

Kohti moniäänisempää tulevaisuustyötä: asukas- lähtöiset skenaariot työväliseenä kaupunkien strategiaprosesseissa



Santtu Lehtinen, Markus Laine, Anu Tuominen,
Jouko Myllyoja, Juha Peltomaa & Nina Wessberg

Tiivistelmä

Kaupunkilaisten näkemysten hyödyntäminen kaupunkien strategioissa ja päätöksenteossa on haasteellista. Strategiatyö jää usein pienen joukon toteuttamaksi, ylhäältä alaspäin johdetuksi prosessiksi, joka heijastelee heikosti kaupungin inhimillistä todellisuutta. Ehdotamme tässä kirjoituksessa strategiatyön kehittämistä hyödyntämällä kaupunkilaisten erilaisista lähtökohdista ammentavaa, tulevaisuusorientoitunutta skenaariomenetelmää. Skenaariot tukevat kolmella eri tavalla kaupunkien tulevaisuudesta käytävän keskustelun moniäänisyyttä: Ensiksi, skenaarioiden hyödyntäminen auttaa ihmisiä hahmottamaan paremmin tulevaisuuden mahdollisia polkuja tiivistämällä tulevaisuutta koskevan informaatiotulvan ymmärrettäviksi tulevaisuuskuviksi. Toiseksi skenaariot toimivat myös kaupungin yhteisenä kielenä, jonka avulla kaupunkiorganisaatio ja kaupunkilaiset voivat käydä tulevaisuuskeskustelua jaetuin käsittein. Kolmanneksi skenaariot auttavat arvioimaan strategiaan liittyviä valintoja peilaamalla päätöksiä ja niiden mahdollisia seurauksia suhteessa erilaisiin tulevaisuuksiin. Skenaariopohjaisen ja moniäänisen kaupunkistrategian tuloksena voidaan luoda ominaispiirteensä tiedostava ja monimuotoinen kaupungin kehittämisprosessi, joka toimii asukkaitaan kuunnellen, toimintaympäristön muutoksia ennakoiden sekä ketterästi eri mahdollisuuksiin ja muutostarpeisiin tarttuen.

Avainsanat:

ennakointi, skenaariot, strategiatyö, strateginen suunnittelu, kaupunkitutkimus

Abstract

Applying the views of the citizens into the decision-making processes and strategies of cities is challenging. Strategic planning in cities often reflects the views of small, selected groups responsible for the strategy process. The strategies created by cities and municipalities thus rarely reflect the human realities of the cities. Applying scenario approach as a part of the strategic planning can improve the strategy processes of cities in three different ways: First, using scenarios helps the inhabitants to picture the possible futures by synthesizing the flood of future related information into intelligible scenarios. Second, the scenarios act as a common language between the city officials and the inhabitants with which they can deliberate on the possible futures with shared

conceptions. Third, scenarios aid in analyzing the choices involved in decision-making by reflecting on the consequences that present decisions may have for potential future environments. Scenario-based and multi-perspective city-strategies can help to create diverse and unique cities, which reflect the views of its inhabitants and proactively react to future needs and possibilities.

Keywords:

foresight, scenarios, strategy, strategic planning, urban research

Johdanto

Kasvat kaupunkiseudut tuovat monia haasteita kaupunkien hallinnolle. Kuinka kaupunkien tulisi ottaa huomioon kaupunkilaisten entistä monimuotoisemmat tarpeet ja toiveet esimerkiksi asumisessa, liikkumisessa sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa? Kuinka voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla kulttuurisen monimuotoisuuden tai nopean teknologisen kehityksen tuomat mahdollisuudet? Millä tavoin olisi mahdollista sovittaa kaupunkilaisten moninaiset ja ajassa muuttuvat tarpeet yhteen kaupunkien kestävä kehityksen tavoitteiden kanssa?

Voimistuva hallinnollinen trendi kohti kansalaisyhteiskunnan yhä merkittävämpää roolia päätöksenteossa on osaltaan siivittänyt kaupunkien strategiatyötä kohti osallistavampia ja avoimempia muotoja. Konkreettisesti tämä trendi näkyy siinä, että kaupunkilaisia on aiempaa enemmän pyritty ottamaan mukaan strategiaprosesseihin erilaisten työpajojen ja digitaalisten alustojen kautta (Helsinki Kompassi 2017b). Myös esimerkiksi osallistavan budjetoinnin prosessit ovat yleistyneet kaupungeissa.

Tarve kehittää kansalaisten roolia ja osallisuutta on noussut etenkin paikallistasolla vahvasti esiin (Kurkela 2021, 37). Taustalla vaikuttaa lisääntynyt ymmärrys siitä, että paras kaupunkija ja kaupunkilaisia koskeva tieto ei ole ainoastaan kaupungin viranhaltijoiden hallussa, vaan myös kaupunkien asukkailla sekä esimerkiksi yritys- ja yhdistystoimijoilla on

paikallista ja monimuotoista asiantuntijuutta. Kaupunkitoimijoiden kasvavan osallistumisen ja osallisuuden uskotaan kehittävän esimerkiksi hallinnon ja kansalaisten välistä vuorovaikutusta, molemminpuolista oppimista, tiedonkulkua, ongelmanratkontaa sekä päätösten laatua ja legitimitettä (Kurkela 2021, 38). Kaupungeissa on koettu tarvetta kehittää eri toimijoiden välistä jaettua ymmärrystä erilaisten moninäkökulmaisten ja eri tahoja osallistavien prosessien kautta. Uudenlainen strategiatyö on dialogista, eri toimijaryhmien kokemuksia hyödyntävää sekä tulevaisuuteen orientoitunutta.

Leinon ja kumppaneiden (2018) mukaan kaupunkien asukkaiden kasvavan monimuotoisuuden huomiointi vaatii kaupungeilta uudenlaista ketteryyttä niin toimintakulttuurissa, lainsäädännön tulkinnassa, kuin myös asukkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Selkeä tavoite, riittävät taloudelliset resurssit, tehokas tavoitteen saavuttamista tukeva toimeenpano sekä toimivat yhteistyöverkostot ovat ketterän, monimuotoisuuden ja nopeisiin muutoksiin mukautuvan kaupungin avaintekijöitä. Kaupunkilaisten erilaisiin tarpeisiin ja preferensseihin vastaamisen lähtökohdan täytyy löytyä kaupungeista itseltään ja paikallisesti asetetuista askelmerkeistä.

Kaupunkistrategiat ovat kaupunkien keino ilmaista näitä askelmerkkejä; mitä tulevaisuudelta tavoitellaan ja kuinka tavoiteltu päämäärä saavutetaan. Kaupunkistrategiat ja niiden seuranta ovat kuitenkin usein varsin etäällä kaupunkilaisten ja muiden kaupungissa toimi-

vien tahojen arjesta, vaikka niitä onkin viime aikoina alettu tehdä helpommin lähestyttäväiksi (ks. esim. Helsingin kaupungin strategia 2017). Yksi mahdollinen keino yhä monimuotoisempien kaupunkistrategioiden luomiseksi on skenaariotyöskentely.

Skenaariomenetelmän soveltaminen kaupunkien strategiatyöhön liittyy laajempaan keskusteluun kaupunkikehittämisestä, strategisesta johtamisesta, skenaariotyöskentelystä sekä spatiaalisesta strategisesta suunnittelusta (esim. Granqvist et al. 2021; Vahtikari et al. 2021; Granqvist & Mäntysalo 2020; Mäntysalo et al. 2020; Ravetz 2020; Albrechts 2016; Hillier 2016; Healey 2009). Sovellamme tässä artikkelissa näkemystämme skenaariopohjaisesta strategisesta suunnittelusta kaupunkien strategiaprosessiin. Aiempaa tutkimusta valitun teeman ympärillä on tehty esimerkiksi skenaarioiden hyödyntämisestä osana kaupunki- ja spatiaalisen suunnittelun prosesseja (esim. Broo et al. 2021; Ravetz et al. 2021; Ravetz & Miles 2016; Mäntysalo & Grišakov 2016; Chakraborty & McMillan 2015; Tewdwr-Jones & Goddard 2014; Ratcliffe, & Krawczyk 2011). Sen sijaan hyvin vähän on tutkittu sitä, mikä on skenaariomenetelmän merkitys kaupunkistrategioiden kehittämisessä, laadittujen kaupunkistrategioiden arvioimisessa sekä strategioiden ympärillä tapahtuvan vuorovaikutuksen edistämässä.

Esitämme tässä artikkelissa, kuinka kaupunkien ylhäältä johdetut strategiaprosessit hyötyisivät prosessiin integroidusta, alhaalta ylöspäin suuntautuneesta, moniäänistä tulevaisuustietoa tuottavasta skenaariotyöskentelystä. Pohjaamme ajatuksemme siihen, että suhteessa strategioiden skenaariot voivat toimia reflektion työkaluina; strategiat edustavat ylätasoa päätöksiä toiminnan suuntaamiseksi, skenaariot luovat mahdollisia tulevaisuuksia, joiden kautta strategiaa voidaan tarkastella ja arvioida erilaisten mahdollisten todellisuuksien näkökulmista.

Väitteemme testaamiseen käytämme Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston Ketterä kaupunki -tutkimushankkeessa (2016–2019) kehittämäämme Ketterän Kaupungin skenaariokehikkoa, jonka pohjal-

ta olemme haastatelleet neljän eri kaupungin strategiatyöhön osallistuneita viranhaltijoita. Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Miten skenaarioiden avulla voidaan luoda monimuotoisesta kaupunkilaisuudesta ammentavia, erilaisia kaupunkien tulevaisuuskuvia?
2. Miten skenaarioiden avulla voidaan jäsentää ja arvioida kaupunkien strategioiden sisältöä?
3. Miten skenaarioiden avulla voidaan edistää strategioiden vaikuttavuutta?

Esitämme seuraavaksi lyhyen katsauksen skenaariomenetelmän käytöstä strategisen suunnittelun apuvälineenä. Esittelemme myös laativamme Ketterän Kaupungin skenaariokehikon, tarkastelun kohteena olevien kaupunkien, Espoon, Helsingin, Seinäjoen ja Tampereen kaupunkistrategiat sekä kaupunkitoimijoiden näkemyksiä koskevan haastatteluaineiston. Skenaariokehikko ja kaupunkistrategiat toimivat kaupunkitoimijoiden ryhmähaastattelujen pohjamateriaalina. Artikkelin analyysiluku pureutuu siihen, miten skenaariot voisivat toimia kaupunkien strategia- ja tulevaisuustyön apuna. Lopuksi esitämme päätelmät skenaarioiden mahdollisuuksista kaupunkistrategioiden moniäänisyyden ja vaikuttavuuden edistäjinä.

