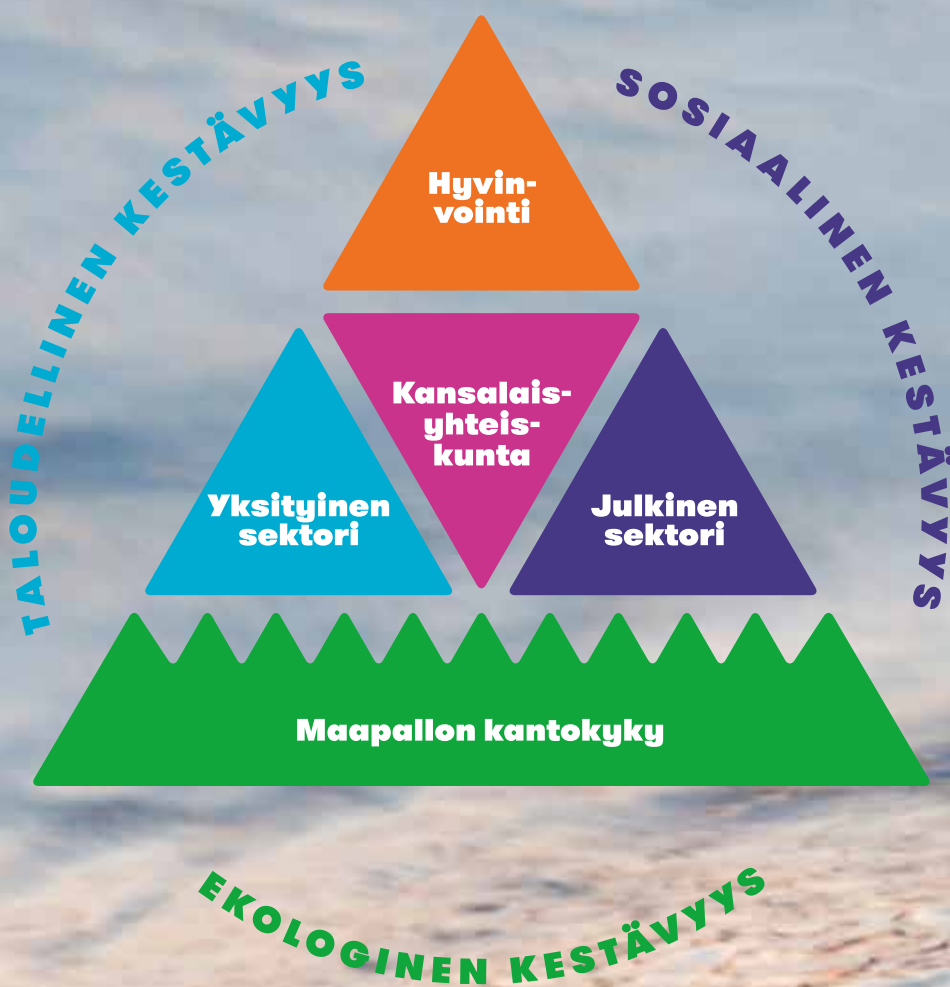


Kohti kestäväää hyvinvointia

Uuden sosioekonomisen
yhteiskuntamallin
rakennuspuita



Kohti kestävää hyvinvointia

Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita

Versio 1.0. Lokakuu 2013

SITRA

© Sitra 2013

Kirjoittaja: Timo Hämäläinen
Versio 1.0, lokakuu 2013

ISBN 978-951-563-878-6 (nid.)
ISBN 978-951-563-872-4 (PDF)

English edition: Towards a sustainable well-being society
(version 1.0, April 2013)

ISBN 978-951-563-879-3 (paperback)
ISBN 978-951-563-856-4 (PDF)

Erweco, Helsinki 2014

Julkaisua koskevat tiedustelut:
julkaisut@sitra.fi
puhelin +358 294 618 991

www.sitra.fi



Timo Hämäläinen

Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita

Tiivistelmä

Teollisuusmaiden nykyinen sosio-ekonominen malli on nopeasti muuttumassa kestävämmäksi niin taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kuin yksilöiden hyvinvoinninkin kannalta. Lisäksi tässä mallissa on erilaisia jäykkyksiä, joiden vuoksi rakenteellinen sopeutuminen on vaikeaa. Tällä keskustelunaloitteella viitoitetaan polkua kohti kestävämpää yhteiskuntaa. Siinä esitellään useita kestäväen hyvinvoinnin periaatteita, joilla voidaan vastata pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien tärkeimpiin kestäväen kehityksen haasteisiin. Yhdessä nämä periaatteet muodostavat vision kestäväen hyvinvoinnin yhteiskunnasta. Lisäksi tässä raportissa analysoidaan sitä, miten julkishallinnon rooli muuttuu, kun siirrytään kohti kestävämpää hyvinvointia. Suomella ja muilla Pohjoismailla on erityisiä kulttuurisia ja institutionaalisia

etuja nykyisessä murroksessa. Suomesta voisi tulla kestäväen kehityksen ja hyvinvoinnin edelläkävijä. Suomi voisi omaksua hyvinvointiosaamiseen perustuvan kansallisen vision, joka perustuu suomalaisen yhteiskunnan vahvuuksiin ja jolla saavutetaan useita kestäväää kehitystä edistäviä etuja. Tällöin yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa kiinnitettäisiin enemmän huomiota ympäristöön ja hyvinvoinnin laatuun. Tämän raportin on kirjoittanut Timo Hämäläinen, mutta työhön ovat osallistuneet runsain kommentein myös Mikko Kosonen, Paula Laine, Jukka Noponen, Eeva Hellström, Matti Aistrich, Martti Hetemäki, Anne Kovalainen, Kirsi Sormunen, Erkki Virtanen, Geoff Mulgan, Anders Wijkman, Dimitri Zenghelis, Tomas Ries, Vesa-Matti Lahti, Pekka Salmi ja Teppo Turkki.

Sitra on eduskunnan alainen itsenäinen ajatus- ja toteutuspaaja, jonka toiminta rahoitetaan peruspääoman ja yritysrahoituksen tuotoilla Sitrasta annetun lain mukaan Sitrana tavoitteena on edistää Suomen vakaata ja tasapainoista kehitystä, talouden määrällistä ja laadullista kasvua sekä kansainvälistä kilpailukykyä ja yhteistyötä. Lain hengen mukaisesti tämä raportti on kirjoitettu pääasiassa suomalaista päätöksentekoa ja keskustelua varten. Analyysi on kuitenkin niin yleinen, että sen avulla voidaan edistää mielekästä vuoropuhelua muiden pitkälle kehittyneiden länsimaisten yhteiskuntien kanssa. Tämä raportti on Sitrassa lähtölaulus pitkäaikaiselle työskentelylle, jossa panostetaan kestäväää hyvinvointia koskevan ymmärryksen ja toiminnan kehittämiseen. Kehitystyön aikana Sitra aikoo julkaista uusia ja päivitettyjä versioita tästä raportista sekä tarkentavia tutkimuksia sen keskeisistä aiheista.

1. Johdanto	4
2. Kestävän kehityksen haasteet	7
2.1 Uudet hyvinvointiongelmät	7
2.2 Materialistinen kulutuskulttuuri	7
2.3 Ilmastonmuutos ja riippuvuus uusiutumattomista luonnonvaroista	8
2.4 Ikääntyvät yhteiskunnat	8
2.5 Talouden ja tuottavuuden ongelmat sekä julkinen velka	9
2.6 Rakenteellinen sopeutuminen globalisaatioon	9
2.7 Osaamisen sopeutuminen uusiin teknologioihin	9
2.8 Hallinnon uudet haasteet	10
2.9 Instituutioiden ja demokratian kriisi	11
3. Kestävän yhteiskunnan periaatteita	12
3.1 Hyvinvointikäsitteen uudistaminen	12
3.2 Yksilöiden ja yhteisöjen voimaannuttaminen	13
3.3 Ikääntyneiden mahdollisuuksien hyödyntäminen	14
3.4 Koherenttien, yhteisöllisten ja vähähiilisten elinympäristöjen kehittäminen	15
3.5 Uusien liiketoimintaekosysteemien kehittäminen	16
3.6 Resurssitehokkuuteen ja aineettomaan kasvuun pyrkiminen	17
3.7 Kaikkien sidosryhmien huomioon ottaminen yritystoiminnassa	19
3.8 Inhimilliseen pääomaan sijoittaminen	19
3.9 Taloudellisen kilpailukyvyyn parantaminen	20
3.10 Kestävämmän kulttuurin oppiminen	21
3.11 Iskunkestävyyden vahvistaminen	21
4. Kestävyyteen siirtyminen	23
4.1 Julkishallinnon mahdollistava rooli	23
4.2 Systeemiset ongelmat ja sopeutumisjäykkyydet	24
4.3 Evolutionäärinen päätöksenteko	25
5. Suomi kestävään hyvinvoinnin edelläkävijänä	27
5.1 Pohjoismaiden taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset edut	27
5.2 Suomen yhteiskuntapoliittisen viitekehyksen laajentaminen	28
5.3 Kansallinen hyvinvointikilpailuetu	29

1. Johdanto

Teollistuneessa maailmassa on käynnissä historiallinen murros. Nykyiset rahoitus-, talous- ja valtionvelkakriisit ovat osa 1900-luvun yhteiskunnallisen paradigman syvempää ja pitkäaikaisempaa rakenteellista kriisiä.¹ Tämä rakennekriisi merkitsee lopun alkua viime vuosisadalla koko teollistuneeseen maailmaan levinneelle energia- ja materiaali-intensiiviselle massatuotanto- ja -kulutusmallille. Viime vuosisadalla kehittynyt talousmalli hyötyi maailmankaupan avautumisesta sekä hyvinvointivaltioiden kehittymisestä. Nämä muutostrendit loivat uutta kysyntää jatkuvasti kasvavalle tuotantokapasiteetille. Kypsään vaiheeseen tulleen yhteiskuntamallin ongelmat alkoivat kuitenkin kasautua ja ilmetä yhä selvemmin 1960-luvun lopulta lähtien, jolloin suurten ikäluokkien edustajat aloittivat kapinoinnin pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien vakiintuneita arvoja vastaan.

Vakiintuneen yhteiskunnallisen paradigman ongelmiin on monia eri syitä, kuten elinkeinorakenteiden kiihtyvä muutos, väestön ikääntyminen, luonnonvarojen kestävä käyttö, uuden teknologian vaatima uudenvuorokauden osaaminen, päätöksenteon ja hallinnon ongelmien kärjistymisen talouden ja yhteiskunnan epävarmuuden ja monimutkaisuuden kasvaessa, kansalaisten muuttuvat arvot ja tarpeet sekä vanhentuneet institutionaaliset säännöt. Ongelmat ovat tehneet teollisuusmaiden nykyisestä yhteiskuntamallista kestävämmän niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristön ja yksilöiden hyvinvoinnin kannalta.

Pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien ongelmien kasaantuminen on lisännyt kestävään kehitykseen kohdistuvaa kiinnostusta.² Nykyinen kestävä kehitys koskeva keskustelu perustuu kuitenkin yhä pääasiassa Brundtlandin komission 1980-luvun lopussa tekemään työhön. Komission määritelmän mukaan kestävä kehitys on *”kehitystä, joka vastaa nykypäivän tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta vastata omiin tarpeisiinsa”*.³ Vaikka komissio ei määritellyt tarpeita sen tarkemmin, se viittasi aineellisiin perusedellytyksiin, kuten ruokaan, veteen ja suojaan. Myöhemmin kestävä kehitys koskevassa työssä on tämän vuoksi painotettu taloudellisia ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä kysymyksiä ympäristönäkökohtien lisäksi. Koska tarpeita ei ole määritelty selvästi, kestävä kehityksen käsitettä on melko vaikea soveltaa käytäntöön.

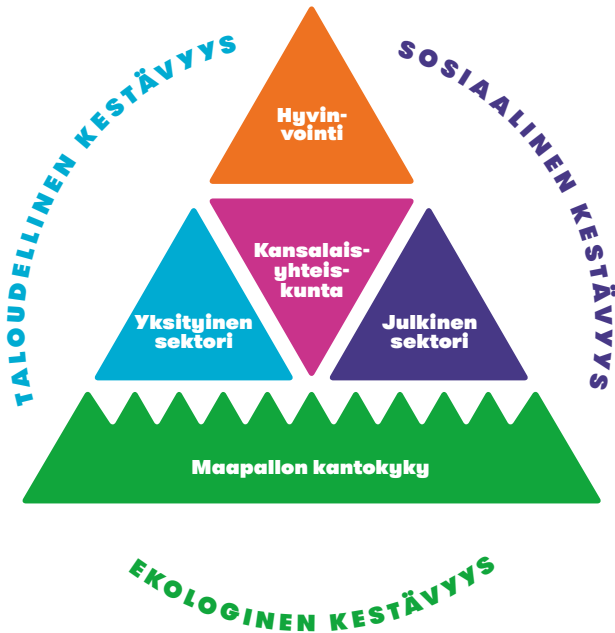
Ihmisen tarpeiden ja hyvinvoinnin nykyistä kokonaisvaltaisempi ymmärtäminen luo uusia mahdollisuuksia kestävä kehityksen edistämiseksi entistä paremmin kohdennetuilla ja tehokkaammilla politiikkatoimenpiteillä. Nykyään monista tuntuu siltä,

että kestävä kehitys koskevat julkishallinnon toimenpiteet tai kestävä elämäntapaan pyrkiminen rajoittavat heidän valinnanvapauttaan ja arjen hyvinvointiaan. Ihmisen tarpeiden ja hyvinvoinnin tarkastelu laajemmasta näkökulmasta luo kuitenkin uusia poliittisia ja käyttäytymisvaihtoehtoja, joilla voidaan saavuttaa kestävä kehityksen kannalta samat edut ja silti säilyttää yksilön hyvinvointi ennallaan tai jopa parantaa sitä. Tämä on mahdollista, jos yksilönvapauksia ja resurssien käyttöä koskevat rajoitukset korvataan parantamalla muita yksilön hyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä.⁴ Mahdollisuus hyvinvoinnin parantamiseen on tehokas kannustin kestävämmille käyttäytymistavoille.

Perinteinen näkemys kestävästä kehityksestä korostaa yhteiskunnan riskinsietokykyä. Jos tätä näkemystä avataan kokonaisvaltaisemman hyvinvointikäsitteen suuntaan, saadaan myönteisempi *kestävän hyvinvoinnin* käsite. Tämän uuden käsitteen mukaan yhteiskuntien olisi pyrittävä huolehtimaan (kaikista) nykyisen sukupolven hyvinvointitarpeista vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia vastata omiin tarpeisiinsa. Kestävä kehitys koskevien toimenpiteiden olisi perustuttava syvälliseen ymmärrykseen niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Nämä toimenpiteet edellyttävät erilaisten hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden älykästä tasapainottamista.

Kestävä kehityksen perinteisiä taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia ulottuvuuksia olisikin täydennettävä *subjektiivisen hyvinvoinnin* ja *yksilöiden vastuun* näkökohdilla. Viimeksi mainitut kaksi ulottuvuutta on otettava mukaan tarkasteluun, koska a) pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa on uusia hyvinvointihaasteita ja b) kestävyttä ei voida saavuttaa ilman vastuullisen käyttäytymisen lisääntymistä.

Oheisessa kuvassa 1 esitetään analyysimme viitekehys määritelmällä kestävä hyvinvoinnin keskeiset tekijät. Kehyksessä luonnonympäristö luo perustan ja asettaa ehdottomat reunaehdot kaikelle inhimilliselle toiminnalle. Talous ja julkishallinto ovat vain välineitä ja kansalaisyhteiskunta tärkeä resurssi ja konteksti hyvinvointia, eli varsinaista tavoitetta, tavoiteltaessa. Viitekehysten eri tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kestävyteen liittyvät ongelmat johtuvat tavallisesti eri tekijöiden välisistä ristiriitaisuuksista ja negatiivisista heijastusvaikutuksista. Vuorovaikutus näkyy esimerkiksi siinä, että yritysten strategiat ja toimintakäytännöt vaikuttavat voimakkaasti yksilöiden hyvinvointiin, julkishallintoon ja ympäristöön; kuluttajien tekemät valinnat puolestaan vaikuttavat yrityksiin, ympäristöön ja julkisten palvelujen kysyntään.



Kuva 1. Kestävä hyvinvointi

Lähde (sovellettu): Eeva Hellström, *Kestävä talous -foorumi*

Useimmat kestävyteen liittyvät ongelmat tunnetaan melko hyvin. Myös siitä ollaan yhä laajemmin yhtä mieltä, että ekologinen kestävyys on asetettava keskeiseksi poliittiseksi tavoitteeksi kestävä kehityksen haasteiden joukossa. Mielenpitoiset eroavat kuitenkin enemmän siinä, miten kestävyysongelmiin tulisi vastata. Asiantuntijat ovat erikoistuneet eri ongelmiin ja pyrkivät harvoin yhdistämään mahdollisia ratkaisujaan kokonaisvaltaisemmaksi ja yhtenäisemmäksi visioksi kestävästä yhteiskuntamallista. Esimerkiksi luonnonympäristön katsotaan usein olevan talouden ulkopuolella; sitä pidetään jonakin, johon talous toisinaan aiheuttaa "heijastus- ja ulkoisvaikutuksia". Tämän vuoksi päätöksenteossa turvaudutaan usein vakiintuneisiin, kapea-alaisiin ja reaktiivisiin malleihin, joilla ei saada aikaan kestäviä ja toisiaan täydentäviä ratkaisuja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Tässä raportissa tarkastellaan pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien kestävä kehityksen haasteita ja mahdollisuuksia kokonaisvaltaisemmin. Erityisesti nykyisten kriisien analyysissä käytetään kahta uutta näkökulmaa: pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien historiallista murrosta ja monimutkaisuutta.

Nykyiseen murrokseen liittyvä kasvanut epävarmuus, erikoistuminen, keskinäisriippuvuus ja monimutkaisuus ovat kasvattaneet päätöksenteon ongelmia yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien tasolla.⁵ Vanhat ajattelumallit, yhteiskuntateoriat ja päätöksentekoprosessit ovat usein riittämättömiä näiden uusien haasteiden edessä. Tämän johdosta yksilöt kärsivät yhä enemmän elämänhallinnan ongelmista, monet organisaatiot ottavat etäisyyttä hierarkiseen suunnitteluun ja kokeilevat uusia hallintoratkaisuja ja hallitukset ovat hämmennyksissä kestävyteen liittyvien "viheliäisten" ("wicked") ongelmien ja talouskriisien kanssa.⁶ Päätöksentekijöiden hämmennys heikentää heidän

kykyään ryhtyä määrätietoisiin ennaltaehkäiseviin toimiin kestävyteen liittyvien suurten ongelmien ratkaisemiseksi. Kuten *Sternin raportissa* tähdennettiin, tässä piilee suuri vaara, joka voi osoittautua hyvin kalliiksi ihmiskunnalle.⁷

Päätöksenteon ongelmia pahentaa pitkälle kehittyneissä maissa valistuksen ajoista lähtien vallinnut reduktionistinen maailmankatsomus. Tätä näkemystä arvostellaan usein konemaisesta yhteiskuntamallista, jossa korostuu staattiset ja lineaariset, tasapainotilassa olevat ilmiöt.⁸ Siinä oletetaan usein, että päätöksenteko on rationaalista ja perustuu täydelliseen tietoon. Mallissa pyritään universaaleihin lakeihin ja teorioihin, keskitytään yksittäisiin toimijoihin, asioihin ja analyysitasoihin (atomit, taudit, ongelmat, yksilöt, yritykset, valtiot jne.) ja uskotaan suunnitteluun ja hierarkiseen ylhäältä alaspäin tapahtuvaan ohjaukseen. Reduktionistinen maailmankatsomus on usein instrumentaalinen, ja siinä unohtetaan usein toimintajärjestelmien lopulliset tavoitteet. Arvostelijoiden mukaan tällainen kapea-alainen analyysi ei sovellu kovin hyvin nykyajan erittäin monimutkaisten ja epävarmojen yhteiskuntien ongelmien tarkasteluun. Analyysillä ei pystytä käsittelemään varsinkaan eri toimijoiden välisiä tärkeitä vuorovaikutuksia, heijastusvaikutuksia, takaisinkytkentöjä eikä uusia ja epälineaarisia prosesseja.

Reduktionistiseen maailmankatsomukseen kohdistunut kritiikki on synnyttänyt useita mielenkiintoisia tutkimusaloja, joissa on omaksuttu realistisempia oletuksia yhteiskunnallisista ja luonnonjärjestelmistä. Yksi mielenkiintoisimpia näistä on *monimutkaisten järjestelmien* (complex systems) tutkimus. Se tarjoaa uuden kokonaisvaltaisen, monitasoisen ja evolutionäärin näkökulman pitkälle kehittyneiden talouksien ja yhteiskuntien toimintaan. Tämä tutkimus korostaa yhteiskunnallisten järjestelmien ja ilmiöiden epävarmaa ja emergenttiä luonnetta. Siinä keskitytään epälineaariin ja itseorganisoituviin prosesseihin, jotka ovat kaukana tasapainotilasta, polkuriippuvia ja pohjimmiltaan ennakoimattomia. Monimutkaisissa järjestelmissä uudet asiat syntyvät evoluutiomallin mukaisesti kokeilujen, valinnan ja kasvun kautta. Mikrotason käyttäytyminen yhdellä analyysitasolla voi kumuloidua makrotason seurauksiksi järjestelmän ylemmillä tasoilla. Monimutkaisia järjestelmiä esiintyy eri analyysitasoilla, esimerkiksi käyvät ilmasto, yhteiskunnat, kansantaloudet, pääomamarkkinat ja ihmiset.

Tässä raportissa tarkastellaan nykyistä yhteiskunnallista murrosta pitkän aikavälin historiallisesta ja systeemisestä näkökulmasta. Analyysin aikaperspektiivi ulottuu muutamia vuosikymmeniä tulevaisuuteen. Siinä etsitään kestävä kehitystä ja hyvinvointia koskevia uusia mahdollisuuksia perusteellisesti muuttuneessa toimintaympäristössä. Tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia kestävä yhteiskunnan *rakennuspuita* tai *periaatteita*. Raportissa esitetyt periaatteet on valittu sillä perusteella, että ne vahvistavat

kestävää kehitystä usealla kestävyuden ulottuvuudella samanaikaisesti. On kuitenkin korostettava, ettei hyvillä kestävillä ratkaisuilla tarvitse olla näin monipuolisia vaikutuksia. Hyvät ratkaisut voivat aivan hyvin edistää kestäväää kehitystä vain yhdellä ulottuvuudella ja olla neutraaleja muiden suhteen. Julkaisussa esitettävät periaatteet eivät luonnollisestikaan kata kaikkia elämän ja yhteiskunnan alueita. Nykyisessä yhteiskuntamallissa on myös monia kestäviä instituutioita ja käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa.

Toivomme, että tässä raportissa ehdotetut periaatteet voivat ajan myötä muodostaa ytimen uudelle yhteiskunnalliselle visiolle, joka innostaisi päätöksentekijöitä siirtymään kohti parempaa ja kestävämpää yhteiskuntaa – niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tasolla. Tällainen visio on luonnollisesti vielä epätarkka. Maailma muuttuu niin nopeasti, ettei yhteiskunnallinen visio voi olla kovin tarkka. Nippu ohjaavia periaatteita ja edes epätarkka visio ovat kuitenkin parempia kuin ei mitään. Ilman niiden antamaa ohjausta rakenteelliset muutokset eivät voi olla tehokkaita. Yhteinen visio kannustaa eri puolilla yhteiskuntaa olevia toimijoita kehittämään johdonmukaisia ja toisiaan täydentäviä strategioita ja toimenpiteitä, jotka ovat sopeutuneet hyvin paikalliseen toimintaympäristöön mutta jotka samalla myös edistävät koko yhteiskunnan kestäväää kehitystä.

Siirtyminen kohti kestävämpää yhteiskuntamallia ei ole helppo. Sen tiellä on monenlaisia jähkykkyksiä. Esimerkiksi päätöksenteon lyhytjänteisyys, avoimen yhteiskunnallisen vuoropuhelun puute, jäykät ajattelumallit, sosiaaliset suhteet, taloudelliset intressit, poliittiset valtataistelut ja silkka muutosten koordinoimien vaikeus monimutkaisissa yhteiskunnallisissa järjestelmissä luovat esteitä, jotka voivat tukahduttaa rakenteellisia uudistusprosesseja. Kestävään kehitykseen siirtyminen edellyttääkin yhteiskunnallisen vision lisäksi edellä mainittujen sopeutumisyähkykkyksien voittamista. Ehdotammekin julkishallinnolle uutta *mahdollistavaa roolia* (stewardship role), jonka avulla systeemin uudistumisen jähkykkydet voidaan voittaa.

Tässä raportissa väitetään myös, että *Suomesta voisi tulla kestävään hyvinvoinnin edelläkävijä*, eli se voisi näyttää suuntaa kohti uutta kestävyuden eri ulottuvuudet yhdistävää yhteiskunnallista paradigmaa. Joistakin rakenteellisista heikkouksistaan huolimatta Suomi on menestynyt hyvin monen eri kestävyystekijän kansainvälisissä vertailuissa. Suomella on siis hyvät edellytykset olla niiden valtioiden joukossa, jotka kehittävät ensimmäisinä aidosti kestäviä ja toisiaan täydentäviä ratkaisuja yhteiskunnan eri osa-alueita varten. Suomalaisen yhteiskunnan suhteellisen pienen koko helpottaa myös eri ratkaisujen integrointia.

Edelläkävijän asema toisi mukanaan monia etuja. Edelläkävijäyhteiskunnat saavat todennäköisesti ensimmäisinä nauttia yh-

teiskunnan rakenteellisesta sopeutumisesta syntyvistä kasvavista taloudellisista ja hyvinvointieduista, jotka johtuvat siitä, että yhteiskunnan rakenteet sopivat yhä paremmin yhteen uuden teknologisen, taloudellisen ja ekologisen toimintaympäristön kanssa. Historia osoittaa, että ne yhteiskunnat, jotka aiempien teollisten vallankumouksien aikana omaksuivat ensimmäisinä toisiaan täydentävät teknologiset, organisatoriset ja institutionaaliset innovaatiot, menestyivät seuraavien vuosikymmenien aikana parhaiten.⁹ Myöhemmin näiden edelläkävijäyhteiskuntien hyvin uuteen toimintaympäristöön sopeutuneet teknologiset, organisatoriset ja institutionaaliset innovaatiot tulivat todennäköisesti leviämään ympäri maailman erilaisina sovelluksina, kun muut yhteiskunnat hyödyntävät näitä innovaatioita ja mukauttavat niitä paikallisiin kulttuureihinsa ja olosuhteisiinsa. Hyviä esimerkkejä tällaisista leviämisprosesseista ovat suurten hierarkkisten organisaatioiden leviäminen 1900-luvun alussa sekä hyvinvointivaltion instituutioiden leviäminen 1900-luvun jälkipuoliskolla.¹⁰

Maailmantalouden painopiste siirtyy vähitellen itään kun Aasian nopeasti kasvavat taloudet korvaavat läntiset teollisuusmaat maailmantalouden moottoreina. Nopeasti kehittyvät taloudet tähtäävät myös entistä parempaan hyvinvointiin. Ilman uutta kestävään hyvinvoinnin mallia ne seuraavat todennäköisesti lännen viitoittamaa energia- ja materiaali-intensiivisen teollistumisen polkua. Tämän vuoksi uusien, entistä kestävämpien ratkaisujen kehittämisen tulee olla kiireellinen päämäärä maailmanlaajuisesti. Lännen moraalisenä velvollisuutena onkin ottaa johtoasema uusien ratkaisujen kehittämisessä. Tämä on suuri mahdollisuus Suomelle ja muille Pohjoismaille, jotka jo johtavat monia kestävään kehityksen vertailuja. Kulttuurien ja toimintaympäristöjen eroista huolimatta uudet innovatiiviset ratkaisut voivat levitä ympäri maailman erilaisina paikallisina sovelluksina, mikä edistää kestäväää kehitystä samalla tavalla kuin hyvinvointiyhteiskunnan keskeiset ideat tekivät levitessään sodanjälkeisinä vuosikymmeninä.

