihin (esim. maahanmuuttajille koulutusta poliisin palveluista yhteistyössä maahanmuuttajien omien järjestöjen kanssa, iäkkäille paloturvallisuusneuvontaa ja kotikäyntejä jne.). Lisätään ja kehitetään selkokielistä sekä eri väestöryhmien tarpeet huomioivaa turvallisuustiedottamista

Vuoteen 2025 mennessä ihmisillä on henkilökohtaiset turvallisuusviranomaisten yhdyshenkilöt (vrt. omalääkäri). Maahanmuuttajia kannustetaan turvallisuusalan koulutuksiin esimerkiksi kiintiöiden avulla.

Resurssiviisaat turvallisuuspalvelut

Vuoteen 2020 mennessä sisäasiainhallinto hakee EU-rahoitusta resurssiviisaiden ratkaisujen kehittämiseksi. Kehitettäviä toimintoja ovat muun muassa sähköiset neuvontapalvelut, esimerkiksi neuvonta Skypen välityksellä. Lisäksi lasketaan ja tiedostetaan hallinnonalan kaluston hiilipäästöt ja tuetaan polttoainetaloudellista ajamista, esimerkiksi järjestämällä ”taloudellisen ajon kurseja” paljon ajavalle henkilöstölle sekä tehdään suunnitelma fossiilista polttoainetta käyttävästä kevyestä kalustosta luopumiseksi. Aloitetaan myös yhteistyö teknillisten oppilaitosten kanssa ympäristöystävällisemmän teknologian kehittämiseksi. Lisäksi sisäministeriö haastaa hallinnonalan virastot tekemään omat sitoumuksensa kestävän kehityksen edistämiseksi.

Vuoteen 2025 mennessä kartoitetaan harva-alueilla saatavilla oleva (lainattava) kalusto ja osaaminen esim. metsäpalojen hallitsemiseksi sekä tehdään viimeiset fossiilista polttoainetta käyttävät henkilöajoneuvohankinnat.

Vuoteen 2030 mennessä on luovuttu fossiilista polttoainetta käyttävistä kevyistä ajoneuvoista.

Kestävä maahanmuutto

Vuoteen 2020 mennessä tehdään tutkimus kiintiöpakolaisten kotoutumisesta ja kustannuksista verrattuna turvapaikanhakijoista aiheutuviin kustannuksiin ja vaikutetaan siihen, että Suomi

kasvattaa pakolaiskiintiötään sekä lisään Suomeen tulleiden kiintiöpakolaisten turvallisuustietoisuutta. Lisäksi käynnistetään vihapuheen vastainen kampanja, johon haastetaan mukaan oikeusministeriö, opetusministeriö sekä valtioneuvoston kanslia ja vakiinnutetaan kansalaisuusjuhla jokavuotiseksi perinteeksi uusille kansalaisille. Annetaan myös Vuoden kunta -palkinto parhaiten kotouttamisessa onnistuneelle kunnalle yhteistyössä TEMin kanssa.

Vuoteen 2025 mennessä kasvatetaan pakolaiskiintiötä. Helpotetaan myös työperäistä maahanmuuttoa ja luovutaan saatavuusharkinnasta sekä kehitetään työperusteisiin oleskelulupiin liittyvää tarveharkintaa.

Vuoteen 2030 mennessä kasvatetaan pakolaiskiintiötä.

Avoin ja oppiva ministeriö

Vuoteen 2020 mennessä lanseerataan ministeriön sisäinen kurssi kestävän kehityksen politiikasta ja periaatteista, ja kannustetaan, ministeriön työntekijöitä suorittamaan se. Lisäksi järjestetään koulutusta dialogin menetelmäosaamisesta ja järjestetään ensimmäiset uudentyyppiset sidosryhmätilaisuudet, joissa hyödynnetään dialogimenetelmiä. Koulutusta järjestetään myös systeemisen ja strategisen ajattelu vahvistamiseksi. Lisäksi järjestetään organisaation sisäisiä aamukahvilaisuuksia kestävän kehityksen teemalla ja nimetään kestävän kehityksen vastuhenkilö.

Vuoteen 2025 mennessä kestävän kehityksen kurssi on lanseerattu kaikissa hallinnonalan virastoissa, ja virastojen henkilökunta on suorittanut sen.

Vuoteen 2030 mennessä kestävä kehitys on valtavirtaistettu kaikkiin hallinnonalan operatiivisten turvallisuusviranomaisten koulutuksiin.

4.3 Palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen soveltuvuus kestävän kehityksen edistämiseen

Palautekyselyssä ja -keskustelussa yhteiskehittämiseen oltiin tyytyväisiä, ja sillä nähtiin useita hyötyjä. Toimeksiantajan näkökulmasta yhteiskehittämisen ensimmäinen vahvuus oli mahdollisimman laajan asiantuntemuksen saaminen mukaan tiekartan suunnitteluprosessiin.

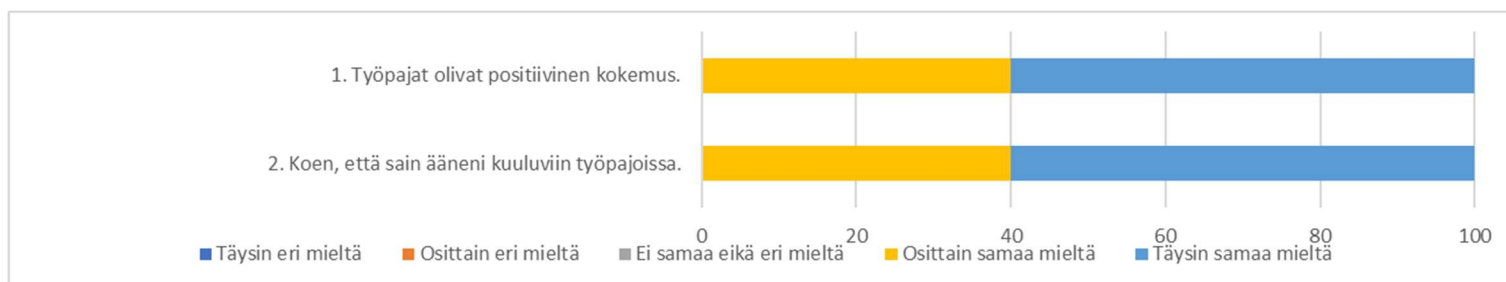
Yhteiskehittämisen työpajat mahdollistivat eri osastoilla työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmien ja osaamisalueiden yhteen tuomisen ja törmäyttämisen niin, että prosessissa syntyi uusia ajatuksia ja rikastettua tietoa, joita ei olisi syntynyt ilman yhteisen ajattelun ja ideoinnin prosessia.