Skenaariot strategiatyön tukena

Kaupunkien strategia- ja tulevaisuustyö

Suomessa kunnilla on vuodesta 2015 lähtien ollut laissa säädetty velvollisuus kuntastrategian luomiseen (Kuntalaki 2015/410 37 §). Kuntalain mukaisesti kaupunkistrategiat ajavat kaupungeissa kuntastrategian asiaa. Strategian tulee perustua arvioon kaupungin nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan toimintaan (Majava 2017, 2). Kaupunkistrategiat sisältävät usein kolme näkökulmaa. Ensimmäinen on visio, joka kuvaa mitä kaupunki haluaa olla tule-

vaisuudessa. Toinen kertoo vaatimuksista, joita toimintaympäristö asettaa toiminnalle. Kolmas ilmentää yleensä kaupungin voimavaroja ja osaamista. (Kuntaliitto 2013, 3)

Strategiasta puhutaan usein organisaation toiminnan ja päätöksenteon punaisena lankana, jonka tehtävänä on siirtää erilaiset visiot, arvot ja ambitiot käytännön suunnitelmiksi (Rimpelä et al. 2018; Martelli 2014; Freedman 2013; Clark 2013, 10–12; Helin & Möttönen 2012, 10). Helinin ja Möttösen mukaan (2012, 133) strategioiden merkitys kaupungin käytännön toiminnan ohjaamisessa vaikuttaa usein kuitenkin varsin pieneltä. Syynä on se, että strategioiden tekemisen tarve kumpuaa usein enemmän kaupunkiorganisaation sisältä kuin ulkoisen toimintaympäristön muutoksesta. Strategiat syntyvät hallinnollisesta tarpeesta tuottaa joka valtuustokaudelle uusi strategia, kun taas toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset asetuvat harvoin linjaan valtuustokausien vaihdosten kanssa (Pauni 2013, 3). Strategioista tulee näin helposti vain hierarkkinen listaus tärkeänä pidetyistä toiminnan osa-alueista, johon eri toimijat pyrkivät saamaan itselleen suotuisia mainintoja (Helin & Möttönen 2012, 128–129). Tällöin strategian arvo toiminnan johtamisessa ja ohjauksessa vähenee.

Strategioiden laatimiseen osoitetuista voimavaroista huolimatta niitä ei myöskään usein tunneta organisaatioissa. Rimpelän ja kumppanien (2018, 90-91) mukaan organisaatioiden sisällä vallitsee usein kahtiajako: johto määrittelee oman strategisen kielensä kautta ylhäältä alaspäin mistä ja miten keskustellaan, kun taas ”lattiatasolla” vallitsee käytännönläheisempi kielenkäyttö. Yhteisen kielen puute voi syventää ymmärtämättömyyden kuilua johdon ja henkilöstön välillä (Strandman 2009, 53, 145). Taustalla on usein strategian rakenteellinen yksiäänisyys.

Yksiääninen strategiatyö viittaa (Lehtimäki 2000, 21–22) siihen, että strategian tekeminen jää ylätasoinen kaupunkitoimijoiden yksinoikeudeksi. Suomalaisessa julkishallinnossa yksiäänisyys kumpuaa strategiatyön taustalla säilyneestä positivistisrationaalisen suunnitte-

lun perinteestä, jossa kaupunkilaiset ovat olleet lähinnä suunnittelu- ja strategiatyön kohteita (Lehtimäki 2000, 21–22; Strandman 2009, 20–209; Möttönen & Helin 2012, 114–120). Kontrastina yksiääniselle strategiatyölle toimii moniääninen strategia, joka korostaa kaupunkilaisten roolia tiedontuottajina. Moniäänisessä strategiassa luodaan jaettua ymmärrystä hyödyntämällä kunnan henkilöstön ja kaupunkilaisten näkemystä, osaamista ja kokemusta vuorovaikutuksen kautta (Strandman 2009).

Puutteistaan huolimatta kaupunkistrategiat ovat yksi kaupungin viranhaltijoiden keskeisistä ohjausvälineistä. Sen vuoksi on tärkeä pohtia, miten niiden hyödyntämistä voisi edistää ja kehittää. Tutkija Tarja Ketola (2015, 366–369) on esittänyt strategian täydentämistä tulevaisuustyön käsitteellä. Tulevaisuustyöllä tarkoitetaan Ketolan (2015, 369) mukaan ”*kaikkea sellaista ideointia, suunnittelua ja toimintaa, jonka tarkoituksena on vuorovaikutteisen, kommunikatiivisuuden pyrkivän prosessin avulla tuottaa yhteisön jäsenten jakama unelma toivottavasta tulevaisuuden yhteiskunnasta sekä varmistaa yhteisön elinvoimaisuus ja toimintakyky pitkällä aikavälillä*”.

Tulevaisuustyön käsite heijastelee osaltaan sitä, miten sekä strategiatyö että ennakointiprosessit ovat kehittyneet kohti osallistavampia ja demokraattisempia muotoja (Inayatullah 2013; Ramos 2017). Tulevaisuustyö nähdään yhä useammin moniäänisenä prosessina, jossa toimijoilla on ”toisistaan poikkeavia intressejä, päämääriä ja arvoja, joista käydään jatkuvaa keskustelua” (Dufva & Ahlqvist 2015, 20). Myös kansalaistieteen ja kansalaisosallistamisen periaatteiden vahvistaminen on laajentanut ennakointiin osallistuvien toimijaryhmien poolia (Nikolova 2014, 33). Ennakointiprosessissa on mahdollista luoda alustaa oppimiselle, muutosten moninäkökulmaisemmalle ymmärtämiselle sekä muutoksiin sitoutumiselle (Baskarada et al. 2016, 206,423). Laajennettu osallistaminen on tuonut mukanaan myös erilaisten tietosisältöjen luomiseen ja jalostamiseen liittyviä haasteita, jotka voivat liittyä esimerkiksi erilaisten toimijaryhmien motivointiin tai luotu-

jen tietosisältöjen mielekkääseen yhdistämiseen (Amanatidou 2017, 2).

Ymmärrämme tässä artikkelissa kaupunkistrategiat kontingentteina dokumentteina, jotka kuvaavat organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen muutosta. Hahmotamme kaupunkistrategiat suunnitelmina, joiden päätelemistä voidaan edelleen käydä keskustelua ja joiden avulla voidaan edistää hyvän päätöksenteon perustana olevaa julkista debattia. Markku Sotarauta (1996, 355–356) puhuu kaupunkistrategioista ”aiottuina strategioina”, jotka ovat ”poliittisen johdon tahdonilmaus halutusta suunnasta”. Aiotut strategiat esittävät organisaatioiden tai yhteisöjen näkemyksen, johon eri toimijat voivat peilata omaa toimintaansa. Tavoite on harvoin enää pelkästään strategisen dokumentin luominen sinänsä, vaan pikemminkin strategian synnyttämän jatkuvan keskustelun ja oppimisen edistäminen (Freedman 2013, 541).

Skenaariotyöskentely

Skenaariomenetelmien hyödyntäminen on yksi mahdollinen tapa luoda tulevaisuustietoa sekä kehittää tulevaisuuskyvykkyyksiä strategiatyössä. Skenaariometodologia on vakiintunut osaksi ennakoitimenetelmiä, ja skenaarioita käytetään laajasti päätöksenteon sekä strategisen suunnittelun tukemiseen (MacKay & McKiernan 2018; Schwenker & Wulf 2013; Ringland & Schwartz, 1998). Skenaarioita on hyödynnetty eri organisaatioissa strategisen suunnittelun apuvälineenä jo 1970-luvulta lähtien (Molarius et al. 2017; Godet 2000; Shoemaker 1995). Myös skenaariotyöskentelyn menetelmiä osana strategista johtamista on tutkittu laajasti (esim. Bowman & MacKay 2020; Ramirez & Wilkinson 2018; Ringland, 2010; Ralston & Wilson 2006; van der Heijden, 2005). Skenaariomenetelmän laajasta käytöstä sekä monipuolisesta soveltamisesta huolimatta menetelmän akateemisilla meriiteillä on myös kriittikonsa (Frith & Tapinos, 2020; Wright et al, 2013).

Uusimman tutkimuskirjallisuuden mukaan skenaariotyöskentelyssä tähdätään ennen kaikkea tulevaisuutta koskevan ajattelun

laadun ja monipuolisuuden kehittämiseen (esim. Wright, Stahl & Hatzakis 2020; Bowman & MacKay 2020; Ramirez & Wilkinson 2018). Skenaariomenetelmän painopiste on siirtynyt kohti fenomenologista, elettyä kokemusta ja oppimista painottavaa lähestymistapaa (ks. esim. Oxford Scenario Planning Approach, Ramirez & Wilkinson 2018). Puhutaan strategisen oppimisen prosessista, joka tähtää asioiden ja ilmiöiden strategiseen uudelleenkehittämiseen (Ramirez & Wilkinson 2018; Van der Heijden 2005). Skenaarioita on viime aikoina strategia-työssä hyödynnetty etenkin epävarmojen tulevaisuuksien kentän hahmottamiseksi (Avin & Godspeed 2020).

Skenaariomenetelmien hyötyjä strategia-työssä voidaan jäsentää kolmella tavalla. Ensiksi, skenaariot toimivat mentaalimallina, jotka haastavat ajattelemaan toimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuutta muovaavia voimia sekä reagoimaan niihin. Mentaalimallit ovat tietoisia tai tiedostamattomia mielen rakenteita, jotka tarjoavat erilaisille ilmiöille niiden ymmärrettävyyttä edistävän viitekehyksen. (Martelli 2014, 190; Ringland 2010, 1495; Van der Heijden 2005, 41-85) Toiseksi, skenaariot ovat väline strategian jäsentämiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Skenaariot luovat vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, joihin peilaamalla on mahdollista testata, miten eri strategiat toimivat erilaisten mahdollisten maailmojen olosuhteissa. (Martelli 2014, 181; Clark 2013, 15–16; Lindgren & Bandhold 2003, 43, 46; Ralston & Wilson 2006, 12–15). Kolmas skenaarioiden etu on niiden kyky viestiä strategian sisältöä. Skenaarioiden avulla luodun jaetun mentaalisen viitekehyksen avulla on mahdollista kehittää eri toimijoiden välille yhteistä kieltä strategia- ja tulevaisuustyön tiimoilta. Yhteisestä kielestä huolimatta skenaarioiden monimuotoisuus säilyttää kuitenkin useiden erilaisten näkemysten, arvojen ja vaihtoehtojen kirjjon. (Rialland & Wold 2009, 9; Lindgren & Bandhold 2003, 26, 29–30; Ralston & Wilson 2006, 87–92)

Skenaariometodia on käytetty osana kaupunkien strategia-työtä esimerkiksi erilaisten tulevaisuuden trendien identifioimiseksi jo pitkään

(Broo et al. 2021; Ratcliffe & Krawczyk 2011). Myös Suomen kuntakentällä on hyödynnetty laajasti skenaariotyöskentelyä. Siihen pohjautuvia strategioita käytti jo 2000 -luvun alussa joka kolmas Suomen kunnista (Majoinen 2000, 19). Skenaarioita hyödynnetään edelleen kaupunkien strategiatyössä, ja esimerkiksi Helsingin kaupungin uusimman strategiaprosessin pohjan muodostivat neljä tulevaisuuden skenaariota, joiden avulla hahmotettiin kaupunkiin vaikuttavia muutosvoimia (Kaupunkikompassi 2017, 3–6). Myös erilaisissa akateemisissa hankkeissa on etsitty tapoja parantaa strategista suunnittelua skenaarioiden avulla (Ravetz 2019, 71–72). Kaupunkisuunnittelussa hyödynnetyssä skenaariotyöskentelyssä on kuitenkin ollut omat rajoitteensa; strategiatyö on pohjautunut pitkälti yritysmaailman tarpeisiin kehitettyihin skenaariomenetelmiin (Ramirez & Wilkinson 2018). Tämän seurauksena skenaariot ovat usein keskittyneet lähinnä teknisiin ja taloudellisiin ulottuvuuksiin (Chakraborty et al., 2011) sekä yhden toivotun tai todennäköisen skenaarion valitsemiseen (Myers & Kitsuse, 2000).

