

# Avoin päätöksentekokäytäntö voisi parantaa tiedon hyödyntämistä

JOUNI T. TUOMISTO & MIKKO POHJOLA & PASI POHJOLA

## Johdanto

Viime aikoina on nähty useita esimerkkejä, joissa päätösvalmistelu on selkeästi epäonnistunut asiaan kohdistetuista suurista odotuksista ja panostuksista huolimatta. Tällaisia ovat muun muassa tuoreet kunta- ja sote-uudistus kotimaasta tai kansainväliset ilmastoneuvottelut. Epäonnistumisen syitä ovat olleet muun muassa päätösvalmistelun kiire, (piilo)rajoitteet ja tutkijoiden nihkeys poliittiseen keskusteluun. Nämä ovat estäneet johdonmukaisen, ajantasaisen tilannekuvan saavuttamisen ja johtaneet huonoon tai poukkoilevaan päätöksentekoon. Yhteistä kaikille esimerkeille on, että olemassa ja saatavilla olevaa tietoa ja asiantuntemusta ei ole onnistuttu hyödyntämään päätöksenteossa. Tämän vuoksi jotkut asiantuntijat ja kansalaiset ovat kritisoineet tehtyjä päätöksiä tiukasti ja monilta osin perustellusti.

Tietoon pohjautuvan päätöksenteon mahdollisuudet on tunnustettu laajasti, ja sitä voidaan pitää megatrendinä niin Suomessa kuin muissakin länsimaissa. Hallitusohjelmaan on kirjattu tavoitteeksi ympäristöä ja terveyttä koskevan tiedon käyttö kaikessa päätöksenteossa (Hallitusohjelma 2011). Kokonaisarkkitehtuuri, tietoon ja käytäntöihin paneutuva johtamisjärjestelmä, on käyttöönottoaiheessa suomalaisessa hallinnossa. Tutkimuslaitosuudistus pyrkii parantamaan tutkimustoiminnan kykyä vastata yhteiskunnallisiin tarpeisiin (Lankinen & al. 2012). Avoimen hallinnon hankkeet kehittävät tiedonkulkua viranomaisen ja kansalaisen välillä (Valtioneuvosto 2013). Pyrkimys parantaa tiedon käyttöä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa on siis ilmeinen, mutta hyviä tutkimukseen pohjautuvia toteutusratkaisuja tarvitaan. Tässä artikkelissa pureudumme kysymykseen tarkemmin.

Tietoon pohjautuvan päätöksenteon haasteet

liittyvät erityisesti päätöksentekijöiden sekä päätösprosessien kykyyn hyödyntää olemassa ja saatavilla olevaa tietoa. Käytännössä tämä näyttäytyy niin päättäjien tyytymättömyytenä tiedon käytettävyyden suhteen kuin tutkijoiden tyytymättömyytenä tiedon käytön suhteen. Myös oma kokemuksemme sekä jotkin tapauskuvaukset (Tuomisto 2013) osoittavat, että tiedon heikko sovellettavuus on tyyppinen pullonkaula päätösvalmistelussa ja päätöksenteossa. Tilanteen parantamiseksi on esitetty muun muassa, että tieteellisten arviointien politiikkarelevanssia pitää lisätä (Perrings & al. 2011), ja niissä pitäisi paremmin huomioida päätöksenteon todellisuus ja tarpeet sekä ei-tieteellinen ns. paikallinen tieto (Briggs & Knight 2012; Hulme & al. 2011). Valtioneuvoston kanslian kehittämishanke politiikkatoimien vaikuttavuusarvioinnin parantamisesta (POVI) on myös tunnistanut useita tiedon hyödyntämiseen liittyviä haasteita ja suosittelee järjestelmällistä politiikan tarpeiden ja tutkimustiedon jäsentämistä yli laajojen asiakokonaisuuksien (Valtioneuvoston kanslia 2011).

## Päättäjien tiedonkäyttökykyä on tuettava

Tiedon politiikkavaikuttavuuden kannalta keskeisiä ovat kuitenkin myös päättäjien kyky ja valmiudet käyttää tietoa päätöksenteon tukena (Lankinen & al. 2012; Junnila 2012). Tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa ei kuitenkaan ole tutkimuksessa paljontaan kiinnitetty huomiota, vaan tiedon ja päätöksenteon tarkastelut ovat pääasiassa keskittyneet tiedon tuotantoon (Jones 2009). Tuoreessa ympäristöterveysarviointia koskevassa tutkimuksessa onkin esitetty, että tiedon vaikuttavuuden pullonkaulana ovat nimenomaisesti päätöksenteon tietokäytännöt (Pohjola 2013). Vaikuttava tietoon pohjautuva päätök-

senteko siten edellyttää moninäkökulmaista, perusteltua ja käytännöllistä tiedon tuotantoa sekä tiedon tehokasta hyödyntämistä.

Laajaa näkemystä ja tietämystä sekä tieteestä että arvoista tarvitaan etenkin ympäristöä ja terveyttä koskevassa päätöksenteossa. Niitä pidetään yleisesti tärkeinä aiheina, mutta ne hukkuvat helposti talous-, työllisyys-, valta- ja muiden intressien alle, jos tarpeellinen tieto ja kokonaisnäkemys ei ole päättäjän hallussa. Ilmastonmuutos, lajiston köyhtyminen ja polttoprosessien pienhiukkaset ovat esimerkkejä tärkeistä ja laajalle levinneistä ongelmista, jotka liittyvät lukuisiin päätöksiin mutta harvoin hallitsevat niitä. Toisaalta alueiden käytön suunnittelu on esimerkki päätöksenteosta, jolla voidaan vaikuttaa samanaikaisesti mm. asukkaiden arkipäiväisen elinympäristön tilaan, ympäristöstä välittyvään haitta-ainealtistukseen, arkiliikunnan määrään sekä viihtyvyyteen.

Tuoreessa ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköiden toimintaa ja tarpeita kartoittaneessa kyselytutkimuksessa todettiin päätöksiin vaikuttamisen edellyttävän niin osaamista, työkaluja kuin oikeanlaisia toimintamallejakin (Tuomisto & al. 2013).

### Sisällön ja hyödyntämisen näkökulmat

Miten työskentely tiedon tuottamisen ja käytämisen rajapinnassa sitten pitäisi toteuttaa hyvien päätösten aikaansaamiseksi? Tarkastelemme asiaa yksittäisen toimijan tai osallistujan näkökulmasta, koska keskeiset periaatteet ja käytännöt ovat samat, olipa tuo osallistuja valmisteleva virkamies, luottamusmies, asiantuntija tai kansalainen. Osallistujalle on tärkeää nähdä olemassa ja saatavilla olevan tiedon merkitys päätöksen kannalta. Ydinasiat kuuluvat johonkin seuraavista kolmesta luokasta ja vastaavat niiden kysymyksiin:

**Päätökset:** mitä päätös- ja toimintavaihtoehtoja on olemassa ja valittavissa?

**Syyt:** mitä ovat ja miten vaikuttavat ne tekijät, jotka muuttuvat päätösten seurauksena ja jotka saavat aikaan (tai estävät) toivottuja vaikutuksia?

