



vuotta kasvua kaupungissa Näköaloja kasvun uudelleenmäärittelyyn

Mitä jos kaupungin kasvun määritelmä muutetaan?



Sisältö

- Mistä hankkeessa on kyse?
- Miten ymmärrämme kasvun nyt ja miksi sen tulee muuttua?
- Millainen on Turun uusi kasvu?
- Millaisena kasvu näyttäytyy vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa?
- Miten kaupunki voi ohjata kasvua?
- Miten hyödyntää kasvukonseptia? (suositukset)



Yhteenveto

- **Kasvun merkitys on muuttunut:** Kasvu herättää jännitteitä, koska käsityksemme siitä ei ole pysynyt muutoksen mukana. Pelkkä talous- tai väestökasvu ei enää kerro, miten hyvin kaupunki voi tai kuinka toimintakykyinen se on. Siksi kasvun määritelmää on päivitettävä. Vain näin kaupunki pystyy hoitamaan tehtävänsä maailmassa, joka muuttuu nopeasti ja on yhä epävarmempi.
- **Kasvulla on rajoja, arvonluonnilla ei:** Kaupunki ei voi kasvaa loputtomasti määrällisesti, mutta se voi kehittyä jatkuvasti paremmaksi. Kaupungin tehtävä on tuottaa lisää hyvää kaupunkijärjestelmään yhdessä asukkaiden, yhteisöjen ja toimijoiden kanssa. Arvo syntyy yhä enemmän yhteistyöstä, yhteisyydestä ja yhteisestä vaikuttamisesta.
- **Uusi kasvu rakentuu yhteisestä hyvinvoinnista:** Tulevaisuuden menestys ei perustu vain talouteen, vaan ihmisten ja luonnon hyvinvointiin. Talous, elinvoima ja hyvinvointi kietoutuvat toisiinsa. Kasvu syntyy monista virroista, jotka näkyvät ihmisten arjessa, yhteisöissä ja kaupungin eri osissa.
- **Muutos tapahtuu askel askeleelta:** Kasvusta on helppo puhua uudella tavalla, mutta toiminnan muuttaminen vie aikaa. Siksi tarvitaan kahta rinnakkaista tapaa toimia. Nykyiset käytännöt varmistavat arjen sujuvuuden, samalla kun uusia tapoja kehitetään ja kokeillaan. Tämä vaatii jatkuvaa oppimista, uudistumista ja kykyä toimia muuttuvassa maailmassa.
- **Uusi suunta on tietoinen valinta:** Uusi kasvu ei synny itsestään. Kaupungin on luotava ympäristö, joka kannustaa asukkaita, yhteisöjä ja yrityksiä kokeilemaan, oppimaan ja toimimaan. Muutos tapahtuu, kun uusi tapa toimia on helpompi ja houkuttelevampi kuin vanha. Samalla on tunnistettava muutama tärkeä vaikutuspiste, joihin vaikuttamalla kasvun suuntaa voidaan aidosti muuttaa.



**Mistä hankkeessa on
kyse?**



800 vuotta kasvua Turussa

– Mitä jos kaupungin kasvun määritelmä muutetaan?

Tämä ei ole Turun linjaus vaan selvitys, jonka avulla on pyritty tunnistamana kasvun näköaloja ja niihin liittyviä ohjausmekanismeja, joilla kaupunki voi vaikuttaa elinvoimaan ja kasvun tulevaisuuksiin.

Hankkeen taustalla on muutostarve, joka haastaa nykyistä käsitystä kasvusta. Nykyiset kaupunkien kasvun mittarit painottuvat pääosin taloudelliseen pääomaan, eivätkä huomioi laajemmin elinvoimaan liittyviä tekijöitä. Kasvun haasteisiin ei ole olemassa nopeita tai yksinkertaisia ratkaisuja, vaan nopeat ratkaisut voivat jopa vahvistaa rakenteellisia ongelmia pitkällä aikavälillä. Tutkimusten mukaan yksiulotteinen talouskasvu ei ole lisännyt hyvinvointia enää vuosikymmeniin, vaan myös heikentänyt sitä synnyttämällä uusia haasteita, joilla on myös negatiivisia taloudellisia vaikutuksia. Tämä korostaa tarvetta syvemmälle ymmärrykselle siitä, mitä kasvu kulloinkin tarkoittaa ja millaisia valintoja sen ohjaaminen edellyttää.

Kasvukeskustelu on viime vuosina siirtynyt edistyksestä kriisipuheeseen ja lyhytjänteiseen reagointiin epävarmuuksiin. Samalla kokonaiskuva siitä, millaista tulevaisuutta kaupunkien tulisi tavoitella ja miten kasvu siihen kytkeytyy, on jäänyt hahmottumatta. Muuttuneet lähtökohdat kuten väestö rakenne, investointitarpeet ja geopoliittinen tilanne tekevät kasvusta edelleen välttämätöntä, mutta aiempaa syvällisemmällä ja uudistavammalla tavalla.

Hankkeen tarkoituksena on ollut avata kasvun taustalla olevia oletuksia ja jännitteitä, haastaa kasvupuheen kaavaa ja luoda edellytyksiä siirtyä reaktiivisesta ongelmanratkaisusta kohti ennakoivaa ja tietoisesti valittua kasvun suuntaa. Ilman tällaista yhteistä ajattelua kasvua koskevat päätökset jäävät helposti kapeiksi, vaikka niiden vaikutukset ovat pitkäkestoisia.

Uuden kasvun määritelmän rakentaminen tarjoaa mahdollisuuden ohjata kaupunkien kehitystä siten, että se synnyttää myönteisiä vaikutuksia laaja-alaisesti: taloudelliseen, inhimilliseen, sosiaaliseen, kulttuuriseen ja luonnon pääomaan. Kasvu ei ole yksisuuntainen prosessi: kun jokin kasvaa, jokin muu voi vähentyä. On olennaista pohtia, mikä on tavoiteltu kasvun ja vähentymisen tasapaino ja onko päämääränä ensisijaisesti kasvu vai kestävä tasapaino.

Hankkeen tavoitteena on auttaa Turun kaupunkia ohjaamaan kasvua kestävästi. Väestönkasvu sekä elin-, veto- ja pitovoimaisuus vaativat nykytilanteessa enemmän kuin pelkän taloudellisen kasvun mahdollistamisen.

Turku tarjoaa poikkeuksellisen historiallisen ja strategisen kontekstin hankkeelle: lähes 800-vuotisen urbaanin kehityksen aikana kaupunki on profiloitunut kunnianhimoiseen kehittämiseen ja monipuoliseen kestävyYTEEN. Kaupungit ovat elämän ja talouden keskipisteitä, joten muutos kasvun ajattelussa on lähdeittävä kaupungeista.

Hankkeen tavoitteena ei ole kasvun loppuminen, vaan sen monipuolistaminen: millaisia pääomia kaupunki voi kasvattaa ja miten ne tukevat elinvoimaisuutta ja kestäväää hyvinvointia?

Työssä kysymme:

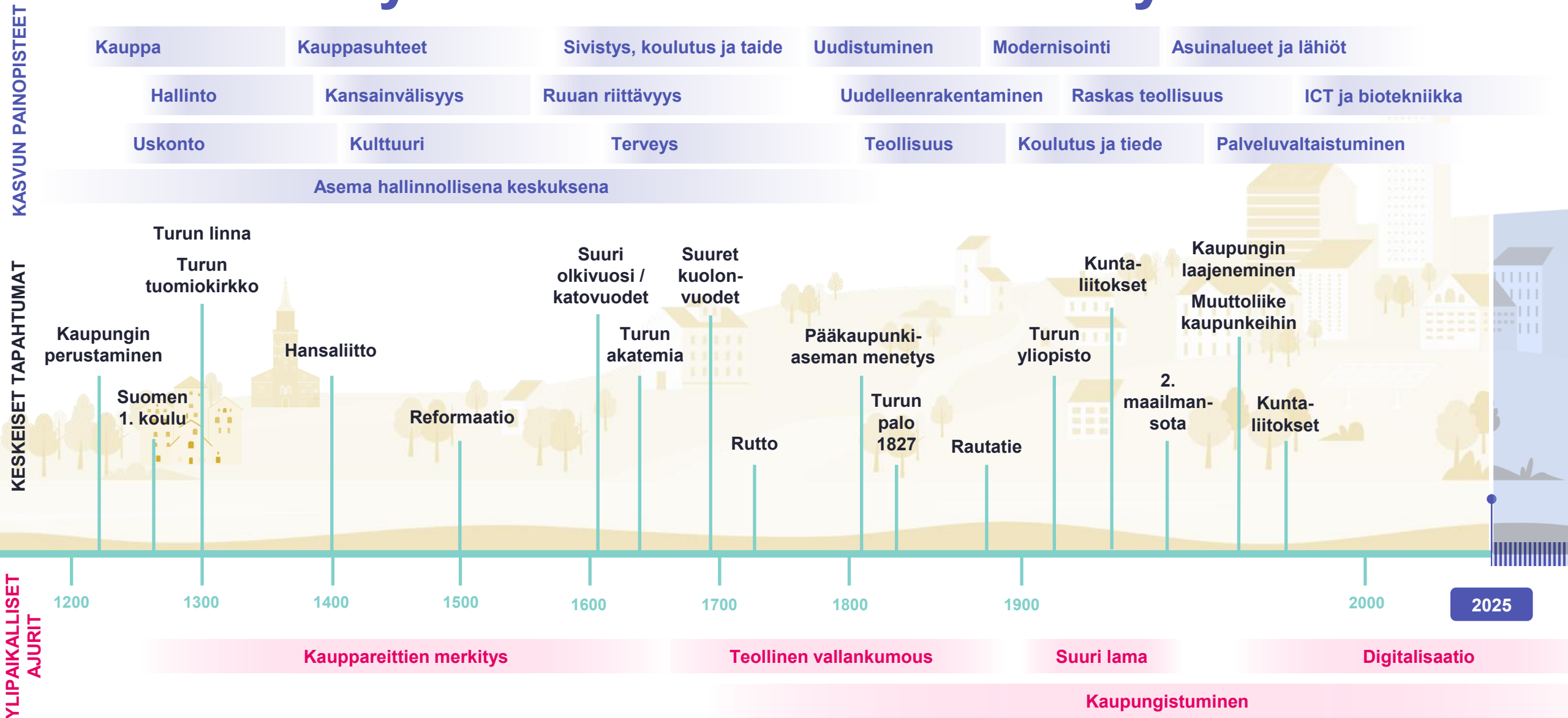
- Mitä jos nykyinen käsitys kasvusta ei olekaan enää totta?
- Mitä jos kaupunkien kasvu ei perustu jatkossa vain taloudelliseen pääomaan, vaan myös kulttuuriseen ja inhimilliseen, symboliseen, sosiaaliseen ja planeettapääomaan?
- Mitä jos kaupunkien kannattaisikin tavoitella kasvun sijaan kaupunkijärjestelmän tasapainoa?

Työn on toteuttanut Turun kaupungille Ramboll. Hanketta on rahoittanut Sitra.

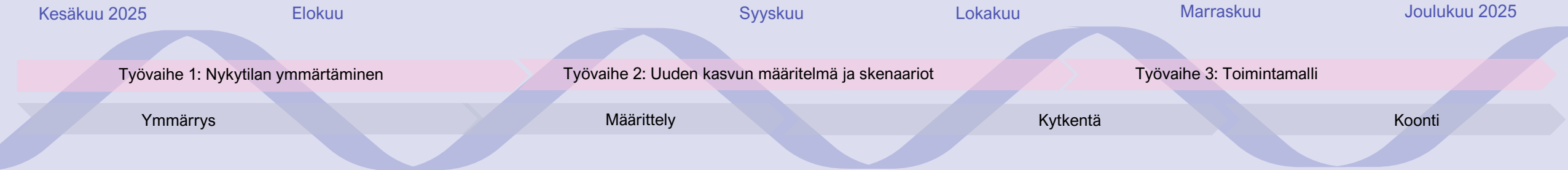
2025



Kasvukäsitys on aina muutoksessa – myös Turussa



Hankkeen toteutus



1. Kasvu nyt Turussa – nykytilan ymmärtäminen

- **Aineistoanalyysi:** mitä kasvu tarkoittaa ja on tarkoittanut 800-vuotiaassa Turussa peilaten myös kaupungin historiaan (mahdollisten juurisyiden tunnistaminen).
- **Haastattelut:** Pormestariston ja kaupungin virkahenkilöstön haastattelut siitä mitä kasvu nykyisin tarkoittaa ja miten sen tulisi muuttua
- **Viestintästrategia**

2. Uuden kasvun määritelmä ja skenaariot

- **Delfoi-paneelit:**
 - **Turkulaiset:** Kaupungin keskeiset sidosryhmät sekä kaupungin edustus
 - **Ravistelijat:** Kaupungin ulkopuoliset ajattelijat ja asiantuntijat, mm. tutkimus- ja yritysmaailmasta
- **Mahdollisia tulevaisuuksia ilmentävät skenaariot ja tulevaisuuskuvat,** joissa tarkastellaan kasvun määritelmän erilaisia ilmenemisen tapoja Turussa 2040-luvulla
- **Määritelmä ja mittarit** kaupungin uudelle kasvun määritelmälle

3. Toimintatavat uuden kasvun ohjaukseen

- **Uuden määritelmän viimeistely**
- **Kasvun ohjauksen mekanismit ja toimintamalli**
- **Suosituks** kaupungin uuden kasvun määritelmän mukaiselle yhteisvaikuttavalle ohjauksen ensimmäisiin askeliin
- **Syötteet** Turun kaupunkistrategian jalkautukseen alkavalla strategiakaudella



**Miten ymmärrämme
kasvun nyt ja miksi
sen tulee muuttua?**



Mistä puhumme, kun puhumme kasvusta nykyisin?

