POLICY BRIEF

34/2018

Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

VALTIONEUVOSTON
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

Kunnianhimoa ja pitkäjänteisyyttä kokeilukulttuurin kehittämiseen

Riina Antikainen, Katriina Alhola, Hanna-Liisa Kangas, SYKE
Jari Stenvall, Ulriika Leponiemi, Elias Pekkola, Pasi-Heikki Rannisto, TAY
Jarno Poskela, Innotiimi-ICG

Kokeilukulttuurin kehittyminen on hyvässä vauhdissa.

Kokeilevan kulttuurin ja kokeilujen edistäminen on pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman keskeinen keino uudistaa yhteiskuntaa ja eri alojen toimintatapoja sekä tuottaa uutta kasvua. Myös aiemmissa hallitusohjelmissa on puhuttu kokeiluista, ja kehittämiskokeilujakin on tehty jo kauan. Termi kokeilukulttuuri on sittemmin vakiintunut suomalaiseen keskusteluun. Yritysten toiminnassa kokeilut ovat olleet käytäntönä jo pitkään.

Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOKSU) -hanke on koonnut kokeilujen ja kokeilukulttuurin anteja ja oppeja hankkeessa kehitetyn arviointikriteeristön avulla. Hanke on kirjallisuuteen, haastatteluihin, kyselyyn ja työpajoihin perustuen laatinut suosituksia kokeilukulttuurin kehittämiseksi.

Kokeilut koetaan hyväksi ja tärkeäksi työkaluksi toiminnan kehittämisessä ja uusien ratkaisujen etsimisessä. Kokeilut hyväksytään toimintatavaksi entistä laajemmin, mutta kokeiluihin liittyy myös haasteita. Kokeiluihin haluttaisiin osallistaa laajempi toimijajoukko ja lisätä poikkisektoraalista vuorovaikutusta. Kokeiluista oppimista ja niistä saadun tiedon ja kokemusten välittämistä haluttaisiin tehostaa. Kokeilut tulisi toteuttaa suunnitelmallisemmin päätöksenteon tukena ja osana politiikkasykliä. Kokeilukulttuurin kehittymistä on tarpeen arvioida säännöllisesti esimerkiksi tässä hankkeessa kehitetyn arviointikriteeristön avulla.

KOKSU-hanke suosittaa kokeilevan toiminnan käytäntöjen kehittämistä sellaisiksi, että ne parantaisivat julkisten organisaatioiden uudistuskykyä ja julkisen sektorin vaikuttavuutta. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun etsitään ratkaisuja kestävän kehityksen kaltaisiin monimutkaisiin ongelmiin, joissa tarvitaan tukea systeemisen muutoksen edistämiseen. Kokeilukulttuuria ja kokeilujen avulla tapahtuvaa systemaattista oppimista voitaisiin vahvistaa selkeämmällä kokeiluhankkeiden koordinaatiolla. Koordinaatio voitaisiin organisoida poikkihallinnolliseksi julkishallinnolliseksi ohjelmaksi.

Pienkokeilujen lisäksi kokeiluja tulisi suunnata kohti kunnianhimoisempia ja pitkäkestoisempia kokeiluja. Samaan tavoitteeseen liittyen pitäisi kokeilla useampia erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Kokeileva toimintamalli tulisi sisällyttää julkisen talouden rahoitusmalleihin.

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2018 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (www.tietokayttoon.fi). Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

Mitä kokeilukulttuuri tarkoittaa?

Kokeilukulttuuri eroaa perinteisistä hallintomekanismeista, sillä se korostaa vuorovaikutusta, prosessista oppimista, vaihtoehtoisten toimintatapojen etsimistä ja matalaa hierarkkisuutta. Kokeilukulttuuri mahdollistaa sektorirajat ylittävien ratkaisujen etsimisen julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä, ottamalla mukaan kansalaisyhteiskunnan toimijoita ja ylittäen usein toimialat tai sektorit[1]. Kokeilukulttuuri on tavoitteellista ja ratkaisukeskeistä. Epävarmuus ja ennustamattomuus sekä epäonnistumisen mahdollisuus tunnustetaan olennaisina osina kokeiluprosessia [2,3,4]. Onnistuessaan kokeilut voivat johtaa uusiin käytäntöihin ja jopa systeemitason muutokseen[5,6].