**Vaikutukset:** mitä vaikutuksia halutaan tai ei haluta tapahtuvan, eli mitkä ovat niitä tavoitteita, joilla on päätöksentekoon osallistuvilla arvoa?

Nämä kolme kysymystä ohjaavat työtä kaikissa vaiheissa, erityisesti jo silloin kun vasta ollaan jäsentämässä toimintatarpeita ja tavoitteita. Ne eivät siis ole peräkkäisiä työvaiheita vaan jatkuvasti käytettävää ohjenuoraa. Päätökset, syyt ja vai-

kutukset kuvaavat syysuhteiden verkostoa, jonka ymmärtäminen on tarpeen rationaaliselle päätöksenteolle. Mainitut kolme kysymystä auttavat ymmärtämään tuota verkostoa ja siten ohjaamaan keskusteluja ja seuloamaan päätöksen kannalta olennaiset asiat laajoistakin aineistoista.

Nämä kysymykset keskittyvät sisältöön eli siihen, mitä päätöstilanteissa tulisi tietää ja miksi. Kuitenkin ihmiset tuntuvat luonnostaan kiinnostavan paljon huomiota valtarakenteisiin, henkilösuhteisiin ja päätöksenteon prosesseihin. Nämä toiminnanohjaukseen liittyvät seikatkaan eivät ole merkityksellisiä, mutta ne eivät auta päätöksentekoa ellei kolmeen keskeiseen kysymykseen ole vastattu. Tarvitaan siis menetelmä, joka painottuu sisällöllisiin asioihin mutta huomioi myös päätösprosessin seurannan ja ohjauksen.

Toiminnanohjauksen näkökulmaa kannattaa tarkastella kahden uuden kysymyksen valossa:

**Saaminen:** miten saan kaiken tarvitsemani tiedon?

**Jakaminen:** miten jaan kaiken tietoni kaikille tarvitsijoille?

Tiedon saamiseen ja jakamiseen liittyvät vastaukset kertovat varsin suoraviivaisesti, hyödynnettäänkö päätösvalmistelussa tietoa tehokkaasti vai ei. Yleensä ne myös antavat osviittaa vaihtoehtoisesta toimintatavasta: tieto voidaan jakaa sähköisesti mieluummin kuin paperilla, nettisivulla mieluummin kuin sähköpostilla ja tausta-aineistoinen mieluummin kuin vain tiivistelminä.

Nämä kaksi näkökulmaa, sisällöllisyys ja hyödynnettävyys, ovat olleet keskiössä, kun THL:n Ympäristöterveyden osastolla on kehitetty ympäristön terveysvaikutusten arviointia 2000-luvun alusta lähtien. Työ on tuottanut erilaisia katsauksia (Pohjola 2013a; Pohjola & al. 2012b), osamenetelmiä (Pohjola & al. 2013a), menetelmätestausta (Sandström & al. tulossa; Pohjola & al. 2012a) sekä työtilojen ja työkalujen kuvauksia (Opasnet 2013). Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamassa hankkeessa työ on laajentunut koskemaan sellaista päätöksentekoa, jossa ympäristöterveyden näkökulma on tärkeä (Pohjola & al. 2012b). Kehitettyä menetelmää kutsutaan *avoimeksi päätöksentekokäytännöksi*. Menetelmää on kehitetty tiiviissä yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan käytäntöjä kehittävän ja jalkauttavan Innokylän kanssa (Innokylä 2013). Siten avoimen päätöksentekokäytännön ja Innokylän periaatteet ovat varsin samanlaiset, ja toimintatavat tukevat toisiaan.

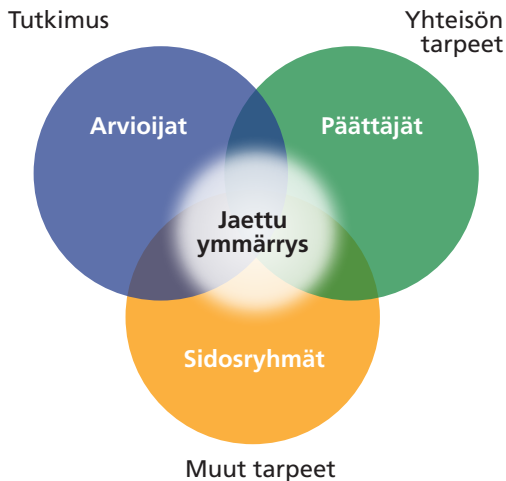
Seuraavassa esittelemme avoimen päätöksentekokäytännön periaatteet ja niistä johtuvia vaatimuksia tietoon perustuvan päätöksenteon prosesseille. Periaatteiden esittelyn tueksi otamme esimerkkejä kolmesta ympäristö- ja terveysvaikutusten arvioinnin tai niihin liittyvän päätöksenteon tapauksesta. Tarkastelemme toimintamallin käyttöä, sen tarvitsemaa tukea ja suhdetta nykykäytäntöihin tietoa hyödyntävässä päätöksenteossa. Pyrkimyksenämme on näyttää suuntaa kohti POVI-hankkeenkin tavoittelemaa laajempaa toimintatapojen muutosta, jolla vahvistetaan tiedon järjestelmällistä käyttöä poliittisen päätöksenteon tukena.

## Avoin päätöksentekokäytäntö

*Avoin päätöksentekokäytäntö* tarkoittaa johdonmukaista toimintamallien ja työkalujen kokoelmaa, joka tukee ja edistää tiedon käyttöä monenlaisessa päätöksenteossa. Käytäntö on kehitetty Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Ympäristöterveyden osastolla ajatellen mm. ympäristöterveysvaikutusten huomiointia kunnallisessa ja alueellisessa päätöksenteossa. Tällaisia ovat esimerkiksi alueiden käytön suunnittelu ja ympäristö-, vesi-, rakennus- ym. luvitus. Avoin päätöksentekokäytäntö kuitenkin pyrkii olemaan yleiskäyttöinen ja ottamaan mukaan tarkasteluun kaikki olennaiset aiheet. Käytännön keskeisiä sisältöjä ja toimintamalleja sekä niiden testaamista kuntapäätöksenteossa on kuvattu yksityiskohtaisesti internet-sivuilla (Pohjola & al. 2013b; Pohjola & Tuomisto 2013; Tuomisto & Pohjola 2013).