**Väestönmäärän
kehitys ja demografia**

Kuntatalous

Hankkeet

**Työllisyys, työpaikat
ja työvoiman
saatavuus**

Asuntotarjonta

**Tapahtumat ja
kävijämäärät**

Toimialojen kehitys

**Investoinnit ja
rahoitus**

**Yritysten määrän,
liikevaihdon ja viennin
kehitys**

**Kaupunkirakenteen
kehitys ja kasvu**



Nykyinen kasvujärjestelmä

Tavoite

Kasvu: Talous, työpaikat, väestön määrä, investoinnit, infra, hyvinvointi

Rooli

Alusta, mahdollistaminen

Aikaperspektiivi

Lyhyt aikajänne, valtuustokauden mittainen ajattelu

Tarkastelunäkökulmat

Korostuu kaupunkitaso

Mittaaminen

Määrälliset mittarit

Toimintatapa

Reaktiivisuus ja toteumat

Painotus

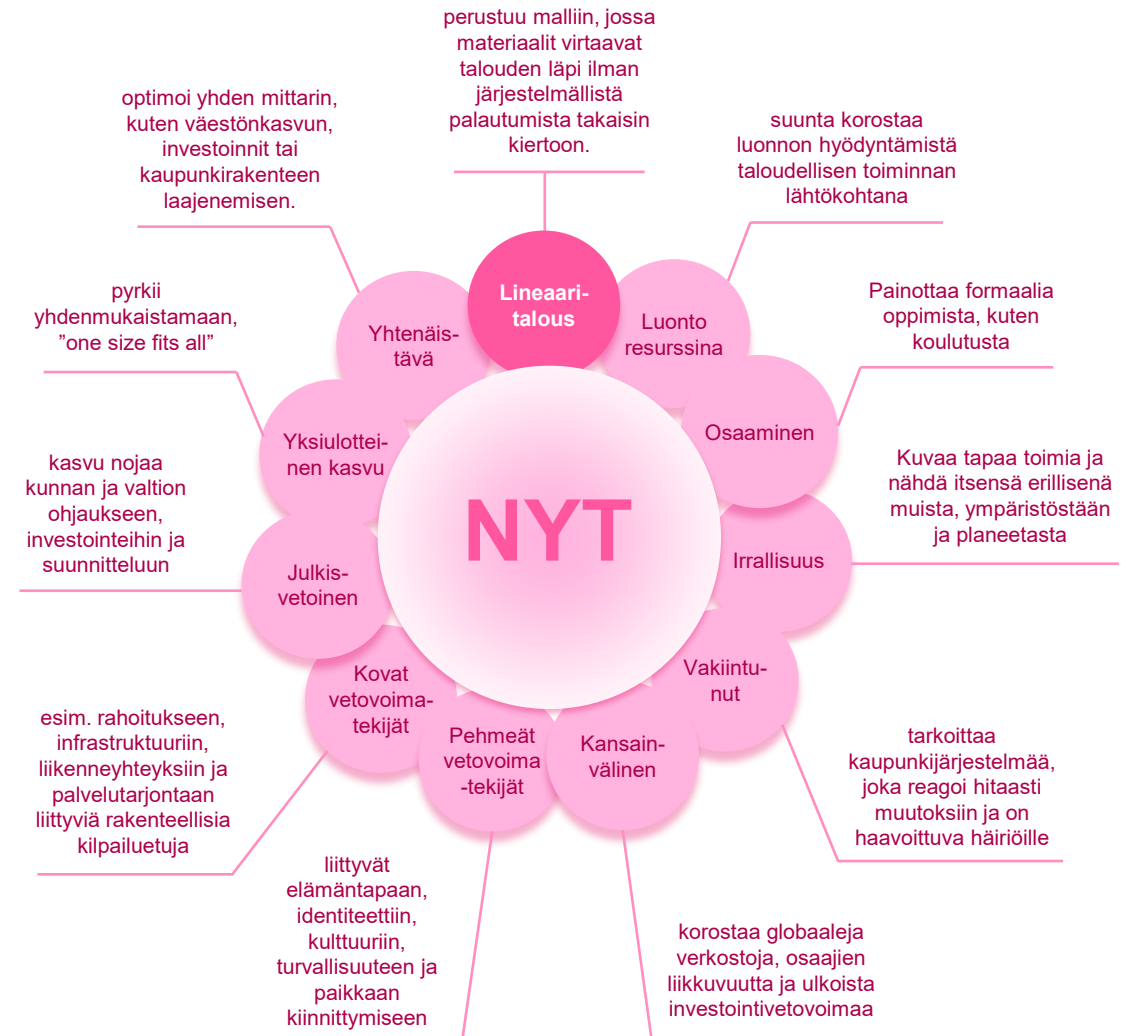
Talouden näkökulma, taloudellinen resilienssi (osin), talous hyvinvoinnin mahdollistajana



Nykyisen kasvun näkökulmia

Nykyisessä kasvujärjestelmässä on tunnistettu erilaisia näkökulmia, joiden kautta sitä voi tarkastella. Usein nämä näkökulmat ovat päättämiämme ja totuttuja tapoja toimia, joihin on luotu rakenteita ja jotka siten jatkavat toimintaamme tietyllä uralla. On löydettävä rohkeutta ylittää nykyisen kasvuajattelun pakonomaisuus. Tämä edellyttää kriittistä tarkastelua: Mitä kasvu on ollut, millaisessa ajassa se on rakentunut, ja mitä se nykyhetkessä tarkoittaa? (Tuomittu kasvamaan? -selvitys, [Sitra, Demos Helsinki, 2025](#)).

Nykyistä kasvun määritelmää ohjaa erityisesti lineaaritalouteen perustuva yhteiskunta ja globaaleihin verkostoihin perustuva markkinatalous, jossa luontoa hyödynnetään ilmaisena resurssina. Tämä määrittelee myös monia muita nykyisen kasvun näkökulmia ja supistaa kasvun monimuotoisuutta ja uusia näköaloja.



Useat samanaikaiset murrokset edellyttävät kasvunäköalojen laajentamista

Väestön ikääntyminen, monimuotoistuminen ja polarisoituminen, hyvinvoinnin murros (ml. mielenterveys, yksinäisyys, segregatio)

Digitransformaatio ja teknologiset innovaatiot

**Väestönmäärän
kehitys ja demografia**

Kuntatalous

Hankkeet

**Työllisyys, työpaikat
ja työvoiman
saatavuus**

Asuntotarjonta

Toimialojen kehitys

**Tapahtumat ja
kävijämäärät**

**Investoinnit ja
rahoitus**

**Yritysten määrän,
liikevaihdon ja
viennin kehitys**

**Kaupunkirakenteen
kehitys ja kasvu**

***Planeetan ja ympäristön
kantokyky (ilmastonmuutos,
luontokato, resurssivaje)***

***Maailmantalouden ja
–politiikan muutokset ja
ennakoitavuuden
heikentyminen***

Ajatuksena ei ole kasvun loppuminen,
vaan sen monipuolistuminen.



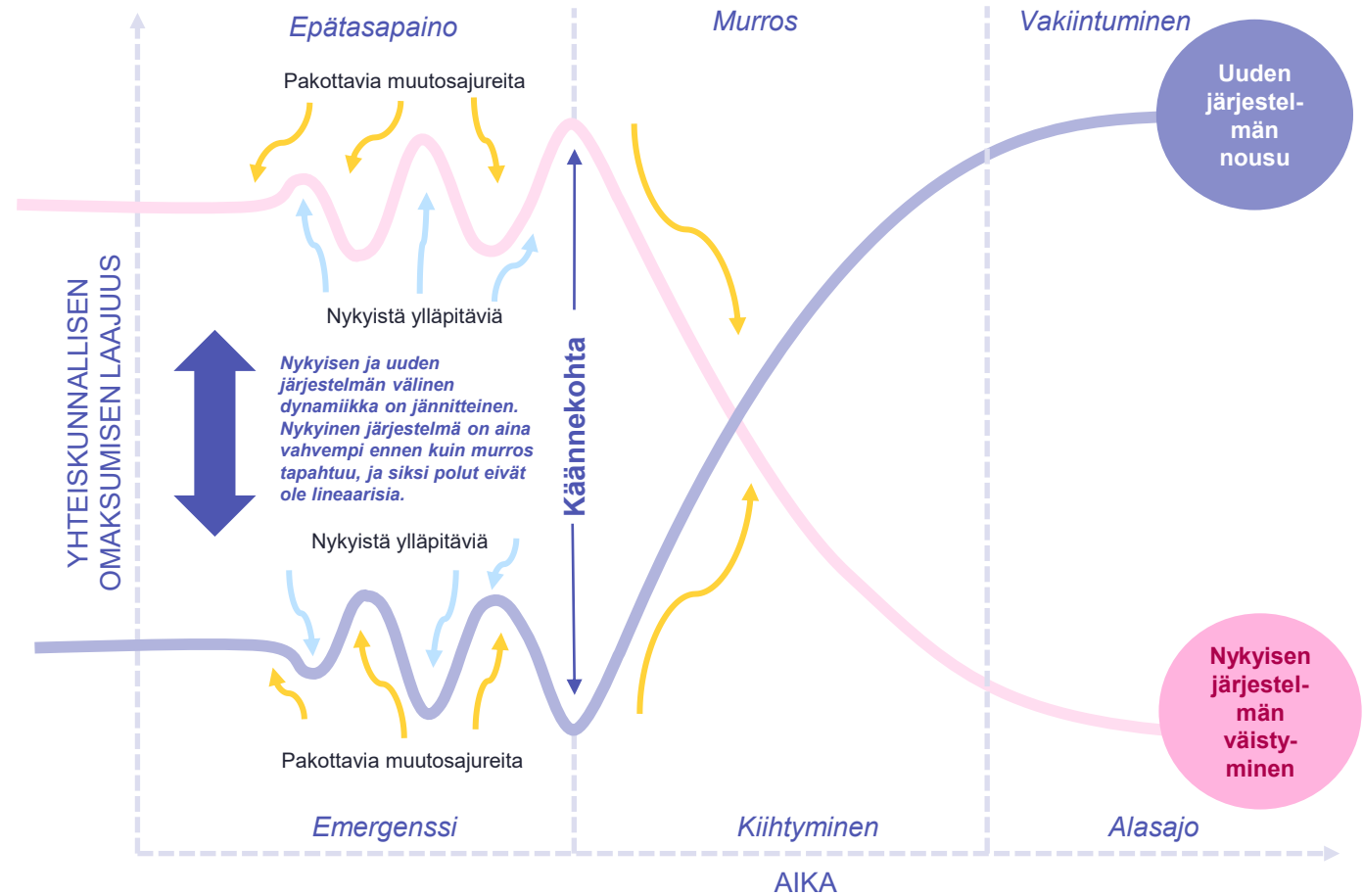
Miksi kasvujärjestelmän tulee muuttua?

- Nykyinen kasvujärjestelmä ei huomioi kokonaisuutta: Kaupunkien kasvua ohjataan edelleen mittareilla, jotka painottavat kapeasti taloudellista tuotantoa eivätkä huomioi kasvun kokonaisvaikutuksia. Tämä heikentää myös talouskasvun edellytyksiä.
- Nykyisen kasvujärjestelmän taloudellinen yhtälö ei toimi: Tuottavuuden hidas kasvu, madaltunut investointikyky, julkistalouden paineet
- Kasvu tuottaa kustannuksia, joista osa on näkymättömiä: Kasvun seurauksena syntyvät taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset kustannukset jäävät suurelta osin kasvun ohjausjärjestelmän ulkopuolelle, mikä siirtää ongelmia tulevaisuuteen ja muihin järjestelmiin.
- Kantokyvyn ja hyvinvoinnin kriisit heikentävät kaupunkien elinvoimaa: Luonnon kantokyvyn mureneminen, ilmastonmuutos ja hyvinvointikriisi eivät ole erillisiä ilmiöitä, vaan kytkeytyvät suoraan kaupungin elin-, veto- ja pitovoimaan.
- Kasvua ei johdeta yhteisvaikuttavasti: Nykyinen kasvun määritelmä ja ohjausjärjestelmä eivät mahdollista kasvun systemaattista, poikkihallinnollista johtamista, jolloin vastuu kasvun suunnasta jää hajanaiseksi.
- Veto-, pito- ja elinvoiman logiikka on muuttunut: Pehmeiden vetovoimatekijöiden, kuten hyvinvoinnin, merkityksellisyyden ja elinympäristön laadun merkitys kasvaa sekä asukkaiden että yritysten sijoittumispäätöksissä.
- Kaupungin imago rakentuu yhä laaja-alaisemmin: Kaupunkien houkuttelevuus ei enää perustu vain asumisen tarjontaan tai taloudellisiin mahdollisuuksiin, vaan kokonaisvaltaiseen hyvän elämän lupaukseen

Muutoksen vaiheet

Kasvu ei ole muuttumaton eikä lineaarinen ilmiö, vaan historiallisesti rakentunut tapa jäsentää yhteiskunnallista kehitystä. Se on muotoutunut eri aikoina eri merkityksissä kuten edistyksenä, hyvinvoinnin mahdollistajana, kilpailukyvyn ehtona. Jokainen kasvun käsitys on syntynyt murrosten, kriisien ja uudelleentulkintojen kautta. Nyt käynnissä oleva murros ei ole ensimmäinen eikä viimeinen, vaan osa pidempää kehityskulkua, jossa kasvun sisältö, rooli ja rajat määritellään toistuvasti uudelleen.

Vaikka kasvu on alati muuttuva käsitys, siihen pätee silti muutosdynamiiikka jossa nykyisen ja uuden suunnan välillä on jännitteisyyttä. Nykyinen, vallitseva käsitys on vahvempi kunnes uusi syrjäyttää sen. Keskeistä on tunnistaa tämä dynamiikka kasvun ohjauksessa: todennäköisesti kaupungin tulee toimia molempia suuntia mukana pitäen keskipitkällä aikavälillä. On kuitenkin mahdollista pyrkiä kohti uutta myös nykyisen suunnan kautta niissä rajoissa, joissa se mahdollistaa uudistumisen. Osa ohjauksesta voidaan virittää uuden suunnan mukaisesti jo nyt.

