

Tiiu Leirimaa & Kati Viljakainen

# KOHTI KESTÄVÄSTI MENESTYVÄÄ KYMENLAAKSOA

**Valintojen aika: tulevaisuus voimavaraksi  
– Kymenlaakson tulevaisuusverstaas 2023**



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Tiiu Leirimaa & Kati Viljakainen

# KOHTI KESTÄVÄSTI MENESTYVÄÄ KYMENLAAKSOA

Valintojen aika: tulevaisuus voimavaraksi  
– Kymenlaakson tulevaisuusverstaas 2023

KYMENLAAKSO  
Ennakoe



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



KYMEN  
LAAKSON  
LIITTO

KOHOO  
Synergiakeskus



cursor

Kouvola  
Innovation

KYMENLAAKSON  
KAUPPAKAMARI



TEKIJÖIDEN TEKIJÄI  
EKAMI

eduko  
Kouvolan Ammattiopisto

XAMK INSPIROI 69

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU  
KOUVOLA 2023

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Tiina Pulli & tekoäly 2023

Taitto- ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-521-5 (PDF)

ISSN: 2489-6764 (verkko)

[julkaisut@xamk.fi](mailto:julkaisut@xamk.fi)

# TIIVISTELMÄ

Valintojen aika: tulevaisuus voimavaraksi – Kymenlaakson tulevaisuusverstaan 2023 tulokset tiivistyvät infograafiksi, jossa pohja kestävästi menestyvälle Kymenlaaksolle muodostuu kolmesta kestävyiden ulottuvuudesta: sosiaalinen kestävyys, ekologinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys. Nämä näkökulmat ohjasivat tulevaisuusverstastyöskentelyä ja sen myötä myös vaikuttavat lopputuloksiin.

Tulevaisuusverstaassa työskentely eteni Sohail Inayatullahin luoman tulevaisuuskolmio-menetelmän mukaisesti. Ensimmäinen tarkastelukulma – nykyhetken työntö – synnytti joukon työelämässä havaittavia muutosilmiöitä, joiden odotetaan vahvistuvan kymmenen seuraavan vuoden aikana. Osaaminen, yhteistyö, paikkariippumattomuus, tekoäly ja useat muut ilmiöt saivat kannatusta. Näitä muutoksia kuvataan infograafin sanapilvessä.

Tulevaisuusverstastyöskentely eteni yksilötasolta organisaatiotasolle ja päättyi maakunnalliseen tarkasteluun. Tulevaisuuskolmio-mallin mukaisesti ryhmien keskustelu käsitteli niin menneisyyden painolasteja kuin kohti tulevaisuutta imeviä asioita. Eri ryhmien työpohjille tuottamat materiaalit teemoittelemalla kiteytyivät tulosten analyysivaiheessa viisi teesiä. Nämä viitoittavat maakunnalle tien kohti kestävästi menestyvää tulevaisuutta.

1. Toimintakulttuuri on oikeudenmukainen ja avoin. Yhteistyötä tehdään syvän luottamuksen hengessä.
2. Identiteetti tukee maineyötä ja rakentuu olemassa olevan hyvän päälle.
3. Luonto vaikuttaa päätöksentekoon ja ymmärretään hyvinvoinnin reunaehdoksi.
4. Työelämä ymmärtää erilaisuutta, kannustaa yrittämään ja uudistumaan.
5. Koulutus on elinikäistä ja tähtää työn sekä osaamisen tarpeiden kohtaamiseen.

Verstaassa pyydettiin myös tarkastelemaan kestävä menestyksen vaatimaa osaamista. Moninaiset osaamiset ovat osin ominaisia vain joillekin teeseille, osin toistuvia ja läpileikkaavia. Näitä osaamisia esitellään infograafissa oikeanpuoleisessa sanapilvessä.



**Kuva 1.** Infograafi tiivistää Valintojen aika: tulevaisuusvoimavaraksi – Kymenlaakson tulevaisuusverstaan 2023. (Pulli 2023.)

# LUKIJALLE

Martha Nussbaumin mukaan ilman kunnianhimoisia ja tulevaisuusnäkyviä vahvistavia tavoitteita on helppo luopua ponnisteluista. Ääneen lausutut pyrkimykset ja tavoitteet kertovat sen tason, jolle voimme yhdessä päästä. Eteenpäin meneminen ja kehitys eivät näin ole vain pakollisia ja vaikeita valintoja, vaan ne kutsuvat ihmisiä ratkaisemaan haasteita yhdessä. (Korhonen, Neuvonen & Hokkanen 2017.)

Nussbaumin ajatuksia mukaillen myös Kymenlaakson kuudennen tulevaisuusverstaan tuloksia voi lukea kuin ne olisivat yhdessä työstettyjä, kunnianhimoisia tavoitteita tulevaisuuden maakunnalle. Osallistavan verstastyöskentelyn avulla tavoitettiin tietoa kolmesta näkökulmasta: 1. yksilön omat havainnot; 2. muutos organisaatiossa; 3. maakunnan edellytykset toimintaympäristönä. Yhdessä näistä muodostuu kuva kokonaiskestävästi menestyksekkäästä Kymenlaaksosta.

Kestävyysajattelun kolme ulottuvuutta – ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen – ohjasivat vahvasti tämän vuotista tulevaisuusverstastyöskentelyä. Jakamalla näkökulmat pöytäkunnittain varmistettiin, että lopputulos auttaa tasapuolisesti ymmärtämään, mitkä asiat tekevät kestävästi elinvoimaisen alueen ja luovat todellisia mahdollisuuksia rakentaa hyvinvointia.

Kestävyyden nostaminen näin keskeiseksi näkökulmaksi Kymenlaakson tulevaisuusverstaassa on uutta, näkökulmaa ei ole aiemmin painotettu tulevaisuusverstaiden kysymyksenasettelussa. Tulevaisuusverstaan tulosten tarkastelua kestävyden viitekehityksessä voisi pitää ehkä kunnianhimoisenakin tapana asettaa tavoitteita maakunnan organisaatioille ja alueelliselle kehittämiselle. Toisaalta on helppo nähdä, miksi pelkästään taloudelliseen tai materialistiseen vaurauteen suuntautuneella elämäntavalla on lyhyt tulevaisuus – ja nyt katsotaan kauemmas tulevaan. Kehitystä ei voi tapahtua, jos rapautetaan niitä perustoja, joille tulevaisuuden elinvoima rakentuu.

Ehkäpä nyt pyrkimys onkin suunnata tulevia maakunnallisia osaamiseen ja kehittämiseen liittyviä keskusteluja vahvemmin kestävyysajattelun mukaiseksi. Kunnianhimoista tavoitetta pohjustamaan tässä raportissa on – vuoden 2023 Kymenlaakson tulevaisuusverstaan tulosten päätteeksi – tarkasteltu myös lyhyesti donitsitalouden mallia. Se voisi olla yksi mahdollisuus konkretisoida niitä tavoitteita, joita kohti edetä.

Kunnianhimoiset tavoitteet eivät ole kuitenkaan mitään ilman toimijoita, jotka ovat valmiita muutokseen, tarttuvat toimeen ja lähtevät edistämään asioita erilaisia näkökulmia ymmärtäen. Tässä mielessä Kymenlaaksolla on varsin hyvät edellytykset kehittyä. Tulevaisuusverstaas-tapahtuma järjestettiin jo kuudetta kertaa ja tämän vuoden lähes 100 tulevaisuusverstaas osallistujaa osoittivat, että tulevaisuuteen katsovalla yhteistyöllä on yhä paikkansa. Tulevaisuusverstaas vaikkavuudessa on kuitenkin kyse myös siitä, miten me kaikki viestimme tuloksista eteenpäin ja viemme niitä osaksi päätöksentekoa. Tartu siis uteliaasti tähän julkaisuun ja poimi siitä itsellesi sopivat teemat edistettäväksi. Kymenlaaksossa on tulevaisuusnäkyviä vahvistavia tavoitteita. Näitä kohti voimme yhdessä ponnistella!

Lämmin kiitos Valintojen aika: tulevaisuus voimavaraksi – Kymenlaakson tulevaisuusverstaas 2023 –tapahtumaan osallistuneille sekä tapahtuman järjestelyihin osallistuneille tahoille. Erityinen kiitos myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun graafisen muotoilun opiskelijoille, jotka piirsivät tulevaisuusverstaas tunnelmat muistiin. Kuvia on hyödynnetty myös tässä julkaisussa.

Tapahtumaa koordinoineen Future Proof Kymenlaakso –hankkeen puolesta,

*Kati Viljakainen*, muotoilija (YAMK)  
projektipäällikkö  
Sipoo 15.5.2023

# SISÄLTÖ

1	VALINTOJEN AIKA: TULEVAISUUS VOIMAVARAKSI – KYMENLAAKSON TULEVAISUUSVERSTAS 2023 .....	8
2	VERSTASTYÖSKENTELYN TEHTÄVÄT JA TULOKSET.....	11
2.1	Mikä on minulle uutta, mutta tulee vaikuttamaan työhöni seuraavan 10 vuoden aikana? .....	11
2.2	Mitä tulevaisuudessa vahvistuvat signaalit tarkoittavat organisaatiotasolla? .....	14
2.3	Mitä alueella on tapahduttava, jotta kestävä organisaation on mahdollisuus menestyä vuonna 2033? .....	19
2.4	Kestävästi menestyvän Kymenlaakson tulevaisuusteedit ja muutoksen vaatimat osaamiset .....	20
3	ALUEELLISTA KESTÄVYYTTÄ DONITSITALOUDESTA JA UTELIAISUUDESTA .....	24
3.1	Tulevaisuusverstaan tulokset osana donitsimallia .....	26
4	KESTÄVÄSTI MENESTYVÄ KYMENLAAKSO – POHDINTAA.....	30
	LÄHTEET .....	32
	LIITTEET .....	33



# **1 VALINTOJEN AIKA: TULEVAISUUS VOIMAVARAKSI – KYMENLAAKSON TULEVAISUUSVERSTAS 2023**

Tulevaisuusverstas-menetelmä kannustaa eri taustoista tulevia ihmisiä ottamaan yhdessä kantaa käsillä olevaan haasteeseen ja hahmottamaan tavoitteita, joiden saavuttaminen edesauttaa ratkaisuja. Syntyvillä vaihtoehdoilla ja toimenpiteillä viime kädessä halutaan vaikuttaa päätöksentekoon. (Viljakainen 2022, 92.)