Suomessa kokeilutoiminta voidaan jaotella kolmeen tasoon (kuva 1). Strategisiin kokeiluihin kuuluvat esim. perustulokokeilu, kielikokeilu ja alueelliset työvoima- ja yrityspalvelukokeilut. Kokeilukeskittymiä ovat muun muassa erilaiset kokeiluverkostot kuten Fiksu kalasatama. Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelma pyrkii tekemään näkyväksi kuntien ja alueiden kokeilutoimintaa sekä edistämään kuntalähtöisiä kokeiluja ja verkottumista. Keskittymissä voi olla lukuisia eri kokeiluja. Julkisorganisaatioiden, yritysten ja kansalaisten tekemät yksittäiset kokeilut oman palvelutarjontansa ja toimintatapojensa kehittämiseksi muodostavat valtaosan erilaisten kokeilujen kirjosta. Tällaisten, usein pienimuotoisten kokeilujen kautta kokeilevaa toimintaa voidaan tuoda tiedoksi päätöksentekoon, mutta niiden ensisijaiset tavoitteet ovat esimerkiksi käytännön testauksessa tai teknisessä toteutuksessa.



Kuva 1. Kokeilukulttuuri on laaja kokonaisuus (kuvan lähteenä hyödynnetty Kokeilevasuomi.fi-sivustoa).

Tällä hallituskaudella valtioneuvoston kanslia on ollut keskeinen kokeilukulttuuria edistänyt toimija, sillä se on koordinoinut Kokeileva Suomi -kärkihanketta. Hallituskaudella kokeilukulttuuria vauhdittamaan on myös perustettu parlamentaarinen neuvottelukunta.

Yksittäisillä kokeiluilla on aina tavoite, jossa ratkaisua testataan valitulla kohderyhmällä rajatussa paikassa. Lisäksi kokeilulla nähdään selkeä alku ja loppu. Kokeiluilla voi olla hyvin erilaisia tavoitteita. Yhtäältä ne voivat etsiä vastauksia ja ratkaisuja isoihin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Toisaalta ne voivat olla pienimuotoisia ja rajattua toimijajoukkoa palvelevia, esim. käytännön teknisiä ratkaisuja etsiviä toimia, joilla ei ole suoraa kytkentää poliittiseen päätöksentekoon. Perinteisesti kokeilut ovat kiinteä osa innovaatiotoimintaa. Kokeilujen vaikutta-

vuuden ja kokeilukulttuurin arviointi on haastavaa monitasoisuutensa, kytkeytyneisyytensä ja ajallisen ulottuvuuden vuoksi.

Kokeilutoiminnan ja kokeilukulttuurin kehittyminen Suomessa

Kokeilut ovat olleet osa yritysten toimintaa jo pitkään muun muassa palvelumuotoilun ja -kehittämisen sekä startup-kulttuurille luonteenomaisen nopeaan käytäntöön viemisen muodossa. Myös aikaisemmissa hallitusohjelmissa on kehittämistoimenpiteitä tehty kokeilukulttuuria hyödyntämällä (esim. Kuntakokeilut 2015-2016[7,8] ja Digikuntakokeilu 2016-2018). Kirjallisuutta aiheesta on saatavissa runsaasti[9]. Myös esimerkiksi 1970-luvulla alkanut Pohjois-Karjala -projekti voidaan määritellä eräänlaiseksi kehittämiskokeiluksi. Kainuussa toteutettiin vuosina 2004-2012 kokeilu, jossa eräitä kuntien ja valtion tehtäviä siirrettiin maakuntahallinnolle. Muita keskeisiä kokeilutoimintaa eteenpäin vieneitä hankkeita ovat olleet mm. Kohti hiilineutraalia kuntaa (HINKU, käynnistys v. 2008) ja Sitran Resurssiviisas Jyväskylä (2013-2015) -hankkeet sekä Demos Helsingin ja Avanto Helsingin vuonna 2015 julkaisema Design for Government – kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta -raportin[10]. Kokeilukulttuuri nousi suomalaiseen sanastoon kokeilujen rinnalle 2010-luvun alkupuolella[9].

