

Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork,
Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi,
Henna Paananen, Lotta-Maria Sinervo
& Sanna Tuurnas (TOIM.)

Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus

Vastapaino
Tampere 2022

DOI: 10.58181/VP9789517689953



Tämän teoksen Open Access -editio on lisensoitu CC BY-NC-ND 4.0 -käyttöluvalla. Voit jakaa avoimen kirjan, mutta sinun on mainittava lähde asianmukaisesti.

Et voi käyttää aineistoa kaupallisiin tarkoituksiin, eikä tehdä siihen muutoksia.

Tarkastele käyttö lupaa osoitteessa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

Tämän kirjan avoimen julkaisemisen (Open Access) ovat rahoittaneet:

- Tampereen yliopisto
- Focus Localis
- Hallinnon tutkimuksen seura

Maksullinen painettu kirja ja sähkökirja (ePub) ovat myös saatavilla.



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

© Vastapaino, tekijät

ISBN 978-951-768-995-3 (painettu kirja)

DOI: 10.58181/VP9789517689953 (Open Access)

Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
Yliopistonkatu 60 A
33100 Tampere
www.vastapaino.fi

Sisällys

Esipuhe 9

Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä | Henna Paananen, Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork, Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi, Lotta-Maria Sinervo & Sanna Tuurnas **13**

I TIETEENALAN MONITAHOINEN JA MUUTTUVA IDENTITEETTI

Hallintotieteellinen tutkimus hallinnon ja politiikan rajalla | Kanerva Kuokkanen, Stefan Sjöblom, Isak Vento & Sebastian Godenhjelm **39**

Hallinnon tutkimuksen vapaus poliittisen ja hallinnollisen ohjauksen näkökulmasta | Niina Mäntylä, Jari Autioniemi, Jonna Kosonen, Hanna Partinen & Hanna-Kaisa Pernaa **59**

Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajana | Esa Hyyryläinen, Jari Autioniemi & Kirsi Lehto **83**

Ilmiölähtöinen hallinta sotkuisessa maailmassa | Harri Jalonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Samuli Manu, Petri Uusikylä & Minna Branders **105**

II TUTKIMUKSEN MONIMUOTOISUUS

Pohjoismainen vertailu hallintotieteellisen

tutkimuksen täydentäjänä | Linnéa Henriksson, Siv Sandberg, Nina Tynkkynen & Sari Pikkala **131**

Kertomukset hallinnon tutkimuksessa | Paula Rossi,

Samuli Björninen, Matias Nurminen ja Maria Mäkelä **153**

Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa

palveluissa | Elsa Paronen, Tomi Mäki-Opas & Johanna Lammintakanen **175**

Muutosprosessien dynamiikka tutkimuskohteena |

Nina Lunkka, Sanna Laulainen & Helena Taskinen **197**

III TIETO JA TIETÄMISEN TAVAT MUUTOKSESSA

Julkisen hallinnon tiedonmuodostus | Harri Laihonen,

Anna-Aurora Kork, Lotta-Maria Sinervo & Petra Kokko **221**

Asukastiedon hyödyntämisen kipupisteet

yhteiskehittämisessä | Sanna Tuurnas, Anni Jäntti, Helka Kalliomäki, Kaisa Kurkela & Pauliina Lehtonen **245**

Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen

kysymyksenä | Lotta-Maria Sinervo & Harri Laihonen **269**

Luottamuksen käsite kriittisen tarkastelun kohteena |

Ossi Heino & Jarmo Houtsonen **291**

IV HALLINTOTIETEELLINEN TUTKIMUS YHTEISKUNNALLISESSA MURROKSESSA

Kestävä kehitys paradigmuutoksena hallinnon

tutkimuksessa | Liisa Häikiö & Vivi Niemenmaa **315**

Innovaatiopolitiikan kehitys Suomessa | Jari Kolehmainen,

Markku Sotara & Valtteri Laasonen **341**

Osallistuva seutulainen ja demokratia kaupunkiseutujen

suunnittelussa | Kirsi Pauliina Kallio, Jouni Häkli & Olli

Ruokolainen **365**

Kuntajohtajuustutkimuksen tila ja tulevaisuus | Anni

Jännti, Henna Paananen, Jonne Parkkinen, Arto Haveri &

Jenni Airaksinen **391**

Liite **415**

Kirjoittajat **417**

Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen kysymyksenä

LOTTA-MARIA SINERVO & HARRI LAIHONEN

Kestävyys julkishallinnon tavoitteena

Tavoitteet taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävästä toiminnasta ovat olleet yhteiskunnallisen ja tieteellisen keskustelun kohteena vuosikymmenten ajan, erityisesti vuodesta 1987 niin sanotun Brundtlandin komission raportin julkaisemisesta lähtien. Tuolloin kestävyydelle esitettiin kuuluisa määritelmä: ”Ihmiskunnalla on kyky huolehtia nykypolvien tarpeista vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä huolehtia tarpeistaan.”¹ Kestävyys nähdäänkin maailmanlaajuiseksi, mutta myös paikalliseksi toiminnaksi, jonka päämääränä on turvata hyvät elämisen mahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa. Tämä kestävyys laaja-alainen määritelmä rakentuu samoille perusteille kuin julkishallinnon perinteiset arvot. Julkinen hallinto toimii kansalaisilta kerätyillä taloudellisilla resursseilla tarkoituksenaan edistää kansalaistensa hyvinvointia

1 WCED 1987.

alueellaan. Sen perinteisinä arvoina voidaan pitää tehokkuutta, vaikuttavuutta ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta². Kyse on siitä, että julkishallinnon tulee toiminnassaan huomioida tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäksi yhteiskunnalliset ja ympäristölliset vaikutukset sekä huolehtia oikeudenmukaisuudesta eli asukkaiden välisestä yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvoisista mahdollisuuksista. Toimeksiantotaloudellisen luonteensa vuoksi julkishallinnon tavoitteena on ylläpitää kestävyyttä.

Kestävyydestä käytävää keskustelua on kritisoitu muun muassa siitä, että kestävyiden merkityssisällöt vaihtelevat keskustelun ja keskustelijoiden mukaan. Lisäksi kestävyyskeskustelussa painottuvat yksittäiset näkökulmat, vaikka kestävyiden tavoitteena on ihmisen, ympäristön ja talouden tasavertainen huomiointi.³ Kestävyiden näkökulmia ei useinkaan tarkastella yhdessä. Kestävyttä tarkastellaan usein esimerkiksi ympäristöllisinä kysymyksinä tai sosiaalisena kestävytenä, tyypillisesti oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden ylevinä periaatteina. Taloudellisessa tarkastelussa puolestaan keskitytään lähinnä makrotason kysymyksiin, kuten globaalin talouskasvun mahdollisuuksiin. Julkisessa taloudessa kestävyttä tarkastellaan usein velkaantumisenä, joka havainnollistaa julkisten resurssien riittävyyttä hyvien elämisen mahdollisuuksien turvaamiseen. Tutkimuksissa taloudellista kestävyttä analysoidaan usein yksinomaan talousinformaation valossa, jolloin kestävyys kapenee yksittäisten taloudellisten mittarien (kuten velkaantuminen) heijastamaksi kuvaksi⁴.