Kymenlaaksossa tulevaisuusverstasperinne on voimissaan. Nyt jo kuudennen kerran järjestettyyn tapahtumaan saapui 93 osallistujaa, jotka edustivat kolmikanta-ajattelun mukaisesti oppilaitoksia, julkista sektoria ja yritys-elämää. Näiden lisäksi myös opiskelijoita ja yksityishenkilöitäkin oli mukana. Valtaosa ilmoittautuneista oli verstaassa ensimmäistä kertaa. Ensimmäistä kertaa keiltiin myös tapahtuman jakamista kahdelle paikkakunnalle rinnakkain: Kohoa synergiakeskus Kouvolassa ja Crazy Town Haminassa tavoittivat osallistujia eri puolilta maakuntaa. Kokeilu sai positiivista palautetta. Molempien paikkakuntien tapahtumissa oli hyvä tunnelma ja osallisuus yhteiseen tekemiseen onnistui välimatkasta huolimatta.

Aiemmin verstaissa on etsitty yhdessä hiljaisia signaaleja, ennakoitu osaamista, tarkasteltu muutosilmiöitä ja katsottu tuntemattomaan tulevaisuuteen. Kyseessä on siis varsin upea jatkumo, joka askel askeleelta on kasvattanut kymenlaaksolaista ennakointitiedon pääomaa eri näkökulmista – yhdestä näkökulmasta toisella sujuvasti eteenpäin jatkaen. Ennakointitieto on viety osaksi maakunnan ennakointitoimintaa erityisesti Kymenlaakson maakuntaliiton ja Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen vetämien maakunnan ennakointinyrkin ja ennakointiryhmän kautta mutta myös ennakointi.kymenlaakso.fi -sivustolla niistä laajemmin viestien.

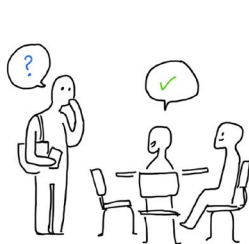
Tulevaisuusverstas onkin yksi osa maakunnan eri ennakointitoimijoita – julkinen sektori, oppilaitokset ja yritykset – ja ennakointimallia – tieto, tulkinta, toiminta – konkretisoivista yhteistyöareenoista. Verstastoiminta ei ole kuitenkaan vain materiaalin tuottamista päätöksenteon tueksi, vaan merkittävää on myös yhä uusien ryhmien aktivointi ja osallistaminen yhteistyön merkeissä. Samalla jokai-

sen yksilön – ja välillisesti organisaation – oma tulevaisuusosaaminen vahvistuu ja tulevaisuuden tekemistä harjoittelemalla on mahdollista voimaantua.

Aiemmat verstastulokset ja maailman nykytilan kehityskulut huomioiden tänä vuonna ajankohtaiseksi verstaassa koettiin valintojen tekeminen ja niiden kautta tulevaisuuden kokeminen pikemminkin voimavarana kuin uhkana. Tästä johdettiin myös suoraan tapahtuman nimi: Valintojen aika: tulevaisuus voimavaraksi – Kymenlaakson tulevaisuusverstaas 2023. Valintoja tehtiinkin jo heti paikalle saavuttaessa. Ilmoittautumisen yhteydessä kukin osallistuja valitsi itseään puhuttelevan kestävyysnäkökulman, joka viitoitti työskentelyä koko verstaan ajan.

Pienistä puroista kasvaa suuria virtoja. Vanha sanonta sopii myös tulevaisuusnäkemyskiin. Tämän vuoksi Kymenlaakson tulevaisuusverstaan verstasyöskentelyssäkin lähestyttiin tulevaisuutta ensin yksilön tasolla, kasvattaen näkemyksiä suuremmiksi organisaatiotasolle, sitten koskemaan koko maakuntaa. Tätä jakoa noudattaa myös julkaisun rakenne: kukin tehtävä tuloksineen esitellään ensin ja näiden jälkeen kootaan tulokset tavoitteiden ja osaamisten teeseiksi sekä tarkastellaan donitsimallia yhtenä konkreettisenä esimerkkinä viedä kestävyysajattelua maakunnassa eteenpäin tulevaisuusverstaan tulosten viitoittamalla tiellä.





IHMISIÄ ALKAA LASKURAA  
OMILLE PAIKOILLE



PUHEEN SORINAA KUULUV  
IHMISTEN TUTUSTUessaAN TOISIINSA



TILaisuus alkoi esityksillä  
Joiden aiheina on

## KYSYMYS



OSALLISTUJILLE ANNETTIIN  
KYSYMYS, JONKA VASTAUKSEN  
PUHELUKUNNALLA

KYSYMYKSEN AVULLA RYHMÄT



ALKAVAT TEKEMÄÄN  
ENSIMMÄISTÄ RYHMÄTEHTÄVÄÄ

RYHMISTÄ ALKOI EROTUA "JOHTAJIA",

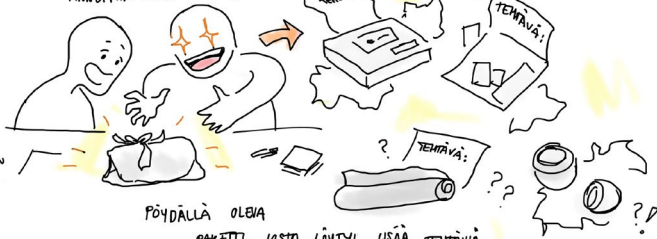


JOTKA YLLÄPITIVÄT AJATUSTEN  
KULKUA JA Keskustelua



KYMIEN "JOHTAJAT" EIVÄT KUITENKAAN  
OLLEET AINOAT PUHUVAT, KUUNTELEVA  
TAPAHTUI MOLEMMIN PUOLIN

SEURAAVASSA TEHTÄVÄSSÄ  
ANNETTIIN LUPA AVA-TA



Pöydällä OLEVA

PAKETTI, JOSTA LöNTYI LISÄÄ TEHTÄVIÄ  
(KAIKILLA ERILaisia)

Iida Rossi 21.4.2023

**Kuva 2.** Kouvolassa joukko graafisen suunnittelun opiskelijoita tallensi verstaan tapahtumia visuaaliseen muotoon. Tästä Iida Rossin livepiirroksesta välittyy tulevaisuusverstaan kulku kokonaisuudessaan. (Rossi 2023.)



Verstastyöskentelyssä kerätyistä ilmiöistä enemmistöön nousivat paikkariippumattomuus, tekoäly, jatkuva oppiminen ja yhteistyö (kuva 3). Nämä yleisimmin mainitut ilmiöt ovat ainakin uutisoinnin kautta yhteiskunnan esiin nostamia aiheita, joiden osallistujatkin kokevat vaikuttavan työelämäänsä 10 vuoden ajan. Havaituista muutosilmiöistä tekoäly on verrattain nopeasti yhteiskunnallisen keskustelun läpileikannut ilmiö. Ilmiö ei ole uusi, mutta yksilötasolle ja arkielämään vahvasti valjastettuna se on levinnyt hiljattain uudella tavalla. Anna-Mari Rusanen (FT) Helsingin yliopistosta piti tulevaisuusverstaassa ajatuksia herättävän puheenvuoron tekoälysovellus Chat GPT:n etiikasta. Rusanen korosti puheessaan ihmisen vastuuta, sillä tekoäly on työväline, ei toimija. Samaa vastuun ottamisen tärkeyttä voidaan soveltaa tulevaisuustyön viemisessä konkretiaan: ihmisen vastuulla on huomioida kestävyys myös tulevaisuuden päätöksissä.

Seuraavaksi eniten mainintoja ilmiöinä saivat vastuullisuus, yhteisöllisyys, energia ja digitaalisuus. Nämä yksilötason havainnot muutoksista linkittyvät vahvasti verstaassa käsiteltyihin kestävyiden ulottuvuuksiin. Myös jatkuva muutos, hyvinvointi, luovuus, kuvittelun voima ja itsensä kehittäminen nousivat esiin ilmiölistauksessa. Uutta syötettä ajattelulle –puheenvuorot tulevaisuusverstaassa pitivät myös Antti Kirssi puhtaasta energiasta ja Niina Kuusanniemi-Abbotts biomimiikasta. Nämä keskustelunavaukset kietoutuivat myös hyvin yhteen osallistujien esiin nostamien ilmiöiden kanssa.

Huomiota kannattaa antaa myös vastauksien yksittäisille, ei toistuville ilmiöille. Esimerkiksi demografia eli väestötiede, analogian paluu ja perhevapaiden tukimuodot mainitaan vastauksissa kerran, mutta ilmiöinä ne ovat kuitenkin sellaisia, joiden vaikutus tulevaisuuden työelämään voi olla suurikin.