Tämä raportti jakaantuu viiteen osaan: Toisessa osassa keskitytään teollisuusmaiden ja koko ihmiskunnan keskeisiin kestävään kehityksen haasteisiin. Kolmannessa osassa tarkastellaan kestävään hyvinvoinnin periaatteita tai rakennuspuita. Jokainen ehdotetuista periaatteista vaikuttaisi käyttöön otettuna myönteisesti monella kestävään kehityksen ulottuvuudella. Näiden periaatteiden täytäntöönpano ei ole kuitenkaan ongelmaton. Se edellyttää runsaasti poliittista rohkeutta, uusia toimintatapoja ja valmiuksia sekä perusteellisia systeemisiiä muutoksia yhteiskunnassa. Neljännessä osassa analysoidaan julkishallinnon uutta yhteiskunnallista roolia, jota tarvitaan systeemisten muutosten helpottamiseksi. Lopuksi viidennessä osassa esitetään, että Suomesta voisi tulla edelläkävijä muutoksessa kohti kestävään hyvinvoinnin yhteiskuntaa.

2. Kestävän kehityksen haasteet

Kestävän yhteiskunnan visiossa on oltava ratkaisut nyky-yhteiskunnan keskeisiin kestävyysongelmiin. Tässä jaksossa tarkastellaan teollisuusmaiden ”viheliäisiä ongelmia” (wicked problems), jotka liittyvät hyvinvointiin, kulttuuriin, väestörakenteeseen, ympäristöön, talouteen ja instituutioihin. Seuraavassa jaksossa esitellään mahdollisia ratkaisuja näihin ongelmiin.

2.1 Uudet hyvinvointiongelmat

Toisen maailmansodan jälkeen kehittyneiden hyvinvointivaltioiden tärkeimmät hyvinvointiongelmat olivat William Beveridgen ”viisi jättiläistä”: ”puute, sairaus, tietämättömyys, kurjuus ja toimeettomuus”. Fyysiset perustarpeet, terveys ja turvallisuus ovat yhä tärkeitä kaikille ihmisille. Viime vuosina on teollisuusmaiden ollut havaittavissa huolestuttavaa yhteiskunnan polarisointumista. Sodanjälkeisen talouskasvun ja hyvinvointivaltioiden kehityksen ansiosta suurin osa pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien väestöstä on kuitenkin voinut tyydyttää perustarpeensa melko hyvin. Tämä on lisännyt yhteisöllisten ja psykologisten tarpeiden - kuten Maslow’n tarvehierarkian mukaisten ”yhteisöllisyyden ja rakkauden”, ”itsekunnioituksen ja sosiaalisen arvostuksen” sekä ”itsensä toteuttamisen” tarpeiden sekä Antonovskyn teorian mukaisten elämän ”merkityksellisyyden”, ”hallittavuuden” ja ”ymmärrettävyyden” tarpeiden¹¹ - suhteellista merkitystä. Näitä tarpeita ei ole helppo tyydyttää massatuotettujen tavaroiden avulla. Samaan aikaan yhteisöllisiin ja psykologisiin tarpeisiin kohdistuvat paineet ovat kasvaneet, kun epävarmuus, monimutkaisuus, individualismi, normittomuus, materialismi ja kiire ovat lisääntyneet arkielämässä.¹²

Yksilöiden vaurauden ja vapauksien lisääntyminen sekä markkinoiden ja markkinoinnin arkielämään kohdistaman paineen kasvu ovat luoneet ihmisille uuden, usein tiedostamattoman, ”valintojen ongelman”, koska käytettävissä olevien vaihtoehtojen määrä on kasvanut ja ihmisten on tehtävä joka päivä lukemattomia omaan ja muiden ihmisten hyvinvointiin vaikuttavia valintoja.¹³ He joutuvat tekemään näitä valintoja rajallisen aivo- kapasiteetin, rationaalisuuden ja tahdonvoiman varassa. Niinpä seurauksena onkin usein valintoja, joilla on tahattomia ja epätoivottuja vaikutuksia hyvinvointiin. Valintojen ongelma ei vaikuta vain vauraaseen väestönosaan. Esimerkiksi lihavuutta, masen-

nusta, päihteiden käyttöä, elämäntapojen ongelmia ja ympäristön kannalta kestäväää käyttäytymistä esiintyy kaikissa väestöryhmissä.

Arkielämän vaihtoehtojen lisääntyminen on johtanut myös entistä kiireisempään elämäntapaan. Vauraamat ja vapaamat ihmiset ovat hyödyntäneet uusia mahdollisuuksiaan ja osallistuvat yhä useampaan aktiviteettiin niin työ- kuin vapaa-aikanaan. Usein kuitenkin unohtuu, että ihmisillä on kaksi rajallista resurssia, eli aika (24/7) ja henkinen suorituskyky. Erilaisten tekemisten määrän kasvaessa arkielämä ruuhkautuu ja hyvinvoinnin kannalta tärkeille sosiaalisille suhteille jää yhä vähemmän aikaa. Samalla aivojen rajallinen kapasiteetti joutuu koetukselle.

Arkielämän kasvanut epävarmuus, monimutkaisuus ja kiivasrytymisyys ovat kasvattaneet kuilun ihmismieleen kohdistuvien vaatimusten ja sen rajallisen suorituskyvyn välille. Tutkijat ovat kutsuneet tätä termillä ”monimutkaisuuskuilu” (complexity gap).¹⁴ Tämän kuilun umpeen kuominen on sosiaalisen ja psykologisen hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Viimeaikaiset trendit, kuten ”leppoistaminen” (downshifting), ”kotoilu” (cocooning) ja jopa fundamentalismin lisääntyminen, ovat esimerkkejä erilaisista henkilökohtaisista strategioista, joiden avulla ihmiset yrittävät ratkaista kasvavaan monimutkaisuuskuiluun liittyvää ongelmaa. Tämä kuilu on yksilöiden ohella suuri haaste myös yrityksille ja julkishallinnolle.¹⁵ Palaamme tähän aiheeseen jaksossa 3.11.

Arkielämän aiheuttama kognitiivinen ja psykologinen rasitus on kasvanut, ja ihmiset joutuvat ponnistelemaan oppiakseen elämään hyvää ja tasapainoista elämää nopeasti muuttuvassa maailmassa. Nuoret ovat tässä tilanteessa erittäin haavoittuvassa asemassa, koska heillä on vain vähän elämäkokemusta. Elämäntapojen ongelmat ovat monen sellaisen nuoren syrjäytymistarinan taustalla, joissa elämään alkaa kasautua erilaisia ongelmia, jotka lopulta johtavat yhteiskunnalliseen syrjäytymiseen. Valitettavasti hyvinvointivaltio reagoi usein vasta sitten, kun yksilön ongelmista on jo tullut vakava ja monimutkainen vyyhti, jota on vaikea ratkoa.

2.2 Materialistinen kulutuskulttuuri

Nykyinen kulutuskulttuuri ja siihen liittyvä voimakas markkinointikoneisto korostavat hedonistista kulutusta yksilön hyvinvoinnin tärkeimpänä lähteenä. Ihmiset tekevät pitkiä työpäiviä edetäkseen urallaan ja saavuttaakseen materialistiset tavoitteensa, joiden uskotaan tekevän heistä onnellisia. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, ettei materialismi tee onnelliseksi. Itse asiassa materialistisemmat ihmiset ovat usein onnettomampia.¹⁷ Uudet hankinnat tuovat usein vain hetkellistä iloa ja työssä vietetty lisäaika on usein pois henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta

tärkeiden sosiaalisten suhteiden luomiselta ja ylläpitämiseltä. Lisäksi kulutuskuultuuriin liittyvä tavarapaljous aiheuttaa epä-järjestystä kodeissa, ja ihmisten on käytettävä huomattavasti aikaa, vaivaa ja rahaa tavaroidensa siivoamiseen, ylläpitoon, huoltamiseen ja varastointiin. Materiaalisella kulutuksella on hyvin vähän tarjottavaa sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden tyydyttämisen kannalta. Arkielämän hyviä sosiaalisia suhteita, mielekkyyttä, ymmärrystä ja toimintakykyä ei voi ostaa kaupasta.

Massakulutuskuultuuri on tärkeä syy nykyisiin ympäristöongelmiin. Kuluttajat eivät kuitenkaan yleensä tiedosta päivittäisten kulutusvalintojensa kaikkia vaikutuksia. Tuotantoprosessien ja -järjestelmien globalisoitumisen vuoksi kuluttajien on entistä vaikeampi tietää, miten heidän kuluttamansa tuotteet on tuotettu ja mitä sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia niiden tuotannolla on paikallisyhteisöihin eri puolilla maailmaa. Tämän vuoksi jopa vastuullisten kuluttajien on vaikea noudattaa eettisiä normejaan nykypäivän markkinoilla.

Muutos kohti kestävämpää yhteiskuntamallia riippuu viime kädessä kulttuurisidonnaisten ajattelumallien, arvojen ja normien uudistumisesta. Siirtyminen kestävämpiin käyttäytymismalleihin ja elämäntapoihin ei onnistu ilman uuden kulttuurisen paradigman tukea.¹⁸ Uutta politiikkaa ja instituutioita ei aktiivisesti kehitetä, jos kulttuuri ei tue niitä. Myöskään kansalaiset eivät tällöin omaksu kestävämpiä käyttäytymismalleja.

2.3 Ilmastonmuutos ja riippuvuus uusiutumattomista luonnonvaroista

Massatuotanto- ja -kulutusparadigma perustui siihen oletukseen, että halpoja fossiilisia polttoaineita ja muita luonnonvaroja on rajattomasti käytettävissä ja että maapallo pystyy selviytymään niiden laajan käytön seurauksista. Nämä oletukset kyseenalaistettiin ensimmäisen kerran vuonna 1972 Rooman klubin raportissa sekä 1970- ja 1980-lukujen kahdessa öljykriisissä. Vallitsevan paradigman ekologista kestävämyyttä ovat sittemmin korostaneet energian, elintarvikkeiden ja raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen nousu sekä tiedemaailman kasvava yksimielisyys ilmastonmuutoksesta ja fossiilisten polttoaineiden roolista sen aiheuttamisessa.

Monet valtiot ovat yhtyneet sopimukseen, jonka mukaan maapallon keskilämpötilan nousu on pidettävä alle kahdessa asteessa esiteollisen ajan keskiarvoon verrattuna, jotta voitaisiin välttää tämän rajan ylittämistä aiheutuvat vaaralliset seuraukset. Viimeisimpien tietojen mukaan tavoitetta ei kuitenkaan pystytä nykymentillä saavuttamaan,¹⁹ vaan maapallolla olisi 4–6 astetta lämpimämpää vuoteen 2100 mennessä. Ruoan tuotantokapasiteetti laskisi tällöin jopa 50 prosenttia.²⁰ Myös juomavettä olisi

saatavilla merkittävästi vähemmän kuin nykyään. Jo noin metrin suuruinen merenpinnan korkeuden nousu tekisi satojen miljoonien ihmisten nykyisestä elinympäristöstä asuttavaksi kelpaamattoman. Vaikka tekninen kehitys olisi voimakasta, on epätodennäköistä, että 4–6 astetta lämpimämpi planeetta voisi ylläpitää nykyisen väestömäärän. Köyhät kansat ja yhteisöt kärsivät todennäköisesti eniten.²¹

Ruoan ja monien luonnonvarojen kasvava maailmanlaajuinen niukkuus on aiheuttanut uuden kansainvälisen ongelman, kun jotkut maat hankkivat strategisista syistä viljelysmaata ja muita luonnonvaroja muista maista. Ruoan ja luonnonvarojen nousuvat hinnat saattavat tulevaisuudessa lisätä geopoliittisia jännitteitä näiden resurssien ympärillä.

Vaikka kansainvälisten sopimusten saavuttamisessa on suuria haasteita, valtiot alkavat vähitellen reagoida ilmastonmuutokseen, biologisen monimuotoisuuden vähenemiseen ja kasvaviin jätevuoriin luomalla uusia säädöksiä, jotka pakottavat kuluttajia ja tuottajia osallistumaan entistä enemmän ympäristökustannusten maksamiseen. Halvan energian ja ruoan sekä edullisten raaka-aineiden aika on ohi. Kasvatavat ympäristöongelmat edellyttävät elämäntapojen ja tuotantomenetelmien radikaaleja muutoksia. Aiemmin nämä ongelmat olivat eettisiä ja ideologisia kysymyksiä. Nyt niistä on tullut ihmiskunnan olemassaolon kysymys. Niiden ratkaisua on priorisoitava korkealle yhteiskunnallisessa päätöksenteossa.

2.4 Ikääntyvät yhteiskunnat

Teollisuusmaiden väestö ikääntyy nopeasti, kun ihmisillä on entistä vähemmän lapsia ja ihmiset elävät entistä pidempään paremman terveydenhuollon ja parantuneiden elinolosuhteiden ansiosta. Näiden maiden eläke- sekä sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmiin kohdistuu yhä suurempia kustannuspaineita, kun huoltosuhte eli työelämän ulkopuolella olevien (huollettavien) suhde työssä käyviin kasvaa. Tämä aiheuttaa paineita julkiselle taloudelle ja hyvinvointivaltion instituutioille, jotka luotiin väestörakenteeltaan hyvin erilaisessa tilanteessa. Järjestelmien uudistaminen niiden rahoituksen turvaamiseksi on kuitenkin osoittautunut hyvin vaikeaksi. Samaan aikaan aktiivisten ja suhteellisen terveiden eläkeläisten määrä kasvaa. Aktiivisten ikäihmisten parantuneen toimintakyvyn ja heidän sosiaalisten ja psyykkisten hyvinvointitarpeidensa sekä yhteiskunnan vakiintuneiden rakenteiden välillä on selkeä ristiriita. Rakenteet eivät kannusta eivätkä tue ikääntyvien ihmisten täysimääräistä ja mielekästä osallistumista yhteiskunnan toimintaan myöhemmällä iällä.

2.5 Talouden ja tuottavuuden ongelmat sekä julkinen velka

Kestävän hyvinvoinnin edellytyksenä on kilpailukykyinen ja terve talous, joka tarjoaa riittävästi työpaikkoja ja investointimahdollisuuksia sekä verotuloja julkiselle sektorille. Lisäksi tarvitaan julkisen talouden kurinalaisuutta, jotta julkisen sektorin alijäämät eivät ylitä valtion mahdollisuuksia ylläpitää julkistalouden vakautta pitkällä aikavälillä. Sotien jälkeisen yhteiskuntamallin kypsymisen aiheuttama talouskasvun heikkeneminen on 1970-luvulta lähtien lisännyt julkiseen talouteen kohdistuvia paineita. Monet teollisuusmaat ovat vastanneet taloudellisiin haasteisiin lisäämällä julkista velanottoa. Kasvavista velanhoidokustannuksista on vähitellen tullut monille maille julkisen talouden ongelma. Nykyisen taloustaantuman vaikutuksesta siitä kehittyi euroalueella julkisen talouden velkakriisi.

Vuoden 2008 rahoituskriisin aikana monet hallitukset ja keskuspankit käynnistivät nopeasti keynesiläisen talouspolitiikan mukaisia elvytystoimia taantuman torjumiseksi. Nämä toimet saattoivat säästää maailman 1930-luvun laman kaltaiselta tilanteelta, mutta niiden avulla ei ratkaistu kriisin taustalla olevia talouden rakenteellisia ongelmia. Vaikka voimakasta elvytystä on jatkettu jo muutamia vuosia, ei näitä ongelmia ole vielä ratkaistu. Johtavien teollisuusmaiden talouskehitys on edelleen heikkoa ja julkisen velan määrä on noussut kriittiselle tasolle monissa Euroopan maissa, Yhdysvalloissa ja Japanissa. Tämän johdosta monissa maissa on toteutettu julkisen talouden säästötoimia budjettialijäämän vähentämiseksi ja talouskasvusta on tullut päätöksenteon ensisijainen tavoite.

Makrotasolla talouskasvu riippuu käytettävästä tuotannon tekijöiden määrästä ja niiden käytön tuottavuudesta. Pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa, joissa väestönkasvu on rajallista, tuottavuuden kasvulla on keskeinen merkitys pitkän aikavälin talouskasvun kannalta. Tuottavuuden kasvu on viime vuosina hidastunut johtavissa teollisuusmaissa (G7). Se oli 2,9 prosenttia 1970-luvulla, 1,8 prosenttia vuosina 2001–2007 ja 1,1 prosenttia vuosina 2007–2011. Samaan aikaan tuottavuuden kasvu oli koko OECD-alueella tasaiset 1,5 prosenttia vuodessa aina nykyisen talouskriisiin asti, jolloin se laski 0,9 prosenttiin vuosina 2007–2011.²² Taloustieteilijöiden näkemykset erivät siinä, onko hidastumisessa kyse pidemmän aikavälin kehitysuunnasta vai vain väliaikaisesta vaiheesta ennen kuin nykyiset organisatoriset ja institutionaaliset uudistukset mahdollistavat uuden teknologian täysimääräisen vaikutuksen tuottavuuteen.²³ Joka tapauksessa teollisuusmaiden talouksien elinvoimaisuus riippuu ratkaisevasti niiden tulevasta tuottavuuden kasvusta.

2.6 Rakenteellinen sopeutuminen globalisaatioon

Talouden ja kulttuurivirtausten globalisoituminen on lisännyt yhteiskuntien keskinäisriippuvuutta ja luonut päättäjille uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Tuotantojärjestelmien globalisoituminen ja uusien kehittyvien talouksien integroituminen maailmantalouteen ovat parantaneet vanhojen teollisuusmaiden elintasoja ja nostaneet miljoonia ihmisiä köyhyydestä kehitysmaissa. Kansainvälisen kilpailun koventuminen johti kuitenkin samaan aikaan pitkälle kehittyneissä maissa ja monissa paikallisyhteisöissä rakenteellisiin sopeutumisongelmiin, kasvavaan työttömyyteen ja yhteiskunnalliseen eriarvoisuuteen sekä kiristyvään kilpailuun kansainvälisistä sijoituksista ja asiantuntemuksesta.

Moni teollisuusmaa ja alue ovat kärsineet taloudellisia menetyksiä, kun ne ovat menettäneet yritystoiminnan osalta sijaintipaikkaatunsa nopeasti kehittyville talouksille ja niiden perinteiset vientiklusterit ovat kansainvälistäneet tuotantoverkostojaan. Tämä on johtanut vakiintuneiden kotimaisten tuotantoverkoston ja -klusterien vähittäiseen rapautumiseen ja talouden teollisen perustan heikkenemiseen. Perinteisten klusterien hajoaminen on lisännyt työttömyyttä ja alueiden välistä kahtiajakoa, heikentänyt kauppataaseja ja hidastanut talouskasvua. Lisääntynyt talouden epävarmuus ja työttömyys ovat aiheuttaneet sosiaalisia jännitteitä ja ruokkineet maahanmuuttajiin kohdistuvaa vihamielisyyttä. Tämän seurauksena useat valtiot ovat alkaneet toteuttaa lyhytjänteisiä kustannus- ja hintatasoon vaikuttavia strategioita taloutensa kilpailukykyyn parantamiseksi. Ne eivät todennäköisesti luo pohjaa kestäväälle kilpailuedulle pitkällä aikavälillä.

Monet kehitysmaat eivät ole pystyneet hyödyntämään täysimääräisesti luonnonvarojaan ja talouden globalisaatiota kansantaloutensa kehittämisessä. Monikansalliset yritykset ovat usein etsineet vain alhaisempia materiaali- ja työvoimakustannuksia investoidessaan näihin maihin. Ne eivät ole olleet kovin halukkaita siirtämään enemmän lisäarvoa tuottavia toimintojaan kehitysmaihin tai käyttämään erilaisia paikallisia resursseja ja voimavaroja siinä määrin kuin isäntämaan pitkän aikavälin kehitys edellyttäisi.²⁴

2.7 Taitojen sopeuttaminen uuteen teknologiaan

Tieto- ja viestintäteknologia muodostaa uuden tuotantoparadigman teknologisen perustan. Tieto- ja viestintäteknologian ensimmäiset sukupolvet 1960- ja 1970-luvulla kehitettiin yhä erikoistuneempien ja keskinäisriippuvaisempien talouksien tarpeisiin,

joissa liiketapahtumien määrä ja koordinoinnin tarve olivat jatkuvasti kasvaneet. Uuden tieto- ja viestintäteknologian kysyntää lisäsivät myös entistä pidemmälle erikoistuvat kysyntärakenteet, jotka edellyttivät tuotannon "joustavaa erikoistumista".²⁵ Laaja valikoima pitkälle erilaistettuja tuotteita voitiin tuottaa taloudellisesti kannattavasti vain uusilla, tieto- ja viestintäteknologiaa tehokkaasti hyödyntävillä joustavilla valmistusjärjestelmillä. Mikroprosessoriteknikan nopeasti laskevat hinnat laajensivat uuden teknologian markkinoita.

Uuden tieto- ja viestintäteknologian laaja hyödyntäminen on ollut tärkeä tuottavuuskasvun lähde ja tarjoaa todellisen mahdollisuuden kytkeä aineellisten resurssien käyttö irti talouskasvusta ja hyvinvoinnista. Uusi tieto- ja viestintäteknologia on myös ollut suureksi avuksi ihmisten arkielämässä ja ihmissuhteissa. Tietotekninen vallankumous on kuitenkin vaikuttanut voimakkaasti myös työntekijöiltä vaadittaviin taitoihin. Työvoiman kysyntä on selkeästi siirtynyt kouluttamattomista työntekijöistä ammattitaitoisiin työntekijöihin, ruumiillisesta työstä osaamisintensiivisiin työtehtäviin ja tavallisista työntekijöistä huippuosaajiin. Yhdessä tuotannon globalisaation kanssa uusi teknologia aiheuttaa kasvavia kilpailupaineita heikommin koulutetuille työntekijöille pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa. Tämä on johtanut näiden ihmisten osalta rakennetyöttömyyden kasvuun ja heikkoon tulokehitykseen. Se on myös kasvattanut tulo- ja sosiaalisia eroja näissä maissa.

Tieto- ja viestintäteknologian tehostuessa on todennäköistä, että entistä monimutkaisempia ihmisen suorittamia tehtäviä automatisoidaan tulevaisuudessa. Tietokoneilla on jo alettu tehdä monia sellaisia asioita, joiden suorittamiseen aiemmin pystyivät vain ihmiset. Työvoiman kysyntä on viime aikoina laskenut erityisesti keskitason osaamista edellyttävien tehtävien osalta.²⁶

2.8 Hallinnon uudet haasteet

Maailmantalouden ja pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien nopea murros on luonut valtioille uusia hallinnan haasteita. Nämä haasteet liittyvät sekä julkishallinnon muuttuvaan yhteiskunnalliseen rooliin suhteessa muihin hallinnan tapoihin (esim. markkinoihin tai kansalaissektoriin) että julkisen sektorin johtamistapoihin kohdistuviin uusiin vaatimuksiin.

Julkishallinnon rooli taloudessa on perinteisesti määritelty *markkinoiden toimintaongelmien* (market failures) kautta. Julkishallinnon toimet ovat kohdistuneet erityisesti näiden ongelmien ratkaisemiseen, jotta yhteiskunnan kannalta tärkeät tehtävät, kuten koulutus, yleinen turvallisuus ja infrastruktuurit, tulevat kunnolla hoidetuksi. Markkinoiden globalisoituminen ja kysyntärakenteiden erikoistuminen ovat muuttaneet markkinoiden

toimintaongelmien maantieteellistä laajuutta. Näin joitakin valtioiden perinteisistä tehtävistä voidaan nyt suorittaa tehokkaammin paikallishallinnon ja kansalaisjärjestöjen toimesta (esim. pitkälle erikoistuneen infrastruktuurin tai koulutuksen tarjoaminen) tai kansainvälisten instituutioiden kautta (esim. kaupan ja markkinoiden sääntely, ulkoinen turvallisuus).²⁷

lhanteellisessa tapauksessa uusien hallintatapojen maantieteellinen ulottuvuus vastaisi hallinnan tarpeiden laajuutta.²⁸ Monet valtiot pyrkivätkin nyt sopeuttamaan rooliaan sekä yksityiseen sektoriin ja kansalaisyhteiskuntaan että paikallishallintoon ja kansainvälisiin instituutioihin nähden. Sopeutustoimet ovat usein poliittisesti hyvin vaikeita, koska ne edellyttävät yleensä poliittisen vallan ja resurssien siirtämistä. Lisäksi usein tarvitaan myös aivan uusien organisatoristen ja institutionaalisten valmiuksien kehittämistä. Hyvä esimerkki tästä ovat globaalien rahoitusmarkkinoiden hallintaan tarvittavien instituutioiden riittämättömyys.

Viime vuosisadan massatuotantomalli perustui laajoihin hierarkkisiin organisaatioihin, jotka pystyivät täysimääräisesti hyödyntämään suurtuotannon edut. Tämä organisaatiomalli kehitettiin huippuunsa yritystoiminnassa, mutta se levisi myöhemmin myös julkisen sektorin palvelutuotantoon. Viime vuosikymmenten aikana jäykät hierarkiat ovat ajautuneet ongelmiin kuluttajien mieltymysten ja kysynnän eriytymisen johdosta vauraammassa yhteiskunnissa. Myös nykyiseen murrokseen liittyvä suurempi epävarmuus, keskinäisriippuvuus ja monimutkaisuus (esim. "viheliäiset" systeemiset ongelmat) ovat lisänneet hierarkkisen hallinnan kustannuksia. Jäykkä hierarkkinen suunnittelu ja massatuotanto eivät sovellu hyvin nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Teollisuusmaiden kansantalouksien kasvavat rakenteelliset ongelmat antoivat 1970- ja 1980-luvulla tilaa uudelle markkina- lähtöiselle talousparadigmalle, joka tuki sääntelyn purkamista ja korosti osakkeenomistajien ja tehokkaiden rahoitusmarkkinoiden roolia taloudellisessa toiminnassa. Malli sai pian vakaan aseman johtavien teollisuusmaiden kauppakorkeakoulujen opetusohjelmissa sekä osakemarkkinoiden sääntelyssä.²⁹ Tämän paradigman innoittama sääntelyn purkaminen ja kilpailun lisääminen paransivat aluksi kansantalouksien tehokkuutta ja tuottavuutta. Myöhemmin uuden hallintamallin mukainen lyhyen aikavälin voitontavoittelu aiheutti yritystoiminnassa monia niistä ylilyönneistä, jotka johtivat nykyiseen rahoitus- ja taluskriisiin. Se aiheuttaa myös edelleen sekä sosiaalisia että ympäristöön ja hyvinvointiin liittyviä ongelmia ympäri maailman. Vain yhden sidosryhmän etuihin keskittyminen aiheuttaa yritystoiminnassa usein tahattomia negatiivisia vaikutuksia muille sidosryhmille.

Systeminen sopeutuminen ei onnistu ilman, että järjestelmän toisistaan riippuvia osia koordinoidaan hyvin. Markkinamekanismin ei voida yksin odottaa koordinoivan tehokkaasti monimutkaisten ja nopeasti muuttuvien ongelmien ratkaisua, kun niiden käsittelyyn osallistuu lukuisia yksityisen, julkisen ja kansalaissektorin toimijoita. Myöskään hierarkkinen, ylhäältä alaspäin tapahtuva suunnittelu ei toimi tällaisissa tilanteissa. Vahvojen ideologioiden puuttuessa yhteiskunnat ovat jotenkuten rämpiineet eteenpäin tällaisten hallinnan haasteiden kanssa. Ne ovat delegoineet päätöksentekoa julkishallinnon eri yksiköiden ja erityiskomiteoiden asiantuntijoille. Nämä esittävät usein ehdotuksia, joissa asioita tarkastellaan melko kapeasta siilonäkökulmasta. Jotkut erityisintressin omaavat ryhmät lobbaavat sitten ehdotusten puolesta, samalla kun muut sidosryhmät ja julkishallinnon osat sitoutuvat niihin heikosti. Lopputuloksena ovat huonosti koordinoitua politiikkaa ja sen tehotonta toimeenpanoa koko järjestelmän näkökulmasta.