Lisäksi toimeksiantaja koki prosessin vahvuutena henkilökunnan sitouttamisen: luomalla mahdollisuuksia vaikuttaa ja tuoda omat mielipiteet ja asiantuntemus julki strategisessa suunnit-

teluprosessissa, vahvistetaan työntekijöiden omistajuutta valmiista suunnitelmasta ja motivaatiota osallistua sen toteuttamiseen. Motivaatioon vaikuttaa myös se, että yhteiskehittämällä tuotettu tietämys vastaa paremmin asiantuntijoiden todellisuutta ja istuu paremmin heidän työhönsä.

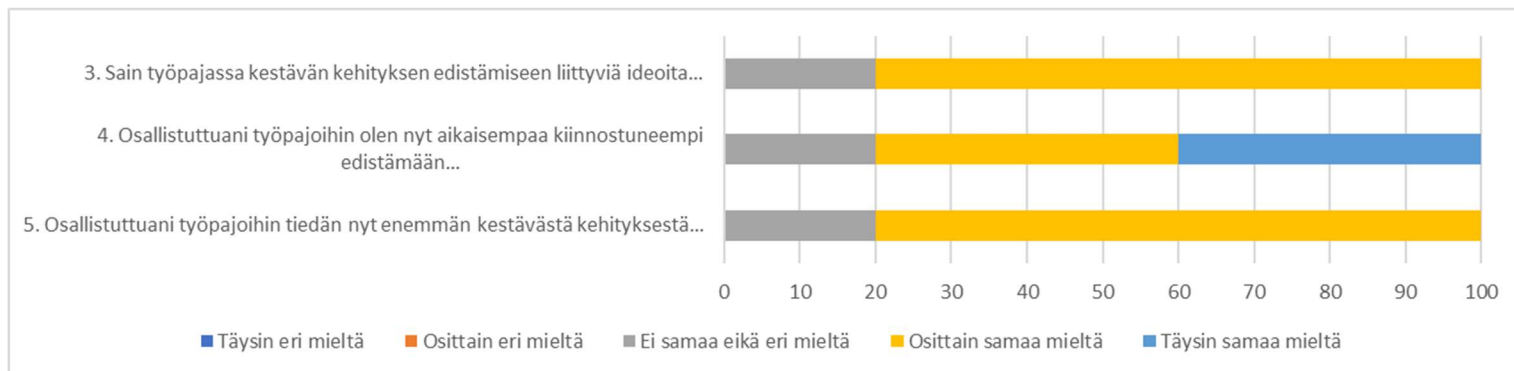
Myös prosessin alussa toteutetut haastattelut olivat toimeksiantajan näkökulmasta merkityksellisiä. Toimeksiantajalla oli ennen prosessia tietty ennakkokäsitys kestävästä kehityksen tilanteesta sisäministeriössä, joka osoittautui osittain puutteelliseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että kestävästä kehitykseen suhtaudutaan ministeriössä huomattavasti oletettua positiivisemmin. Tämä oli tärkeä tieto tietämyksen kunnianhimon tasoa määriteltäessä kuten myös sen toimeenpanoa suunniteltaessa.

Työpajojen osallistujat pitivät työpajakokemusta positiivisena (kuvio 12): 40% oli osittain ja 60% täysin samaa mieltä siitä, että työpajat olivat positiivinen kokemus, ja että he saivat äänensä kuuluviin.



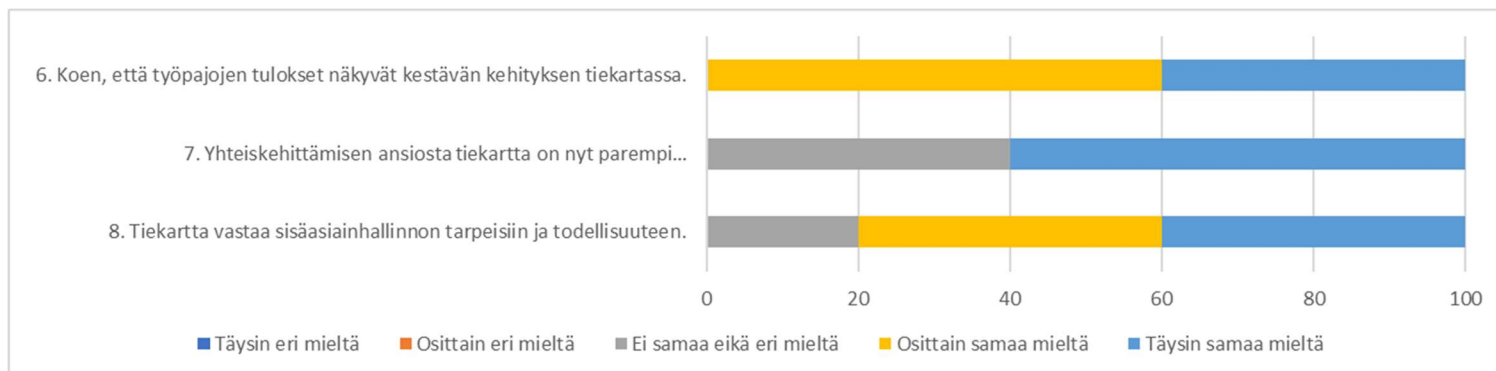
Kuvio 12. Yleiskokemus työpajoista

Yhteiskehittämisen hyödyt osallistujien näkökulmasta olivat selkeät, ja he kokivat työpajojen vahvistaneen kapasiteettiaan edistää kestävästä kehitystä (kuvio 13): 80% vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että yhteiskehittämisen työpajoihin osallistumisen ansiosta he tietävät nyt enemmän siitä, mitä kestävä kehitys on, ja ovat kiinnostuneempia edistämään sitä omissa työssään. 80% oli myös osittain tai täysin sitä mieltä, että he saivat työpajoissa ideoita, joita ei olisi noussut esiin ilman työpajatyöskentelyä.