On tärkeä huomata, että skenaariotyöskentelyn hyödyntäminen kaupunkien tulevaisuustyössä liittyy laajemmin debattiin ”näyttöön perustuvasta päätöksenteosta” (evidence-based decision-making) (Mäntysalo & Grišakov 2016). Näyttöpohjaisen päätöksenteon ihanne nojaa vahvasti menneisyyteen perustuvaan tietoon, minkä vuoksi tulevaisuuteen suuntautuvassa strategiatyössä tarvitaan myös täydentävää näkemystä erilaisista tulevaisuuksista. Koska tulevaisuudesta ei kuitenkaan määritelmällisesti ole saatavissa varmaa tietoa, tarvitaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kykyä *kuvitella* erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia (Mäntysalo & Grišakov 2016). Strategiatyössä korostetaan yhä enemmän tulevaisuustietoa ja sen hyödyntämisessä tarvittavia tulevaisuuskyvykkyyksiä. Tulevaisuustiedon tuottamista eri organisaatioissa on käsitelty esimerkiksi tulevaisuuskyvykkyyksien kasvattamisen näkökulmista (Parkkonen & Vataja 2019). Tulevaisuuskyvykkyydet tai tulevaisuuslukutaito (Futures literacy) voidaan ymmärtää ti-

vistetysti inhimillisinä osaamisina tai taitoina tunnistaa nykyhetken tarjoamia mahdollisuuksia erilaisten tulevaisuuskuvioiden toteuttamiseksi (Miller 2017). Tulevaisuuslukutaidon edistämistä on tutkittu myös kaupunkikehittämisen kontekstissa (Toivonen et al. 2021).

Skenaariotyö kaupunkistrategioiden tukena

Kaupunkistrategiat nähdään tässä artikkelissa tulevaisuuteen suuntautuneina politiikkadokumentteina, jotka koskevat tiettyä aluetta, yhteisöä ja organisaatiota (Hillier 2016, 299). Strategiat tarjoavat kaupunkiyhteisölle toimintaa orientoivan referenssikehiksen, jonka eri sidosryhmät jakavat (Healey 2009, 441). Spatiaalisen suunnittelun kentällä puhutaan *strategisesta kehystämisestä* (*strategic framing*, esim. Healey 2007, 2009), jonka avulla voidaan avata haluttua tulevaisuutta, kehittää kollektiivista älykkyyttä sekä luoda pohjaa yhteistoiminnalle jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Healey, 2009; Mäntysalo et al. 2019). Strategisen kehystämisen taustaideana on, että strategian toimeenpano tapahtuu aina käytännön vuorovaikutuksen kautta. Kaupunkistrategioita ei siis voida implementoida ilman, että kiinnitetään huomiota kaupunkiyhteisön toimijoihin, joilla on resursseja muuttaa strategiat todellisuudeksi (Healey 2009).

Tässä artikkelissa kaupunkien strategia- ja tulevaisuustyö käsitetään koko kaupunkiyhteisön jaettuna toimintana. Strategisen spatiaalisen suunnittelun tapaan (esim. Balducci, 2015; 2016) myös kaupunkien strategiatyöhön voidaan hakea mallia ja oppia esimerkiksi ”*vaihdon vyöhykkeiden*” (trading zone, Galison 1999) käsitteestä. Galisonin (1999) mukaan vaihdon vyöhykkeet ovat paikallisen yhteistyön alustoja, joissa erilaiset episteemiset kulttuurit ja sosiaaliset maailmat voivat käydä keskustelua sekä koordinoida yhteistä toimintaa, vaikka nämä eri maailmat eivät täysin ymmärtäisi toisten osapuolten tavoitteita tai niiden taustalla olevia arvoja.

Mäntysalo ja Kanninen (2018) ovat toden-

neet, että juuri skenaariotyöskentely voi parhaimmillaan toimia kaupunkikontekstissa tällaisena vaihdon vyöhykkeenä, jonka kautta on mahdollista ilmaista, vaihtaa ja tulkata ajatuksia erilaisten sosiaalisten maailmojen välillä kaikille osapuolille ymmärrettävällä tavalla. Skenaariosuunnittelulla on myös erityistä tarinallista ja visuaalista potentiaalia toimia vaihdon vyöhykkeenä (Mäntysalo et al. 2019, 11), sillä skenaarioiden arkikieli voi auttaa luomaan dialogia kaupunkilaisten ja kaupunkitoimijoiden välille sekä kyvykkyyttä käytännön yhteistyölle. Samaan päätelmään ovat tulleet myös esimerkiksi Mäntysalo ja Grišakov (2016, 355–356), joiden mukaan skenaariosuunnittelussa ei ole kyse pelkästään skenaarioiden luomisesta sinänsä, vaan ne tuottavat myös yhteisiä toimintaa edistäviä mentaalimalleja. Skenaarioiden kautta kaupunkilaiset voivat pohtia nykyhetken erilaisia toimintamahdollisuuksia tulevaisuutta pohjustavien trendien, ajurien sekä tapahtumaketjujen valossa (Mäntysalo & Grišakov, 2016).

Vaihdon vyöhykkeet muotoutuvat tyypillisesti niin kutsuttujen *rajaobjektien* (boundary objects) ympärille. Rajaobjektit ovat *artefakteja*, joilla on vaihtelevia merkityksiä erilaisten sosiaalisten maailmojen sisällä, mutta jotka ovat kuitenkin tunnistettavissa eri maailmojen välillä (Star & Griesemer, 1989, 393). Rajaobjektit linkittävät yhteen erilaisia yhteisöjä sekä mahdollistavat heterogeenisten toimijoiden yhteistyön jaettujen tavoitteiden eteen vaihdon vyöhykkeen sisällä (Haim & Zamith 2019, 80-82). Skenaariotyöskentelyn tuottamat varsinaiset skenaariokuvaukset (esim. Ketterän kaupungin skenaariot) voidaan käsittää tällaisina rajaobjekteina (Lavikka et al. 2018, 9–10), joita voidaan käyttää esimerkiksi vuorovaikutuksen ja keskustelun edistämiseksi sekä tiedollisten rajojen ylittämiseksi eri toimijoiden välillä (Sarkki et al., 2020).

Esitämme tässä artikkelissa, että skenaariotyöskentelyn avulla voidaan edistää ”jatkuvan strategian” tavoitetta, eli näkemystä, jossa strategiat elävät ajassa niitä koskevan keskustelun ja vuorovaikutuksen mukana. Strategiatyön ympärille voidaan muodostaa skenaariometo-

din avulla jatkuva oppimisen prosessi (Van der Heijden 2005, 15–17). Kaupunkien strategisen suunnittelun kontekstissa skenaariot voidaan nähdä osana laajempaa *synergististä*, yhdessä ajattelun ja toimimisen kokonaisuutta, jonka avulla voidaan edistää kollektiivisen ja ennakkoivan älykkyyden kehittymistä (Ravetz et al 2021; Ravetz, 2020; Ravetz & Miles, 2016).

Aineisto ja menetelmät

Analysoidaksemme millä tavoin kaupunkien strategiaprosessit ja tulevaisuustyö voisivat hyötyä skenaariotyöskentelystä, käytämme aineistona neljän kaupungin edustajien ryhmähaastatteluja. Tarkastelemamme kaupungit ovat Helsinki, Espoo, Tampere ja Seinäjoki. Mainitut kaupungit olivat kiinnostavalla tavalla erilaisia Ketterä kaupunki -hankkeen kohdekaupungeja Helsingissä on historiallisesti vahva virkamieskoneisto ja poliittinen johto. Espoo on taas pääkaupunkiseudun ”business-city”, joka on perinteisesti ymmärtänyt hyvin yritysten ja maanomistajien etua. Tampereella on Helsingin tapaan vahva poliittinen- ja virkamiesjohto, mutta se on samalla pragmaattisen suoraviivainen. Seinäjoki on Pohjanmaan yrittelijäisyteen nojaava kasvukeskus, jossa päätökset tehdään yleensä nopeasti ja kaupungin kehityksen suunnasta vallitsee suhteellisen yhteinen näkemys. Yhteistä tarkastelluille kaupungeille on, että niiden väkiluku on ollut kasvussa.

Käytimme valittujen kaupunkien asiantuntijoiden kanssa käymiemme keskustelujen pohjana Ketterän kaupungin skenaariokehikkoa sekä kyseisten kaupunkien strategioita. Skenaariokuvaukset toimivat keskustelun *rajaobjekteina*. Keskityimme erityisesti skenaarioiden esittämiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin, sekä siihen, miten skenaarioiden avulla voitaisiin kehittää kaupunkistrategioiden moniäänisyyttä, arvioida kaupunkien strategioiden sisältöä sekä edistää niiden vaikuttavuutta.

Ketterän kaupungin skenaariot

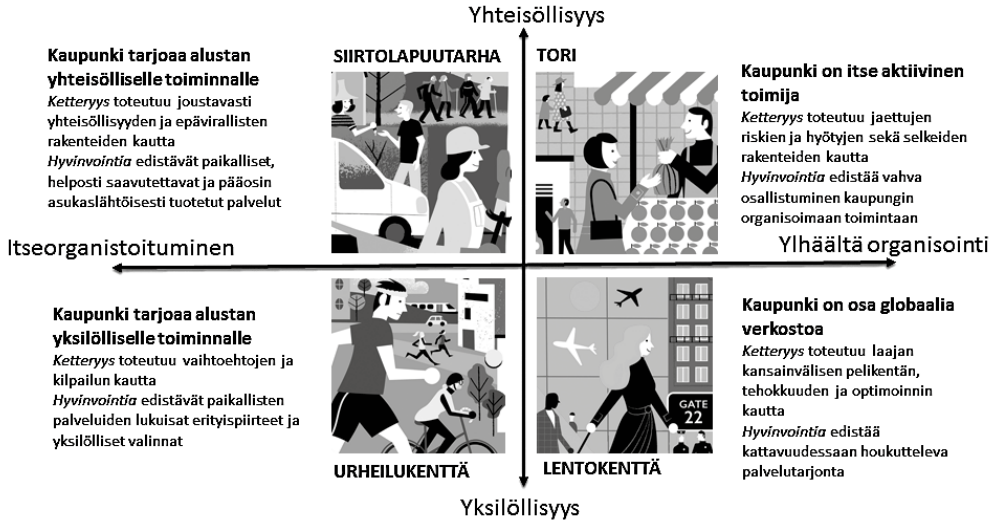
Analyyysin välineenä käyttämämme skenaari-

riokehikko on rakennettu osana Dwellers in Agile Cities (DAC)/Ketterä Kaupunki -tutkimusprojektia (<https://www.agilecities.fi/>). Skenaarioprosessiin osallistui projektin koko monitieteinen tutkijaryhmä, joka koostuu arkkitehtuurin, asuntorakentamisen, kaavoituksen, ympäristö- ja ilmastopolitiikan, kaupunkikehittämisen, liikennejärjestelmäkehittämisen, sosiaalipolitiikan ja ennakoinnin asiantuntijoista.