2.9 Instituutioiden ja demokratian kriisi

Talouden globalisaatio, kasvavat ympäristöongelmat, uudet teknologiset ratkaisut ja arvojen muutos luovat ristiriitoja vakiintuneiden institutionaalisten sääntöjen kanssa. Osa nykyisestä lainsäädännöstä ja sääntelystä vanhentuu ja on poistettava, kun taas osaa sääntelystä pitää uudistaa ja aivan uudet haasteet edellyttävät kokonaan uusien sääntöjen luomista. Vanhat poliittiset järjestelmät ovat samanlaisen sopeutushaasteen edessä. Yhteiskunnan teknis-taloudellisen perustan, luonnonympäristön sekä ihmisten hyvinvointitarpeiden muutos edellyttää vakiintuneiden poliittisten lähtökohtien ja periaatteiden perusteellista uudelleenarviointia. Aiempien teollisten vallankumousten tavoin on nykyisessäkin murroksessa arvioitava uudelleen julkishallinnon yhteiskunnallista roolia ja tehtäviä.

Edustuksellisen demokratian ongelmien kasvu tekee yhteiskunnan instituutioiden ja politiikan muutoksista vaikeita. Äänestysaktiivisuus on heikentynyt useimmissa teollisuusmaissa viime vuosikymmenten aikana ja perinteisten poliittisten puolueiden jäsenkunta on pienentynyt. Samaan aikaan ääripuolueiden kannatus on kasvanut monissa maissa. Näiden kehityssuuntien taustalla on monia syitä.

Globalisaatio on siirtänyt perinteistä poliittista valtaa kasvotomille kansainvälisille markkinoille ja ylikansallisille instituutioille, kuten Euroopan unionille ja Maailman kauppajärjestölle. Ylikansallisella tasolla ei ole hyvin toimivia demokraattisia instituutioita. Poliittisten päätösten tekijät vaikuttavat voimattomilta nykyisen historiallisen murroksen edessä, joka on nostanut yhteiskunnallisen epävarmuuden ja monimutkaisuuden uudelle tasolle. Vahvat omia etujaan ajavat intressiryhmät tekevät ra-

kenteellisista muutoksista hyvin vaikeita. Julkisen talouden ongelmien kasvu pakottaa hallitukset asettamaan talouspolitiikan muiden politiikan lohkojen edelle, ja julkisen talouden säästötoimet ovat erittäin epäsuosittuja. Tiheät vaalisykliä joutavat lyhytjänteisiin poliittisiin toimenpiteisiin pitkäjänteisten strategioiden ja kestävään kehitykseen tehtävien panostusten kustannuksella. Se, ettei julkisen sektorin talousarvioissa yleensä eroteta toisistaan kulutusmenoja ja investointeja, pahentaa poliittisen lyhytnäköisyyden ongelmaa.

Perinteiset poliittiset puolueet ovat myös usein kadottaneet yhteyden ihmisten nopeasti muuttuvaan arkielämään ja tarpeisiin. Vanhat joukkoideologiat, poliittinen retoriikka ja toimintatavat eivät enää kiinnosta yhä yksilöllisempiä ihmisiä. Toistuvat poliittiset skandaalit ja läpinäkymättömät päätöksentekoprosessit lisäävät epäluottamusta poliitikkoja kohtaan. He eivät pysty tarjoamaan tulevaisuuden yhteiskunnasta johdonmukaista, vakuuttavaa ja innostavaa visiota, joka antaisi kansalaisille tarmoa ja toivoa nopeassa rakennemuutoksessa. Kaikki edellä esitetyt kehityssuunnat luovat edustukselliselle demokratialle ongelmia.

3. Kestävän yhteiskunnan periaatteita

Edellisessä jaksossa tarkasteltiin teollisuusmaiden tärkeimpiä kestävä kehityksen haasteita. Tässä osassa esitellään yksitoista kestävä yhteiskunnan ja hyvinvoinnin periaatetta, joilla voidaan vastata näihin haasteisiin. Jokainen näistä periaatteista vaikuttaisi käyttöön otettaessa myönteisesti monella eri kestävä kehityksen ja hyvinvoinnin ulottuvuudella.

3.1 Hyvinvointikäsitteen uudistaminen

Nykyisiä kestävä kehityksen haasteita ei voi ratkaista muuttamatta yhteiskunnan vakiintuneita rakenteita ja instituutioita. Vanhat ratkaisut eivät enää toimi tulevaisuudessa. Rakennemuutoksen vaatiminen on kuitenkin turhaa, jos muutoksen suunta ei ole selvillä. Ja monessa pitkälle kehittyneessä yhteiskunnassa se ei nykyään ole.³⁰ Kestävä muutoksen suuntaa ei voi johtaa vakiintuneista totuuksista ja instituutioista, vaan sitä etsittäessä on palattava ikäikäiseen kysymykseen, mitä on hyvä elämä? Kuten Georg Henrik von Wright on todennut, onnellisuuden kannalta keskeiset tekijät muuttuvat ajan myötä ja suurten murrosten aikana ihmisten on mietittävä uudelleen hyvän elämän sisältöä.³¹ Kun päämäärä on kirkastunut, tarvittavat muutokset on helpompi määrittellä.

Runsaasta hyvinvointitutkimuksesta ja uusien hyvinvointi-indikaattoreiden kehittämisestä huolimatta tällä hetkellä ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä, kokonaisvaltaista ja ajantasaista hyvinvointiviitekehystä. Hyvinvoinnin eri tekijöiden ymmärtämisen kannalta tärkeää tutkimusta tehdään monilla eri tieteenaloilla. Samaan aikaan poliittinen keskustelu painottuu hyvinvointivaltioon ja perinteisiin niukkuusongelmiin. Uudet henkisen hyvinvoinnin ongelmat eivät vielä ole nousseet julkisen keskustelun ytimeen.

Kuten edellä todettiin, ihmisten kokemaan hyvinvointiin kohdistuu paineita aiempaa epävarmemmissa, monimutkaisemmissa, tietointensivisemmissä ja kiireisemmissä nyky-yhteiskunnissa. Hyvinvoinnista on tarve kehittää nykyistä kokonaisvaltaisempi näkemys, joka on yhdistettävä kestävä kehityksen muiden ulottuvuuksien kanssa. Tällaisen laajemman hyvinvointiviitekehityksen tulee yhdistää hyvinvoinnin perinteiset materiaaliset

ja objektiiviset tekijät sen henkempisiin ja subjektiivisempiin ulottuvuuksiin: käytettävissä oleviin resursseihin ja valmiuksiin, elinympäristöjen laatuun, arkipäivän toimintoihin ja kokemuksiin sekä yksilöiden psykologisiin, materiaalsiin ja sosiaalsiin perustarpeisiin.³² Paremmalla hyvinvointiymmärryksellä on kestävä kehityksen kannalta monia etuja:

- Se tukee yksilöitä arkielämän valinnoissa, jotka vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa pitkällä aikavälillä. Parempi ymmärrys hyvinvoinnin (aineettomista) sosiaalisista ja psykologisista ulottuvuuksista todennäköisesti heikentää materiaalsen kulutuksen asemaa kulttuurissa.
- Sen avulla organisaatiot voivat parantaa työympäristöjään ja päättäjät kehittää parempia elinympäristöjä, politiikka-toimenpiteitä ja regulaatiota.
- Se auttaa julkishallintoa kehittämään parempia hyvinvoinnin mittareita ja kohdistamaan niukat resurssinsa sellaisiin toimintoihin, joista saadaan kansalaisten hyvinvoinnin kannalta eniten hyötyä.
- Se auttaa yrityksiä kehittämään parempia tuotteita ja palveluja, jotka tuottavat enemmän lisäarvoa, koska niiden luoma lisäarvo perustuu viime kädessä siihen, miten hyvin ne edistävät käyttäjänsä hyvinvointia. Tällaisten tuotteiden potentiaaliset markkinat käsittävät koko maailman väestön, koska hyvinvointi on perimmäinen kulutuskysyntää muovaava tekijä.
- Se auttaa kehittämään sellaisia kannustimia, jotka edistävät ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä käyttäytymismalleja ja elintapoja.³³
- Mahdollisuus kehittää uusia korkean lisäarvon tuotteita ja palveluita maailmanluokan hyvinvointiosaamisen avulla houkuttelee sekä kotimaisten että ulkomaisten yritysten investointeja ja laadukkaat elinympäristöt puolestaan houkuttelevat osaavia työntekijöitä..

Uudet hyvinvointitarpeet eivät vielä ole vaikuttaneet täysimääräisesti talouteen ja päätöksentekoon. Markkinoiden tarjonta ei vielä vastaa moniin pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa esiintyviin sosiaalsiin ja psykologisiin tarpeisiin. Sosiaalisen median, digitaalisten vertaisverkostojen, kodinhoito- ja elämänhallintapalveluiden sekä hyvinvointiin keskittyvien aikakauslehtien ja tv-ohjelmien nopea suosion kasvu osoittaa, että nämä uudet tarpeet voivat ohjata yhteiskunnan kehitystä tulevaisuudessa.

Sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden kasvava merkitys on jo muovannut pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien vallitsevia arvoja. *The World Values Survey* -tutkimusprojekti toteaa:

”Pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa viime sukupolven aikana kertynyt ennennäkemätön vauraus merkitsee sitä, että yhä suurempi osa väestöstä on kasvanut aikuiseksi pitäen toimeentuloa itsestään selvyytenä. Näin ollen ennen ylivoimaisen tärkeäksi koettua taloudellista ja fyysistä turvallisuutta ei enää pidetä tärkeimpänä, vaan painopiste on siirtynyt yhä enemmän kohti subjektiivista hyvinvointia, itseilmaisua ja elämän laatua.”³⁴

Ihmisten muuttuvat tarpeet ja arvot eivät näy monien teollisuusmaiden poliittisessa keskustelussa, joka painottuu edelleen pääasiassa perustarpeisiin ja niukkuusongelmiin.³⁵

Lopuksi voidaan todeta, että syvällisempi ymmärrys arkielämän hyvinvoinnista voi tukea kaikkia kestävästä kehityksen ulottuvuuksia. Hyvinvointiymmärrys on ydin, jonka ympärille kestävä yhteiskunta voidaan rakentaa. Suomella on monia ainutlaatuisia vahvuuksia, joiden avulla voidaan kehittää kestävästä hyvinvoinnin visio ja ohjelma. Tällaisella visiolla voidaan antaa ihmisille elintärkeää toivoa nykyisten kriisien keskellä ja samalla ohjata yhteiskunnan rakennemuutosta toivottavaan suuntaan.

3.2 Yksilöiden ja yhteisöjen voimaannuttaminen

Talouden ja yhteiskunnan nopea murros on lisännyt yhteiskunnallista polarisoitumista sekä yksilöiden, yhteisöjen ja alueiden välisiä eroja. Työelämän osaamistarpeiden muutos on luonut joillakin aloilla rakennetyöttömyyttä kun taas toisaalla ei ole riittävästi tarvittavaa osaamista. Lisääntyvä epävarmuus, monimutkaisuus ja valinnanvara ovat myös luoneet teollisuusmaiden kansalaisille uusia elämänhallinnan ongelmia. Lisäksi työelämästä on tullut aiempaa stressaavampi ja sen merkitys ihmisten mielissä on vähentynyt, kun lyhyen aikavälin voiton tavoittelu, tulosten jatkuva mittaaminen ja ulkoiset rahalliset kannustimet ovat korostuneet.³⁶ Näiden muutosten vuoksi monet ihmiset tuntevat olevansa voimattomia. He tarvitsevat uudenlaista osaamista, tukea ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä voidakseen elää parempaa elämää nykyajan haastavassa yhteiskunnassa.

Aiemmin tarvittavaa arkielämän tukea oli usein saatavissa perheen jäseniltä, sukulaisilta, ystäviltä tai naapureilta. Paikallisyhteisön jäsenet auttoivat kotitöissä mutta myös rakensivat ja ylläpitivät paikallisia julkishyödykkeitä, kuten teitä, myllyjä ja kastelujärjestelmiä, ja hoitivat yhteisiä luonnonvaroja, kuten

metsiä, kalavesiä ja laidunmaita. Teollistuneista yhteiskunnista tuli kuitenkin sodanjälkeisten vuosikymmenten aikana yksilökeskeisempiä ja markkinasuuntautuneempia ja ihmisten liikkuvuus kasvoi. Julkisen sektorin rooli kasvoi, ja se otti vastuulleen monia julkishyödykkeitä ja -palveluja, joista paikallisyhteisöt ja yhteistyöverkostot aiemmin huolehtivat. Paikallisyhteisöihin perustuvat ratkaisut jäivät sivuun markkinoinhin ja julkiseen sektoriin nähden, ja julkinen sektori alkoi huolehtia monien julkishyödykkeiden tarjoamisesta (esim. tieto ja osaaminen, liikenneinfrastruktuuri, luonnonpuistot, turvallisuus).

Nykyajan pitkälle erikoistunut ja individualisoitunut yhteiskunta lisää kuitenkin räätälöidympien julkishyödykkeiden ja palveluiden tarvetta. Ihmiset etsivät myös mahdollisuuksia mielekkääseen osallistumiseen, yhteistyöhön ja yhteistuotantoon, joka tyydyttäisi heidän sosiaalisia tarpeitaan. Hyvinvointivaltioilla on vaikeuksia mukauttaa ”universaalipalvelunsa” näihin uusiin tarpeisiin. Kaikille yhdenmukaisina tarjottavat julkishyödykkeet ja -palvelut eivät enää tyydytä kaikkia. Julkisen talouden ongelmat jättävät myös enemmän tilaa paikalliseen aloitteellisuuteen ja yhteisöihin perustuville ratkaisuille. Ihmisillä on nykyään sekä tahtoa että osaamista, mikä mahdollistaa suoran osallistumisen heidän elinympäristöönsä vaikuttavien paikallistason julkishyödykkeiden ja -palveluiden kehittämiseen ja tuotantoon.

Osallistumiseen ja yhteisöllisyyteen perustuvilla hallintatavoilla - joihin kuuluvat mm. vertaisverkostot, osuuskunnat, julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuusmallit - on nyky-yhteiskunnassa useita etuja. Ne:

- hyödyntävät paikallisia vahvuuksia ja erityisosaamista (ongelmiin keskittymisen sijaan),
- kehittävät yksilöiden taitoja ja vahvistavat sosiaalisia suhteita, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta,
- tekevät kansalaisista aktiivisia toimijoita ja hyödyntävät heidän sisäistä motivaatiotaan ja voimavarojaan,
- kannustavat paikalliseen kokeiluun ja innovointiin,
- edistävät hyvinvointia tyydyttämällä osallistujien sosiaalisia ja psykologisia tarpeita³⁷,
- tarjoavat vaikuttavia ja kustannustehokkaita paikallisia ratkaisuja julkishyödykkeitä koskeviin ongelmiin, ja
- vahvistavat demokratiaa lisäämällä siihen aktiivisen paikallisen ja osallistavan tason.

Julkishallinto voi tukea ja edistää tällaisia ratkaisuja tarjoamalla yhteisöjen käyttöön kokoontumispaikkoja, yhteistyöalustoja ja resursseja, joiden avulla voidaan käynnistää vuoropuhelua, yhteistyötä ja kokeiluhankkeita. Julkishallinto voi avata julkisen sektorin prosesseja ja toimintoja niin että kansalaiset voivat osallistua niiden kehittämiseen. Julkishallinto voi myös tarjota vajaa-käytössä olevia julkisia resursseja - kuten tietovarantoja, asiantuntemusta ja rakennuksia - niistä kiinnostuneille henkilöille ja yhteisöille, jotka voivat käyttää niitä yhteisen hyvän edistämiseen. Lisäksi julkishallinto voi arvioida ja levittää paikallisten kokeilujen parhaita tuloksia.

Julkishallinto voi myös voimaannuttaa kansalaisia kehittämällä ja tukemalla heidän tarpeisiinsa räätälöityjä palveluita. Monet henkilökohtaiset ja kotitalouksille tarjottavat palvelut, kuten neuvontapalvelut sekä siivous- ja remontointipalvelut, helpottavat monimutkaisen arjen ymmärtämistä ja hallintaa. Myös sähköinen itsepalvelu voi olla joissakin tapauksissa ollen tehokas tapa räätälöidä palveluja yksilöllisten tarpeiden mukaisiksi.³⁸ Haastavammissa tapauksissa palvelujen räätälöinti voi edellyttää useiden palveluntarjoajien ja asiakkaan välistä läheistä yhteistyötä.³⁹

Tanskan työmarkkinoiden *joustoturvamalli* on hyvä esimerkki räätälöidyn palvelutuotannon eduista.⁴⁰ Siinä yhdistyvät joustavat työvoiman palkkaamis- ja irtisanomissäännöt korkeisiin työttömyyskorvauksiin ja aktiiviseen työvoimapolitiikkaan, joka tarjoaa räätälöityä uudelleen koulutusta. Hyvin toimivalla joustoturvajärjestelmällä on monia etuja. Se parantaa yksilöiden taitoja ja työllisyysturvaa, vähentää työttömyyttä, antaa työntantajille joustovaraa yhä epävarmemmassa ympäristössä, sekä helpottaa työvoiman uudelleen kohdentamista taloudessa.

Euroopan unioni pitää joustoturvaa hyvänä ratkaisuna nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla. Joustoturvaa on sopeutettava jokaisen maan paikallisiin olosuhteisiin, jotta siitä saadaan täysimääräinen hyöty. Sen toisiaan tukevat piirteet edistävät kestävästä kehitystä parantamalla yksilöiden hyvinvointia, talouden tehokkuutta ja tuottavuutta (työvoiman tehokkaampi hyödyntäminen) sekä yhteiskunnan osallisuutta ja eheyttä.

Räätälöidyt palvelut ovat erityisen tärkeitä silloin, jos henkilöllä on vakavia elämänhallinnan ongelmia. Parhaassa tapauksessa tällaisten palveluiden avulla voidaan estää esimerkiksi henkilökohtaisten sosiaalisten, taloudellisten ja terveysongelmien kasautuminen, mikä voi johtaa sosiaaliseen syrjäytymiseen.⁴¹ Syrjäytymisprosessien pysäyttäminen niiden alkuvaiheessa voi säästää runsaasti yhteiskunnan perinteisten hyvinvointipalvelujen resursseja. Räätälöidyt palvelut saattavat vaikuttaa kalliimmilta kuin tavalliset hyvinvointipalvelut, mutta tämä ei välttämättä pidä paikkaansa, jos huomioidaan palveluiden

vaikuttavuus ja niiden kokonaiskustannukset. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan ihmiskesteisten ja räätälöityjen palvelujen avulla voidaan usein säästää jopa 50 prosenttia palvelukustannuksista, yksittäisissä tapauksissa jopa 80 prosenttia.⁴²

Lopuksi on syytä todeta, että työelämässä yksilöiden voimaantuminen riippuu keskeisesti organisaation toimintamalleista, kannustimista ja johtamisesta. Työntekijöiden motivaatio, energisuus ja sitoutuminen riippuvat siitä, kuinka hyvin he pystyvät työssään tyydyttämään erilaiset inhimilliset tarpeensa (esim. sosiaalinen arvostus ja yhteisöllisyyden tunne, itsensä toteuttaminen, elämän merkityksellisyys, hallittavuus ja ymmärrettävyys) ja siitä pystyykö johto kannustamaan ja tukemaan heitä sisäiset motivaatiotekijät ja mieltymykset huomioiden. Monimutkaiset organisaatorakenteet, jäykät toimintatavat sekä pitkät työpäivät voivat vaikeuttaa arkielämää. Toisaalta taas joustavat työjärjestelyt sekä organisaation vision, strategian ja rakenteen selkeys voivat parantaa työntekijöiden henkisen koherenssin tunnetta ja hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja voimaantumisen taso vaikuttavat myös organisaation taloudelliseen tulokseen. Työntekijöiden luovuudessa ja tuottavuudessa on valtavia eroja, jotka riippuvat heidän voimaantumisen tasostaan. Lisäksi voimaantuneet työntekijät pystyvät todennäköisesti paremmin välttämään mielenterveysongelmia, joista on tullut nykypäivän työelämässä yleisin syy työstä poisoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin.

3.3 Ikääntyneiden mahdollisuuksien hyödyntäminen

Pitkälle kehittyneet yhteiskunnat harmaantuvat nopeasti, kun sodanjälkeiset suuret ikäluokat ikääntyvät. Ikääntyvää väestöä pidetään usein talouden suorituskykyä ja julkisen talouden vakautta uhkaavana vaarana. Euroopan komission ennusteen mukaan nykyisillä hyvinvointi-instituutioilla jatkettaessa suurin osa julkisten menojen kasvusta vuosina 2010–2060 liittyy väestön ikääntymiseen: eläkkeisiin, terveydenhuoltoon ja pitkäaikaiseen hoitoon. Samaan aikaan ikääntymiseen liittyvät julkiset menot nousevat 4,1 prosenttiyksikköä eli noin 29 prosenttiin BKT:stä. Näiden menojen vähentäminen ei ole helppoa perinteisin keinoin eli nostamalla työssäkäyvän sukupolven veroja tai leikkaamalla eläkeläisten eläkkeitä ja muita etuuksia. Näissä perinteisissä ratkaisuisa vaarana on sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen heikkeneminen ja sukupolvien välisen konfliktin syntyminen.⁴³

Kestävämpi ratkaisu edellyttää ikäihmisten yhteiskunnallisen roolin perusteellista uudelleen määrittelyä. Jatkossa heitä ei enää voi pitää hyvinvointivaltion passiivisina asiakkaina. He ovat *vauraampia, terveempiä, paremmin koulutettuja ja aktiivisempia*

kuin aiemmat sukupolvet olivat heidän iässään. Heidän kykynsä osallistua yhteiskunnan toimintaan ei pääty nykyiseen eläke-ikään. Lisäksi tärkeiden työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden ja mielekkään osallistumismahdollisuuden äkillinen menettäminen aiheuttaa usein suuren henkilökohtaisen kriisiin. Tämän vuoksi on selvästi tarpeen ottaa käyttöön joustavampi eläke-ikä, jolloin yksilöt voisivat itse päättää, milloin ja missä tahdisa he jäävät pois työelämästä. Ikääntyneet ovat heterogeeninen ryhmä, joka edellyttää räätälöityä lähestymistapaa ja tarvitsee räätälöityjä palveluja.⁴⁴ Työurien pidentämisen olisi edettävä käsi kädessä eliniän pitenemisen kanssa.⁴⁵

Nykypäivän osaavia ja aktiivisia vanhuksia on ajateltava kestäväää kehitystä ja hyvinvointia mahdollistavana voimavarana. Heillä on runsaasti aikaa, varallisuutta, osaamista, taitoja ja viisautta, jotka voivat hyödyttää yhteiskuntaa. Organisaatiot voivat käyttää heidän laajaa kokemustaan ja hiljaista tietoaan nuoremman sukupolven työntekijöiden mentorointiin. Eri-ikäisistä työntekijöistä koostuva työryhmä on usein tuottavampi, kun tarvitaan erityyppisiä osaamisia. Iäkkäät työntekijät säilyttävät nykyisin useimmilla aloilla tuottavuutensa paljon pidempään kuin tavallisesti oletetaan.⁴⁶

Ikääntyneet voivat käyttää vapaa-aikaansa lasten, sukulaisten, ystävien tai muiden ikääntyneiden auttamiseen koti- ja hoitotöissä. Tämä helpottaa perheiden arkea ja edistää niiden hyvinvointia, vähentää julkisia sosiaalimenoja ja parantaa myös apua antavien ikääntyneiden hyvinvointia.⁴⁷ Ikääntyneet voivat myös tehdä tärkeää vapaaehtoistyötä kansalaisyhteiskunnassa. Näin he saavat uusia sosiaalisia suhteita ja merkitystä arkeensa, millä on tärkeä merkitys henkilökohtaiselle hyvinvoinnille.

Sukupolvien välinen solidaarisuus toimii kumpaankin suuntaan. Nykyään nuorempien sukupolvien on yhä useammin huolehdittava lastensa lisäksi myös ikääntyneistä vanhemmistaan. Sukupolvien välinen solidaarisuus edellyttää useimmiten maantieteellistä läheisyyttä. Tämä kohdistaa erityisiä vaatimuksia asuntotarjontaan, jossa olisi otettava huomioon useiden sukupolvien ja erityyppisten kotitalouksien tarpeet samassa rakennuksessa tai ainakin maantieteellisesti lähellä toisiaan olevissa rakennuksissa.⁴⁸ Parhaassa tapauksessa sukupolvien välinen apu ja hoito voi lievittää elämänhallintaan liittyvää stressiä lapsiperheissä, ikääntyneiden yksinäisyyttä ja hyvinvointivaltioon kohdistuvia julkisen talouden paineita.

Nykyään vanhoilla ihmisillä on enemmän vaurautta kuin koskaan aikaisemmin. Heidän sijoituksensa voivat piristää taloutta merkittävästi, jos ne kohdennetaan oikein. Monet ikääntyneistä voivat myös tukea lapsiaan ja auttaa heitä selviytymään taloudellisesta ahdingosta tai hätätilanteista. Tulevaisuudessa myös jakamistalous voisi hyötyä ikäihmisten runsaasta joutilaasta

varallisuudesta, jos he päättäisivät tarjota sitä muiden käyttöön. Yhteiskunnan harmaantuminen saattaa sekä vaatia että edistää kulttuurin muutosta. Yhteiskunta, jossa yhä suurempi osa väestöstä on ikääntyneitä, voi tyytyä olemiseen ainaisen tekemisen sijaan. Tällainen yhteiskunta voi arvostaa mietiskelevämpää, hiljaisempaa ja kiireettömämpää elämää. Ikääntyneiden pitkä ja monipuolinen kokemus auttaa heitä ymmärtämään paremmin ympäröivää maailmaa. Heille on kertynyt viisautta monien taloussuhdanteiden ja yhteiskunnan kehitysvaiheiden aikana.⁴⁹ Osa-aikaisesti työssä käyvillä tai jo eläkkeellä olevilla ikääntyneillä on myös enemmän aikaa tärkeitä sosiaalisia suhteitaan varten. Tällainen kehitys ei ainoastaan tyydyttäisi ikääntyneiden psykologisia ja sosiaalisia tarpeita ja parantaisi heidän hyvinvointiaan, vaan se myös etäännyttäisi yleisiä kulttuurinormeja nykyisestä kiireisestä ja itsekeskeisestä kulutuskulttuurista.

3.4 Koherenttien, yhteisöllisten ja vähähilisten elinympäristöjen kehittäminen

Fyysisten elinympäristöjen suunnittelu on tärkeää kestäväää hyvinvointiin vaikuttava tekijä, koska se vaikuttaa arkielämän monimutkaisuuteen, yhteisöllisyyteen ja ekologiseen jalanjälkeen. Seuraavaksi tarkastelemme näitä vaikutuksia hieman tarkemmin.