Kansainvälisiä vertailukohtia julkishallinnon kokeilukulttuurin edistämiseen

Sipilän hallituksen kokeilukulttuurin edistämishanke on maailman mittaluokassa ainutlaatuinen, joten suoraan siihen verrattavaa kulttuuria tai politiikkaa ei löydy muualta. Useissa maissa kokeiluja käytetään politiikan kehittämisen työvälineenä suoraan julkishallinnon alla, esimerkiksi politiikkalaboratorioiden tai nudging-yksiköiden kautta.

Kansainvälisiin esimerkkeihin verrattuna suomalainen kokeilukulttuuri poikkeaa laaja-alaisuudessaan. Suomessa kokeilukulttuuria on pyritty levittämään koko julkiseen hallintoon. Kokeiluja on pyritty toteuttamaan sekä valtakunnan politiikan tasolla että alue- ja paikallistasolla esimerkiksi palveluiden kehittämiseksi. Parhaimmillaan kokeilut synnyttävät dialogia eri tasojen välille. Esimerkiksi paikallistason kokeiluista saattaa syntyä tietoa, jota voidaan hyödyntää lainsäädännön valmistelussa, mikä synnyttää luottamusta hallinnon tasojen välille.

Kokonaisvaltaisuus on toisaalta tuottanut haasteita. Näitä ovat riittävän kokonaiskuvan muodostaminen kaikista toteutetuista kokeiluista ja kokeilujen tuottaman tiedon hyödyntäminen.

Kokeilut eivät kohtaa päätöksenteon tarpeita.

Kokeilujen vaikutuksia politiikkaan on tutkittu empiirisesti vain vähän kansainvälisesti, mutta tehdyt tutkimukset tuottavat samansuuntaisia tuloksia. Päättäjät pitävät kokeilujen tuomaa tietoa yleensä arvokkaana, mutta eivät ota tätä tietoa riittävästi huomioon päätöksenteossaan. Yhtenä syynä on se, että kokeilujen tulokset ovat usein huonosti päätöksentekijöiden käytettävissä, ja usein kokeilujen toteuttamisen ja poliittisen päätöksenteon aikataulut eivät kohtaa. Vaikka kokeilut vaikuttavat aiheesta käytävään keskusteluun, päätöksenteossa poliittiset syyt saattavat painaa enemmän kuin kokeiluista saatu näyttö ja kokemus. Myös kokeiluihin kiinteästi liittyvä epäonnistumisen mahdollisuus on päättäjille hankalasti hyväksyttävä [6,11]. Tämä liittyy muun muassa virkamiesvastuuseen. Kokeiluja, kokeilevaa toimintaa ja kokeilukulttuuria tulisi siis kehittää, jotta sitä voitaisiin hyödyntää paremmin päätöksenteon tukena.

Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja menetelmät

KOKSU-hankkeen tavoitteena oli tuottaa kokonaisvaltainen arviointi suomalaisen kokeilukulttuurin nykytilasta ja tarkastella hallituksen Kokeileva Suomi -kärkihankkeen sekä hallituksen strategisten kokeilujen merkitystä ja vaikutuksia kokeilukulttuuriin. KOKSU-hankkeen tarkoituksena oli laatia suosituksia kokeilukulttuurin kehittämisen jatkotoimenpiteistä seuraavalla hallituskaudella. Hanke keskittyi kokeilukulttuurin merkitykseen poliittisen päätöksenteon välineenä julkishallinnossa.

Tutkimuksen aineisto sisälsi julkaisujen, raporttien ja muun kirjallisen aineiston lisäksi kyselyn, haastatteluja ja työpajoja. Kyselyn kohderyhmänä olivat suomalaiset, kokeilutoiminnassa mukana olevat toimijat ja verkostot (132 vastaajaa). Se toteutettiin Webropol-alustalla 16.-27.4.2018. Hanketta varten haastateltiin loppukevään-alkukesän 2018 aikana 19 kokeilukulttuurin asiantuntijaa, jotka edustivat muun muassa päättäjiä, valtionhallintoa ja yrityksiä. Haastatteluihin luotiin yhtenäinen kysymysrunko. Haastattelut nauhoitettiin ja analysoitiin. Kyselyn ja haastattelujen aineisto analysoitiin NVivo-työkalun avulla. Työpajojen (elo-syyskuu 2018, Tampere, Helsinki, Joensuu, Oulu ja hallinnolle suunnattu työpaja Helsinki; yhteensä 87 osallistujaa) tarkoituksena oli syventää ja innovoida alustavia kehittämisehdotuksia yhteiskehittämisen keinoin, kokeilla ja testata ehdotusten osallistujien asiantuntemuksen avulla, ja luoda edellytyksiä tehdä konkreettisia johtopäätöksiä tarvittavista kokeilukulttuurin kehittämisen askelista ja toimivasta arviointikehikosta kokeilukulttuurin edistymisen seuraamiseksi.