Skenaarioprosessin ensimmäisessä vaiheessa valitsimme projektiryhmän kesken kolme kaupunkielämän osa-aluetta, joihin skenaarioissa keskityimme; asuminen, liikkuminen ja hyvinvointipalvelut. Toisessa vaiheessa tunnistimme ketterään kaupunkikehittämiseen vaikuttavat keskeisimmät trendit, jotka jaoinme sosiaaliin, teknologisiin, taloudellisiin, ympäristöön liittyviin ja poliittisiin tekijöihin. Kolmannessa vaiheessa valitsimme trendeihin perustuen skenaarioidemme logiikan, eli valitsimme trendeistä kaksi jatkumoa (akselia): yhteisöllisyys – yksilöllisyys ja itseorganisoituminen – ylhäältä organisointi.

Neljännessä vaiheessa rakensimme akselien muodostaman nelikentän lohkoihin skenaariotarinat. Tarinoiden rakentamisessa hyödynsimme erilaisia materiaaleja: kirjallisuutta, kaupunki-seutujen kehittämisen tiekarttoja, tutkimusprojektien raportteja, tuloksia kansainvälisistä ketterän kaupunkikehittämisen kokeiluista sekä kotimaisten kaupunkiseutujen liikkumisen, asumisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin toimijoiden haastatteluja. Skenaarioiden johdonmukaisuuden ja uskottavuuden tarkistamiseksi hyväksytimme skenaariot lopuksi projektiryhmän eri alojen asiantuntijoilla.

Rakentamamme skenaariot, *Siirtolapuutarha*, *Tori*, *Urheilukenttä* ja *Lentokenttä*, tarjoavat neljä erilaista tulevaisuuskuvaava ketterän kaupungin jäsentämiseen vuonna 2030 (Kuva 1). Ketterä kaupunki voi syntyä sekä itseohjautuvasti että ylhäältä alaspäin johdettuna ja nojautua niin yksilöiden kuin yhteisöjen toimintoihin ja tarpeisiin. Skenaariot eivät ole myöskään toisiaan poissulkevia. Seuraavassa lyhyt kuvaus kunkin skenaarion keskeisistä tekijöistä.



Kuva 1. Ketterän kaupungin skenaariot 2030.

Siirtolapuutarha -kaupunki tarjoaa alustan kansalaisten aktiivisuudelle ja yhteisölliselle toi-

minnalle. Ketteryys toteutuu yhteisöllisyyden, epävirallisten rakenteiden ja muunneltavuuden

kautta. Yhteisöt luovat ruohonjuuritason ideoita ja sosiaalisia innovaatioita yhteisten demokraattisten prosessien kautta.

Tori -skenaariossa kaupunki on aktiivinen, yhteistyön kautta vaikuttava organisoija, palveluntarjoaja ja visionääri. Ketteryys toteutuu selkeiden rakenteiden sekä jaettujen riskien ja hyötyjen kautta. Torilla sekä tuottajat että kuluttajat voivat rakentaa kaupungin avulla omiin käyttötarpeisiin parhaiten soveltuvia ratkaisuja.

Urheilukenttä -kaupunki tukee ihmisten itsensä toteuttamista heidän valitsemallaan polulla. Omista tarpeistaan tietoiset yksilöt räätälöivät omalle näkemykselle sopivimmat, kestävät toiminnot ja palvelut. Ketteryys toteutuu kilpailun ja lukuisten vaihtoehtojen kautta. Skenaariossa korostuvat yksilöiden oikeudet ja vastuu sekä paikallinen yrittäjyys ja liiketoiminta.

Lentokenttä -kaupunki on osa globaalia verkostoa ja hyödyntää kansainvälisillä pelikentillä tapahtuvia muutoksia proaktiivisesti. Kaupunki toimii globaalissa verkostossa ja luo sen avulla jatkuvasti uusia vaihtoehtoja asukkailleen. Ketteryys toteutuu laajan kansainvälisen yhteistyön, tehokkuuden, optimoinnin sekä datan hyödyntämisen kautta. Kaupunki ajaa kaupunkilaistensa etuja luomalla kaupungista globaaleille toimijoille houkuttelevan liiketoimintaympäristön ja alustan.

Kaupunkistrategiat

Kohdekaupunkiemme vuonna 2019 (ja edelleen vuonna 2021) voimassa olevat strategiat tarjosivat pohjan keskustelulle siitä, miten edellä kuvatun kaltaiset skenaariot, ja ennakkointiprosessit laajemmin, voisivat toimia osana strategiatyötä. Kaupunkien näkymiä yhdistää niiden vahva kasvu, joka tuo mukanaan samankaltaisia kehittämismahdollisuuksia. Kaikissa strategioissa on tunnistettu samoja haastavia megatrendejä, kuten ilmastonmuutos, kaupungistuminen ja ikääntyvä väestö. Strategioissa toistuu periaate nykytilanteen arvioinnista, toimintaympäristön tulevien muutoksien vaikutuksista sekä näihin vaikutuksiin varautumisesta. Strategiat eroavat rakenteellisesti siinä, että osa niistä tähtää

kaus tulevaisuuteen ja osa jää valtuustokauden mittaiseksi.

Helsingin kaupungin visiona on olla ”maailman toimivin kaupunki”. Helsingiläisten lisäksi Helsinki haluaa toimia kaikkien suomalaisten ”yhteisenä pääkaupunkina” ja ”kansainvälisesti verkottuneena edelläkävijänä”. (Helsingin kaupunki 2017a, 59, 48) Kaupunki pyrkii olemaan ketterä uusiutuja, joka kehittää jatkuvasti omia toimintamallejaan sopeutumalla globaaleihin murrokseen sekä hyödyntämällä digitalisaatiota. Strategiassa korostetaan kaupungin roolia aktiivisena erilaisten kokeilujen alustana sekä edellytysten mahdollistajana. Helsingin väestönkasvu kertoo kaupungin vetovoimasta, mutta tuo haasteita palveluresursseille. Haasteisiin pyritään vastaamaan panostamalla esimerkiksi sähköisiin palveluihin. Sosiaalinen koheesio, monimuotoiset kaupunginosat sekä asukkaiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen nähdään kilpailukykyisen kaupungin elinehtona. Kaupunki näyttäytyy strategiassa käyttäjälähtöisenä asukkaiden elämän helpottajana. (Helsingin kaupunki 2017a, 8, 11, 12, 15, 20, 37, 54) Helsingin strategiaprosessin osana laadittiin vuonna 2017 skenaariokartta: ”City as a Commons” (Helsingin kaupunki 2017b).

Espoon tarinamuotoisessa strategiassa (Espoon kaupunki 2017) korostuvat kaupungin verkostomaisuus ja kumppanuudet niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Espoon tavoitteena on olla ”Euroopan kestävin kaupunki”. (Espoon kaupunki 2017, 1) Espoon piirteisiin kuuluu vahva väestönkasvu, jonka tuoma muuttovoitto nähdään etenkin taloudellisena mahdollisuutena. Kasvavaan ja monimuotoistuvaan palvelutarpeeseen vastaamisessa Espoo hyödyntää ”kaupunki palveluna” -mallia, johon kuuluu erilaisia elämisen, asumisen ja liikkumisen palvelukonsepteja (Espoon kaupunki 2017, 4). Strategia korostaa palveluiden saatavuutta asukkaiden taustasta, varallisuudesta tai kielestä riippumatta. Digitalisaatiota hyödynnetään erilaisin kokeiluun, joiden alustoina toimivat kaupungin tilat ja palvelut. Strategia maalaa kuvan kaupunkilaisista aktiivisina ja omatoimisina asukkaina, jotka osallistuvat kaupungin

toimintaan ja huolehtivat samalla ”itsestään, läheisistään ja lähiympäristöstään”. Kaupungin palvelut on rakennettu siten, että ne muodostavat ”kuntalaisten omatoimisuutta tukevien ja asiakkaan valinnanvapautta lisäävien palvelujen kokonaisuuden” (Espoon kaupunki 2017, 6).

Tampereen strategian (Tampereen kaupunki 2017) mukaan tulevaisuus ”kuuluu kaupungille”. Tampere pyrkii kytkeytymään vahvasti kansainvälisiin verkostoihin ja kasvattamaan globaalia toimijuuttaan. Kaupungin visio on ensisijaisesti yksilölle kohdistettu viesti, ”Sinulle paras”. (Tampereen kaupunki 2017, 2) Strategian sisällöt jakaantuvat neljään painopisteeseen: ”yhdessä tekevä ja inhimillinen, koulutuksen ja osaamisen kärjessä, luova ja innovatiivinen sekä urbaani ja kestävästi kasvava” (Tampereen kaupunki 2017, 3). Teknologian kehitys uudistaa kaupungin toimintatapoja sekä mahdollistaa ”asukkaiden omaehtoisen, hyvinvointia edistävän toiminnan”. Tampere pyrkii toimimaan eräänlaisena ”yhteisöjen yhteisönä”, johon erilaiset ihmiset ja yhteisöt kiinnittyvät eri tavoin kansalaisyhteiskunnan roolin kasvaessa yhteiskunnassa. (Tampereen kaupunki 2017, 25) Samalla kaupungin rooli laajentuu ja laventuu kumppanista erilaisten alustojen ja verkostojen tarjoajaksi, joissa kokeiluja voidaan luoda (Tampereen kaupunki 2017, 6).

Seinäjoen kaupunkistrategia (Seinäjoen kaupunki 2018) pyrkii huomioimaan kaupungistumiskehityksen sekä keskittymisen. Seinäjoki näkee itsensä koko maakunnan aktiivisena veturina ja alueellisena solmukohtana. Seinäjoki on ”tekemisen ja onnistumisen kaupunki”, jonka strategisia painopisteitä ovat yritysyritys, kaupunkiympäristö, palvelut, yhteisöllisyys ja johtaminen (Seinäjoen kaupunki 2018, 2). Strategian julkilausuttu tavoite on parantaa elämisen laatua sekä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia (Seinäjoen kaupunki 2018, 7). Yhteisöllisyys ja yritysyritys ovat kaupungin suuria teemoja; kaupungin yksi päätavoitteista on luoda Seinäjoesta Suomen paras paikka yrittää (Seinäjoen kaupunki 2018, 3). Seinäjoki haluaa edistää myös paikallista kulttuuri-identiteettiä, jonka nähdään edistävän asukkaiden yhteisöllisyyttä,

hyvinvointia, aktiivisuutta sekä osallisuutta (Seinäjoen kaupunki 2018, 6–9).