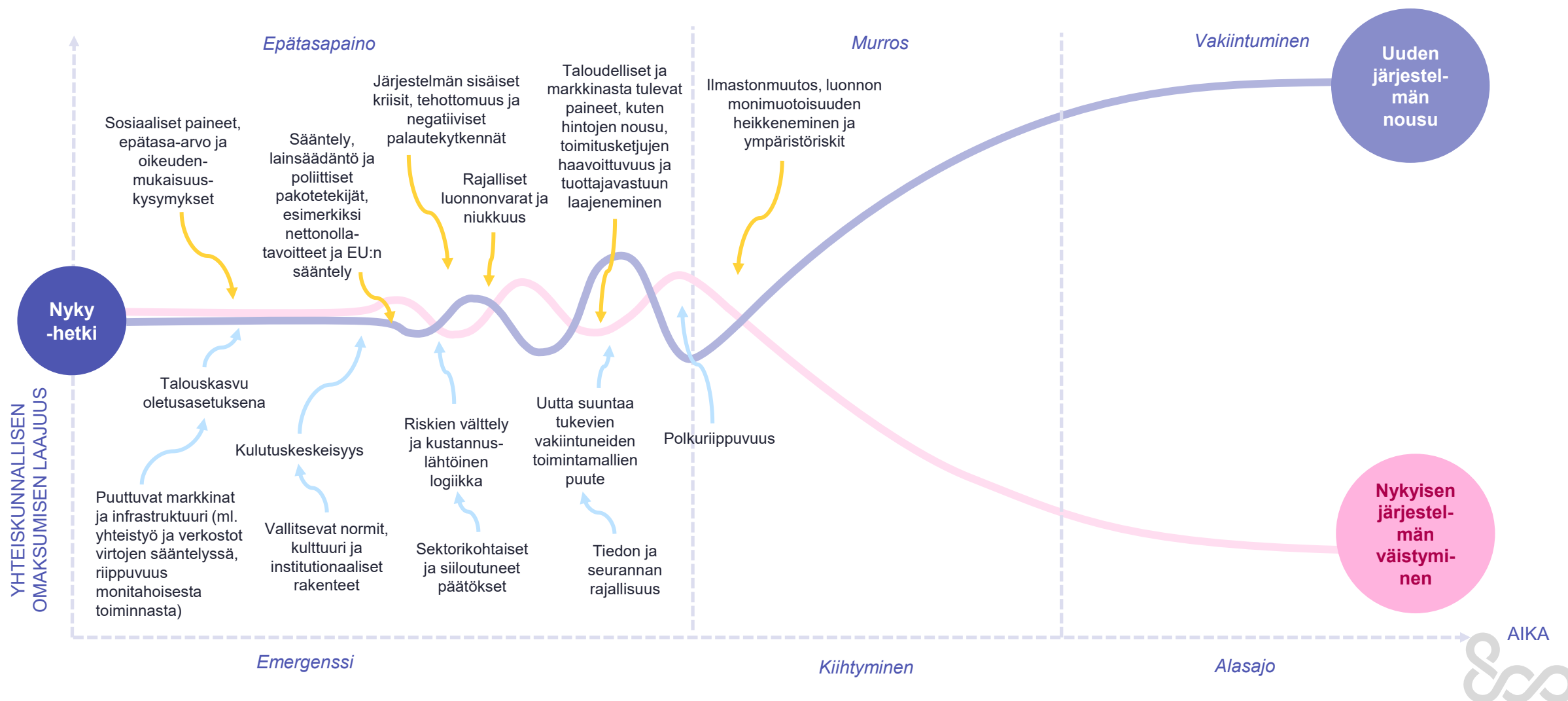


Lähde: [TIMES OF CRISIS, TIMES OF CHANGE – Global Sustainable Development report 2023](#)



Muutokseen pakottavia sekä nykyistä järjestelmää ylläpitäviä ajureita

-  Pakottavia muutosajureita
-  Nykyistä järjestelmää ylläpitäviä ajureita





Millainen on Turun uusi kasvu?





Uusi kasvu

Rakennamme kaupungin ja tulevien sukupolvien yhteistä hyvinvointia siten, että kaupungin arvonluonti vahvistaa samanaikaisesti talouden, yksilöiden, yhteisöjen ja luonnon elinvoimaa. Kasvu tuottaa enemmän hyvää kuin kuluttaa. Kasvun ytimessä on kaupunkiyhteisön kyvykkyys johtaa tasapainoa ja uudistumista muuttuvassa toimintaympäristössä.



Uusi kasvun määritelmä: Perusajatus

Tavoite

Kasvu: Talous, työpaikat, väestön määrä, investoinnit, infra

Tasapaino: Hyvinvointi, taloudellinen kestävyys, ekologinen kestävyys ja kantokyky, resurssiviisaus

Rooli

Alusta, mahdollistaminen

Yhteisvaikuttava sateenvarjo ja alusta: kasvun määrätietoinen johtaminen (kasvun hallinta ja ennakointi)

Aikaperspektiivi

Lyhyt aikajänne, valtuustokauden mittainen ajattelu

Pitkä aikajänne, valtuustokaudet ylittävä ajattelu



Tarkastelunäkökulmat

Korostuu kaupunkitaso

Korostuu kaupunkiseututaso ja laajempi ekosysteemi

Mittaaminen

Määrälliset mittarit

Määrälliset ja laadulliset mittarit, vaikuttavuusmittarit

Toimintatapa

Reaktiivisuus ja toteumat

Proaktiivisuus, tiedolla johtaminen ja ennakointi

Painotus

Talouden näkökulma, taloudellinen resilienssi (osin)

Talouden ja siihen laajemmin vaikuttavien tekijöiden näkökulmat, kokonaisresilienssi

Uuden kasvun näkymiä

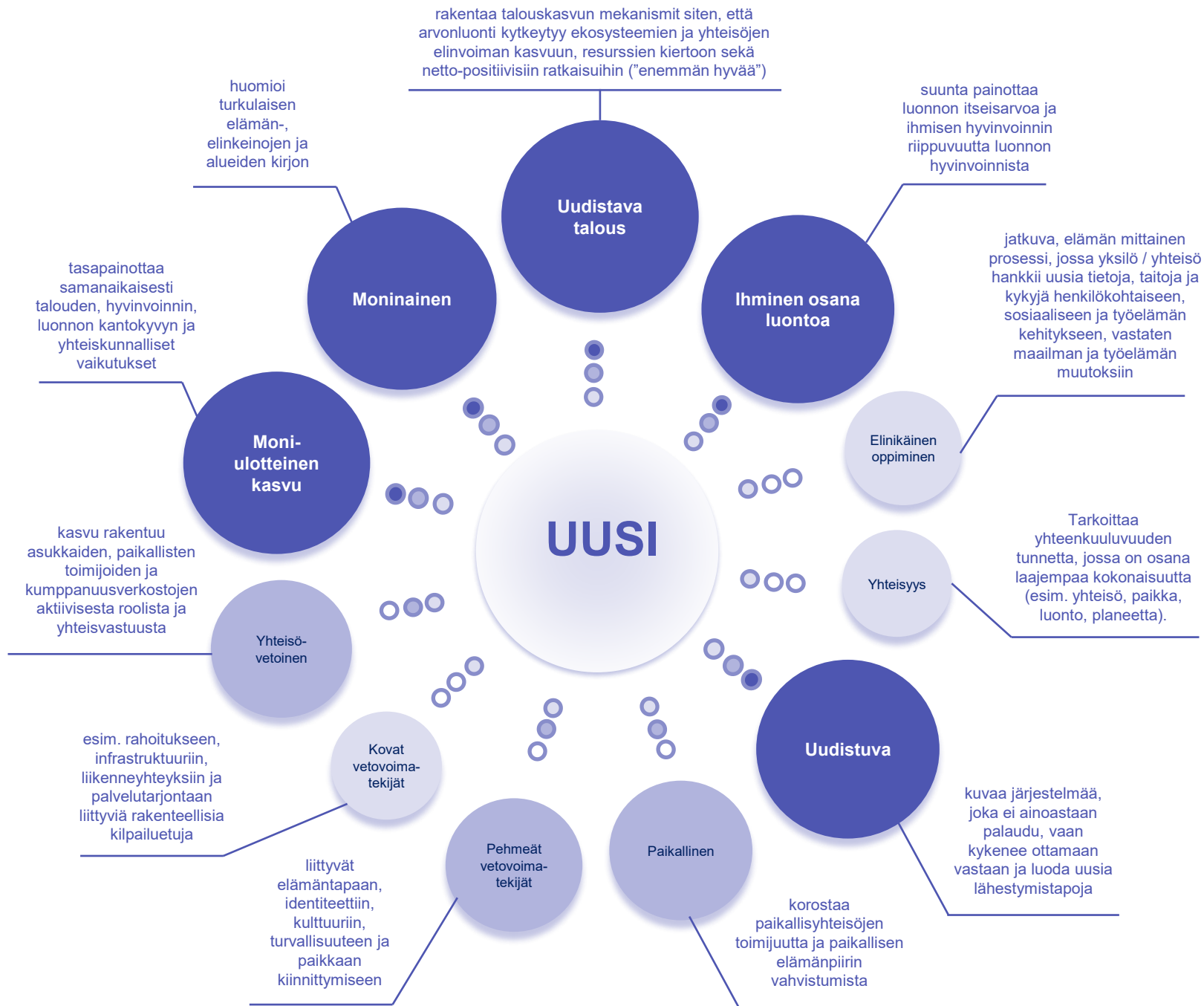
Uuden kasvun mukainen kasvujärjestelmä muuttaa kaupungin kehittämisen logiikkaa: määrällisten indikaattorien sijaan painotetaan kyvykkyyttä ohjata kasvua hyödyksi kaupungille, asukkaille, yrityksille ja yhteisöille. Se tunnistaa luonnon itseisarvon ja ihmisen hyvinvoinnin riippuvuuden luonnosta. Kasvu perustuu yhteiseen hyvinvointiin ja uudistavan talouden periaatteisiin, jossa talous, ihmisten ja luonnon elinvoima kietoutuvat toisiinsa.

Uusi kasvu vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja tunnistaa elämänmuotojen, elinkeinojen ja tutkimustoiminnan moninaisuuden. Kasvun ytimessä ovat asukkaiden, paikallisyhteisöjen, yritysten ja korkeakoulujen toimijuus sekä yhteinen oppiminen muuttuvassa ympäristössä.

Kasvun ohjaus on monihorisonttista: lyhyen aikavälin kokeilut ruokkivat keskipitkän aikavälin muutoksia, jotka tukevat pitkän aikavälin nettopositiivisia tavoitteita. Kaupunki hyödyntää muutoksia uudistuakseen, tunnistaa ristikkäisvaikutukset ja kytkee ne valintoihin. Oppiva toimintakulttuuri, tietoon perustuva ohjaus ja monihyötyiset ratkaisut, kuten luontopohjainen infrastruktuuri, vahvistavat samanaikaisesti ilmastokestävyyttä, terveyttä, paikallisuutta, elinkeinojen kilpailukykyä ja elämänlaatua.



Kuva: Kuvaan on tunnistettu yhdessä Turun kaupungin sekä sidosryhmien kanssa näkymiä, mitä Turku haluaa erityisesti vahvistaa. Suurimmat pallot kuvaavat vahvimpia muutoksen näköaloja.





Kasvun uuden määritelmän perusajatus haarautuu kahdeksi suunnaksi, joissa painottuvat erilaiset näköalat

Uuden määritelmän mukainen kasvu perustuu ajatteluun, joka on verrattain uutta ja siksi se voi toteutua monessa eri muodossa.

Näköalojen, tulevaisuusaineiston ja tulevaisuusdialogien pohjalta on tunnistettu kehityssuunnat, joista muodostuu kaksi vaihtoehtoista skenaariota vuoteen 2045. Näiden perustana on järjestelmän kehitys, mikä on seurausta Turkua ympäröivän maailman muutoksista:

- Suunta A etenee ns. perusuran mukaisesti ja perustuu pitkälti nykyiseen talous- ja merkitysjärjestelmään
- Suunta B on tapahtunut merkittävä järjestelmätason muutos kohti uudistavaa taloutta ja uudistavan (regeneratiivisen) ajattelun merkitysjärjestelmää.

Suuntien välille syntyy jännite, sillä monet niitä vahvistavat mekanismit vetävät vastakkaisiin suuntiin. Tämä dynamiikka on tärkeä ymmärtää kasvun ohjauksessa: todennäköisesti kaupungin on keskipitkällä aikavälillä pidettävä molemmat suunnat mukana, mutta samalla hyödynnettävä kaikki ne mahdollisuudet, joissa nykyinen järjestelmä voi toimia sillanrakentajana

kohti uutta.

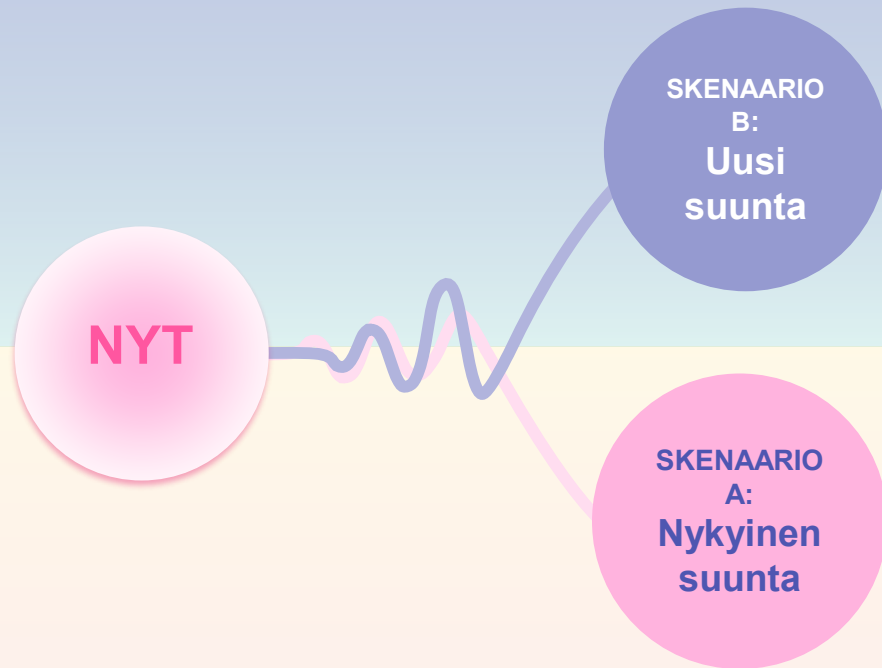
”Kahden pelilaudan taktiikka” tarjoaa tähän selkeän toimintaperiaatteen: kaupunki ohjaa samalla sekä nykyistä järjestelmää arjen sujuvuuden turvaamiseksi että uuden järjestelmän rakentumista tulevaisuuden tavoitteiden suuntaan, toimien siten rinnakkaisissa mutta toisiaan täydentävissä logiikoissa.