Hankkeessa kehitettiin kokeilukulttuurin arviointikriteeristö, jota käytettiin aineiston analysoinnissa. Kriteeristöä kehitettiin edelleen tehdyn arvioinnin pohjalta.

Tulokset ja johtopäätökset

Kokeilut koetaan yleisesti hyväksi ja tärkeäksi työkaluksi toiminnan kehittämisessä ja uusien ratkaisujen etsimisessä. Kokeilujen asenneilmapiiri koetaan pääsääntöisesti positiiviseksi. Kokeiluihin uskalletaan lähteä entistä rohkeammin, ja kokeiluista saatuja kokemuksia jaetaan rohkeammin myös muille.

Kokeilut ovat tulleet hyväksytymmäksi tavaksi toimia ja niihin liittyvän epävarmuuden sietokyky on parantunut.

Kokeilukulttuurin kehittämiselle ja laajentamiselle on olemassa tahtotila. Kokeilut toimivat niin keskushallinnossa kuin alue- ja paikallistasollakin päätöksenteon tukena ja tärkeinä työkaluina uusien ratkaisujen kehittämisessä. Kokeilutoimijoiden joukko on kuitenkin vielä rajallinen, ja kokeiluista viestiminen melko suppeaa.

Kokeiluprosessin läpivieminen on usein puutteellista: etukäteen ei mietitä kunnolla, miten pitäisi toimia kokeilun jälkeen, eikä kokeilun tuloksia hyödynnetä kunnolla. Kokeiluhankkeiden rahoittajat eivät aina riittävästi vaadi kokeilujen oppien ja tulosten jakamista, eivätkä varmista sille resursseja. Kokeilut jäävät usein irrallisiksi.

Kokeileva Suomi -kärkihanke on lisännyt kokeilujen ja niiden tuomien hyötyjen tunnettuutta. Hanke on myös luonut myönteisiä mielikuvia kokeiluista ja riskinotosta sekä julkaissut kokeiluihin kannustavia tapausesimerkkejä. Hanke on edistänyt kokeiluihin liittyvän epävarmuuden sietokykyä sekä lisännyt aktiivisuutta, intoa ja rohkeutta kokeilujen tekemiseen. Lisäksi hanke on edistänyt kokeilukulttuurin leviämistä alueellisesti ja kannustanut tekemään asioita toisin.

On kuitenkin huomioitava, että hankkeen kyselyyn vastanneiden, haastateltujen ja työpajoihin osallistuneiden tuntemus strategisista hankkeista ja kärkihankkeesta oli verrattain heikkoa.

Hankkeen johtopäätöksenä todetaan, että kokeilukulttuuri on hyvässä nousussa. Systemaattista oppimista ja kokeilujen oppien vaikuttavuutta pitää kuitenkin lisätä. Ongelmana on, että monet hallinnon ja rahoituksen rutiinit ohjaavat ja sitovat kokeilujen toteutusta liikaa, eikä niistä saatu tieto kerry organisaatioissa. Kokeilujen ja kokeilukulttuurin rooli osana politiikkasykliä ei ole vielä vakiintunut, eikä kokeilutoimintaa ole laajasti integroitu kansallisen tason politiikkatoimintaan.

Kokeiluja voitaisiin hyödyntää paremmin julkisen sektorin päätöksenteossa juurruttamalla ne osaksi julkishallintoa. Kokeilutoimintaa tulisi hyödyntää tietoperustaisen päätöksenteon ja hallinnon kehittämisen tukena sekä hallinnonaloittaisissa että poikkihallinnollisissa politiikkaprosesseissa.

Kokeileva toiminta sopii erityisesti monimutkaisten, ihmiskeskeisten järjestelmien kehittämiseen ja palveluiden innovoimiseen. Kokeilut ovat konkreettinen yhdessä tekemisen tapa, jolla tähdätään tarvelähtöisten ratkaisujen löytämiseen ja muutoksen johtamiseen.