Tässä artikkelissa tarkastelemme kestävyttä erityisesti kaupunkitasolla, koska juuri paikalliset toimijat ovat keskeisessä roolissa rakentamassa hyvän elämän edellytyksiä ihmisten ar-

2 Katso tarkemmin Wilson 1992 ja Leuenberger 2006.

3 Katso tarkemmin Heikkurinen 2014 ja Purvis ym. 2019.

4 Vertaa, esimerkiksi Sinervo 2014, joka tarkastelee kuntatalouden tasapainon mittaamista ja tulkintaa.

jessa.⁵ Kiinnostuksenkohteinaamme ovat erityisesti kestävyiden nimissä tehtävät valinnat kaupunkiorganisaation toiminnassa. Näkökulma on aikaisemmassa tutkimuksessa jäänyt vähälle huomiolle, eikä kestävyiden tarkastelu ole vakiintunut julkishallinnon organisaatioihin ja niiden johtamisessa tehtäviin valintoihin. Seuraavassa luvussa esitämme tutkimuksen tavoitteet, tutkimusasetelman ja keskeiset rajoitteet. Tämän jälkeen etenemme kestävyyskäsitteen kehityksen lyhyeen kuvaukseen ja perustelemme, miksi juuri sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys ovat kaupunkitalouden kannalta tärkeitä näkökulmia. Lopuksi esittelemme tutkimusaineiston, sen analyysin ja tulokset. Viimeinen luku kokoaa yhteen tutkimuksemme havainnot ja päätelmät.

Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusasetelma ja rajaukset

Tämän artikkelin tavoitteina on jäsentää kestävyiden ilmiötä kaupunkiorganisaatiossa sekä lisätä ymmärrystä julkisten palvelujen kestävästä ja tuloksellisesta johtamisesta. Artikkelitarkastelee monitahoista ja abstraktia kestävyysilmiötä kaupunkiorganisaation taloudellisena toimintana ja tarjoaa uuden lähestymistavan hallintotieteelliseen tutkimukseen ja erityisesti kaupunkitalouden johtamiseen. Tutkimusasetelmamme sisältää muutamia huomionarvoisia rajauksia.

Ensinnäkin tarkastelemme kestävyttä kaupunkiorganisaation taloudellisena toimintana, koska se mahdollistaa kestävyiden konkretisoinnin. Kestävydestä puhutaan paljon yleisellä tasolla, määrittelemättä tarkemmin, mistä tai minkä toiminnan kestävydestä on kyse. Yleisen tason puhetta selittää osaltaan kestävyiden käsitteellinen moninaisuus. Monet kestävyiden määritelmät ovat varsin abstrakteja ja niitä käytetään epätar-

kasti. Kestävyysskeskusteluissa harvoin tarkennetaan, mitä kestäväällä toiminnalla tai sen johtamisella varsinaisesti tarkoitetaan käytännössä. Tästä huolimatta kestävyyttä pidetään tärkeänä ja sille asetetaan niin globaaleja kuin paikallisia tavoitteita (esim. YK:n Agenda2030). Strategioiden ja tavoitteiden saavuttamisen edellyttämä toiminta jää kuitenkin usein määrittelemättä. Tästä huolimatta vaatimuksia esimerkiksi sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta on vaikeaa kritisoida. Nähdäksemme oleelliseksi johtamisen kysymykseksi nousee kestävyiden toimeenpano eli se, miten kestävyiden abstrakti määritelmä muuttuu toiminnaksi, käytännöiksi, resursseiksi ja rakenteiksi.

Kestävyiden tavoin myös taloutta pidetään tärkeänä ja taloudellisesti vastuullista toimintaa yhtenä julkishallintoa ohjaavana arvona. Käsitteen monitulkintaisuudesta huolimatta sen merkityksestä oletetaan vallitsevan yhteisymmärrys, eikä julkishallinnon taloutta tai taloudellisuutta helposti kyseenalaisteta. Kestävyiden ja talouden johtamisen problematiikkaa lisää vielä se, että niin sosiaalisen taloudellisuuden kuin tasavertaisuuden toteutumisen arviointia tehdään toisistaan erillisinä. Kestävän kaupunkitalouden kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että näkökulmia tarkasteltaisiin samanaikaisesti, sillä sosiaalisesti kestävät valinnat edellyttävät aina taloudellisia resursseja.

Keskitymme kaupunkiorganisaation tarkasteluun, koska kaupungeilla on merkittävä rooli kestävän hyvinvoinnin luonnissa. Kaupunkien tavoitteena on taloudellisesti kestävä toiminta, ja julkinen hallinto on keskeinen toimija kestävyiden ja kestävien toimintatapojen luomisessa.⁶ Kaupunkiorganisaatiossa meitä kiinnostaa erityisesti julkisen palvelun järjestäjän ja rahoittajan rooli hyvinvoinnin edistämisessä. Tähän liittyy toinen selkeä näkökulmallinen raja. Keskitymme kestävyiden

6 Kaupunkien roolista kestävydessä, katso lisää Ahvenniemi ym. 2017 ja Rees & Wackernagel 1996.

taloudelliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen, ja rajaamme tarkastelun ulkopuolelle ympäristöllisen näkökulman. Aiemmassa tutkimuksessa kestävyyttä on tarkasteltu erityisesti ympäristöllisenä kysymyksenä, jonka yhtymäkohtia taloudelliseen päätöksentekoon on pyritty tunnistamaan ja rakentamaan. Sosiaalinen ulottuvuus kestävyys ”heikoimpana” pilarina on jäänyt vähemmälle huomiolle.⁷ Aiemman tutkimuksen mielenkiinto ei myöskään ole kohdistunut kestävyysorganisaation toimintana.⁸ Pyrimme osaltamme täyttämään näitä tutkimusaukkoja keskittymällä taloudelliseen ja sosiaaliseen kestävyys kaupunkioorganisaatiossa.

Kolmas tutkimusasetelman kannalta keskeinen rajausta kytkeytyy talouden tarkastelunäkökulmaan. Usein kestävyys taloudellisessa tarkastelussa fokusoidutaan globaaleihin ja makrotaloudellisiin ulottuvuuksiin. Niissä tapauksissa, joissa taloudellista kestävyyttä tarkastellaan organisaatiotasolla, keskiössä on kapea-alainen kestävyysmittaaminen tai tunnuslukujen vertailu.⁹ Keskustelun ulkopuolelle jää tällöin se, mitä taloudellinen kestävyys tarkoittaa organisaation toiminnan kannalta. Tässä artikkelissa analysoimme kaupunkia organisaatitaloutena ja olemme kiinnostuneita johtajien tekemistä ratkaisuksista, jotka koskevat organisaation palvelutoiminnan taloudellista ja sosiaalista kestävyttä. Vaikka kaupunkitaloutta määrittävät aina myös kansallinen ja paikallispoliittinen päätöksenteko, tässä artikkelissa huomiomme on organisaation sisäisissä kestävyysnäkökulmissa. Tavoitteenamme on rakentaa ymmärrystä kestävydestä kaupunkioorganisaation taloudellisena toimintana ja lisätä tietoa julkisten palvelujen kestävästä johtamisesta.