Nykyinen järjestelmä varmistaa jatkuvuuden ja arjen toimivuuden, samalla kun uusi järjestelmä rakentuu ja ottaa tilaa tulevaisuuden toimintamallina. Rinnakkaisten logiikkojen ylläpito on välttämätöntä epävarmassa maailmassa, jossa kaupungin on kyettävä toimimaan useissa mahdollisissa tulevaisuuksissa yhtä aikaa. Kuntien vahva ohjausvalta tekee tästä lähestymistavasta erityisen vaikuttavan: kun vanha järjestelmä tukee siirtymää eikä jarruta sitä, uusi voi kasvaa hallitusti kaupungin resilienssiä ja kilpailukykyä vahvistavaksi perusrakenteeksi.

Tästä syystä kasvukonseptissa kuvataan yhden kasvun määritelmän sijaan kaksi kasvujärjestelmän rajoissa muuntuva määritelmää ja niiden ohjauksen periaatteet.



Yhteenveto: uusi määritelmä muodostaa kaksi suuntaa



Kaupunki toimii paikallisena ekosysteemien hoivaajana ja virtausten säätelijänä (aine, energia, tieto, pääoma), edistää uusiutumista, luo mahdollisuuksia ja toimijuutta sekä tuo erilaisia maailmoja yhteen.

Uusi järjestelmä mahdollistaa hyvän elämän niin, että sosiaalisen hyvinvoinnin perusta täyttyy ja planeetan rajat ovat tasapainossa. Sen taustalla on joukko toisiaan vahvistavia ajureita, jotka vaikuttavat samanaikaisesti elinkeinoelämään, asukkaisiin ja yhteisöihin sekä arvoihin ja kulttuuriin.

Uusi suunta perustuu uudistavan talouden malliin ja kierto- ja jakamistalouden markkinoihin. Talous toimii yhteistyössä luonnon ja ihmisten kanssa ja elinvoiman uusintaminen on sisäänrakennettu talouden kaikkeen toimintaan. Siihen linkittyy ajatus kohtuudesta sekä elinkaariajattelusta, kestävyys- ja vaikuttavuusrahoitus (esim. uudet kumppanuusmallit) sekä liiketoiminnan syvärakenteen uudistaminen.

Kaupunki edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa tarjoamalla palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Tavoitteena on turvata korkea elämänlaatu, kilpailukyky ja ilmastokestävyys markkinaehtoisesti, mutta vahvan julkisen palvelujärjestelmän tukemana.

Kaupunki hyödyntää keskittymisedut, verkottumisen ja osaamiseskosysteemit, samalla kun ehkäisee eriytymistä ja vahvistaa kriisinkestävyyttä sekä ylläpitää tehokkuutta ja kestäväää kasvua.

Nykyinen suunta on markkinatalouteen perustuva sekatalous, jossa yksityinen tuotanto ja julkiset palvelut muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Julkinen sektori tasapainottaa markkinoiden puutteita tarjoamalla palveluita, ylläpitämällä hyvinvointivaltiota, tekemällä tulonsiirtoja, säätelemällä markkinoita ja rahoittamalla investointeja myös velalla. Talouden kasvua edistävät investoinnit ja kulutus.





Talousjärjestelmä, johon kasvukäsitys on kytkeytynyt

Nykyinen suunta

Lineaarinen talous: markkinatalouteen perustuva sekatalous, jossa yksityinen tuotanto ja julkiset palvelut muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden.

Julkinen sektori tasapainottaa markkinoiden puutteita tarjoamalla palveluita, ylläpitämällä hyvinvointivaltiota, tekemällä tulonsiirtoja, säätelemällä markkinoita ja rahoittamalla investointeja myös velalla.

Talouden kasvua edistävät investoinnit ja kulutus. Uutta suuntaa voi edistää vaihteittain mm. kiertotalousinvestoinneilla, osallistavilla toimintamalleilla sekä tekoälyn ja datan hyödyntämisellä resurssien kohdentamisessa.

Uusi suunta

Uudistava talous: kohtuutalous, elinkaaritalous, kierto- ja jakamistalouden markkinat, sininen talous, kestävyys- ja vaikuttavuusrahoitus (esim. uudet kumppanuusmallit), liiketoiminnan syvärakenteen uudistaminen.

Talous toimii yhteistyössä luonnon ja ihmisten kanssa, elinvoiman uusintaminen on sisäänrakennettu talouden kaikkeen toimintaan.





Esimerkkejä kasvun mittaristosta

Huom. Mittarit voivat olla osin samoja molemmissa suunnissa, mutta niiden tulkinta, painotukset ja johtamislogiikka ovat erilaisia. Nykyisessä suunnassa seurataan erityisesti suorituskykyä, tehokkuutta, palvelujen toimivuutta ja resurssien käyttöä. Ne tukevat päätöksentekoa optimoimalla olemassa olevia prosesseja ja rakenteita sekä ohjaavat toimintaa kohti haittojen vähentämistä ja riskien hallintaa. Uudessa suunnassa mittarit ja seuranta suuntaavat toimintaa kohti nettoposiitivisuutta, ekosysteemien vahvistumista ja yhteisöjen uudistumiskykyä, tavoitellen kasvavaa positiivista kokonaisvaikutusta asukkaille, elinkeinoelämälle ja luonnolle.

Nykyinen suunta

- Tilikauden ali-/ylijäämä
- Investointien määrä (ml. TKI, vihreät investoinnit, ulkomaiset)
- Yrityskanta
- Työllisyys- ja työttömyysaste
- Koulutustaso
- Väestön määrä ja väestönmuutos
- Kasvihuonepäästöjen kokonaismäärä ja hiilibudjetti
- Riskien sietokyky
- Ekologinen jalanjälki
- Jätteen hyötykäytön osuudet
- Tyytyväisyys asuinalueensa olosuhteisiin
- Gini-kerroin
- Elämänlaatu, kaupunkikokemuksen suositteluindeksi (NPS) asukas- ja yritysprofileittain
- Rikollisuus
- Äänestysaktiivisuus
- Asuntotuotanto ja neliöhinnan kehitys
- Asuntokuntien jakauma (hallintatyyppi, talotyyppi)
- Datainfrastruktuurin kypsyys
- Kyberturvallisuusindeksi

Uusi suunta

- Kaupunkitason integroidut arvo-/vaikutustaseet (taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen, myös esim. hoiva)
- Paikallistalouden uudistumiskyky
- Tulospohjaisen rahoituksen (outcomes-based) vaikuttavuusindikaattorit
- Yhteisyys: Yksilön linkittyminen yhteisöön ja yhteisöjen linkittyminen toisiinsa
- Yhteisökyvykkyyden ja yhteisövoiman indeksi
- Kaupunkikokemuksen nettoparannusindeksi (NPS) yhteisöissä, ekosysteemeissä ja yhteishyvinvoinnissa
- Kohtuuhintaisen asumisen, terveyden, koulutuksen ja työmahdollisuuksien saavutettavuus
- Hiilikädenjälki
- Luonnon monimuotoisuuden nettolisä ja luontopohjaisten ratkaisujen kattavuus
- Kaupunkivarannon uudelleenikäytön aste
- Elinkaarihyötyjen kerroin, kiertotalousaste ja materiaalien kierrätyskertoimet
- Omavaraisuusaste seututasolla (bioregionaalinen omavaraisuus)
- Innovaatioiden määrä ja laatu
- Kulttuurin saavutettavuus
- Planetaarisen hyvinvoinnin tasapaino



Kasvun ajallinen perspektiivi



Nykyinen suunta

Painopiste on välittömissä ja mitattavissa olevissa vaikutuksissa sekä keskipitkän aikavälin suunnittelussa (10-20 vuotta).

Lyhyen aikavälin hyötyjen tavoittelu on prioriteetti, joka toimii "porttina" raskaammille investoinneille mm. poliittisen mandaatin ja rahoituksen varmistamiseksi. Pitkän aikavälin tavoitteet huomioidaan, mutta niiden ohjausvaikutus on heikko.

Eri aikajänteet linkittyvät peräkkäisiin sykleihin: lyhyen aikavälin tulokset tukevat keskipitkän aikavälin ohjelmia ja pitkän aikavälin strategista visiota. Monihorisonttisuus toimii pääosin riskienhallinnan ja resurssien koordinoinnin työkaluna, varmistaen, että lyhyen aikavälin päätökset eivät haittaa keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteita.

Uusi suunta

Painopiste on pitkän tähtäimen vaikutuksissa (useat sukupolvet), ristikkäisvaikutusten tunnistamisessa ja toimintaympäristön ennakkoinnissa. Lyhyt aikaväli rakentaa muutokselle pohjaa mm. kokeiluina ja ruokkii jatkuvaa oppimista ja adaptiivista johtamista.

Eri aikajänteet integroidaan iteratiivisesti: lyhyen aikavälin kokeilut ja oppiminen ohjaavat keskipitkän aikavälin transformaatioita, jotka puolestaan tukevat pitkän aikavälin nettopositiivisia tavoitteita.

Monihorisonttisuus mahdollistaa eri näkökulmien ja aikajänteiden samanaikaisen tarkastelun, vahvistaen järjestelmän uudistumiskykyä ja kokonaisvaltaista resilienssiä. Ohjaus on proaktiivista ja transformatiivista.



Kasvun resilienssi



Nykyinen suunta

- Vakiintunut kaupunkijärjestelmä, joka tukeutuu olemassa oleviin rakenteisiin ja reagoi muutoksiin rauhallisesti. Kun muutoksia tulee, se pyrkii tyypillisesti palautumaan ennalleen tai sopeutumaan uuteen tilanteeseen pienin muutoksin.
- Kaupunki on resilienssiltään ja uudistumiskyvyltään vahva arjen häiriöissä, kuten lisääntyvien rankkasateiden, sähkökatkosten ja sosiaalisten haasteiden, kuten eriarvoistumisen ja yhteisöllisten jännitteiden ratkaisussa.
- Kaupunki kykenee sopeutumaan muutoksiin ja uudistumaan myös keskipitkällä aikavälillä mm. hyödyntämällä dataperusteista optimointia, palvelujen järjestämisen periaatteiden ja kohdentamisen uudistamista, hankintamalleja, johtamiskäytäntöjä sekä taloudellisten resurssien kohdentamista vaikuttavuuden ja kestävyysnäkökulmasta.
- Kaupunki pystyy uudistamaan käytäntöjä, infrastruktuuria ja palvelujärjestelmiä osittain, mutta merkittävät järjestelmätason muutokset, jotka yhdistäisivät sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyysnäkökulman, jäävät toteutumatta ilman syvempiä rakenteellisia uudistuksia.

Uusi suunta

- Uudistuva kaupunkijärjestelmä, joka tarttuu muutoksiin ja hyödyntää niitä kehittyäkseen. Kun muutoksia tulee, kaupunki ei pyri palautumaan ennalleen vaan pyrkii uudistumaan ja joissakin tapauksissa tekemään merkittäviä systeemitason muutoksia omaan toimintaansa ja toimintaympäristöönsä.
- Uudistumista tukevat oppiva toimintakulttuuri ja ketterä tietoon perustuva toimintatapa, joka sisältää mm. mittaroidut kokeilut, vaikuttavuuden seuranta ja skaalaus, allianssit, jotka jakavat tietoa yli sektori- ja kaupunkirajojen, yhteisöoppiminen ja ylisukupolvinen tiedonvälitys
- Kaupunki kykenee tunnistamaan positiivisia ja negatiivisia ristikkäisvaikutuksia systemaattisesti, ja kytkemään ne vuosisuunnitteluun
- Luontopohjaiset monihyötyratkaisut (esim. infrastruktuuri), jotka samanaikaisesti hillitsevät ilmastonmuutosta, auttavat sopeutumisessa, vahvistavat asukkaiden terveyttä ja paikallisuontoa sekä luovat viihtyisää ympäristöä





**Millaisena kasvu
näyttäytyy
vaihtoehtoisissa
tulevaisuuksissa?**



Kuusi mahdollista kasvun tulevaisuutta



Työssä on tunnistettu kaksi vaihtoehtoista kehityspolkua. Ensimmäinen jatkaa perusuralla, jossa kaupunki toimii pitkälti nykyisten rakenteiden, toimintamallien ja oletusten varassa. Toinen kehityspolku perustuu muuttuvan maailman sääntöihin. Jälkimmäisessä kaupungin toimintalogiikkaa, ohjauskeinoja ja tavoitteita päivitetään vastaamaan nopeaa, epävarmaa ja toisiinsa kytkeytynyttä muutosta.