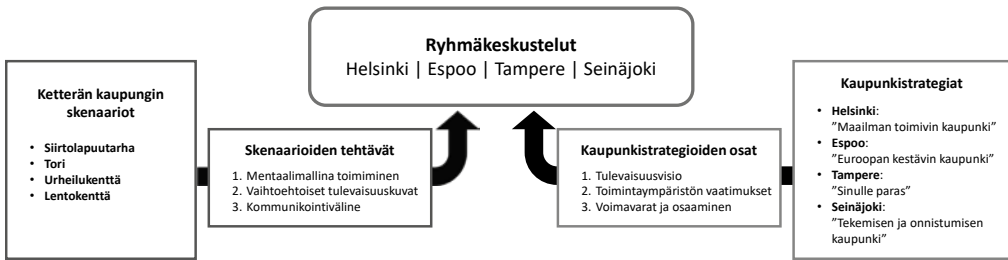
Ryhmähaastattelut

Toteutimme kevään 2019 aikana ryhmähaastattelut neljässä kohdekaupungissa. Ymmärtääksemme kuinka Ketterän kaupungin skenaario -kehikko voisi edesauttaa kaupunkien strategiatyötä, haastattelimme kunkin kaupungin strategiatyöhön osallistuneita työntekijöitä. Kukin ryhmähaastattelutilaisuus kesti noin 1,5 tuntia, ja niissä oli läsnä kaupunkien strategiaprosessin avainhenkilöstöä, esimerkiksi strategijahtajan ja kehityspäällikön ominaisuudessa. Lähetimme Ketterän kaupungin skenaariot haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

Tapaamisissa keskustelimme ensin kaupungin strategiasta ja strategiaprosessista: Mitä strategialla tavoitellaan? Mitkä ovat kaupungin ja kaupunkilaisten roolit strategiassa ja strategiaprosessissa? Heijasteleeko strategia onnistuneesti kaupunkilaisten arjen monimuotoisuutta? Toiseksi kysyimme haastateltavilta arvioita skenaarioistamme: Löytyykö niistä yhteisiä piirteitä strategian maalaamien tulevaisuuksien kanssa? Miten skenaarioita voisi hyödyntää strategiatyössä? Kuinka hyvin ne avartavat erilaisia tulevaisuuksia? Lopuksi pohdimme yhdessä esiteltujen skenaarioiden hyödyntämismahdollisuuksia tulevissa strategiaprosesseissa.

Haastattelujen analysointiin sovelsimme jäsennyttä skenaariotyön kaupunkistrategioille tuomista hyödyistä mentaalimalleina, arviointivälineinä sekä kommunikaatiivälineinä. Strategioista ja haastatteluaineistosta tunnistimme mm. erilaisia kaupungin ja kaupunkilaisten rooleja, kaupunkikehittämisen monimuotoisuuden ja ketteryyden elementtejä. Arvioimme myös, löytyykö strategioista yhden tai useamman skenaariomme erityispiirteitä.

Alla olevassa kuviossa on kuvattuna analysoitavan aineiston ja menetelmien välinen keskinäinen vuorovaikutussuhde kokonaisuudessaan.



Kuva 2. Aineiston väliset suhteet.

Tulokset: Skenaarioiden rooli strategiatyössä

Neljän kaupungin kaupunkistrategioista ja ryhmähaastatteluista tunnistimme mahdollisuuksia, joita skenaariokehikko voi tarjota osana kaupunkien tulevaisuus- ja strategiatyötä. Skenaarioiden keskeinen hyöty on siinä, että ne linkittävät strategian ylätasoon tavoitteet kaupungin käytännön toimintaan ja tekevät samalla strategiaa viestinnällisesti näkyväksi sekä ymmärrettäväksi kaupungin erilaisille toimijoille ja asukkaille. Olemme ryhmitelleet analyysimme tulokset kolmen tutkimuskysymyksiämme noudattelevan teeman alle.

Skenaariot apuna monimuotoisen kaupunkilaisuuden tunnistamisessa

Skenaariot haastavat ajattelemaan tulevaisuutta uusilla tavoilla ja tiivistävät tulevaisuutta koskevan informaation erilaisiksi ymmärrettäviksi todellisuuskuviksi. Aineistomme perusteella Ketterän Kaupungin Skenaariot voivat toimia kaupunkien, alueiden ja kaupunginosien tilallisina sekä toiminnallisina jäsentäjinä. Skenaariokuvaukset konkretisoivat sen, miten alueet nyt ja tulevaisuudessa rakentuvat, mitä niissä tapahtuu ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit ja suhteet. Esimerkiksi Espoossa Otaniemen ja Keilaniemen alueiden sekä siellä olevien toimijoiden katsottiin edustavan vahvasti yrittäjyyttä ja kilpailullisuutta (Espoon haastattelu 2019). Nämä alueet voitiin sijoittaa luonte-

vasti Urheilukenttä -skenaariota maailmaan. Samoin esimerkiksi Seinäjoen paikallista yrittäjyyttä korostava strategia asettuu luontevasti Urheilukentän -skenaarioon.

Skenaariot voivat toimia myös kaupungin palveluiden järjestämisen suunnittelussa ja apuna kaupungin roolin tunnistamisessa. Kaikkien haastatteltujen kaupunkiorganisaatioiden näkökulmasta Tori-skenaario nähtiin kaupungin toimijuuden kannalta vahvimpana skenaariona. Lentokenttä-skenaariossa puolestaan korostuu globaalien yritysten palveluntuotanto erilaisten alustojen kautta, jolloin kaupungille jää enemmän rooli asukkaidensa globaalina edunvalvojana. Urheilukenttä-skenaariossa kaupunki tukee paikallista ja yksilöllistä yrittäjyyttä. Siirtolapuutarhassa kaupunki taas toimii alustana ihmisten yhteisöllisille ratkaisuille ja toiminnalle. (Espoon, Helsingin, Seinäjoen & Tampereen haastattelut 2019)

Skenaarioiden rooli mahdollisten tulevaisuuksien kuvaajana nähtiin myös haastatteluissa tärkeänä. Kaupunkitoimijoiden kanssa keskustelua herättivät erityisesti tulevaisuuden mahdolliset ääritilanteet (Tampereen haastattelu 2019). Skenaarioiden kautta on mahdollista peilata erilaisten tapahtumien ja kehitysten seurauksia. Miten globalisaatiota korostavassa lentokenttä-skenaariossa hoidettaisiin pandemian, ilmastopakolaisuuden tai ruokakriisin kaltaiset ongelmat (toim. huom. tämä pohdinta esitettiin ennen koronapandemian puhkeamista)? Olisiko hajautettu, ihmislähtöinen ja ruohonjuuritasoa korostava siirtolapuutarha -skenaario toimin-

takykyinen keskitettyjä strategisia toimia vaativassa tulevaisuudessa?

Skenaariot strategisten päätösten ja valintojen jäsentäjinä sekä arvioinnin tukena

Skenaarioiden toinen rooli syntyy strategiaan sisältyvien valintojen jäsennyksestä sekä vaihtoehtoisten strategisten päätösten vaikutusten kuvaamisesta. Rakennettaessa koherentteja tulevaisuuskuvia syntyy kunkin skenaarion osana valistunutta jäsenystä siitä, millaiset ajurit, arvot, toimintamallit ja instrumentit ajavat kaupunkien kehitystä eteenpäin. Strategiaprosessin näkökulmasta tämä luo mahdollisuuden käyttää skenaarioita työkaluna erilaisten strategisten linjausten toteuttamiskelpoisuuden tunnistamisessa sekä toivottavuuden arvioinnissa. Skenaariot voivat esimerkiksi paljastaa ristiriitoja suunnitellun strategian ja skenaarioiden luomien todellisuuskuvien välillä.

Tampereella skenaariokehikko nähtiin työkaluna, jonka avulla voitaisiin jäsentää sekä fasilitoida kaupungin strategiaprosessia (Tampereen kaupungin haastattelu 2019). Skenaarioiden kautta voidaan tarkastella kaupunkistrategian eri elementtejä ja painopisteitä sekä valita ja poissulkea erilaisia teemoja strategiasta tarpeen mukaan. Tampereella pohdittiin myös skenaarioiden hyödyntämistä erilaisten mahdollisten tulevaisuuden johtamistapojen ja -mallien identifiomisessa. Helsingissä skenaariot nähtiin työkaluna erilaisten kaupunkia koskevien murrosten ja muutosten tunnistamiseen (Helsingin kaupungin haastattelu 2019). Skenaarioiden avulla kaupungit voisivat etsiä ja jäsentää itselleen sopivia tulevaisuuden painopisteitä, jossa ne haluavat olla kansainvälisellä tasolla houkuttelevia.

Haastattelut tukivat näkemystä skenaarioista menetelmänä, jonka avulla voidaan tuottaa strategiaprosessiin kaupungin kehitystä jäsentävää mallinnusta. Sijoittamalla skenaariokehikkoon esimerkiksi olemassa olevia projekteja ja kokeiluja on mahdollista arvioida kaupungin kehitysprosessien vaikutuksia ja strategian toteutumis-

ta. Espoossa nähtiin, että skenaarioiden kautta voidaan hahmottaa oman kaupunkiympäristön kehitysvaihetta: missä ollaan nyt ja mihin halutaan päästä tulevaisuudessa (Espoon kaupungin haastattelu 2019).

Eräs skenaariotarkastelun tunnistetuista eduista oli kaupunkien nykyisten ja tulevien toimintatapojen ja roolien mahdollisuuksien ja haasteiden tunnistaminen. Skenaarioprosessilla nähtiin rooli strategian konkreettisesti jalkauttamisessa. Esimerkiksi Helsingissä ja Tampereella (2019) heräsi keskustelua kaupunkiorganisaation tulevista rekrytoinneista, joita erilaiset skenaariot toteutuessaan voisivat edellyttää. Helsingin kaupungin skenaarioprosessissa eri skenaarioita oli peilattu johtamisjärjestelmään ja organisaatorakenteeseen (Helsingin kaupungin haastattelu 2019). Samalla oli mietitty muutoksia, joita kaupungilta erilaisissa vaihtoehdoissa vaaditaan. Tähän liittyvät myös pohdinnat kaupungin vastuista ja rooleista. Tampereella nähtiin, että skenaarioiden kautta olisi mahdollista miettiä, millaisissa tulevaisuuksissa kaupungin eri palvelut olisivat toimivia (Tampereen kaupungin haastattelu 2019). Eri skenaariot tarjoavat kaupungin erilaisille palveluille toisistaan poikkeavat menestymisen edellytykset.