Avoimen päätöksentekokäytännön tarkoituksena on edesauttaa tiedon (ml. tutkimustiedon, ns. paikallisen tiedon, arvojen ja mielipiteiden) kysynnän sekä siihen vastaavan tiedon tarjonnan kohtaamista. Siten se edistää eri toimijoiden ja näkökulmien välisen jaetun ymmärryksen syntymistä ja sen mukaisten päätösten toteutumista (kuvio 1). Jaetulla ymmärryksellä tarkoitetaan tässä tilannetta, jossa on yhteisesti kuvattu, mitä näkemyksiä kyseessä olevasta asiasta vallitsee, mistä ollaan erimielisiä ja miksi. Jaettu ymmärrys ei siis tavoittele konsensusta vaan toisten osallistujien perustelujen ymmärtämistä.

Avoin päätöksentekokäytäntö perustuu kauden periaatteen noudattamiseen. Painopiste periaatteiden soveltamisessa on erityisesti päätösvalmistelussa, vaikka tarkastelussa onkin koko pro-



*Kuvio 1. Avoin päätöksentekokäytäntö pyrkii eri toimijoiden ja näkökulmien väliseen jaettuun ymmärrykseen ja sen mukaisten päätösten toteuttamiseen.*

sessi valmistelusta päättämiseen, täytäntöönpanoon ja seurauksiin asti. Nämä periaatteet ovat kiteytymä usean vuoden pohdinnoista ja työskentelystä vaikutusarvioinnin ja päätösten parissa.

### Tavoitteellisuus

Valmistelua ja päätöksentekoa ohjataan julkilausuttujen päätöksenteon tavoitteiden mukaan, joista myös tietotarpeet määräytyvät. Siksi päättäjät on osallistettava valmisteluprosessiin ja tavoitteiden määrittelyyn. Muillekin osallisille voidaan tarjota tätä tai ainakin mahdollisuus tavoitteiden kyseenalaistamiseen. Valmistelun osana tehdään vaikutusarviointeja, jotka vastaavat tietotarpeeseen. Arvioinnissa tunnistetaan ja tarkastellaan erilaisia päätösvaihtoehtoja ja arvioidaan niihin liittyviä vaikutuksia.

Esimerkkinä tästä on THL:ssä ilmastopolitiikkahankkeen osana tehty vaikutusarviointi Kuopion kaukolämmön polttoainevaihtoehtoista (Niittynen & al. 2013). Harkittavana oli nykyisen päälähteen eli turpeen korvaaminen osittain puuperäisellä polttoaineella. Tavoitteena oli selvittää vaikutuksia toisaalta kasvihuonekaasupäästöihin ja toisaalta pienhiukkaspäästöjen kautta terveysvaikutuksiin. Kysymys nousi tarpeesta selvittää, millä keinoilla on mahdollista saavuttaa Kuopion kaupunginvaltuuston vuonna 2009 asettama tavoite vähentää kaupungin kasvihuone-

nekaasupäästöjä 40 prosenttia vuosina 1990–2020. Vaikutusarvioinnin toteuttaminen oli varsin suoraviivaista, koska kysymyksenasettelu ja siihen johtanut tietotarve oli niin selkeä. Tavoite vähentää kasvihuonekaasupäästöjä ja ainakin olla lisäämättä pienhiukkaspäästöjä sai laajan hyväksynnän osallisilta.

### Syysuhteiden kuvaus

Päätöksiin liittyvät ilmiöt kuvataan syy-seuraussuhteiden avulla. Syysuhteiden mukaista rakennetta käytetään vaikutusarviointien perustana. Vaikutusarvioinnin olennainen tehtävä onkin kuvata, minkälaisia vaikutuksia eri päätösvaihtoehtoilta näyttää olevan syysuhteita koskevan tiedon perusteella. Tässä vaiheessa asiantuntijoiden rooli korostuu.

Tätä periaatetta sovellettiin THL:ssä öljy-yhtiön aloitteesta tehdyssä vaikutusarvioinnissa biodieselin eri raaka-aineiden vaikutuksista (Sandström & al. tulossa). Biodiesel-arvioinnissa tarkasteltavat tekijät kuvattiin syysuhteiden verkostona, joka toimii tiedonkeruutyön jäsentäjänä, laskentamallin runkona ja tulosten viestinnän apuvälineenä.

### Kohteellisuus

Työskentelyn kohteena on vaikutusarviointi, jonka avulla tietotarpeen mukainen tieto kerätään ja välitetään päätöksentekoon. Yleensä se toteutetaan verkkosivustona ja työstetään joukkoistamalla yhteiskirjoittamisen keinoin. Osallistujat ja työt organisoidaan asioiden ympärille, ei organisaatioiden tai prosessien.

Biodiesel-arvioinnissa kohteellisuus toteutettiin siten, että koko arviointi tehtiin verkkotyötila Opasnetissa, johon kaikilla oli pääsy. Opiskelijoita värvättiin tiedonkeruutyöhön, ja he pystyivät varsin itsenäisesti keräämään erilaista tietoa nähdessään suoraan verkkotyötilasta, mitä tietoa on jo kerätty ja mitä vielä puuttuu. Työ oli siis mahdollista pilkkoa pieniin osiin, joita joukko ihmisiä itseorganisoituvasti toteutti.

### Avoimuus

Ketään ei suljeta valmistelun ulkopuolelle ilman erityistä, painavaa syytä. Esimerkiksi vandalismi on tällainen, mutta sekin on julkisesti perusteltava. Kaikki saavat vapaasti tuoda esiin tärkeäksi katsomiaan tietoja, ja kaikki tuotettu aineisto jaetaan kaikille vapaasti käytettäväksi. Avoimuus on väistämätön seuraus muiden periaatteiden nou-

dattamisesta: kenellä tahansa voi olla hyödyllistä tietoa, arvokkaita mielipiteitä tai osuvaa kritiikkiä. Prosessi pidetään hallinnassa ylläpitämällä sääntöjä siitä, millaisia tuotoksia osallistujilta hyväksytään (ks. kritiikki alempana).

Avoimuus oli avaintekijä, kun Kuopiossa toteutettiin Puijon metsienhoitosuunnitelman valmistelu laajasti kansalaisia ja eri sidosryhmiä kuullen (Pohjola & al. 2012a). Työn aikana järjestettiin useita tapaamisia ja laaja kansalaiskysely. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että kaikki saivat osallistua. Kyselyn avulla tavoiteltiin näkemyksiä tavallisilta kansalaisilta, jotka eivät olleet muutoin mukana prosessissa. Myös biodiesel-arvioinnissa osallistuminen oli avointa, joskin eri tavalla: aktiivisten osallistujien joukko oli suppeampi, mutta toimintatavat olisivat sallineet laajemmankin joukon ja ulkopuoliset osallistujat. Tällainen avoimuuden salliminen ei tuottanut lisätyötä. Avoimuus ei siis sinänsä välttämättä edellytä suuria ponnistuksia.