Kuvio 13. Muutokset suhteessa kestävään kehitykseen

Vastaajat olivat tyytyväisiä myös prosessin lopputulokseen, eli tiekarttadokumenttiin (kuvio 14). Kaikki vastaajat olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että työpajojen tulokset näkyvät tiekarttadokumentissa ja 80% oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tiekartta vastaa sisäasiainhallinnon tarpeisiin ja todellisuuteen. 60% mielestä tiekartta on yhteiskehittämisen ansiosta parempi kuin perinteisillä suunnittelun menetelmillä.

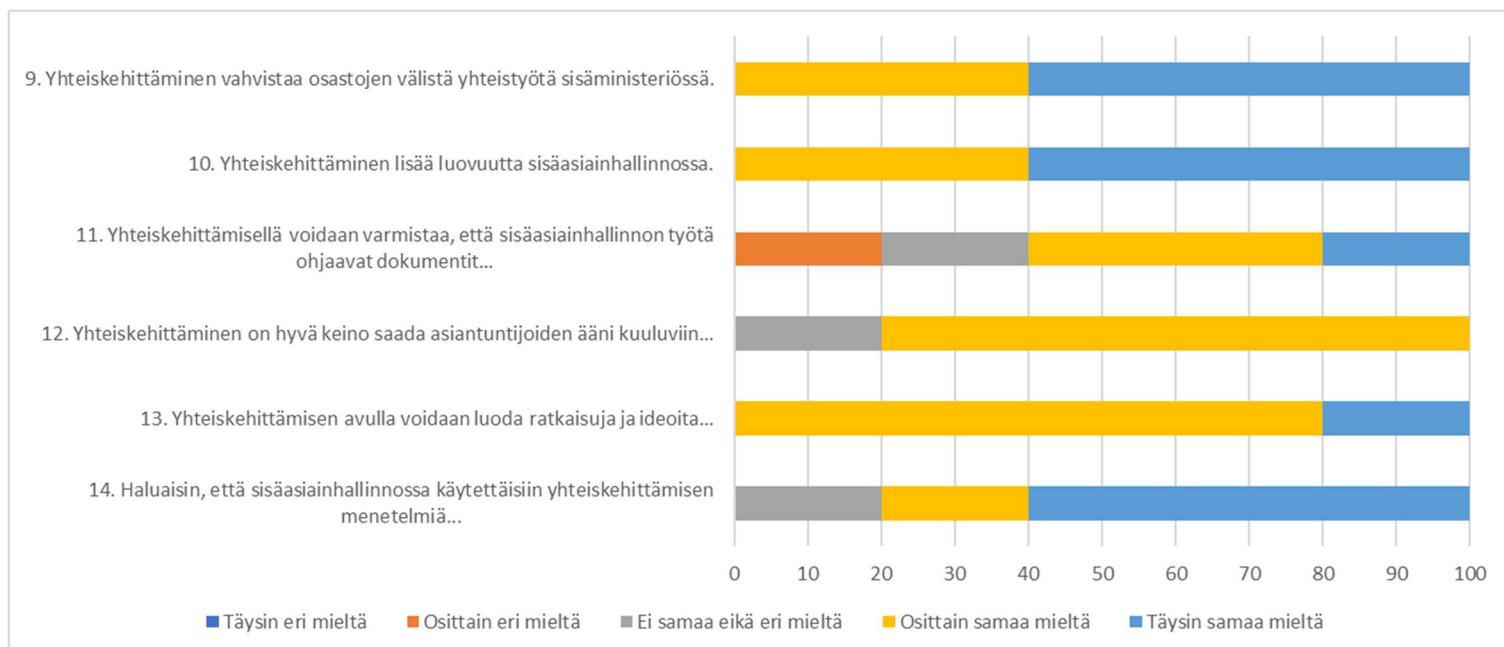


Kuvio 14. Näkemykset tiekartasta

Yleisellä tasolla yhteiskehittämiseen suhtauduttiin hyvin positiivisesti (kuvio 15). Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että yhteiskehittäminen lisää osastojen välistä yhteistyötä sisäministeriössä ja luovuutta sisäasiainhallinnossa.

80% vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että yhteiskehittäminen on hyvä keino saada asiantuntijoiden ääni kuuluviin strategisen suunnittelun prosesseissa, ja kaikki vastaajat olivat osittain tai täysin yhtä mieltä siitä, että yhteiskehittämistä hyödyntämällä voidaan luoda ratkaisuja ja ideoita, joita ei syntyisi perinteisillä menetelmillä. 80% vastaajista oli osittain tai

täysin samaa mieltä siitä toiveesta, että yhteiskehittämistä hyödynnettäisiin sisäasiainhallinnossa jatkossa nykyistä enemmän.



Kuvio 15. Näkemykset yhteiskehittämisestä organisaatiotasolla

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena oli ymmärtää, miten palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa kestävä kehityksen edistämiseksi ja strategisen muutoksen suunnittelussa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä kestävä kehityksen nykytilasta sisäministeriössä sekä siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi tavoitteena oli hyödyntää palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä organisaation kestävä kehityksen edistämiseen tähtäävän strategisen muutoksen suunnittelussa. Hankitun ymmärryksen pohjalta luotiin tiekartta kestävä kehityksen edistämiseksi sisäministeriössä.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kehittämistyön aikana. Tietoperustassa perehdyttiin asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, strategiseen suunnitteluun ja yhteiskehittämiseen sekä kahden jälkimmäisen risteyskohtaan, yhteiskehittämiseen strategisessa suunnittelussa. Nämä aiheet muodostivat pohjan kehittämistyölle. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ja strateginen suunnittelu toimivat lähtökohtina prosessin suunnittelulle, ja antoivat laajemman viitekehyksen sille, miten kestävä kehityksen kaltainen monimutkainen, strategisen kysymyksen edistämistä voidaan lähestyä. Yhteiskehittäminen toimi konkreettisenä viitekehyksenä läpi koko sisäministeriön kanssa toteutetun suunnitteluprosessin.

5.1 Vastauksia kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin

Tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle asetettiin kolme ohjaavaa kysymystä: Mikä on kestävä kehityksen nykytila kohdeorganisaatiossa ja minkälaisia haasteita ja asenteita siihen liittyy, miten kestävä kehitys voidaan edistää kohdeorganisaatiossa ja miten palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen soveltuvat kestävä kehityksen edistämiseen? Alla tarkastellaan näihin kysymyksiin löytyneitä vastauksia.

Mikä on kestävä kehityksen nykytila kohdeorganisaatiossa?