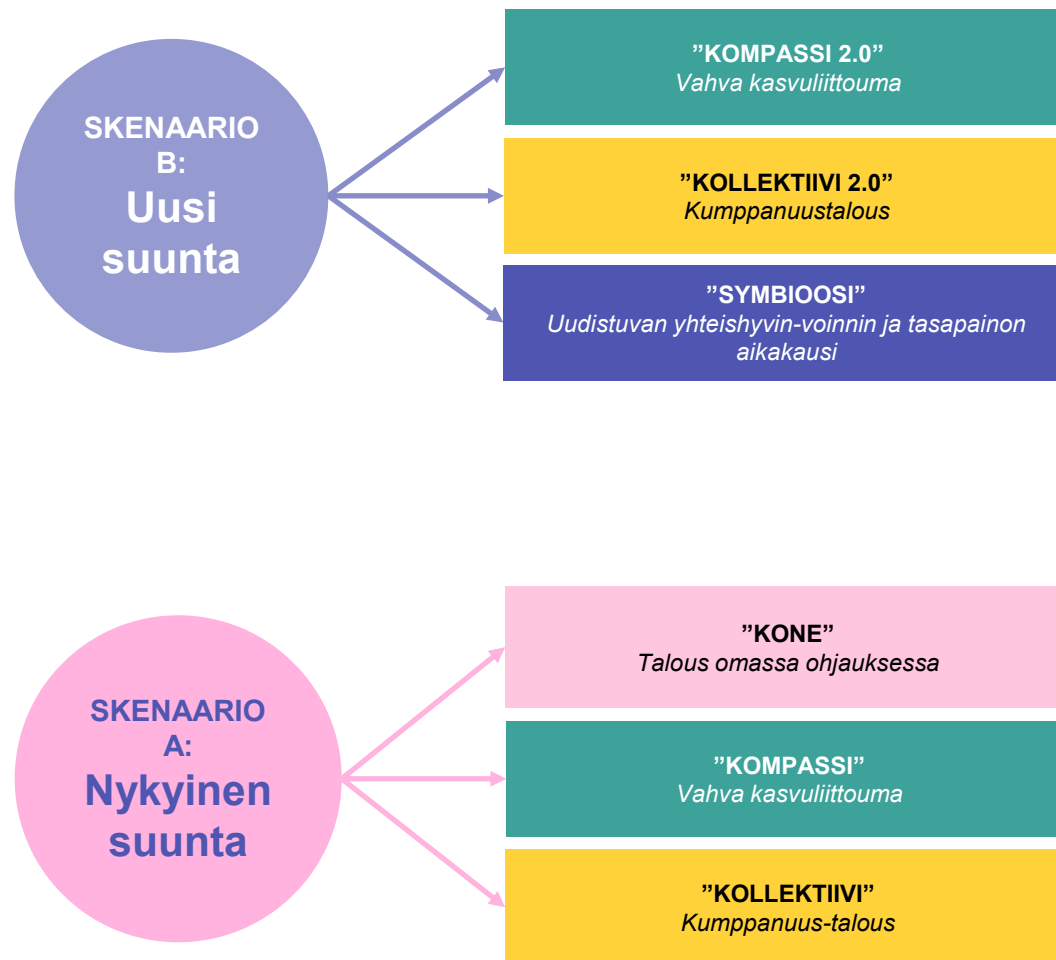
Näistä kahdesta polusta ei kuitenkaan seuraa vain kahta vaihtoehtoista tulevaisuutta. Kaupunki on kompleksinen järjestelmä, jossa samanaikaisesti vaikuttavat moninaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten taloudelliset suhdanteet, demografinen kehitys, ilmastoriskit, teknologinen murros sekä poliittiset ja institutionaaliset valinnat. Näiden yhteisvaikutus muokkaa kehitystä eri tavoin eri aikoina ja eri paikoissa.

Tässä työssä on hahmotettu neljä erilaista tulevaisuuskuvaa:

- Kaksi niistä voi toteutua kummankin kehityspolun puitteissa, mutta eri muodoissa ja erilaisin seurauksin riippuen siitä, ohjaako kehitystä perusuran logiikka vai uusi kehitysura.
- Kaksi tulevaisuuskuvasta on mahdollisia vain toisen järjestelmän puitteissa, koska ne edellyttävät joko olemassa olevien rakenteiden säilymistä tai niiden tietoista uudistamista.

Keskeistä ei ole ennustaa mikä tulevaisuuskuvista toteutuu, vaan tunnistaa millaiset tulevaisuudet ovat mahdollisia ja mitkä niistä ovat toivottavia. Tämä ymmärrys luo perustan strategiselle ohjaukselle: kaupungin kehitystä voidaan suunnata kohti toivottua tulevaisuutta vain jos vaihtoehdot, niiden ehdot ja seuraukset turkulaiseen arkeen tehdään näkyviksi.

Tulevaisuudet perustuvat erityisesti Valtioneuvoston Tulevaisuusselontekoon (2025) sekä Sitran julkaisuihin megatrendeistä, uusintavasta taloudesta sekä talouden kasvun tulevaisuuksista (ks. Keskeiset lähteet).



Tulevaisuuskuvat eri skenaarioissa

Skenaario A: Nykyiseen järjestelmään perustuva

KONE

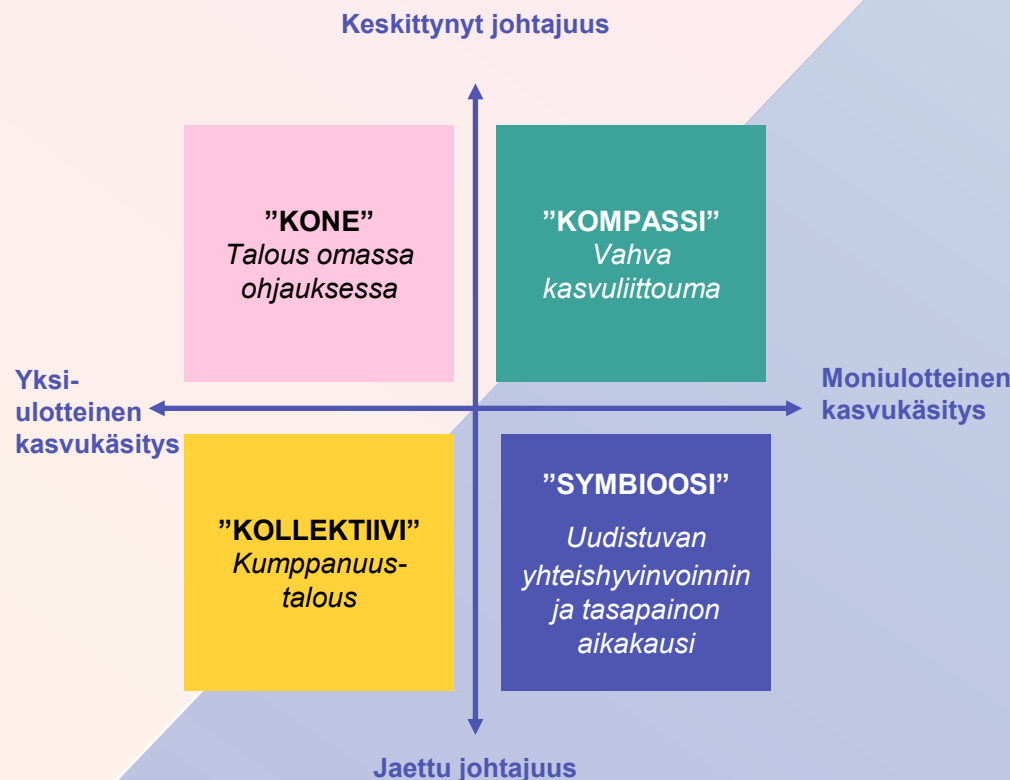
Kaupunki toimii kuin tarkasti viritetty kone, jossa kasvu syntyy taloudesta ja tuottavuus keskitetystä ohjauksesta ja automatisoinnista. Arki on sujuvaa, toimivaa ja selkeää, standardoidut digipalvelut vähentävät säätöä. "Turku toimii" luotettavasti ja tehokkaasti. Koneen toiminta varmistetaan valinnoilla painopisteistä, joihin kaupunki keskittää resurssejaan.

KOMPASSI

Kaupunki ja keskeiset elinvoiman veturit (2040-luvun "klusterit") muodostavat strategisen julkis-yhteisöllisen liiton, joka johtaa kaupunkia. Päätöksenteko on nopeaa ja resurssit keskittyvät kasvualueille. Toiminnan haittoja pyritään minimoimaan ja kiertoa (esim. resurssit) lisäämään erityisesti veturien toimesta. Tuloksena on ketterä, osaamisvetoinen ja kansainvälisesti vetovoimainen kasvuekosysteemi, joka tuottaa yhdessä myös palveluita asukkaille.

KOLLEKTIIVI

Kaupunki rakentuu kumppanuuksien varaan: julkinen sektori, yhteisöt ja vapaaehtoiset täydentävät toisiaan palvelujen tuottamisessa, mikä vähentää kaupungin kustannuksia ja toisaalta tukee yhteisöllisyyttä. Kaupunki ohjaa toimintaa vahvasti. Portfolioura, jossa palkkatyö yhdistyy keikkoihin ja vapaaehtoistoimintaan luo vapautta elää omannäköistä elämää. Yhteisön jaettu luovuus synnyttää kestävämpiä ratkaisuja.



Skenaario B: Uuteen järjestelmään perustuva

SYMBIOOSI

Kaupunki kukoistaa yhdessä luonnon kanssa ekosysteeminä, jossa ihmiset, yhteisöt, yritykset ylläpitävät systeemin tasapainoa ja uusintamista. Toiminta perustuu uusintavan talouden malliin, jossa kierto-, jakamis- ja palvelutalous ovat keskiössä. Kaupunki toimii kasvualustana sosio-ekologisille innovaatioille ja tasapainoiselle elämälle. Kaupungissa syntyvä yhteinen hyvinvointi ja tasa-arvoisuus säteilee myös laajempiin seudullisiin systeemeihin.

KOMPASSI 2.0

Kaupunki on yhdessä seudun ja monimuotoisten toimijoiden kanssa "ideoiden klusteri", joka on dynaamisen kyvykkyyden ja uudistumisen alusta. Kestävyys on arvovalinta ja innovaatiot keskittyvät sen ympärille. Kaupungissa energia, tieto ja resurssit kiertävät saumattomasti, uusiutuvat ja vahvistavat toisiaan. Turku tuottaa maailmanluokan referenssejä ja pilotteja, mikä houkuttelee myös osaajia monialaisesti.

KOLLEKTIIVI 2.0

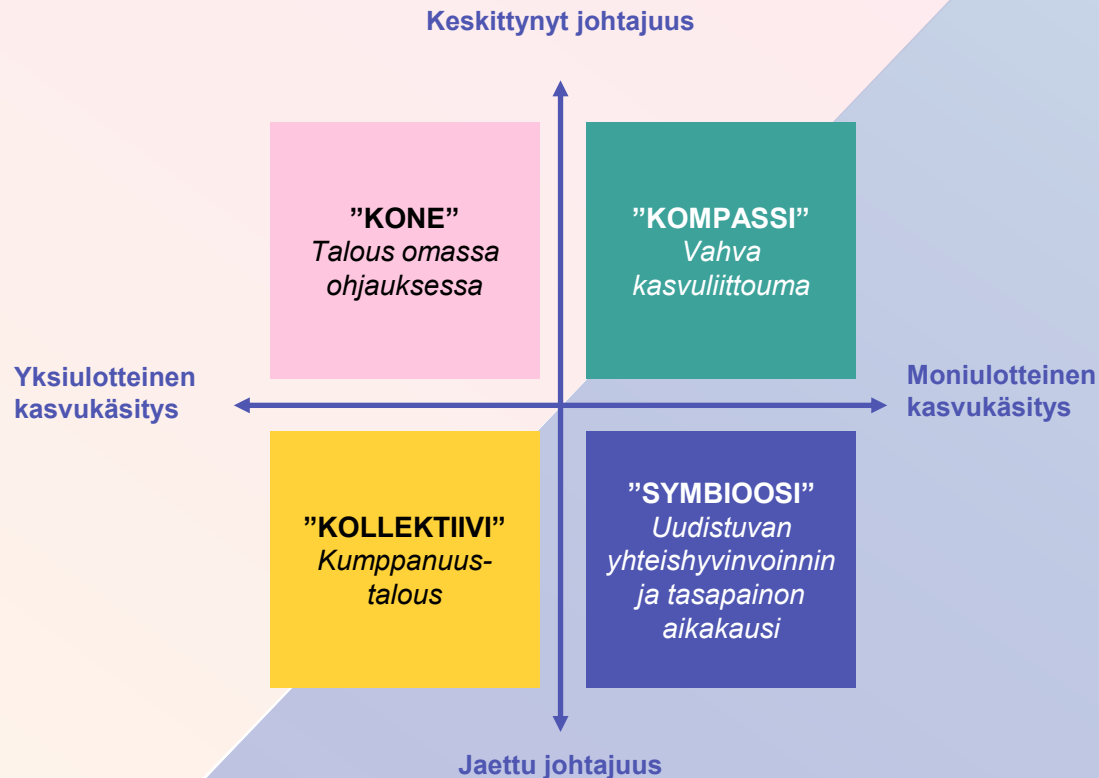
Yhteisölähtöinen, planetaarisiin rajoihin ankkuroitu kumppanuustalous, jossa planeetta on yksi kumppaneista. Sosiaalinen pääoma ja osallisuus ovat kaupungin voimavara. Ohjaus on pehmeää ja vuorovaikutteista, ja paikalliset ratkaisut vahvistavat yhteisöllisyyttä. Joustava arki ja monitoimijayhteistyö luo lyhytkestoisten projektien sijaan iteratiivisesti säädeltäviä, yli ajan kestäviä prosesseja, jotka tukevat omaleimaisia kaupunginosia ja ekososiaalisia innovaatioita.