“Kestävän kehityksen tavoitteena on täyttää nykyisten tarpeiden lisäksi myös tulevien sukupolvien tarpeet. Se perustuu taloudelliseen, ekologisteen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Maakuntatasolla kestävä kehitys edellyttää systemaattista suunnittelua ja yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Tasapaino taloudellisen vakauden, luonnonvarojen kestävä käytön ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden välillä on keskeistä – kokonaisvaltainen kehitys edistää hyvinvointia kaikilla elämän osa-alueilla.” ChatGPT:n tuottama kiteytys kestävästä kehityksestä alueellisessa kontekstissa (2023).



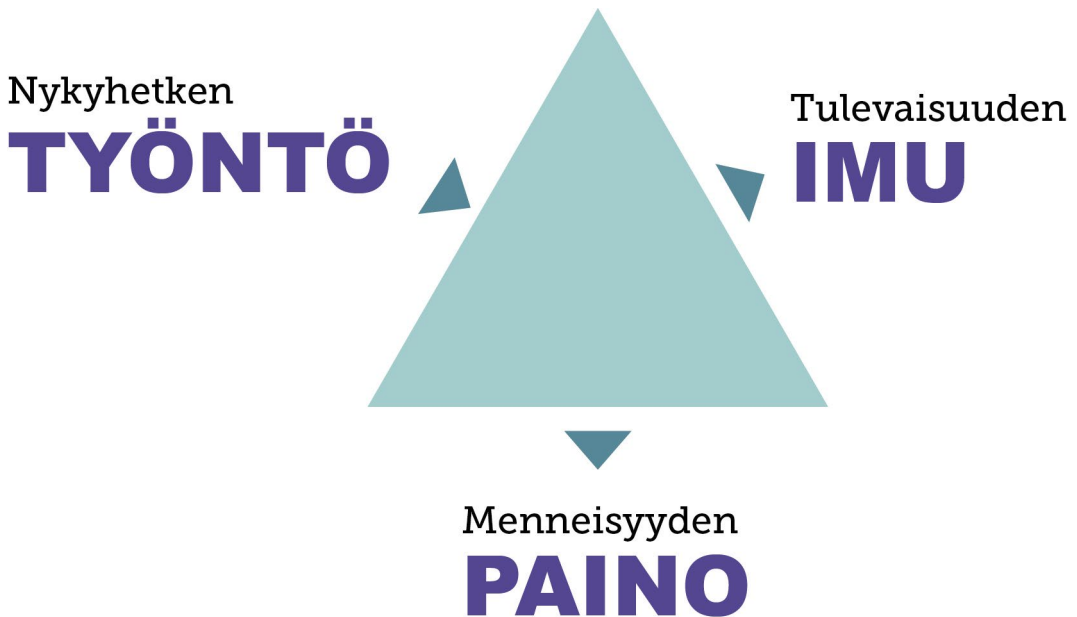
#### SOSIAALINEN, TALOUDELLINEN JA EKOLOGINEN KESTÄVYYS

**Kuva 4.** Kestävyyden eri ulottuvuudet muodostavat yhdessä kokonaiskestävän tulevaisuuden (Nevalainen 2023.)

## 2.2 Mitä tulevaisuudessa vahvistuvat signaalit tarkoittavat organisaatiotasolla?

Organisaatiotasolla tulevaisuutta käsiteltiin ryhmissä, jotka jakaantuivat kestävyden ulottuvuuksien mukaisesti. Ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten näkökulmien mukaan jaetut pöytäkunnat valitsivat työelämään vaikuttavista signaaleista heitä eniten kiinnostavat. Ryhmiltä kysyttiin, mitä tulevaisuudessa vahvistuvat signaalit tarkoittavat organisaatiotasolla 10 vuoden päästä. Alkuperäisiin tehtäväpohjiin voi tutustua liitteessä 2.

Mahdollisuuksia muodostaa kestävästi menestyvä organisaatio tarkasteltiin Sohail Inayatullahin kehittämän tulevaisuuskolmio-mallin (ks. esim. Ylikoski, Rekola & Poussa 2023) avulla. Mallin kolme tulevaisuuteen vaikuttavaa asiaa ovat: nykyhetken työntö, menneisyyden paino ja tulevaisuuden imu (kuva 5). Tehtävän tulokset on jaoteltu aluksi kestävyysnäkökulmien mukaan ja sitten yhdistetty kokonaiskestävän organisaation teeseiksi.



**Kuva 5.** Tulevaisuusverstaassa työskenneltiin tulevaisuuskolmiomenetelmää hyödyntäen (Pulli 2023.)

## 1. Nykyhetken työntö

Nykyhetken työntö kuvaa niitä trendejä, kehityskulkuja ja muutosilmiöitä, jotka tässä hetkessä kuljettavat organisaatiota eteenpäin. Tulevaisuusverstaassa nämä nykyhetkestä eteenpäin työntävät asiat valittiin pääasiassa ensimmäisen tehtävän työelämää muuttavien signaalien joukosta (sanapilvestä). Kukin pöytäryhmä työsti aihetta omasta kestävyysnäkökulmastaan.

### TALOUDELLISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Kohti taloudellisesti kestävää organisaatiota työntävät ilmiöt toistuvat huomattavan samanlaisina eri pöytäkuntien välillä. Ryhmien eniten mainitsemat signaalit liittyivät paikkariippumattomuuteen, tekoälyyn ja jatkuvaan oppimiseen. Läheisesti aiempiin liittyvät myös digitaalisuuden, työelämän murroksen ja johtajuuden muutosilmiöt, jotka saivat yksittäisiä mainintoja. Näiden lisäksi valittiin myös resurssiviisuus, täyskierto ja vihreä siirtymä.

### EKOLOGISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Ekologisesti kestävää organisaatiota kohti työntäviksi asioiksi mainittiin useimmin vihreään siirtymään liittyvät ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, luontokato, vihreä teknologia ja energiamurros. Raaka-aineiden vähenemisen nähtiin kertovan myös kiertotalousajattelun myötä talousmallin muutoksesta. Vastuullisuus ja arvomaailman muutos nostettiin myös esiin. Toinen suurempi teema koski teknologiasta kumpuavaa työn murrosta: teknologian kehitys, paikkariippumattomuus ja tekoäly sekä osaavan työvoiman saatavuus kertovat tästä.

### SOSIAALISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Paikkariippumaton yhteisöllisyys ja ylipäätään yhteisöllisyys olivat sosiaalisesti kestävää organisaatiota kohti työntäviä muutosilmiöitä, jotka mainittiin useimmin. Arvomaailman muutokseen liittyvät myös merkityksellisyys ja inhimillisyys.

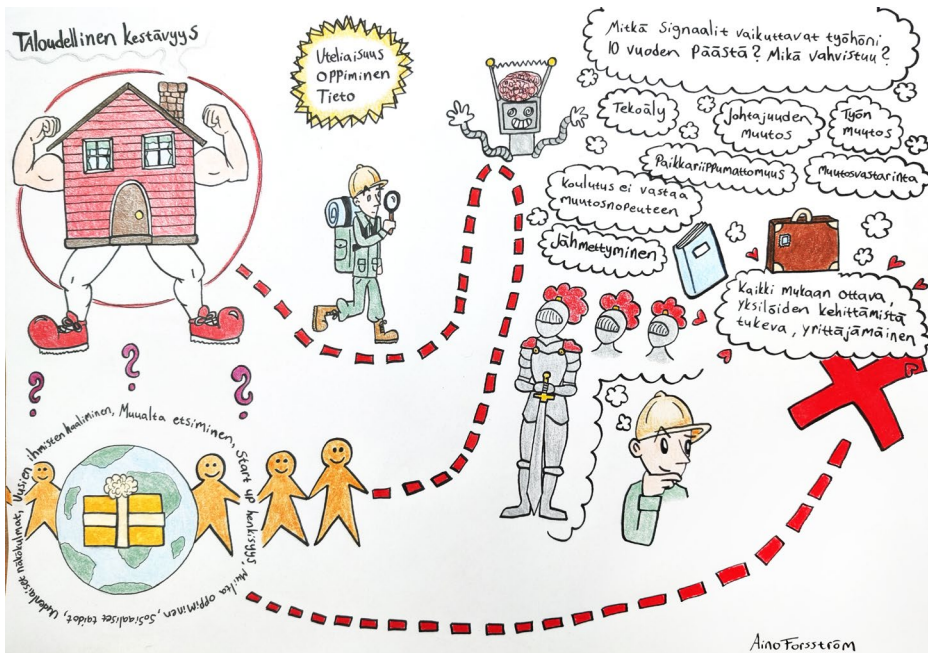
Yhtä lailla työhön liittyvät muutokset työntävät eteenpäin: digitaalisuus ja tekoäly, moniammatillinen yhteistyö, yrittäjähenkisyys, hybridityö sekä paikkariippumaton työn tekeminen. Työyhteisöjen monimuotoistuminen nähtiin sekä suvaitsevaisuuden että saavutettavuuden kautta. Oppimisen ja koulutuksen teemat mainittiin jatkuvan oppimisen ja työelämälähtöisen koulutusjärjestelmän kautta. Signaaleja eriarvoisuuden kasvusta on myös näkyvissä.