7 Katso esimerkiksi Lehtonen 2014 ja Staniškienė ja Stankevičiūtė 2018.

8 Katso lisää Hamdouch & Zuideau 2010.

9 Makrotaloudellisesta tarkastelusta katso Harris 2003 ja kestävyysmittaroinnista esimerkiksi Garmini ym. 2019 ja Pina ym. 2020.

Edellä esitettyjen rajausten kautta määrittyy tutkimusasetelmamme. Artikkelissa hahmottelemme uudenlaista jäsennystä taloudellisen ja sosiaalisen kestävyiden yhdyspinnoille julkisten palveluiden ja kaupunkien johtamisessa. Analyysimme kohteena ovat kasvatus- ja opetuspalvelujen johtajien mahdollisuudet ja reunaehdot taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävien valintojen tekemiseen. Aikaisemman kirjallisuuden lisäksi hyödynnämme artikkelissa empiiristä haastatteluaineistoa ($n=13$), joka on kerätty Tampereen kaupungin kasvatus- ja opetuspalvelujen johtajilta ja talousasiantuntijoilta syksyllä 2020. Aineistolla havainnollistamme, miten kasvatus- ja opetuspalvelujen johtajat ymmärtävät kestävyiden omassa johtamisessaan sekä tekevät ja perustelevat valintoja, jotka ilmentävät heidän käsitystään kestävyiden merkityssisällöistä. Näistä opeista johdamme yleisempiä tulevaisuuden hallintotieteellisiä tutkimuskysymyksiä sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästä kaupunkitalouden johtamiseen.

Kestävyys kaupunkitalouden teoreettisena kehyksenä

Kestävän toiminnan tavoitteena on ympäristön, talouden ja ihmisen tasavertaisuus. Ympäristön merkitys kuitenkin ymmärrettävästi korostuu, sillä kestävyydellä alun perin viitattiin kehitykseen, joka huomioi maapallon luonnonvarojen ja kesto-kyvyn rajat. Kestävyyttä edellytetään myös taloudelliselta kasvulta, sillä taloudellisen pääoman kasvulla on tunnistettu olevan suora yhteys luonnonvarojen käyttöön.¹⁰ Mitä enemmän taloudellinen pääoma kasvaa, sitä enemmän luontopääoma tuhoutuu. Talouskasvun ympäristöllisten haittavaikutusten ilmenemisen vuoksi kestävyteen liitettiin myös sosiaalinen ulottuvuus, jonka tavoitteena oli varmistaa talouskasvun tuoman hyvin-

10 Katso esimerkiksi Purvis ym. 2019 ja Heikkurinen 2014.

voinnin mahdollisuudet länsimaiden lisäksi myös kehittyville maille. Sosiaalinen kestävyys ymmärrettiinkin juuri kehittyvien maiden tasavertaisiksi kehitysmahdollisuuksiksi.

Kestävyyttä kuvataan tyypillisesti kolmena ulottuvuutena: taloudellisena, sosiaalisena ja kulttuurisena sekä ekologisena. Tässä artikkelissa emme syvenny kestävyyskäsitteen moniin erilaisiin määritelmiin ja tulkintoihin yksityiskohtaisesti, vaan luomme vain yleiskuvan kestävyysajattelun keskeisistä kysymyksistä oman tarkastelumme kannalta.¹¹ Kestävyydestä on esitetty erilaisia jaotteluita, kuten Seghezzon (2009) jaottelu, jossa tarkastelu sidotaan paikkaan ja aikaan sekä mukaan tuodaan inhimillinen ulottuvuus. Myöhemmissä kestävyiden määritelmässä onkin nähtävissä ihmisen roolin merkitys ja ymmärrys. Näihin viitataan heikon ja vahvan kestävyiden määritelmillä. Heikolla kestävydellä viitataan ajatteluun, jossa pääomalajit voivat osittain korvata toisiaan, kun taas vahva kestävyys viittaa siihen, että pääomalajit täydentävät toisiaan, ovat toisistaan riippuvaisia eivätkä voi korvata toisiaan.¹² Vahvan kestävyiden ytimessä on Heikkurisen (2014) mukaan ajatus ihmisestä osana luontoa. Tämän vuoksi ihminen ei voi hallita luontoa, eikä ihmisen tuottama pääoma korvata luonnonresursseja – siksi luontoa tulee suojella.

Kestävyyttä pidettiin alkujaan saavutettavana ja tavoiteltavana tuloksena, jossa nykytila voitaisiin säilyttää. Tämä ajatus ei kuitenkaan huomioi jatkuvaa kehitystä, jolla tilanne voidaan säilyttää samankaltaisena. Jatkuva sopeutuminen ja kehittäminen ovatkin alkaneet määritellä kestävyyttä.¹³ Uudemmassa ajattelussa kestävyys määrittyy tuloksen sijaan prosessiksi, jossa

11 Kestävyyskäsittemäärittelyistä katso lisää esimerkiksi Pezzey 1992 ja Lennox ym. 2018.

12 Pearce & Atkinson 1993, Dempsey ym. 2009 ja Saikkonen ym. 2018 määrittelevät heikkoa ja vahvaa kestävyyttä tarkemmin.

13 Katso lisää Lennox ym. 2018.

organisaatio sopeutuu, oppii ja kehittää itseään säilyttääkseen itsensä. Kestävyyden määrittelyyn prosessiksi liittyvät myös kysymykset, milloin tai millä aikavälillä toimitaan kestävästi. Brundtlandin komission vuoden 1987 raportissa kestävyttä tarkastellaan sukupolvien välisenä kysymyksenä, jolloin kestävyiden aikajänne on pitkä.

Kestävyys näyttäytyy ajanhetkiin kiinnittyvänä ilmiönä, mutta kestävyttä voidaan pitää myös määrävänä politiikka-paradigmmana.¹⁴ Kestävä toimintatapa on erityisesti julkishallinnon tavoitteena, kun luodaan puitteita ja mahdollisuuksia kansalaisten hyvinvoinnille. Esimerkiksi pääministeri Marinin hallituksen tavoitteena on ”osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta”.¹⁵ Kuntalaki (410/2015) kiinnittää kestävyiden kunnan toimintaan, sillä ensimmäisessä pykälässä todetaan lain tarkoituksena olevan kunnan toiminnan suunnitelmallisuuden ja taloudellisen kestävyiden edistäminen: ”Kunnan tulee edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla”. Kuntalaista kestävyyspuhe on siirtynyt myös kuntien strategiaihin. Esimerkiksi Tampereen kaupungin vuoden 2017 strategiassa tavoitteeksi asetetaan 300 000 asukkaan viihtyisä ja elävä kaupunki, jonka kasvu toteutuu kestäväällä ja inhimillisellä tavalla. Tavoite saavutetaan toimimalla ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestävästi.