Tämän ensimmäisen kysymyksen avulla lähdettiin kartoittamaan sitä, minkälaisia toimia kestävä kehityksen edistämiseksi jo tehdään sisäministeriön hallinnonalalla ja toisaalta minkälaisia asenteita tai haasteita sen edistämiseen liittyy. Vastaukset tähän kysymykseen muodostivat tietoon perustuvan pohjan kehittämisprosessille; ilman tätä kysymystä koko prosessi olisi perustunut osin väärin arvioihin kestävä kehityksen nykytilasta organisaatiossa.

Palvelumuotoilun menetelmillä luotiin rikas ja monipuolinen kuva kestävä kehityksen nykytilasta sekä siihen liittyvistä haasteista ja asenteista. Double diamond -mallin ymmärrä-vaiheessa kerätty asiakasymmärrys osoitti, että ministeriössä tehdään jo paljon kestävä kehityksen edistämiseksi, ja että motivaatiota toiminnan kehittämiseksi on niin päällikkö- kuin asiantuntijatasolla. Toisaalta asiakasymmärryksen avulla voitiin nostaa esiin myös spesifejä näkökulmia ja haasteita, joita kestävä kehityksen edistämiseen liittyy. Empatiakarttoja hyödyntämällä konkretisoitiin erityisesti erilaisia, kestävään kehitykseen liittyviä asenteita. Ne toivat toimeksiantajan mukaan uudenlaisia näkökulmia kestävä kehityksen tilaan ministeriössä, ja loivat vankan pohjan yhteiskehittämiselle yhdessä henkilökunnan kanssa.

Haastatteluiden perusteella voitiin tunnistaa kaksi eri empatiakartta-profiilia: *perinteistä työtä priorisoiva* ja *uudesta innostuja*. Perinteistä työtä priorisoiva suhtautuu kestävään kehitykseen epäluuloisesti ja vähän asenteellisestikin. Hän ei täysin hahmota, mitä kestävä kehitys on, ja on huolissaan siitä, että vähä resursseja kohdistetaan muuhun kuin perinteiseen ydintyöhön. Uudesta innostuja sen sijaan suhtautuu kestävä kehityksen haasteeseen positii-visesti. Hän halua oppia lisää ja ajattelee, että kyse on ennen kaikkea toimintatavasta: siitä, miten asioita tehdään, ei niinkään mitä tehdään. Uudesta innostuja on huomannut, että muut ministeriöt ovat jo lähteneet liikkeelle kestävä kehityksen edistämässä, ja halua päästä tähän työhön mukaan. Yhteistä molemmille profiileille on se, että molemmat edistävät jonkin verran kestävä kehitystä omassa työssään, mutta eivät täysin hahmota sitä.

Miten kestävä kehitystä voidaan edistää kohdeorganisaatiossa?

Tämän kysymyksen vastaus muodostuu kehittämisprosessin aikana sisäministeriölle luodusta Turvallisuutta kestävästi -tiekartasta. Yhteiskehittämällä luotiin tiekartta, jossa määritellään

tavoitteet ja painopisteet kestävän kehityksen edistämiseksi sisäasiainhallinnon alalla seuraavina vuosina sekä niiden linkitykset kestävän kehityksen tavoitteisiin. *Kestävämpi maahanmuutto* -teeman alla edistetään muun muassa turvallisia, laillisia maahantulon väyliä sekä suomalaisen yhteiskunnan kykyä ottaa maahanmuuttajia vastaan. *Yhdenvertaisempi turvallisuus* -teeman alla tunnistetaan ja ennakoidaan eri väestöryhmien rikollisuuteen, tapaturmiin ja onnettomuuksiin liittyviä riskejä. *Resurssiviisaammat palvelut* -teeman alla keskitytään palveluiden tuottamiseen aiempaa järkevämmiin ja ympäristöystävällisempiin, hyödyntäen teknologisia mahdollisuuksia ja uusia toimintatapoja. Läpileikkaavana teemana kulkee *avoin ja uusiutuva hallinnonala*, jonka alla sisäasiainhallinto tavoittelee edelläkävijän roolia siinä, miten monimutkaisia, yhteiskunnallisia ongelmia ratkaistaan avoimessa dialogissa sidosryhmien kanssa. Lisäksi varmistetaan, että kestävän kehityksen tavoitteet ovat henkilöstölle tuttuja ja osa jokapäiväistä työtä tulosohjauksen kautta.

Nämä painopistealueet linkittyvät erityisesti seuraaviin kestävän kehityksen tavoitteisiin: tavoite 5 sukupuolten välinen tasa-arvo, tavoite 10 eriarvoisuuden vähentäminen, tavoite 11 kestävät kaupungit ja yhteisöt, tavoite 12 vastuullista kuluttamista, tavoite 13 ilmastotekoja ja tavoite 16 rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto. Näistä tavoitteeseen 16 oli sisäministeriöllä alusta saakka vahvin kosketuspinta, mutta yhteiskehittämällä löytyivät luontevasti myös muut tavoitteet, joista muodostui kattava mutta selkeästi priorisoitu kokonaisuus.

Miten palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen soveltuvat kestävän kehityksen edistämiseen?

Kehittämiprojektin aikana toteutettuja toimenpiteitä arvioitiin kyselyn ja haastattelun avulla. Tämä oli tärkeää siksi, että kehittämiprojekti ei jäisi irralliseksi hankkeeksi, vaan sen tuloksia voidaan hyödyntää ja kehittää edelleen jatkossa muissa julkishallinnon kestävän kehityksen suunnitteluprosesseissa.

Kehittämistyön tulokset osoittavat selvästi, että palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen soveltuvat hyvin kestävän kehityksen edistämiseen. Sekä työn toimeksiantaja että yhteiskehittämiseen osallistuneet asiantuntijat tunnistivat selkeitä hyötyjä, joita perinteisellä suunnittelu-prosessilla ei olisi saavutettu. Valtaosa (80%) työpajojen jälkeen tehtyyn kyselyyn vastanneista osallistujista koki, että he tietävät nyt enemmän siitä, mitä kestävä kehitys on, ja ovat kiinnostuneempia edistämään sitä omassa työssään. Tämä on tärkeää tilanteessa, jossa organisaatio alkaa valtavirtaistamaan kestävän kehityksen kaltaista uutta, monimutkaista konseptia. Lisäksi valtaosa (80%) oli sitä mieltä, että saivat työpajoissa uusia ideoita kestävän kehityksen edistämiseksi, joita ei olisi noussut esiin ilman työpajatyöskentelyä. Työn toimeksiantaja korosti palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen motivoivaa vaikutusta: osallistamalla ihmisiä heitä koskevan suunnitelman toteuttamiseen, vahvistetaan heidän omistajuuttaan suunnitelmasta.