## NYKYHETKEN TYÖNTÖ KOHTI KOKONAISKESTÄVÄÄ ORGANISAATIOTA

Teknologiakehityksen, digitaalisuuden ja tekoälyn siivittämä työelämän murros työntää kohti kokonaiskestävää organisaatiota. Erityisesti tämä näkyy paikkariippumattomuutena ja vaikuttaa myös osaavan työvoiman ilmiöihin. Jatkuva oppiminen ja työelämälähtöinen koulutus ovat keskeisiä organisaatioihin vaikuttavia ilmiöitä, monimuotoistuvaa työvoimaa unohtamatta.

Arvomaailman muuttuessa havaitaan erityisesti signaaleja yhteisöllisyydestä. Merkityksellisyys, vastuullisuus ja inhimillisyys näkyvät myös. Vihreän siirtymän teemat toistuvat ja osaltaan liittyvät talousmallin muutosilmiöihin: kiertotalouteen ja resurssitehokkuuteen.



**Kuva 6.** Kooste taloudellista kestävyyttä pohtineen ryhmän työskentelystä Kouvolan verstaassa (Forsström 2023.)

## 2. Menneisyyden paino

Menneisyyden paino koostuu niistä rakenteista, ajatusmalleista ja toimista, jotka estävät muutosta tapahtumasta ja ovat kehittyvän organisaation painolastina (ks. esim. Ylikoski, Rekola & Poussa 2023).

### TALOUDELLISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Ylivoimaisesti suurimpana painolastina taloudellisesti kestävä organisaation kehittymiselle ovat asenteet: muutosvastarinta niin haluttomuutena kuin kyvyttömyytenäkin muuttua sekä "fiksautuminen" vanhojen talousnäkemysten perinteeseen. Asenteissa näkyvät myös hierarkkisuus ja vahva johtajuus, jotka toistavat nykyisten rakenteiden ja järjestelmien painolastia. Osaamisen ilmiöt voivat näkyä resurssipulana ja nykyisen moniosaajatarpeen muutoksena kohti kapea-alaista ydinosaamista.

Myös informaatioon liittyvät teemat nousevat esiin: disinformaatio, uusien teknologioiden ymmärtäminen ja informaatiotulva painavat kohti mennyttä. Toisaalta muistutetaan, että talouden näkökulmasta yhden valtion vaikutusmahdollisuudet näyttävät heikoilta, koska muutosilmiöt ovat globaaleja.

### EKOLOGISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Asenteet, rutiinit ja muutosvastarinta nousevat myös ekologisesti kestävä organisaation keskeisiksi painolasteiksi. Muutoksen vaatimat resurssit puhuttavat: tarvitaan uusia investointeja ja erityisesti taloudellisten ajatusmallien ravistelua. Lyhyen aikavälin voittojen tavoittelu, jatkuvaan kasvuun perustuva kulutus ja vääristävät tukijärjestelmät sekä nykyisenlainen tuotteiden kierrätettävyyden huomiotta jättäminen estävät kehitystä. Osajapula, kasvatusta ja Kymenlaakson yliopiston puute mainittiin myös.

### SOSIAALISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Sosiaalisesti kestävä organisaation painolasteina ovat niin ikään muutosvastarintaan liittyvät asiat. Näkökulma painottaa kuitenkin inhimillisiä ominaisuuksia muita enemmän: pelko tulevasta ja omasta turvallisuudesta, turha kriittisyys, oppimisvalmiudet sekä jopa laiskuus estävät kehittymästä. Yksilökeskeisyys ja pinnallinen yhteistyö painavat, toiminta on siiloutunutta ja organisaatiot hierarkkisia. Johtamiseen tarvitaan muutosta. Arvopohjaltaan vanhanaikaisesti koettu talousmalli korostaa tehokkuutta ja suorituskeskisyttä sosiaalisen kestävyyskustannuksella.

## KOKONAISKESTÄVÄN ORGANISAATION PAINOLASTIT

Menneisyyden painolasti koostuu ennen kaikkea muutosta vastustavista asenteista. Jotkut niistä ovat hyvin inhimillisiä, kuten pelko tai turvallisuushakuisuus, toiset liittyvät enemmän taloudellista kasvua tavoittelevaan yksilökeskeiseen arvopohjaan.

Organisaatorakenteiden ja järjestelmien muutos vaatii hierarkkisyyden purkamista ja johtajuuden uudistamista. Resurssien näkökulmasta rajoituksena kehitykselle ovat rahoitukseen ja osaamiseen liittyvät teemat. Ylipäätään talousmalli vaatii ravistelua.

### 3. Tulevaisuuden imu

Tulevaisuuden imu on tulevaisuuskuvia, visioita, strategioita ja suunnitelmia tulevaisuudesta, joka mahdollistavat tulevaisuuden kestävä organisaation syntyminen (ks. esim. Ylikoski, Rekola & Poussa 2023).

#### TALOUDELLISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Matka kohti taloudellisesti kestävä organisaatiota alkaa asenteiden muutoksella: valmius muutoksiin ja usko pientenkin panosten vaikutusmahdollisuuksiin siivittävät innovatiiviseen ja sosiaalisesti huomioivaan tulevaisuuteen. Yrittäjämäinen asenne ja eri ikäluokkien vahvuuksia hyödyntävä merkityksellinen työelämä jättää aikaa myös luovuudelle ja sosiaalisille suhteille. Tekoälyä ja teknologiaa hyödynnetään tulevaisuutta kohti imevässä maakunnassa järkevästi, digitaalinen läsnäolo tukee ympäri maailmaa sijoittuvia tiimejä. Ekologiset uudet innovaatiot, biomimmiikka ja kiertojärjestelmät siivittävät muutosta.

#### EKOLOGISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Kulttuurisen muutoksen myötä rohkeat ratkaisut mahdollistuvat ja uteliaisuus on voimavara. Jatkovaa oppimista tukevassa ympäristössä panostetaan koulutukseen. Esimerkiksi omien voimavarojen tunnistaminen, onnellisuustaidot ja systeeminen kehittäminen ovat osa koulutussisältöjä. Monitieteellisyys ja yliopisto toimivat pitovoimatekijöinä. Tekniikka jatkaa kehittymistä ja tulee entistä edullisemmaksi. Datan tuottavuus, lähienergia, hajautetut ratkaisut ja kiertotalous lisääntyvät. Muutoksia tapahtuu taloudellisten kannustimien avulla ja lainsäädäntöä kiristämällä.

## SOSIAALISESTI KESTÄVÄN ORGANISAATION NÄKÖKULMA

Yhteisöllisyys ja vapaus työskennellä itselle sopivalla tavalla imevät kohti sosiaalisesti kestäväää organisaatiota. Työntekijöille on tarjolla tukea saavutettavasti ja esteettömästi. Yksilöillä on mahdollisuus voimaantua ja sisäinen yrittäjyys on voimissaan. Itsensä kehittämislle on uusia rakenteita, humaani ja empaattinen työympäristö ymmärtää myös epäonnistumisia, eivätkä työ- ja vapaa-ajan nykyiset aikakäsitykset kahlitse pitkäjänteistä kehittymistä. Ylipäätään palvelujärjestelmät toimivat ja kokonaisuudet huomioidaan monisyisesti. Työyhteisöä johdetaan ennakkoluulottomasti uudenlaisia mittareita hyödyntäen. Eri toimialat ovat lähentyneet toisiaan ja silloista vapaissa organisaatioissa huomioidaan muutoksen signaalit strategiatasolla.

### TULEVAISUUDEN IMU KOHTI KOKONAIKESTÄVÄÄ MENESTYSTÄ

Toimintakulttuurin muutosta siivittää asenteiden muutos kohti joustavasti ja yrittäjämäisesti itseään kehittävää yksilöä. Yhteiskunnan kannustimet ja palvelurakenteet tukevat kokonaisvaltaisesti tätä kehitystä. Yhteisöt kannustavat kouluttautumaan ja suhtautuvat empaattisesti ymmärtäen myös epäonnistumisiin. Toimialat lähentyvät toisiaan. Entistä edullisemmän teknologian avulla on mahdollisuus kasvattaa hyvinvointia.

## 2.3 Mitä alueella on tapahduttava, jotta kestäväan organisaation on mahdollisuus menestyä vuonna 2033?

Kolmantena tehtävänä jokainen ryhmä pääsi pohtimaan Kymenlaakson maakunnan edellytyksiä toimia kestävien organisaatioiden menestyksen mahdollistajana. Apukysymykset painottivat erityisesti osaamisen ja koulutuksen teemoja, painolastien väistymistä mahdollisuuksien tieltä sekä rakenteita ja toimintakulttuuria, jotka tukevat kestäväää menestystä.

### NÄKEMYS TULEVAISUUDEN MAAKUNNASTA TALOUDELLISEN KESTÄVYYDEN NÄKÖKULMASTA

Taloudellisesti kestäväan organisaation on mahdollista menestyä maakunnassa, jossa osaamista ja koulutusta kehitetään työelämälähtöisesti, systemaattisesti ja kannustavasti. Opiskelijoita ja osaajia houkutellaan jäämään – ei vain käymään maakunnassa. Tämä on mahdollista, kun maakunnan pienetkin innovatiiviset yritykset pääsevät näkyville, tutkimukseen ja kehitykseen panostetaan ja yhteis-

työtä tehdään toisiin luottaen. Kaikki tuntevat itsensä osallisiksi yhteiskuntaan, ideoita jaetaan ja tehdään kompromisseja. Viestintää tehdään suurella sykkeellä ja maantieteellinen sijainti ymmärretään voimavaraksi, jota muilla ei ole. Maakuntakeskuksia on vain yksi ja avoin rajat ylittävä yhteistyö kantaa kauas. Julkinen liikenne palvelee maakuntalaisia ja logistiset ratkaisut vievät ihmisiä, osaamista ja materiaalivirtoja myös ulkomaille. Kymenlaaksossa ymmärretään pienten yritysten merkitys ja tuetaan näiden verkostoja. Start-up –kulttuuri kehittyy ja uusia rakenteita synnytetään laajasti eri toimialat huomioiden.