### Kritiikki

Pyritään perusteettoman ja epäolennaisen tiedon sekä huonojen ideoiden ja päätösvaihtojen hylkäämiseen. Lähtökohtaisesti väittämiä pidetään mahdollisesti tosina ja päätösvaihtoehtoja mahdollisesti hyvinä kunnes toisin osoitetaan. Vääräksi osoittaminen eli falsifikaatio onkin olennainen osa työtä. Se on tehokkaampaa kuin asioiden tosiksi tai hyväiksi todistaminen, joka usein onkin mahdotonta. Väittämiä ja argumentteja tarkastellaan, eli joko hyväksytään toistaiseksi tai hylätään, kahden kriteerin perusteella: asiaankuuluvuuden (relevanssi) ja todenmukaisuuden (evidenssi). Osallistujien on siis paitsi tuotava tietonsa julki myös perusteltava ja puolustettava väittämiään. Periaate ohjaa epävarmuuden huomioimiseen ja todennäköisyyksien käyttöön.

Puijon metsienhoitosuunnitelmaa työstettäessä luonnonsuojelujärjestöt kokivat, että kaikki neljä keskustelussa ollutta vaihtoehtoa olivat liian tehometsätaloushenkisiä, ja jättivät eriävän mielipiteen. Tämä puolestaan aiheutti närää viranomaisissa. Näkemykset olivat tulleet prosessin aikana esille, mutta kritiikki liian suppeasta vaihtoehtokirjosta ei johtanut keskustelun laajentamiseen. Ei ollut siis riittävästi yhteenvetämisen taitoa kritiikin käsittelyyn eikä sopivaa tiedonjälöstämisen rajapintaa (*interactional expertise*, ks. myöhemmin).

## Uusiokäyttö

Päätösvalmistelun tiedot ja aineistot tuotetaan siten, että ne ovat hyvin hyödynnettävissä myös muissa päätöstilanteissa. Siksi tiedon tulee rakentua modulaarisesti, eli se voitava pilkkua itsenäisiin osiin, jotka ovat liitettävissä uusiin osiin. Tiedot kuvataan aina samalla rakenteella eli aiheen rajaavana kysymyksenä, siihen annettavana vastauksena ja tarvittavina perusteluina. Tämä rakenne helpottaa osien ja arviointien tulkintaa ja tuottamista ja edistää siten osaltaan tiedon uusiokäyttöä.

Uusiokäytössä hyödynnetään aktiivisesti valmiita tietopalasia ja avointa dataa. Perinteisesti ihmisillä ja ryhmillä on taipumus omaa työtä helpottaakseen räätälöidä omat tietovarastonsa. Tällöin tiedot eivät ole käytössä tai edes käytökelpoisia muille ja muissa tilanteissa. Nyt tietotekniikan kehitys (johon avoin päätöksentekokäytäntökin olennaisesti nojaa) mahdollistaa uusiokäytön ja auttaa luopumaan tiedon ja päätöksenteon yhden putken mallista ja siirtymään monen tietokanavan ja monen tietotuotteen malliin.

Uusiokäytön periaatetta sovellettiin mm. Kuopion kaukolämpötapauksessa päästöjen ja terveysvaikutusten laskemiseen. Käytetty malli perustuu toisaalta tapauskohtaiseen tietoon voimallaitoksen tehosta ja polttoainejakaumasta ja toisaalta yleistettävään tietoon erilaisten polttoainneiden ja -prosessien ominaispäästöistä, yksikköpäästön aiheuttamasta altistuksesta suomalaisessa väestössä, vaikutuksen annosvasteesta sekä väestön määrästä ja sijainnista Suomessa. Mallia voi käyttää suoraan verkosta muihin voimallaitoksiin päivittämällä tapauskohtaiset tiedot.

## Avoimen päätöksentekokäytännön soveltaminen

Edellä esitetyt periaatteet luovat perustan avoimelle päätöksentekokäytännölle ja asettavat vaatimuksia käytännön toiminnalle. Päättäjän, asiantuntijan, kansalaisen tai muun päätösprosessiin osallistuvan ihmisen rooli on tuoda omat tietonsa ja näkemyksensä julki. Avoimen päätöksentekokäytännön rooli puolestaan on auttaa osallistujia vastaamaan kysymykseen: mitä meidän yhteisönä pitäisi oppia siitä, mitä sinulla on kerrottavana?

Monet avoimen päätöksentekokäytännön osat painottuvat päätösvalmisteluun eli tiedon han-

kintaan ja sen vuorovaikutukseen päättämisen kanssa (kuvio 2). Avoin päätöksentekokäytäntö ottaa kuitenkin kokonaisvaltaisen näkökulman päätösten valmistelusta niiden seurauksiin. Sen mukainen päätöksenteon hallinta voi siten sisältää muitakin menetelmiä esimerkiksi päätöksenteon, toimeenpanon tai vaikutusten toteutukseen tai seurantaan, vaikka niitä ei erityisesti avoimen päätöksentekokäytännön osina tarjottaisikaan. Avoimen päätöksentekokäytännön mukainen toiminta voidaan jakaa neljään osaan.