Pitkälle kehittyneisiin yhteiskuntiin syntyneen ”monimutkaisuuskulun” (ks. jakso 2.1.) pienentäminen edellyttää koherentimpia ja yksinkertaisempia elinympäristöjä, jotka helpottavat ihmisten henkistä rasitusta. Luonto on erinomainen esimerkki koherentista ympäristöstä. Evoluutio varmistaa, että koskematomassa luonnossa kaikki asiat ovat kohdallaan. Monet tutkimukset ovatkin osoittaneet, että luonnossa oleskelu ja sen läheisyys vaikuttavat myönteisesti sekä terveyteen ja subjektiiviseen hyvinvointiin.⁵⁰ Rakennettu ympäristö voi myös tukea sosiaalista ja psykologista hyvinvointia edistämällä yhteisöllistä vuorovaikutusta muun muassa julkisten puistojen, kävelykatujen ja aukoiden avulla sekä minimoimalla tarpeettoman melun, häiritsevät valot, huonon viitoituksen ja arkkitehtonisten tyyliunten väliset ristiriidat.⁵¹

Ihmisten rajallinen henkinen kapasiteetti ja arkielämän monimutkaisuus olisi otettava huomioon myös uusien teknologisten ratkaisujen, tuotteiden ja prosessien kehittämisessä. Yksinkertainen ja intuitiivinen käyttöliittymä vähentää arkielämän monimutkaisuutta. Esimerkiksi Applen tuotteiden menestys perustuu pitkälti juuri tähän. Myös henkilökohtaisiin tarpeisiin räätälöityjen palveluiden voimaannuttava vaikutus perustuu siihen, että ne säästävät käyttäjiensä aikaa, vaivaa ja henkisiä voimavaroja vähentämällä arkielämän monimutkaisuutta.⁵²

Asuminen ja työmatkaliikenne aiheuttavat suuren osan teollisuusmaiden hiilidioksidipäästöistä.⁵³ Arjen asumis- ja liikennetottumukset muotoutuvat rakennetun ympäristön ja infrastruktuurin mukaan. Hiilijalanjäljen pienentämisessä onkin hyvin tärkeää kehittää sellaisia fyysisiä elinympäristöjä, joissa hiilidioksidipäästöjen vähentäminen on helppoa. Kestävän suunnittelun ensimmäinen vaihe on asumiseen ja liikenneinfrastruktuureihin liittyvä maankäytön suunnittelu. Toinen tärkeä vaihe on yksittäisten talojen ja valittavien liikennemuotojen suunnittelu. Poliittiset päättäjät voivat vaikuttaa suoraan kaavoituskäytäntöihin, kotitalouksien valintoihin taas rakennussäännösten ja erilaisten kannustimien avulla. Julkiset kannustimet ovat erityisen tärkeitä kotitalouksien kestävien valintojen ja uuden yritystoiminnan edistämässä siirryttäessä kohti kestävämpää sosioekonomista mallia. Tämä johtuu siitä, että uusilla vihreillä asumis- ja liikenneratkaisuilla ei ole samanlaisia mittakaavaetuja kuin yhteiskunnan vakiintuneilla ratkaistuilla. Esimerkkejä tällaisista kannustimista ovat muun muassa Ison Britannian hybridautoja koskeva kannustinjärjestelmä sekä Saksan aurinkoenergian syöttötariffi.

3.5 Uusien liiketoimintaekosysteemien kehittäminen

Viime vuosikymmeninä julkisen sektorin roolia on pyritty teollisuusmaissa rajaamaan hyvään makrotalouspolitiikkaan, perinteisten markkinoiden toimintaongelmien vähentämiseen sekä yritystoiminnan yleisten puitteiden kehittämiseen. Tämä markkinaorientoitunut vaihe talouden kehittämisessä seurasi 1970- ja 1980-lukujen perinteisen elinkeinopolitiikan epäonnistumisia, kun hallitukset yrittivät edistää teollisuuden kehitystä valitsemalla ”kansallisia voittajayrityksiä” valtion erityistuen kohteeksi. Tuotantotoiminnan globalisoituminen ja elinkeinoelämän nopea rakennemuutos teollisuusmaissa ovat nyt kyseenalaistaneet vallitsevan lähestymistavan elinkeinopolitiikkaan. Se toimi melko hyvin vakiintuneiden teollisuusklustereiden kanssa ennen nykyistä globalisaation vaihetta, mutta sen avulla ei juuri ole onnistuttu luomaan uusia kasvualoja, jotka voisivat korvata nykyisessä rakennemuutoksessa menetettyä liiketoimintaa.

Monimutkaisten mukautuvien järjestelmien (complex adaptive systems) viitekehys antaa joitakin hyödyllisiä periaatteita uusien kasvualojen kehittämiseen. Talouden kasvanut epävarmuus ja monimutkaisuus korostavat tutkimuksen ja innovoinnin merkitystä resurssien tehokkaan ja polkuriippuvan hyväksikäytön sijaan. Evolutionäärinen malli, jossa korostuvat ”kokeilu”, ”valinta” ja ”kasvu/leviäminen” – näyttäisi sopivan paremmin tällaiseen toimintaympäristöön kuin hierarkkinen suunnittelu, polkuriippuvainen klusterien kehittäminen tai puhtaasti vapaisiin markkinoihin perustuva lähestymistapa. Evolutionäärisessä mallissa voidaan yhdistää hajautettu kokeilutoiminta dynaamiseen jär-

jestelmätason koordinointiin. Palaamme tähän toimintatapaan jaksossa 4.3.

Uusien liiketoimintaekosysteemien mahdollisuuksia voidaan testata pienimuotoisilla ja vähän riskiä sisältävillä kokeiluhankkeilla. Konkreettiset kokeilut voivat innostaa eri sidosryhmiä yhteistyöhön, vahvistaa niiden välistä vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä sekä sitouttaa ne yhteiseen kehitysprosessiin.

Lupaavimmat kokeilutulokset pitää tunnistaa ja valita edelleen kehitettäväksi. Huonosti onnistuneet kokeilut on puolestaan hylättävä nopeasti. Tämä vaatii sitä, että kokeilujen tulosten arvioinnissa ja strategisten valintojen tekemisessä käytetään systemaattista, analyttistä ja keskeiset sidosryhmät mukaan ottavaa lähestymistapaa. Tällaisessa toimintamallissa hyödynnetään parasta saatavilla olevaa tietoa ja osaamista tarpeettomien riskien minimoimiseksi. Parhaiden kokeilujen edelleen kehittäminen ja laajentaminen vaativat tärkeimpien sidosryhmien sitoutumista. Jos kyseinen liiketoiminnan ala on tietointensiiivinen ja siihen liittyy ”kasvavia tuottoja” (increasing returns)⁵⁴, strategisten valintojen oikea ajoitus on ratkaisevan tärkeää. Tällaiseen liiketoimintaan liittyvät edelläkävijän edut – oppimis- ja verkostoedut, positiiviset takaisinkytkennät, systeemin lukittumiset ja polkuriippuvuudet – tekevät varhaisesta markkinoille tulosta ratkaisevan tärkeän pitkän aikavälin kilpailukyvyyn kannalta. Toinen tärkeä menestystekijä on uuden ekosysteemin houkuttelevuus sellaisten tärkeiden täydentävien resurssien kannalta, jotka voivat vahvistaa ekosysteemin tarjoamaa hyötyä asiakkaille. Tästä hyvä esimerkki on kolmen älypuhelinekosysteemin (iPhone, Android ja Microsoft) välinen kilpailu.

Uusien liiketoimintaekosysteemien monimutkaisuus ja monitasoisuus vaativat niiden kehittämiseen osallistuvilta yrityksiltä, järjestöiltä, julkishallinnolta ja muilta keskeisiltä sidosryhmiltä hyvin läheistä yhteistyötä. Ruohonjuuritason kokeilu- ja kehitystoiminta on sovittava yhteen järjestelmätason tuen ja koordinaation kanssa.

Julkishallinto voi tukea uuden kasvualan ja liiketoimintaekosysteemin kehitysprosessia sen eri vaiheissa. Se voi edistää uusia kokeiluja luomalla yhteistoiminta-alustoja, jotka mahdollistavat taustoiltaan ja osaamiseltaan erilaisten asiantuntijoiden monipuolisen vuorovaikutuksen. Radikaalit oivallukset ja keksinnöt syntyvät usein yhteistyönä, kun erilaiset asiantuntijat pystyvät yhdistämään pitkälle erikoistuneen mutta synergistisen osaamisensa intensiivisessä vuorovaikutuksessa. Tällaisten uusien yhdistelmien kannalta hedelmällisimpiä alueita ovat todennäköisimmin nykyisten vahvojen osaamisalueiden reuna-alueet tai niiden väliset alueet. Uudet yhdistelmät parantavat ekosysteemin sopeutumiskykyä luomalla uusia kasvumahdollisuuksia ja monipuolistamalla sen tietopohjaa.

Julkishallinto voi myös helpottaa parhaiden kokeilujen tunnistamista tukemalla niiden suunnittelu- ja arviointiprosesseja. Hyvin suunnitellut koejärjestelyt ja systemaattiset arviointiprosessit auttavat valikoimaan parhaimmat kokeiluhankkeet jatkokokeittämistä varten. Kokeiluhankkeita koskevien strategisten valintojen tulisi olla sellaisia, että kaikki tärkeimmät sidosryhmät voisivat sitoutua niihin, koska ekosysteemien kehittämiseen liittyy systeemisiä ongelmia (system failures), joita ei voi ratkaista ilman keskeisten sidosryhmien panosta. On erityisen tärkeää, että uudella liiketoiminta-alueella toimii jo joitakin lupaavia yrityksiä, jotka voivat muodostaa kehittyvän ekosysteemin ytimen.

Yritykset kärsivät ulkoisvaikutus- ja julkishyödykeongelmista, jos ne yrittävät yksin kehittää uutta liiketoimintaekosysteemiä. Ne eivät saa kuin pienen osan yhteistyöverkoston tuottamista hyödyistä, vaikka maksaisivat suurimman osan sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen tarvittavista kustannuksista.⁵⁵ Edelläkävijäyritysten perässä uudelle liiketoiminta-alueelle tulevien yritysten ei myöskään tarvitse kantaa samoja alkuvaiheen riskejä ja kustannuksia.⁵⁶ Julkishallinto voikin ottaa tärkeän verkostoitumista edistävän roolin ja luoda sopivan kasvualustan uuden liiketoimintaekosysteemin kehittämistä varten. Jotta tällainen ekosysteemi voisi muodostua kestäväksi, on sen sisäisten ja ulkopuolisten tieto- ja resurssivirtojen oltava riittävän vahvoja.

Jotkut nopeasti kehittyvät maat ovat onnistuneet kehittämään uusia liiketoimintaekosysteemejä kansainvälisesti vakiintuneilla toimialoilla.⁵⁷ Niiden toimintamalleissa yhdistyy älykkäällä tavalla kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia koskeva tieto, potentiaalisten kansallisten kilpailuetujen perusteellinen analyysi, paikallinen osaaminen ja yrittäjyysvalmiudet, uusien liiketoiminta-alueiden strategiset valinnat sekä yksityisen ja julkisen sektorin pitkäjänteinen yhteistyö, jolla paikalliset mahdollisuudet kehitetään maailmanluokan liiketoiminnaksi. Näihin kehityshankkeisiin on liittynyt harkittua riskien ottoa, mutta niissä on myös minimoitu tietämättömyydestä johtuvat ”tyhmit riskit”. Niissä on hyödynnetty huolellista paikallisten vahvuuksien ja kansainvälisten markkinoiden ja arvoverkostojen analyysia. Yritykset, joilla on korvaamatonta markkina- ja liiketoimintaosaamista, on otettu mukaan heti alusta alkaen. Monilla teollisuusmailla on jo olemassa tällaiseen toimintamalliin liittyviä elementtejä, mutta ne eivät vielä ole pystyneet yhdistämään niitä systemaattisesti tiettyjen liiketoimintamahdollisuuksien ympärille.

Nykyisissä liiketoiminnan kehittämismalleissa keskitytään usein yksittäisiin yrityksiin, kun taas uusissa lähestymistavoissa pyritään luomaan kilpailukykyisiä liiketoimintaekosysteemejä. Evoluutionaarinen ja systeeminen lähestymistapa on sopiva tapa kehittää kilpailukykyistä liiketoimintaa erittäin monimutkaisessa taloudessa, jossa yritysten menestys riippuu kiinteästi niiden

toimintaympäristön täydentävistä resursseista ja valmiuksista. Tämä toimintamalli perustuu tasapainoiselle näkemykselle yrityksen sidosryhmistä, mikä luo uusia yhteistyösuhteita, yhteistä arvoa (shared value) ja henkilökohtaista hyvinvointia.

3.6 Resurssitehokkuuteen ja aineettomaan kasvuun pyrkiminen

Talouden rakenteiden uudistaminen voi johtaa myös parempaan ekologiseen kestävyteen, jos taloudessa keskitytään aineettoman lisäarvon tuottamiseen. Yhä suurempi osa yrityksistä ja muista organisaatioista pyrkii vähentämään kustannuksiaan parantamalla toimintansa *eko- ja resurssitehokkuutta*. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotetaan entistä arvokkaampia tuotteita ja palveluita aiempaa vähemmällä luonnonvarojen, jätteiden ja saasteiden määrällä. Resurssitehokkuudesta on tullut yrityksille hyvin tärkeää, sillä se pienentää niiden ekologista jalanjälkeä ja samalla parantaa myös niiden mainetta, lisäarvoa, tuottavuutta, kilpailukykyä ja voittoja.

Yrityksmaailman kestäväen kehityksen neuvoston (World Business Council for Sustainable Development)⁵⁸ mukaan resurssitehokkuus käsittää seuraavia asioita:

- tavaroiden ja palvelujen pienempi materiaali- ja energiantensiivisyys,
- uusiutuvien luonnonvarojen maksimaalinen käyttö,
- materiaalien parempi kierrätettävyys,
- tuotteiden parempi kestävyys,
- myrkyllisten materiaalien vähäisempi käyttö, ja
- tuotannon suurempi palveluintensiivisyys.

Resurssitehokkuudesta käytävässä julkisessa keskustelussa painotetaan usein teknologista innovointia, yrityksiä muutoksen aikaansaajina ja luottamusta markkinaehtoisiin ratkaisuihin. Myös poliittiset päättäjät voivat toimia aktiivisesti vähentämällä ympäristölle haitallisten raaka-aineiden ja energialähteiden, lähinnä fossiilisten polttoaineiden, tukia.⁵⁹ Kuluttajat puolestaan voivat vaikuttaa yrityksiin valitsemalla sellaisia tuotteita ja palveluita, joiden elinkaaren aikainen resurssien käyttö on mahdollisimman pieni. Parantuneen resurssitehokkuuden myönteiset vaikutukset menetetään kuitenkin helposti, jos se lisää kulutusta ja tuotantoa muualla (rebound effect). Tämän välttämiseksi tarvitaan kulutuskulttuurin ja tuotantomallien muutosta.

Palvelujen kasvava osuus voi pitkälle kehittyneissä kansantalouksissa vähentää talouskasvun materiaali- ja energiaintensivisyyttä. Palveluiden osuuden kasvua edistävät taloudellisen toiminnan kasvava erikoistuminen, monimutkaisuus ja epävarmuus. Ne nostavat talouden *liiketoiminta- ja hallintokustannuksia* suhteessa tuotantokustannuksiin, kun tuotantoprosessien toisistaan riippuvien osien ja tapahtumien määrä kasvaa ja tuotantoverkostojen käyttäytyminen tulee entistä vaikeammin ennakoitavaksi. Tällainen kehitys on selvästi nähtävissä esimerkiksi liiketoiminta- ja koordinoitukustannusten sekä hallintoihin liittyvän työvoiman tasaisesti kasvavana osuutena Yhdysvaltain taloudessa 1800-luvun lopulta lähtien.⁶⁰

Kasvat liiketoiminta- ja hallintokustannukset ovat johtaneet uusiin palveluihin, jotka keskittyvät niiden vähentämiseen. Monet uudet palvelut pyrkivät vähentämään pitkälle erikoistuneiden ja epävarmojen talouksien liiketoimintakustannuksia. Esimerkkejä ovat hakukoneet (Google, Yahoo jne.), kaupankäyntialustat (eBay, Amazon jne.), rahoituksen välittäjät ja välitysyrietykset, vakuutus- ja takuuyhtiöt, luokituslaitokset sekä tuote- ja markkinatietojen välittäjät. Mitä monimutkaisempi ja epävarmempi talous on, sitä epätäydellisemmät tiedot markkinatoimijoilla on ja sitä enemmän tällaisille palveluille on kysyntää.

Talouden ja yhteiskunnan kasvava vauraus, valinnanvara, erikoistuminen, monimutkaisuus ja epävarmuus aiheuttavat uusia hallintaan liittyviä ongelmia yhteiskunnan kaikilla tasoilla. Ihmisten osalta tämä kehitys on johtanut jatkuvaan kiireeseen ja kasvaviin elämänhallinnan ongelmiin, kun he yrittävät hallita yhä monimutkaisemmaksi käyvää elämäänsä rajallisen henkisen suorituskyvyn ja ajan puitteissa.⁶¹ Kuten edellä todettiin, sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden merkitys hyvinvoinnissa korostuu, kun inhimilliset perustarpeet ovat tulleet tyydytetyksi ja elämänhallinnan ongelmat kasvavat. Esimerkiksi sosiaalisen median ja uusien hyvinvointipalvelujen nopea kasvu perustuu näihin tarpeisiin. Niitä on useimmiten vaikea tyydyttää materiaalisella kulutuksella.⁶² Nämä esimerkit ovat todennäköisesti vain jäävuoren huippu. Hyvinvointitutkimukset viittaavat siihen, että pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa olisi valtavasti piilevää kysyntää yksilöille, kotitalouksille ja yhteisöille tarjottaville palveluille, jotka voisivat vahvistaa sosiaalisia suhteita, vähentää arkielämän henkistä kuormittavuutta, tukea elämänhallintaa ja tarjota mielekkäitä osallistumismahdollisuuksia yhteiskunnalliseen toimintaan. Väestön ikääntyminen tulee todennäköisesti lisäämään tällaisten palvelujen kysyntää entisestään.

Talouden kasvava erikoistuminen, monimutkaisuus ja epävarmuus asettavat haasteita myös organisaatioiden hallinnalle. Ne ovat vastanneet tähän haasteeseen keskittymällä ydintoimintaansa ja käyttämällä ulkopuolisia palveluita pääliiketoimintansa

ulkopuolella, kuten kunnossapidossa, korjauksissa, teknisessä tuessa, koulutuksessa, konsultoinnissa, integroinnissa ja täytöntöönpanossa sekä räätälöinnissä. Näistä palveluista on samalla tullut tärkeä tulonlähde monille palvelu- ja teollisuusyrityksille.⁶³

Myös palveluiden digitalisointi tarjoaa mahdollisuuden nykyistä aineettomampaan kasvuun. Digitaaliset palvelut kasvavat sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla. Monet edellä mainituista täydentävistä palveluista voidaan toimittaa digitaalisesti. Uuden tieto- ja viestintäteknologian tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään kuitenkin yhä huonosti monilla aloilla, koska vanhat organisatoriset ja institutionaaliset normit ja rakenteet eivät tue uuden teknologian käyttöä riittävästi. Uusi teknologinen paradigma edellyttääkin täydentäviä organisatorisia, sosiaalisia, institutionaalisia ja systeemisiä innovaatioita.⁶⁴

Erittäin monimutkaiset ja epävarmat järjestelmät suosivat usein kokonaisten palvelujärjestelmien ostamista fyysisten tuotteiden hankkimisen sijaan.⁶⁵ Tällaisilla tuote-palvelujärjestelmiä hankkimalla voidaan saada hallintakustannusten osalta kaikki samat edut kuin ulkoisia palveluja käyttämällä. Lisäksi niillä säästetään tavaran omistamisesta ja käytöstä aiheutuvat suorat rahoitus- ja henkilöstökustannukset. Tietokoneohjelmat palveluina -malli ja pilvilaskenta ovat hyviä esimerkkejä tällaisista palveluista. Esimerkki perinteisemmältä teollisuudenalalta on Rolls Roycen *Power-by-the-Hour* -konsepti, jolla myydään lentokonemootoreiden ongelmatonta toimintaa tuntitaksalla. Mallissa Rolls Royce omistaa moottorit ja varmistaa, että ne toimivat ongelmitta asiakkaan lentokoneissa.

Tavaroiden omistamista korvaavat palvelut kasvattavat osuuttaan myös kuluttajamarkkinoilla. Pitkälle kehittyneissä yhteiskunnissa yhä useammat ihmiset alkavat väsyä massakulutuskulttuuriin. Etenkin nuoremmat sukupolvet, jotka eivät ole vanhempiensa tavoin kärsineet materiaalisesta niukkuudesta lapsuudessaan, ovat yhä halukkaampia siirtymään "jakamistalouteen" (sharing economy) tai "yhteisölliseen kuluttamiseen" (collaborative consumption). Siinä tavaroita jaetaan, lainataan, vuokrataan ja kierrätetään eikä niitä enää tarvitse ostaa itselleen.⁶⁶ Jakamistalouden hyödyntäminen on huomattavasti helpottunut uusien nettipalvelujen ansiosta, jotka edistävät kysynnän ja tarjonnan kohtaamista ja luovat tarvittavaa luottamusta ostajien ja myyjien välille.

Tavaroiden ostamisen korvaaminen palveluiden lisäkäytöllä tuottaa ihmisille samat käyttöarvot ja on kestävä kehityksen kannalta monella tapaa hyödyllistä:

- Sillä säästetään materiaalisia resursseja ja energiaa, koska niiden käyttö tehostuu.

- Sillä edistetään laadukkaiden ja pitkään kestävien tuotteiden kehittämistä, koska palveluiden tuottajat vaativat niitä.
- Sillä säästetään tavaroiden ostamiseen, ylläpitoon, varastointiin ja korjaamiseen käytettävää aikaa, henkisiä voimavaroja ja pääomaa.
- Lisäksi sillä luodaan arvokkaita sosiaalisia verkostoja ja sosiaalista pääomaa.

3.7 Kaikkien sidosryhmien huomioon ottaminen yritystoiminnassa

Yritysten nykyinen hallintomalli, jossa painotetaan lyhytaikaisia voittoja ja omistaja-arvon maksimointia, ei tue kestäväää kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityshallinnon tutkijat totesivat jo ennen nykyistä rahoitus- ja talouskriisiä, että tasapainoisempi hallintomalli olisi yrityksissä tarpeen.⁶⁷ Lupaavin lähestymistapa yritysten uudeksi hallintoparadigmaksi on *sidosryhmämalli*, jossa pyritään tasapainottamaan yrityksen tärkeimpien sidosryhmien edut entistä paremmin. Tämän mallin merkitys yritysten kilpailukyvyille on kasvanut tuotantoprosessien monimutkaisuuden, keskinäisriippuvuuden ja avoimuuden lisääntyessä sekä yritysten keskeisten sidosryhmien – eli asiakkaiden, työntekijöiden, yhteistyökumppanien, sijoittajien ja kansalaisaktiivien – liikkuvuuden kasvaessa. Yrityksen *houkuttelevuudesta* suhteessa avainsidosryhmiin on tullut keskeinen kilpailuetu.⁶⁸

Omistaja-arvomallin tärkeimmät kannattajat esittävät, ettei sidosryhmämalli voi toimia hyvin, koska yrityksen johto voi aina selittää huonot tulokset sillä, että se on kiinnittänyt huomiota muiden sidosryhmien etuihin. Heidän mukaansa yritystoiminnalla on oltava yksi ainoa päämäärä (voitto), johon nähden johdon suoritusta voidaan arvioida.⁶⁹ Tällöin kuitenkin oletetaan, että muita sidosryhmiä voidaan kohdella miten tahansa yritys haluaa niiden vetämättä pois tukeaan. Tämä oletus ei enää päde nykyaikaisessa avoimessa taloudessa, jossa avainresurssit ovat hyvin liikkuvia ja sidosryhmät voimakkaita.

Pitkälle erikoistuneessa ja verkostoituneessa taloudessa yksikään yritys ei voi enää saavuttaa pitkäaikaista menestystä ilman tärkeimpien sidosryhmiensä tukea. Sidosryhmämalli edistää luottamusta ja pitkäaikaista yhteistyötä, joita tarvitaan kilpailukykyisissä liiketoimintaekosysteemeissä. Sidosryhmäsuuntautuneet yritykset pyrkivät luomaan ”yhteistä arvoa” (shared value), jolloin on mahdollista yhdistää voitollinen liiketoiminta ja yleisen hyvän tuottaminen.⁷⁰ Sidosryhmämallia noudattavat yritykset kiinnittävät enemmän huomiota toimintansa ulkoisvaikutuksiin. Ne pyrkivät maksimoimaan toimintansa myönteiset ja minimoimaan negatiiviset ulkoisvaikutukset.

Sidosryhmämallissa yritysten on ymmärrettävä ja otettava entistä paremmin huomioon niiden ihmisten ja paikallisyhteisöjen tarpeet, joiden kanssa ne ovat tekemisissä. Yhteisen arvon luominen edellyttää ihmiskesteistä ja paikallisen toimintaympäristön huomioon ottavaa toimintamallia kaikkien sidosryhmien kanssa. Sen on kunnioitettava jokaisen yksilön ja sidosryhmäyhteisön arvoa ja pyrittävä tukemaan heidän hyvinvointiaan kaikissa yhteyksissä. Yksilöitä kohdellaan aktiivisina toimijoina, jotka ovat kykeneviä ja halukkaita osallistumaan yhteisten ratkaisujen ja tuotantotapojen kehittämiseen. Paikallisiin vahvuuksiin ja osaamiseen perustuvalla sidosryhmämallilla voidaan lisätä paikallisyhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia ja tehdä kansainvälisestä liiketoiminnasta entistä kestävämpää.⁷¹

Paikallisella sidosryhmämallilla voidaan yksilöiden ja paikallisyhteisöjen vaikutusmahdollisuuksien parantamisen ohella myös edistää innovaatioita ja tuoteparannuksia monipuolistamalla ja syventämällä yrityksen tietopohjaa. Sillä voidaan tukea sosiaalista ja ekologista kestävyttä luomalla uusia työpaikkoja, kehittämällä paikallisia taitoja ja valmiuksia, parantamalla tuotantoprosessien avoimuutta, vähentämällä kuljetuksen tarvetta ja edistämällä energian, aineen ja jätteen suljettujen kiertojen kehittämistä. Resurssitehokkuus on yhä houkuttelevampi mahdollisuus kustannussäästöjen ja ympäristöhyötyjen kannalta. Hajautetummat paikalliset tuotantoprosessit parantavat myös päätöksenteon tietopohjaa ja yhteiskunnan iskunkestävyyttä (resilienssiä) yhä epävarmemmassa ja monimutkaisemmassa maailmassa.

3.8 Inhimilliseen pääomaan sijoittaminen

Monet tutkijat ovat esittäneet, että yhä monimutkaisemmat ja epävarmemmat elinympäristöt vaativat ihmisiltä uudenlaisia tietoja ja taitoja.⁷² Erityisesti on kasvanut tarve laajalle yleissivistykselle ja tietopohjalle, poikkiteieteellisille viitekehyksille sekä erilaisen tiedon yhdistelyvalmiuksille. Yleisosajille ja tiedon syntetisoijille on kasvavaa kysyntää.⁷³ Pitkälle kehittyneiden yhteiskuntien yhä erikoistuneempi tietopohja edellyttää meta-kognitiivisia taitoja, joiden avulla ihmiset voivat tunnistaa, yhdistellä ja syntetisoida tarpeellista tietoa eri lähteistä sekä tehdä samalla yhteistyötä muiden kanssa.⁷⁴ Ihmiset tarvitsevat kokonaisvaltaisempaa, ihmissuhteisiin liittyvää ja kontekstuaalista ”systeemiälyä”, jotta he selviytyvät nykypäivän monimutkaisessa ja alati muuttuvassa maailmassa.⁷⁵ Valitettavasti systeemiälyn kehittäminen ei ole helppoa.⁷⁶

Yksilön laaja tietopohja ja kognitiivinen viitekehys ovat välttämättömiä, mutta eivät riittäviä nykypäivän pitkälle erikoistuneessa työelämässä ja tietoyhteiskunnassa. Erikoistunut tieto ja

asiantuntemus ovat hyvin arvostettuja pitkälle verkostoituneessa työelämässä.⁷⁷ Nyky-yhteiskuntien pitkälle erikoistunut ja monimutkainen luonne luo usein myös arkielämässä haasteita, joihin vastaamiseksi tarvitaan erityisiä tietoja ja taitoja. Esimerkiksi käy pitkälle kehittyneen tietotekniikan käyttöön usein liittyvät ongelmat. Monet ihmiset, etenkin vanhempien sukupolvien edustajat, tuntevat itsensä avuttomiksi tällaisten ongelmien kanssa. Samaan aikaan työntekijöiden tuottavuus riippuu yhtä enemmän tietotekniikan tehokkaasta hyödyntämisestä.⁷⁸ Yksilön ihanteellinen tietopohja onkin todennäköisesti T:n muotoinen – laaja mutta myös syvä jonkin tietyn alan osalta.