#### NÄKEMYS TULEVAISUUDEN MAAKUNNASTA EKOLOGISEN KESTÄVYYDEN NÄKÖKULMASTA

Demokratia ja kaikkien mukaan ottaminen ovat ekologisesti kestävästä maakunnan kulmakiviä. Hötöstä konkretiaan tähtäävä toimintakulttuuri on avointa, toisia kunnioittavaa ja kannustaa uteliaisuuteen. Ajattelutapojen muutos alkaa jo varhaiskasvatuksesta, ja myöhemmin aktiivista osaamisen kehittämistä tuetaan täydennys- ja muuntokoulutuksella. Organisaatioiden ekologista kestävyttä tukevassa maakunnassa energiaratkaisut ovat kestäväällä pohjalla ja tuotteet sekä palvelut suunnitellaan kiertotalous ja kestävyys huomioiden.

#### NÄKEMYS TULEVAISUUDEN MAAKUNNASTA SOSIAALISEN KESTÄVYYDEN NÄKÖKULMASTA

Sosiaaliseen kestävyteen tähtäävässä maakunnassa ratkaisut tehdään yhdessä pöydässä. Yhteisöllinen innovatiivisuus ei vaadi lisää euroja, vaan avoimet alustat ja verkostot kannustavat jokaista osallistumaan. Turha reviirien varjelu väistyy rajat ylittävän yhteistyön tieltä. Ketterä muutos edellyttää joustavaa lähestymistapaa ja muutosjohtajuutta. Menestyksen mittaristo muuttuu kestävästä hyvinvoinnin huomioivaksi ja ihmislähtöiseen kehittämiseen kannustavaksi. Kulttuuria ja maakunnan identiteetin elementtejä vahvistava mainetyö kertoo olemassa olevasta hyvästä ja maakunnan onnistumisista.

## **2.4 Kestävästi menestyvän Kymenlaakson tulevaisuusteedit ja muutoksen vaatimat osaamiset**

Tulevaisuusverstaassa tuotettu materiaali on kiteytetty viideksi tulevaisuusteeditiksi, jotka huomioivat maakunnan toimintakulttuurin, identiteetin, luonnon, työelämän ja koulutuksen. Näihin teemoihin kiteytyy valtaosa verstaan tuloksista, ja juuri näihin liittyy joukko osaamisia, joita maakunnassa katsottiin tarvittavan, jotta kestävästi menestyksellä tulevaisuus on mahdollista. Alla esitetään teesien sekä niiden selitysten että niihin johtavien osaamisten koonti. Samansisältöinen kiteytys on saatavilla esitysmuodossa liitteessä 3.

## 1. Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa toimintakulttuuri on oikeudenmukainen ja avoin. Yhteistyötä tehdään syvän luottamuksen hengessä.

<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa toimintakulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• huomioi oikeudenmukaisesti eri ryhmien tarpeet</li><li>• luo verkostoja ja siiloista vapaita, saavutettavia yhteistyörakenteita</li><li>• edistää avointa viestintää ja luottamusta</li><li>• arvostaa rohkeita avauksia</li><li>• tukee yhteistyötä ja kykyä tehdä kompromisseja</li></ul>	<p>Maakunnan toimintakulttuurin muutos vaatii</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• muutosjohtajuuden osaamista</li><li>• viestintä- ja vuorovaikutusosaamista</li><li>• yhteisö- ja yhteistyöosaamista</li><li>• osallisuus- ja vaikuttavuusosaamista</li><li>• empatiaosaamista</li><li>• teknologian ja alustapalveluiden osaamista</li><li>• hyvinvointiosaamista</li></ul>
---	---

## 2. Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa maakunnan identiteetti tukee maineyötä ja rakentuu olemassa olevan hyvän päälle.

<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa identiteetti</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• koostuu jo olemassa olevasta hyvästä</li><li>• huomioi maantieteellisen sijainnin voimavarana</li><li>• tukee maineyötä ja viestintää</li><li>• varmistaa maakuntalaisten yhtenäisyyden</li><li>• ponnistaa historiasta, kulttuurista ja hyvästä arjesta</li></ul>	<p>Maakunnan identiteetin vahvistuminen vaatii</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• kulttuurihyvinvointiosaamista</li><li>• viestintä- ja vuorovaikutusosaamista</li><li>• markkinointiosaamista</li><li>• historiaosaamista</li><li>• empatian ja osallistavien menetelmien osaamista</li><li>• kestävän logistiikan osaamista</li></ul>
---	--

## 3. Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa luonto vaikuttaa päätöksentekoon ja ymmärretään hyvinvoinnin reunaehdoksi.

<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa luonto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• huomioidaan maakunnallisessa kehittämisessä</li><li>• ymmärretään hyvinvoinnin reunaehdoksi</li><li>• ylläpidetään panostamalla vihreään siirtymään</li><li>• vaikuttaa tulevaisuutta koskevaan päätöksentekoon</li><li>• muuttaa talousnäkemyksiä ja kulutustottumuksia</li></ul>	<p>Maakunnan luonnon huomiointi vaatii</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• systeemistä osaamista</li><li>• kestävyysosaamista</li><li>• energiaosaamista</li><li>• tuote- ja raaka-aine osaamista</li><li>• teknologiaosaamista</li><li>• kiertotalousosaamista</li><li>• luonnontieteellistä osaamista</li></ul>
---	---

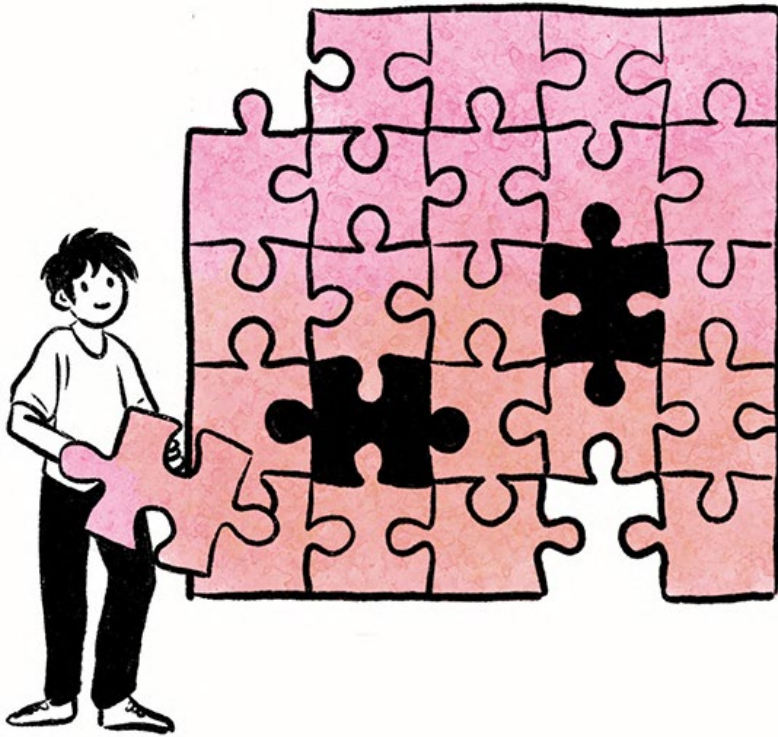
#### 4. Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa työelämä ymmärtää erilaisuutta, kannustaa yrittämään ja uudistumaan.

<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa työelämä</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ymmärtää työntekijöiden erilaisuuden voimavarana</li><li>• kannustaa yrittäjämäiseen toimintaan</li><li>• mahdollistaa erilaiset työntekemisen muodot</li><li>• panostaa tutkimukseen ja kehitykseen</li><li>• huomioi myös perinteisistä poikkeavat toimialat ja kansainvälisyyden</li></ul>	<p>Maakunnan työelämän muutos vaatii</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vastuullisuusosaamista</li><li>• yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamista</li><li>• esimies- ja tiimityöosaamista</li><li>• kehittämis- ja innovaatio-osaamista</li><li>• start-up – osaamista</li><li>• teknologiaosaamista</li><li>• etäjohtamisen osaamista</li><li>• empatia- ja vuorovaikutusosaamista</li></ul>
--	---

#### 5. Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa koulutus on elinikäistä ja tähtää työn sekä osaamisen tarpeiden kohtaamiseen.