Skenaarioiden sisältämien ketteryyden elementtien nähtiin linkittyvän myös kaupunkien jäykkien toimintamallien purkamiseen. Ketteryys, johon katsottiin liittyvän esimerkiksi itseohjautuvuuden, nopeuden ja asiakaslähtöisyyden periaatteet, nähtiin yhtenä johtamisen ydinhaasteista (Espoon kaupungin haastattelu 2019). Haastatteluista kävi ilmi, että kaupunkikehityksen trendi osoittaa selvästi kohti itseorganisointuvampaa kaupunkia, jossa yhteisöllistä ruohonjuuritason toimintaa syntyy yhä enemmän. Skenaarioiden maailmassa tätä kehitystä hahmottaa siirtolapuutarha, jossa kaupunki toimii enemmän alustana muille toimijoille ja kannustaa kaupunkilaisia esimerkiksi omaehtoiseen vapaaehtoistoimintaan sekä vaihdantatalouteen. Tori-skenaario puolestaan katsottiin useissa haastatteluissa kaupunkilaisille sekä kaupungin hallinnolle tutuksi ja turvalliseksi vaihtoehdoksi, koska julkinen hallinto toimii siinä tärkeänä

palveluntarjoajana. Urheilukentässä taas kaupunkiorganisaation rooli näyttäytyy nykytoimintamallia suppeampana, kilpailun valvojana sekä paikallisten palveluiden, pienyritysjäyden ja omaleimaisuuden tukijana. (Espoon, Helsingin, Seinäjoen & Tampereen haastattelut 2019)

Skenaariot toivat myös esiin kysymyksen kaupungin suhteesta globaaleihin palveluntarjoajiin, erilaisten verkostojen toimijoihin ja yhä itseohjautuvampiin kaupunkilaisiin. Erityisesti globaalien toimijoiden hallitsema Lentokenttäskenaario nosti esiin kaupungin roolin murroksen. Haastatteluissa pohdittiin kaupunkien toimijuuden mahdollisuuksia sekä sitä, millaisia kytkentöjä kaupungilla on globaalissa toimijoiden ja alustojen verkostossa. Riskinä nähtiin kaupungin jääminen passiiviseksi alustatalouden toimintakentäksi, jolloin monet kaupunkia koskevat päätökset tehtäisiin sen ulottumattomissa. (Espoon, Helsingin, Seinäjoen & Tampereen haastattelut 2019)

Skenaariot kommunikaatiovälineenä, moniäänisyyden ja vaikuttavuuden rakentajana

Kolmas tunnistamamme skenaarioiden hyödyntämistapa liittyy niiden kykyyn toimia dialogia synnyttävänä alustana, eli *vaihdon vyöhykkeenä*, sekä tulevaisuuskeskustelua edistävänä katalyyttinä, *rajaobjektina*. Skenaariot eivät edusta toisiaan poissulkevia näkökulmia, vaan erilaisia käsiteltäviä teemoja voidaan tarkastella yhtäaikaisesti eri skenaarioiden lähtökohdista.

Erilaiset arvoja koskevat näkemykset nousevat luontevasti esiin skenaarioiden kautta. Skenaariot puhuttelevat erilaisia toimija- ja kansalaisryhmiä eri tavoin ja tuovat näin tulevaisuusdialogiin tarvittavaa moniäänisyyttä. Toisaalta, kaupunkitoimijat huomauttivat osuvasti, että skenaarioiden vaihtoehtoihin näkymiin varautuminen tuo jo varhaisessa vaiheessa esiin kysymyksen erilaisista arvoalinoista (Helsingin kaupungin & Espoon kaupungin haastattelut 2019).

Parhaimmillaan skenaariot toimivat tulevaisuuskeskustelun alustana, mikä tukee jaetun

ymmärryksen muodostumista. Helsingin kaupungin toteuttama skenaarioprosessi, joka toimi osana kaupungin strategiaprosessia, koettiin osallistujien ja järjestäjien taholta erittäin hyödylliseksi ymmärryksen lisäämisen ja oppimisen prosessiksi (Helsingin kaupungin haastattelu 2019). Osallistamisen kautta skenaariot voivat tarjota mahdollisuuden luoda eri toimijoiden välille yhteisiä tavoitteita ja jaettua kieltä. Silti, väärin viestittyinä ja kommunikoituna, skenaariot voidaan tulkita sitoviksi ennusteiksi tai tavoitteiksi, joihin on pakko kiinnittyä tiukasti. Viestinnällisesti onkin tärkeää, että skenaariot välittävät kokonaisvaltaista kuvaa kaupungista, jossa on tilaa erilaisille ihmisille ja ajatuksille.

Strategiaprosessit toteutetaan usein vain pienen joukon toimesta, jolloin jaettua ymmärrystä kaupunkiorganisaation sisällä sekä asukkaiden kesken ei synny. Tämä voi osaltaan vaikeuttaa strategian jalkauttamista. Espoon haastattelussa nousi esille, että strategisen tason tarkastelu on perinteisesti kaupungeissa pienen porukan vastuulla, minkä vuoksi vain harvalla toimijalla, henkilöstön jäsenenä tai kaupunkilaisella on kaupunkia koskeva kokonaiskuva hallussa (Espoon kaupungin haastattelu 2019). Skenaariot nähtiin tässä yhteydessä strategian sekä erilaisten tulevaisuuksien hahmottamisen työkaluna, jonka avulla isompi joukko voisi päästä mukaan tulevaisuuden arviointiin, visiointiin sekä luomiseen. Skenaarioiden etu on kokonaisvaltaisen kaupunkitasoisen ymmärryksen ja hahmottamisen kehittämisessä, sekä sen leviittämisessä koko kaupunkiyhteisön tasolle.

Seinäjoella ja Tampereella (2019) skenaarioilla nähtiin olevan potentiaalia esimerkiksi kaupungin tehtävien havainnollistamisessa kaupunkilaisille. Seinäjoella skenaarioiden nelikentän nähtiin toimivan myös siten, että sen avulla voitaisiin pelillistää hahmottaa yksilön ”liikkumista” erilaisissa vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa sekä hänen tekemiä arvovalintoja erilaisten skenaarioiden välillä (Seinäjoen kaupungin haastattelu 2019). Helsingissä kuitenkin huomautettiin skenaarioiden kautta toteutettavan kansalaisosallistumisen ja vaikuttamisen olevan potentiaalisesti hankalaa; skenaariot

voivat olla joillekin kaupunkilaisille vaikeita ymmärtää (Helsingin kaupungin haastattelu 2019). Vaikeuden kokemus voi kummuta esimerkiksi monen päällekkäisen työvälineen käytöstä. Useiden dokumenttien hyödyntäminen voi huonoimmillaan hankaloittaa kokonaisuu- den hahmottamista tai heikentää keskustelun fokusta. On myös oleellista pohtia kenen työvälineeksi strategiat ja skenaariot on muotoiltu.

Esittämämme skenaariokehikon etuna nähtiin etenkin se, että kyseessä on valmis visuaalinen kehikko, jota voi helposti soveltaa laajaan ja moniääniseen keskusteluun. Ketterän Kaupungin Skenaariot tarjoavat valmiiksi pu- reskellun lähtökohdan kaupunkikohtaiselle skenaariotyölle. Tämä nähtiin selvänä etuna esimerkiksi Tampereella, jossa oli koettu strategiapro- sessin yhteydessä luotu ja toteutettu oma skenaarioprosessi raskaaksi toteuttaa (Tampereen kaupungin haastattelu 2019). Monille kaupun- geille sopiva ratkaisu strategia- ja tulevaisuus- työn tueksi voisikin olla valmiiden skenaario- sapluunoiden soveltaminen omiin käyttötär- koituksiin.

Johtopäätökset

Skenaariotyöskentely jatkuvan strategiatyön välineenä

Kaupunkistrategioiden yleinen trendi osoittaa selvästi kohti itseohjautuvuutta, yhteisöllisyyttä ja verkostomaisuutta. Suunnittelun ja arvioin- nin näkökulmasta kaupunkilaisten preferens- sien monimuotoistuminen tarkoittaa samalla kaupunkitoimijoiden- ja suunnittelijoiden työn jatkuvaa kehittämistarvetta.

Tässä artikkelissa esitetyn näkemyksen mu- kaan kaupunkistrategioiden tulisi heijastella yhä enemmän kokeilevaa lähestymistapaa, jossa strategiatyö on ajassa kehittyvää ja dynaamis- ta sekä kaupunkilaisten ja muiden kaupungin toimijoiden erilaisia tarpeita huomioon ottavaa. Kaupunkien strategiatyö tarvitsee monipuoli- sempaa tietoa kaupunkilaisten elämästä (esim. Kurkela 2021; Ravetz 2020; Pauni 2013), pa- rempaa ymmärrystä mahdollisista tulevaisuuk-

sista (esim. Ravetz et al. 2021; Mäntysalo & Grišakov 2016) sekä kehittyneempää tulevai- suuslukutaitoa (esim. Toivonen et al. 2021). Näistä lähtökohdista käsin tunnistimme ske- naariotyöskentelyn yhtenä mahdollisena kei- nona edistää edellä mainittuja ominaisuuksia kaupunkien strategia- ja tulevaisuustyössä.

Skenaariotyöskentelyn perinteinen hyödyn- täminen strategisessa suunnittelussa korostaa skenaarioiden merkitystä tietyn toivottavan tai todennäköisen strategisena vision hahmottami- sessa ja valitsemisessa (esim. Chakraborty et al. 2011; Myers & Kitsuse, 2000), jolloin ske- naariotyöskentely edeltää strategian varsinais- ta julkaisemista ja toimeenpanoa. Tulostemme perusteella tämän lineaarisen mallin sijaan skenaariotyöskentelyllä on potentiaalia pikemmin- kin jatkuvan strategiatyön välineenä, jolloin skenaariomenetelmän hyödyntäminen läpäisee koko strategisena prosessin, myös strategian jul- kaisemisen jälkeen.

Artikkelimme esittää uudenlaisen tavan so- veltaa skenaariotyöskentelyä hyödyntämällä valmiita skenaariosapluunoita kaupunkistra- tegioiden arvioimiseen sekä strategioiden ym- päriällä tapahtuvan vuorovaikutuksen edistämi- seen. Perinteisen ajattelun mukaan skenaariot tulee räätälöidä kullekin organisaatiolle sopi- vaksi (esim. Van der Heijden 2005) sekä tu- kemaan ensisijaisesti yhden strategisena vision hahmottamista (esim. Chakraborty et al. 2011). Kehittämämme valmiit skenaariot eivät pyri en- nustamaan tai määrittämään yhtä tavoiteltavaa tai todennäköistä tulevaisuutta, vaan esittämään useita mahdollisia tulevaisuuksia. Näin voidaan olemassa olevan strategian vahvistamisen sijaan arvioida, reflektoida sekä haastaa strategian luomaa ”virallista tulevaisuutta”. Skenaariot toimivat esittämässämme mallissa ikään kuin kaupunkistrategian peilinä, jota vasten strate- gian erilaisia tavoitteita ja olettamuksia voidaan tarkastella. Skenaarioiden avulla voidaan edis- tää strategiatyön jatkuvuutta uudelleenarvioi- malla kaupunkistrategioita ja niiden toiminta- edellytyksiä mahdollisten maailmojen valossa. Samalla voidaan arvioida strategioiden ja ske- naarioiden välisiä yhteyksiä ja eroavaisuuksia.

Kaupunkistrategian esittämä ”virallinen tulevaisuus” voidaan tarvittaessa myös ”falsifoida”, jos sen toimintaedellytykset osoittautuvat kestäättömiksi. Lisäksi skenaarioiden esittämien mahdollisten maailmojen valossa voitiin jäsentää erilaisia kehityskulkuja ja vaikutuksia ottamatta suoraan kantaa erilaisiin poliittisiin linjauksiin tai yhteen toivottuun tulevaisuuteen (Sarkki et al., 2020, 164).