Taloudessa, yhteiskunnassa ja arkielämässä tarvittavien taitojen muuttuminen aiheuttaa huomattavia sopeutumispaineita vakiintuneille koulutusjärjestelmille. Ihmiset tarvitsevat erilaisia tietoja ja taitoja kuin ennen, ja on todennäköistä, että työmarkkinoilla tarvittavat taidot muuttuvat heidän elämänsä aikana. Samaan aikaan uusi tietotekniikka tarjoaa laajoja mahdollisuuksia uusiin pedagogisiin lähestymistapoihin. Tämän vuoksi koulutusjärjestelmiä on kehitettävä kiireellisesti ja laajennettava kohti elinikäistä oppimista. Inhimilliseen pääomaan tehtävät investoinnit ovat monimutkaisessa ja epävarmassa tietoyhteiskunnassa kestävään hyvinvoinnin avain.

3.9 Taloudellisen kilpailukykyyn parantaminen

Teollisuusmaiden kansantaloudet ovat avoimia järjestelmiä, joiden asema kansainvälisissä tuotantojärjestelmissä vaikuttaa merkittävästi niiden menestykseen. Jos tietyn maan yrityksillä on merkittävä asema kansainvälisessä liiketoiminnassa, jonka tuottavuus on korkealla tasolla ja kasvaa nopeasti, sen elintaso kehittyä todennäköisesti suotuisammin kuin silloin, jos kyseessä olevan maan yritykset erikoistuisivat hinta- ja kustannusherkkiin aloihin, jotka ovat usein työvoimavaltaisia ja hyödyntävät kypsiä teknologioita. Maan teollisen toiminnan luonne ja elinkeinorakenne vaikuttavat ratkaisevasti sen kokonaistuottavuuden tasoon ja kasvuun - ja siten elintasoon.

Tämä korostaa kansainvälisen kilpailukykyyn merkitystä taloudelliselle kestävyydelle.⁷⁹ Taloudellisen erikoistumisen ja institutionaalisten jäykkyyksien vuoksi pitkälle kehittyneet taloudet ovat erityisen herkkiä kilpailukykyyn menetykselle kansainvälisesti kilpailuilla aloillaan. Jos hintojen alentamista ei voida institutionaalista tai taloudellisista syistä johtuen käyttää kilpailukykyyn palauttamiseen, kansainvälisen kilpailukykyyn menetys johtaa työttömyyteen, fyysisten tuotantopanosten vajaakäyttöön, verotulojen menetykseen, tuotantopanosten hintojen ja palkkojen laskuun sekä lopulta matalampaan elintasoon.

Vaikka kustannusten ja hintojen alentamista voitaisiinkin käyttää kotimaisten yritysten kilpailukykyyn palauttamiseen lyhyellä aikavälillä, ei se kuitenkaan ole pitkälle kehittyneessä yhteiskunnassa kestävä strategia pitkällä aikavälillä. Tällainen strategia pakottaa kansantalouden kilpailemaan jatkuvasti alhaisilla kustannuksilla ja hinnoilla kehittyvien maiden kanssa, joissa tuotanto- ja työkuustannukset ovat lähtökohtaisesti alempia. Lisäksi pitkälle kehittyneen yhteiskunnan harjoittama hintakilpailu saattaa vääristää vähemmän kehittyneiden maiden taloudellista kehitystä. Tämä strategia kiinnittää päättäjien ja yritysten päähuomion hintoihin ja kustannuksiin sekä vähentää yritysten kiinnostusta innovointiin tilanteessa, jossa kestävä kilpailuetu perustuu tuotteiden ja palveluiden ylivoimaiselle lisäarvolle. Alhaisia kustannuksia ja hintoja painottava kilpailukykystrategia heikentää pitkällä aikavälillä maan kykyä tuottaa korkean lisäarvon tuotteita ja palveluita, mitä tarvitaan korkean elintason säilyttämiseen.

Kilpailukyky on systeeminen ilmiö. Yritysten kilpailukyky riippuu sekä niiden omista kilpailueduista myös niiden toimintaympäristön tarjoamista kilpailueduista sekä siitä, miten tehokkaasti nämä edut osataan yhdistää.⁸⁰

Tärkeimmät kansalliseen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ovat:⁸¹

- tuotantopanokset (työvoima, osaaminen, infrastruktuuri, finanssipääoma, luonnonvarat),
- teknologia (innovaatiot ja niiden leviäminen),
- organisaatioiden tehokkuus (resurssien kohdentuminen, tekninen tehokkuus, koordinaatio, sopeutuminen),
- hyödykemarkkinoiden piirteet (kysyntärakenteet, kilpailutilanne),
- kansainvälinen liiketoiminta (kauppa, ulkomaiset investoinnit, strategiset liittoutumat),
- institutionaaliset puitteet (lait ja asetukset, sääntely ja kulttuurinormit), ja
- julkishallinnon rooli ja tehtävät.

Näistä tekijöistä viisi ensimmäistä muodostavat talouden teknis-taloudellisen ytimen. Kaksi viimeistä taas määrittelevät yritystoiminnan puitteet. Kaikki kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät riippuvat kiinteästi toisistaan paikallisten olosuhteiden mukaan. Kestävä kilpailukyky ja elinvoimainen talous syntyvät näiden tekijöiden jatkuvasta kehittämisestä.

Edellä esitettyjen kilpailutekijöiden luonne on muuttunut nykyisessä maailmantalouden murroksessa. Tärkeimmät tuotantopankokset ovat nykyään pitkälle kehittyneitä ja ihmisten luomia (esim. tieto ja osaaminen vs. luonnonvarat), tieto- ja viestintäteknologiasta on tullut uuden tuotantoparadigman ydinteknologia, organisaatiot ovat muuttuneet jäykistä hierarkioista joustaviksi yhteistyöverkostoiksi ja tuotemarkkinat ovat pirstaloituneet yhä erikoistuneemmiksi tuotesegmenteiksi. Samaan aikaan kansainvälinen kilpailu on lisääntynyt ja kansainvälinen liiketoiminta on muuttunut perinteisestä suhteellisiin etuihin perustuvasta kaupankäynnistä kohti ulkomaille tehtyjä suoria investointeja ja kansainvälisiä yhteistyöverkostoja. Nykyään taloudellisen kilpailukyvyyn ja kestävään hyvinvoinnin keskeisiä haasteita ovat elinkeinoelämän uudistumiskyky sekä sodanjälkeisten instituutioiden ja julkishallinnon rakenteellinen uudistuminen. Palaamme tähän haasteeseen jaksossa 4.

3.10 Kestävämmän kulttuurin oppiminen

Kestävään yhteiskunnan kehittäminen riippuu viime kädessä kollektiivisista oppimisprosesseista, joilla yhteiset ajattelumallit, arvot ja käyttäytymisnormit muuttuvat. Jos nämä henkiset rakenteet eivät muutu, ei myöskään tehdä uudenlaisia päätöksiä, joiden vaikutuksesta yhteiskunta muuttuu. Näin ollen kestävään hyvinvoinnin saavuttamiseksi tarvitaan kulttuurisen paradigman muutos.⁸² Tässä raportissa esitetyt kestävyysongelmat korostavat seuraavien tekijöiden merkitystä:

- systeeminen lähestymistapa reduktionistisen analyysin sijaan,
- henkinen hyvinvointi aineellisen omaisuuden keräämisen sijaan,
- henkilökohtainen aika ja henkisen koherenssin tunne elämän ruuhkautumisen ja kiireisyyden sijaan,
- ihmislähtöinen ”vetovoima” ja ”houkuttelevuus” tuotantosuuntautuneen ”työntövoiman” sijaan,
- tulevaisuuden visiointi ja kokeiluhankkeet hierarkkisen ylhäältä-alas suunnittelun ja toteutuksen sijaan,
- laadukkaat tuotteet ja hyvä palvelu alhaisten hintojen ja kertakäyttökulttuurin sijaan,
- tiivis yhteistyö ja sosiaaliset suhteet ankaran kilpailun ja kasvottomien markkinoiden sijaan,

- luonnon ja yhteisten varojen suojeleminen niiden vapaan hyväksikäytön sijaan,
- kansalaisyhteiskunnan osallistumiseen, paikallisyhteisöihin ja yhteisresursseihin perustuvat ratkaisut yritysten ja julkisen sektorin tuotannon rinnalla, ja
- ikäihmisten pitäminen yhteiskunnan aktiivisina jäseninä ja hyödyllisinä toimijoina eikä julkistalouden ongelmana.

Vakaissa olosuhteissa kulttuuriset arvot muuttuvat hitaasti. Nykyinen taloudellinen ja ekologinen kriisi luo kuitenkin mahdollisuuden nopeampaan arvojen muutokseen.⁸³ Monet ovat huolissaan kasvavista talous- ja ympäristöongelmista ja ovat vaikeuksissa arkielämänsä hallinnan kanssa. Tämä aiheuttaa monen mielessä epämiellyttävää hämmennystä (kognitiivista dissonanssia) mikä pohjustaa maaperää kulttuurin arvojen muutokselle. Ihmiset eivät vielä ole oppineet elämään hyvää ja tasapainoista elämää uudenlaisessa toimintaympäristössä – ”olemme kaikki kuin muukalaisia vieraassa maassa”.⁸⁴ Oppimisprosessien nopeuttaminen on siis kiireellinen haaste. Erityisesti ihmisten olisi ymmärrettävä nykyistä paremmin päivittäisten valintojensa pitkän aikavälin vaikutukset kanssaihmiisi ja luontoon. Psykologiset ja hyvinvointitutkimukset viittaavat siihen, että arjen valintojen lyhytjänteisyys ja itsekkyyks ovat nyky-yhteiskunnissa huomattavia ongelmia.⁸⁵ Yksilöiden valinnat kumuloituvat helposti suuriksi yhteiskunnallisiksi ongelmiksi joko ajan kuluessa tai sitten suuressa joukossa, kun lukuisat ihmiset tekevät samanlaisia päätöksiä. Hyviä esimerkkejä tästä ovat liikalihavuus ja ympäristöongelmat. Meidän olisi opittava sopeuttamaan arkielämämme paremmin oman kehomme ja mieleemme sekä muiden ihmisten ja luonnon tarpeisiin. Suomen ja muiden pohjoismaisten hyvinvointiyhteiskuntien arvo-orientaatiot ovat jo melko hyvin sopusoinnussa kestävään hyvinvoinnin kanssa. Tätä tarkastellaan jäljempänä jaksossa 5.

3.11 Iskunkestävyyden vahvistaminen

Kuten edellä todettiin, yhteiskunnallisten järjestelmien kasvanut epävarmuus, erikoistuminen, keskinäisriippuvuus ja monimutkaisuus ovat haastaneet vakiintuneet hallintamallit yhteiskunnan eri tasoilla (yksilöt, organisaatiot, hallitukset, ylikansalliset instituutiot). Kun nämä organisatoriset trendit ovat yhdistyneet voimakkaaseen tehokkuuden tavoitteluun on yhteiskunnan järjestelmistä tullut entistä haavoittuvampia ja alttiimpia odottamattomille shokeille ja kriiseille – eli ”mustille joutsenille”.⁸⁶

Monimutkaisten yhteiskunnallisten järjestelmien haavoittuvuus on viime aikoina paljastunut finanssikriisin, arabikevään,

Fukushiman ydinvoimaonnettomuuden, erilaisten pandemioiden, syyskuun yhdennentoista päivän terrori-iskujen sekä laajojen sähkökatkosten johdosta. Joidenkin tutkijoiden mukaan ihmiskunta on saavuttanut pisteen, jonka jälkeen positiivisen kehityksen jatkuminen edellyttää entistä monimutkaisempaan maailmaan paremmin sopivan kulttuurin ja hallintomallien kehittämistä. Siinä epäonnistuminen johtaisi suureen kriisiin tai jopa yhteiskuntien romahtamiseen.⁸⁷

Odottamattomien kriisien esiintymistiheyden kasvu viittaa siihen, että iskunkestävyys – eli järjestelmän kyky palautua tai jopa hyötyä odottamattomasta iskusta – on kestävään hyvinvoinnin kannalta aiempaa tärkeämpää arvaamattomassa nykymaailmassa. Vaikka systeemisiiä shokkeja ei voi ennustaa, jotkut kompleksisuustutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että niitä voidaan ennakoita. Heidän mukaansa järjestelmän monimutkaisuuden ja sen hallintamallin monimutkaisuuden välinen ero – ”monimutkaisuuskilu” – antaa viitteitä järjestelmän alttiudesta yllättäville shokeille. Odottamattomat suuret kriisit ovat heidän mukaansa seurausta ”monimutkaisuuden ylikuormasta”.⁸⁸

Kasvaneen epävarmuuden ja monimutkaisuuden haastaessa yhteiskunnallisia järjestelmiä niiden iskunkestävyyttä voidaan parantaa kahdella tavalla. Ensimmäinen niistä perustuu *riittävän monimuotoisuuden lakiin*, jonka mukaan on pyrittävä kaventamaan rakenteellista kompleksisuuskilua. Toisessa lähestymistavassa pyritään parantamaan hallintaprosesseja niin, että ne olisivat ennakoivampia ja mukautumiskykyisempiä.

Rakenteellisessa lähestymistavassa pyritään joko yksinkertais-tamaan tarkastelun kohteena olevaa järjestelmää ja vähentämään yksittäisten päätöksentekijöiden kognitiivista kuormaa tai tekemään hallintamallista aiempaa pidemmälle kehittynyt ja monimutkaisempi, jotta se vastaisi paremmin järjestelmän kasvanutta monimutkaisuutta. Olemme jo edellä käsitelleet esimerkkejä tällaisista ratkaisuista, niitä ovat esimerkiksi: kokeilut, hajautetut ja moduuleista koostuvat rakenteet, uusien käyttäytymisvaihtoehtojen luominen, avoin data ja avoin innovointi, osallistavat menetelmät, yhteistyöverkostot ja erilaiset varajärjestelmät.⁸⁹ Monimutkaisempia ja sopeutuvaisempia hallintamalleja voidaan kehittää myös luomalla yhteistyöympäristöjä ja -areenoja, jotka edistävät tiivistä vuorovaikutusta sellaisten asiantuntijoiden kesken, joiden osaaminen on sopivalla tavalla erilaista mutta silti toisiaan täydentävää. Tällaiset organisaatio-rajat ylittävät ratkaisut lisäävät järjestelmän monimuotoisuutta edistämällä radikaaleja uusia oivalluksia ja keksintöjä. Ne tuovat sen ”lähelle kaaosta” (edge of chaos), missä tilassa järjestelmät ovat sopeutuvaisimpia.⁹⁰

Toinen strategia järjestelmien iskunkestävyyden parantamiseksi on niiden hallintaprosessien ja -tapojen sopeuttaminen yhä

monimutkaisempaan ja epävarmempaan toimintaympäristöön. Tavoitteena on järjestelmän jatkuva asteittainen sopeuttaminen, mikä estää jäykkyyksien ja ristiriitojen kumuloitumista, josta suuret shokit viime kädessä johtuvat. Tällöin on vältettävä järjestelmän liiallista tasapainottamista.⁹¹ Säännölliset kohtuulliset häiriöt, stressitekijät ja epävakaisuus ovat eduksi, koska ne aiheuttavat *kognitiivista dissonanssia*, joka on uudistumiseen tarvittavien oppimisprosessien edellytys. Häiriöt, ristiriidat ja ongelmat myös motivoivat ihmisiä uudistumaan,⁹² monipuolistavat saatavilla olevaa tietämystä ja valmiuksia sekä vapauttavat resursseja uudelleen sijoittamista varten. Lisäksi monimutkaisuuden ja epävarmuuden hallintatapoihin liittyy kokonaisvaltaisemman ymmärryksen kehittäminen järjestelmästä; sen riippuvuussuhteista, takaisinkytkennöistä (ylianalyysitasojen, sektorien ja ajanjaksojen), heikkouksista ja merkittävien muutosten kynnsarvoista; sekä shokkien mahdollisista seurauksista.⁹³

Lisäksi iskunkestävät hallintamallit käsittävät ennakointi-, arviointi- ja nopean palautteen järjestelmiä, jotka ilmoittavat aikaisessa vaiheessa järjestelmään kertyvistä riskeistä ja uusien mahdollisuuksien avautumisesta. Järjestelmän iskunkestävyyttä parantavat myös osallistujien luottamus, vuoropuhelu, yhteistyö ja erimielisyyksien sietokyky.⁹⁴ Ihmisten iskunkestävyys ja hyvinvointi taas edellyttävät henkisen koherenssin tunnetta – elämän ymmärrettävyyttä, hallittavuutta ja merkityksellisyyttä.⁹⁵ Iskunkestävyyttä voidaan parantaa myös strategialla, jossa ollaan hyvin varovaisia sellaisilla aloilla, joissa huomattavat negatiiviset yllätykset ovat mahdollisia, ja ottamalla paljon pieniä riskejä sellaisilla aloilla, joilla suuret myönteiset yllätykset ovat mahdollisia.⁹⁶

Järjestelmien iskunkestävyyden parantaminen ei ole poliittisesti helppoa. Edellä kuvatut toimenpiteet heikentävät yleensä järjestelmän tehokkuutta, kun taas niiden hyödyt toteutuvat vasta pitkällä aikavälillä. Lisäksi toimenpiteiden täytäntöönpanon onnistuminen riippuu hyvin paljon toimintaympäristöstä. Iskunkestävyyden parantamiseen tarvitaankin yleensä uudenlaisia johtajia, jotka osaavat taidokkaasti luoda ja aktivoida monimutkaisia toimijaverkostoja, jotka ylittävät järjestelmän tasot ja organisaatioajat.⁹⁷

Luonnonevoluutio tuottaa iskunkestävyydeltään vahvimmat järjestelmät. Ei olekaan mikään yllätys, että iskunkestävyydeltään vahvoissa järjestelmissä ja hallintomalleissa jäljitellään usein evoluutioprosesseja. Seuraavissa jaksoissa tarkastellaan julkishallinnon uutta roolia, jossa hyödynnetään evolutionääristä lähestymistapaa.

4.

Kestävyyteen siirtyminen

Taloustieteilijöiden keskuudessa vallitsee laaja yhteisymmärrys siitä, että julkishallinnon kaksi päätehtävää ovat *talouden kokonaistehokkuuden* parantaminen sekä *yhteiskunnallisen epätasa-arvon* vähentäminen. Ensimmäinen tehtävä juontaa juurensa tietyistä markkinoiden toimintaongelmista, jotka estävät markkinataloutta saavuttamasta täyttä potentiaaliaan ja tehokkuuttaan ilman julkishallinnon apua. Taloustieteilijät katsovat ympäristön kestävyysliittymiä ongelmat osaksi taloudellisen tehokkuuden haastetta (mm. negatiiviset ulkoisvaikutukset, julkishyödykeongelmat ja yhteisesti omistettujen resurssien ongelma). Toinen tehtävä liittyy perinteisen hyvinvointivaltion toimintoihin, jotka tekevät markkinatalouden tuotoksista yhteiskunnallisesti hyväksyttävämpiä huolehtimalla muun muassa peruskoulutuksesta, terveydenhuollosta ja sosiaaliturvasta. Monilla näistä tehtävistä on positiivisia sivuvaikutuksia, sillä ne parantavat usein myös talouden tehokkuutta. Globaalien kilpailun kiristyminen ja julkisen talouden kasvavat ongelmat ovat viime vuosina siirtäneet politiikan painopistettä talouden tehokkuuteen (kilpailukykyyn ja kasvuun) liittyviin julkishallinnon tehtäviin. Samaan aikaan uudet poliittiset haasteet ovat tehneet teollisuusmaiden vanhoista hallintomalleista entistä tehottomampia (ks. 2. jakso).

Julkishallinnon talouden tehokkuutta edistävää roolia tarkasteltaessa on olemassa kolme eri koulukuntaa: uusklassiset taloustieteilijät, makrotaloustieteilijät sekä kolmas, melko heterogeeninen ryhmä taloustieteilijöitä, joita voidaan kutsua ”makro-organisatoriksi” taloustieteilijöiksi.⁹⁸ Kaikkien kolmen ryhmän mukaan julkishallinnon rooli voidaan johtaa markkinoiden toimintaongelmista. Koulukunnat eroavat toisistaan vain sen suhteen mitä ne pitävät merkittävänä markkinapuutteina ja miten yleisinä ne niitä taloudessa pitävät.

Maailmantalouden kasvanut epävarmuus, erikoistuminen, monimutkaisuus, osaamisintensiivisyys ja globalisoituminen ovat lisänneet sekä markkinoiden että julkishallinnon toimintaongelmien yleisyyttä.⁹⁹ Tämän johdosta poliittisten päättäjien on kiinnitettävä huomiota näihin ongelmiin päätöksenteossaan. Lisäksi heidän on tehtävä tiivistä yhteistyötä yritysten ja kansalaisyhteiskunnan kanssa, jotta kuhunkin hallinnan haasteeseen ja toimintaympäristöön voidaan löytää parhaiten sopiva hallintamalli. Tähän tarvitaan uutta *mahdollistavaa roolia* (stewardship role) julkishallinnolle.

4.1 Julkishallinnon mahdollistava rooli

Ihmiskunta on ajan kuluessa kehittänyt erilaisia organisoitumistapoja erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Tällaisia ovat mm. perheet, heimot, kyläyhteisöt, markkinat, yritykset, yhteistyöverkostot, yhdistykset ja julkishallinnon eri tasot. Kullakin näistä hallintamalleista on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka riippuvat niiden tehtävistä ja toimintaympäristöstä. Monet hallintatavat voivat toimia maantieteellisesti usealla eri ulottuvuudella: paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Suurta osaa markkinoiden toimintaongelmista on onnistuneesti ratkottu erilaisilla hallintamalleilla historian eri vaiheissa ja erilaisissa sosioekonomisissa toimintaympäristöissä. Näin ollen markkinoiden toimintaongelmien olemassaolo ei automaattisesti edellytä julkishallinnon toimenpiteitä. Parhaan mahdollisen hallintomallin, tai niiden yhdistelmän, löytäminen tiettyyn yhteiskunnalliseen ongelmaan on aina empiirinen kysymys, joka edellyttää systemaattista vertailevaa analyysia.¹⁰⁰

Markkinoiden toimintaongelmien luonteen muutokset ovat johtaneet historian kuluessa myös hallintamallien muutoksiin. Kun markkinat ovat laajentuneet ja yhteiskunnat monimutkautuneet, markkinapuutteiden yleisyys ja maantieteellinen laajuus ovat kasvaneet, mikä on edellyttänyt voimakkaampia ja maantieteellisesti laajempia hallintamalleja. Tämä kasvatti julkishallinnon taloudellista roolia ja laajensi sen maantieteellistä laajuutta viime vuosisadan aikana. Myös suuret talouskriisit ja maailmansodat vaikuttivat osaltaan tähän kehitykseen.

Nykyinen yhteiskunnallinen murros muuttaa jälleen eri hallintatapojen suhteellisia etuja. Esimerkiksi markkinoiden ja julkishallinnon toimintaongelmat ovat lisääntyneet.¹⁰¹ Tämän vuoksi niiden yhteiskunnallista roolia tulee arvioida uudelleen.

Viime vuosina tärkeimmät julkishallinnon rooliin teollisuusmaissa vaikuttaneet organisatoriset kehitystrendit ovat seuraavat:

- Yritysverkostojen ja kolmannen sektorin (yhteisöllisten) ratkaisujen kasvava merkitys yhteiskunnassa. Tämä kehitys johtuu muun muassa julkishyödykkeiden ja palveluiden kysynnän kasvusta ja sen eriytymisestä.
- Julkishallinnon hajauttamisen lisääntyminen,¹⁰² mikä juontaa juurensa kulttuurisen ja taloudellisen monimuotoisuuden kasvusta sekä julkishyödykkeitä ja palveluita koskevien tarpeiden alueellisesta erikoistumisesta.
- Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toiminnan kansainvälistyminen, mikä heijastaa taloudellisen toiminnan ja markkinoiden toimintaongelmien (kuten ilmastonmuutoksen ja turvallisuusuuhkien) globalisoitumista.

Nopea teknoekonominen muutos muuttaa jatkuvasti eri hallintamallien optimaalista yhdistelmää teollistuneissa yhteiskunnissa. Uuden kestävämmän hallintamallien yhdistelmän ei voi odottaa automaattisesti syntyvän taloudellisten toiminnan seurauksena. Julkishallinto on ainoa instituutio, jolla on sekä kiinnostusta että valmiuksia edistää koko talousjärjestelmän tehokkuutta. Tämä mahdollistava rooli ei tarkoita taloudellisen toiminnan mikrotason ohjailua. Mutta se käsittää tehokkuutta ja kilpailukykyä parantavien toimintapuitteiden tarjoamisen yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoille sekä julkisen sektorin hallintamallien tehokkuuden parantamisen.¹⁰³

Talouden hallintamalleista ei ole olemassa yksinkertaisia nyrkkisääntöjä.¹⁰⁴ Paras mahdollinen yhdistelmä eri hallintamalleja onkin aina käytännöllinen kysymys, joka riippuu paikallisista olosuhteista. Julkishallinnon olisikin säännöllisesti tehtävä vertailevia hallinnollisia analyyseja yhteiskunnan eri toimintajärjestelmissä saadakseen selville, mitkä muutokset eri hallintamallien suhteellisissa vahvuuksissa ja heikkouksissa tai toimintaympäristöissä edellyttävät politiikkaan muutoksia.¹⁰⁵

Julkishallinnon mahdollistava rooli pitää sisällään jatkuvaa vuoropuhelua, kokeiluja ja yhteistyötä valittujen edelläkävijätahojen ja keskeisten sidosryhmien kanssa. Sen tavoitteena on tietyn yhteiskunnallisen järjestelmän kehittäminen tai uudistaminen. Tämä tehtävä on julkishallinnolle haastava. Se edellyttää poliittisilta päättäjiltä ja virkamiehiltä entistä laajempaa tietopohjaa sekä uudenlaisia johtamisvalmiuksia. Julkishallinnon mahdollistavaan rooliin liittyviä tehtäviä tarkastellaan lähemmin jäljempänä jaksossa 4.3.

4.2 Systemiset ongelmat ja sopeutumisjäykkyudet

Tämän raportin kolmannessa jaksossa esitettiin kestävä yhteiskunnan periaatteita tai rakennuspuita. Niiden toteuttaminen ei ole helppoa, vaan se edellyttää huomattavia systeemisiä muutoksia yhteiskunnassa. Tällaisten muutosten esteenä on usein erilaisia systeemisiä ongelmia ja sopeutumisjäykkyksiä. Lisäksi yhteiskunnan nopea murros ja kasvava erikoistuminen ovat tehneet systeemisistä muutoksista aiempaa monimutkaisempia. Tällaiset ”viheliäiset ongelmat” asettavat suuren haasteen demokraattiselle päätöksenteolle ja julkishallinnolle.¹⁰⁶

Julkishallinnon mahdollistavan roolin taloudelliset perustelut liittyvät systeemisten muutosprosessien hallinnan ongelmiin. Nämä järjestelmien muutosprosesseihin ja rakenteisiin liittyvät ongelmat ovat alun perin tunnustettu hollantilaisissa ”siirtymien hallintaan” (transition management) liittyvissä tutkimuksissa.¹⁰⁷

Järjestelmän muutosprosesseihin liittyviä ongelmia:

- strategisen tiedustelutoiminnan heikkous (ennakointi, arviointi, vertailu jne.),
- yhteisten dialogi- ja oppimisprosessien puuttuminen (tärkeimpien sidosryhmien kesken),
- muutosprosessin suuntaa ja päämäärää koskevan yhteisen vision puuttuminen,
- poliittisten toimenpiteiden ja paikallisen tason toiminnan yhdenmukaisuuden puute,
- käyttäjien tarpeita ja hyvinvointia koskevan ymmärryksen ja ennakoinnin puute,
- toisistaan riippuvien toimenpiteiden (vertikaalisen, horisontaalisen ja ajallisen) koordinoinnin puute,
- kokeilujen ja toimintavaihtoehtojen puute, sekä
- päätöksentekoon tarvittavan poliittisen rohkeuden puute.

Järjestelmän rakenteeseen liittyviä ongelmia:

- tarpeellisen fyysisen tai tietoinfrastruktuurin puute,
- virallisten tai epävirallisten institutionaalisten sääntöjen (lait, säädökset, standardit, normit, arvot) puuttuminen tai niiden puutteellisuus,
- vahvat sosiaaliset siteet, jotka sitovat tai lukitsevat vanhoihin rakenteisiin; tai liian heikot siteet tehokasta vuoroaikutusta ja tiedonvaihtoa varten, sekä
- sopeutumiseen tai mahdollisuuksien hyödyntämiseen tarvittavien valmiuksien tai resurssien puute.

