



Responsible for publication



<https://business.vantaa.fi/fi/haastemoottori-innovoi-ja-kasva-vantaan-kaupungin-kumppanina>

Duration

03/2023 - 02/2026

Total budget

271622 €

EU funding

162974€

Haastemoottorin pelikirja

Haastemoottorin pelikirja kuvaa Vantaan kaupungin kehittämän toimintamallin julkisen sektorin innovaatiotoiminnalle ja ongelmanratkaisulle. Pelikirja esittelee prosessin, roolit sekä yhteiskehittämisen yritysten kanssa. Tavoitteena on estää kokeiluloukku sitovien päätösten avulla ja muuttaa arjen kehitysideat vaikuttaviksi ratkaisuiksi.



Euroopan unionin
rahoittama



Haastemoottorin pelikirja

Kuvittele, että kaupungin työntekijä turhautuu päivittäin vanhentuneeseen järjestelmään, joka vie aikaa sekä häneltä että asukkailta. Perinteisesti tämä turhautuminen jää kahvipöytäkeskusteluksi tai yksittäiseksi kehitysideaksi, joka hautautuu arjen kiireiden alle. Haastemoottorin avulla se muuttui kuudessa kuukaudessa kokeiluksi, joka säästää nyt tuhansia työtunteja vuodessa ja on parantanut asukastyytyvää merkittävästi. Tämä pelikirja kertoo, miten tuo muutos tehtiin systemaattisesti ja toistettavasti.

Tämä ei ole yksittäinen onnenkantamoinen, vaan tulos uudesta, järjestelmällisestä toimintatavasta. Julkinen sektori, ja erityisesti kaupunki- ja kuntaorganisaatiot, toimivat jatkuvasti kiihtyvän muutoksen keskellä. Yhteiskunnalliset, teknologiset ja taloudelliset haasteet edellyttävät entistä ketterämpiä, vaikuttavampia ja kestävämpiä ratkaisuja. Perinteinen malli, jossa reagoidaan esiin nouseviin ongelmiin yksittäisillä projekteilla, on osoittautunut riittämättömäksi.

Toimintamallin keskiössä on syvälinen kulttuurinmuutos. Tavoitteena on luoda ilmapiiri, jossa jokaista työntekijää kannustetaan tunnistamaan kehityskohteita omassa työssään ja jossa haasteisiin suhtaudutaan avoimesti mahdollisuuksina oppia ja kehittyä. Samalla Haastemoottori on paljon enemmän kuin sisäinen kehittämistyökalu; se on strateginen elinkeinopoliittinen väline. Malli perustuu tiiviiseen yhteiskehittämiseen paikallisen elinkeinoelämän kanssa. Se ei esitä valmiita ratkaisupyyntöä, vaan avoimen haasteen, ja kutsuu markkinan mukaan muotoilemaan ratkaisua yhdessä kaupungin kanssa. Tämä toimintatapa ei ainoastaan tuota paremmin kaupungin tarpeisiin vastaavia ratkaisuja, vaan myös luo paikallisille yrityksille aitoja kasvumahdollisuuksia ja lisää koko alueen vetovoimaa.

Tämän pelikirjan tarkoitus on tarjota kattava ja yksityiskohtainen kuvaus Haastemoottorin toiminnasta. Se perustelee mallin rakenteelliset valinnat ja tarjoaa konkreettiset ohjeet sen käyttöönottoon ja operointiin. Pelikirjan tavoitteena on antaa lukijalle kaikki tarvittavat työkalut Haastemoottorin menestyksekkääseen implementointiin ja sen tuottamien hyötyjen maksimointiin. Se näyttää, kuinka malli toimii paitsi ideoiden tuottajana myös organisaation riskien ja resurssien hallinnan välineenä, joka varmistaa, että panostukset kohdistuvat sinne, missä niillä on suurin potentiaalinen vaikutus.

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	2
1. Haastemoottorin anatomia	5
1.1. Luottamuksen ja sitoutumisen rakentaja	7
1.2. Prosessin kulku haasteaihiosta ratkaisuksi	8
1.3. Haasteiden luokittelu ja lähteet	10
2. Toimijat ja vastuut	13
2.1. Sisäiset roolit.....	13
2.2. Ekosysteemin sidosryhmät	15
2.3. Roolien vaatima osaaminen ja sen kehittäminen.....	18
3. Käyttöönotto ja vaikuttavuuden johtaminen	24
3.1. Haasteportfolion strateginen hallinta ja viestintä	25
3.2. OKR-viitekehys julkisen arvon luomisen mittarina	27
3.3. Innovaatioalustan toiminnalliset vaatimukset	28
3.4. Strategisen tarinankerronnan metodologia	30
3.5. Yhteisöllisen digitaalisen tarinankerronnan prosessi	34
4. Strateginen kehittäminen	38
4.1. Prosessin jatkokehitys.....	40
4.2. Ekosysteemin hallinnointi ja tulevaisuuden rahoitus	42
4.3. Kytkeytyminen innovaatioekosysteemiin: SCIC.....	48
4.4. Jaetusta haasteesta yhteiseksi ratkaisuksi	50
4.5. Haastemoottori kaupunkibrändin ja työnantajakuva rakentajana	53
5. Strateginen hallintomalli ja ekosysteemiohjaus	58
5.1. Neloskierre ja kansallinen innovaatiopolitiikka	58

6.	Haastemoottori poliittisen päätöksenteon ja strategisen johtamisen välineenä	65
6.1.	Miten poliittinen visio muutetaan kaupunkilaisten arjeksi?	65
6.2.	Enemmän arvoa veroeuroille	66
6.3.	Työpaikkoja, investointeja ja paikallista menestystä	67
6.4.	Kuuntelevasta kaupungista toimivaan kaupunkiin	68
6.5.	Strateginen vipuvoima	70
7.	Analyysi Haastemoottorin testipenkistä.....	73
7.1.	Kaupungin haasteiden typologia	73
7.2.	Haasteiden vertailuanalyysi	76
7.3.	Liiketoiminta- ja tuotekehityspotentiaali yrityksille	78
7.4.	Haastemoottori innovaatioekosysteemin kiihdyttämönä.....	80
8.	Johtajan opas Haastemoottoriin.....	81
8.1.	Strateginen omistajuus ja kulttuurimuutoksen johtaminen	81
8.2.	Haastemoottori ja kaupungin talousarvio	82
8.3.	Innovaatiotoiminnan riskienhallinta.....	82
8.4.	Älykkään epäonnistumisen taito	83
9.	Yhteiskehittämisen juridiset ja eettiset reunaehdot	91
9.1.	Vuoropuhelu innovaatioiden perustana.....	91
9.2.	Datan hyödyntämisen etiikka ja tietosuoja	94
10.	Muutosjohtaminen ja inhimilliset tekijät	98
10.1.	Muutosvastarinnan ennakointi ja käsittely	98
10.2.	Motivaation ja osallistumisen ylläpito	102
10.3.	Innovaatiotoiminnan ja perustyön tasapainottaminen.....	103
	Keskeiset käsitteet	106

Liite: Haastemoottorin työkalupakki ja mallipohjat	107
--	-----

"This is the way."

– Din Djarin, The Mandalorian

1. Haastemoottorin anatomia

Haastemoottorin prosessi muuttaa havaitut ongelmat konkreettisiksi ja arvoa tuottaviksi ratkaisuuksi. Se koostuu kolmesta päävaiheesta, jotka varmistavat ideoiden järjestelmällisen käsittelyn. Tavoitteena on kohdentaa organisaation resurssit kaikkein vaikuttavimpiin haasteisiin.