Heijastumat elämään (turkulaiset yksilöt, yhteisöt ja yritykset, muunlaisiset)

Skenaario A: Nykyiseen järjestelmään perustuva

Yusu avaa "Yksi näkymä" -sovelluksen: viikko järjestyy automaattisesti: 60 % työtä klusterissa, kaksi keikkaa päiväkodissa ja kirjaston digitukivuoro. Sovellukseen kilahtaa ilmoitus osaamisen mikrokurssista ja samalla Yusu tarkistaa vapaaehtoistyöstä saadut vaikuttavuuspisteensä. Niillä maksetaan illan kulttuuri. Päivän liikkuminen, työ, vapaaehtoisvuoro ja hyvinvointitavoitteet ovat jo järjestyneet toisiinsa sopiviksi. Algoritmi ehdottaa raitiovaunua keskustaan, sähköpyörää satamakortteleihin ja paluulle hiljaista reittiä, jolla ilmanlaatu on tänään paras. Robotti kuljettaa viikonloppuruoat iltapäivällä, jos Yusu hyväksyy toimitusikkunan.

Ada on keksinyt naapuruston porukan kanssa idean ja saa kahdessa viikossa luvan sinisen talouden pilottiin: kaupungin data-avaruus ja tulosperusteinen hankinta kiihdyttävät toimintaa, kun kansainvälinen tiimi syntyy tekoälyn avulla 48 tunnissa. Ympäristö- ja sosiaalikriteerit on leivottu lupiin sisään. Adankin idea linkittyy meriekosysteemien hyvinvointiin ja tarkoituksena on pilotoida hengittäviä ja merta puhdistavia lauttoja Ruissalon edustalla. Yrityksille kaupunki on läpinäkyvä partneri. Nopeus ja selkeys houkuttavat osajia ja pääomaa.



Skenaario B: Uuteen järjestelmään perustuva

Yusun aamu alkaa resurssidashboardista: naapuruston energiaosuuskunta tuottaa ylijäämää, kompostin ravinnekierto on "vihreä", ja yhteisölainaamosta varattu laatikkopyörä odottaa. Matkalla töihin Yusu hakee yrttejä yhteisöpuutarhasta ja kastelee naapuruston yhteistä palstaa. Kaupunki on kasvualusta, jota me kaikki hoidamme. Yusun perustama yhteisöomisteinen "Huonekalut palveluna" –pilotti Varissuolla sisältää korjauspajan, jossa vanhat huonekalut muokataan uuteen uskoon, materiaalit hankitaan kierrätettynä ja kuljetukset hoitaa sähköinen jakopalvelu. Jokainen uusi asiakkuus rahoittaa pölyttäjäpenkin ja varjopaikan kaupunkiin. Tulospalkkio maksetaan vasta, kun lajikirjo ja paikan maaperän hiili ovat parantuneet mittauksissa. Asukkaat näkevät kaiken avoimessa dashboardissa ja ovat osuuskunnan osakkaita.

Kansainvälinen kiertotalouden varaosapankki kouluttaa iltapäivällä osuuskunnan jäseniä. He avaavat materiaalipassin standardeja, joiden avulla vanhat rungot saadaan globaaliin varaosavirtaan. Pankki rahoittaa uuden korttelin sadepuutarhan sekä pölyttäjäkäytävän osana "nettopositiivinen luontovaikutus"-lupaehdot. Samalla järjestetään avoin taitopaja, jossa mestari–kisälli-parit syntyvät naapurustosta ja ulkomaisista osaajista.



Miten kaupunki voi ohjata kasvua?



Kasvun ohjauksen paletti koostuu kyvykkyyksistä ja mekanismeista



Kaupungin on todennäköisesti keskipitkällä aikavälillä tasapainoiltava nykyisen ja uuden suunnan välillä, sillä muutos on pidemmän aikavälin evoluutio. Olennaista on kyetä hyödyntämään kaikki ne mahdollisuudet, joissa nykyinen järjestelmä voi toimia sillanrakentajana kohti uutta.

Kasvun ohjaus murroksen keskellä edellyttää **kahden pelilaudan taktiikkaa**: kaupunki varmistaa arjen toimivuuden nykyisellä järjestelmällä (Suunta A) samalla kun se rakentaa rinnalle uutta suuntaa (Suunta B).

SKENAARIO
B:
Uusi
suunta

NYT

SKENAARIO
A:
Nykyinen
suunta

Ulkoisen toimintaympäristön ennustettavuus pysyy heikkona myös tulevaisuudessa. Tämä korostaa tarvetta vahvistaa kaupungin kykyä ohjata kasvua tavalla, joka mahdollistaa suunnan mukauttamisen ajoissa ja tietoisesti. Keskeiseksi nousee ennakoiva toimintatapa, jossa kaupunki tunnistaa muutoksia varhain ja reagoi niihin rakentavasti.

Turun kaupungilla on **kasvun ohjauksen mekanismeja**. Se tekee aktiivisesti toimia, jotka vahvistavat uutta suuntaa.



Kaupunki voi luoda **mahdollistavan ympäristön**, joka tukee uuden suunnan mukaista tekemistä ja tekee siitä kiinnostavaa, saavutettavaa ja luontevaa koko kaupunkiyhteisölle.





Kahden pelilaudan taktiikka käytännössä

Case kaupunkien vertailu

Pelilauta 1: Nykyinen järjestelmä

Turku ei voi irrottautua kansallisista ja kansainvälisistä vertailuista, koska ne mm. vaikuttavat mielikuviin, investointeihin, yritysten sijoittumiseen ja valtionohjaukseen.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että Turun on:

- Raportoitava ja vertailtava mm. väestönkasvua, työttömyysastetta, työpaikkakehitystä, investointeja, matkailijamääriä ja imagoa
- Pelattava samoilla mittareilla kuin verrokki
- Optimoitava suorituskykyään keskeisimpien säännöllisesti julkaistavien vertailujen indikaattorien osalta

Pelilauta 2: Uusi järjestelmä

Samaan aikaan Turun on kehitettävä oma, tavoiteltuun kasvujärjestelmään ja tulevaisuuteen suuntaava vertailutapa, koska nykyinen järjestelmä ei vielä tunnista sitä ja se reagoi viiveellä murrokseen, jotka ovat joka tapauksessa vastassa.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että Turku:

- Rakentaa rinnakkaisen mittariston, joka mittaa mm.
 - kykyä uudistua
 - Yhteishyvinvointia
 - Kaupunkikokemusta
- Painottaa ennakoivaa tiedolla johtamista toteutuman seurannan sijaan
- Vertaa itseään valikoituihin kansainvälisiin edelläkävijäkaupunkeihin, ei vain kotimaisiin verrokkeihin

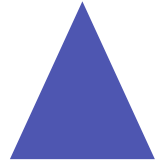
Sillanrakennus: miten pelilaudat kytketään toisiinsa

Kahden pelilaudan taktiikka on hallittua siirtymää kohti uutta kasvujärjestelmää.

Käytännössä Turku:

- Tekee näkyväksi ja kilpailueduksi kehityksen, joka ei vielä näy virallisissa tilastoissa ja vertailuissa, ja on mukana määrittämässä tulevia vertailuindikaattoreita.
- Kääntää uuden pelilaudan mittarit tarinoiksi ja perusteluiksi, jotka tukevat suoriutumista myös nykyiseen järjestelmään perustuvassa vertailussa.
- Optimoii nykyisissä vertailuissa menestymisen niin, ettei ainakaan heikennä mahdollisuuksiaan siirtyä uuteen, mikä käytännössä tarkoittaa nykyisten indikaattorien saavuttamista uusilla tavoilla, mikäli nykyiset tavat eivät enää toimi uuden kasvujärjestelmän puitteissa





Kasvun ohjauksen mekanismit

Mekanismi tarkoittaa toimintalogiikkaa, prosessia tai vaikutusketjua, jonka kautta kasvun kehityssuunta syntyy, voimistuu tai suuntautuu tietyllä tavalla. Käytännössä mekanismit ovat välineitä, joilla Turku ja sen laajempi yhteisö voivat ohjata kasvua.

Suunnat (skenaariot) ja tulevaisuuskuvat ovat seurauksia siitä, miten Turku ja sen kumppanit ovat ohjanneet tulevaisuutta vaikuttamalla olennaisiin vipupisteisiin mekanismeilla. Mekanismit voivat olla strategisia valintoja, ohjauskeinoja ja konkreettisia toimia, sekä toiminta- ja ajatusmalleja.

Osa tässä esitetyistä mekanismeista on jo nykyisin toimiviksi todettuja, kun taas osa on asiantuntija-arvioita siitä, millaiset mekanismit voivat vaikuttaa Turun kasvuun tulevaisuudessa. Osa mekanismeista on mahdollisia molempien skenaarioiden järjestelmien rajoissa, osa ei. Mekanismien tarkastelussa on painotettu niitä mekanismeja, joihin kaupungit voivat vaikuttaa tai vähintään sopeutua.

Ihmisen luomat mekanismit (joihin voi vaikuttaa):

- Taloudelliset mekanismit
- Sosiaaliset mekanismit
- Poliittiset ja institutionaaliset mekanismit
- Kulttuuriset ja arvopohjaiset mekanismit
- Teknologiset ja tiedon mekanismit
- Fyysisen kasvun mekanismit

Luontaiset mekanismit, joihin voidaan vaikuttaa mutta ei voi kontrolloida:

- Ekologiset ja planetaariset mekanismit
- Ihmisten käyttäytyminen

Esimerkkejä nykyisistä kasvun mekanismeista

Taloudelliset mekanismit	• Tonttimarkkinat, maanhankinta ja tonttien hinnoittelu • Julkisten investointien kohdentaminen strategiaan kasvualueisiin • Verotukselliset kannustimet (esim. yritys- ja rakennusverojen vaikutus sijoittumiseen) • Yrityshubien ja elinkeinoalueiden perustaminen • Kaupungin roolin vahvistaminen kasvualustana
Sosiaaliset mekanismit	• Palveluverkkojen ja koulutuksen sijoittaminen houkuttelemaan asukkaita • Asukkaiden osallistaminen kaupunkisuunnitteluun ja visiointiin • Kaupunkikulttuurin, tapahtumien ja brändin hyödyntäminen vetovoiman lisäämiseksi
Poliittiset ja institutionaaliset mekanismit	• Strategiset ohjausasiakirjat ja instrumentit, kuten pormestariohjelma ja kaupunkistrategia • Kaavoitus ja rakennuslupaprosessien ohjaus • Seudullinen yhteistyö ja koordinointi • Elinkeinopolitiikka, maanhankintapolitiikka, innovaatiopolitiikka
Kulttuuriset ja arvopohjaiset mekanismit	• Pehmeät vetovoimatekijät, kuten identiteetti, brändi, kulttuuri
Teknologiset ja tiedon mekanismit	• Digitaalisten palvelujen ja infran kehittäminen • Smart city -hankkeet • Datapohjainen kaupunkisuunnittelu (väestö- ja liikennetiedon hyödyntäminen)
Fyysisen kasvun mekanismit	• Uusien asuin- ja työpaikka-alueiden rakentaminen • Tiivistäminen ja alueiden käyttötarkoitusten muutokset • Joukkoliikenteeseen nojaavat kasvukäytävät
Ekologiset ja planetaariset mekanismit	• Kestävä maankäyttö ja tiivistäminen • Hiilineutraaliustavoitteet • Liikenneinvestointien ohjaus kestäviin kulkutapoihin • Energiatohokkuus- ja ympäristön laatutavoitteet rakentamisessa

Esimerkkejä mekanismeista



	Esimerkki mekanismista nykyisessä suunnassa (skenaario A)	Esimerkki mekanismista uudessa suunnassa (skenaario B)
Taloudelliset mekanismit	- Budjetointi ja investoinnit kiinnitetään pitkän aikavälin vaikutuksiin ja ennakkointiin, ml. Ennakointireservit, ilmiöpohjainen yhteisvaikuttava budjetointi - Hinnoittelu- ja kannustinpolitiikka - TKI- ja innovaatioalustat - Rahoitusvälineet ja puskurit: EU- ja valtion rahoitus, vihreät joukkovelkakirjat, rahastot, kassapuskureiden rakentaminen - Kasvupohjainen verokertymälogiikka - Tulospohjaiset sopimukset - Arvoon perustuvat ppp-mallit - Dynaamiset investointimekanismit, jotka tukevat monihyötyhankkeita	- Budjetointi ja investoinnit kiinnitetään elämää ylläpitävän pääoman, kuten luontopääoman sekä sosiaalisen ja inhimillisen pääoman vahvistamiseen, kiertotalouteen ja planetaariseen tilinpitoon pitkällä aikajänteellä - Paikallistaloudet ja kumppanuustaloudet, joissa kaikki kiertää ja arvo jää yhteisölle - Taloudelliset ja muut vaikutukset optimoidaan ennakkoivalla vaikutusten arvioinnilla säteilemään yhteishyvinvointia Turku laajemmin sitä ympäröiville alueille ja kytkeytyviin arvoketjuihin - Vaikuttavuusperusteinen, pitkäjänteinen budjetointi - Kiertotalouteen ja paikallistalouteen ohjaavat hankinnat - Kannusteet vähähiilisiin ja resurssiviisaisiin ratkaisuihin
Eko-sosiaaliset mekanismit	- Haittojen vähentämiseen pyrkiminen ennakkoivalla vaikutusten arvioinnilla ja lieventämishierarkian mukaisesti toimimalla (skaala: haittojen välttämisestä kompensointiin) - Julkiset hankinnat ja hiili-/luontobudjetit, sekä markkinapaikat - Keskinäisriippuvuuksien näkyväksi tekeminen - Lähipalveluverkko, monikanavaiset hyvinvointipalvelut - Elinikäinen oppiminen ja yksilön kyvykkyyden vahvistaminen - Asuntopolitiikka, kohtuuhintainen tuotanto, aluekehitysohjelmat - Koulutuksen tasa-arvo, peruskoulun laatu, toisen asteen saavutettavuus, jatkuvan oppimisen käytännöt - Lähipalveluverkko, monikanavaiset hyvinvointipalvelut, esteettömyys - Osallistaminen ja yhteiskehittäminen, asukasbudjetointi, aluefoorumit, kokeilujen yhteisluonti - Reilu siirtymä: uudelleen koulutustuki, työllisyyspalvelut ja kohdennetut siirtymäpaketit	- Vaalimisen ja hoivan sopimukset yhteisöjen, yritysten ja järjestöjen kanssa - Elinikäinen oppiminen ja yhteisön kyvykkyyden vahvistaminen - Eri lajien (yhteis)hyvinvoinnin kasvu - Lähipalveluverkko: yhdistää fyysiset ja digitaaliset palvelut - Elinikäisen oppimisen malli työelämän muutokseen - Asukaslähtöiset pilotit ja osallistuva kehittäminen “Netto-positiivinen luonto” -ehto: hankkeiden tulee lisätä luonnon pinta-alaa, laatua ja monimuotoisuutta tai ennallistaa - Strategisten painopisteiden asettaminen planetaarisista rajoista johdettuina (mm. ilmasto, biodiversiteetti, vesi, ravinteet) ja niiden sisällyttäminen ohjelmiin ja lupiin