Monet näistä systeemisistä ongelmista johtuvat muutosprosessiin osallistuvien toimijoiden henkisistä jäykkyyksistä ja erilaisista intresseistä. Vakiintuneet kognitiiviset viitekehukset, arvot ja normit suodattavat ja rajoittavat usein huomiota, näkökulmia ja asioita, jotka tulevat julkisen keskustelun kohteeksi. Lisäksi systeemisten muutosten toteuttaminen edellyttää kaikilta keskeisiltä tärkeiltä sidosryhmiltä sitoutumista, luottamusta ja yhteistyötä. Yhteistyön esteenä voivat olla erityiset uskomukset, arvot ja mieltymykset, erilaiset organisaatiotaustat ja ympäristön vaatimukset, vakiintuneet taloudelliset tai valtaan liittyvät intressit sekä poliittisen rohkeuden ja tahdonvoiman puute.¹⁰⁸

Systemiset ongelmat ja jäykkyydet ovat valtava haaste kaikille merkittävälle uudistuksille. Jotkut yritykset ovat onnistuneet vastaamaan samankaltaiseen systeemiä muutosta ja kehittämistä koskevaan haasteeseen toiminta-alustojen johtamiseen (platform leadership) ja ekosysteemien orkestrointiin (ecosystem orchestration) liittyvillä strategioilla.¹⁰⁹ Näihin strategioihin on sisällytynyt mm. seuraavia asioita:

- toiminta-alustan kehittämistä koskevan yhteisen vision luominen ja sen tehokas viestiminen,
- visiota ja uusia aloitteita koskevan yhteisymmärryksen saavuttaminen pienen, mutta vaikutusvaltaisen yritysryhmän kanssa,
- järjestelmän pullonkaulojen tunnistaminen ja niiden poistaminen,
- työkalujen ja mahdollistavan teknologian levittäminen, jotta ulkopuoliset yritykset voivat kehittää visioon sopivia täydentäviä ratkaisuja,
- uusien liiketoimintamahdollisuuksien esittely ja johtavien yritysten auttaminen uusien markkinoiden kehittämisessä eri alueilla, ja
- yritysten välisten yhteishankkeiden edistäminen systemisten ongelmien poistamiseksi sekä uusien standardien, yhteistyörajapintojen ja sovellusten kehittämiseksi.

Näiden järjestelmätason strategioiden ansiosta muiden toimijoiden on teknisesti helppoa ja houkuttelevaa liittyä systeemiin ratkaisuun. Seuraavaksi analysoimme mitä julkishallinto voi tehdä systemisten ongelmien ratkaisemiseksi.

4.3 Evolutionäärinen päätöksenteko

Systemisten uudistumisprosessien edistäminen voi olla yksittäiselle organisaatiolle vaikeaa. Tähän tehtävään liittyy *julkishyödykkeen ominaisuuksia*, sillä sen hoitamisesta yksittäiselle organisaatiolle aiheutuvat kulut voivat ylittää organisaation yhteistyöstä saamat hyödyt, vaikka yhteistyön kokonaisuhyöty järjestelmälle olisi huomattava.¹¹⁰ Tällaisissa tilanteissa systemisten muutosprosessien onnistuminen saattaa edellyttää sitä, että jonkin kolmannen sektorin yhdistyksen tai julkishallinnon on otettava edellä mainittu yhteistyön mahdollistajan rooli. Joskus julkishallinto saattaa olla ainoa instituutio, jolla on koko järjestelmän laajuinen näkökulma ja vastuu sekä riittävästi resursseja edistää ja koordinoi toisistaan riippuvaisten yksityisen, julkisen sekä kansalaisyhteiskunnan toimijoiden yhteistyötä.

Julkishallinnon mahdollistava rooli edustaa päätöksenteon *evolutionääristä lähestymistapaa*. Siinä yhdistetään strateginen tulevaisuuden ennakoitointitoiminta kehitysalustojen rakentamiseen, kokeiluun, strategiaan valintoihin sekä kasvuun ja leviämiseen.¹¹¹ Evolutionäärinen hallintamalli on hajautettu, osallistava, yhteistyötä edistävä, luova, joustava ja se ottaa huomioon toimintaympäristöjen erot. Näin se sopii hyvin yhteen monimutkaisuustieteen (complexity science) johtopäätösten ja nykypäivän monimutkaisten ja epävarmojen yhteiskuntien haasteiden kanssa. Evolutionäärinen lähestymistapa tarjoaa erityisetuja tietojenkäsittelyssä, yhteisissä oppimisprosesseissa ja epävarmuuden käsittelyssä sekä edellä kuvattujen systemisten jäykkyyksien voittamisessa.

Seuraavaksi analysoimme tarkemmin evolutionäärisen toimintamallin tärkeimpiä vaiheita. Joskus ne toteutetaan hieman eri järjestyksessä kuin tässä esitetään. Lisäksi mikä tahansa yksittäinen muutosprosessi voi edellyttää useita kierroksia, jolloin edeltävillä kierroksilla saadut kokemukset sisällytetään myöhemmillä kierroksilla prosessiin. Analyysi perustuu pitkälti hollantilaiseen ”siirtymien hallinnan” (transition management) tutkimukseen, jossa keskitytään todellisiin yhteiskunnallisiin järjestelmämuutoksiin.¹¹²

Evolutionäärisen toimintamallin lähtökohta on *strategisen tiedustelutoiminta*, joka käsittää tulevaisuuden ennakoitointia, toiminnan arvioiteja ja vertailuja, kustannus-hyötyanalyysseja sekä strategista tutkimusta. Strategista tiedustelutoimintaa tarvitaan useilla yhteiskunnan tasoilla. Valtionhallinto tarvitsee sitä seurataksaan yhteiskunnan muuttuvaa toimintaympäristöä ja sen eri järjestelmien toimintaa. Yhteiskunnallisilla järjestelmillä on puolestaan oltava kyky omaan strategiseen tiedustelutoimintaan. Järjestelmien toimintaympäristössä ja suorituskyvyssä tapahtuvia muutoksia koskeva tieto on ratkaisevan tärkeää päätöksenteon strategisen herkkyyden kannalta. Strategisen tiedustelutoiminnan tulokset voivat aiheuttaa päättäjien mielessä *kognitiivista dissonanssia*, epämiellyttävää ristiriitaisuuksien ja stressin tunnetta, mikä valmistaa maaperää systemisille muutosprosesseille.¹¹³

Heti kun uusi systeminen ongelma on tunnistettu, strategisella tiedustelutoiminnalla voidaan keskittyä saamaan syvällisempi näkemys sen luonteesta ja yksityiskohdista. *Integroitu systemianalyysi* antaa paremman käsityksen järjestelmän monimutkaisuudesta, sen eri alajärjestelmistä, syy- ja seuraussuhteista, takaisinkytkennöistä ja päätoimijoiden luonteesta. Tällainen analyysi voi myös toimia ohjenuorana systemisen muutosprosessin osallistujien valinnassa. Osallistujien enemmistön tulisi olla edelläkävijöitä ja visionäärejä, jotka osaavat katsoa omaa erikoisalaansa tai toimialuettaan kauemmaksi. Lisäksi tarvitaan kuitenkin myös nykyjärjestelmän avarakatseisia ja ennakkoluulottomia edustajia,

jotka voivat helpottaa uusien ratkaisujen myöhempää laajentamista ja levittämistä.¹¹⁴ On tärkeää ottaa kaikki keskeiset sidosryhmät mukaan muutosprosessiin heti sen alusta alkaen.

Seuraavassa vaiheessa luodaan *muutosareena*, eli turvallinen tila, joka tarjoaa suojaa pienryhmille, jotka pyrkivät kehittämään uutta järjestelmää. Muutosareena on toimijaverkosto, jonka osaanottajat osallistuvat yhteisiin dialogeihin ja oppimisprosessiin, joissa kehittyy uusia oivalluksia systeemisestä muutosprosessista.¹¹⁵ Integroitu järjestelmäanalyysi toimii näiden vuoropuheluiden lähtökohtana. Se tarjoaa osallistujille yhteisen perustan ja runsaasti tietoa keskustelua varten. Vuoropuheluilla on oltava kokeneet fasilitaattorit, jotka syntetisoivat keskustelut ja auttavat pääsemään yhteisymmärrykseen haasteesta. Muutosareenalla on oltava myös korkean tason poliittisten toimijoiden tuki, mutta he eivät saa määrällä areenaa. Yleensä muutosareenan toimintaan voi osallistua tehokkaasti noin 15–20 henkeä.¹¹⁶

Systeemisen muutosprosessin seuraava, yhteistoiminnallinen vaihe käsittää *kestävyyssuunnitelman*, *muutospolkujen* ja *muutosohjelman* kehittämisen. Systeeminen muutos edellyttää yhteistä visiota, joka sekä innostaa että ohjaa yksilöitä ja organisaatioita paikallisessa päätöksenteossa rajoittamatta kuitenkaan niiden vapautta käyttää omaa aloitekykyään ja paikallistuntemustaan. Yhteinen visio osoittaa systeemille yleisen suunnan, joka auttaa eri toimijoita sopeuttamaan toimintaansa koko järjestelmän tulevaan kehitykseen. Tämän ansiosta lukuisat ruohonjuuritason valinnat vahvistavat ja täydentävät toisiaan koko järjestelmän tasolla. Visio voi olla hieman epätarkka ja kehittyä ajan mittaan kokemusten ja tiedon karttuessa.

Tietty kestävyysvisio voi käsittää useita vaihtoehtoisia muutospolkuja, joilla on omat kestävyyttä koskevat tavoitteensa. Yhteinen visio ja valitut polut ohjaavat uusia systeemisiä ratkaisuja kehittävien ja testaavien käytännön kokeiluhankkeiden valintaa. Nämä kokeilut ovat pienimuotoisia ja vähäriskisiä ratkaisuvaihtoehtoja järjestelmän ongelmiin. Kokeilujen tuloksia seurataan, arvioidaan ja vertaillaan, jotta saadaan selville, mikä toimii ja mikä ei toimi. Kokeilujen oppeja voidaan sitten hyödyntää yhteistä visiota ja muutosohjelmaa päivittäessä. On tärkeää valita keskenään johdonmukaisia kokeiluja, jotka vahvistavat toisiaan ja edistävät systeemistä muutosta ja kestävyyttä merkittäväällä ja mitattavalla tavalla. Päätäjien on annettava muutosareenoille ja kokeiluille riittävät resurssit, kuten rahoitusta, tietoa, osaamista, lobbausmenetelmiä, poikkeuksia sääntöihin ja lakeihin sekä fyysisiä tiloja. He voivat edistää uusien systeemisten ratkaisujen syntymistä kehittämällä kokeilujen ja muutosohjelman ympärille uusia yhteenliittymiä ja verkostoja.¹¹⁷

Onnistuneistakaan kokeiluista ei saada toivottua järjestelmätason hyötyä, jos niitä ei tunnusteta eikä laajenneta muuttamaan vakiintunutta valtavirtajärjestelmää.¹¹⁸ Tämä edellyttää *strategisia valintoja* tarvittavien resurssien kohdentamiseksi näiden kokeilujen edelleen kehittämiseen sekä kaikkien keskeisten sidosryhmien sitoutumista pitkäaikaiseen kehittämisprosessiin. Poliittiset päätöksentekijät voivat tukea tällaista yhteistoiminnallista kehittämisprosessia, jossa järjestelmän ongelmat ja pullonkaulat ratkaistaan yksi kerrallaan, kun ne ilmaantuvat. Julkishallinnon mahdollistava rooli edellyttää poliittisessa päätöksenteossa kokonaisvaltaista (monitasoista, monialaista) ja refleksiivistä näkökulmaa, jossa yhteinen visio, järjestelmän vallitseva tilanne ja toiminta ohjaavat päätöksenteon sisältöä. Järjestelmätason tavoitteiden tulisi olla joustavasti muutettavissa, jotta muuttuviin olosuhteisiin olisi helpompi reagoida.

Järjestelmämuutoksista tehty tutkimus viittaa siihen, että sellaiset periaatteet kuin *radikaali muutos vähittäisin askelin* ja *tekemällä oppiminen* voivat johtaa parempiin tuloksiin kuin kerralla tehdyt radikaalit muutokset. Viimeksi mainittu lähestymistapa voi aiheuttaa vakavia häiriöitä vakiintuneeseen järjestelmään, johtaa poliittiseen takaiskuun tai maksimoida muutoksen vastustuksen. Muutosprosessin vähittäisyys mahdollistaa järjestäytyneemmän oppimis- ja sopeutumisprosessin, jossa voidaan ottaa huomioon myös muutosprosessissa häviävien edut. Vähittäisellä muutosprosessilla saadaan myös riittävästi aikaa niiden yhteiskunnallisten liikkeiden ja poliittisten liittoutumien luomiseen ja vahvistamiseen, jotka voivat edistää systeemistä muutosta poliittisilla ja yhteiskunnallisilla areenoilla.

Evolutionäärinen toimintamalli tarjoaa hyviä keinoja systeemisten muutosjäykkyyksien voittamiseen. Strateginen tiedustelu- toiminta, sektorirajojen yli ulottuvat dialogit ja visiointiprosessit sekä käytännön kokeiluhankkeet auttavat voittamaan keskeisten sidosryhmien henkisen jäykkyyden. Muutosareenat ja kokeilut tarjoavat turvallisia alustoja, joissa osallistujat voivat kehittää uusia ratkaisuja suojassa vakiintuneen järjestelmän käytännöiltä, keskinäisriippuvaisuuksilta ja historialliselta painolastilta. Edellä esitetty yhteistyöhön perustuva oppimis- ja muutosprosessi mahdollistaa eri sidosryhmien alun perin erilaisten intressien yhdistymisen yhteiseen visioon, toimintaan ja tavoitteisiin. Intressien yhteensulautumisen kannalta on tärkeää, että yhteistyöprosessit kasvattavat eri sidosryhmien välistä luottamusta ja että kaikkia sidosryhmiä kohdellaan oikeudenmukaisesti.

5. Suomi kestävään hyvinvoinnin edelläkävijänä

Tässä raportissa on analysoitu teollisuusmaiden tärkeimpiä kestävään kehityksen haasteita. Tässä viimeisessä jaksossa esitämme, että kestävään hyvinvointiin siirtyminen ei ole vain välttämättömyyttä, vaan myös mahdollista ja toivottavaa. Pitkälle kehittyneillä hyvinvointiyhteiskunnilla, kuten Suomella ja muilla Pohjoismailla, on jo olemassa monia kestäviä ratkaisuja. Niiden kulttuuriset arvot myös tukevat tässä raportissa esitettyjä uusia poliittisia periaatteita ja toimintamalleja erittäin hyvin. Nämä periaatteet ja ratkaisut antavat yleiskäsityksen siitä suunnasta, mihin nämä yhteiskunnat voivat edetä uudistaessaan sosioekonomisia rakenteitaan ja instituutioitaan kestävämmiksi. Useimmat periaatteet kiinnostanevat myös muita Länsi-Euroopan maita, joilla on samankaltaiset arvo-orientaatiot kuin Pohjoismailla.¹¹⁹

5.1 Pohjoismaiden taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset edut

Pohjoismaiset hyvinvointiyhteiskunnat ovat onnistuneet yhdistämään hyvän taloudellisen tehokkuuden ja kilpailukyvyyn sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja oikeudenmukaisen tulonjaon kanssa.¹²⁰ Pohjoismaiden kehittyneet sosiaaliturvajärjestelmät – erityisesti runsaat työttömyyskorvaukset, tulonsiirrot ja julkiset hyvinvointipalvelut – sekä runsaat investoinnit inhimilliseen pääomaan – kuten lasten ja vanhusten hoitoon, koulutukseen, tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä aktiivisiin työmarkkinoihin – ovat helpottaneet talouden rakennemuutosta kohti kansainvälisiä markkinoita sekä suurempaa lisäarvoa ja osaamintensiivisyyttä. Pohjoismaat ovat ottaneet vapaan kaupan, tuotantokelijöiden liikkuvuuden ja kilpaillut markkinat avosylin vastaan ja pyrkineet vientiteollisuudessa korkeaan erikoistumisasteeseen. Pohjoismaisella taloudellisen kilpailukyvyyn ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden mallilla on takanaan työmarkkinajärjestöjen voimakas tuki. Näiden maiden ”koordinoitu kapitalismi” perustuu laajaan yhteiseen luottamuksen kulttuuriin.¹²¹

Pohjoismaiden hyvä taloudellinen menestys perustuu hyvin toimivaan infrastruktuuriin sekä tehokkaisiin institutionaalisii toimintapuitteisiin. Luottamukseen perustuvat sosiaaliset normit, avoimet päätöksentekoprosessit ja luotettavat oikeusjärjestelmät

minimoivat korruption ja erityisryhmien eduntavoittelun. Hyvin määritellyt ja varmat omistusoikeudet vähentävät talouden liiketoimikustannuksia.¹²² Inhimillisen pääoman kehittymistä tukevat korkeatasoinen terveydenhuolto ja koulutus.

Pohjoismaiset hyvinvointiyhteiskunnat ovat saaneet nauttia suhteellisen voimakkaasta talouden ja tuottavuuden kasvusta, teknologisesta kehityksestä, korkeasta työllisyysasteesta, elinkeinorakenteen kehittämisestä kohti korkeamman lisäarvon tuotantoa, sosiaalisesta tasa-arvosta, liikkuvuudesta ja koheesiosta sekä korkeasta elämän laadusta. Pohjoismaiden taloudellinen ja yhteiskunnallinen sopeutumiskyky sekä shokkienkestokyky ovat myös viime aikoihin asti olleet hyviä. Nyt näiden yhteiskuntien on kuitenkin kohdattava edellä kuvatut perustavanlaatuiset kestävään kehityksen haasteet.

Siirtyminen kohti kestäväää hyvinvointia edellyttää perusteellisia muutoksia ihmisten elämäntavoissa, julkishallinnon toimintamalleissa sekä yhteiskunnan institutionaalisissa rakenteissa. Ollakseen kestäviä näillä muutoksilla on oltava kulttuuristen uskomusten, arvojen ja normien tuki. Suomella ja muilla pohjoismaisilla hyvinvointiyhteiskunnilla on onneksi kulttuurinen arvopohja, joka tukee kestäviin ratkaisuihin siirtymistä.

Ensinnäkin Pohjoismaiden arvojärjestelmissä painotetaan *älyllistä autonomiaa, tasa-arvoa ja harmoniaa*. Älyllinen autonomia käsittää itsenäisen ajattelukyvyyn, kokonaisvaltaisen maailmankuvan, uteliaisuuden ja luovuuden. Tasa-arvo viittaa yhteisestä luonnonympäristöstä ja toisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. Tasa-arvolla painotetaan myös sosiaalista oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta, avuliaisuutta ja rehellisyyttä. Harmonialla puolestaan korostetaan sosiaaliseen maailmaan ja luonnonympäristöön sopeutumista. Harmonian mukaisesti arvostetaan maailmanrauhaa, luonnonsuojelua, yhteyttä luonnon kanssa sekä oman osansa hyväksymistä maailmassa.¹²³

Toiseksi kaikissa pohjoismaisissa hyvinvointiyhteiskunnissa on vahva asema *sekulaaris-rationaalisilla* arvoilla sekä *itseilmaisuarvoilla*. Sekulaaris-rationaalinen arvo-orientaatio hylkää uskonnolliset, autoritääriset, absolutistiset ja hyväksyy avioeron, abortin, eutanasian ja itsemurhan. Itseilmaisuarvot puolestaan korostavat subjektiivista hyvinvointia, itsensä toteuttamista ja elämänlaatua. Tämä arvo-orientaatio on tyypillinen vauraissa yhteiskunnissa, joissa taloudellisen ja fyysisen turvallisuuden tarpeet on jo tyydytetty. Tällaisissa yhteiskunnissa siirrytään usein materialistisista arvoista post-materialistisiin arvoihin, jotka asettavat etusijalle ympäristönsuojelun, suvaitsevaisen suhtautumisen erilaisuuteen, ihmistenvälisen luottamuksen sekä taloudelliseen ja poliittiseen päätöksentekoon osallistumisen.¹²⁴

Edellä kuvaillut arvopainotukset tukevat sekä pohjoismaisten hyvinvointiyhteiskuntien tärkeimpiä piirteitä että myös jo edellä esitettyjä kestävyysperiaatteita:

- subjektiivinen hyvinvointi ja ekologinen kestävyys yhteiskunnan keskeisinä päämäärinä,
- monipuoliset tiedot ja taidot, voimaantuminen ja henkilökohtainen vastuu,
- koherentit ja yhteisölliset elinympäristöt,
- hajautetut, avoimet ja osallistavat hallintorakenteet,
- yhteistyö, koordinointi ja sidosryhmämalli,
- luovuus, innovointi ja rakenteelliset uudistukset,
- strategisesti ketterä ja mahdollistava julkishallinto,
- evolutionaarinen politiikka sekä räätälöidyt julkishyödykkeet ja -palvelut,
- vahva ja osallistava demokratia, sekä
- yhteiskunnan hyvä iskunkestävyys.

Edellä kuvattu arvomaailma on hyvä lähtökohta kestävään hyvinvointimalliin siirtymiselle. Pohjoismaiden välillä on kuitenkin maantieteellisiä, taloudellisia ja sosiaalisia eroja, jotka edellyttävät tarkempaa analyysia. Raportin loppuosassa keskitytään Suomen tilanteen tarkasteluun.

5.2 Suomen yhteiskuntapoliittisen viitekehjksen laajentaminen

Suomessa politiikka on perinteisesti keskittynyt kahteen pääteemaan: talouteen ja hyvinvointivaltioon. Sillä onkin saavutettu hyviä tuloksia sekä taloudellisen että sosiaalisen kestävyuden osalta. Tarkastelemme niitä lyhyesti seuraavaksi.

Suomen taloudellinen kilpailukyky on edelleen oikein hyvä, vaikka se on heikentynyt jonkin verran vuosituhannen alun tilanteesta, jolloin Suomi sijoittui kärkeen sekä Maailman talousfoorumin (WEF) että IMD:n kilpailukykyvertailuissa. Vuonna 2012 Suomi oli WEF:in mukaan kolmanneksi kilpailukykyisin valtio (144 valtiosta) ja IMD:n mukaan seitsemänneksitoista kilpailukykyisin valtio (59 valtiosta).¹²⁵ Vaikka nämä sijoitukset eivät ennusta tulevaa taloudellista menestystä, heijastavat ne

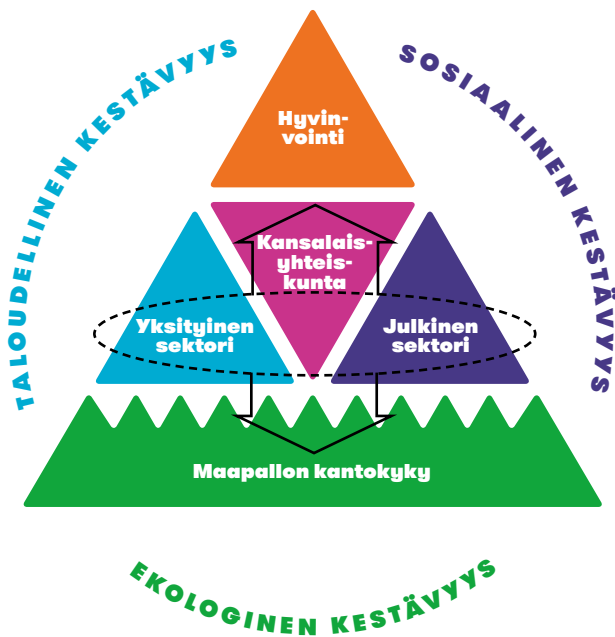
kuitenkin monia Suomen talouden perustana olevia kilpailu-etuja. Suomella on vahva perusinfrastruktuuri sekä maailmanluokan koulutus-, tutkimus- ja innovaatiojärjestelmät. Suomen työvoima on parhaimmin koulutettuja maailmassa. Vaikka Suomen kauppatase ja vaihtotase ovat viime vuosina heikentyneet, heijastaa se enemmän metsä- ja televiestintäteollisuuden rakennemuutosta kuin Suomen kansantalouden kilpailukyvyyn olennaista heikentymistä. Suomalaisten vientituotteiden laatu on joidenkin tutkimusten mukaan maailman toiseksi korkein sveitsiläisten tuotteiden jälkeen.¹²⁶ Nykyiset rakennemuutosongelmat tarjoavat mahdollisuuden monipuolistaa talouden pohjaa ohjaamalla vapautuneita resursseja ja valmiuksia uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin.

Hyvinvointivaltion instituutiot ovat taanneet korkean sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen Suomessa. Joistain kielteisistä muutoksista huolimatta tuloerot ja köyhyys ovat edelleen hyvin vähäisiä kansainvälisesti tarkasteltuna.¹²⁷ Julkinen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä toimii hyvin ja tukee työvoiman terveyttä. Sosiaaliset jännitteet köyhien ja rikkaiden, työntekijöiden ja johtajien, nuorten ja vanhojen sekä naisten ja miesten välillä ovat Euroopan vähäisimpiä.¹²⁸ Suomalaisten luottamus muihin ihmisiin on Euroopan korkein ja julkisiin instituutioihin toiseksi korkein.¹²⁹ Suomen julkinen sektori kuuluu kolmen vähiten korruptoituneen joukkoon maailmassa.¹³⁰ Suomessa vallitsee myös vakaa monipuoluedemokratia, vaikka suomalaisten poliittinen aktiivisuus onkin heikentynyt viime vuosikymmenten aikana. Suomalainen media on maailman vapain.

Vahva keskittyminen yhteiskunnan kahteen keskeiseen instrumentalistiseen alajärjestelmään – talouteen ja hyvinvointivaltioon – perustuu pitkäaikaiseen yksimielisyyteen hyvinvoinnin luonteesta. Suomalainen hyvinvointiparadigma syntyi 1960-luvun alussa, jolloin Suomi oli vielä köyhä maa.¹³¹ Suomalaisessa hyvinvointimallissa painotetaan materiaalisia perustarpeita, niukkuusongelmia sekä objektiivisia ja helposti mitattavia hyvinvoinnin tekijöitä. Hyvinvointivaltioon perustuva hyvinvointinäkemys on hallinnut suomalaista julkista keskustelua viime vuosikymmeninä niin voimakkaasti, että päättäjät eivät ole katsoneet tarpeelliseksi keskustella tästä poliittisen päätöksenteon perimmäisestä tavoitteesta vaan ovat pikemminkin kiinnittäneet huomionsa välineisiin, joilla hyvinvointia voitaisiin edistää. Tämän vuoksi kansalaisten uusia hyvinvointitarpeita nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa on pohdittu hyvin vähän päättäjien keskuudessa.

Talouden ja hyvinvointivaltion voimakas painotus on myös jättänyt kansalaisyhteiskunnan sivuun yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Suomalainen hyvinvointikeskustelu pyörii yksityisen ja julkisen sektorin ratkaisujen ympärillä. Sosiaalisten suhteiden ja Suomen laajan kansalaisyhteiskunnan suuri merkitys ihmisten

ja yhteiskunnan hyvinvoinnille jää vähälle huomiolle politiikassa päätöksenteossa.



Kuva 2. Siirtyminen kohti kestäväää hyvinvointia

Myöskään ekologista kestävyttä koskevat kysymykset eivät ole olleet keskeinen osa suomalaista hyvinvointimallia. Tämä on alue, jolla Suomi ei menesty hyvin maailmanlaajuisissa vertailuissa¹³² – lähinnä energiaintensiivisen tuotantorakenteen, kylmän ilmaston ja laajasta pinta-alasta johtuvien logististen tarpeiden vuoksi. Vaikka valtiovalta omaksui kestävään kehityksen keskustelun jo melko varhain, tällä näkökulmalla on toistaiseksi ollut melko vähän vaikutusta käytännön päätöksentekoon. Lyhyen aikavälin taloudellisia ja hyvinvointiin liittyviä tekijöitä pidetään usein tärkeämpinä poliittisia ristiriitoja ratkottaessa.