Haastemoottorin voima perustuu kolmeen toisiaan tukevaan periaatteeseen:

- **Se muuttaa strategian todeksi:** Malli tunnistaa ja muotoilee kaupungin strategisista tavoitteista ja arjen havainnoista konkreettisia, ratkaistavia haasteita.
- **Se takaa sitoutumisen ja hallitsee riskejä:** Sitova Go/No-go-päätös varmistaa, että resursseja panostetaan vain aidosti tärkeisiin hankkeisiin.
- **Se luo arvoa yhdessä, ei yksin:** Yhteiskehittämisen prosessi kutsuu markkinan ja sidosryhmät mukaan luomaan ratkaisuja, joihin kaupunki ei yksin pystyisi.

Kokeiluloukku

Julkiset organisaatiot, kuten kaupungit, kohtaavat jatkuvasti uusia yhteiskunnallisia ja teknologisia haasteita. Perinteinen, projektipohjainen toimintamalli on osoittautunut tehottomaksi ja johtaa usein hajanaisiin toimiin. Tämä luo niin sanotun kokeiluloukun, joka on julkisen sektorin yleinen rakenteellinen ongelma.

Kokeiluloukulla tarkoitetaan tilannetta, jossa onnistunut pilotti ei etene pysyväksi, laajamittaiseksi toiminnaksi. Kun skaalaus epäonnistuu, kokeiluun investoitu aika, raha ja työ menetetään ilman pysyvää hyötyä. Tämä johtaa julkisten varojen tehottomaan käyttöön ja estää palveluiden parantamisen.

Ongelman juurisyy on projektiajattelussa, joka keskittyy vain ajallisesti rajattuihin tuotoksiin. Pilotin jälkeistä elämää ei suunnitella, minkä vuoksi sen laajentamiselta puuttuvat tyypillisesti selkeä omistaja, varattu budjetti ja tarvittavat resurssit.

Haastemoottori on rakenteellinen ratkaisu, joka on kehitetty juuri tämän ongelman korjaamiseksi.

Sitova päätös

Haastemoottori estää kokeiluloukun johdon tekemällä sitovalla Go/No-go-päätöksellä. Tämä päätös on prosessin uskottavuuden kannalta kriittinen hetki.

Kyseessä ei ole muodollisuus, vaan perusteltu investointipäätös ja julkinen sitoumus ratkaisun jatkoon. Mekanismi pakottaa organisaation suunnittelemaan pilotin jälkeiset toimet, kuten skaalauksen, jo ennen kokeilun aloittamista.

Tämän päätöksen voima perustuu sen sitovuuteen ja konkreettisuuteen. Jotta Go-päätös olisi aito, sen on täytettävä tiukat vaatimukset:

- **Dokumentoitu ja perusteltu:** Päätöksen on perustuttava Muotoilijan laatimaan systemaattiseen haaste-esittelyyn, joka osoittaa haasteen strategisen merkityksen.
- **Resursoitu:** Päätökseen on liitettävä selkeä, alustavakin resurssivaraus. Esimerkiksi: "Toimiala sitoutuu varaamaan 10 000 euroa ja 80 asiantuntijatyötuntia seuraavan vaiheen pilotointiin, mikäli yhteiskehittämisessä löydetään toteuttamiskelpoinen ratkaisu".
- **Vastuutus:** Päätökseen tulee kirjata selkeä omistaja onnistuneen pilotin jälkeisille toimenpiteille ja skaalaamiselle.

Tämä mekanismi toimii strategisena työkaluna resurssien ja riskien hallintaan. Se edellyttää organisaatiolta julkista investointia ja sitoutumista jo ennen kuin ulkoisia kumppaneita otetaan mukaan.

Kun organisaatio asettaa hankkeelle kustannuksia ja vastuuta etukäteen, sitoutumisesta tulee todellista. Tämä prosessi rakentaa luottamusta kaikkien osapuolten välillä.

Riskien ja resurssien hallinnan työkalu

Julkisen hallinnon tehtävä on käyttää verovaroja tehokkaasti. Sitova Go/No-go-päätös on työkalu, joka varmistaa tämän suodattamalla pois heikosti perustellut ideat. Se kohdentaa organisaation resurssit – ajan, rahan ja osaamisen – vain niihin haasteisiin, joihin johto on sitoutunut. Varhainen "No-go" -päätös on parempi kuin myöhemmin epäonnistuva hanke, sillä se säästää merkittävästi resursseja.

Prosessi tekee myös epäonnistumisesta hallittua ja opettavaista. Innovaatiotoimintaan kuuluu aina riskejä, mutta Go/No-go-päätöksen jälkeen epäonnistunut pilotti ei ole virhe. Se on

perusteltu oppimisinvestointi. Organisaatio voi osoittaa, kuinka pienempi, hallittu investointi tuotti arvokasta tietoa ja esti potentiaalisesti paljon suuremman virheinvestoinnin.

Tämä toimintatapa luo psykologista turvallisuutta, joka on aidon kokeilukulttuurin edellytys. Kun epäonnistumista ei tarvitse pelätä, organisaatio uskaltaa tarttua myös monimutkaisiin ja strategisesti tärkeisiin haasteisiin. Hallitsematon riski muuttuu tietoiseksi ja vaiheittaiseksi prosessiksi, jossa hyödyt suhteutetaan aina hallittuun riskiin.

1.1. Luottamuksen ja sitoutumisen rakentaja

Sitova Go/No-go-päätös on myös tärkeä viestinnän ja luottamuksen työkalu. Se vaikuttaa sekä organisaation sisällä että ulkoisten kumppanien suuntaan.

Sisäinen viesti: Henkilöstölle perusteltu Go-päätös viestii, että johto arvostaa heidän työtään ja on sitoutunut hankkeeseen. Se vähentää aiempien tuloksettomien projektien aiheuttamaa kynnisyttä. Kun henkilöstö tietää, että heidän työpanoksellaan on selkeä tavoite, se parantaa motivaatiota ja sitoutumista.

Ulkoinen viesti: Markkinoille ja yrityskumppaneille päätös on sitova lupaus, joka rakentaa luottamusta. Se osoittaa, että kaupunki ei ainoastaan kartoita ideoita, vaan on valmis myös investoimaan ja sitoutumaan löydettyihin ratkaisuihin. Tämä tekee kaupungista uskottavan ja houkuttelevan kumppanin.

Tunnistaminen

Prosessi alkaa haasteiden ja kehitysideoiden tunnistamisesta. Lähtökohtana on, että hyviä ideoita voi syntyä missä tahansa: johdon strategiatyössä, henkilöstön arjessa tai asiakaspalautteessa.

Tavoitteena on kerätä näitä ideoita laajasti ja matalalla kynnyksellä. Tähän käytetään ensisijaisesti jo olemassa olevia kanavia, kuten palautejärjestelmiä ja henkilöstön viestintäalustoja. Näin vältetään uusien järjestelmien luominen ja hallinnollinen lisätyö. Vaiheen lopputuloksena on jatkuva virta kehitysideoita, jotka vastaavat organisaation todellisia tarpeita.

Muotoilu

Tunnistamisen jälkeen haasteaihio siirtyy muotoiluvaiheeseen. Sen tavoitteena on jalostaa alustavista ideoista selkeitä ja toimintakelpoisia haasteita.

Muotoilussa määritellään haasteen tausta, tavoite ja omistaja. Samalla arvioidaan sen luonnetta ja laajuutta, onko kyseessä esimerkiksi tekninen vika vai laajempi prosessin kehitystarve. Lopputuloksena syntyy selkeästi kuvattu haaste, joka voidaan ohjata oikeaan

ratkaisuprosessiin.

Yhteiskehittäminen

Kolmas vaihe on yhteiskehittäminen. Sitä käytetään erityisesti haasteisiin, joihin ei löydy valmista ratkaisua markkinoilta. Tässä vaiheessa yritykset ja muut sidosryhmät kutsutaan mukaan ratkaisemaan aiemmin muotoiltua haastetta. On tärkeää, että yritykset osallistuvat mahdollisimman varhain, jotta niiden osaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti.