Kohti moniäänisempää tulevaisuustyötä

Kaupunkien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella näemme Ketterän Kaupungin skenaariokehikon työkaluna, jonka avulla voidaan tunnistaa konkreettisia tulevaisuuskuvia, jäsentää erilaisia näkökulmia sekä helpottaa kaupungin strategiaproessin kommunikointia kaupungin viranhaltijoille, kaupunkilaisille ja muille kaupunkiyhteisön toimijoille. Kehikko auttaa pohjustamaan strategian arvioimista ja konkretisoimaan sen toiminnallistamista. Skenaariokehikon kautta voidaan tarkastella strategian eri elementtejä ja painopisteitä sekä valita ja poissulkea erilaisia teemoja tarpeen mukaan. Esittämämme skenaariokehikon etuna on sen sovellettavuus: Valmis, mutta joustava skenaariokehikko tarjoaa työkalun käytännön työskentelyyn, mutta antaa tilaa monimuotoiselle tulevaisuuskeskustelulle ja moniääniselle tulevaisuustyölle. Ketterän kaupungin skenaarioita on sittemmin hyödynnetty esimerkiksi Espoon ja Vantaan kaupunkien strategisessa kehittämisessä.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme keskittyi skenaarioiden mahdollisuuteen luoda monimuotoisesta kaupunkilaisuudesta ammentavia tulevaisuuskuvia. Tuloksemme osoittavat, että skenaariolinssien läpi nähtynä kaupunkistrategiat näyttävät ylimmän johdon yksittäisen päätöksen sijaan koko organisaatiota tai yhteisöä koskevana prosessina, jota voidaan määrittellä jatkuvasti uudelleen tulevaisuutta koskevan tiedon perusteella. Skenaariot ovat keino luoda tulevaisuutta ja toimintaympäristön muutosta kuvaavaa tietoa, jonka perusteella strategiaa voidaan arvioida uudelleen. Skenaarioiden mah-

dolliset tulevaisuudet voivat haastaa kaupunkistrategian luomaa ”virallista tulevaisuutta”.

Toiseksi kysimme, miten skenaarioiden avulla voidaan arvioida kaupunkien strategioiden sisältöä? Skenaarioiden kautta on mahdollista identifioida kaupunkien tulevaisuutta koskevia strategisia kysymyksiä, joita pohtimalla voidaan saada vastauksia siihen, miltä tulevaisuuden kaupungin tulisi näyttää. Skenaarioiden avulla voidaan arvioida kaupunkistrategian tulevaisuuskelpoisuutta sekä strategian hahmotteleman tulevaisuuden toivottavuutta kaupunkilaisten näkökulmasta. Skenaariot toimivat siis kaupunkistrategioiden vaihtoehtoisina kehyksinä, joiden kautta voidaan avartaa useita eri tulevaisuuksia yhden lineaarisen tulevaisuuden sijaan.

Skenaariot mahdollistavat lisäksi kaupunkistrategian altistamisen arvioinnille ja kansalaisia osallistavalle keskustelulle. Skenaarioita voidaan hyödyntää arvioinnissa vaihdon vyöhykkeenä, jossa kaupunkilaiset, kaupungin viranhaltijat ja erilaiset sidosryhmät voivat kohdata toisensa ja toistensa näkemykset tasavertaisesti ja yhteistä reflektointia edistävällä tavalla. Näin skenaariot voivat toimia osaltaan alustana julkiselle keskustelulle, joka pohjustaa parempaa strategista suunnittelua ja demokraattista päätöksentekoa.

Kolmas tutkimuskysymyksemme pohti strategioiden vaikuttavuuden edistämistä skenaarioiden avulla. Tutkimuksellisesti artikkelimme tärkein kontribuutio liittyy ymmärryksen lisäämiseen skenaarioiden roolista julkishallinnon strategisessa suunnittelussa. Tuloksemme osoittavat, että skenaarioiden sisältämä tulevaisuustieto tuo tärkeän ulottuvuuden perinteisen asiantuntijatiedon sekä uudemman näyttöpohjaisen päätöksenteon ihanteen rinnalle. Kaupunkiyhteisön toimijoiden monimuotoisia tarpeita ja preferenssejä ilmentävien skenaarioiden kautta kaupunkistrategioiden sisältämät epävarmuudet voidaan tuoda esille vaihtoehtoisina tulevaisuuden mahdollisuuksina.

Skenaariot auttavat luomaan kaupunkistrategian ympärille kaupunkiyhteisön moniäänisyyttä hyödyntävää arvioinnin ja oppimisen

prosessia, jossa erilaiset kaupunkitoimijat, niin viranhaltijat, yritystoimijat kuin kaupunkilaiset, voivat kehittää tulevaisuuskyvykkyksiään. Tämän oppimisprosessin kautta on mahdollista luoda myös yhteistä toimintaa edistäviä mentaalimalleja sekä toivottavia visioita kaupungin tulevaisuudesta.

Kaupunkilaisia osallistava skenaariotyöskentely osana kaupungin strategiaprosessia ja kaupunkistrategian arviointia on tapauskohtaisesti suunniteltava prosessi, jonka tarkat askelmerkit vaativat aina täsmennyksiä ja lisäselvitystyötä. On myös hyvä huomata, että kaupunkilaiset ovat ryhmänä yksi tärkeä ja moniulotteinen toimijaryhmä, mutta samankaltaista työtä voidaan tehdä esimerkiksi yritysten tai joidenkin valittujen erityisryhmien näkökulmista – kaupunkilaisuus on moninaista.

Tutkimuksen tuloksiin on vaikuttanut myös haastateltavien kaupunkitoimijoiden valinta, sillä valitut kaupungit ovat Suomen tasolla kasvavia ja suhteellisen vauraita. Pienemmät kaupungit tai kunnat eivät välttämättä suhtaudu yhtä positiivisesti skenaariotyöskentelyn relevanssiin tai sen tuomiin mahdollisuuksiin suhteessa sen aiheuttamiin kustannuksiin tai menetelmällisiin vaatimuksiin. Pyrimme kuitenkin esittämään skenaariotyöskentelyn malliksi nimenomaan valmiiden skenaarioiden hyödyntämistä osana kaupunkien strategiatyötä. Tämä malli voi olla helpommin sovellettavissa myös kaupunkeihin, joissa on strategiatyöhön liittyviä resurssirajoitteita.

Parhaimmillaan skenaarioiden avulla voidaan jäsentää kaupunkien todellisuutta uudella tavalla, luoda erilaisia kaupunkilaisryhmiä osallistavaa moniäänistä keskustelua sekä tukea uudenlaisen, tulevaisuusorientoituneen ja ratkaisukeskeisen ajattelun syntyä. Skenaarioiden avulla kehitetyn strategian tavoitteena on ominaispiirteensä tiedostava, identiteetiltään monimuotoinen kaupunki, joka toimii asukkaita osallistavasti ja heitä kuunnellen, toimintaympäristön muutoksiin ennakoivasti reagoiden sekä ketterästi erilaisiin mahdollisuuksiin ja muutostarpeisiin tarttuen.

Kiitokset

Artikkeli perustuu Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoituksen (2016–2019) saaneen Ketterä kaupunki -tutkimushankkeen aineistoihin (agilecities.fi), rahoituspäätös 3030481. Hankkeessa keskiytetään asukkaiden tapoihin elää ja asua kaupungeissa ja erilaisiin suunnittelun käytäntöihin. Haluamme kiittää haastateltuja virkamiehiä Espoossa, Helsingissä, Seinäjoella ja Tampereella sekä Ketterä Kaupunki -tutkimuskollegoita hyvistä keskusteluista, kommentaista ja rakentavasta kritiikistä.

Lähteet

- Albrechts, Louis & Balducci, Alessandro (2013). *Practicing strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans.*, disP 49: 3, 16-27.
- Amanatidou, E., (2017). *Foresight process impacts: Beyond any official targets, foresight is bound to serve democracy.* Futures 85, 1–13.
- Avin, Uri & Goodspeed, Robert (2020) *Using Exploratory Scenarios in Planning Practice.* Journal of the American Planning Association, 86:4, 403-416, DOI: 10.1080/01944363.2020.1746688
- Balducci, A. (2015). *Strategic planning as the intentional production of a "Trading Zone"*. City Territ. Archit. 2, 7 (2015). <https://doi.org/10.1186/s40410-014-0021-2>
- Balducci, Alessandro (2016). *Strategic planning and 'trading zones'*. Teoksessa: Albrechts, L., Balducci, A., & Hillier, J. *Situated Practices of Strategic Planning : An International Perspective.* Routledge.
- Baskarada, S., Shrimpton, D. & Ng, S., (2016). *Learning through foresight.* Foresight 18, 414–433.
- Bowman, G & MacKay, RB (2020). *Scenario planning as strategic activity: A practice-orientated approach.* Futures Foresight Sci. 2020; 2:e0032. <https://doi.org/10.1002/ffo2.32>
- Chakraborty, Arnab; Kaza, Nikhil; Knaap, Gerrit-Jan & Deal, Brian (2011). *Robust Plans and Contingent Plans.* Journal of the American Planning Association, 77:3, 251-266, DOI: 10.1080/01944363.2011.582394
- Chakraborty, A., & McMillan, A. (2015). *Scenario*

- planning for urban planners: Toward a practitioner's guide.* Journal of the American Planning Association, 81(1), 18–29. <https://doi.org/10.1080/001944363.2015.1038576>
- Clark, Greg (2013). *The Future of Cities: The role of strategic planning.* Working Paper, *Future Studies Research Journal São Paulo*, v.5, n.1, pp. 03–32.
- Didem Gürdür Broo, Kirsten Lamb, Richmond Juvenile Ehwi, Erika Pärn, Antiopi Koronaki, Chara Makri, Thayla Zomer (2021). *Built environment of Britain in 2040: Scenarios and strategies.* Sustainable Cities and Society, Volume 65, 2021, 102645, ISSN 2210-6707, <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102645>
- Dufva, M. & Ahlqvist, T. (2015). *Miten edistää hallituksen ja eduskunnan välistä tulevaisuusdialogia?* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2015.
- Freedman, Lawrence (2013). *Strategy: a history.* Oxford; New York: Oxford University Press.
- Frith, David; Tapinos, Efstathios (2020). *Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis.* Technological Forecasting and Social Change, Volume 151, 2020, 119801, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119801>
- Galison P (1999) Trading zone: Coordinating action and belief. Teoksessa: Biagioli M (ed) *The Science Studies Reader.* Routledge, New York/London.
- Godet, Michel (2000). *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls.* Technological Forecasting and Social Change 65, 3–22.
- Granqvist, K., & Mäntysalo, R. (2020). *Strategic Turn in Planning and the Role of Institutional Innovation.* Teoksessa: Innovation in Public Planning: Calculate, Communicate and Innovate (pp. 73–90). Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46136-2_5
- Granqvist, K.; Mattila, H.; Mäntysalo, R.; Hirvensalo, A.; Teerikangas, S.; Kalliomäki, H. (2021). *Multiple Dimensions of Strategic Spatial Planning: Local Authorities Navigating between Rationalities in Competitive and Collaborative Settings.* Planning Theory & Practice, DOI: 10.1080/14649357.2021.1904148
- Haim, Mario & Zamith, Rodrigo (2019). *Open-Source Trading Zones and Boundary Objects: Examining GitHub as a Space for Collaborating on "News".* Media and Communication (ISSN: 2183–2439) 2019, Volume 7, Issue 4, Pages 80–91 DOI: 10.17645/mac.v7i4.2249
- Healey, Patsy (2009). *In Search of the "Strategic" in Spatial Strategy Making.* Planning Theory & Practice 10:4, 439–457.
- Helin, Heikki & Möttönen, Sakari (2012): *Kohti au-*
- rinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat.* Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuskatsauksia 2012:2.
- Helsingin kaupunki & Helsinki Lab (2017a). *Kaupunki-KOMPASSI tulevaisuuteen – Miksi kansalaisten vaikuttaminen on tärkeää.* <https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunginvaltuusto/seminaari/kaupunkikompassi-tulevaisuuteen.pdf> [3.9.2020]
- Helsingin kaupunki (2017b), Design- tutkimusjulkaisu 2017b, Helsinki Lab. <https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/skenaariokartta-kaupunkistrategia-2017.pdf> [3.9.2020]
- Hillier, Jean (2016). *Strategic spatial planning in uncertainty or planning indeterminate futures? A critical review.* Teoksessa Albrechts Louis & Alessandro Balducci & Jean Hillier (toim.): Situated practices of strategic planning. An international perspective. Routledge, Lontoo.
- Inayatullah, S. (2013). *Futures Studies: theories and methods.* Teoksessa In: Fernando Gutierrez Junquera, ed., There's a Future: Visions for a better world. Madrid, BBVA, 2013, 36–66.
- Kanninen, V., Bäcklund, S. P. M., & Mäntysalo, R. (2013). *Trading zone and the complexity on planning.* Teoksessa: A. Balducci, & R. Mäntysalo (Eds.), Urban Planning as a Trading Zone Springer.
- Ketola, Tarja (2015). *Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön: Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen luonnonsuojeluliitossa.* Sosiaalitieteiden laitoksen sarja, Helsingin yliopisto 2015.
- Kuntaliitto, Kuntatyönantajat, Keva (2013). *Kuntatyön tulevaisuus. Skenaariotyöskentely tulevaisuuden kuvan luojana.* Helsinki 2013.
- Kurkela, Kaisa (2021). *Kunta ja muuttuva osallistuminen.* Hallinnon Tutkimus 40 (1), 37–52, 2021.
- Lavikka, R., Kallio, J., Casey, T., & Airaksinen, M. (2018). *Digital Disruption of the AEC Industry: Technology Oriented Scenarios for Possible Future Development Paths.* Construction Management and Economics, 36(11), 635–650. <https://doi.org/10.1080/01446193.2018.1476729>
- Lehtimäki, Hanna (2000). *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista.* Tampere University Press 2000.
- Leino Helena, Laine Markus, Ikonen Anna-Kaisa (2018). *Voiko kaupunki uudistua ketterästi? – kiinnekohtina Helsinki, Tampere ja Seinäjoki.* Tiede & edistys 2/2018.
- Lindgren, Mats & Bandhold, Hans (2003). *Scenario Planning - A link between future and strategy.* Palgrave MacMillan New York 2003.
- MacKay, R., & McKiernan, P. (2018). *Scenario Thinking: A Historical Evolution of Strategic Foresight.* Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi:10.1017/9781108571494>
- Majava, Jarkko (2017). *Onnistunut kuntastrategia –*