<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• kannustaa työelämälähtöisyyteen opinnoissa</li><li>• mahdollistaa joustavan jatkuvan oppimisen</li><li>• ennakoii osaavan työvoiman tarvetta</li><li>• kasvattaa kestävään ajatteluun jo varhaiskasvatuksesta lähtien</li><li>• tukee muutoskyvykkyyttä ja innovointia</li><li>• pohjautuu ”koko kylä kasvattaa” - ajatusmalliin</li></ul>	<p>Maakunnan koulutuksen kehittyminen vaatii</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ennakointiosaamista</li><li>• kestävyys- ja vastuullisuusosaamista</li><li>• pedagogista osaamista</li><li>• tunnetaitojen osaamista</li><li>• liiketoimintaosaamista</li><li>• innovaatio-osaamista</li><li>• kv-osaamista</li><li>• yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamista</li></ul>
---	---

*"Donitsimalli tarjoaa hyvän lähtökohdan aluekehitykselle, koska se pyrkii tasapainottamaan taloudellisen kasvun ja ympäristön kestävyys sekä huomioi sosiaalisen ulottuvuuden. Tämä voi johtaa pitkäjänteisempään kehitykseen, joka vähentää alueiden riippuvuutta rajallisista resursseista ja edistää paikallisesti kestävää elinkeinotoimintaa." Chat-GPT:n tiivistelmä Donitsitalouden hyödyistä aluekehitykselle (2023)*



RYHMÄKESKUSTELU: MEIDÄN  
PANOKSELLA ON VAIKUTUS  
KOKONAIUUUTEEN

**Kuva 7.** Jokaisella palalla on vaikutus kokonaisuuteen (Nevalainen 2023.)



# 3 ALUEELLISTA KESTÄVYYTTÄ DONITSITALOUDESTA JA UTE- LIAISUUDESTA

Verstastyöskentelyssä näkökulmiksi otetut kestävän kehityksen kolme eri ulottuvuutta, eli sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen kestävyys ovat pohjana visiolle, joka mahdollistaa sekä ihmisen että luonnon kukoistuksen. Näiden kolmen kestävyiden ulottuvuuden suhdetta toisiinsa on kuvattu esimerkiksi Kate Raworthin paljon käytetyn mallin avulla: kestävyysdonitsi on nimensä mukaisesti rengasmainen kuvaus, jonka keskiössä esitetään sosiaalinen perusta ihmisen elämälle eli siis sosiaalisen kestävyiden ulottuvuus. (Valtioneuvoston kanslia s.a.)

Sosiaalisen kestävyiden avainkysymykset käsittelevät asioita, joita ilman ihmiset eivät voi hyvin. Tällaisia ovat esimerkiksi asuminen, ruoka ja vesi, toimeentulo ja työ, energia, koulutus, rauha ja mahdollisuudet vaikuttaa, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, sukupuolten tasa-arvo, verkostot – asiat, jotka luovat sosiaalisen perustan elämiselle.

Mallin uloimmalla kehällä puolestaan esitetään ekologiset reunaehdot, jotka määräytyvät maapallon kantokykyyn liittyvistä asioista. Ulkokehää ei pidä ylittää, jos ihmiselämän edellytysten halutaan säilyvän myös jatkossa: Voidaan siis ajatella, että yhteiskunnalla on myös ekologinen vastuu, jotta hyvinvointi ja edellytykset elämälle säilyvät. Ekologisen kestävyiden avainkysymykset liittyvät maapallon kantokykyyn, kuten ilmastonmuutokseen, biodiversiteettiin, saasteisiin ja merien tilaan. (Valtioneuvoston kanslia s.a.)

Valtioneuvoston kanslian kestävä kehityksen donitsitalousmallissa (s.a.) taloudellinen kestävyys on mahdollistajan roolissa sijoittuen sosiaalisen perustan ja ekologisen katon väliin. Kestävä talous mahdollistaa palvelut ja toiminnan yhteiskunnassa, jolloin sosiaalinen perusta edellyttää talouden toimivuutta. Taloudellinen toiminta kuitenkin kuormittaa luontoa, joten siksi sille on oltava vaatimukset vastuullisuudesta ja mahdollisimman vähäisestä ympäristön kuormittamisesta.



**Kuva 8.** Donitsimallissa talous sijoittuu sosiaalisen perustan ja ekologisen katon väliin. (Pulli 2023.)

Donitsitaloudessa nämä kolme kestävyysulottuvuutta määräävät turvallisen ja oikeudenmukaisen tilan olla ja elää. Tarkoituksena on muuttaa tavoite taloudelle jatkuvasta bruttokansantuotteen kasvusta kohti donitsia eli kokonaisvaltaisempaa visiota tulevaisuudesta (Jyväskylän yliopisto 2022). Tähän päästäksemme, on muokattava opittuja ajatusmalleja uudelleen. Yksilöt, ekosysteemit ja yhteiskunta tarvitsevat kehittyäkseen irti päästämisestä vanhasta, sillä systeemin muutos on mahdollinen vain silloin, kun jokainen toimija on valmis tarkastelemaan omaa toimintaansa (Arola ym. 2022, 17). Tulevaisuusverstaassa pääpuheenvuoron lausui Mertzi Bergman (FM), työyhteisöjen uteliaisuuden asiantuntija. Bergman herätteli kuulijoita olemaan utelias näkemään tulevaisuuden mahdollisuudet. Vain kiinnostamalla omista valinnoistamme ja opituista ajatusmalleista on mahdollista tehdä muutoksia ja katsoa tulevaisuuteen.

Tavallisesti alueiden menestyksen mittareina on pidetty väestön ja talouden kasvua. Donitsitaloudessa kuntien menestyminen nähdään kuitenkin toisin: menestymisen mahdollisuuksia on myös väestöltään supistuvilla ja matalatuloisilla alueilla. Toimivat peruspalvelut ja hyvinvointiyhteiskunnan rakenteet mahdollistavat donitsitalouden mittareilla alueen hyvinvoinnin tulotasosta riippumatta. (Jyväskylän yliopisto 2022.)

### 3.1 Tulevaisuusverstaan tulokset osana donitsimallia

Kaikille siirtymää tekeville talouksille on luotu donitsitalouden mallia käyttäen yhteiset askelmerkit kohti kokonaiskestävää maakuntaa. Jyväskylän yliopiston donitsitalouden johdatuksessa (2022) muutoksen yhtenäisyys pyritään varmistamaan seitsemän periaatteen avulla: **tavoitteen omaksuminen, kokonaisuuden näkeminen, ihmislunnon hoivaaminen, järjestelmien kautta ajatteleminen, arvon jakaminen, luonnon elvyttäminen ja kukoistaminen kasvun sijaan.**

#### TAVOITTEET JA MITTARISTO

Ensimmäisenä askeleena omaksutaan **tavoite**, jonka mukaisesti organisaation kaikki palaset, kuten rahoitus, johtaminen ja verkostot, muovataan vastaamaan kyseistä tavoitetta (Jyväskylän yliopisto 2022). Miten hötöstä saadaan konkretiaa, kuten verstaan tuloksissa toivottiin? Jotta Kymenlaakson viisi teesiä kestävästä toimintakulttuurista, identiteetistä, luonnosta, työelämästä ja koulutuksesta saadaan tavoitteiksi käytäntöön, on mietittävä, mille ja miten tavoite todellisuudessa asetetaan, miten sitä mitataan ja mistä tieto tavoitteen toteutumisesta saadaan. Tavoitellaanko tuotosta, tulosta vai vaikuttavuutta? Onko tavoite suhteellista, absoluuttista vai vain suunta?

Pirkanmaalla on kehitetty ekososiaalista mittaristoa, jonka on tarkoitus olla apuna asettamassa ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin tavoitteet korkealle. Tässä mittarissa kehikkona toimii donitsimalli, ja se nostaa näkyvästi esiin kuntien ja yritysten tekemän työn sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Mittareita laatiessa tärkeintä on osoittaa yritysten, yhteisöjen ja kuntien saavuttamien positiivisten ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten arvo, eikä vain kartoittaa negatiivisia ympäristövaikutuksia. (Pirkanmaan liitto 2021.)

Kymenlaaksossa kestävyysteesejen mittareina ekologisen kestävyuden osalta voisivat toimia esimerkiksi

- sitoutuminen päästöarvoihin
- vihreää siirtymää tekevien yritysten määrä
- cleantech-ratkaisujen määrä kunnilla, yrityksillä ja kuluttajilla.

Sosiaalisesti kestävä hyvinvoinnin mittareita voisivat olla esimerkiksi

- sitoutuminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustavoitteisiin
- koulupudokkaiden määrä
- tyytyväisyys asuinalueeseen
- terveydenhuollon ja TE-palveluiden tietoihin perustuvat mittarit, kuten työttömien määrä ja terveydenhuollon odotusajat.

Taloudellista kestävyyttä voisi mitata esimerkiksi bruttokansantuotteella, mutta tämä antaisi tietoa vain taloudellisesta toimeliaisuudesta (Kunnas ym. 2022, 36). Mittareita täytyy siis miettiä laajassa kontekstissa. Pelkkä työpaikkojen väheneminen ei myöskään aina ole relevantti mittari työvoiman tarpeelle. Huomiota tulisi kiinnittää myös käytössä oleviin ammattiluokituksiin ja siihen, että osaamista voitaisiin hyödyntää maakunnassa useammassa kuin yhdessä työpaikassa. Näkymä – tulevaisuusdataa päätöksentekoon hankkeessa parhaillaan rakennettava dataperusteinen työkalu voi osaltaan helpottaa työhön ja koulutukseen liittyvän datan hyödyntämistä koostamalla ja visualisoimalla eri lähteistä koottua tietoa.

Tulevaisuusverstaassa syntyneistä tavoitteista osa ei ole suoraan toivomuksia, vaan pikemminkin toteamuksia. Tarvitaan vielä vahvempi yhteinen näkemys siitä, millaiset muutokset johtavat tavoiteltuun, kestäväan suuntaan. Mittarit onnistuneesta tavoitteen saavuttamisesta on mietittävä jokaisen teesin ja sen vaatimien muutos- ja kehitystoimenpiteiden kohdalla huolellisesti.