Esimerkkejä mekanismeista



	Esimerkki mekanismista nykyisessä suunnassa (skenaario A)	Esimerkki mekanismista uudessa suunnassa (skenaario B)
Poliittiset ja institutionaaliset mekanismit	• Portaittainen päätöksenteko, joka mahdollistaa oppimisen ja suunnan korjaamisen ketterästi • Monitasohallinta ja kumppanuudet: valtion, naapurikuntien, korkeakoulujen ja yritysten kanssa solmitut sopimusmallit • Tki-panostusten, testialustojen ja osaajapolkujen vahvistaminen, kaupungin rooli mahdollistajana ja verkottajana • Teollisuuden prosessiuudistusten, puhtaan energian ja vähähiilisten materiaalien skaalautuminen; luvituksen sujuvoittaminen kilpailutekijäksi • Korkeakouluyhteistyö, jatkuvan oppimisen mallit ja kansainvälisen osaamisen houkuttelu • Joustavat, verkostomaiset ja oppivat hallintamallit, jotka mahdollistavat nopean sopeutumisen muuttuvaan kasvuun • Ilmastoriskien kartoitus, varautumissuunnitelmat, skenaario- ja stressitestaukset. • Virtaviivaisen päätöksenteon edistäminen byrokratiaa keventämällä	• Selkeä, mutta jaettu johtajuus, toimiva demokratia, instituutioiden ja kolmannen sektorin roolit ja vastuut. • Quadruple helix-yhteistyö: monitoimijayhteistyö, jossa yliajallisia, iteratiivisesti säänneltävissä olevia ja mitattavia kestäviä prosesseja • Adaptiivinen ja nettopositiivinen päätöksenteko, jossa talous, luonto ja hyvinvointi vahvistavat toisiaan • Uudet Public, Private & People –allianssit ja kaupunkimissiot, kumppanuuksista yhteisyyteen • Järjestökentän ja julkisen sektorin vahva ja pitkäjänteinen yhteistyö. • Pohjoismainen yhteistyö toisi paljon potentiaalia. • Kaupunkilaispaneelit
Kulttuuriset ja arvopohjaiset mekanismit	• Luottamuksen ja hyväksyttävyyden rakentaminen: läpinäkyvä päätöksenteko, palvelulupaukset • Yhteisöllisyyden ja kaupunkikulttuurin vahvistaminen: tapahtumat, lähidemokratia, vapaaehtoistoiminnan tuki.	• Sukupolvien väliset sopimukset • Lajien väliset sopimukset • Osallistuvan hoivan mallit: yhteisöpuutarhat, materiaalipankit ja hoivaohjelmat



Esimerkkejä mekanismeista



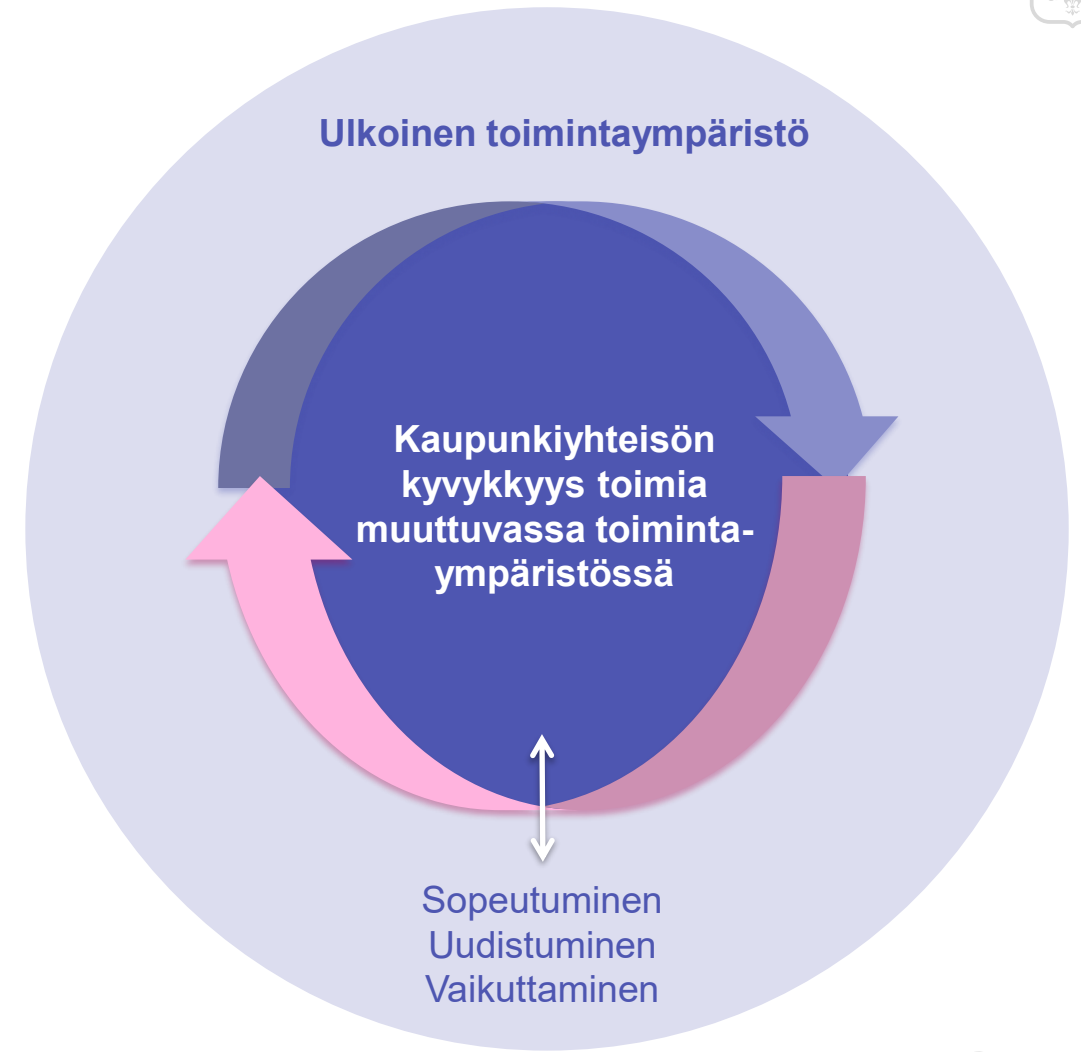
	Esimerkki mekanismista nykyisessä suunnassa (skenaario A)	Esimerkki mekanismista uudessa suunnassa (skenaario B)
Teknologiset ja tiedon mekanismit	Tiedolla johtaminen: mittaristot, tulosohjaus ja budjetointi, jotka kytkeytyvät strategiaan tavoitteisiin	• Systeeminen ja rullaava ennakointi strategisena hermostona, ristikkäis- ja monihyötyvaikutusten tunnistaminen ja seuranta, yhteinen tulevaisuuslukutaito • Yhteinen kaupunkidata-alusta ja selkeät pelisäännöt datalle • Tekoälyn hyödyntäminen suunnittelussa, palveluissa ja kohdentamisessa, "tekoäly elämän palvelijana" • Digitaalinen infra, joka tukee mittaamista ja ennakointia • Skenaariot, simulaatiot ja riskianalyysit päätösten tueksi • Avoin tieto ja läpinäkyvät mittarit kehityksen seuraamiseen • Yhteinen talous–hyvinvointi–ympäristö -tilannekuva strategiseen ohjaukseen • sukupolvivaikutusten analyysi • reflektiivinen oppiminen
Fyysisen kasvun mekanismit	• Monikeskuksisen rakenteen kehittäminen 15 minuutin kaupungin periaatteilla • Asumisen tarjonnan varmistaminen täydennysrakentamisella olemassa olevan yhdyskuntarakenteen sisällä • Olemassa olevan yhdyskuntarakenteen optimaalinen käyttö.	• Planetaaristen rajojen ja elinkaariarvioinnin integrointi kaavoitukseen, lupaprosesseihin ja rakennusohjeisiin • Luonnon saavutettavuuden parantaminen sekä heikentäminen ("luonnolle pyhitetyt paikat")



Mahdollistava toimintaympäristö

Suunnanmuutos toteutuu käytännössä silloin, kun arjen toimintaympäristö tukee uuden suunnan mukaista tekemistä ja tekee siitä kiinnostavaa, saavutettavaa ja luontevaa. Tällöin strategiset linjaukset ja päätökset kytkeytyvät suoraan siihen, miten ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot toimivat päivittäin.

Mahdollistava toimintaympäristö tarkoittaa, että **kaupungin johtaminen, rakenteet ja käytännöt ohjaavat aktiivisesti kohti uutta suuntaa**. Se synnyttää tilaa kokeiluille, rohkaisee aloitteellisuuteen ja ohjaa keskeisiä virtoja kuten rahaa, resursseja, tietoa ja aikaa tavalla joka vahvistaa uuden kasvujärjestelmän siltaa ja lopulta vakiintumista. Kun kasvun ohjauksen kyvykkyys kehittyy, myös rakenteet uudistuvat sitä tukeviksi. Tällaisessa ympäristössä muutos rakentuu yhteisenä tekemisenä. Kaupunki ja laajempi kaupunkiyhteisö osallistuvat yhdessä kehityksen suuntaamiseen ja ottavat vastuuta virtausten säätelystä, mikä edesauttaa uuden järjestelmän vakiintumista.



Mahdollistavan toimintaympäristön elementit

- Yhteinen suunta ja merkitys, selkeä ja jaettu ymmärrys siitä mitä kohti kuljetaan ja miksi. Suunta toimii kutsuna toimijuuteen ja antaa perustan omannäköisille ratkaisuille eri puolilla kaupunkia ja erilaisissa rooleissa.
- Luottamukseen perustuva johtaminen, joka jakaa vastuuta, mahdollistaa aloitteellisuuden sekä oppivan kehittämisen, ja tukee päätöksentekoa myös epävarmuudessa.
- Toimijuutta vahvistavat rakenteet ja toimintamallit, jotka madaltavat kynnystä osallistua ja toimia yhdessä, mm. keskusteleva toimintatapa
- Materiaalisten ja immateriaalisten virtausten (mm. rahan, tiedon, resurssien, osaamisen) tietoinen ohjaus, yhteensovittaminen ja suuntaaminen niin, että ne tukevat yhteistä suuntaa
- Oppiva ja kokeileva toimintakulttuuri, jossa oppiminen kytkeytyy suoraan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen mm. huolellisesti toteutettujen kokeilun ja pilottien, sekä niiden arvioinnin ja soveltamisen avulla
- Keskeiset metataidot, kuten jatkuva oppiminen, epävarmuuden sietäminen, ristiriitojen kannattelu, mahdollistava asenne ja kriittinen ajattelu
- Systeeminen lähestymistapa, joka tunnistaa asioiden väliset kytkennät ja riippuvuussuhteet
- Avoimen ja monilähteen tiedon, kokemustiedon ja hiljaisten signaalien systemaattinen hyödyntäminen. Tieto liikkuu horisontaalisesti ja vertikaalisesti ja tukee yhteisen tilannekuvan muodostumista kasvun ohjauksesta.
- Joustavat ja mukautuvat rakenteet, jotka mahdollistavat suunnan tarkentamisen ilman merkittäviä rakenteellisia uudistuksia
- Yhteisöjen ja kumppanuuksien vahva rooli osana laajempaa kaupunkiyhteisöä eli ekosysteemiä, jossa yhteistyö tuottaa enemmän kuin yksittäisten toimijoiden panos.
- Pitkän aikavälin näkymä ja monihorisonttisuus, jossa kaupunkiyhteisöllä on kyky toimia lyhyellä aikavälillä ja samalla rakentaa pitkäjänteistä muutosta

Toimenpiteitä mahdollistavan ympäristön rakentamiseen



Nykyisen suunnan virittäminen

- Kaupungin strategiset painopisteet täsmennetään uuden määritelmän mukaisiksi
- Kaupungin arvot ja visio linkitetään uuteen kasvukäsitykseen
- Poliittisen ja viranhaltijajohdon yhteinen ymmärrys uudistuvasta kasvusta rakennetaan
- Laaja arvokeskustelu käynnistetään mekanismien aidon yhdistämisen varmistamiseksi
- Kahden pelilaudan ja niiden mukaisten toimintatapojen tunnistaminen ja nimeäminen, ml. pullonkaulojen tunnistaminen
- Budjetoinnin, investointien ja hankintojen kriteerit laajennetaan uuden määritelmän mukaisiksi
- Yksittäiset prosessit kevennetään kokeilujen avulla
- Keskeiset uuden kasvun mittarit otetaan seurantaan ja niiden nykyisestä vuosijohtamisesta poikkeava logiikka tunnistetaan
- Keskeiset sidosryhmät tunnistetaan ja yhteistyötä heidän kanssaan johdetaan
- Jatkuva tilannekuva ylläpidetään, mukaan lukien ennakointi sekä asukas- ja yritystiedon kerääminen ja hyödyntäminen
- Dataa ja tekoälyä hyödynnetään tilannekuvan moninäkökulmaisuuuden sisäajossa
- Luodaan valtuuttavan kumppanuuden malli ja toteutetaan pilottina yhteishankkeita
- Monitoimijayhteistyötä luodaan iteratiivisesti säänneltävissä olevien ja mitattavien prosessien avulla
- Seudullista yhteistyötä kehitetään yhteisten virtausten säätelyn parantamiseksi