Krugerin, Caiadon, Francan ja Quelhasin (2018, 404) mukaan yhteiskehittäminen ja kestävä kehitys ovat parhaimmillaan toisiaan ruokkiva positiivinen kehä: yhteiskehittämällä luodaan vaikuttavampia kestävä kehityksen tuloksia ja toimintatapoja, ja toisaalta uudet, kestävämmät toimintatavat kannustavat sidosryhmien väliseen dialogiin, tarjoavat systeemisen näkökulman yhteiskunnallisiin ongelmiin ja auttavat muodostamaan osallistavan strategian, joka osaltaan tukee yhteiskehittämiseen kannustavaa toimintakulttuuria. Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetun kehittämisprojektin puitteissa oli mahdollista nähdä ensimmäisiä merkkejä vastaavasta positiivisesta kehästä myös opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa: eri yksiköiden ja virastojen työntekijöiden yhteen tuominen ja törmäyttäminen auttavat osaltaan luomaan uuden tyyppistä, yksikkörajat ylittävää toimintakulttuuria, jossa luodaan yhdessä ratkaisuja koko organisaatiota koskeviin haasteisiin.

5.2 Prosessin arviointia

Kehittämistyön menetelmänä toimi palvelumuotoilu, jonka soveltumista kestävä kehityksen kaltaisen strategisen kysymyksen edistämiseen halusin päästä kokeilemaan. Palvelumuotoilu toi suunnitteluprosessille aitoa lisäarvoa, tehden siitä asiakaskeskeisempää. Työssä käytetty palvelumuotoilun Double Diamond -prosessimalli (British Design Council, 2007) oli toimeksiantajalle entuudestaan tuttu. Se teki yhteisymmärryksen luomisesta helpompaa ja selkiytti prosessin etenemisen seuraamista.

Kehittämisprosessi käynnistyi ymmärrä-vaiheen puolistrukturoiduilla haastatteluilla, ryhmähaastattelulla ja tekstianalyysillä. Ymmärrä-vaiheen haastatteluista ja niiden tarpeellisuudesta käytiin keskustelu, koska toimeksiantaja uskoi omaavansa jo kohtuullisen käsityksen kestävä kehityksen tilasta ministeriössä. Haastattelut kuitenkin toteutettiin, ja niiden tulokset osittain yllättivät toimeksiantajan. Oli siis tärkeää toteuttaa ymmärrä-vaihe huolella, vaikka kyse oli organisaation sisäisestä asiakasymmärryksestä.

Määrittele-vaiheessa ymmärrä-vaiheessa kerätty tieto analysoitiin sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi oli luonteva valinta palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärryksen analysointiin, ja aineiston klusterointi synnytti nopeasti selkeitä kategorioita. Analyysi muokattiin empatiakartoiksi ja swot-analyysiksi. Empatiakarttoja tehtiin kaksi, ja niiden avulla havainnollistettiin erityisesti erilaisia ministeriön sisällä vallitsevia asenteita kestävä kehitystä kohtaan. Empatiakartat osoittautuivat toimivaksi työkaluksi, jota hyödynnettiin myös kehittä-vaiheen yhteiskehittämisessä nopeana keinona tuoda yhteiskehittämiseen osallistuneet asiantuntijat samalle viivalle kestävä kehityksen nykytilan suhteen.

Kehitä-vaiheessa työstettiin vastausta siihen, miten kestävää kehitystä voidaan edistää sisäministeriön hallinnonalalla, eli luonnosteltiin sisäasiainhallinnon tiekarttaa kestäväälle kehitykselle. Kehittämistyön keskiössä olivat kaksi yhteiskehittämisen työpajaa, joissa työstettiin tiekartan painopisteitä, tavoitteita ja aikataulutettuja toimintoja. Yksi haaste oli saada yhteiskehittämisen työpajoihin riittävästi osallistujia. Alkuperäinen tavoite, jopa 50 osallistujaa ministeriön osastoilta ja hallinnonalan virastoista kutistui 15 hengen työpajoiksi. Laajemmalla osallistujajoukolla kestävä kehityksen ajattelua olisi saatu valtavirtaistettua tehokkaammin koko organisaatioon. Erityisesti hallinnonalan virastojen vähäinen osallistumisaktiivisuus tiekartan luonnosteluprosessiin voi heijastua siinä vaiheessa, kun sitä aletaan panna toimeen. Siksi onkin tärkeää, että virastot ovat mukana tiekartan toimenpiteiden viimeistelyssä.

Työskentely työpajoissa oli hyvää ja intensiivistä, ja virkamiehet hyppäsivät luontevasti työpajan pienryhmätyöskentelyyn, vaikka se oli monelle osallistujalle kaukana virkamielen normaaleista työpäivän rutiineista. Oli myös kiinnostavaa huomata muutokset virkamiesten työpajaosallistumisessa: esimerkiksi Dixit-korttien visuaalisuuteen perustuva menetelmä ei ensimmäisessä työpajassa tuottanut tulosta, kun seuraavassa työpajassa kortteja käytettiin jo tottuneesti.

Työpajojen pohjalta luonnosteltiin tiekartta, joka lähetettiin osastoille ja virastoille kommentteille. Osastot ja virastot lähettivät relevantteja kommentteja ja tiekarttaan tehtiin joitakin muutoksia niiden pohjalta, mutta lopputulos olisi hyötynyt siitä, että myös palvelumuotoilu-prosessille tärkeä iteraatio olisi pystytty toteuttamaan tiiviimmässä vuorovaikutuksessa yksiköiden kanssa, esimerkiksi lisäämällä prosessiin kolmannen työpajan.