Kokeilukulttuurin avulla voidaan parantaa julkisen hallinnon sopeutumis- ja uudistumiskykyä. Kokeileva toiminta on hyödyllistä varsinkin silloin, kun etsitään ratkaisuja esimerkiksi kestävän kehityksen kaltaisiin monimutkaisiin ongelmiin, joissa tarvitaan tukea systeemisen muutoksen edistämiseen. Kokeiluja kannattaa hyödyntää erityisesti monitoimijaisessa ja poikkisektoraalisessa kehittämisessä silloin, kun ongelma tunnistetaan, mutta ratkaisua ei ole näköpiirissä.

Kokeilevan toiminnan käytäntöjä ja tapoja tulee kehittää seuraavasti:

- Julkisissa organisaatioissa tulisi ottaa käyttöön erityyppisiä entistä kunnianhimoisempia ja pitkäjänteisempiä ja kokeiluja, millä voidaan parantaa toiminnan kehittämistä ja tehostaa päätöksentekoa.
- Kokeilut tulisi nivoa paremmin innovaatiotoimintaan ja ennakointiin. Lisäksi kokeilut ja niistä saatava tieto tulee kytkeä nykyistä paremmin pitkän aikavälin kehittämistyöhön.
- Kokeilulla tulisi edistää dialogia valtion keskushallinnon ja alue- ja paikallistason välillä.
- Julkisen sektorin päättäjien kokeiluosaamista tulisi vahvistaa. Kokeilutoiminnan koulutus tulisi kytkeä osaksi julkisen sektorin päättäjien ja muiden toimijoiden koulutusohjelmia.
- Toimijoiden ymmärrystä siitä, milloin asian kehittämiseen ja ratkaisemiseen sopivat paremmin ketterät kokeilut ja milloin perinteinen suunnitelmallinen hankekehittäminen, tulisi parantaa.
- Kokeileva toimintamalli tulisi sisällyttää rahoitusmallien ehtoihin ja vaatimuksiin. Nykyiset rahoitusmallit estävät aidon kokeilun. Ne sitovat liikaa toimintaa ja tuloksia.

Lisäksi käytännön kokeilutoimintaa voitaisiin edistää alueellisten kokeilukummien tai -toimistojen avulla. Näiden tehtävänä olisi muun muassa kokeilutoimijoiden verkostojen vahvistaminen ja kokeiluihin liittyvää vuorovaikutuksen, viestinnän ja vertaistuen lisääminen sekä osaamisen kehittäminen.

Kokeilujen digitaalista alustaa kannattaa kehittää ja sen tunnettuutta parantaa. Alusta voisi kattaa pienkokeilujen lisäksi myös laajemmat strategiset kokeilut. Tämä edistäisi kokeiluista oppimista ja oppien kytkemistä päätöksenteon ja strategisten valintojen tueksi. Tärkeää on varmistaa kokeilujen tarvelähtöisyys ja omistajuus jo ennen kokeilujen aloittamista. Kun kokeilut vastaavat aitoon tarpeeseen ja niille on osoitettu omistajuus, voidaan tehokkaammin varmistaa kokeilun onnistuminen ja tuki kokeiluprosessin kaikkiin vaiheisiin.

Kokeilukulttuurin tueksi ja systemaattisen oppimisen lisäämiseksi voitaisiin käynnistää ministeriötason poikkihallinnollinen kyvykkään ja vaikuttavan julkishallinnon ohjelmallinen toiminta sekä verkosto, joka levittäisi ja vahvistaisi yhteisiä käytäntöjä. Työtä koordinoisi kokeilu- ja innovaatiotoiminnan yksikkö, jolla olisi tiivis yhteys erityisesti Eduskunnan tulevaisuusvaliokuntaan ja Valtioneuvoston kansliaan. Yksikkö jatkaisi Kokeilevan Suomen ja parlamentaarisen neuvottelukunnan työtä. Kokeilukulttuurin kehittymistä on tarpeen arvioida säännöllisesti esimerkiksi tässä hankkeessa kehitetyn arviointikriteeristön avulla.

Kokeilukulttuuri on vasta rakentumassa. Todellinen muutos ja toimintamallien levittäminen laajemmin edellyttävät pitkäjänteistä hallituskaudet ylittävää kehittämistyötä.