### Tahdonilmaisu

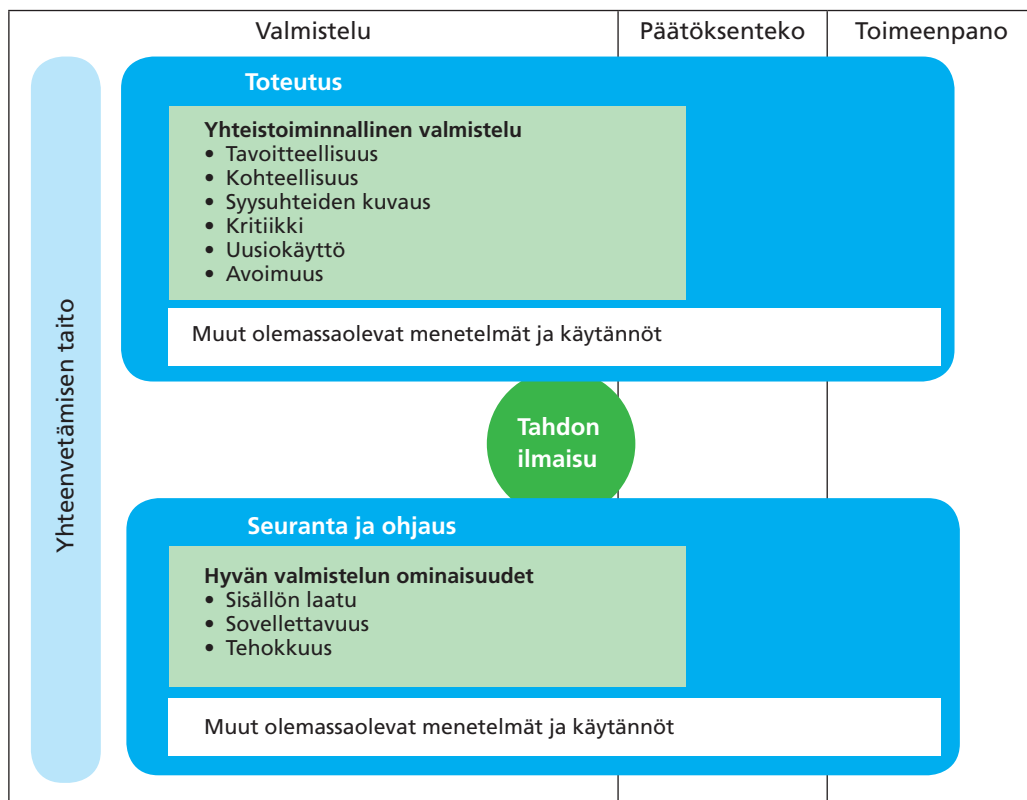
Päätöksenteon tarkoitus ja tavoitteet julkistetaan ja koko päätösprosessi (pätösvalmistelu, päättäminen, toimeenpano ja vaikutusten seuranta) toteutetaan läpinäkyvästi tavoitteisiin peilaten (vrt. tavoitteellisuuden periaate). Avoin päätöksentekokäytäntö alkaa päättäjän tavoitteiden tunnistamisella, kuvaamisella ja avoimella julkistamisella. Tahdonilmaisu voi myöhemmin päivittää, jos parantunut ymmärrys antaa aiheita. Ihannetilanteessa kuka tahansa voi peilata prosessia eri vaiheissa asetettuihin tavoitteisiin. Läpinäkyvyys luo mahdollisuuksia vaikuttamiseen perustelluin väittein. Kyse on ensisijaisesti päättäjien asennoitumisesta ja sitoutumisesta läpinäkyvään toimintaan. Se voi olla vaikeaa; vastaan tulee monta hankalaa miksi-kysymystä, ja taktisista syistä päättäjän ei aina kannattaisi paljastaa kaikkia tavoitteitaan. Kuitenkin keskeisten tavoitteiden julkistaminen auttaa myös päättäjää keräämään asialleen kannatusta ja kansaa sietämään päätöstä.

### Toteutus

Asiantuntijat, päättäjät ja muut asianosaiset toimivat tiiviisti yhdessä, jotta tietoa tuotetaan ja käytetään edellä esitettyjen periaatteiden mukaisesti. Tämä työ on pitkälti päätösvaihtoehtojen tunnistamista sekä niiden vaikutusten arviointia ja arvottamista. Periaatteet ohjaavat toimintaa ja vähentävät jäsentymättömän hälän määrää arviointityössä. Yhdessä periaatteet muodostavat kokonaisuuden, joka ohjaa päätösvalmistelua pois totutuilta urilta. Periaatteet tukevat parhaaseen saatavilla olevaan tietoon perustuvia, perusteltuja ja yhteiskunnallisesti hyväksytyjä päätöksiä.

Avoin päätöksentekokäytäntö yhdistää päätöksenteon teknisen eli tietoa tarjoavan (asiantun-

## Avoin päätöksentekokäytäntö



Kuvio 2. Avoimen päätöksentekokäytännön keskeiset osat, menetelmät ja niiden ajallinen sijoittuminen päätöksentekoprosessissa. Keskellä ja kaikkeen vaikuttavana on päättäjän tahdonilmaisu. Muutokset painottuvat päätösvalmisteluun. Muut menetelmät ja käytännöt ovat muistuttamassa, että nykyiset hyvät käytännöt ovat olennainen osa uuttakin kokonaisuutta.

tijatieto, paikallinen tieto) ja poliittisen eli tietoa soveltavan ulottuvuuden (intressit, mielipiteet) (Collins & Evans 2007), jotka yleensä pidetään erillään. Päätösvalmisteluprosessissa nämä ulottuvuudet painottuvat eri tavoin eri vaiheissa. Alussa ja lopussa puhuttaessa tavoitteista, arvoista ja tulkinnoista painottuu poliittinen ulottuvuus, kun taas keskellä painottuu asiantuntijavertoinen tekninen analyysi ja tutkimus.

### Yhteenvertämisen taito

Perinteisten taitojen (hallinnollisen osaamisen, asiantuntijuuden ja kansalaisvaikuttamisen) lisäksi tarvitaan myös yhteenvertämisen taitoa, jotta tietoa ja näkemyksiä voidaan jäsentää päätöksenteon tarpeiden mukaisesti. Myös vuorovaikutukselliseksi asiantuntijuudeksi kutsuttu taito on tunnistettu erityiseksi, avoimessa päätöksentekokäytännössä tarvittavaksi osaamiseksi. Tämä siksi, että perinteiset taidot eivät edes yhdessä riitä

tuomaan tavoitteita, tarpeita, tietoja ja mielipiteitä yhteen parhaalla mahdollisella tavalla.

Yhteenvertämisen taito ei ole oma menetelmänsä vaan pikemminkin kyky, jota tarvitaan avoimen valmistelun periaatteiden toteuttamiseen. Se auttaa toteutuksen periaatteiden soveltamista käytännön tilanteissa. Esimerkkinä voidaan käyttää taitoa jäsentää vapaamuotoista keskustelua kirkastamalla keskeisiä argumentteja, jäsentämällä niitä johdonmukaisiksi väittelyiksi ja tunnistamalla aiheen kannalta epäolennaiset asiat.

Tällaista taitoa voi olla päätöksentekoon tai päätösvalmisteluun osallistuvilla itsellään tai sitä voidaan hankkia varsinaisen osallistujajoukon ulkopuolelta eräänlaisena asiantuntijapalveluna. Vuorovaikutuksellinen asiantuntijuus voidaankin ajatella uutena, tietoa hyödyntävän päätöksenteon tarpeiden ja vaatimusten synnyttämänä asiantuntijuuden muotona perinteisen substanssiasiantuntijuuden rinnalla.

Yhteenvetämisen taitoon liittyy myös avointa päätöksentekokäytäntöä tukevien verkkotyötilojen käyttö. Ne toimivat osallistujien välisenä rajapintana tiedoille (ns. *boundary object*), jotka näin saadaan tehokkaasti kerättyä, jäsennettyä ja jaettua muille. Tähän tarkoitukseen on olemassa kaksi avointa verkkotyötilaa, Opasnet ja Innokylän kehittämissympäristö.<sup>1</sup> Opasnet on varata vasten rakennettu tukemaan vaikutusarviointien ja kvantitatiivisten mallien tekemistä sekä niihin liittyvien yksityiskohtaistenkin keskustelujen käymistä päätösten tueksi. Se yhdistää päätöksenteon teknisen ja poliittisen ulottuvuuden tukemalla alussa arviointikysymysten muodostamista, keskellä niihin vastaamista ja lopussa vastausten tulkintaa suhteessa käytännön tarpeisiin.