Prosessi päättyi sen arviointiin, miten palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen soveltuvat kestävä kehityksen edistämiseen. Arviointi toteutettiin toimeksiantajaa haastatteleamalla sekä työpajoihin osallistuneille osoitetulla verkkokyselyllä. Menetelmiä valitessa otettiin huomioon se, että verkkokyselyllä ei voi kerätä syvällistä ymmärrystä, mutta asiakaskeskeisestä näkökulmasta se oli oikea valinta: lyhyehköön kyselyyn oli helppoa ja nopeaa vastata. Näin pyrittiin varmistamaan mahdollisimman monen työpajaosallistujan vastaaminen. Verkkokyselyn suurimpana haasteena oli sen ajoitus: tiekarttatyöpajat toteutettiin marraskuussa, ja kysely voitiin toteuttaa vasta maaliskuussa, tiekartan valmistumisen jälkeen. Näin tuoreimmat mielikuvat työpajoihin osallistumisesta olivat ehtineet unohtua jo joiltain osallistujilta. Toisaalta maaliskuussa toteutettu kysely mahdollisti sen, että samassa kyselyssä voitiin kysyä sekä työpajakokemuksia että arviointia prosessin lopputuotteen eli tiekartan onnistumisesta. Muussa tapauksessa kyselyitä olisi pitänyt tehdä kaksi, mikä olisi osaltaan kuormittanut työpajojen osallistujia.

Työn toimeksiantaja oli tyytyväinen prosessiin kokonaisuutena, sitä pidettiin positiivisena kokemuksena. Toimeksiantaja koki, että yhteiskehittämällä prosesseista saadaan enemmän irti

kuin pienen ryhmän perinteisellä työskentelyllä. Toisaalta toimeksiantaja näki, että uusi toimintatapa edellyttää organisaatiolta positiivista asennetta ja uudenlaista osaamista esimerkiksi yhteiskehittämisessä ja fasilitoinnissa.

Prosessin lopputuloksena syntyi sisäministeriön kestävän kehityksen tiekartan ensimmäinen osa, jossa määriteltiin fokusalueet ja tavoitteet kestävän kehityksen edistämiseksi. Varsinaisten toimintojen suunnitelmat ja aikataulut jäivät kuitenkin luonnosasteelle, jatkokehitettäväksi ministeriön seuraavassa sisäisessä prosessissa.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli tiivistä ja hyvää; prosessin etenemistä seurattiin säännöllisissä tapaamisissa. Kehittämisprosessi vastasi organisaatiossa olevaan tarpeeseen, minkä vuoksi toimeksiantaja oli sitoutunut prosessiin ja sen lopputulokseen. Toimeksiantaja osallistui muun muassa työpajojen suunnitteluun. Tämä oli tärkeää, jotta työpajoille löytyi sopivat menetelmät, jotka toimivat luontevasti virkamiesten kanssa, jotka eivät normaalityössään osallistu usein työpajatyöskentelyyn.

5.3 Pohdintaa

Yksi tapa tarkastella strategisen suunnittelun ja luvussa 2 esiteltujen eri liiketoimintalogiikoiden rajapintaa on ajatella, että asiakas on se työntekijä, joka tulee toteuttamaan strategiaa käytännössä. Työntekijöiden rooli korostuu strategisen suunnittelun yhteiskehittämisessä; he ottavat ikään kuin asiakkaan roolin, osallistuessaan itseään ja omaa työtään koskevan strategian suunnitteluun, mikä on yleensä tehty heidän yläpuolellaan. Työntekijät ovat asiakas ja strategia on kehitettävä palvelu, jota he käyttävät. Tätä ajatusta vahvistaa myös Ramaswamy & Gouillartin näkemys siitä, että organisaation muutokseen tulee osallistaa ne ihmiset, joita muutokset koskevat (Ramaswamy & Gouillart 2010, 149) ja että uudet ja innovatiiviset ideat ja sitoutuminen näiden ideoiden toteuttamiseen syntyvät osallistujien kokemusten ja näkemysten kautta (Ramaswamy & Gouillart 2010, 165-166).

Perinteinen, ylhäältä alas johdettu strategisen suunnittelun prosessi vastaa liiketoimintalogiikoista ehkä parhaiten tuotokeskeistä liiketoimintalogiikkaa, jossa yritys myy palveluita tai tuotteita, ja asiakkaan tehtävänä on ottaa ne vastaan (Vargo & Lusch 2014, 7). Strategia on tuote, ja strategian toimeksipanjat eli organisaation työntekijät sen passiivisia asiakkaita, jotka ottavat uuden strategian vastaan. Sen sijaan organisaation asiantuntijoiden todellisuudesta nouseva, heidän itse tuottamansa ja omistamansa strategia voisi vertautua asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, joka pyrkii ymmärtämään asiakasta kokonaisvaltaisesti ja tuomaan palvelun, tässä tapauksessa strategian, luontevaksi osaksi asiakkaan eämää (Heinonen ym. 2010, 545)

Hyödyntämällä palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä strategisen tason suunnittelussa, kuten siinä, miten kestävästä kehitystä voidaan edistää organisaatiossa, voidaan organisaatioissa testata uusia toimintatapoja ja niiden soveltuvuutta organisaation tarpeisiin. Yhdellä yhteiskehittämällä toteutetulla prosessilla ei vielä muuteta organisaatiota tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseen, mutta toteuttamalla tämän kaltaisia pilottiprojekteja ja tuomalla niiden käytäntöjä osaksi organisaation toimintaa, voidaan aloittaa muutos kohti palvelukeskeistä tai asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa.

Yhteiskehittämisen hyödyt tulevat selkeästi esiin tässä kehittämissuunnitelmassa. Erityisesti Steen ym. (2011, 58) tunnistamat, luvussa 2.2.2 esitellyt hyödyt kehittämissuunnitelmalta ja organisaatiolle ovat ilmeisiä: muun muassa paremmat ideat, parempi asiakasymmärrys, osaamisen lisääntyminen ja parantunut yhteistyö ihmisten ja organisaatioiden välillä nousivat selkeästi esiin työpajoihin osallistuneiden virkamiesten palautteissa.

Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetun kehittämissuunnitelman aikana oli mahdollista nähdä kohdeorganisaatiossa ensimmäisiä merkkejä Krugerin ym. (2018, 404) kuvaamasta yhteiskehittämisen ja kestävästä kehityksen toisiaan ruokkivasta positiivisesta kehästä, jossa yhteiskehittämällä luodaan vaikuttavampia kestävästä kehityksen tuloksia ja toimintatapoja, ja toisaalta uudet, kestävämmät toimintatavat kannustavat sidosryhmien väliseen dialogiin ja auttavat muodostamaan osallistavan strategian, joka osaltaan tukee yhteiskehittämiseen kannustavaa toimintakulttuuria; eri osastojen ja virastojen työntekijöiden yhteen tuominen ja törmäyttäminen auttavat osaltaan luomaan uuden tyyppistä, yksikkörajat ylittävää toimintakulttuuria, jossa luodaan yhdessä ratkaisuja koko organisaatiota koskeviin haasteisiin.