Vaikka kestävyidenessä on tavoitteena ihmisen, ympäristön ja talouden tasavertainen huomioiminen, kestävyiden tarkasteluissa painottuvat yksittäiset näkökulmat. Kestävyttä tarkastellaan ensisijaisesti ympäristöllisinä kysymyksinä.¹⁶ Kau-

14 Katso lisää Fiorino 2010.

15 Hallitusohjelmasta tarkemmin Valtioneuvosto 2019.

16 Mm. Barkemeyer ym. 2014.

punkkien näkökulmasta tällöin ollaan kiinnostuneita erityisesti urbaanista kestävydestä, jolla viitataan kestävä kaupunkikehityksen kysymyksiin. Aiemmassa kirjallisuudessa kestävyyskeskustelu yhdistyy kaupungistumiskehitykseen, mutta viime aikoina erityisesti älykkäisiin kaupunkeihin. Älykkäiden kaupunkien päämääränä on lisätä kestävyyttä teknologian avustuksella. Kaupunkeja pidetäänkin kestävyuden kannalta ratkaisevina, sillä yhtäältä kaupungit ovat merkittävästi vaikuttaneet kestävyysongelmien syntyyn, mutta paikallisina toimijoina niillä on mahdollisuus myös tarjota asukkaiden elämään ja elämisen mahdollisuuksiin vaikuttavia kestäviä ratkaisuja.¹⁷ Tasapainon etsimistä ja löytämistä ihmisen, ympäristön ja talouden kestävyudessa on kuitenkin myös kritisoitu. Mazmanian ja Blanco (2014) huomauttavat, että tasapainon löytäminen tarkoittaisi myös sitä, että kestävyuden kolme ulottuvuutta olisivat samanarvoisia, ja näin ei ole. Kirjoittajien mukaan kestävyuden ulottuvuuksien välillä on verkostomainen riippuvuus.

Kaupunkitalous yhdistää sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden Julkisen talouden osalta kestävydestä puhutaan erityisesti kestävyysvajeen näkökulmasta. Tästä nousevat velkaantumisen kysymykset kuvastavat julkisen talouden resurssien rajallisuutta hyvien elämisen mahdollisuuksien turvaamiseen. Kaupungeissa taloudellista kestävyttä arvioidaan vastaavalla tavalla, jolloin taloudellinen kestävyys näyttäytyy yksittäisten talouden tunnuslukujen valossa. Tällöin kestävyydellä viitataan juuri velan tai alijäämän tunnuslukuihin, ja huomio kohdistuu pääsääntöisesti mittaroinnin kysymyksiin. Taloudellisen kestävyuden mittaamiseen ja ennustamiseen on kehitelty erilaisia malleja

17 Katso lisää Ahvenniemi ym. 2017 sekä Rees & Wackernagel 1996.

lähtien yksittäisistä vuosikatteen tai lainamäärän mittareista ja päätyen monisyisiin tilastollisiin malleihin. Kun taloudellista kestävyyttä tarkastellaan kaupunkiorganisaation sisäisenä taloudellisena kestävyyttenä, keskitytään erityisesti lyhyen aikavälin rahan riittävyyden, maksukykyisyyden ja vakavaraisuuden mittareihin.¹⁸ Taloudellisen kestävyuden mittaamisessa on myös ongelmia. Mittarit olettavat kestävyysilmiön yksilotteiseksi, ja mittaamisen tarkastelussa kaupungin varsinainen toiminta ja sen tulokset jäävät helposti huomion ulkopuolelle. Taustalta voidaanakin tunnistaa kapea-alainen käsitys kaupunkitaloudesta.¹⁹

Kaikessa taloudessa, myös kaupunkitaloudessa, lähtökohdana ovat ihmisten tarpeet. Pohjoismaisessa hyvinvointivaltioajattelussa julkisen hallinnon merkitys kansalaisten hyvinvoinnin ja hyvän elämän edellytysten luonnille on tärkeä. Julkinen hallinto järjestää merkittävän osan julkisista hyvinvoinnin edellytyksiä luovista palveluista, joiden tarkoituksena on vastata ihmisten tarpeisiin. Vaikka arkikielessä taloudella tarkoitetaan rahaa, on taloudellisessa toiminnassa olemassa aina kaksi toisiinsa kytkeytyvää osaa, talous ja toiminta, eli niin sanotut rahatalous ja reaalitalous. Reaalitalous muodostuu palvelujen järjestämisestä: tuotantoprosessista, johon sisältyy tuotannontekijöiden hankkiminen, suoritteiden (esimerkiksi palvelujen) tuottaminen ja niiden luovuttaminen asukkaiden käyttöön. Reaalitalous on muun muassa lasten päivähoitoa ja koulua sekä katujen ja puistojen kunnossapitoa. Talouden perustana voidaan pitää tätä tuottamisesta ja kuluttamisesta, ihmisten toiminnasta, muodostuvaa reaalitaloutta. Raha näkyy reaalitalouden tuotantoon ja kulutukseen kuuluvassa vaihdannassa. Tällöin raha kuvastaa

18 Katso lisää taloudellisen kestävyuden mittaamisesta Sinervo 2020, Brusca ym. 2015, Sinervo 2014 ja Groves ym. 2003.

19 Katso tarkemmin Sinervo 2011.

palvelujen järjestämisestä syntyvien menojen kustannuksia, henkilöstölle maksettavaa palkkaa tai kaupunkilaisten maksamien verotulojen määrää.

Hyvinvoinnin edistämistehtävässään kaupunkiorganisaatio rahoittaa toimintansa asukkaiden maksamilla verovaroilla. Toimeksiantotaloudellisen perusluonteensa vuoksi kaupunkitaloudelle voidaan asettaa kaksi tavoitetta. Kaupunkiorganisaatio on tasapainotaloutta, jolloin tavoitteena on kaupunkilaisten maksamien verovarojen riittävyys palvelujen järjestämiseen ilman merkittävää velkaantumista tai tarpeetonta varallisuuden kasvua pitkällä aikavälillä. Toinen tavoite liittyy taloudellisten resurssien käyttöön ja niillä aikaansaatuihin vaikutuksiin. Kaupunkiorganisaation toiminnan tulisi olla kaupunkilaisten kannalta tuloksellista ja heidän palvelutarpeisiinsa vastaavaa. Asukkaan oikeus saada hyvää vastiketta maksamilleen verovaroille on myös oikeudenmukaisuuskysymys. Oikeudenmukaisuudelle voidaan esittää monia määritelmiä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan hyötyjen ja haittojen tasaista jakautumista.²⁰ Koska kaupunkilainen veronmaksajana kokee haittaa palvelujen rahoitusvastuun kantamisesta, on oikeudenmukaista, että hän saa tälle rahoitukselleen myös vastiketta eli hyötyä. Huomionarvoista tässä yhteydessä onkin, että kun taloudellista kestävyyttä tulkitaan yksittäisten taloudellisten tunnuslukujen avulla, mielenkiinto on rahataloudessa reaalityön sijaan. Tällöin tarkastelun ulkopuolelle jää kaikki se, mitä rahalla saatiin aikaiseksi eli miten hyvin onnistuttiin vastaamaan ihmisten tarpeisiin.