Suomella on vielä yksi haaste edettäessä kohti kestäväää hyvinvointia. Se on talouden ja yhteiskunnan heikentynyt uudistumiskyky. Suomen kansantaloutta ja yhteiskuntaa on viime vuosina leimannut yhä enemmän polkuriippuvuus, radikaalien innovaatioiden puute ja systeemiset jäykkyydet.¹³³ Suomi tarvitsee yhteisen strategisen vision, joka voisi ohjata, koordinoida ja kannustaa muutospyrkimyksiä yhteiskunnan eri tasoilla.¹³⁴ Lisäksi Suomessa on rohkaistava rakentavaa julkisen väittelyn kulttuuria, jotta saadaan aikaan tarvittavaa monimuotoisuutta ja iskunkestävyyttä entistä monimutkaisempaa ja epävarmempaa maailmaa varten. Samaan aikaan on tarvetta myös keskusteluareenoille, joissa käydään syvällistä vuoropuhelua monimutkaisista politiikkaan liittyvistä haasteista. Näitä julkisia keskusteluja ruokkimaan tulisi yhteiskuntaan luoda laadukas strateginen tiedustelutoiminto (tulevaisuuden ennakointi,

arviointitoiminta ja strateginen tutkimus) ja sosiaalisten innovaatioiden kokeiluhankkeita. Viime kädessä suomalaisen yhteiskunnan uudistumiskyky riippuu sen kyvystä kehittää uusia hallintamalleja, joiden avulla pärjätään hyvin aiempaa nopealiikkeisempien ja monimutkaisempien politiikkahaasteiden kanssa.

5.3 Kansallinen hyvinvointikilpailuetu

Kestävään hyvinvoinnin yhteiskunnassa tämän raportin johtopäätökset on sisällytettävä yhteiskunnallisen päätöksenteon ytimeen (ks. kuva 2). Kestävä hyvinvointi edellyttää syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa hyvinvointiymmärrystä, aktiivista kansalaisyhteiskuntaa, kansainvälisesti kilpailukyistä taloutta sekä tehokasta julkista sektoria – ja niiden kaikkien tulee toimia maapallon kestävyden asettamissa rajoissa. Suomella on näillä alueilla useita vahvuuksia. Erityisesti suomalaiset arvot, pitkälle kehittyneet hyvinvointi-instituutiot sekä korkea elämänlaatu luovat vahvan perustan kansalliselle kilpailuedulle, joka perustuu maailmanluokan hyvinvointiosaamiselle.

Suomi sijoittui toiseksi heti Tanskan jälkeen sekä onnellisuudessa että koetussa elämänlaadussa vuonna 2012 julkaistussa eurooppalaisten elämänlaatua kartoittavassa kyselyssä (European quality of life survey). Saman tutkimuksen mukaan näiden kahden maan kansalaiset olivat myös onnistuneet parhaiten työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Kuten edellä todettiin, suomalaiset arvostavat hyvin paljon subjektiivista hyvinvointia ja korkean luottamuksen kulttuuri vähentää arkielämän epävarmuuksia. Suomalainen hyvinvointivaltio tarjoaa kaikille yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen ja terveydenhuoltoon. Suomalaisen koulutus- ja terveydenhuoltojärjestelmien korkea laatu on maailmanlaajuisesti tunnettu. Hyvin koulutetut ja luottettavat viranomaiset ylläpitävät hyvin toimivia instituutioita ja turvallisia infrastruktuureja. Lisäksi Suomessa on runsaasti tilaa ja luontoa, joista kaikki voivat nauttia. Suomalaisilla on hyvin läheinen luontosuhde, joka on tärkeä henkilökohtaiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä.¹³⁵ Toistaiseksi Suomen hyvinvointietua ei ole hyödynnetty täysimääräisesti.

Kuten jaksossa 3.1 todettiin, pitkälle kehitettyyn hyvinvointiosaamiseen perustuvalla kansallisella visiolla on useita etuja:

- Se auttaa ihmisiä, organisaatioita ja poliittisia päättäjiä tekemään parempia päätöksiä ja kehittämään parempia elinympäristöjä. Tämä pitää sisällään myös niukkojen julkisten resurssien kohdentamisen tavalla, joka edistää tehokkaimmin kansalaisten hyvinvointia.
- Se tukee ja motivoi kestäviä elämäntapojen muutoksia.

- Se auttaa yrityksiä kehittämään entistä kilpailukykyisempiä tuotteita ja palveluja, joissa on enemmän lisäarvoa ja joille on suuret kansainväliset markkinat.
- Se houkuttelee kansainvälisiä sijoittajia ja asiantuntijoita, jotka etsivät maailmanluokan hyvinvointiosaamista, siihen perustuvia innovaatioverkostoja sekä korkealaatuisia elinympäristöjä.

Hyvinvointiin perustuvan kansallisen kilpailuedun taloudelliset hyödyt olisivat erityisen houkuttelevia. Korkean kustannus- ja elintason maana Suomi voi menestyä kansainvälisessä kilpailussa ainoastaan strategialla, joka perustuu muita paremman lisäarvon tuottamiseen. Koska kaikki lisäarvo syntyy viime kädessä tuotteiden vaikutuksista käyttäjiensä hyvinvointiin, pitkälle kehittynyt hyvinvointiosaaminen on välttämätön perusta korkean kustannustason maiden talousstrategioille. Sen sijaan, että pyrittäisiin vain nykyisten hyvinvointipalvelujen vientiin, hyvinvointiorientoitunut kansallinen visio keskittyisi ihmisten ja yhteisöjen muuttuvia hyvinvointitarpeita koskevan osaamisen kehittämiseen. Tätä osaamista voitaisiin sitten käyttää parempien ja kestävämpien tuotteiden, palvelujen, politiikan, instituutioiden ja elinympäristöjen luomiseen. Tällainen ihmiskeskeinen toimintamalli loisi Suomelle uuden korkean lisäarvon kilpailuedun nopeasti muuttuvassa kansainvälisessä työnjaossa.

Tämä raportti esittää, että Suomen kannattaisi pyrkiä kestävään hyvinvoinnin edelläkävijäksi maailmassa. Tämä rooli ei merkitse vain suomalaisen yhteiskunnan nopeaa sopeutumista nykyisiin sosioekonomisiin ja ympäristöhaasteisiin, vaan myös aktiivisemmän roolin ottamista kansainvälisillä foorumeilla kestävään hyvinvoinnin vaatimien monikansallisten ratkaisujen kehittämisessä ja käyttöönotossa. Edelläkävijän maineella ja oivalluksilla Suomi voi saavuttaa vahvan kansainvälisen aseman, joka helpottaa sen menestymistä uudessa kestävään hyvinvoinnin paradigmassa.

Viitteet

- ¹ Ks. Freeman & Perez (1988), Freeman & Louca (2002) ja Perez (2002), joissa esitetään kattava analyysi pitkistä sosioekonomisista aalloista, historiallisista murroksista ja teollistuneiden yhteiskuntien nykyisestä paradigmanmuutoksesta.
- ² Seuraavat kaksi kappaletta perustuvat Rauschmayerin, Omannin & Fruhmannin (2011) oivaltavaan artikkeliin.
- ³ Brundtlandin komissio (WCED, 1987).
- ⁴ Monet inhimillisistä tarpeista ovat sellaisia, ettei niiden tyydyttämiseen tarvita paljoakaan luonnonvaroja. Sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden kasvava merkitys vauriassa yhteiskunnissa on kestävyuden näkökulmasta tärkeä kehityssuunta.
- ⁵ Maailmanlaajuinen tulevaisuudentutkimuksen verkosto The Millennium Project toteaa, että päätöksentekijät kärsivät "tietotulvasta ja valintojen runsaudesta. Valintojen määrän ja monimutkaisuuden kasvu näyttää ylittävän kykymme analysoida, syntetisoida ja tehdä päätöksiä. Muutosten nopeutuminen lyhentää sitä aikaa, joka päätöksentekotarpeen tunnistamisen jälkeen on käytettävissä kaikkien oikean päätöksen tekemiseen tarvittavien vaiheiden toteuttamiseen. Monet maailman päätöksentekoprosesseista ovat tehottomia, hitaita ja huonosti informoituja" (State of the Future 2012). Nyky-yhteiskuntien päätöksentekongelmia ovat korostaneet myös Schwartz (2005), IBM (2010) ja HBR (2011)
- ⁶ Esimerkiksi OECD:n pääsihteeri on perustanut uuden New Approaches to Economic Challenges asiantuntijaryhmän, joka pohtii nykyisen sosioekonomisen murroksen teollisuusmaille ja niiden talouspolitiikalle asettamia haasteita. Ryhmän tehtävänä on "uudelleen arvioida" päättäjien ja heidän neuvonantajiansa käyttämiä "analyysikehyksiä ja taloudellisia malleja sekä arvioida, olisiko niitä mukautettava kriisin jälkeisen maailman todellisuuteen" (OECD 2011).
- ⁷ Stern (2006).
- ⁸ Ks. esimerkiksi Beinhocker (2007) ja Hollingsworth & Muller (2008).
- ⁹ Ks. esimerkiksi Freeman & Perez (1988), Chandler (1990) ja Kogut & Parkinson (1993).
- ¹⁰ Kogut & Parkinson (1993) ja Scott (1985).
- ¹¹ Maslow (1970) ja Antonovsky (1987).
- ¹² O'Hara (2007), Bartolini (tulossa).
- ¹³ Schwartz (2005), Offer (2006), Abbott (2013).
- ¹⁴ Termi "monimutkaisuuskuilu" (complexity gap) on peräisin John Castilta (2012), jonka ajattelu perustuu Ross Ashbyn (1958) "riittävän monimuotoisuuden lakiin" (Law of requisite variety). Tämän lain mukaan hallintamekanismin monimutkaisuuden (tai monimuotoisuuden) on vastattava järjestelmän monimutkaisuutta (monimuotoisuutta), jotta järjestelmä voi pysyä hallinnassa. Myös yksilön arkielämää voidaan pitää monimutkaisena järjestelmänä. Arkielämästä on tullut paljon aiempaa monimutkaisempaa viime vuosikymmenten aikana, mutta ihmisten henkinen kapasiteetti ei ole lisääntynyt vastaavasti. Tämän vuoksi ihmisen mielessä oleva monimutkaisuuskuilu on kasvanut (ks. Beer 1973).
- ¹⁵ IBM toteutti vuonna 2010 kansainvälisten suur yritysten toimitusjohtajille suunnatun maailmanlaajuisen kyselytutkimuksen. Siinä yritysjohdon tärkeimmäksi haasteeksi nousi juuri kasvanut monimutkaisuus (IBM 2010). Monimutkaisuus oli myös Harvard Business Review lehden kansikuvajutun teemana syksyllä 2011. Nykyinen eurokriisi on osoittanut selvästi, että myös julkinen päätöksenteko kärsii suuresta monimutkaisuuskuilusta.
- ¹⁶ O'Hara (2007) ja O'Hara & Lyon (tulossa).
- ¹⁷ Ks. Kasser (2002). Bartolini (tulossa) esittää, että sosiaalisten suhteiden heikkeneminen voi johtaa siihen, että ihmiset työskentelevät ja kuluttavat entistä enemmän, mikä puolestaan usein heikentää heidän sosiaalisia suhteitaan entisestään. Koska sosiaaliset suhteet ovat hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeitä, materialismin ja tyytymättömyyden välinen suhde voi olla kaksisuuntainen.
- ¹⁸ Ks. Hämäläinen (2007).
- ¹⁹ Kansainvälisen energiajärjestön (IEA) Energy Technology Perspectives 2012.
- ²⁰ Esimerkiksi National Research Council: Climate Stabilisation Targets: Emissions, Concentrations, and Impacts Over Decades to Millennia (2011) (5–15 prosentin sadonalennus yhden asteen lämpötilan nousua kohden).
- ²¹ Maailmanpankki (2012), Turn Down the Heat: Why a 4°C Warmer World Must be Avoided, marraskuu.
- ²² Työn tuottavuuden kertyvä vuotuinen kasvuprosentti (annual compounded growth of labor productivity), OECD:n tilastot, www.oecd.org.
- ²³ Economist (2013).
- ²⁴ Ks. Doz & Wilson (2012).
- ²⁵ Piore & Sabel (1984).
- ²⁶ Arthur (2011) ja Brynjolfsson & McAfee (2013).

- ²⁷ Kattava analyysi markkinoiden toimintaongelmien ja erilaisten hallinnan tapojen luonteen muutoksista löytyy teoksesta Hämäläinen (2003).
- ²⁸ Taloustieteen fiskaalisen federalismin teorian (Oates 1972) mukaan hallintojärjestelyn laajuuden olisi yleensä vastattava sen edunsaajia. Järjestelystä hyötyvien olisi myös vastattava sen kustannuksista: ”verotuksen tai sääntelyn kohteena olevan alueen on vastattava hyötyvää aluetta” (Olson 1979).
- ²⁹ Sumatra Ghoshal (2005) esittää mielenkiintoisen analyysin tämän uuden hallintomallin syntyisestä. Tätä mallia koskevassa perusteellisessa tutkimuksessaan hän ei löytänyt muuta syytä pelkälle omistaja-arvon korostamiselle kuin sen, että näin voitiin kehittää hienoja matemaattisia malleja.
- ³⁰ Ks. esimerkiksi Penttilä & Rehn (2012).
- ³¹ Georg Henrik von Wright (1981).
- ³² Kokonaisvaltaisempaa keskustelua hyvinvoinnista kehitettiin Sitran ja New Economics Foundationin kansainvälisessä tutkimusprojektissa (Hämäläinen & Michaelson tulossa). Muita laajempia hyvinvointiviitekehyyksiä ovat julkaisseet esimerkiksi OECD (2012) ja Yhdistyneet kansakunnat (2011). Richard Layard London School of Economics -yliopistosta on esittänyt, että henkinen hyvinvointi olisi liitettävä kuudentena ”jättiläisenä” mukaan perinteisiin Beveridgen hyvinvointiongelmiin.
- ³³ Helsingissä vuonna 2012 järjestetyissä Behave and Peersome -konferensseissa keskityttiin käyttäytymisen muutoksiin, jotka parantavat energiatehokkuutta. Parhaiten menestyneissä käyttäytymisen muutosta koskevissa projekteissa oli otettu perinteisemmän tiedottamisen lisäksi huomioon myös henkilökohtainen hyvinvointi. Kannusteet liittyivät usein pikemminkin yksilöiden sosiaalisiin ja psykologisiin tarpeisiin kuin heidän materiaalsiin tarpeisiinsa. Myös Skotlannissa ”vahvuuksiin perustuvasta” yhteisön kehittämisestä saadut kokemukset viittaavat siihen, että parhaiten onnistuneisiin yhteisöjen kehittämisprojekteihin sisältyi myös suoria henkilökohtaisia hyvinvointietuja epäitsekäämpien tavoitteiden lisäksi (GCPH 2012).
- ³⁴ Ks. Ronald Inglehart & Chris Welzel, joka on saatavilla osoitteessa <http://www.worldvaluessurvey.org/>.
- ³⁵ Anthony Giddens (2007) esittää, että niukkuuslähtöinen hyvinvointiviitekehys on ”yhtä vanhentunut kuin teollinen järjestys, jossa se kehitettiin”: ”Klassinen hyvinvointivaltio kehittyi yhteiskunnassa, jossa niukkuus oli tärkein sosiaalinen ongelma... Jälkikiteellisissä yhteiskunnissa ongelmat eivät monissa tapauksissa kuitenkaan liity resurssien niukkuuteen vaan elämäntapoihin liittyviin kysymyksiin.”
- ³⁶ Ulkoisia kannustimia ja motivaatiota tarkastellaan teoksessa Ryan & Deci (2000).
- ³⁷ Näitä ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, itsekunnioituksen ja sosiaalisen arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet sekä elämän merkityksellisyys, hallittavuus ja ymmärrettävyys.
- ³⁸ Pankkialalta saadut kokemukset osoittavat, että enemmistö asiakkaita ei haluaisi vaihtaa verkkopankkipalvelujaan takaisin pankin konttoripalveluihin. Heidän mielestään päivittäistä maksuliikennettä on kätevämpi hoitaa verkkopankin kautta omassa rauhassa ja mukavasti kotoa käsin kun on sopiva vapaa hetki.
- ³⁹ Esimerkiksi Sabel, Saxenian, Hautamäki, Miettinen & Kristensen (2010) esittävät, että Suomen hyvä menestys kansainvälisissä koulutusvertailuissa (PISA-tutkimukset) perustuu oppimisvaikeuksista kärsiville suomalaiskoululaisille annettaviin räätälöityihin tukipalveluihin. Palvelujen toteuttamiseen osallistuu erilaisia ammattilaisia, kuten opettajia, terveydenhoitajia ja sosiaalityöntekijöitä, sekä oppilaat itse ja heidän vanhempansa. Hollannissa nuoria monilla toimilla tukeva ATC-ohjelma ja vanhuksille palveluja tarjoavat hoitopiirit perustuvat samankaltaiseen ihmiskeskiseen ja räätälöityyn lähestymistapaan (Loorbach & Rotmans 2009).
- ⁴⁰ Ks. Räisänen & Schmid (2008) ja Euroopan komissio (2007).
- ⁴¹ Elämänhallinnan ongelmat ovat usein sellaisten prosessien takana, joissa ihmiselle alkaa kasautua monenlaisia ongelmia, jotka lopulta johtavat hänen yhteiskunnalliseen syrjäytymiseensä (Rönkä 1999, Lämsä 2009).
- ⁴² Seddon (2013).
- ⁴³ Ks. Eurofound (2012).
- ⁴⁴ Ks. Boyer, Cook & Steinberg (2011), Penttilä & Rehn (2012).
- ⁴⁵ Ks. Andersen, Holmström, Honkapohja, Korkman, Söderström & Vartiainen (2007).
- ⁴⁶ Turkki (2013).
- ⁴⁷ Helliwell (tulossa) ja Eurofound (2012).
- ⁴⁸ Nykyään yli kuusi miljoonaa yhdysvaltalaisista asuu aikuisten lastensa kanssa. Määrä on kasvanut Yhdysvaltain väestönlaskentaviraston mukaan yli 50 prosenttia vuosien 2000 ja 2010 välisenä aikana (Lee 2013). On todennäköistä, että talouskriisi on nopeuttanut tätä kehitystä.
- ⁴⁹ Lee (2013).
- ⁵⁰ Basu, Kaplan & Kaplan (tulossa).

- ⁵¹ Musiikin myönteiset vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin viittaavat siihen, että koherentit ympäristöt ja kokemukset ovat yleisemminkin tärkeitä henkisen hyvinvoinnin kannalta. Luonnon tapaan myös musiikki voi tarjota hyvin jäsenneiltyä ja koherentteja kokemuksia.
- ⁵² Zuboff & Maximin (2012) esittävät, että tällaisiin räätälöityihin palveluihin perustuva arjen ”tukitalous” (support economy) voisi muodostaa uuden taloudellisen paradigman, joka korvaisi nykyisen massatuotantoparadigman.
- ⁵³ Esimerkiksi Suomessa, ks. www.co2-raportti.fi.
- ⁵⁴ Arthur (1994).
- ⁵⁵ Verkostoitumisongelmia (network failures) ja julkishallinnon verkostoitumista tukevia toimenpiteitä tarkastellaan teoksessa Schienstock & Hämäläinen (2001).
- ⁵⁶ Ks. Hausmann & Rodrik (2006).
- ⁵⁷ Ks. esimerkiksi Rodrik (2007), Sabel, Fernandez-Arias, Hausmann, Rodriguez-Clare & Stein (2012).
- ⁵⁸ WBCSD (2000).
- ⁵⁹ Global Subsidies Initiative, 2012: Fossiilisten polttoaineiden tuet saattavat olla maailmassa suuruusluokkaa 600 miljardia Yhdysvaltain dollaria, josta GSI:n arvion mukaan noin 100 miljardia dollaria annetaan tuottajille. Kukaan ei kuitenkaan tiedä tukien todellista määrää, koska fossiilisten polttoaineiden tukia säännöllisesti seuraavaa kansainvälistä järjestelmää ei ole.
- ⁶⁰ Ks. Wallis & North (1986) ja Radner (1992).
- ⁶¹ Schwartz (2005) ja Giddens (2007).
- ⁶² Kuluttajien sosiaaliset ja psykologiset tarpeet ovat yhtä tärkeitä myös aineellisia tuotteita tuottaville yrityksille. Tästä hyvä esimerkki on Applen tuotteiden viimeaikainen menestys. Tuotteiden helppotajuisuus ja -käyttöisyys auttaa ihmisiä vähentämään arkielämän monimutkaisuutta ja henkistä raskautta.
- ⁶³ Ks. Cusumano (2010).
- ⁶⁴ Kattava analyysi Suomen mahdollisuuksista digitaalisessa taloudessa on teoksessa Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila (2012).
- ⁶⁵ Cusumano (2010).
- ⁶⁶ Botsman & Rogers (2010) sekä Lahti & Selosmaa (2013) antavat kattavan kuvauksen jakamistaloudesta. Ks. myös Nestan verkkosivut: http://www.nesta.org.uk/news_and_features/collaborative_consumption
- ⁶⁷ Viime vuosikymmenten johtaviin yrityshallinnon tutkijoihin kuulunut, nyt jo edesmennyt, Sumatra Ghoshal London Business Schoolista kirjoitti murskaavan kritiikin omistaja-arvomallista vuonna 2005. Mallin alkuperää koskevassa tutkimuksessaan hän ei löytänyt muuta syytä osakkeenomistajan roolin korostamiselle kuin sen, että mallin matematiikka ei toimisi ilman oletusta, että yritys ajaa vain osakkeenomistajan etua. Vuonna 2007 yrityshallinnon tutkijoiden suurimman ja tärkeimmän vuotuisen tapaamisen eli Academy of Management -konferenssin pääteemana oli ”menesty tekemällä hyvää” (”Doing well by doing good”). Tämän teeman valinta osoitti, että maailman johtavat yrityshallinnon tutkijat olivat jo silloin huolissaan nykyisen hallintamallin johdosta.
- ⁶⁸ Yleisemminkin ”vetostrategiat” (pull) ovat korvaamassa ”työntöstrategioita” (push) pitkälle erikoistuneessa ja monimutkaisessa taloudessa ja yhteiskunnissa. Kuten aiemmin totesimme, yritysten strategit ja poliittiset päättäjät yrittävät luoda houkuttelevia alustoja ja ekosysteemejä, jotka tarjoavat osallistujille täydentäviä resursseja ja tietämystä, verkoston mittakaavaetuja ja kasvavia tuottoja (Arthur 1994; Hagel III, Seely Brown & Davison 2010, Cusumano 2010).
- ⁶⁹ Esimerkiksi Harvardin yliopiston professori Michael Jensen Academy of Management -konferenssissa Philadelphiassa vuonna 2007.
- ⁷⁰ Ks. Kramer & Porter (2011).
- ⁷¹ Skotlantilaiset paikallisyhteisöjen vahvuuksiin perustuvaa mallia koskevat kokeilut osoittavat usean sidosryhmän yhteistyön voiman yhteisön kehittämisessä. Doz & Wilson (2012) kuvailevat, miten monikansalliset yritykset voisivat edistää kestäväää kehitystä entistä paremmin tekemällä tiiviimpää yhteistyötä isäntämaansa sidosryhmien kanssa.
- ⁷² Ks. esimerkiksi Rogers (1995), O’Hara (2007), Gardner (2006) ja Saarinen & Hämäläinen (2010).
- ⁷³ Kogut & Zander (1992), Laszlo (1987) ja Gardner (2006).
- ⁷⁴ Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen (2004) ja Adler & Heckscher (2007).
- ⁷⁵ Saarinen & Hämäläinen (2010).
- ⁷⁶ Serman (1994).
- ⁷⁷ Esimerkiksi osaamisintensiiviset yhteistyöverkostot ja -yhteisöt korkean teknologian yrityksissä ja niiden välillä vaativat osallistujilta syvällistä alan erityisosaamista (Adler & Heckscher 2007).
- ⁷⁸ Brynjolfsson & McAfee (2012).

- ⁷⁹ Kilpailukyky-käsitteen merkityksestä keskusteltiin lyhyesti 1990-luvun alussa. Paul Krugman (1994) esitti silloin, että kilpailukyky on "vaarallinen pakkomielle". Hän kiisti argumentin, jonka mukaan "maan taloudellinen kohtalo määräytyy suurelta osin sen mukaan miten se menestyy maailmanmarkkinoilla". John Dunning (1995) oli Krugmanin kanssa eri mieltä ja huomautti, että tämän kilpailukyky-käsitteen käyttöä vastustava väite perustui perinteiseen kansainvälisen kaupan teoriaan, jonka oletukset (esim. tehokkaat markkinat, resurssien kansainvälinen liikkumattomuus, täyskäytössä olevat tuotantopanokset) eivät ole realistisia nykypäivän maailmantaloudessa. Investointien ja henkilöresurssien kasvava kansainvälinen liikkuvuus korostaa absoluuttista etua (eli kilpailuetua) pikemminkin kuin perinteisten kaupan teorioiden mukaista suhteellista etua. Tuotantotoiminta pyrkii siirtymään sille parhaiten sopiville alueille maailmassa. Globaalitaloudessa maan on oltava tietyn tuotantotoiminnan kannalta paras mahdollinen sijaintipaikka, jotta se houkuttelisi sitä puoleensa.
- ⁸⁰ Ulkomaisia suoria investointeja ja monikansallisia yrityksiä koskeva OLI-teoria keskittyy yritysten omistuksessa leviin (O = ownership) (yrityskohtaisiin) etuihin, sijaintipaikkaetuihin (L = location) ja markkinoiden "sisäistämisen" (hallinnan) etuihin (I = internalisation), jotka perustuvat niiden kansainväliseen tuotantoverkostoon (Dunning & Lundan 2008). Teoriassa korostetaan kilpailuedun systeemistä luonnetta.
- ⁸¹ Tämä viitekehys on synteesi monen eri tutkimusalueen talouskasvua ja kilpailukykyä koskevista tutkimuksista ja teorioista (ks. Hämäläinen 2003). Michael Porter (1990) on esittänyt hieman samantyyppisen kilpailukykyteorian, mikä johdettiin induktiivisesti rajallisesta määrästä maakohtaisia tapaustutkimuksia.
- ⁸² Ks. Hämäläinen (2007).
- ⁸³ Schwartz (2011).
- ⁸⁴ O'Hara (2007).
- ⁸⁵ Ks. esimerkiksi Baumeister & Tierney (2011), Steel (2011) ja Gerhard (2011).
- ⁸⁶ Ks. Taleb (2012) ja Casti (2012).
- ⁸⁷ Ks. Laszlo (1987; 2008), Tainter (1988) ja Wilber (2000).
- ⁸⁸ Ks. Casti (2012), jossa esitetään teoreettiset perustelut ja käytännön esimerkkejä.
- ⁸⁹ Ks. Taleb (2012), Zolli & Healy (2012) ja Casti (2012).
- ⁹⁰ Ks. Hollingsworth (2006) ja Zolli & Healy (2012).
- ⁹¹ Taleb (2012).
- ⁹² Hämäläinen (2007).
- ⁹³ Zolli & Healy (2012).
- ⁹⁴ Zolli & Healy (2012).
- ⁹⁵ Antonovsky (1987) ja Lindström & Ericsson (2005).
- ⁹⁶ Taleb (2012).
- ⁹⁷ Zolli & Healy (2012).
- ⁹⁸ Uusklassiset taloustieteilijät uskovat vakaasti markkinamekanismien tehokkuuteen. Adam Smithin tavoin he esittävät, että on vain kolmentyyppisiä markkinoiden toimintaongelmia: sisäinen ja ulkoinen turvallisuus, huonot omistusoikeudet sekä peruskoulutus ja kaupallinen infrastruktuuri. Taloustieteilijöiden toisen ryhmän muodostavat makrotaloustieteilijät. John Maynard Keynesin työn innoittamina he lisäävät työllisyyden, inflaation, maksutaseen ja talouskasvun laajat suhdannevaihtelut niiden markkinapuutteiden joukkoon, jotka edellyttävät julkishallinnon toimia. Kolmas tieteilijöiden ryhmä on koostumukseltaan monipuolisempi. Tämä ryhmä käsittää uuden institutionalismin, kehitystaloustieteen, teollisen organisaation teorian, informaatiotaloustieteen, työn taloustieteen ja ympäristötaloustieteen edustajia sekä kansainvälisen kaupan ja sijoitusten sekä elinkeinopolitiikan tutkijoita. Heille kaikille on yhteistä se, että he uskovat markkinoiden toimintaongelmien olevan yleisempiä ja tärkeämpiä kuin uusklassisen taloustieteen ja makrotaloustieteen teorioissa esitetään. He keskittyvät muun muassa kilpailun vastaiseen toimintaan, julkishallinnon liian suureen rooliin taloudessa, liiketoiminta- ja koordinoitukustannuksiin, julkishyödykeongelmiin, suureen epävarmuuteen, ulkois- ja heijastusvaikutuksiin, mittakaava-, rinnakkaistuotanto- ja oppimisetuihin sekä rakenteellisen sopeutumisen jäykkyyksiin (Dunning 1992).
- ⁹⁹ Stiglitz (1989), Hämäläinen (2003).
- ¹⁰⁰ Coase (1990), Hämäläinen (2003).
- ¹⁰¹ Laaja analyysi nykyisen taloudellisen ja yhteiskunnallisen murroksen vaikutuksista erilaisiin markkinoiden ja julkishallinnon toimintaongelmiin löytyy teoksesta Hämäläinen (2003).
- ¹⁰² Rodríguez-Pose & Gill (2003).
- ¹⁰³ Dunning kutsui tätä julkishallinnon roolia "makro-organisatoriseksi"; kun taas Jessop käytti termiä "metahallinto" (Dunning 1992, Jessop 2002).