Ei pidä kuitenkaan tuudittautua liikaa siihen, että työntekijöiden osallistaminen on riittävä askel kohti aidosti asiakaskeskeistä toimintaa. Myös julkisen sektorin toimijoiden tulisi pyrkiä kohti yhteiskehittämistä, jossa osallistujina on lähimpien sidosryhmien lisäksi organisaation aidot loppukäyttäjät tai asiakkaat. Näin voitaisiin myös entisestään vahvistaa yhteiskehittämällä potentiaalisesti saavutettavia hyötyjä, kuten parempi palvelukokemus tai korkeampi asiakastyytyvyisyys (Steen ym. 2011, 58).

Kuitenkin jo nykyisessä laajuudessaan tässä kehittämissuunnitelmassa on elementtejä, jotka voisivat olla hyödynnettävissä sisäministeriössä tai muissa valtionhallinnon organisaatioissa. Sisäministeriölle tämä kehittämissuunnitelma tarjoaa yhden mallin sille, miten koko organisaatiota koskevia strategiseen muutokseen tähtääviä prosesseja voidaan työstää koko organisaatiota osallistaen. Toisaalta muille valtionhallinnon toimijoille tämä kehittämissuunnitelma voi antaa konkreettisen esimerkin siitä, miten juuri kestävästä kehityksen kysymyksiä voidaan käsitellä ja työstää organisaatioissa yhteiskehittämällä.

Tämän kehittämistehtävän lopputuloksena syntyneen tiekartan hyödyt mitataan, kun sitä ryhdytään panemaan käytäntöön. Vasta pidempiaikaisessa seurannassa voidaan todeta, palveleeko tiekartta tarkoitustaan, ja ottavatko sisäasiainhallinnon virkamiehet sen tavoitteet ja toimenpiteet osaksi työtään. Siksi onkin tärkeää seurata sitä, miten tiekartan tavoitteiden toteuttaminen lähtee käyntiin, ja nouseeko tiekartan toteuttajien, sisäasiainhallinnon virkamiesten, työstä ja työn tekemisen ympäristöstä uusia haasteita tai tarpeita, joita tiekartan ensimmäisen version suunnittelussa ei ole osattu ottaa huomioon.

Miettisen (2011, 25) mukaan jatkuva yhteissuunnittelun prosessi vahvistaa asiakkaan tarpeisiin sopivaa palvelukokemusta. Samaa ajattelua voidaan soveltaa palvelumuotoilun keinoin luotun strategiseen suunnitelmaan: jatkuva yhteiskehittämisen prosessi kestävän kehityksen tiekartan seuraamiseksi ja kehittämiseksi voisi vahvistaa henkilökunnan sitoutumista tiekartan tavoitteiden toteuttamiseen. Esimerkiksi palautteen kerääminen tiekarttaa toteuttavilta virkamiehiltä kerran vuodessa tai kahdessa ja tiekartan muokkaaminen yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen kerätyn palautteen pohjalta vahvistaisi dokumentin elävää luonnetta ja varmistaisi sen relevanssin muuttuvassa toimintaympäristössä.

6 Lähteet

Painetut

Calabretta, G., Gemser, G. ja Karpen, I. 2016. Strategic design. Eight essential practices every strategic designer must master. Amsterdam: BIS Publishers.

Chandler, A.D., Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press.

Curedale, R. Design Thinking - Process & Methods. 4th edition. Topanga: Design Community College.

De Kluyver, C.A. & Pearce, J.A. 2003. Strategy: A view from the top. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Diaz, S., Settele, J. & Brondizio, E. 2019. Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services - unedited advance version.

Earner, J.E. (Janne Tienari) 2014. My Little Book of Strategy. Helsinki: Aalto University Executive Education ja Talentum.

Ehn, P. 1993. Scandinavian Design: On participation and Skill. Teoksessa Schuler, D. ja Namioka, A. Participatory Design. Principles and Practices. New York. CRC Press. 41-77

Einola, S. ja Kohtamäki, M. 2015. Osallistava strategiaproessi kunnassa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Design Council. 2007. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process.

Grudin, J. 1993. Obstacles to Participatory Design in Large Product Development Organizations. Teoksessa Schuler, D. ja Namioka, A. Participatory Design. Principles and Practices. New York. CRC Press. 99-119

Grönroos, C. 2011. Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis. Marketing Theory, September, Vol.11, Nro 3, 279-301

Hakkarainen, O., Hintikainen, K., Lundqvist, A.-S. ja Ra, S. 2018. Suomi ja Agenda 2030 - Kansalaisjärjestöjen seurantaraportti 2018. Helsinki: Kepa ry.

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford: An Introduction to Design Thinking. Process Guide.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. (2010): "A customer-dominant logic of service", *Journal of Service Management*, Vol. 21 Issue:4, 531-548

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvä elämä - turvallinen arki. Valtioneuvoston periaatepäätös sisäisen turvallisuuden strategiasta. 2017. Helsinki: Sisäministeriö.

IPCC. 2018. Summary for Policymakers. In: *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*. Geneva: World Meteorological Organization.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Alma Talent.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kaner, S. 2014. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass

Karpen, I., van der Veen, O. ja Akama, Y. 2016. Lasting Design Impact Through Capacity Building. Teoksessa Calabretta, G., Gemser, G. ja Karpen, I. *Strategic design. Eight essential practices every strategic designer must master*. Amsterdam: BIS Publishers. 194-219.

Kerr, C. ja Phaal, R. 2015. Visualizing Roadmaps: A Design-Driven Approach. *Research-Technology Management*, Vol.58(4), 45-54

Kotter, J. P. 1995. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Vol 73, Issue 2, 59-67.