Kaupunkiorganisaation onnistumisesta vastata ihmisten tarpeisiin puhutaan yleisesti tuloksellisuutena. Tuloksellisuudessa on kysymys siitä, miten hyvin organisaatio käyttää rajalliset re-

20 Tarkemmin Sinervo ym. 2012.

surssinsa palvelujen järjestämiseen. Tuloksellisuutta jäsenne-
tään usein kahdella kysymyksellä: 1) tehdäänkö asioita oikein ja
2) tehdäänkö oikeita asioita.²¹ Asioiden tekemistä oikein kuvas-
tavat tuottavuuden ja taloudellisuuden tarkastelut, esimerkiksi
se, kuinka paljon yhden päivähoitopäivän kustannukset ovat
tai montako lasta yksi hoitaja päivähoidossa hoitaa verrattuna
vaikkapa toiseen päiväkotiin. Taloudellisuutta kuvaava kustan-
nustieto ei kuitenkaan kerro, tehtiinkö oikeita asioita. Tähän
pyritään vastaamaan tarkastelemalla vaikuttavuutta, jolloin ol-
laan kiinnostuneita esimerkiksi siitä, kykeneekö kaupunkiorga-
nisaatio vastaamaan alueellisesti päivähoitotarpeeseensa niin,
että päivähoidon asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Talous ei siis ole pelkästään yhtä kuin raha tai rahan määrä.
Viime kädessä kaupunkitaloudessa on kyse siitä, mitkä kaupun-
gin resurssit ovat, mihin niitä käytetään ja mitä niillä saadaan
aikaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Taloudelliseen kestävyy-
teen kuuluu palvelunäkökulma, jolloin tarkastelun fokuksessa
on yhtäältä palvelujen riittävyys suhteessa palvelujen tarpee-
seen ja toisaalta palvelujen laatu- ja vaikuttavuuskysymykset,
jotka huomioivat henkilöstön hyvinvoinnin. Nämä ovat myös
oikeudenmukaisuuskysymyksiä, jotka tuovat sosiaalisen kes-
tävyys- ulottuvuuden kaupunkitalouteen. Vaikka sosiaalinen
ja taloudellinen ulottuvuus voidaan yhteisesti tulkita osaksi
kestävää kaupunkitaloutta, nämä ulottuvuudet voidaan nähdä
myös ristiriitaisiksi. Sosiaalisen kestävyys- edistäminen tar-
vitsee resursseja, mikä luo painetta taloudelliselle kestävyydelle.
Usein taloudellisen kestävyys- vahvistaminen tarkoittaa joko
menojen vähentämistä tai tulojen kasvattamista, jolla puoles-
taan on vaikutuksia sosiaaliseen kestävyys-teen.²² Yhteenvetona
voidaan todeta, että kestävä kaupunkitalous tarkoittaa toimin-

21 Katso esimerkiksi Meklin ym. 2009.

22 Katso lisää Borgonovi ym. 2018.

taa, joka täyttää niin sosiaalisen kuin taloudellisen kestävyysvaatimuksia riittävästi.

Haastattelututkimuksen antia – kasvatus- ja opetuspalvelut osana kestävää kaupunkitaloutta

Ymmärtääksemme sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysproblematiikkaa uudella tavalla haastattelimme 13:a kasvatus- ja opetuspalveluiden johto- ja esihenkilötehtävissä olevaa henkilöä. Haastateltavina oli myös talouden asiantuntijoita. Teemahaastatteluissa pyysimme haastateltavia määrittelemään sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävää varhaiskasvatusta ja opetusta ilmiönä (1). Puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat koskivat lisäksi 2) tietopohjaa, 3) johtamista sekä 4) rakenteita, resursseja ja käytäntöjä sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä opetuksen ja varhaiskasvatuksen mahdollistamiseksi. Tässä artikkelissa keskitymme erityisesti teemoihin yksi ja kolme, joiden keskeisenä pyrkimyksenä oli ymmärtää kestävyyttä ja sen ilmenemismuotoja ja vaikutuksia johtajien tekemiin päätöksiin. Haastatteluaineiston analyysissä pyrimme määrittelemään ilmiötä ja sen merkitystä sekä tunnistamaan tekijöitä, jotka haastavat tai tukevat sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävien valintojen tekemistä.

Kasvatus- ja opetusjohtajien tulkintoja sosiaalisesta ja taloudellisesta kestävyydestä

Ilmiön tärkeydestä ei haastatteluiden pohjalta jäänyt epäselvyyttä. Kaikki haastateltavat korostivat kestävyysproblematiikkaa niin yleisellä tasolla kuin erityisesti koulutusalaan. Vastauksissa kuvattiin, että sosiaalinen kestävyys on ”ihan ydintä” ja sen todettiin luovan pohjan sille, ”mitä me oikeesti tehdään”. Yksi haastateltava korosti globaalia yhteiskuntavastuuta toteamalla: ”Se on ehdottomasti tärkeä asia ja tavallaan se semmonen yh-

teinen huoli maapallon tilasta”. Aineistosta voi havaita selkeästi myös sen, että sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä tarkastellaan helposti ja mielellään erillisinä ilmiöinä. Kun keskustelu kääntyi taloudelliseen ulottuvuuteen, kävivät ilmi talouskeskustelun vaikeudet koulutusalalla. Eräs haastateltava kiteytti tämän seuraavasti: ”Koulutusalallahan yleensä talous on ollut se suurin resurssipeikko ja se, että koskaan ei ole niitä resursseja, mutta sitten taas välillä tuntuu, että välillä on resursseja niin että päättää kolisee yhteen”.

Sosiaalisen kestävyuden osalta koulutusalalla ammattilaisten puheissa korostui tasavertaisten oppimis- ja kasvumahdollisuuksien tarjoaminen kaikille lapsille taustoista riippumatta. Tämä nousi esiin kaikissa haastatteluissa hieman eri tavalla sanotettuna: ”hyväksi ihmiseksi kasvaminen”, ”hyvin elämässä pärjääviä onnellisia ihmisiä” ja ”kyse siitä, että lapset ja aikuiset voivat hyvin”. Lähes poikkeuksetta tämä keskustelu yhdistyi haastateltavien puheissa oikea-aikaisen tuen tarjoamiseen. Järjestelmän tehtävänä on ”tuottaa sekä yksilölle että yhteisölle kestävä lopputulos, eli siihen kuuluu ehdottomasti oikea-aikainen oppilaalle annettu tuki”.