- Kuntien ilmastokampanjan juhlatapaaminen* 14.11.2017. Kuntaliitto.
- Majoinen, K. (2000). *Miten valtuusto vaikuttaa?* Teoksessa Valanta, J. (toim.) Kuntajohtamisen ja demokratian käytännöt 1997–2000. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Acta 125.
- Mäntysalo R, Olesen K, Granqvist K. 'Artefactual anchoring' of strategic spatial planning as persuasive storytelling. *Planning Theory*. 2020;19(3):285–305. doi:10.1177/1473095219893002
- Mäntysalo, Raine & Grišakov, Kristi (2016). *Framing 'evidence' and scenario stories in strategic spatial planning*. Teoksessa: Albrechts Louis & Alessandro Balducci & Jean Hillier (toim.): *Situated practices of strategic planning. An international perspective*. Routledge, Lontoo, 348–361.
- Mäntysalo, Raine & Kanninen, Vesa (2018). *Kaupunkiseutujen strateginen kehittämisloikka: Suunnittelujärjestelmien uudistamisella kannustimia yhteistyöhön*. The Finnish Journal of Urban Studies, 2018:3 vol 56. <http://www.yss.fi/journal/kaupunkiseutujen-strateginen-kehittamisloikka/>
- Mäntysalo, Raine; Tuomisaari, Johanna; Granqvist, Kaisa & Kanninen, Vesa (2019). *The Strategic Incrementalism of Lahti Master Planning: Three Lessons*. *Planning Theory & Practice*, DOI: 10.1080/14649357.2019.1652336
- Martelli A. (2014). *Scenario Planning, Strategies and Mental Models*. Teoksessa: *Models of Scenario Building and Planning*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137293503_8
- McKiernan, Peter (2017) *Prospective thinking; scenario planning meets neuroscience*. *Technological Forecasting and Social Change*, 124. pp. 66–76. ISSN 0040-1625
- Miller, R. (2017). *Futures literacy: A hybrid strategic scenario method*. *Futures* 39 (2007) 341–362.
- Molarius Riitta, Wessberg Nina, Keränen Jaana., Murtonen M. (2017). *Foresight in Sight: How to improve urban resilience with collaboration among public authorities?* *Urban Disaster Resilience and Security: Addressing Risks in Society*. Springer, p. 397–412 (The Urban Book Series).
- Myers, D & Kitsuse, A (2000). *Constructing the Future in Planning: A Survey of Theories and Tools*. *Journal of Planning Education and Research*. 2000;19(3):221–231. doi:10.1177/0739456X0001900301
- Nikolova, B. (2014). *The rise and promise of participatory foresight*. *European Journal of Futures Research*, 2(1).
- Parkkonen, Pinja ja Vataja, Katri (2019). *Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin*. *Futura* 1/2019, 60–73. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Pauni, Markus (2013). *Elävän kuntastrategian kulmakivet – USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite*. Suomen Kuntaliitto 2013.
- Ralston, Bill & Wilson, Ian (2006). *The Scenario Planning Handbook: A Practitioner's Guide to Developing and Using Scenarios to Direct Strategy in Today's Uncertain Times*. Thomson South-Western, USA.
- Ramírez, Rafael & Wilkinson, Angela (2018). *Strategic Reframing – The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford University Press.
- Ramos, J. (2017). *Linking Foresight and Action: Toward a Futures Action Research*. Teoksessa: *The Palgrave International Handbook of Action Research* (pp. 823–842). Palgrave Macmillan.
- Ratcliffe, John & Krawczyk, Ela (2011). *Imagineering city futures: The use of prospective through scenarios in urban planning*. *Futures*, Volume 43, Issue 7, 2011, Pages 642–653, ISSN 0016-3287, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.05.005>.
- Ravetz, Joe & Miles, Ian D. (2016). *Foresight in cities: on the possibility of a "strategic urban intelligence"*. *Foresight* 18: 5, 469–490.
- Ravetz, Joe; Neuvonen, Aleksi & Mäntysalo, Raine (2021). *The new normative: synergistic scenario planning for carbon-neutral cities and regions*. *Regional Studies*, 55:1, 150–163, DOI: 10.1080/00343404.2020.1813881
- Ravetz, Joe. (2020). *Deeper City: Collective Intelligence and the Pathways from Smart to Wise*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315765860>
- Ravetz, Joe (2019). *BEMINE loppuraportti - Ikkunoita tulevaisuuteen: Strateginen suunnittelu strategisemmaksi skenaarioiden avulla*. https://bemine.fi/wp-content/uploads/2019/06/BEMINE_loppuraportti_luku_12.pdf [3.9.2020]
- Rialland, Agathe & Wold, (2009). *Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions*. IGLO-MP 2020 Working Paper 10–2009.
- Rimpelä Matti, Rimpelä Markku ja Heinisuo Juuso (2018). *Onko Strategioista tullut tragedioita? Lapsiperheet ja lapset kuntien strategiatyössä*. Kalevi Sorsa Säätiö 2018.
- Ringland, G., & Schwartz, P. P. (1998). *Scenario planning: managing for the future*. John Wiley & Sons.
- Ringland, Gill (2010). *The role of scenarios in strategic foresight*. *Technological Forecasting & Social Change* 77, 1493–1498.
- Sarkki, Simo; Heikkinen, Hannu; Komu, Teresa; Partanen, Mari; Vanhanen, Karoliina; Lépy, Élise (2020). *How boundary objects help to perform roles of science arbiter, honest broker, and issue advocate*. *Science and Public Policy*, Volume 47, Issue 2, April 2020, Pages 161–171, <https://doi.org/10.1093/scipol/scz055>

- Schwenker, Burkhard & Wulf, Torsten (2013). *Scenario-based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*. Springer Fachmedien Wiesbaden 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02875-6>
- Shoemaker, P. J. H. (1995). *Scenario planning: a tool for strategic thinking*. Sloan Management Review 36 (2) pp. 25–40, Cambridge, Mass. Massachusetts Institute of Technology.
- Star, SL & Griesemer, JR (1989). *Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology*. 1907-39. Social Studies of Science. 1989;19(3):387–420. doi:10.1177/030631289019003001
- Strandman, Kristiina (2009). ”Se vain ilmestyi”: vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto.
- Tewdwr-Jones, M., & Goddard, J. (2014). *A future for cities? Building new methodologies and systems for urban foresight*. The Town Planning Review, 85(6), 773–794.
- Toivonen, Saija; Rashidfarokhi, Anahita; Kyrö, Riikka (2021). *Empowering upcoming city developers with futures literacy*. Futures, Volume 129, 2021, 102734, ISSN 0016-3287, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102734>
- Vahtikari, Tanja; Ainiala, Terhi; Kivilaakso, Aura; Olsson, Pia; Savolainen, Panu. *Humanistinen kaupunkitutkimus*. Tampere: Vastapaino, 2021.
- Van der Heijden, Kees (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Wiley.
- Wright, David; Stahl, Bernd; Hatzakis, Tally (2020). *Policy scenarios as an instrument for policymakers*. Technological Forecasting and Social Change, Volume 154, 2020, 119972, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119972>
- Wright, George; Cairns, George & Bradfield, Ronald (2013). *Scenario methodology: New developments in theory and practise: introduction to the special issue*. Technological Forecasting and Social Change, 80 (4). 561–565. TFS-17690. ISSN 0040-1625

Kaupunkien strategiat

- Espoo-tarina (toimii strategiana) valtuustokaudelle 2017-2021; hyväksytty valtuustossa 11.9.2017. https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatokseneko/Espootarina [3.9.2020]
- Helsingin kaupunkistrategia valtuustokaudelle 2017–2021; hyväksytty kaupunginvaltuustossa 27.9.2017a. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/#b4edf4ca> [3.9.2020]
- Seinäjoen kaupunkistrategia vuosille 2018–2025. Hyväksytty kaupunginvaltuustossa 19.2.2018. <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehitty/kaupunkistrategia.html> [3.9.2020]
- Tampereen kaupunkistrategia. Hyväksytty kaupunginvaltuustossa 13.11.2017. https://www.tampere.fi/tiedostot/s/gMnFtUzmF/Tampereen_strategia_2030.pdf [3.9.2020]

Haastattelut

- Espoon kaupungin toimijoiden haastattelu, 11.04.2019. Haastattelumateriaali tekijän hallussa.
- Helsingin kaupungin toimijoiden haastattelu 08.08.2019. Haastattelumateriaali tekijän hallussa.
- Seinäjoen kaupungin toimijoiden haastattelu 15.03.2019. Haastattelumateriaali tekijän hallussa.
- Tampereen kaupungin toimijoiden haastattelu 22.03.2019. Haastattelumateriaali tekijän hallussa.