Yhteiskehittäminen tapahtuu tyypillisesti fasilitoitujen työpajojen avulla, joiden tavoitteena on tuottaa konkreettinen ratkaisuehdotus. Malli eroaa perinteisestä hankinnasta, koska kaupunki ei määrittele valmista ratkaisua. Sen sijaan se luo puitteet ratkaisun kehittämiseksi yhdessä kumppanien kanssa.

1.2. Prosessin kulku haasteaihiosta ratkaisuksi

Haasteen matka Haastemoottorin läpi on jäsenelty prosessi, joka sisältää selkeät vaiheet, päätöspisteet ja lopputulemat. Tämä varmistaa toiminnan läpinäkyvyyden, tehokkuuden ja sen, että organisaation arvokkaimmat resurssit – aika ja asiantuntemus – kohdennetaan oikein.

Vaihe 1: Kirjaaminen ja lähteet

Prosessin käynnistää haasteaihion kirjaaminen järjestelmään. Aihioita kerätään systemaattisesti useista eri lähteistä, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva organisaation ja sen ympäristön kehitystarpeista.

Vaihe 2: Muotoilu ja validointi

Kun aihio on kirjattu, se siirtyy ensimmäiseen käsittelyyn, jossa luodaan vakioitu kuvaus haasteen omistajuudesta, kontekstista ja tavoitellusta lopputuloksesta. Tämän jälkeen tapahtuu ensimmäinen validointi, jonka tekee tyypillisesti haasteen kirjaajan lähipiiri.

Vaihe 3: Älykäs suodatin

Muotoilun jälkeen jokainen haaste analysoidaan ja ohjataan tehokkaimpaan ratkaisuprosessiin. Tämä reititys on tärkeä vaihe, koska kaikkia haasteita ei ole tarkoituksenmukaista viedä raskaimman yhteiskehittämisen prosessin läpi.

Mahdollisia ratkaisupolkuja ovat esimerkiksi haasteen siirtäminen:

- suoraan hankintayksikön valmisteltavaksi,
- kokeilualustalle pilotoitavaksi, tai

- sisäiseksi kehitysprojektiksi.

Ainoastaan monimutkaisimmat haasteet, joihin ei ole olemassa valmista ratkaisua, etenevät yhteiskehittämiseen.

Vaihe 4: Go/No-go -päätös

Tämä vaihe on prosessin uskottavuuden kannalta ratkaiseva. Ennen haasteen esittämistä ulkoisille kumppaneille, kuten yrityksille, haasteen omistavan toimialan johdon on tehtävä sitova Go/No-go-päätös. Päätöksellä johto sitoutuu panostamaan haasteen ratkaisemiseen.

Päätös ei ole muodollisuus, vaan se tulee dokumentoida. Sen on sisällettävä alustava sitoumus tarvittaviin resursseihin, kuten budjettiin ja asiantuntijatyöhön. Tämä julkinen sitoumus viestii organisaation sisälle ja ulos, että kaupunki on valmis investoimaan löydettyihin ratkaisuihin.

Kun sitova Go-päätös on saatu, haaste julkistetaan ja sitä markkinoidaan aktiivisesti potentiaalisille kumppaneille.

Vaihe 5: Ratkaisun kehittäminen työpajoissa

Tässä vaiheessa järjestetään 1–3 määrämittaista, dokumentoitua ja läpinäkyvää yhteiskehittämisen työpajaa, joihin kutsutaan mukaan haasteesta kiinnostuneita yrityksiä. Tavoitteena on tuottaa fasilitoidussa prosessissa konkreettinen ja toteuttamiskelpoinen ratkaisuehdotus.

Vaihe 6: Lopputulokset ja jatkotoimenpiteet

Yhteiskehittämisen prosessin lopputuloksena voi olla useita erilaisia polkuja. Se voi johtaa pilotin tai kokeilun käynnistämiseen, innovatiivisen hankinnan valmisteluun tai jopa siihen, että yritys jatkaa ratkaisun kehittämistä itsenäisesti. On myös mahdollista, että ratkaisua ei löydetä. Tämä ei ole epäonnistuminen, vaan arvokas oppimiskokemus, joka analysoidaan ja arkistoidaan tulevaa käyttöä varten.

Taulukko 1: Vaiheet ja roolit

Vaihe	Kuvaus	Vastuurooli(t)	Keskeinen tuotos/päätös
1. Aihion kirjaus	Haasteen tai idean tunnistaminen ja kirjaaminen järjestelmään eri	Löytäjä	Kirjattu haasteaihio.

	lähteistä.		
2. Määrittely & validointi	Aihion täsmentäminen, luokittelu ja ensimmäisen tason validointi.	Määrittelijä	Täsmennetty ja validoitu haasteaiho.
3. Muotoilu & reititys	Haasteen kokonaisvaltainen kuvaaminen ja reititys sopivimpaan jatkokäsittelykanavaan.	Muotoilija	Muotoiltu haaste-esittely; päätös reitityksestä.
4. Go/no-go -päätös	Toimialan johdon sitoutuminen haasteen ratkaisemiseen ja resursointiin.	Toimialan johto, Muotoilija	Sitova päätös haasteen viemisestä eteenpäin yrityksille.
5. Yhteiskehittäminen	Fasilitoitujen työpajojen sarja yritysten kanssa ratkaisun tuottamiseksi.	Ratkaisija, Yritykset	Konkreettinen ratkaisuehdotus tai -aiho.
6. Päätöksenteko & toteutus	Toimialan päätös ratkaisuehdotuksen pohjalta ja jatkotoimenpiteiden käynnistäminen.	Toimialan johto	Päätös pilotista, hankinnasta, käyttöönotosta tai muista jatkotoimista.

1.3. Haasteiden luokittelu ja lähteet

Haastemoottorin tehokkuus perustuu sen kykyyn käsitellä erilaisia haasteita niiden luonteen mukaisesti. Kaikki haasteet eivät ole samanarvoisia eivätkä vaadi samanlaista käsittelyä. Siksi haasteet jaetaan kahteen päätyyppiin: strategisiin ja operatiivisiin. Tämä jako auttaa kohdentamaan oikeanlaiset resurssit ja varmistamaan, että käsittelyprosessi vastaa haasteen laajuutta ja merkitystä.

Strategiset haasteaihiot

Strategiset haasteaihiot johdetaan suoraan kaupungin tai kunnan visiosta, strategiasta ja pitkän aikavälin tavoitteista. Ne ovat luonteeltaan laajoja, monialaisia ja koskevat usein koko organisaatiota tai sen merkittäviä osia. Esimerkiksi kaupungin strateginen tavoite olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä voi synnyttää useita strategisia haasteita, kuten *"Miten kaupungin kiinteistöjen energiankulutusta voidaan merkittävästi vähentää?"* tai *"Miten edistämme kestäväää liikkumista ja vähennämme yksityisautoilun tarvetta?"*. Koska nämä haasteet ovat suoraan kytköksissä organisaation ylimmän tason tavoitteisiin, niiden määrittely ja validointi tapahtuu yhteistyössä toimialojen johdon kanssa. Tämä varmistaa, että haasteet ovat linjassa yleisten tavoitteiden kanssa ja että niiden ratkaisemiseen on olemassa johdon tuki ja sitoutuminen.

Operatiiviset haasteaihiot

Operatiiviset haasteaihiot puolestaan syntyvät arjen käytännön työssä, kun henkilöstö, asukkaat tai kumppanit kohtaavat ongelmia, tehottomuutta tai parannusmahdollisuuksia nykyisissä toimintatavoissa. Nämä ovat usein konkreettisempia ja rajatumpia kuin strategiset haasteet. Ne voivat olla yksilölähtöisiä, jolloin yksittäinen työntekijä havaitsee esimerkiksi puutteen tietojärjestelmässä. Ne voivat olla tiimilähtöisiä, jolloin työyhteisö tunnistaa yhdessä päällekkäistä työtä. Ne voivat olla myös yrityslähtöisiä, jolloin yhteistyökumppani tunnistaa kehityskohteen kaupungin prosesseissa, tai asukaslähtöisiä, jolloin ne nousevat suoraan asukkaiden antamasta palautteesta.