- ¹⁰⁴ Coase (1990).
- ¹⁰⁵ Ks. Hämäläinen (2003) ja Andersen, Holmström, Honkapohja, Korkman, Söderström & Vartiainen (2007).
- ¹⁰⁶ Head (2010).
- ¹⁰⁷ Ks. Weber & Rohrer (2012).
- ¹⁰⁸ Ks. Hämäläinen (2007) ja Doz & Kosonen (2008).
- ¹⁰⁹ Ks. Cusumano (2010), jossa on analyysi "alustajohtajuudesta", ja Wallin & Su (2010), jossa tarkastellaan "ekosysteemin orkestrointia". Intel-tapaus on Cusumanon (2010, 51) teoksesta.
- ¹¹⁰ Schienstock & Hämäläinen (2001) käyttivät tästä ongelmasta termiä "verkostojen edistämisen ongelma" (network facilitation failure).
- ¹¹¹ Evolutionääristä hallintamallia on viime vuosina hyvällä menestyksellä sovellettu yrityksissä (Cusumano 2010), julkisissa palveluissa (Sabel, Saxenian, Hautamäki, Miettinen & Kristensen 2010, NESTA 2011), ekosysteemien hallinnassa (Gundersen 2012) ja sekä sosioekonomisten järjestelmien, kuten energia- ja jätehuollon sekä terveydenhuollon järjestelmien, muutosprosesseissa, (Rotmans & Loorbach 2010, Loorbach & Rotmans 2009).
- ¹¹² Seuraava analyysi perustuu erityisesti seuraaviin teoksiin: Rotmans & Loorbach (2010) ja Loorbach & Rotmans (2010).
- ¹¹³ Hämäläinen (2007) ja Rotmans & Loorbach (2010).
- ¹¹⁴ Rotmans & Loorbach (2010) ja Loorbach & Rotmans (2010).
- ¹¹⁵ Hagel III, Seely Brown & Davison (2010, 18) käyttävät termiä "luomistila" ("creation space") "ympäristöistä, jotka yhdistävät tiimejä tehokkaasti laajemmassa oppimisen ekologiassa".
- ¹¹⁶ Rotmans & Loorbach (2009), ks. myös Maailmanpankki (1993) & Hämäläinen (2008).
- ¹¹⁷ Rotmans & Loorbach (2009), Loorbach & Rotmans (2009).
- ¹¹⁸ Mulgan (2009), Loorbach & Rotmans (2009).
- ¹¹⁹ Ks. Schwartz (2011) ja World Values Survey (2009, www.worldvaluessurvey.org).
- ¹²⁰ Ks. Anderson, Holmström, Korkman, Söderström & Vartiainen (2007).
- ¹²¹ Hall & Soskice (2001).
- ¹²² North (1990), Anderson, Holmström, Korkman, Söderström & Vartiainen (2007) ja Berggren & Trägårdh (2011).
- ¹²³ Schwartz (2011).
- ¹²⁴ World Value Survey (2013).
- ¹²⁵ Rouvinen (2012a, b).
- ¹²⁶ Ks. Sabel & Saxenian (2008) ja Haaparanta (2013).
- ¹²⁷ Ks. Raunio & Saari (2013) ja EQLS (2012).
- ¹²⁸ EQLS (2012, taulukko 32).
- ¹²⁹ EQLS (2012, taulukot 30 ja 31).
- ¹³⁰ Ks. Transparency International osoitteessa <http://www.transparency.org/cpi2012/results#myAnchor1>.
- ¹³¹ Kuusi (1962).
- ¹³² Esimerkiksi www.footprintnetwork.org.
- ¹³³ Sabel ja Saxenian (2008) huomauttivat Suomen inkrementaalisista ja polkuriippuvaisista yritysstrategioista ja innovaatiopolitiikasta jo ennen metsäteollisuus- ja televiestintäklustereiden nykyistä rakennemuutosta. Suomen innovaatiopolitiikan inkrementaalista luonnetta korostettiin myös strategisen huippuosaamisen keskittymien ulkopuolisessa arvioinnissa (TEM 2013) ja professori Jan Rotmansin (2013) äskettäisessä esityksessä, jossa hän arvioi Tekesin innovaatiotoimia. Myös Euroopan komissio (2013) analysoi suomalaistuotteiden heikkenevää kilpailukykyä vientimarkkinoilla ja vaati uusia toimenpiteitä Suomen T&K-investointien taloudellisten vaikutusten parantamiseksi. Komissio oli huolestunut Suomen kyvyttömyydestä uudistaa elinkeinorakennettaan.
- ¹³⁴ Hämäläinen (2008) ja Penttilä & Rehn (2012).
- ¹³⁵ Basu, Kaplan & Kaplan (tulossa).

Lähteet

- Abbott, Andrew (2013), "Scarcity, abundance, excess: Towards a social theory of too much", luento London School of Economics -yliopistossa, Wolfson theatre, 21. maaliskuuta, <http://www2.lse.ac.uk/management/news-and-events/events/Public-Lectures/130321-Andrew-Abbott.aspx>.
- Adler, Paul S. & Charles Heckscher (2007), "Towards collaborative community", teoksessa Heckscher, Charles & Paul S. Adler (toim.), *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Andersen, Holmström, Honkapohja, Korkman, Söderström & Vartiainen (2007), *The Nordic model: Embracing globalization and sharing risks*, B232, ETLA, Helsinki.
- Antonovsky, Aaron (1987), *Unraveling the mystery of health - How people manage stress and stay well*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Arthur, Brian W. (1994), *Increasing returns and path dependence in the economy*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Arthur, Brian W. (2011), "The second economy", *McKinsey Quarterly*, October, 1–9.
- Ashby, Ross W. (1958), "Requisite variety and its implications for the control of complex systems", *Cybernetica* 1:2, 83–99.
- Bartolini, Stefano (tulossa), "Buying alone: How the decreasing American happiness turned into the current economic crisis", teoksessa (toim.), Hämäläinen, Timo & Juliet Michaelson, *Well-Being and Beyond: Broadening the Public and Policy Discourse*.
- Basu, Avik, Rachel Kaplan & Stephen Kaplan (tulossa), "Creating supportive environments to foster reasonableness and achieve sustainable well-being", teoksessa (toim.), Hämäläinen, Timo & Juliet Michaelson, *Well-Being and Beyond: Broadening the Public and Policy Discourse*.
- Baumeister, Roy F. & John Tierney (2011), *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, The Penguin Press, New York.
- Beer, Stafford (1973), *Designing Freedom*, Massey Lectures, Canadian Broadcasting Corporation.
- Beinhocker, Eric D. (2007), *The origin of wealth: Evolution, complexity, and the radical remaking of economics*, Random House Business Books, London.
- Berggren, Henrik & Lars Trägårdh (2011), "Social trust and radical individualism", teoksessa *The Nordic way: Shared norms for the new reality*, World Economic Forum, Davos.
- Botsman, Rachel & Roo Rogers (2010), *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*, HarperCollins Publishers, New York.
- Boyer, Cook & Steinberg (2011), *Recipes for systemic change*, Helsinki Design Lab – powered by Sitra, Helsinki.
- Brundtlandin komissio (WCED, 1987), *Our common future*, Report of the World Commission on Environment and Development, United Nations.
- Brynjolfsson, Erik & Andrew McAfee (2013), *The race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*, Digital Frontier Press, Lexington.
- Casti, John L. (2012), *X-Events: The Collapse of Everything*, Harper Collins/Morrow, New York.
- Chandler (1990), *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Cambridge.

- Coase, Ronald H. (1990), *The firm, the market and the law*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Cusumano, Michael A. (2010), *Staying power: Six enduring principles for managing strategy and innovation in an uncertain world*, Oxford University Press, Oxford.
- Doz, Yves & Mikko Kosonen (2008), *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*, Wharton School Publishing, New York.
- Doz, Yves & Wilson (2012), *Managing global innovation: Frameworks for integrating capabilities around the world*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Dunning, John H. (1992), "The global economy, domestic governance, strategies and transnational corporations: Interactions and Policy Implications", *Transnational Corporations*, 1, 7–45.
- Dunning John H. (1995), "Think again professor Krugman: Competitiveness does matter", *The International Executive*, Vol. 37(4), July/August, 315–324.
- Dunning, John H. & Sarianna M. Lundan (2008), *Multinational enterprises and the global economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Economist (2013), "Has the ideas machine broken down?", January 12th, 19–22.
- EQLS (2012), European quality of life survey,
<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/eqls/2011/index.htm>.
- Eurofound (2012), "Intergenerational solidarity",
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1238.htm>.
- Euroopan komissio (2007), "Towards common principles of flexicurity: More and better jobs through flexibility and security", Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden pääosasto), Brussels.
- Euroopan komissio (2013), "In-depth review for Finland", SWD(2013) 123 final,
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2013/pdf/ocp135_en.pdf
(saatavilla myös suomeksi: "Suomea koskeva perusteellinen tarkastelu", SWD(2013) 123 final,
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/idr2013_finland_fi.pdf).
- Freeman, Christopher & Francisco Louca (2002), *As times go by: From the industrial revolutions to the information revolution*, Oxford University Press, Oxford.
- Freeman, Christopher & Carlota Perez (1988), "Structural crises and adjustment, business cycles and investment behaviour", teoksessa Dosi, Giovanni, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg & Luc Soete (toim.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London.
- Gardner, Howard (2006), *Five Minds for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- GCPH (2011), "Asset based approaches for health improvement: Redressing the balance, Briefing paper 9, Concepts series, Glasgow Centre for Population Health.
- Gerhardt, Sue (2011), *The Selfish Society: How We All Forgot to Love One Another and Made Money Instead*, Simon & Schuster, London.

Ghosal, Sumatra (2005), "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol.4, 75–91.

Giddens, Anthony (2007), *Europe in the Global Age*, Polity Press, Cambridge.

Gunderson, Lance (2012), "The nature of change and the change of nature — obstacles and opportunities for building adaptive capacity", puhe Stockholm Resilience Centressä, 12. marraskuuta: <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-news/11-13-2012-learning-by-doing.html>.

Haaparanta, Pertti (2013), "Suomen kilpailukykyongelma johtuu yritysjohdon heikosta liiketoimintaosaamisesta", *Talous ja yhteiskunta*, 1.

Hagel III, John, John Seely Brown & Lang Davison (2010), *The power of pull: How small moves, smartly made, can get things in motion*, Basic Books, New York.

Hakkarainen, Kai, Tuire Palonen, Sami Paavola & Erno Lehtinen (2004), *Communities of Networked Expertise: Professional and Educational Perspectives*, Elsevier, Amsterdam.

Hall, Peter A. & David Sockice (2001), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press, Oxford.

Hausmann, Ricardo & Dani Rodrik (2006), "Doomed to choose: Industrial policy as predicament", esitelmä ensimmäistä Blue Sky -seminaaria varten, Center for International Development, Harvard University.

Harvard Business Review (2011), "Embracing Complexity: You Can't Avoid It, But Your Business Can Profit from It", *Harvard Business Review*, syyskuun kansikuvajuttu.

Head, Brian (2010), "How can the public sector resolve complex issues: Strategies for steering, administering and coping", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol.2, No.1, 8–16.

Helliwell (tulossa), "Understanding and improving the social context of well-being", teoksessa (toim.), Hämäläinen, Timo & Juliet Michaelson, *Well-Being and Beyond: Broadening the Public and Policy Discourse*.

Hollingsworth, Rogers (2006), "A path-dependent perspective on institutional and organizational factors shaping major scientific discoveries", teoksessa (toim.) Hage, Jerald & Marius Meeus, *Innovation, science, and institutional change: A research handbook*, Oxford University Press, Oxford.

Hollingsworth, Rogers & Karl H. Muller (2008), "Transforming socio-economics with a new epistemology", *Socio-Economic Review*, 6, 395–426.

Hämäläinen, Timo J. (2003), *National competitiveness and economic growth: The changing determinants of economic performance in the world economy*, Edward Elgar, Cheltenham.

Hämäläinen, Timo J. (2007), "Social innovation, structural adjustment and economic performance", teoksessa Hämäläinen, Timo & Risto Heiskala (toim.), *Social innovations, institutional change and economic performance: Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies*, Edward Elgar, Cheltenham.

Hämäläinen, Timo J. (2008), "Yhteiskunnallinen murros vaatii tulevan yhteiskuntamallin visiointia", teoksessa Saari, Juho (toim.), *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*, Sosiaali- ja terveystyön keskusliitto, Helsinki.

Hämäläinen, Timo & Juliet Michaelson (toim., tulossa), *Well-Being and Beyond: Broadening the Public and Policy Discourse*.

IBM (2010), *Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer survey*, saatavilla osoitteesta: <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>.

Jessop, Bob (2002), *The Future of the Capitalist State*, Blackwell Publishing, Oxford.

Kasser, Tim (2002), *The high price of materialism*, The MIT Press, Cambridge.

Kogut, Bruce & David Parkinson (1993), "The diffusion of American organizing principles to Europe", teoksessa (toim.) Kogut, Bruce, *Country competitiveness: Technology and the organizing of work*, Oxford University Press, Oxford.

Krugman, Paul (1994), "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, Vol. 73, No.2, March/April, s. 28–44.

Kuusi, Pekka (1962), *60-luvun sosiaalipolitiikka*, WSOY, Helsinki.

Lahti, Vesa-Matti & Jenni Selosmaa (2013), *Kaikki jakoon! Kohti uutta yhteisöllistä taloutta*, Atena kustannus.

Laszlo, Ervin (1987), *Evolution: The grand synthesis*, New Science Library, Shambhala Publications, Boston.

Laszlo, Ervin (2008), *Quantum shift in the global brain: How the new scientific reality can change us and our world*, Inner Traditions, Rochester.

Lee James H. (2013), "Eldering: Aging with resilience", *The Futurist*, January-February, 33–38, www.wfs.org.

Lehti, Matti, Petri Rouvinen & Pekka Ylä-Anttila (2012), *Suuri hämmennys: työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa*, ETLA B254, Taloustieto, Helsinki.

Lindström, Bengt & Monica Erickson (2005), "Salutogenesis", *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59:440–442.

Loorbach, Derk & Jan Rotmans (2010), "The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases", *Futures*, 42, 237–246.

Lämsä, Anna-Liisa (2009), Tuhat tarinaa lasten ja nuorten syrjäytymisestä: lasten ja nuorten syrjäytyminen sosiaalihuollon asiakirjojen valossa, E 102, Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun yliopisto, Oulu.

Maailman elinkeinoelämän kestäväen kehityksen neuvosto (WBCSD, 2000), *Eco-efficiency: Creating more value with less impact*, World Business Council for Sustainable Development.

Maailmanpankki (1993), *The East Asian miracle: Economic growth and public policy*, Oxford University Press, New York.

Maailmanpankki (2012), *Turn Down the Heat: Why a 4oC Warmer World Must be Avoided*, The World Bank, Washington D.C.

Maslow, Abraham (1970), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.

Mulgan, Geoff (2009), *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the common good*, Oxford University Press, Oxford.

NESTA (2011), "Prototyping the public services of tomorrow", blogikirjoitus, jonka ovat kirjoittaneet Ballantyne, Perrie & Rosie Farrer, 12.toukokuuta, http://dev.nesta.org.uk/blogs/prototyping_the_public_services_of_tomorrow/what_is_prototyping.

North, Douglass (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

Oates, Wallace E. (1972), *Fiscal federalism*, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York.

OECD (2011), *How's life? Measuring well-being*, OECD, Paris.

OECD (2012), "New approaches to economic challenges – a framework paper", pääsihteerin tiedonanto, 16. maaliskuuta, Pariisi.

Offer, Avner (2006), *The challenge of affluence: Self-control and well-being in the USA and Britain since 1950*, Oxford University Press, Oxford.

O'Hara, Maureen (2007), "Psychological Literacy for an Emerging Global Society: Another look at Rogers' 'persons of tomorrow' as a model", *Person-Centered and Experiential Psychotherapies*, Vol. 6, Number 1, 45–60.

O'Hara, Maureen & Andrew Lyon (tulossa), "Well-being and well-becoming: Reauthorizing the subject in incoherent times", teoksessa (toim.), Hämäläinen, Timo & Juliet Michaelson, *Well-Being and Beyond: Broadening the Public and Policy Discourse*.

Olson, Mancur (1979), "On regional pollution and fiscal equivalence", teoksessa Siebert, Horst, Ingo Walter & Klaus Zimmermann (toim.), *Regional environmental policy: The economic issues*, New York university Press, New York.

Penttilä, Risto E.J. & Alf Rehn (2012), *Suunnaton Suomi*, Otava, Helsinki.

Perez, Carlota (2002), *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Piore, Michael J. & Charles F. Sabel (1984), *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.

Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Porter, Michael E. & Mark R. Kramer (2011), "Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-February, 2–17.

Radner, Roy (1992), "Hierarchy: The Economics of Managing", *Journal of Economic Literature*, September, s. 1382–1415.

Raunio, Tapio & Juho Saari (2013), *Euroopan paras maa?*, Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Rauschmayer, Felix, Ines Omann & Johannes Fruhmann (2011), "Needs, capabilities, and quality of life: Re-focusing sustainable development", teoksessa (toim.) Rauschmayer, Felix, Ines Omann & Johannes Fruhmann, *Sustainable development: capabilities, needs, and well-being*, Routledge, New York.

Rodrik, Dani (2007), *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*, Princeton University Press, Princeton.

Rodriquez-Pose & Nicholas Gill (2003), "The global trend towards devolution and its implications", London School of Economics, Department of Geography and Environment, Environment and Planning, Vol. 21 (3), 333–351.

Rogers, Carl R. (1995), *A Way of Being*, Houghton Mifflin, Boston.

Rotmans, Jan & Loorbach (2009), "Complexity and transition management", *Journal of Industrial Ecology*, Volume 13, Issue 2, 184–196.

Rouvinen, Petri (2012a), "World Economic Forum (WEF) The Global Competitiveness Report 2012–2013: Suomi Ruotsin ohi kolmanneksi WEF:n 144 maan kilpailukykyvertailussa", muistio 30.8., Etlatieto.

- Rouvinen, Petri (2012b), "Suomi tippuu 17. sijalle IMD:n 31.5.2012 julkaistavassa kilpailukykyvertailussa", Muistio IMD:n World Competitiveness Yearbook 2012 -julkaisusta, 25.5., Etlatiето.
- Ryan, Richard M. & Edward L. Deci (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, Vol.55, No.1, 68–78.
- Räisänen, Heikki & Gunther Schmid (2008), "Transitional labour markets and flexicurity from the Finnish labour market point of view", Publications of the Ministry of Employment and the Economy, 42.
- Rönkä, Anna (1999), *The Accumulation of Problems of Social Functioning: Outer, Inner, and Behavioral Strands*, Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 148, University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Saarinen Esa & Raimo P. Hämmäläinen (2010), "The Originality of Systems Intelligence", teoksessa (toim.), Hämmäläinen Raimo P. & Esa Saarinen, *Essays on Systems Intelligence*, Systems Analysis laboratory, School of Science and Technology, Aalto University, Espoo.
- Sabel, Charles & AnnLee Saxenian (2008), *Fugitive success: Finland's economic future*, Sitra reports 80, Sitra, Helsinki, www.sitra.fi/julkaisut/raportti80.pdf.
- Sabel, Charles, AnnaLee Saxenian, Reijo Miettinen, Peer Hull Kristensen & Jarkko Hautamäki (2011), "Individualized Service Provision in the New Welfare State: Lessons from Special Education in Finland", *Sitra Studies* 62, Helsinki.
- Sabel, Charles, Eduardo Fernández-Arias, Ricardo Hausmann, Andrés Rodríguez-Clare, & Ernesto Stein (toim., 2012), *Export pioneers in Latin America*, Inter-American Development Bank ja Harvard Universityn David Rockefeller Center for Latin American Studies, Washington D.C.
- Schienstock, Gerd & Timo Hämmäläinen (2001), *Transformation of the Finnish Innovation System: A Network Approach*, Sitra Reports series 7, Helsinki.
- Schwartz, Barry (2005), *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Harper Perennial, New York.
- Schwartz (2011), *Kulttuuriset arvo-orientaatiot: Kansallisten erojen luonne ja seuraukset*, Limor Kustannus, Helsinki.
- Scott, Bruce (1985), "National strategies: Key to international competition", teoksessa Scott, Bruce R. & George C. Lodge (toim.), *U.S. competitiveness in the world economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Seddon (2013), haastattelu, *Kauppalehti*, 25.2.
- State of the Future (2012), The Millennium Project, Global challenge facing humanity no. 9.: http://www.millennium-project.org/millennium/Global_Challenges/chall-09.html.
- Steel, Piers (2011), *The procrastination equation: How to stop putting things off and start getting things done*, Prentice Hall Life, London.
- Sterman, John D. (1994), "Learning in and about Complex Systems", *System Dynamics Review*, Vol. 10, nos. 2–3 (Summer-Fall), 291–330.
- Stern, Nicholas (2006), *Stern Review on the Economics of Climate Change*, ks: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/sternreview_index.htm.
- Stiglitz, Joseph (1989), "On the economic role of state", teoksessa Stiglitz, Joseph E. (toim.), *The economic role of state*, Basil Blackwell, Oxford.

Tainter, Joseph A. (1988), *The collapse of complex societies*, Cambridge University Press, Cambridge.

Taleb, Nassim Nicholas (2012), *Antifragile: Things that gain from disorder*, Random House, New York.

TEM (2013), "Licence to SHOK? External evaluation of the strategic centres for science, technology and innovation", Publications of the Ministry of Employment and the Economy, 1/2013, <http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=4981>.

Turkki, Teppo (2013), "Pidempien elinkaarien yhteiskunta", Sitra-blogi, 23.1., www.sitra.fi.

Von Wright, Georg Henrik von (1981), *Humanismi elämänasenteena*, Otava, Helsinki.

Wallin, Johan & Jun Su (2010), *Innovation and collaboration for a harmonious world*, WSOY, Helsinki.

Wallis, John J. & North, Douglass C. (1986), "Measuring the transaction sector in the American economy, 1870 - 1970", teoksessa Engerman, Stanley L. & Robert E. Galman (toim.), *Long-term factors in American economic growth*, University of Chicago Press, Chicago.

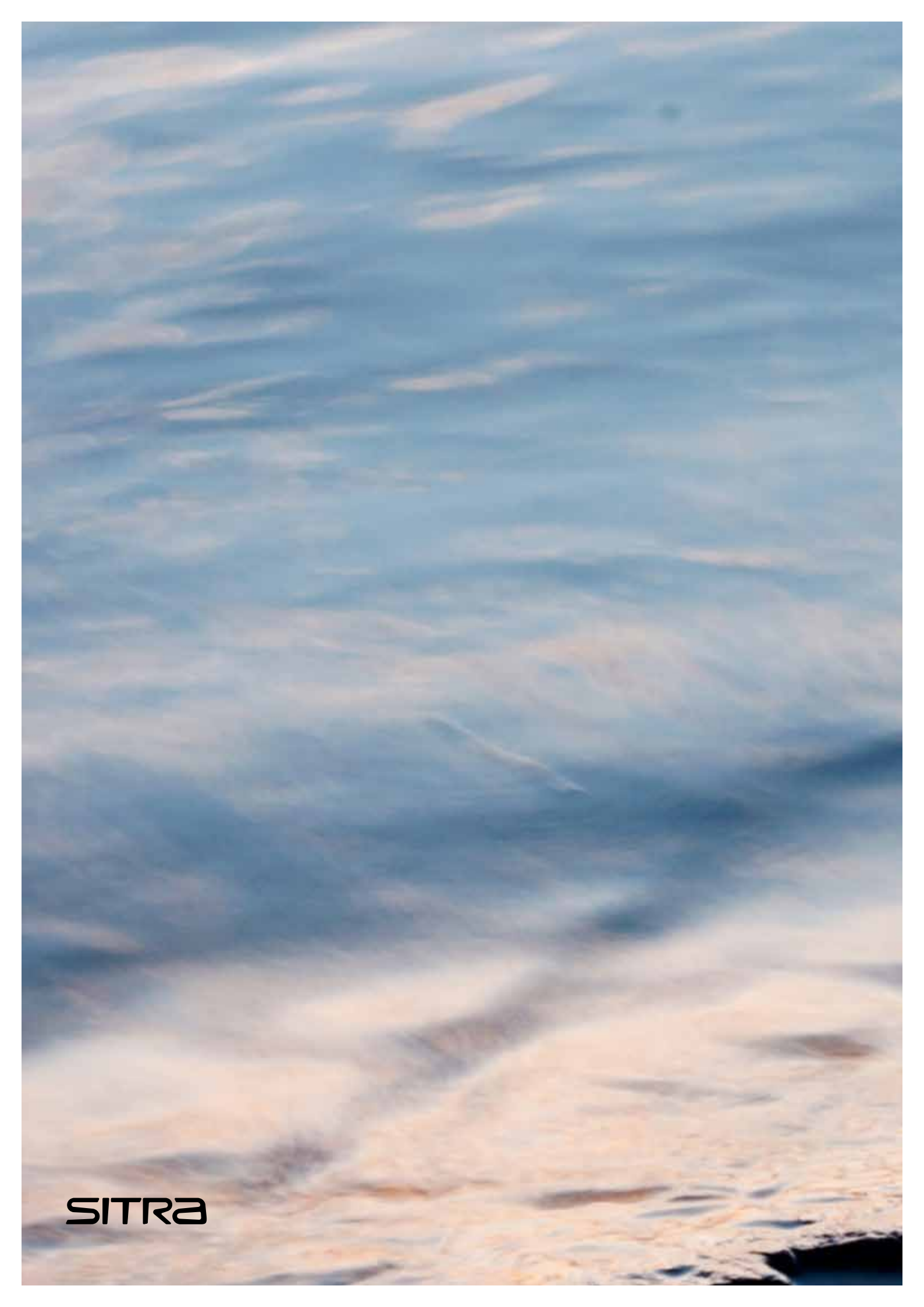
Weber, Matthias K. & Harald Rohracher (2012), "Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework", *Research Policy*, Vol. 46, 6, 1037–1047.

Wilber, Ken (2011), *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*, Shambhala, Boston.

Yhdistyneet kansakunnat (2012), *World happiness report*, (toim.) Helliwell, John, Richard Layard & Jeffrey Sachs, <http://www.earth.columbia.edu/articles/view/2960>.

Zolli, Andrew & Ann Marie Healy (2012), *Resilience: Why things bounce back*, Free Press, New York.

Zuboff, Shoshana & James Maxmin (2002), *The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*, Penguin Books, New York.



SITRA