### Seuranta ja ohjaus

Koko päätösprosessin ajan (valmistelusta seurauksiin) toteutusta arvioidaan suhteessa julkilaututtuihin tarkoituksiin ja tavoitteisiin ja toimintaa suunnataan ja korjataan jatkuvasti tämän perusteella. Kutakin vaihetta tarkastellaan suhteessa seuraaviin vaiheisiin. Näin ollen esimerkiksi päätösvalmistelua arvioidaan suhteessa päätökseen, päätöksen toimeenpanoon ja päätöksen seurauksiin. Koska seuranta ja ohjaus on tarkoitettu jatkuvaksi ja toteutuksen rinnalla tapahtuvaksi, sen menetelmät auttavat sekä päätösprosessien suunnittelua että jo toteutuneiden prosessien tarkastelua.

*Hyvän valmistelun ominaisuudet* on kriteeristö seurannan ja ohjauksen toteuttamiseen ja sen keskeinen osa. Kriteeristön avulla määritetään päätösvalmistelun sisällön laatua (tarkkuus, harhattomuus, sisäinen yhdenmukaisuus), sovellettavuutta (merkityksellisyys, saatavuus, käytettävyyttä, hyväksyttävyyttä) ja tehokkuutta (sisäinen ja ulkoinen tehokkuus). Kullekin osatekijälle on tarkempi kuvaus, ja ne on yksityiskohtaisesti esitelty Innokylässä, raporteissa ja julkaisuissa (Pohjola & al. 2013c; Tuomisto & Pohjola 2007; Sandström & al. tulossa).

Innokylän kehittämissympäristö on apuväline päätöksentekokäytäntöjen kehittämiseen, seurantaan ja ohjaukseen. Sitä käytetään avoimen päätöksentekokäytännön apuvälineenä. Innokylästä löytyvät myös esiteltyjen menetelmien kuvaukset sekä toiminnallisuuksia niiden tapauskohtaiseen soveltamiseen.

<sup>1</sup> Ks. *fi.opasnet.org* ja *www.innokyla.fi/kehittaminen*

## Pohdinta

Avoin päätöksentekokäytäntö tarkoittaa järjestelmällisiä ja avoimia toimintatapoja, joissa kiinnitetään huomiota tiedon käyttötarkoituksiin ja päätöksenteon tavoitteisiin. Tämä pätee niin päätösten valmisteluun ja asioista päättämiseen kuin päätösten toimeenpanoon ja seurantaan. Käytäntöjä tuetaan sopivilla verkkotyökaluilla. Näin parannetaan kansalaisten, kansalaisjärjestöjen, yritysten ja muiden asiasta kiinnostuneiden mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä hahmottaa päätökseen liittyvät keskeiset tekijät.

Valtioneuvoston kanslia on POVI-hankkeessa tunnistanut useita haasteita ja antanut suosituksia päätöksenteon tietopohjan parantamiseksi (Valtioneuvoston kanslia 2011). Näitä ovat mm. rakentava opponointimenettely, kansalaispaneelit, tietojen jäsentäminen ja avaaminen, vaikuttavuusarviointi sekä arvioinnin käsikirja. Nämä ovat hyvin lähellä tässä artikkelissa esitettyjä toimintamalleja. Avoin päätöksentekokäytäntö tarjoaa vastauksia moniin POVI-hankkeessa tunnistettuihin haasteisiin ja on sen suositusten mukainen. Se myös tukee POVI-hankkeen toteutusta tarjoamalla johdonmukaisen periaatteita, toimintaa ja työkaluja yhdistävän työtavan. Työkalujen pitäisikin ohjata noudattamaan haluttuja periaatteita toiminnassa kuin huomaamatta.

Myös Manuel Castellsin ja Pekka Himasen (2013) tuore analyysi korostaa siirtymistä teollisuuden ajasta kohti informaatioajan hyvinvoinnin yhteiskuntaa ja ekologisesti kestävää taloutta sekä näitä tukevaa henkistä kulttuuria. Tiedon parempi käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja osallisuuden lisääminen ovat tämän yhteiskunnallisen muutoksen välttämättömiä osia. Ne kytkevät kestäväen kasvun tavoitteen yhteen esittämämme käytännön ohjeiden kanssa.

Avoimessa päätöksentekokäytännössä on kuitenkin isoja käytännön haasteita. Se tuo työhön uusia piirteitä, jotka ovat hyvin erilaisia kuin nykyinen asiantuntijatyö ja päätöksenteko. Kokeukumme mukaan sekä asiantuntijat että päättäjät ovat usein haluttomia heittäytymään mukaan tällaiseen toimintaan. Tärkeimpiä syitä ovat olleet epäilyt avoimen toimintatavan toimivuudesta käytännössä, haluttomuus opetella uusia työkaluja tai siirtyä pois vanhoista, sisäänajon vaatima lisäresurssin tarve, epäilyt lisäarvon puuttumisesta, pelko oman roolin kapenemisestä

ta avoimessa prosessissa ja yksinkertaisesti kiinnostuksen tai ajan puute.

Muutos näyttää vaativan erityistä panostusta. Osallistujia pitää kouluttaa avoimen päätöksentekokäytännön periaatteisiin ja sitä tukevien työkalujen käyttöön jo ennen päätösvalmistelua. Tukea pitää tarjota esimerkiksi vuorovaikuksesta asiantuntijuuden muodossa. Avointa päätöksentekokäytäntöä tukevia työkaluja on testattava ja parannettava. Uuden toimintatavan on osoitettava lisäarvoa. Lisäksi tutkimuslaitoksissa pitäisi nostaa osallistuminen, yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä aineistojen avaaminen todelliseksi ammatillisen ansioitumisen välineiksi ja suosia tutkimustyössä sellaisia avoimia, yleiskäyttöisiä järjestelmiä, joista tieto leviäisi sujuvasti myös päätöksentekoon.

Uusien käytäntöjen ja työkalujen käyttöönotto on vähäistä niiden periaatteellisista hyödyistä riippumatta, ellei niistä ole nähtävissä välitöntä hyötyä omalle työlle. Silloinkin yksittäinen ihminen ei pääse kovin helposti eteenpäin, ellei käytäntöä järjestelmällisesti tueta sekä päätöksenteon että asiantuntemuksen puolelta. Siksi voi olla tarpeen lähteä liikkeelle rajatusta järjestelystä, joka ei horjuta nykykäytäntöjä tai toimijoiden itsemääräämisoikeutta eikä syö päätösvalmistelun yleensä niukkoja resursseja.