Erityisesti asukaslähtöisten haasteiden tunnistaminen on keskeistä kaupunkikehityksen kannalta. Haastemoottorin toimintamalliin kuuluu suunnitelma hyödyntää moderneja teknologioita tämän prosessin tehostamiseksi. Tavoitteena on kehittää ja käyttää tekoälypohjaisia työkaluja, jotka kykenevät analysoimaan suuria määriä strukturoimatonta tekstidataa, kuten asukaspalautetta eri kanavista. Tällainen koneellinen käsittely mahdollistaa toistuvien teemojen, nousevien trendien ja piilevien haasteiden tunnistamisen datamassoista tavoilla, jotka olisivat manuaalisesti mahdottomia. Tämä antaa kaupungille kyvyn ymmärtää asukkaiden tarpeita syvällisesti ja kehittää palveluita proaktiivisesti.

Yhteenveto

Tässä luvussa esiteltiin Haastemoottorin perusrakenne ja toimintalogiikka. Keskeistä on tunnistaa julkisen sektorin "**kokeiluloukku**" ja ymmärtää, miten toimialan johdon tekemä **sitova Go/No-go-päätös** toimii sen ratkaisuna. Mallin ytimessä ovat kolme päävaihetta – **Tunnistaminen, Muotoilu ja Yhteiskehittäminen** – jotka luovat systemaattisen polun ideasta arvoa tuottavaksi ratkaisuksi.

"Teillä kaikilla on oma osanne näyteltävänä."

– Gandalf, Taru Sormusten Herrasta

2. Toimijat ja vastuut

Haastemoottorin onnistuminen ei perustu pelkästään hyvin määriteltyyn prosessiin, vaan myös ihmisiin, jotka toteuttavat sitä. Selkeästi määriteltyt roolit ja vastuut ovat avainasemassa mallin sujuvassa ja tehokkaassa toiminnassa. Nämä roolit eivät ole vain tehtävänimikkeitä, vaan ne on suunniteltu tarkoituksellisesti jakamaan innovaatiotyön vastuuta ja osaamista läpi organisaation. Tämä lähestymistapa on perustavanlaatuinen ero perinteisiin malleihin, joissa innovaatiotoiminta on usein keskitetty erilliseen tiimiin tai toimintoon. Haastemoottori pyrkii sen sijaan luomaan jaettua kyvykkyyttä ja rakentamaan innovaatiokulttuuria sisältäpäin.

2.1. Sisäiset roolit

Löytäjä: muutoksen käynnistäjä

Löytäjän rooli on Haastemoottorin ensimmäinen ja tärkein sytyke. Löytäjä on kuka tahansa kaupungin henkilöstön jäsen, joka tunnistaa työssään tai sen kautta haasteen tai kehitysmahdollisuuden. Rooli on tarkoituksella suunniteltu mahdollisimman matalan kynnyksen rooliksi: kenenkään ei tarvitse olla innovaatioasiantuntija tai esimiesasemassa voidakseen osallistua.

Joillakin Löytäjän rooli voi kuulua työnkuvaan, mutta useimmilla se on vapaaehtoista ja perustuu omaan aktiivisuuteen ja haluun parantaa yhteistä toimintaa. Haasteen määritelmä on tietoisesti jätetty löyhäksi, jotta se rohkaisisi mahdollisimman monipuolisten ideoiden esittämiseen. Haaste voi olla konkreettinen ongelma, kuten prosessin pullonkaula; tavoite, jonka saavuttaminen on haastavaa; tai idea, joka parantaa toimintaa.

Löytäjä toimii muutoksen agenttina ruohonjuuritasolla. Antamalla koko henkilöstölle mahdollisuuden ja kanavan tuoda esiin kehitysideoita, Haastemoottori valjastaa organisaation kollektiivisen älykkyyden ja kokemuksen. Löytäjä on organisaation sensori, joka tekee näkymättömät ongelmat ja piilevät mahdollisuudet näkyviksi.

Määrittelijä: haasteen täsmentäjä ja kulttuurinen palomuuuri

Kun Löytäjä on kirjannut haasteaihion, se siirtyy Määrittelijän käsiteltäväksi. Määrittelijä on tyypillisesti Löytäjän läheltä – esimerkiksi samasta tiimistä tai vähintään samalta toimialalta.

Tämä henkilövalinta on tietoinen ja strateginen. Määrittelijän tehtävänä ei ole toimia portinvartijana tai byrokraattina, vaan sparrauskumppanina, joka auttaa täsmentämään ja validoimaan ideaa. Hänen tehtäviinsä kuuluu haasteen luokittelu, sen konkretisointi yhdessä Löytäjän kanssa ja ensimmäisen vaiheen validoinnin suorittaminen.

Tämän roolin toimii eräänlaisena laadunvarmistuksen kulttuurisena palomuurina. Koska Määrittelijä on Löytäjän kollega, validointi tapahtuu vertaistasolla. Tämä pakottaa Löytäjän artikuloimaan ideansa selkeästi ja perustelemaan sen merkityksen henkilölle, joka ymmärtää toiminnan kontekstin.

Jos oma kollega ei pysty omaksumaan haasteen ydintä, se ei todennäköisesti ole sellainen haaste, jota on syytä viedä eteenpäin. Tämä yksinkertainen, noin 30–60 minuutin työpanosta vaativa askel karsii tehokkaasti pois epäselvät, läpivientikelvottomat tai heikosti perustellut ideat ennen kuin ne kuluttavat kalliimpia resursseja, kuten Muotoilijan aikaa.

Määrittelijän rooli ei siis ole byrokraattinen hidaste, vaan olennainen osa innovaatiokulttuurin rakentamista. Se opettaa organisaatiota ottamaan yhteistä vastuuta ideoiden laadusta ja kehittää kriittistä ajattelua ruohonjuuritasolla. Se on hajautettua laadunvalvontaa, joka vahvistaa organisaation omaa ongelmanratkaisukykyä.

Muotoilija: verkostojen välittäjä ja strategian tulkki

Kun haaste on läpäissyt Määrittelijän validoinnin, se siirtyy Muotoilijalle. Muotoilijan työ on kuin tutkivan journalistin työtä: hän haastattelee asiantuntijoita, kerää taustatietoa ja rakentaa haasteen ympärille narratiivin, joka tekee siitä ymmärrettävän ja merkityksellisen laajemmalle yleisölle.

Muotoilijan työn huipennus on haasteen esittely toimialan johdolle. Tämän esityksen pohjalta tehdään prosessin kannalta kriittinen, sitova go/no-go -päätös. Tämä varmistaa, että vain strategisesti tärkeisiin ja aidosti resursoituihin haasteisiin panostetaan. Muotoilija toimii siis siltana operatiivisen tason havaintojen ja strategisen tason päätöksenteon välillä, varmistaen, että kun haaste etenee yhteiskehittämiseen, sillä on takanaan organisaation täysi tuki.

Ratkaisija: yhteiskehittämisen neutraali fasilitaattori

Kun haaste on saanut go-päätöksen, se siirtyy Ratkaisijalle. Ratkaisija on tyypillisesti yritysasiantuntija, jonka tehtävänä on viedä muotoiltu haaste ratkaistavaksi yritysten kanssa järjestettäviin työpajoihin. Hänen tärkein ominaisuutensa on olla hyvin verkottunut alueen yrityskehittämiseen ja ymmärtää, miten yritysten kanssa toimitaan tehokkaasti ja luottamusta rakentaen.