Talous tunnistettiin merkittäväksi toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Palvelutuotannon ja erityisesti sen tuloksellisuuden näkökulmasta nousi esiin näkemys siitä, että ”kestävä ei voi olla, jos ei ole vaikuttava”. Samanaikaisesti kuitenkin koettiin, että tuottavuus on jo kovalla tasolla. Tuottavuuden tai tuloksellisuuden kehittämisen vaade tunnistettiin ja tiedostettiin, ja keskeiseksi kysymykseksi nostettiin järjestelmätason uusiutuminen. Tällä peräänkuulutettiin maailman muutokseen reagoimista ja ”tämän ajan haasteisiin vastaamista”. Järjestelmätason uudistukset nähtiin tarpeellisiksi, koska ”me tarjotaan edelleen samanlaista palvelua, mikä sopi 70-, 80-, 90-luvuille hyvin”. Taloudellisuuden ja sosiaalisen kestävyuden ristipaine näyttäytyi

vahvimpana päiväkodin johtajien puheessa. Niukkojen resurs-sien kanssa painitaan erityisesti rekrytointien yhteydessä.

Sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä toiminnan määrit-telemiseen sisältyi myös ristiriitaa. Yhden varhaiskasvatuk-sen haastateltavan sanoin: ”Tietysti semmonen taloudellisen tehokkuuden näkymä, mikä on sitten viimesenä kymmenenä vuotena tullu valtakunnallisesti koko varhaiskasvatukseen, niin siinä on kyllä ristiriitoja tähän sosiaalisesti kestävään, hyvää koulutukseen, laadukkaaseen koulutukseen, lasten oikeuteen”. Haastatteluaineisto kuvastaa hyvin sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysjännitettä, jota sekä johtajat että talousasiantuntijat työssään kohtaavat.

Kestävyysnimityksistä tehtävistä valinnoista

Sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys näyttäytyivät konkreet-tisesti toimialan arjessa resurssiallokaation kysymyksinä. Tällä viitattiin siihen, että johtajat ja esimiehet omilla päätöksillään määrittävät ryhmäkoot ja siten vaikuttavat suoraan aikuisten ja lasten väliseen suhteeseen eli kohtaamisten määrään päivän ai-kana. Taloudelliset resurssit siis määrittävät ”kehyksen toimia lasten kanssa”. Talous-, henkilöstö- ja oppilasresurssien suunnit-telu nousee keskiöön, kun puntaroidaan oikeaa tuen ja kustan-nuksen suhdetta. Tampereella taloudellisen suunnittelun vas-tuuta on hajautettu kouluille ja päiväkodeille, mikä on edellyttä-nyt uudenlaista ajattelua ja uusien taitojen oppimista. Koulujen ja päiväkotien käyttöön on tuotu euromääräinen suunnittelu-työkalu (niin sanottu SPB-malli) aikaisemman tuntiallokaation sijaan. Tämä on ollut merkittävä muutos, koska se on auttanut johtajia vertailemaan erilaisten vaihtoehtojen kustannuksia ja seuraamaan oman yksikkönsä taloutta. Eräs rehtori kuvasi ti-lannetta seuraavasti: ”ollut semmoinen opin paikka, että nyt ei puhuta vaan siitä pedagogiikasta tai laadusta, vaan nyt täytyy

pystyä ottaan siihen johtamisosaamiseen myös taloudellinen näkökulma”.

Toinen tärkeä aineistosta esiin nouseva johtamisen tehtävä liittyy ”maailman muutoksen sanoittamiseen”. Tällä viitattiin niin kansallisten kuin kaupunkitason strategioiden korostamien teemojen tai ilmiöiden sanoittamiseen. Esimerkiksi kiusaamisen ehkäisy, tunnetaidot ja kulttuuritaidot nähtiin laajoiksi yhteiskunnallisiksi ilmiöiksi, jotka erilaisten strategioiden ja hankkeiden avulla muuttuvat konkreettiseksi tekemiseksi päiväkotien ja koulujen arjessa. Johdon välineinä huomion suuntaamiseksi mainittiin muun muassa henkilöstöjohtaminen ja erityisesti rekrytoinnit, toimintakulttuurin rakentaminen sekä opetus-suunnitelmat ja pedagogiset keskustelut. Riippuvuus hanke-rahoituksesta näkyi niin hyvässä kuin pahassa. Hankerahoitus mahdollistaa uudenlaista tekemistä, mutta saattaa jättää monet hyvät ja tärkeät asiat irrallisiksi tekemällä niistä määräaikaista.

Haastattelut nostivat lisäksi esiin, miten kasvatus- ja opetuspalveluissa näkyy polarisaation lisääntyminen ja syventyminen yhteiskunnassa ja koulun sisällä. Tämä korostaa sosiaalisen kestävyiden ja erityisesti tasa-arvon merkitystä osana tuloksellisuuskeskustelua. Sosiaalisesti kestävät valinnat eivät välttämättä ole edullisimpia, ja onkin tärkeää miettiä taloudellisen kestävyiden ja euromääräisesti kalliin tai halvan vaihtoehdon välisiä merkityksellisiä eroja. Eräs haastateltava kuvasi tätä dilemmaa palvelurakenteen hajauttamisen perusteluna seuraavasti: ”kyllä se on taloudellisesti kestävä, mutta ehkä se ei ole halpaa”. Palvelurakenteiden hajauttamisen ja keskittämisen lisäksi haastateluissa nousi esiin lukuisia muita vastakkainasetteluja, jotka ilmentävät taloudellisen ja sosiaalisen kestävyiden välistä jännitettä: määrä – laatu, tehokkuus – henkilöstön jaksaminen, ruuvien kiristäminen – muut ratkaisut tuottavuuden kehittämiseksi, helpotusta opettajalle – uutta oppilaalle, oma siilo – palvelu-

järjestelmä, kouluvetoinen – kaupunkitasoinen kehittäminen ja rehtorin valta – opettajien autonomia. Kaikki nämä ilmentävät käytännön valintoja, joita kasvatus- ja opetuspalveluissa tehdään, kun haetaan kustannusvaikuttavinta ratkaisua palveluiden järjestämiseksi. Yleisesti on siis tunnistettavissa taloudellisen ja sosiaalisen kestävyiden jatkuva karhunpaini. Erityisesti varhaiskasvatuksen haastatteluissa nousivat esiin rekrytointivaikeudet. Henkilöstön rooli nähtiin merkittäväksi: oikean ihmisen löytäminen ja sitouttaminen oikeaan paikkaan on keskeistä, koska opettajalla on suuri merkitys ryhmän sosiaaliselle kehitykselle.