Lisälukemista

Loppuraportti: Antikainen, R., Kangas, H.-L., Alhola, K., Stenvall, J., Leponiemi, U., Pekkola, E., Rannisto, P.-H., Poskela, J. 2019. Kokeilukulttuuri Suomessa – nykytilanne ja kehittämistarpeet. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2019.

[1)]Heiskanen, E., Jalas, M., Rinkinen, J., Tainio, P. 2015. The local community as a “low-carbon lab”: Promises and perils. Environ. Innov. Soc. Transit. 14 : 149–164.

[2)]Eckert, S., Börzel, T.A., 2012. Experimentalist governance: an introduction. Regul. Gov. 2012 (6), 371-377.Fuller, M. & Lochard, A. 2016. Public policy labs in European Union Member States. EUR 28044 EN. https://doi.org/10.2788/799175

[3)]Poskela J., Kutinlahti P., Hanhike T., Martikainen M., ja Urjankangas H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja, 67/2015.

[4)]Wieczorek, A.J., Raven, R., Berghout, F., 2017. Transnational linkages in sustainability experiments: a typology and the case of solar photovoltaic energy in India. Environ. Innov. Soc. Transit. 17 :149-165.

[5)]Saikku, L., Tainio, P., Hildén, M., Antikainen, R., Leskinen, P., Koskela, S. 2016. Diffusion of solar electricity in the network of private actors as a strategic experiment to mitigate climate change. Journal of Cleaner Production 142: 2730-2740.

[6)]Kivimaa, P., Hilden, M., Huitema, D., Jordan, A., Newig, J. 2017. Experiments in climate governance e A systematic review of research on energy and built environment transitions. Journal of Cleaner Production 169: 17-29.

[7)]Tempo Economics. 2017. Kuntakokeilut kuntien velvoitteiden vähentämisen tueksi - hankkeen arviointi. Loppuraportti 29.3.2017.

[8)]Manssila, S. 2017. Kuntakokeilut kuntien tehtävien velvoitteiden vähentämisen edistämiseksi – hanke. Loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisu – 27/2017. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-874-3.

[9)]Rimpelä, M. 2017. Kokeilukulttuuri – vahvistuva värisävy kehittämisen kirjoissa vai poliittista retoriikkaa? Yhteiskuntapolitiikka 82(2017):2 235-236.

[10)]Annala, M., Kaskinen, T., Lee, S., Leppänen, J., Maila, K., Neuvonen, A., Nuutinen, J., Saarikoski, E., Tarvainen, A. Design for Government - kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta. Demos Helsinki, Avanto Helsinki. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julk. 7/2015.

[11)]McFadgen, B., Huitema, D. 2017. Experimentation at the interface of science and policy: a multi-case analysis of how policy experiments influence political decision-makers. Policy Sciences 2017: 1-27.

POLICY
BRIEF
34/2018

Lisätietoja:

Johtaja Riina Antikainen vetää Suomen ympäristökeskuksessa Kestävän kiertotalouden strategista ohjelmaa. Hänen tutkimusaiheisiinsa kuuluvat mm. kestävä luonnonvarojen käyttö ja kokeilut. **Lisätietoja:** www.syke.fi/fi-FI/Asiantuntijat/Riina_Antikainen(27548)

Professori Jari Stenvall on Tampereen yliopistossa hallintotieteen professori ja associate Oxfordin yliopistossa. Hän on tutkinut kokeilutoiminnan ohella muun muassa julkista johtamista, julkisen hallinnon uudistuksia, julkisten palveluiden kehittämistä ja merkityksellisyyttä kaupungeissa.

TkT Jarno Poskela toimii Innotiimi-ICG:n osakkaana ja innovaatiokonsulttina keskittyen innovaatiojohtamiseen, innovaatiokyvykkyyden kehittämiseen, kokeilukulttuuriin, radikaaleihin innovaatioihin ja ennakointityöhön sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Lisätietoja: www.innotiimi-icg.fi/people/jarno-poskela/

Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOKSU) on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden (2018) selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.

SYKE

TAMPEREEN YLIOPISTO

Innotiimi-ICG

VALTIONEUVOSTON
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA
www.tietokayttoon.fi.

Policy Brief on valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja, joka esittelee näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Artikkelit julkaistaan verkkosivuilla **www.tietokayttoon.fi**.

© Valtioneuvoston kanslia