Ratkaisijan roolin nimi on jossain määrin harhaanjohtava, ja sen tarkka raja on mallin toimivuuden kannalta keskeinen. Ratkaisija ei nimestään huolimatta osallistu itse ratkaisun tuottamiseen, vaan hän toimii haasteaihion esittelijänä ja neutraalina fasilitaattorina prosessille, jossa yritykset itse ideoivat ja kehittävät ratkaisun.

Tämän periaatteen rikkominen on yleinen sudenkuoppa. Vaara on suurin silloin, kun Ratkaisijaksi valitaan henkilö, joka on myös käsiteltävän aihealueen syvä substanssiasiantuntija. Hyvää tarkoittava asiantuntija-Ratkaisija saattaa tietoisesti tai tiedostamattaan ohjata keskustelua kohti omaa, ennalta mietittyä ratkaisumalliaan. Tämä tukahduttaa aidon, markkinalähtöisen innovoinnin ja vähentää yritysten sitoutumista, kun ne huomaavat olevansa vain kumileimasimia kaupungin valmiille idealle.

Pitämällä Ratkaisijan roolin neutraalina fasilitaattorina varmistetaan, että yritysten monipuoliset näkemykset ja markkinatuntemus pääsevät aidosti esiin. Substanssiosaaminen tuodaan prosessiin haasteen omistajan ja muiden asiantuntijoiden roolissa, jotka osallistuvat työpajaan yhtenä osapuolena muiden joukossa. Tämä lähestymistapa rakentaa luottamusta ja luo pohjan tasavertaiselle kumppanuudelle, mikä on elintärkeää julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön onnistumiselle.

2.2. Ekosysteemin sidosryhmät

Haastemoottorin ekosysteemiin kuuluu prosessiroolien lisäksi muita toimijoita, joiden aktiivinen osallistuminen on mallin toiminnan edellytys.

Toimialan johto on kriittisessä roolissa. He eivät ainoastaan validoi strategisia haasteita, vaan he ovat avainasemassa sitovissa go/no-go -päätöksissä, jotka määrittävät, mitkä haasteet etenevät ja saavat tarvittavat resurssit. Johdon aktiivinen tuki ja sitoutuminen on ehdoton edellytys Haastemoottorin onnistumiselle ja sen tuottamien tulosten jalkauttamiselle organisaatioon. Heidän tehtävänsä on varmistaa, että innovaatiotoiminta on linjassa kaupungin strategisten päämäärien kanssa ja että sille on olemassa riittävä mandaatti ja resursointi.

Yritykset eivät ole Haastemoottorissa passiivisia palveluntarjoajia, vaan aktiivisia yhteiskehittäjiä ja ratkaisujen tuottajia. Heille tarjotaan aito mahdollisuus vaikuttaa julkisiin palveluihin, kehittää uutta liiketoimintaa ja saada arvokkaita referenssejä. Heidän asiantuntemuksensa, ketteryytensä ja markkinanäkemyksensä ovat korvaamaton resurssi, jota ilman malli ei toimisi. Haastemoottori tarjoaa yrityksille kanavan, joka on perinteistä julkista hankintaprosessia avoimempi ja dialogisempi.

Asukkaat ovat Haastemoottorissa kahdessa keskeisessä roolissa. He ovat ensinnäkin tärkeä haasteiden lähde, joiden palaute ja kokemukset auttavat tunnistamaan keskeisiä kehityskohteita palveluissa ja elinympäristössä. Toiseksi he ovat usein loppukäyttäjiä, joiden

tarpeiden ja toiveiden syvällinen ymmärtäminen on kaiken kehitystyön keskiössä. Asukaslähtöisyys varmistaa, että Haastemoottorin tuottamat ratkaisut ovat relevantteja, käyttökelpoisia ja aidosti vaikuttavia.

Taulukko 2: Vastuukartta

Prosessin vaihe	Löytäjä	Määrittelijä	Muotoilija	Ratkaisija	Toimialan johto
Haasteaihion kirjaaminen	R	I	I	I	I
Haasteen alustava validointi	C	R	C	I	I
Haasteen muotoilu ja reititys	I	C	R	C	I
Go/no-go - päätöksentek o	I	I	C	I	A/R
Yritystyö- pajojen fasilitointi	I	I	C	R	I
Ratkaisu- ehdotuksen valmistelu	I	I	C	R	C
Päätös jatkotoimista	I	I	C	I	A/R

R = Responsible (Toteuttaa), A = Accountable (Vastuullinen), C = Consulted (Konsultoidaan), I = Informed (Tiedotetaan)

2.3. Roolien vaatima osaaminen ja sen kehittäminen

Haastemoottorin toimintamallin onnistunut käyttöönotto ja vakiinnuttaminen edellyttävät enemmän kuin vain prosessien ja roolien tarkkaa määrittelyä. Vaikka selkeät roolikuvaukset muodostavat mallin rakenteellisen selkärangan, sen todellinen elinvoima ja vaikuttavuus syntyvät ihmisistä, jotka näitä rooleja toteuttavat. Roolit ovat mallin anatomia, mutta niiden vaatimat osaamiset ja kyvykkyydet ovat sen fysiologia – elävä ja dynaaminen järjestelmä, joka saa moottorin toimimaan. Siksi osaamisen systemaattinen tunnistaminen ja kehittäminen ei ole erillinen henkilöstöhallinnon tehtävä, vaan Haastemoottorin ytimessä oleva strateginen toimenpide.

Tämä kappale syventyy keskeisten roolien, Muotoilijan ja Ratkaisijan, vaatimiin erityisosaamisiin. Se pyrkii tekemään rooleista konkreettisempia ja auttamaan paitsi oikeiden henkilöiden valinnassa, myös heidän ammatillisen kasvunsa tukemisessa. Osaamiseen panostaminen on suora investointi Haastemoottorin toimintavarmuuteen ja sen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Se on myös tehokkain tapa hallita malliin sisältyviä riskejä.

Esimerkiksi Muotoilija, jolta puuttuvat vakuuttavan tarinankerronnan taidot, epäonnistuu todennäköisesti kriittisen go/no-go-päätöksen varmistamisessa, mikä pysäyttää prosessin ja tuhlaa organisaation resursseja. Vastaavasti Ratkaisija, joka ei onnistu luomaan ja ylläpitämään neutraalia ja luottamuksellista ilmapiiriä, voi vahingoittaa kaupungin suhteita koko yritysekosysteemiin ja vaarantaa tulevan yhteiskehittämisen. Näin ollen osaamisen kehittäminen on kaikkein tärkein investointi innovaatiotoiminnan inhimilliseen pääomaan ja koko mallin pitkän aikavälin menestykseen.

Muotoilija: selkeyden ja sitoutumisen arkkitehti

Muotoilijan rooli on kuvattu verkostojen välittäjänä ja strategian tulkkina, mutta hänen tehtävänsä ydin on vielä syvemmällä. Muotoilija on selkeyden ja sitoutumisen arkkitehti, jonka ensisijainen tehtävä on muuntaa epämääräiset ja hajanaiset signaalit organisaation sisältä ja ulkoa vakuuttaviksi ja resurssoinnin arvoisiksi strategisiksi aloitteiksi. Tämä vaatii ainutlaatuista yhdistelmää analyttisiä, sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja.

Fasilitointi- ja analyysitaidot

Muotoilijan työ alkaa usein epämääräisestä haasteaihiosta. Hänen ensimmäinen tehtävänsä on ymmärtää, mistä todella on kyse. Tämä edellyttää taitoa, joka ylittää perinteisen kokousten fasilitoinnin. Muotoilijan on kyettävä johtamaan syvällisiä, tutkivia dialogeja eri asiantuntijoiden kanssa, haastamaan vakiintuneita oletuksia ja tunnistamaan piilossa olevia syy-seuraussuhteita. Hänen työnsä muistuttaa tutkivan journalistin työtä: hän kerää tietoa, yhdistelee näkökulmia ja

pyrkii löytämään ongelman todellisen juurisyyn sen sijaan, että tyytyisi vain käsittelemään sen oireita. Tämä analyttinen kyky on elintärkeä prosessin muotoilu- ja reititysvaiheessa, jossa päätetään, mihin ratkaisukanavaan haaste ohjataan. Ilman syvällistä analyysiä on suuri riski, että monimutkainen ongelma ohjataan liian kevyeen prosessiin tai yksinkertainen ongelma kuluttaa tarpeettomasti raskaan yhteiskehittämisen resursseja.