Keskusteltaessa tekijöistä, jotka edistävät tai estävät sosiaalisesti kestävien valintojen tekemistä, esiin nousee yhtenä keskeisenä tekijänä ”koulutuksen organisointimalli”. Tässä yhteydessä puhutaan muun muassa ”yhtenäiskoulusta”, ”vuosiluokkiin sitomattomista ryhmistä”, ”alueellisen resurssoinnin mallista” ja ”tiimiopettajuudesta”. Yleisemmällä tasolla korostuvat ”rohkeus ja pelimerkit muuttaa rakenteita”. Tampereella yksi keskeinen toiminnan ja talouden näkökulmien yhteen saattamisen väline on ollut yksiköiden mahdollisuus suunnitella omaa talouttaan. Tällä on pyritty ratkaisemaan ongelmaa, joka liittyy talouden liikkumavaraan suhteessa palvelutarpeisiin: talouden suunnittelu onnistuu paremmin lähellä toimintaa. Vaikka mielenkiintomme tässä artikkelissa keskittyykin erityisesti kestävyiden johtamisen ymmärtämiseen organisaatiossa, on syytä nostaa esiin myös institutionaalisen rakenteen ja ohjauksen merkittävä vaikutus kuntatoimijoiden toimintaedellytyksiin. Esimerkiksi ”aaltoileva koulutuspolitiikka”, ”työehtosopimukset” ja ”valtakunnallisen vision puute” haastavat niin pitkän aikavälin suunnittelun kuin sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävien valintojen tekemisen. Tähän liittyy myös tietynlainen polkuriippuvuuden ongelma, jonka eräs haastateltava puki sanoiksi: ”me ollaan aina lisätty jotain vanhaan, mut me ei olla mitään jätetty pois”.

Kestävän kaupunkitalouden mahdollisuudet ja rajat

Vuosikymmenten ajan yhteiskunnallisesti ja tieteessä on keskusteltu kestävyyydestä ja sen monimuotoisuudesta varsin abstraktilla tasolla. Erilaisia ulottuvuuksia ja näkökulmia tarkastellaan erikseen, eikä huomion keskiössä ole kestävyyyden toimeenpano esimerkiksi julkishallinnon organisaation toimintana. Tilaa onkin kestävyyyden moniulotteiselle tarkastelulle, johon tässä artikkelissa olemme tarttuneet erityisesti sosiaalisen ja taloudellisen kestävyyyden osalta.

Yhtäältä aiemman kirjallisuuden ja toisaalta analysoimamme haastatteluaineiston pohjalta on selvää, ettei kestävyyyden tulkinta organisaation toimintana ole helppoa. Yhteisen ymmärryksen synnyttäminen esimerkiksi juuri tarkastelemassamme sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävässä kasvatus- ja opetuspalvelussa vaatii erilaisten tulkintojen tuomista yhteen ja eri toimijoiden yhteistä tavoitteista ja toiminnan onnistumisesta käytävää dialogia.²³ Olemme korostaneet, että erilaisten tulkintojen taustalla vaikuttavat muun muassa kapea-alaiset tulkinnat kaupunkitaloudesta. Kestävyyskysymysten ratkaiseminen edellyttää kaupunkitalouden laaja-alaista tarkastelua. Taloutta on tarkasteltava rahataloutta ja sitä kuvaavaa mittaritietoa laajemmin ja syvemmin. Ei riitä, että kaupunkitalous on tilinpäätöksen tunnuslukujen perusteella ”kestävä” eli ylijäämäinen tai velaton, vaan päähuomion on oltava toiminnalla aikaansaaduissa vaikutuksissa. Tällöin kyse on siitä, millä tavalla kaupunkitalous mahdollistaa kestävän toiminnan niin varhaiskasvatus- ja opetuspalveluissa kuin laajemmin kunnan eri toimialoilla.

Haastatteluaineistomme kuvastaa kiinnostavasti sosiaalisen ja taloudellisen kestävyyyden jännitteitä sekä niiden moniulot-

23 Katso lisää Laihon ym. 2017.

teista suhdetta julkisten palveluiden tuloksellisuuteen. Perinteisesti julkisen toiminnan tuloksellisuutta on tarkasteltu tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kautta. Sittemmin oikeudenmukaisuus on noussut neljänneksi tuloksellisuuden näkökulmaksi. Kestävyyden kehityksessä talouden, tuloksellisuuden ja oikeudenmukaisuuden väliset suhteet eivät kuitenkaan ole selviä. Esimerkiksi työhyvinvoinnin kysymykset osana kestävää toimintaa saattavat jäädä huomiotta tuottavuuden vaatimuksissa. Kestävä kaupunkitalous ei voi rakentua ajatukselle alati kasvavista verotuloistakaan. Kaupunkitalouden kontekstissa kestävyttä ei ole mielekästä tarkastella irrallaan muista tuloksellisuuden osa-alueista, koska kestävyys linkittyy monella tavalla johtamiseen, suunnitteluun ja organisointiin ja kulminoituu erityisesti resursoinnin kysymyksiin.

Analyysimme perusteella on useita tekijöitä, jotka rajaavat kaupunkioorganisaation mahdollisuuksia toimia sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästi. Kaupunkitalouden liikkumavara ja verotulojen kehitys asettavat toiminnalle rajat, joiden puitteissa kestävyiden valintoja voidaan tehdä. Samoin esimerkiksi kansallinen koulutuspolitiikka ja järjestelmätason valinnat luovat rajoja kestäväälle toiminnalle juuri kasvatus- ja opetuspalveluissa. Keskeiseksi kysymykseksi näyttää nousevan talouden ja toiminnan suunnittelu ja siinä hyödynnettävä tietopohja. Perinteisesti talouden suunnittelusta vastaavat talousasiantuntijat ja suunnittelu pohjautuu aikaisempien vuosien toimintatapoihin ja kokemuksiin.²⁴ Talous saatetaan tällöin ymmärtää yksilotteisena rahataloutena, jolloin huomio on rahan määrässä eikä rahan käytössä. Rahatalouden ajattelumallit ovat usein yksipuolisia ja pohjautuvat suppeaan tulkintaan taloudesta ja talouden periaatteista. Tämä on yksi syy siihen, miksi joissakin kunnissa

24 Katso esimerkiksi Anessi-Pessina ym. 2010.

talous saatetaan nähdä edelleen vain ”kamreerien” työnä.²⁵ Toisaalta budjetoinnilla on myös johtamiseen ja tilivelvollisuuteen liittyvät ulottuvuudet, jotka voidaan tulkita tiedolla johtamisen kysymyksiksi.²⁶

Kestävyys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Kaupunkiorganisaatiossa kestävyiden valintoja tehdään erityisesti resursoinnin kysymyksinä talouden ja toiminnan suunnittelussa. Kestävä kaupunkitalous edellyttää yhteisen ymmärryksen luomista sekä kestävyiden ulottuvuuksien tarkastelua osana niin talouden ja toiminnan suunnittelua kuin esimerkiksi tuottavuuden kehittämistä. Olennaista on tietää, milloin toimitaan kestävästi. Kestävyys, niin julkishallinnon arvona kuin konkreettisina käytännön johtamisen valintoina, on ratkaiseva kysymys yhteisen tulevaisuutemme kannalta. Siksi myös hallintotieteellisen tutkimuksen tulee perusteellisesti tarttua tämän mielenkiintoisen ilmiön tarkasteluun ja tukea käytännön toimijoita kestävien toimintatapojen luomisessa.