Uuden suunnan valmistelu

- Strategia muutetaan eläväksi dokumentiksi, joka sopeutuu ja ohjautuu tilannekuvaan ja seurantaan perustuen
- Kasvuun liittyvät jännitteet tunnustetaan systemaattisesti osana toimintakulttuuria, jotta näkökulmat voidaan käsitellä neutraalimmin
- Painotetaan ohjausta kaupunkisysteemin tuottaman vaikutuksen ohjaamiseen huomioiden ristikkäisvaikutukset, monihyötyvaikutukset, hyvän voimistaminen. Yhteisen kehityksen kannalta positiivisten palautekytkentöjen voimistaminen.
- Tietoinen vetäytyminen tietyistä kehityspoluista toteutetaan, mukaan lukien ei-neuvoteltavien periaatteiden määrittely ja niiden kriteeristön käyttäminen harkinnassa
- Kehitetään metataitoja, kuten kykyä johtaa ristiriitoja ja epävarmuutta, soveltaa kokeilevaa toimintatapaa, luopua kontrollista oikeassa kohtaa, esittää kysymyksiä oikeiden vastausten sijaan, maksimoida oppiminen ja luopua toiminnasta joka ei edistä tavoiteltua tulevaisuutta
- Portaittainen päätöksenteko ja oppimissilmukat otetaan osaksi toimintamallia ja ohjausta
- Kokeilevaa toimintaa laajennetaan ja hyväksytään ”hallitut poikkeamat” uudistumisen edellytyksenä
- Kaupunkitason arvo- ja vaikutustase laaditaan aloittaen laatimalla hankkeille kevyt arvo- ja vaikutusmatriisi, joka tunnistaa nettohyödyn koko kaupungille
- Kaupungin tulevaisuuskyvykkyyttä kasvatetaan mm. ennakointitiedon systemaattisella hyödyntämisellä sekä tuomalla ennakointi päätöksentekoon elimellisesti, käsitellen tavoiteltavia ja vaihtoehtoisia tulevaisuuksia sekä niihin liittyviä vaihtoehtoja, ja tehdään näin näkyväksi mahdollisuudet, riskit ja kehittämistarpeet
- Kykyä muuttaa suuntaa nopeasti epävarmuudessa vahvistetaan
- Hiljaista tietoa ja rajapintatietoa hyödynnetään systemaattisesti
- Vastuu ja valta jaetaan aidosti toimijoiden kesken ja kollektiivista omistajuutta kasvatetaan
- Kaupungin rooli muutetaan toimeenpanijasta aktiiviseksi alustaksi ja mahdollistavaksi toimintaympäristöksi
- Toimijoiden systemaattinen rooli kaupungin suunnan ketterässä ohjauksessa otetaan käyttöön



Miten hyödyntää kasvukonseptia?



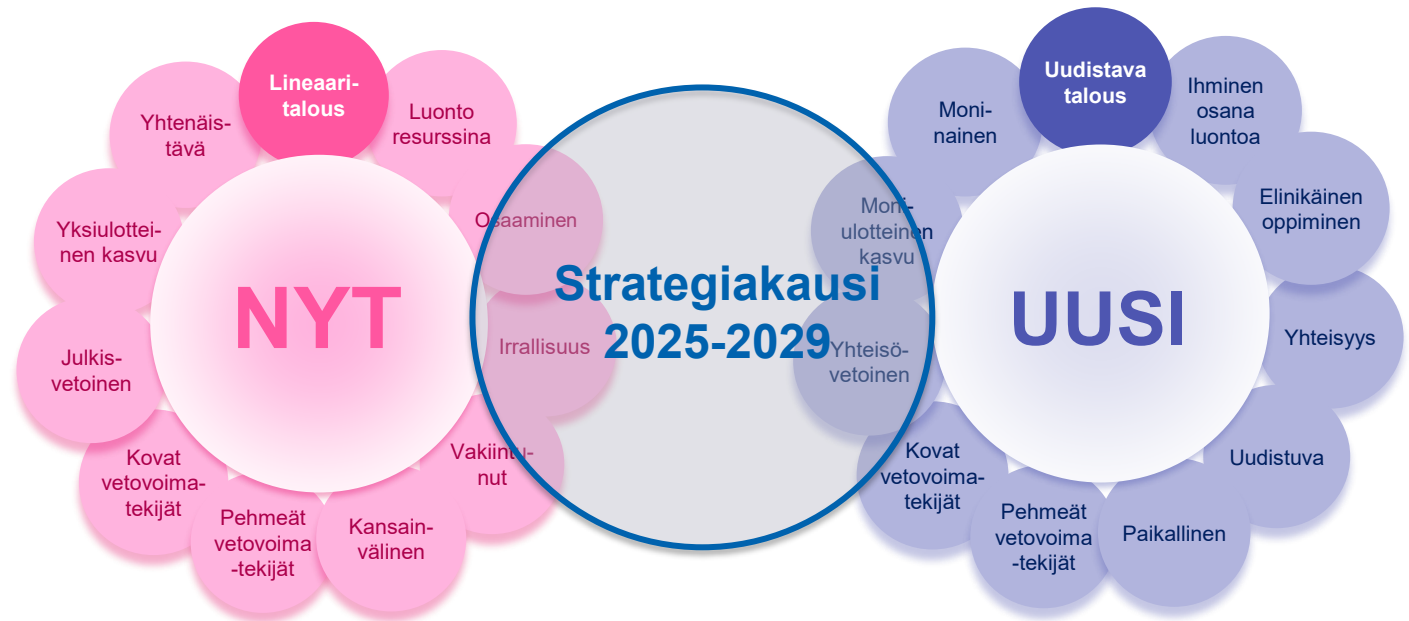
Kasvun uuden määritelmän käyttöönotto on evoluutio



Ei ole realistista olettaa, että Turku voisi toimia uuden kasvun määritelmän mukaisesti täysimääräisesti jo tulevilla strategiakaudella. Uusi kasvujärjestelmä on evoluutio, joka muuttaa vähitellen ajattelumalleja, johtamisen käytäntöjä ja resurssien kohdentamista. Kasvu ei ole helppo eikä yksiselitteinen käsite, ja siksi on hyväksyttävä että uusi määritelmä on käsitteellisesti vaativa eikä tarjoa yksinkertaisia ratkaisuja.

Juuri tästä syystä tuleva strategiakausi on kuitenkin ratkaiseva: sen aikana on mahdollista ja tarpeellista ottaa ensimmäiset askeleet kohti laajempaa kasvukäsitystä. Kahden pelilaudan taktikka mahdollistaa etenemisen hallitusti ilman, että kaupunki riskeeraa toiminta- tai rahoituskykynsä nykyisessä järjestelmässä. Historia osoittaa, että kasvu ei ole pysyvää eikä lineaarista, vaan sen muodot ja suunnat muuttuvat ajassa. Kaupungin on siksi kyettävä mukauttamaan suuntaansa toimintaympäristön muutosten mukaan tai vaihtoehtoisesti hyväksyttävä, että muutos tapahtuu joka tapauksessa ulkoisten vaikutusten kautta.

Ennakoiva ja aktiivinen ote antaa Turulle mahdollisuuden olla muutoksen kohteen sijaan sen määrittelijä ja hyödyntäjä omista lähtökohdistaan. Näistä lähtökohdista seuraavat suositukset keskittyvät siihen, miten Turku voi tulevilla strategiakaudella rakentaa edellytyksiä uuden kasvun mukaiselle toiminnalle.



Suosituksat seuraaviin askeliin

- Ensimmäinen askel on hyväksyä, että on välttämätöntä että kasvu moninaistuu, sen sisältämä jännitteisyys lisääntyy ja että eri kasvun muotoja ohjaavat erilaiset mekanismit tulee yhteensovittaa. Siksi se myös edellyttää **laajaa arvokeskustelua**.
- **Kasvu on kiinnitettävä kaupunkistrategiaan**, sillä strategian keskipitkä aikajänne on kriittinen uuden määritelmän käyttöönoton valmistelussa.
- Kasvun uusi määritelmä koskee koko kaupunkia, minkä seurauksena se poikkileikkaa kaikkia palvelualueita ja edellyttää **yhteisvaikuttavaa johtamista**.
- Seuraavassa vaiheessa on keskeistä tunnistaa, **mitkä ovat erilaiset tavat tukea uusia kasvun suuntia** ja onko kasvun uudessa määritelmässä jotain teemoja, joiden ympärille kaivataan erityisesti tukea.
- Kasvun **mittarien tulee olla jaettu** kaupungin ja sen strategisten kumppaneiden välillä, jotta ne ohjaavat aidosti yhteistä tekemistä.
- Kasvun mittaristoa tulee laajentaa jo tällä strategiakaudella. Kasvun mittareita lisätään aluksi rajatusti, minkä jälkeen niitä ryhmitellään ja indeksoidaan hallittavaksi kokonaisuudeksi. Mittarien määrä ei voi kasvaa määritelmän laajuuden mukaisesti, **keskeistä on seurata kasvun eri näköaloja kattavasti**, jotta ennakoiva toimintatapa mahdollistuu.
- **Kasvun uudelleenmäärittelyn on näyttävä kaupungin resursseissa:** Uusi kasvutulkinta on kytkettävä vuosisuunnitteluun ja resurssien kohdentamiseen, ensisijaisesti olemassa olevia painotuksia muuttamalla.
- Nykyinen järjestelmä sitoo kaupunkia vahvasti vanhaan kasvun määritelmää mm. sääntelyn, kaupunkien vertailtavuuden ja rahoituskriteerien näkökulmasta. Tämä edellyttää siirtymävaiheessa muutoksen edistämistä nykyisen määritelmän ehdoilla, koska **järjestelmä ei vielä tunnista uutta kasvua**.
- **Kahden pelilaudan taktiikka on välttämätön**. Kaupungin on toimittava yhtä aikaa nykyisen kasvumallin puitteissa ja rakennettava uutta, jotta tavoiteltu tulevaisuus ja kasvun uusi aikakausi eivät siirry nykyistä kauemmaksi horisonttiin.
- **Kahden pelilaudan taktiikka on täsmennettävä yhdessä luottamushenkilöiden kanssa**. Tarvitaan yhteinen ymmärrys siitä, missä tilanteissa toimitaan vanhalla logiikalla ja missä tulee tehdä uuden järjestelmän mukaisia valintoja (ns. muutoksen nivelkohdat).
- Turku on jo edennyt kohti uuden järjestelmän mukaista toimintaa **”Uuden Turun” yhteisvaikuttavan toimintamallin** myötä, mikä antaa vahvan pohjan jatkokehitykselle.
- **Uudelleenkehystys** mahdollistaa paljon nykyjärjestelmässä. Kasvun käsitteen säilyttäminen mutta sen sisällön muuttaminen on keskeinen johtamisen taito.
- Uuden järjestelmän riskien tunnistaminen, ennakointi ja minimointi, esim. rahoituksen järjestäminen (mallit ovat uusia, investointikyky ja mandaatti matala) ja vihreä gentrifikaatio.

Miksi Turun on mahdollista olla edelläkävijä kasvun määrittelijänä?

- Turulla on rikas historiallinen kehityskulku, jossa on paljon kerroksia joiden varaan rakentaa.
- Kaupungin johtamisen rakenteet Uuden Turun johtamis- ja toimintamallin kehittämistyössä mahdollistavat uuden kasvun johtamisen.
- Turku on itse kasvun tekijä, mutta myös osa kasvukäytävää, läntisen Suomen keskeinen hub ja kurottaa suomalaisista kaupungeista eniten kohti länttä.
- Turulla on vahva kokemus maahanmuutosta ja edelleen paljon maahanmuuttoa, mikä on väestönkasvun näkökulmasta dynaamisin osatekijä.
- Turku toteuttaa kunnianhimoista ja laajalle verkottunutta ilmasto-, luonto- ja hyvinvointityötä.



Samat asiat voivat olla myös kasvun rajoitteita, jos näitä tekijöitä ei pystytä hyödyntämään tai toteuttamaan oikein.



Keskeiset lähteet

Alla on listattu hankkeessa hyödynnetyt keskeiset lähteet, jotka ovat merkittävien tietoperusta yhdessä haastattelujen, Delfoi-prosessin, Sitran yhteiskehittämispäivien sekä Turun kaupunkistrategiaan ja sen valmisteluun liittyvän tietopohjan kanssa.

Dark Matter Labs (2024). [A New Economy for Europe's Built Environment](#)

Dufva, M. (2020): [Megatrendit 2020](#). Sitra

Guldager Jensen, K. & Hill-Hansen, D. (2023). **Doughnut for Urban Development – A Manual**. Danish Architectural Press

Hakoniemi E., Neuvonen A., Jousilahti J. & Kilpi J. (2025). [Tuomittu kasvamaan?](#) Talouskasvuun liitetyt odotukset **menneestä tulevaan**. Sitra, Demos Helsinki

Hellström, E. (2023). [Kohti uusintavaa taloutta](#). Sitra

Hellström, E., Kiiski-Kataja, E. & Dufva, M. (2025). [Ennakointikatsaus: Talous murrosten ajassa](#). Sitra

Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General (2023). [Global Sustainable Development Report 2023: Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development](#). United Nations, New York

Jackson, T. (2011). **Hyvinvointia ilman kasvua – Rajallisen planeetan taloustiede**. HS Kirjat

Salonen, A., Kurenlahti, M. & Jaaksi, A. (2021). **Rakkautta ja valoa – tie hyvään tulevaisuuteen**. Jyväskylä: Docendo

Valtioneuvosto (2025). [Tulevaisuusselonteon 1. osa : Strateginen toimintaympäristöanalyysi sekä skenaarioita vuoteen 2045](#). Valtioneuvoston julkaisuja 2025:82

Valtioneuvosto (2024). [Tulevaisuusselonteon 1. osan strateginen toimintaympäristöanalyysi](#). Valtioneuvoston julkaisuja 2024:54