## ASKELEET NÄKEMISESTÄ KUKOISTUKSEEN

Seuraava askel Jyväskylän yliopiston donitsitalouden johdatuksessa (2022) on **kokonaisuuden näkeminen**. Yksilöiden valintojen ympärillä vallitsee aina lukuisten toimijoiden synergiaa. Maakunnan ehto on jakaa osaamistaan ja eri toimijoiden muodostaa välilleen yhteistyötä. Yritysten, julkisen sektorin ja oppilaitosten muodostaman kolmikannan alueelle rakentama elinvoima on ehdottoman tärkeää, sillä muutoin yhteinen ymmärrys, tietopohja ja tilannekuva jäävät vajaiksi ja hyödyt saavuttamatta. (Arola ym. 2022, 22.) Kolmikannan ja niiden välisten synergioiden potentiaali tuo kukoistusta alueelle. Yritysten menestyminen on elinvoiman ytimessä, kun työn ja osaamisen kohtaaminen luo alueelle hyvinvointia. Julkisten toimijoiden tehtävä on luoda puitteet hyvälle

elämälle. Oppilaitosten ja muiden kehittäjäorganisaatioiden on taas mahdollistettava osaamisen uudistuminen sekä tuettava innovaatiotoimintaa. (Arola ym. 2022, 21.) Kun Kymenlaakso näkee kokonaisuuden ja asettaa teeseille tavoitteet, on otettu kaksi askelta kohti kestävästi menestyvää maakuntaa.

Kolmas periaate on **hoivata ihmisluontoa**. Tällä tarkoitetaan monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämistä, verkostojen vahvistamista sekä työskentelyä syvän luottamuksen hengessä (Jyväskylän yliopisto 2022). “Ratkaisut ovat yhteisessä pöydässä”, “yhteinen kehittäminen”, “luopuminen reviirien varjelusta”, “pienien toimijoiden ennakkoluulottomuus” ja “erilaiset ihmiset tulisi saada yhteen” nousivat verstastyöskentelyssä vastauksiksi alueelliseen menestykseen. Jokaisen Kymenlaakson viiden kestävyysteesin onnistuminen vaatii toimia, joissa otetaan huomioon ihmisluonnon hoivaamisella tarkoitettut seikat. Tällainen yhteisöllinen tekeminen rakentaa keskeisesti toimijuutta, sillä se vaikuttaa ihmisten käsitykseen arvostettavista valinnoista ja merkityksellisestä elämästä (Korhonen, Neuvonen & Hokkanen 2017).

Toimintakulttuurin muutos on tärkeää tämän periaatteen toteutumisessa. On jälleen oltava valmis kyseenalaistamaan opittuja ajattelumalleja ja olemaan utelias muutosta varten, jotta arjen toimintakulttuuri voi todella muuttua.

Seuraavat periaatteet ovat **ajatella järjestelmien kautta**, jossa tarkkaillaan toimien vaikutuksia kokeillen ja kehittyen, sekä **jakaa arvoa**. Synnytetty arvo jaetaan kaikkien sitä mukana luomassa olleiden kesken. Valta-aseman tiedostaminen on myös oleellista ja valtaa tulisi pyrkiä jakamaan sidosryhmien kesken, jotta tasa-arvo parane. (Jyväskylän yliopisto 2022).

Näitä periaatteita tarkasteltaessa on hyvä muistaa yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisessä sitoudutaan tasa-arvoisuuteen, jolloin hierarkiat menettävät merkitystä tavoiteltaviin vaikutuksiin verratessa. Yhteiskehittämisessä ratkaisevassa asemassa on se, kuinka tieto muuttuu vuorovaikutuksessa käytännön toiminnaksi, esimerkiksi kokeiluksi. Tällainen kehittäminen lisää innovatiivisuutta ja uteliaisuutta, joka edistää toimintakulttuurin muutosta. (Opetushallitus s.a.) Pelkkä yhteistyö ei siis riitä, vaan on uskallettava astua yhteiskehittämisen tielle. Kymenlaakson kestävyysteeseissä nämä periaatteet näkyvät esimerkiksi vaatimuksina muutosjohtamisen, empatiaosaamisen ja pedagogisen osaamisen taidoille.

Viimeiset askeleet donitsimallissa ovat **elvyttäminen** ja **kukoistus kasvun sijaan**. Elvyttämisellä tarkoitetaan elämistä luontoa hoitaen, ei tuhoten. (Jyväskylän yliopisto 2022.) Tämä vaatii kestävältä maakunnalta esimerkiksi energiaosaamista ja ennakoituvuuteen pohjautuvaa päätöksentekotaitoa.

Pyrkimyksellä kukoistukseen kasvun sijaan tarkoitetaan, ettei kasvusta kuulu tehdä itsetarkoitusta. Jakaminen työmäärän kasvattamisen sijaan on parempi vaihtoehto. (Jyväskylän yliopisto 2022.) Tämä näkyy esimerkiksi maakunnallisessa identiteetissä, asukkaiden yhtenäisyydessä ja maantieteellisen sijainnin arvostamisessa. Toki koko donitsitalous perustuu ajatukselle, ettei pyritä taloudelliseen kasvuun vaan hyvinvointiin ilman liiallista kulutusta.

## 4 KESTÄVÄSTI MENESTYVÄ KYMENLAAKSO – POHDINTAA

Kymenlaaksossa systemaattinen ennakoituyhteistyö luo hyvän pohjan kestävästi menestyvän maakunnan rakentamiselle. Myös eri sidosryhmiä yhteisen haasteen ääreen kutsuvalla tulevaisuusverstaalla on oma paikkansa tässä mallissa. Erittäin positiivista vuonna 2023 oli, että nimenomaan uudet henkilöt innostuivat tulevaisuustyöskentelystä ja ilmoittautuivat mukaan verstaaseen. Tästä huolimatta tuloksissa on nähtävissä tietty jatkumo ja jopa toistoa aiempien verstaisten tuloksiin verrattuna. Yhtäältä tämä osoittaa, että ymmärrys – tavoitteet, pyrkimykset ja haasteet – ovat laajasti jaettuina. Toisaalta toistuvuus voi olla merkki siitä, että vuosienkaan saatossa tavoitteita ei ole saavutettu tai ratkaisuja haasteisiin löydetty. Kompleksisten ja mittakaavaltaan laajojen muutosten edessä ”pikavoittoja” ei toisaalta ole edes mahdollista saavuttaa. Mutta varmasti aihetta uusien näkökulmien kokeilulle löytyy myös.

Vuoden 2023 tulevaisuusverstaan vastauksista näkyy myös se, että valmius muutokselle on jo olemassa. Tulokset kertovat, että osallistujat ymmärtävät hyvin kestävyystavoitteet ja löytävät keinoja edistää näitä tavoitteita. Nyt on toiminnan aika, jotta kestävästi menestyvä maakunta saavutetaan. Osaltaan tämä raportti osoittaa myös sen, millainen vastuu järjestäjillä on verstasyöskentelyn teemoja päättyessään. Osallistujat vastaavat siihen, mitä kysytään. Monipuolisesti eri näkökulmia etsimällä saadaan myös tuloksia erilaisista näkökulmista – kestävyys huomioiden.

Kehittyminen kohti kestävästi menestyvää Kymenlaaksoa tarvitsee jatkossakin verkostojen yhteistyötä ja ekosysteemimäistä otetta. Tulevaisuusverstaan tulokset ruokkivat jokaista toimijaa katsomaan vallalla olevia ajatusmalleja ja toimintaa erityisesti kestävyysalustojen kautta. Ilman vanhoista malleista irrottautumista ja uteliaasti uusia malleja kokeilemalla ei voi kehittyä. Ennakointityö on mitä suurimmassa määrin myös kestävyysalustan tähtäystä. Tulevaisuudessa ei ole menestystä ja hyvinvointia ilman kestävyysajattelua, joten ennakkoinnin on oltava myös kestävä.

Tulevaisuusverstaan tuloksia esitellään eri sidosryhmille kesän ja syksyn 2023 aikana. Luonteva jatko tulosten ja näkökulmien edistämiseksi on siirtyä tulevaisuusalustasta yhdessä muotoiltuihin tavoitteisiin ja niiden mittarointiin. Konkreettista lisäarvoa tähän saadaan, kun Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun data-analytiikan opiskelijat jalostavat tuotettua näkemystietoa eteenpäin datalähtöisesti tarkastellen.

Keinot toteutukselle voivat löytyä vain, jos kuva tavoitellusta tulevaisuudesta on kristallin kirkas. Jo olemassa olevien kehitystoimien ja erityisesti seuraavien suunnittelu voisi tapahtua donitsimallin mukaisten raamien sisällä. Onneksi Kymenlaaksossa tahtotila ennakoititiedon hyödyntämiselle on vahva ja verkostomaiset rakenteet jakavat paitsi tietoa, myös vastuuta kehittämistyöstä. Jatkumo tulevaisuusverstas-perinteelle on myös jo vahvistettu, kun kymenlaaksoista osaamista ja elinvoimaa edistävä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun vetämä, Kymenlaakson maakuntaliiton rahoittama Kymistämö-hanke ottaa vetovastuun tapahtuman koordinoinnista.