Tarinankerronta ja strateginen viestintä

Kun Muotoilija on louhinut esiin ongelman ytimen, hänen on kyettävä viestimään se tavalla, joka herättää kiinnostuksen ja saa aikaan sitoutumista. Tämä on hänen voimakkain työkalunsa. Kyse ei ole pehmeästä viestintätaidosta, vaan strategisesta kyvystä rakentaa vakuuttava narratiivi. Tämä taito on osa laajempaa osaamisketjua: ensin Muotoilija käyttää verkostoitumis- ja analyysitaitojaan kerätäkseen tiedon sirpaleet. Sitten hän syntetisoi tämän tiedon yhtenäiseksi ja mukaansatempaavaksi tarinaksi. Tämän tarinan on kyettävä yhdistämään ruohonjuuritason operatiivinen haaste suoraan kaupungin strategiaan päämääriin. Esimerkiksi haasteaihe "teollisuusalueen teiden kuopat" voidaan muotoilla pelkäksi kunnossapitotehtäväksi. Taitava Muotoilija kuitenkin rakentaa sen ympärille strategisen narratiivin alueen elinvoimasta, yritysten toimintaedellytyksistä, toimitusketjujen häiriöttömyydestä ja kaupungin maineesta luotettavana kumppanina. Tällä tavoin esitettynä haasteesta tulee toimialan johdolle merkityksellinen strateginen investointi, ei pelkkä kuluerä. Tämä on se taito, jolla varmistetaan sitova go/no-go-päätös, joka on koko Haastemoottorin uskottavuuden ja tehokkuuden kannalta elintärkeä.

Siltojen rakentaja ja strategian tulkki

Muotoilijan on oltava taitava verkostoituja organisaation sisällä. Hänen on tunnettava paitsi viralliset organisaatiokaaviot, myös epäviralliset valta- ja viestintärakenteet. Tämä taito ei ole pelkkää sosiaalisuutta, vaan proaktiivista ja strategista suhteiden rakentamista ja ylläpitoa. Muotoilijan on kyettävä rakentamaan luottamusta ja luomaan tukiverkostoja haasteen ympärille jo ennen sen virallista esittelyä. Hän käy keskusteluja, testaa ajatuksia ja rakentaa hiljaisesti koalitiota, joka tukee haasteen eteenpäin viemistä. Tämä ennalta tehty vaikuttamistyö on kriittistä. Se varmistaa, että kun haaste tuodaan toimialan johdon päätettäväksi, se ei ole yllätys, vaan huolellisesti valmistellun prosessin looginen lopputulema. Muotoilija toimii siltana operatiivisen tason ja strategisen päätöksenteon välillä, varmistaen, että organisaation arvokkaat resurssit kohdennetaan aidosti tärkeisiin ja läpivientikelpoisiin aloitteisiin.

Ratkaisija: neutraalin yhteiskehittämisen luotsi

Ratkaisijan rooliin liittyy näennäinen paradoksi: hänet on nimetty Ratkaisijaksi, mutta hänen

tärkein tehtävänsä on olla osallistumatta itse ratkaisun tuottamiseen. Tämä ei ole heikkous, vaan mallin tietoinen ja strateginen vahvuus. Ratkaisija on neutraalin yhteiskehittämisen prosessin luotsi, jonka tehtävänä on luoda ja ylläpitää tila, jossa aito, markkinalähtöinen innovaatio voi syntyä. Tämä vaatii osaamista, joka perustuu luottamukseen, vuorovaikutukseen ja prosessin tinkimättömään suojelemiseen.

Aktiivinen puolueettomuuden taito

Neutraalius ei ole passiivista hiljaa olemista, vaan aktiivinen ja vaativa taitokokonaisuus. Ratkaisijan on kyettävä aktiivisesti hallitsemaan työpajan dynamiikkaa, jossa saattaa olla läsnä keskenään kilpailevia yrityksiä ja erilaisia intressejä. Hänen on luotava psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa kaikki osallistujat uskaltavat jakaa keskeneräisiäkin ideoita ilman pelkoa kritiikistä tai ideavarkaudesta. Tämä edellyttää taitoa rohkaista hiljaisempia osallistujia, tasapainottaa dominoivien äänien vaikutusta ja esittää voimakkaita, avoimia kysymyksiä, jotka ohjaavat keskustelua uusiin suuntiin ilman, että hän itse ottaa kantaa sisältöön.

Tämä aktiivinen puolueettomuus on Ratkaisijan tärkein tehtävä. Se on tae siitä, että kaupunki ei tietoisesti tai tiedostamatta ohjaa prosessia kohti ennalta mietittyä ratkaisua, mikä tukahduttaisi aidon innovaation. Tämä aktiivinen neutraaliuden ylläpito rakentaa syvää luottamusta yrityskentän kanssa ja viestii, että kaupunki kunnioittaa heidän asiantuntemustaan ja etsii aitoa kumppanuutta.

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen

Aktiivinen neutraalius rakentuu erinomaisille vuorovaikutustaidoille. Ratkaisijan on oltava taitava kuuntelija, joka pystyy poimimaan keskustelusta olennaisen ja tiivistämään sen kaikkien ymmärrettävään muotoon reaaliaikaisesti. Hänen on kyettävä tunnistamaan ja käsittelemään rakentavasti osallistujien välisiä jännitteitä ja erimielisyyksiä, muuttaen potentiaaliset konfliktit luovaksi energiaksi. Tämä kyky ylläpitää positiivista ja eteenpäin katsovaa ilmapiiriä on korvaamaton, kun haetaan ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin tiukassa aikataulussa. Nämä taidot eivät ole synnynnäisiä ominaisuuksia, vaan opittavissa olevia tekniikoita, jotka ovat ammattimaisen fasilitoinnin ytimessä.

Kaupungin käyntikortti yrityskenttään

Ratkaisija on Haastemoottorin inhimillinen rajapinta ja kaupungin käyntikortti paikalliseen innovaatioekosysteemiin. Hänen ammattimaisuutensa, luotettavuutensa ja kykynsä ymmärtää yritysten logiikkaa sekä ajureita muovaavat suoraan kaupungin mainetta yhteiskehittämisen kumppanina. Kun yritykset kokevat, että prosessi on johdettu ammattitaitoisesti, reilusti ja heidän aikaansa kunnioittaen, se lisää heidän haluaan osallistua myös tulevaisuudessa. Ratkaisijan on ymmärrettävä, mikä motivoi yrityksiä osallistumaan, ja osattava viestiä

Haastemoottorin tarjoama arvo heille selkeästi. Tämä osaaminen on elintärkeää paitsi yksittäisten haasteiden ratkaisemiseksi, myös laajemman, elinvoimaisen ja luottamukseen perustuvan innovaatioekosysteemin rakentamiseksi.

Osaamisen kehittämisen systemaattiset polut

Edellä kuvatut osaamisprofiilit ovat vaativia, eikä voida olettaa, että organisaatiosta löytyy valmiita täydellisiä Muotoilijoita ja Ratkaisijoita. Siksi on välttämätöntä luoda systemaattiset ja monipuoliset polut näiden kyvykkyyksien kehittämiseksi. Kyse ei ole yksittäisistä koulutuspäivistä, vaan integroidusta lähestymistavasta, joka yhdistää muodollista koulutusta, mentorointia, vertaisoppimista ja ennen kaikkea tekemällä oppimista. Tämä kokonaisvaltainen malli heijastaa Haastemoottorin omaa yhteistyöhön ja jatkuvaan oppimiseen perustuvaa filosofiaa.