25 Vertaa esimerkiksi Virtanen & Vakkuri 2015.

26 Katso lisää Laihonon & Ahlgrén-Holappa 2020.

Lähteet

- Agenda2030, the 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations.
 Saatavilla <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- Ahvenniemi, Hannele & Aapo Huovila & Isabel Pinto-Seppä & Miimu Airaksinen (2017) What are the differences between sustainable and smart cities? *Cities* 60:A, 234–245.
- Anessi-Pessina, Eugenio & Carmela Barbera & Mariafrancesca Sicilia & Ileana Steccolini (2016) Public sector budgeting: a European review of accounting and public management journals, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 29:3, 491–519.
- Barkemeyer, Ralf & Diane Holt & Lutz Preuss & Stephen Tsang (2014) What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. *Sustainable Development* 22:1, 15–32.
- Borgonovi, Elio & Paola Adinolfi & Rocco Palumbo & Gabriella Piscopo (2018) Framing the Shades of Sustainability in Health Care: Pitfalls and Perspectives from Western EU Countries. *Sustainability* 10:12 4439–4459.
- Brusca, Isabel & Francesca M. Rossi & Natalia Aversano (2015) Drivers for the Financial Condition of Local Government: A Comparative Study Between Italy and Spain. *Lex Localis J. Local Self-Gov* 13:2, 161–184.
- Dempsey, Nicola & Glen Brampley & Sinéad Power & Caroline Brown (2009) The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability. *Sustainable Development* 19:5, 289–300.
- Garmini, Silvia & Giuseppe Grossi (2018) What Is Known and What Should Be Known About Factors Affecting Financial Sustainability in the Public Sector: A Literature Review. Teoksessa Manuel P.R. Bolivar, & Maria. D.L. Subires (toim.) *Financial Sustainability and Intergenerational Equity in Local Governments*. Hershey, PA, USA: IGI Global, 179–205.
- Groves, Sanford M. & Karl Nollenberger & Valente, Maureen G. (2003). *Evaluating Financial Condition: A Handbook for Local Government*, 4. Painos. Washington: International City/County Manager Association (ICMA).
- Fiorino, Daniel J. (2010) Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *Public Administration Review* 70:1, 78–88.
- Hamdouch, Abdelillah & Bertrand Zuindeau (2010) Sustainable development, 20 years on: methodological innovations, practices and open issues. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53:4, 427–438.
- Harris, Jonathan M. (2003) Sustainability and Sustainability Development. Teoksessa *International Society for Ecological Economics Internet Encyclopaedia of Ecological Economics*, kappale 3.
- Heikkurinen, Pasi (2014) Kestävyyden käsitteen ulottuvuudet. *Tieteessä tapahtuu* 4/2014.
- Laihonen, Harri & Johanna Ahlgrén-Holappa (2020) Tieto päätöksenteossa – 10 vuotta tietojohdantamista julkisella sektorilla. *Focus Localis* 48:3, 44–62.
- Laihonen, Harri & Tomi Rajala & Petra Haapala & Jarmo Vakkuri (2017) *Dialogia tuloksista – kohti tuloksekasta julkisjohtamista*. Tampere: Juvenes Print.
- Leuenberger Deniz (2006) Sustainable Development in Public Administration: A Match With Practice? *Public Works Management & Policy* 10:3,195–201.
- Lennox, Laura & L. Maher & Julie E. Reed (2018) Navigating the sustainability landscape: a systematic review of sustainability approaches in healthcare. *Implementation Science* 13:27.

- Mazmanian, Daniel A. & Hilda Blanco (toim.) (2014) *Elgar Companion to Sustainable Cities. Strategies, Methods and Outlook*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Meklin, Pentti & Tuija Rajala & Lotta-Maria Sinervo & Jarmo Vakkuri (2009) Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä – rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa Ilari Karppi & Lotta-Maria Sinervo (toim.) *Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print, 237–277.
- Pina, Vicente & Patricia Bachiller & Lara Ripoll (2020) Testing the Reliability of Financial Sustainability. The Case of Spanish Local Governments. *Sustainability* 12:17, 6880–6900.
- Pearce, David W. & Giles D. Atkinson (1993) Capital theory and the measurement of sustainable development: an indicator of ‘weak’ sustainability. *Ecological Economics* 8:2, 103–108.
- Pezzey, John (1992) Sustainable Development Concepts: An Economic Analysis. *World Bank Environment Paper*, 2.
- Purvis, Ben & Yong Mao & Darren Robinson (2019) Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science* 14, 681–695.
- Rees, William & Mathis Wackernagel (1996) Urban ecological footprints: why cities cannot be sustainable and why they are a key to sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, 16:4–6, 223–248.
- Saikkonen, Paula & Katri Hannikainen & Timo Kauppinen & Jarkko Rasinkangas & Maria Vaalavuo (2018) *Sosiaalinen kestävyys: asuminen, segregaatio ja tuloeroit kolmella kaupunkiseudulla*. Helsinki: Suomen Yliopistopaino.
- Seghezze, Lucas (2009) The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, 18:4, 539–55.
- Sinervo, Lotta-Maria (2011) *Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sinervo, Lotta-Maria & Pentti Meklin & Jarmo Vakkuri (2012) Oikeudenmukainen kuntatalous. Teoksessa Sinervo, Lotta-Maria & Jarmo Vakkuri (toim.). *Inhimillinen kuntatalous*. Tampereen yliopisto: KopioNiini, 75–84.
- Sinervo, Lotta-Maria (2014) Interpreting financial balance in local government: A case study from Finland. *Public Money and Management*, 34:2, 123–130.
- Sinervo, Lotta-Maria (2020) Financial Sustainability of Local Governments in the Eyes of Finnish Local Politicians. *Sustainability*, 12:23, 10207.
- Staniškienė, Eglė & Živilė Stankevičiūtė (2018) Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organization. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708–719.
- Tampereen kaupunki (2017) *Tampere – sinulle paras*. Tampereen strategia 2030. Saatavilla https://www.tampere.fi/tiedostot/s/gMnFtUzmF/Tampereen_strategia_2030.pdf.
- Valtioneuvosto (2019) *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma – Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Hallituksen julkaisusarja.
- Virtanen, Petri & Jarmo Vakkuri (2015) *Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi*. Tallinna: Tietosanoma.
- Wilson, Woodrow (1992) The study of administration. Teoksessa Jay M. Shafritz & Albert. C. Hyde (toim.) *The classics of public administration*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 11–24.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our Common Future*. Oxford: University Press.