### Käytäntöjen kehittämiskeinoja

Yksi tapa on tarjota heti käyttöön otettavia työkaluja tai neuvoja konkreettisiin ja ajankohtaisiin päätösvalmistelun ongelmiin kunnissa tai valtakunnallisesti. Esimerkkejä ympäristöterveysaiheista, joista on verkkoon tuotettu käyttövalmiita vaikutusarvioinnin ja päätöksenteon malleja, ovat mm. yksittäisen pienhiukkaslähteen päästöt ja terveysvaikutukset, raakaveden pilaantumisen aiheuttaman terveysriskin torjuntakeinot vesilaitoksella ja kaivostoiminnan pölypäästöt sekä maaperän pilaantumisesta johtuva altistuminen.<sup>2</sup> Tällaisessa päätöstyössä korostuu osallistujan mahdollisuus selvittää jokin konkreettinen asia ja tuoda se muiden kiinnostuneiden tietoon.

Verkkotyökaluja voidaan tarjota myös laajempaan työskentelyyn. Opasnet mahdollistaa esimerkiksi POVI-hankkeen suosituksen eri ministeriöiden tietojen kokoamisesta tai linkittämisestä yhteen paikkaan. Innokylä voisi puolestaan olla dynaaminen toteutus POVI-hankkeen suosit-

telemasta arvioinnin käsikirjasta. Kuten aiemmin mainittiin, se jo sisältääkin tässä artikkelissa mainitut toimintamallit. Opasnet puolestaan voi toimia tällaiseen käsikirjaan liittyvänä työkalupakkina.

Toinen tapa toteuttaa näiden periaatteiden mukainen päätöstuki olisi osallistujien muodostama itseorganisoitunut verkosto. Kutsuttakoon sitä tässä ODDS-ekosysteemiksi (*Open Dynamic Decision Support ecosystem*). Se tuottaisi riippumattomia käypä päätös -suosituksia käytännön päätöstilanteisiin ja sitoutuisi omassa toiminnassaan avoimen päätöksentekokäytännön periaatteisiin. Samaan tapaan lääketieteessä on käypä hoito -suosituksia, jotka eivät pakota tiettyihin hoitokäytäntöihin, mutta joita lääkärit kuitenkin mielellään soveltavat niiden luotettavuuden takia. Tällaista työtä organisoimaan voisi perustaa ODDS-järjestön, jonka kautta voisi myös kanavoida yhteiskunnan resursseja työtä tehostamaan.

Käypä päätös -suositus voisi avoimesti jaettuna olla arvokas jopa silloin, kun suositus olisi tiedon puutteen takia liian heikko ollakseen hyödyllinen päättäjälle. Ensinnäkin siihen liittyvä vaikutusarviointi voi olla valaiseva ja hyödyllinen sidosryhmälle, joka on kiinnostunut päätöksestä muttei tunne yksityiskohtia. Toiseksi päätöstilanteiden kuvausten jakaminen voi auttaa muita päättäjiä vastaavanlaisissa tilanteissa. Kolmanneksi useiden erilaisten mutta yhtäaikaisten päätösten ja niihin liittyvien seikkojen tarkastelu auttaa näkemään kokonaiskuvan ja siten tekemään kokonaisedullisia ratkaisuja yksittäisissä asioissa. Niinpä käypä päätös -suositusten hyötyjä tulee tarkastella laajasti eikä vain tapauskohtaisesti.

Päättäjän kannalta olennainen muutos on, että hänen pitää antautua paljon tiiviimpään vuoropuheluun muiden osallistujien kanssa. Päätösprosessin omistajuus myös leviää laajemmalle: vaikka päättäjä voi lopulta päättää oman harkintansa mukaisesti, hän ei voi hallita sitä, ketkä osallistuvat, mitä asioita he nostavat esille ja miten esiin tulleita tietoja käsitellään. Avoimessa päätöksentekokäytännössä voidaan keskusteluisa mennä paljon syvemmälle yksityiskohtiin kuin nykyään, mikä joskus vähentää poliittista liikkuvaraa mutta toisaalta mahdollistaa johdonmukaisen politiikan tekemisen ja perustelemisen.

Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että avoin päätöksentekokäytäntö sisältää useita uusia elementtejä kunnallisen ja valtakunnallisen päätöksenteon tueksi. Sen erityinen arvo on johdonmukai-

2 Ks. fi.opasnet.org



nessa tarkastelussa, jossa eri toimintamallit ja työkalut rakennetaan tukemaan toisiaan. Se näyttää vastaavan hyvin POVI-hankkeen tunnistamiin suosituksiin. Se tarjoaa myös konkreettisia osallistumisneuvoja kiinnostuneille.

Niinpä esitettyjen toimintamallien käyttöönotosta olisi syytä käydä aktiivista yhteiskunnallis-

ta ja käytännöllistä keskustelua sekä yleisesti että erityisesti tutkimuslaitosuudistuksen, kokonaisarkkitehtuurin ja avoin hallinto -hankkeen suhteen. Yhteinen näkökulma voisi jäsentää ja lähentää niitä kaikkia. Niissä kun on sama tavoite kuin avoimessa päätöksentekokäytännössä: tiedon parempi hyödyntäminen päätöksenteossa.