Kohdennettu koulutus

Kohdennettu koulutus tarjoaa perustan ja yhteisen työkalupakin rooleissa toimiville. Koulutuksen on oltava räätälöityä ja käytännönläheistä. Muotoilijoille tämä voi tarkoittaa esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmäkoulutusta, strategisen narratiivin rakentamisen työpajoja tai koulutusta vaikuttavien esitysten pitämisestä. Ratkaisijoille keskeistä on syventyä edistyneisiin fasilitointitekniikoihin, ryhmädynamiikan hallintaan ja neuvottelutaitoihin. Kaikille Haastemoottorin ydinrooleissa toimiville on hyödyllistä tarjota peruskoulutus julkisten hankintojen periaatteista ja mahdollisuuksista, jotta he ymmärtävät paremmin prosessin kytkeytymisen hankintalakiin ja voivat toimia sen puitteissa luovasti.

Mentorointi

Mentorointi on tehokkain tapa siirtää hiljaista tietoa, kokemusta ja toimintakulttuuria. Kokeneempi Muotoilija voi toimia mentorina uudelle tulokkaalle, ohjaten häntä ensimmäisen haasteen muotoiluprosessin ja go/no-go-esityksen läpi. Mestari-kisälli-malli varmistaa laadun ja toimintatapojen yhtenäisyyden tavoilla, joihin opaskirjat eivät pysty. Mentorointi tarjoaa turvallisen kanavan kysyä neuvoa, pohtia haastavia tilanteita ja saada rehellistä palautetta omasta toiminnasta. Se on investointi paitsi yksilön osaamiseen, myös koko Haastemoottorin institutionaalisen muistin ja laadun rakentamiseen.

Vertaisoppiminen ja käytäntöyhteisöt

Yksittäisten roolien sisäistä osaamista ja yhteistyötä voidaan vahvistaa perustamalla säännöllisesti kokoontuvia käytäntöyhteisöjä. Esimerkiksi kaikki Muotoilijat ja Ratkaisijat voisivat kokoontua neljännesvuosittain jakamaan kokemuksiaan, onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan. Tällainen foorumi on äärimmäisen arvokas. Se murtaa siiloja, levittää

parhaita käytäntöjä nopeasti ja luo vahvan kollegiaalisen tuen verkoston. Kun yksi Ratkaisija kehittää toimivan tavan käsitellä haastavaa työpajatilannetta, vertaisoppimisen yhteisössä tämä tieto leviää välittömästi kaikkien hyödynnettäväksi. Tämä on kustannustehokas ja erittäin motivoiva tapa ylläpitää ja kehittää jatkuvasti koko organisaation innovaatiokyvykkyyttä.

Tekemällä oppiminen ja reflektio

Todellinen mestaruus saavutetaan vain tekemällä. Haastemoottorin prosessi itsessään on kaikkein tehokkain oppimisareena. Jokainen läpiviety haaste, fasilitoitu työpaja ja pidetty esitys kartuttaa kokemusta ja osaamista. Pelkkä tekeminen ei kuitenkaan riitä, vaan se on yhdistettävä systemaattiseen reflektioon. Jokaisen merkittävän prosessivaiheen, kuten go/no-go-päätöksen tai työpajasarjan, jälkeen on tärkeää järjestää lyhyt jälkipuinti. Siinä analysoidaan, mikä toimi hyvin, missä olisi voitu onnistua paremmin ja mitä opittiin seuraavaa kertaa varten. Tämä muuttaa jokaisen haasteen dokumentoiduksi oppimiskokemukseksi, joka ruokkii jatkuvasti mallin kehittämistä ja vahvistaa organisaation kykyä oppia virheistään ja onnistumisistaan.

Inhimillinen pääoma innovaatiotoiminnan ytimessä

Haastemoottorin prosessit ja selkeät rakenteet ovat välttämätön perusta systemaattiselle innovaatiotoiminnalle, mutta ne ovat lopulta vain tyhjä kehys. Mallin menestys tai epäonnistuminen ratkaistaan sen ihmisten osaamisessa, luovuudessa ja rohkeudessa. Panostamalla edellä kuvattujen osaamisprofiilien kehittämiseen organisaatio ei ainoastaan paranna Haastemoottorin tehokkuutta, vaan rakentaa laajempaa, kestävää innovaatiokyvykkyyttä.

Tämän osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan voi tapahtua tyhjiössä. Se vaatii johdon aktiivista tukea ja suojaa. Johtajien tärkein tehtävä on luoda ja ylläpitää psykologisesti turvallista toimintaympäristöä, jossa yksilöt uskaltavat harjoitella uusia taitoja, kokeilla, ottaa riskejä ja myös epäonnistua ilman pelkoa leimatuksi tulemisesta. Kun johto aktiivisesti suojelee tätä oppimisen tilaa, se antaa lopullisen ja välttämättömän sinetin sille, että Haastemoottori voi muuttua kaavioista ja pelikirjoista eläväksi, organisaatiota uudistavaksi voimaksi. Inhimilliseen pääomaan investoiminen on kaikkein varmin tapa varmistaa, että moottori ei ainoastaan käynnisty, vaan myös pysyy käynnissä ja vie koko organisaatiota kohti tulevaisuutta.

Yhteenveto

Tässä luvussa määriteltiin Haastemoottorin onnistumisen kannalta kriittiset roolit. Malli perustuu jaettuun vastuuseen ja hajautettuun osaamiseen. Keskeiset sisäiset roolit ovat **Löytäjä, Määrittelijä, Muotoilija ja Ratkaisija**. Onnistuminen edellyttää myös ekosysteemin sidosryhmien, kuten yritysten, asukkaiden ja toimialan johdon, aktiivista osallistumista.

"Markkinointi ei enää liity siihen, mitä valmistat, vaan tarinoihin, joita kerrot."

– Seth Godin

3. Käyttöönotto ja vaikuttavuuden johtaminen

Haastemoottorin implementointi ei ole pelkkä tekninen suoritus, vaan strateginen hanke, joka vaatii huolellista suunnittelua, vaiheittaista etenemistä ja ennen kaikkea kulttuurista valmistautumista. Onnistunut käyttöönotto edellyttää useita toisiinsa kytkeytyviä vaiheita.

Ensimmäinen ja tärkein vaihe on **sitouttaminen ja tahtotilan varmistaminen**. Ennen kuin yhtäkään prosessikaaviota piirretään, on varmistettava ylimmän johdon ja keskeisten toimialojen vankka sitoutuminen. Tämä edellyttää selkeän perustelun rakentamista, jossa osoitetaan, miksi Haastemoottori on tarpeellinen ja mitä konkreettisia hyötyjä sillä tavoitellaan. On tärkeää viestiä, että kyse ei ole vain uudesta prosessista, vaan kulttuurinmuutoksesta ja strategisesta investoinnista tulevaisuuden kyvykkyyksiin. Johtajien on ymmärrettävä ja tuettava ajatusta, että innovaatio vaatii riskinottoa ja kokeilukulttuurin sallimista.

Kun tahtotila on olemassa, on vuorossa **resursointi ja roolitus**. On tunnistettava ja nimettävä henkilöt keskeisiin rooleihin. Erityisesti Muotoilijan ja Ratkaisijan roolit vaativat selkeää työajan allokointia, ja niiden on oltava osa virallista työnkuvaa. Määrittelijöiden verkosto voidaan rakentaa nimeämällä vapaaehtoisia tai tehtävään soveltuvia henkilöitä eri yksiköistä.

Seuraavaksi on tehtävä **prosessin räätälöinti**. Vaikka tämä pelikirja kuvaa yleisen mallin, jokaisen organisaation on sovitettava se omiin rakenteisiinsa ja prosesseihinsa. On kriittisen tärkeää käydä läpi, miten Haastemoottorin prosessi kytkeytyy olemassa oleviin hankinta-, budjetointi- ja päätöksentekoprosesseihin, jotta vältetään ristiriidat ja luodaan sujuva polku ideasta toteutukseen.