Kruger, C., Caiado, R.G.G., França, S.L.B, Quelhas, O.L.G. A holistic model integrating value co-creation methodologies towards the sustainable development. *Journal of Cleaner Production* Vol.191, 400-416

- Laine, M., Bamberg, J. ja Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. ja Jokinen, P. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9-38
- Lawrence, P. ja White, K. 2013. Leading change - why transformation efforts succeed (and the value of systemic coaching). *Training & Development* Vol. 40, Iss. 2, 10-12.
- Levitt, T. 1960. Marketing myopia, *Harvard Business Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 45-56.
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2006. *Onnistu strategiassa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mattelmäki, T. & Sleeswijk Visser, F. 2011. Lost in Co-X. Interpretations of co-design and co-creation. *Diversity and unity: Proceedings of IASDR2011, the 4th World Conference on Design Research, 31 October - 4 November, Delft, the Netherlands*. Edited by Rozenburg, N.F.M., Chen L.L. ja Stappers P.J.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu-yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistamista. Teoksessa *Palvelumuotoilu-uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus Ry. 20-41
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, Vol.30 (1). pp. 11-24.
- Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 107-114.
- Mintzberg, H. 1999. 5 Ps for Strategy. Teoksessa Mintzberg, H., Quinn, J.B. ja Ghoshal, S. *The Strategy Process*. Revised European Edition. Essex: Pearson Education Limited. 13-21.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. 1st edition. New York: Free Press.
- Mintzberg, H 2009. Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*. Vol.87, Issue 7/8, 140-143.
- Nahi, T. 2018. *Company-NGO interaction for poverty reduction: Co-creation of inclusive business*. Helsinki: Unigrafia.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Oxfam 2019. Public Good or Private Wealth? Oxfam briefing paper.

Phaal, R., Farrukh, C. & Probert, D. 2004. Customizing roadmapping. *Research Technology Management*; Mar/Apr 2004; 47(2), 26-37.

Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January: 79-93.

Prahalad, C.K. ja Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 3, pp.4-9.

Prahalad, C.K. ja Ramaswamy, V. 2004b. *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Quinn, J.B. 1999. *Strategies for Change*. Teoksessa Mintzberg, H., Quinn, J.B. ja Ghoshal, S. *The Strategy Process*. Revised European Edition. Essex: Pearson Education Limited. 5-13.

Radikaali fasilitointi. 2017. Versio 1.12. Ideapakka.

Ramaswamy, V. & Guillard, F. 2010. *The Power of Co-Creation. Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. New York: Free Press.

Ramaswamy, V. ja Kerimcan O. 2014. *The Co-Creation Paradigm*. Stanford University Press.

Robertson, T. ja Simonsen, J. 2012. *Routledge International Handbook of Participatory Design*. New York: Routledge.

Sanders, E.B.-N. ja Stappers J.P. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *Co-Design* vol. 4 no. 1. 5-18.

Sangiorgi, D. 2009. Building up Framework for Service Design Research. 8th European Academy Of Design Conference - 1.-3.4. 2009, The Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland.

The Field Guide to Human-Centered Design. Design Kit. 2015. Ideo.org.

Valtioneuvosto 2018. *Sisäministeriön tulevaisuuskatsaus. Suomesta maailman turvallisin maa*. Helsinki: Valtioneuvosto.

Stanleigh, M. 2008. Effecting Successful Change Management Initiatives. Industrial and Commercial Training, Vol. 40, No. 1 2008, 34-37.

Steen, M., Manschot, M. ja Koning, N. 2011. Benefits of Co-design in Service Design Projects. International Journal of Design 5(2), 53-60.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol: O'Reilly.

The Sustainable Development Goals Report 2018. YK.

Thompson, A.A.Jr., Strickland III, A.J. ja Gamble, J.E. 2008. Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage. 16. painos. Boston: McGraw-Hill.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta - Kestävän kehityksen Suomi - pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti. 2017. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, Vol. 68 (January). 1-17

White, C. 2004. Strategic Management. Basingstoke : Palgrave Macmillan.

Sähköiset

Sisäministeriö 2018. Viitattu 25.10.2018. www.intermin.fi

Dang, R. & Siang, T. 2019. Affinity Diagrams. Learn How to Cluster and Bundle Ideas and Facts. The Intreraction Design Foundation. Viitattu 21.3.2019. <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts?fbclid=IwAR1B3T4dV8h1-WwqztXGG2B3fPrrEouRaIWjBs1LGtKDSAOkpe2lg-Q9y3c>

Kestävän kehityksen tavoitteet 2019. YK-liitto. Viitattu 20.5.2019. <https://www.yk-liitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Round-Robin Brainstorming - Allowing Everyone to Contribute. 2019. MindTools. Viitattu 15.2.2019. <https://www.mindtools.com/pages/article/round-robin-brainstorming.htm>

Sarkissian, A. 2018. What is a strategic roadmap? Azcentral. Viitattu 20.3.2019. <https://your-business.azcentral.com/strategic-roadmap-14662.html>

Strateginen Design, 2019. Sitra. Viitattu 1.10.2019. <https://www.sitra.fi/aiheet/strateginen-design/#mista-on-kyse>

Sustainable Development. 2019. International Institute for Sustainable Development. Viitattu 10.5.2019. <https://www.iisd.org/topic/sustainable-development>

The Design Process: What is the Double Diamond? 2016. British Design Council. Viitattu 21.5.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

The Sustainable Development Agenda. 2019. Yhdistyneet Kansakunnat. Viitattu 10.5.2019. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Kuviot

Kuvio 1. sisäministeriön organisaatorakenne (Sisäministeriö 2018)	10
Kuvio 2. Sisäministeriön hallinnonala: organisaatorakenne ja vastuutoiminnot (Sisäministeriö 2018)	11
Kuvio 3. Tietoperustan rakentuminen	13
Kuvio 4. Double Diamond -prosessimalli (mukailten Design Council 2007)	24
Kuvio 5. Kehittämiprojektin eteneminen	25
Kuvio 6. Keskenäinen affinity diagram	31
Kuvio 7. Dixit-kortit toimivat inspiraation lähteenä	33
Kuvio 8. SWOT-analyysi	38
Kuvio 9. Empatiakartta: Perinteistä työtä priorisoiva	40
Kuvio 10. Empatiakartta: uudesta innostuja	42
Kuvio 11. Kestävän kehityksen tiekartta: fokusalueet ja tavoitteet	43
Kuvio 12. Yleiskokemus työpajoista	46
Kuvio 13. Muutokset suhteessa kestävään kehitykseen	47
Kuvio 14. Näkemykset tiekartasta	47
Kuvio 15. Näkemykset yhteiskehittämisestä organisaatiotasolla	48

Taulukot

Taulukko 1. Yhteiskehittämisen hyödyt (Mukailtu Steen ym. 2011, 58)	21
---	----