## KIRJALLISUUS

- Briggs, Sue & Knight, Andrew: Science-policy interface: Scientific input limited. *Science* 333 (2011): 696–697.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka (toim.): Kestävän kasvun malli. Globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013. Helsinki, 2013.
- Collins, Harry & Evans, Robert: *Rethinking Expertise*. Chicago: The University of Chicago Press, 2007.
- Hallitusohjelma: Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelma. Helsinki: Valtioneuvosto, 22.6.2011.
- Hulme, Mike & Mahony, Martin & Beck, Silke & Görg, Christoph & al.: Science-policy interface: Beyond assessments. *Science* 333 (2011): 697–698.
- Innokylä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki, 2013. <https://www.innokyla.fi/> (luettu 18.11.2013)
- Jones, Harry: Policy-making as discourse: a review of recent knowledge-to-policy literature. A joint IKM Emergent-ODI Working Paper No 5. IKM Emergent Research Programme, European Association of Development Research and Training Institutes (EADI), Bonn, Germany, 2009.
- Junnila, Maijaliisa: Tutkimustiedon kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. S. 124–132. Teoksessa Hänninen, Sakari & Junnilla, Maijaliisa: Vaikuttavako politiikkatoimet? Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2012.
- Lankinen, Timo & Hagström-Nasi, Christine & Korkman, Sixten: Valtion tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoitus: esitys kokonaisuudistukseksi. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2012. Helsinki, 2012.
- Niittyinen, Marjo & Pärjälä, Erkki & Tuomisto, Jouni T.: Increased use of biomass in combined heat and power production: health impacts due to PM2.5 emissions. *Opasnet-yhteisö*, Kuopio, 2013. [http://en.opasnet.org/w/Climate\\_change\\_policies\\_and\\_health\\_in\\_Kuopio](http://en.opasnet.org/w/Climate_change_policies_and_health_in_Kuopio) (luettu 18.11.2013)
- Opasnet. Verkkotyötötilan kuvaus. <http://fi.opasnet.org/fi/Opasnet> (luettu 18.11.2013)
- Perrings, Charles & Duraiappah, Anantha & Larigauderie, Anne & Mooney, Harold: The biodiversity and ecosystem services science-policy interface. *Science* 331 (2011): 6021, 1139–1140.
- Pohjola, Mikko: Assessments are to change the world. Prerequisites for effective environmental health assessment. *Research 105*. Helsinki: National Institute for Health and Welfare, 2013.
- Pohjola, Mikko & Tuomisto Jouni: Avoin päätöksentekokäytäntö. *Opasnet*, *Opasnet-yhteisö*, Kuopio, 2013. <http://fi.opasnet.org/fi/APTK> (luettu 18.11.2013)
- Pohjola, Mikko & Ordén, Pauli & Örmälä, Jaakko & Pohjola, Pasi & Tuomisto, Jouni: Puijon metsien käyttösuunnitelman päätöksenteko. *Opasnet*, 2012a. <http://fi.opasnet.org/fi/Puijo> (luettu 18.11.2013)
- Pohjola, Mikko & Pohjola, Pasi & Tuomisto, Jouni: Ympäristö- ja terveysvaikutuksia koskeva tieto kunnallisissa päätöksenteossa. *Ympäristö ja terveys* (2012b): 10, 6–11.
- Pohjola, Mikko & Pohjola, Pasi & Tainio, Marko & Tuomisto, Jouni T.: Perspectives to Performance of Environment and Health Assessments and Models – From Outputs to Outcomes? (Review). *Int. J. Environ. Res. Public Health* (2013a): 10, 2621–2642.
- Pohjola, Mikko & Tuomisto, Jouni & Pohjola, Pasi: Tekaisu-menetelmä. Avoin päätöksentekokäytäntö. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2013b. <https://www.innokyla.fi/web/malli166788> (luettu 18.11.2013)
- Sandström, Vilma & Tuomisto, Jouni T. & Majaniemi, Sami & Rintala, Teemu & Pohjola, Mikko V.: Evaluating effectiveness of open assessments on alternative biofuel sources. *Sustainability: Science, Practice & Policy* (2013): in press.
- Tuomisto, Jouni: A saga of industrial pollution. *Science* 341 (2013): 6143, 238–239.
- Tuomisto, Jouni & Pohjola, Mikko: Open risk assessment: a new way of providing scientific information for decision-making. *Kansanterveyslaitoksen julkaisu* B18/2007, Helsinki, 2007. *Osia* on julkaistu myös internetissä: [http://en.opasnet.org/w/Properties\\_of\\_good\\_assessment](http://en.opasnet.org/w/Properties_of_good_assessment) (luettu 18.11.2013)
- Tuomisto, Jouni & Pohjola, Mikko: Avoimen päätöksentekokäytännön kuntapilotti. *Opasnet*, *Opasnet-yhteisö*, Kuopio, 2013. <http://fi.opasnet.org/fi/Opasnet>

org/fi/Kuntapilotti (luettu 18.11.2013); myös <https://www.innokyla.fi/web/malli164947> (luettu 18.11.2013)

Tuomisto, Jouni & Pohjola, Mikko & Ilonen, Kimmo: Ympäristöterveydenhuolto kaipaa lisää vaikuttavuutta ja vaikutusarvioinnin työkaluja. *Ympäristö ja Terveys* 44 (2013): 6, 38–42.

Valtioneuvosto: Avoin hallinto ja osallisuuden edistä-

minen Suomessa. Avoimen hallinnon toimintasuunnitelma. Helsinki: Valtioneuvosto, 2013.

Valtioneuvoston kanslia: Poliittisen päätöksenteon tietopohjan parantaminen – tavoitteet todeksi. Poliittikkatoimien vaikuttavuusarvioinnin kehittämistyöryhmän raportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8. Helsinki, 2011.

## TIIVISTELMÄ

*Jouni T. Tuomisto, Mikko Pohjola ja Pasi Pohjola: Avoin päätöksentekokäytäntö voisi parantaa tiedon hyödyntämistä*

Tietoon paremmin pohjautuvan yhteiskunnallisen päätöksenteon mahdollisuudet on tunnistettu laajasti, ja sitä voidaan pitää megatrendinä niin Suomessa kuin muissakin länsimaissa. Tämä näkyy hallitusohjelmassa, tutkimuslaitos uudistuksessa ja monessa hallinnon kehittämissuunnitelmassa. Kuitenkin hyviä tutkimukseen pohjautuvia toteutusratkaisuja tarvitaan. Tässä artikkelissa esittelemme avoimen päätöksentekokäytännön. Se on johdonmukaiseksi rakennettu kokonaisuus tiedon hyödyntämistä parantavia periaatteita, toimintamalleja ja verkkotyökaluja. Olennainen osa tätä päätöstukenä on vaikutusarviointi eli päätösvaihtoehtojen vaikutusten ennakoarviointi.

Työskentelyssä pääpaino on sisällössä ja tarvittavan tiedon keräämisessä ja jäsentämisessä. Kuitenkin myös tiedon hyödynnettävyyteen eli tiedon saamiseen ja jakamiseen kiinnitetään paljon huomiota. Tärkeimmät toimintaa ohjaavat periaatteet ovat tavoitteellisuus, syysuhteiden kuvaus, kohteellisuus, avoimuus, kritiik-

ki ja uusiokäyttö. Näiden periaatteiden avulla päte-tään uuden tiedon sisällyttämisestä ja jäsentämisestä osaksi vaikutusarviota. Lisäksi ne ohjaavat sitä, miten osallistuminen vaikutusarviointityöhön tapahtuu.

Päätöstuen ja päätösten toimeenpanon seuraaminen ja ohjaaminen jatkuvasti työn edetessä on myös ohjeistettu avoimessa päätöksentekokäytännössä. Ohjeistus sisältää arviointiperusteita onnistuneelle työlle ja sen tuottamille tuloksille. Se sisältää myös toimintamalleja siitä, miten työn etenemistä tuetaan. Tämän tukemisen on huomattu vaativan erityistä taitoa, jota kutsutaan vuorovaikutukselliseksi asiantuntijuudeksi.

Kokemuksia avoimesta päätöksentekokäytännös-tä on kertynyt useasta hankkeesta erityisesti ympäris-töterveyden alalta. Käytäntö on osoittanut toimivuutensa, ja se myös tukee valtionhallinnon asettamia ta-voitteita päätöksenteon kehittämiseksi. Toisaalta sen jalkauttaminen on ollut haasteellista, koska se usein poikkeaa vakiintuneista käytännöistä. Konkreettiset, käyttövalmiit työkalut ja toiminnan organisointi riip-pumattomaksi järjestöksi voisivat edistää tiedon hyö-dyntämistä päätöksenteossa.