# LÄHTEET

Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitran selvityksiä 204. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa/>

Dufva, M. 2019. Vinkkejä heikkojen signaalien hyödyntämiseen. Sitran artikkelit. Päivitetty 10.01.2019. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/vinkkeja-heikkojen-signaalien-hyodyntamiseen/>

Jyväskylän yliopisto. 2022. Johdatus donitsitalouteen. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.6.2022. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/fi/tutkimus/wisdom/donitsitalous/johdatus-donitsitalouteen>

Korhonen, S., Neuvonen, A. & Hokkanen, L. 2017. Pohjoismaisessa mallissa on kyse kyvykkyyksistä, ei hyvinvointipolitiikasta. Sitran artikkelit. Saatavissa: [https://www.sitra.fi/artikkelit/pohjoismaisessa-mallissa-kyse-kyvykkyyksista-ei-hyvinvointipolitiikasta/#\\_ftn7](https://www.sitra.fi/artikkelit/pohjoismaisessa-mallissa-kyse-kyvykkyyksista-ei-hyvinvointipolitiikasta/#_ftn7)

Kunnas, J., Tupala, A., Kortetmäki, T. & Hytönen, J. 2022. Kokonaiskestävä aluekehittäminen: esimerkkinä Keski-Suomi. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://keskisuomi.fi/julkaisut/8254/b-209-kokonaiskestava-aluekehittaminen-esimerkkina-keski-suomi/>

Opetushallitus. S.a. Kokeileva kehittäminen yhdessä luo uutta toimintakulttuuria. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/kehittaminen/kokeileva-kehittaminen-yhdessa-luo-uutta-toimintakulttuuria>

Pirkanmaan liitto. 2021. Donitsimalli auttaa meitä tavoittelemaan ihmisten ja luonnon hyvinvointia. WWW-dokumentti. Päivitetty 2.6.2021. Saatavissa: <https://www.pirkanmaa.fi/donitsimalli-auttaa-meita-tavoittelemaan-ihmisten-ja-luonnon-hyvinvointia/>

Valtioneuvoston kanslia. S.a. Mitä on kestävä kehitys? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>

Viljakainen, Kati. 2022. Tulevaisuusverstaas osallistamisen ja vaikuttamisen välineenä. Teoksessa: Kujanpää, Irina (toim.) Etukenossa eteenpäin – Kokeiluja keinoja, ajattelun aiheita ja rekrytointivinkkejä osaajapulaa ratkoviille yrityksille. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-464-5>

Ylikoski, T., Rekola, S. & Poussa, L. 2023. Tulevaisuuskolmio. Sitra työkalut. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskolmio/>



## LIITE 2


Mitä tulevaisuudessa vahvistuvat signaalit tarkoittavat organisaatiossalla?

**1 Signaali 1**

**Signaali 2**

**Signaali 3**

**Nykyhetken työntö**  
Meneillään olevat muutosprosessit.



**2033**

**Tulevaisuuden imu**  
Minkäläinen visio, strategia, tulevaisuuskuva tai suunnitelma organisaatiolla tulisi olla, jotta ekologisesti kestävä organisaatio olisi mahdollinen vuonna 2033?

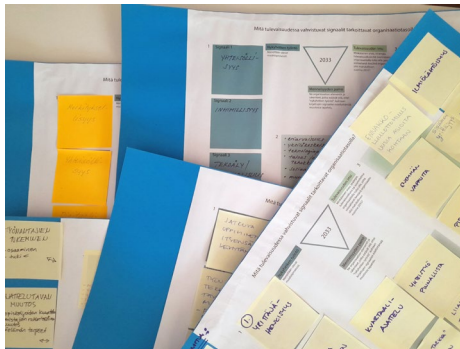
**Menneisyyden paino**  
Ne organisaation elementit ja rakenteet, jotka estävät sitä, ettei "nykyhetken työntö"-kohtaan kirjattujen signaalien edellyttämää muutosta tapahdu.

**3**

**3. Mitä alueella on tapahtuttava, jotta ekologisesti kestävä organisaation on mahdollisuus menestyä vuonna 2033?**  
Muodostakaa näkemyksenne tulevaisuuden maakunnasta pohimalla vastauksia oheisiin kysymyksiin aiemmin ryhmän muodostaman työntö-imu-paino- tehtävän perusteella.

- **Mitä osaamista tarvitaan muutokseen vastaamiseksi?** Missä sitä tuotetaan ja kenen toimesta?
- **Millaisessa maakunnassa painolasteja ei enää ole?** Millaisessa maakunnassa taloudellinen kestävyys on mahdollista?
- **Mikä yhteistyön rakenteet tukevat menestystä?** Millaista toimintakulttuuria olisi tuettava?

Kirjoitkaa vastaukset Post-it- lappuille ja sijoittakaa ne työntöjen reunu-alueille. Lappujen ja siempien tekien väliä voi piirtää vihreyvivoja mind-map-tyyliselt.



Verstastyöskentelyn tehtäväpohjia. (Leirimaa 2023.)

## LIITE 3

<b>Toimintakulttuuri</b> on oikeudenmukainen ja avoin. Yhteistyötä tehdään syvän luottamuksen hengessä.	<b>Identiteetti</b> tukee mainetyötä ja rakentuu olemassa olevan hyvän päälle.	<b>Luonto</b> vaikuttaa päätöksentekoon ja ymmärretään hyvinvoinnin reunaehdoksi.	<b>Työelämä</b> ymmärtää erilaisuutta, kannustaa yrittämään ja uudistumaan.	<b>Koulutus</b> on elinikäistä ja tähtää työn sekä osaamisen tarpeiden kohtaamiseen.
<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa toimintakulttuuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomioi oikeudenmukaisesti eri ryhmien tarpeet</li> <li>• Luo verkostoja ja siloista vapaita, saavutettavia yhteistyörakenteita</li> <li>• Edistää avointa viestintää ja luottamusta</li> <li>• Arvostaa rohkeita avauksia</li> <li>• Tukee yhteistyötä ja kykyä tehdä kompromisseja</li> </ul>	<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa identiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koostuu jo olemassa olevasta hyvästä</li> <li>• Huomioi maantieteellisen sijainnin voimavarana</li> <li>• Tukee mainetyötä ja viestintää</li> <li>• Varmistaa maakuntalaisten yhtenäisyyden</li> <li>• Ponnistaa historiasta, kulttuurista ja hyvästä arjesta</li> </ul>	<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa luonto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomioidaan maakunnallisessa kehittämisessä</li> <li>• Ymmärretään hyvinvoinnin reunaehdoksi</li> <li>• Ylläpidetään panostamalla vihreään siirtymään</li> <li>• Vaikuttaa tulevaisuutta koskevaan päätöksentekoon</li> <li>• Muuttaa talousnäkemystä ja kulutustottumuksia</li> </ul>	<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa työelämä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärtää työntekijöiden erilaisuuden voimavarana</li> <li>• Kannustaa yrittäjämäiseen toimintaan</li> <li>• Mahdollistaa erilaiset työntekemisen muodot</li> <li>• Panostaa tutkimukseen ja kehitykseen</li> <li>• Huomioi myös perinteisistä poikkeavat toimialat ja kansainvälisyyden</li> </ul>	<p>Kestävästi menestyvässä Kymenlaaksossa koulutus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustaa työelämälähtöisyyteen opinnoissa</li> <li>• Mahdollistaa joustavan jatkuvan oppimisen</li> <li>• Ennakoi osaavan työvoiman tarvetta</li> <li>• Kasvattaa kestäväan ajatteluun jo varhaiskasvatuksesta lähtien</li> <li>• Tukee muutoskyvykkyyttä ja innovointia</li> <li>• Pohjautuu ”koko kylä kasvattaa” -ajatusmalliin</li> </ul>
<p>Maakunnan toimintakulttuurin muutos vaatii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosjohtajuuden osaamista</li> <li>• Viestintä- ja vuorovaikutusosaamista</li> <li>• Yhteisö- ja yhteistyöosaamista</li> <li>• Osallisuus- ja vaikuttavuusosaamista</li> <li>• Empatiaosaamista</li> <li>• Teknologian ja alustapalveluiden osaamista</li> <li>• Hyvinvointiosaamista</li> </ul>	<p>Maakunnan identiteetin vahvistuminen vaatii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulttuurihyvinvointiosaamista</li> <li>• Viestintä- ja vuorovaikutusosaamista</li> <li>• Markkinointiosaamista</li> <li>• Historiaosaamista</li> <li>• Empatian ja osallistavien menetelmien osaamista</li> <li>• Kestävän logistiikan osaamista</li> </ul>	<p>Maakunnan luonnon huomiointi vaatii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemistä osaamista</li> <li>• Kestävyysoosaamista</li> <li>• Energiaosaamista</li> <li>• Tuote- ja raaka-aine osaamista</li> <li>• Teknologiosaamista</li> <li>• Kiertotalousosaamista</li> <li>• Luonnontieteellistä osaamista</li> </ul>	<p>Maakunnan työelämän muutos vaatii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullisuusosaamista</li> <li>• Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamista</li> <li>• Esimies- ja tiimityöosaamista</li> <li>• Kehittämisen- ja innovaatio-osaamista</li> <li>• Start-up – osaamista</li> <li>• Teknologiosaamista</li> <li>• Etäjohtamisen osaamista</li> <li>• Empatia- ja vuorovaikutusosaamista</li> </ul>	<p>Maakunnan koulutuksen kehittyminen vaatii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakointiosaamista</li> <li>• Kestävyys- ja vastuullisuusosaamista</li> <li>• Pedagogista osaamista</li> <li>• Tunnetaitojen osaamista</li> <li>• Liiketoimintaosaamista</li> <li>• Innovaatio-osaamista</li> <li>• KV-osaamista</li> <li>• Yhteistyö- ja vuorovaikutusosaamista</li> </ul>

Tulevaisuusteetit esitys muodossa.