Käytännön työtä tukemaan tarvitaan **työkalujen valinta ja käyttöönotto**. Haasteiden kerääminen, seuranta ja hallinta vaativat jonkinlaisen digitaalisen alustan. Tämä voi olla kevyt ratkaisu, kuten jaettu Kanban-taulu, tai integroitu osa laajempaa toiminnanohjausjärjestelmää. Tärkeintä on, että työkalu on helppokäyttöinen ja tukee prosessin läpinäkyvyyttä.

Lopuksi on erittäin suositeltavaa aloittaa käyttöönotto **pienimuotoisella pilotilla**. Pilotti voidaan toteuttaa esimerkiksi yhden tai kahden motivoituneen toimialan kanssa. Pilotin avulla voidaan testata prosessia käytännössä, kerätä oppeja ja tehdä tarvittavia hienosäätöjä ennen mallin laajentamista koko organisaatioon. Tämä kokeilemalla kehittämisen periaate on linjassa

Haastemoottorin oman filosofian kanssa ja vähentää laajamittaisen käyttöönoton riskejä.

3.1. Haasteportfolion strateginen hallinta ja viestintä

Kun Haastemoottori on toiminnassa, syntyy jatkuva virta haasteaihioita. Tämän haasteportfolion systemaattinen hallinta on avainasemassa toiminnan tehokkuuden ja strategisen suuntaamisen kannalta. Visuaalinen seurantatyökalu, kuten Kanban-taulu, on tähän erinomainen väline. Taulussa haasteet voivat edetä sarakkeesta toiseen prosessin vaiheiden mukaisesti, esimerkiksi "Uudet aihiot", "Määrittelyssä", "Muotoilussa", "Odottaa päätöstä", "Työpajoissa" ja "Ratkaistu". Tämä tekee prosessista läpinäkyvän kaikille osapuolille.

Koska resursseja on aina rajallisesti, kaikkia haasteita ei voida käsitellä samanaikaisesti. Siksi on tärkeää määritellä selkeät kriteerit, joiden perusteella valitaan, mitkä haasteet otetaan aktiiviseen käsittelyyn. Priorisointikriteerejä voivat olla esimerkiksi strateginen sopivuus, vaikuttavuuspotentiaali, toteutettavuus ja kiireellisyys. Portfolion hallinta ei ole vain hallinnollinen tehtävä, vaan strateginen toimenpide, jossa tasapainotellaan nopeita voittoja tuovien operatiivisten parannusten ja pitkän aikavälin strategista muutosta ajavien laajempien haasteiden välillä.

Aktiivinen ja jatkuva viestintä on elintärkeää Haastemoottorin elinvoimaisuudelle. Organisaation sisällä on jatkuvasti ja monikanavaisesti viestittävä Haastemoottorin olemassaolosta, sen tavoitteista ja siitä, miten kuka tahansa voi osallistua. Erityisen tärkeää on jakaa onnistumistarinoita – kertomuksia ratkaistuista haasteista ja niiden positiivisista vaikutuksista. Tämä tekee toiminnasta näkyvää, innostaa uusia osallistujia ja rakentaa positiivista innovaatiokulttuuria. Ulospäin suuntautuva viestintä on yhtä lailla kriittistä. Jotta parhaat yrityskumppanit löydetään, avoinna olevista haasteista on viestittävä aktiivisesti kaupungin verkkosivujen, sosiaalisen median ja erilaisten yritysverkostojen kautta. Viestinnän tulee korostaa yrityksille tarjoutuvaa aitoa mahdollisuutta yhteiskehittämiseen ja uuteen liiketoimintaan.

Mittareista julkisen arvon luontiin

Jotta Haastemoottorin arvo voidaan osoittaa ja sen toimintaa perustella, on välttämätöntä siirtyä pelkän toiminnan mittaamisesta sen todellisen vaikuttavuuden arviointiin. Perinteiset avainmittarit, kuten käsiteltyjen haasteiden tai osallistuneiden yritysten määrä, ovat hyödyllisiä prosessin tehokkuuden seurannassa, mutta ne eivät kerro koko totuutta. Ne mittaavat aktiviteetteja, eivät tuloksia tai vaikutuksia. Tämä on yleinen haaste julkisen sektorin innovaatiotoiminnassa, jossa keskitytään helposti mitattaviin tuotoksiin laajemman yhteiskunnallisen arvon sijaan.

Kehittyneempi lähestymistapa on rakentaa vaikuttavuuden logiikkamalli, joka tekee näkyväksi koko arvoketjun panoksista ja aktiviteeteista aina pitkän aikavälin vaikutuksiin asti. Tällainen malli auttaa ymmärtämään ja viestimään, miten Haastemoottoriin investoidut resurssit (panokset, kuten henkilöstön työaika) johtavat konkreettisten tuotosten (kuten työpajat ja ratkaisuehdotukset) kautta lyhyen ja keskipitkän aikavälin tuloksiin (kuten uudet kumppanuudet ja tehostuneet prosessit) ja lopulta laajaan, pitkän aikavälin julkiseen arvoon (kuten parantunut asukastyytyväisyys tai lisääntynyt alueellinen elinvoima).

Tämä siirtymä pelkistä KPI-mittareista logiikkamalliin edustaa toiminnan strategista kypsymistä. Se pakottaa organisaation pohtimaan toimintansa perimmäistä tarkoitusta: miksi teemme tätä ja mitä muutosta tavoittelemme? Sen sijaan, että raportoitaisiin "järjestimme 10 työpajaa", voidaan raportoida "investointimme työpajoihin johti uuteen kumppanuuteen, jonka odotetaan vähentävän operatiivisia kustannuksia 15 prosentilla ja parantavan asiakaspalautetta". Tämä on huomattavasti voimakkaampi perustelu toiminnan jatkamiselle ja resursoinnille.

On myös tärkeää tunnistaa, että yhteiskehittämisen arvo ei piile ainoastaan lopputuloksessa, vaan myös itse prosessissa. Vaikuttavuuden arvioinnin tulisi siksi huomioida myös prosessin aikana syntynyt aineeton pääoma: lisääntynyt luottamus eri toimijoiden välillä, uudet verkostot, organisaation ja sen kumppaneiden oppiminen sekä asenteiden ja toimintakulttuurin muutos. Nämä ovat arvokkaita tuloksia, jotka vahvistavat organisaation kyvykkyyttä pitkällä aikavälillä.

Taulukko 3: panokset ja tuotokset

Panokset	Aktiviteetit	Tuotokset	Lyhyen aikavälin tulokset	Keskipitkän aikavälin tulokset	Pitkän aikavälin vaikutukset
Muotoilijan ja Ratkaisijan työaika; Toimialan asiantuntijoiden aika; Työpajatilat ja -materiaalit; Yritysten osallistuminen	Haasteen muotoilu; Go/no-go - päätös; 1–3 yhteiskehittämisen työpajaa	1 konkreettinen ratkaisuehdotus; 5 osallistunut-ta yritystä; 10 osallistunut-ta kaupungin työntekijää	Uusi kumppanuus yritysten kanssa; Henkilöstö oppii yhteiskehittämisen menetelmiä; Toimialan sitoutuminen ratkaisuun vahvistuu	Ratkaisu pilotoidaan ja otetaan käyttöön; Palveluprosessi tehostuu 20 %; Asiakaspalautte paranee 15 %	Parantunut asukastyytyväisyys; Kustannussäästöt; Kaupungin imago innovatiivisen toimijana vahvistuu; Paikallisten yritysten kilpailukyky paranee

3.2. OKR-viitekehys julkisen arvon luomisen mittarina

Edellisessä luvussa esitelty vaikuttavuuden logiikkamalli tarjoaa strategisen kartan Haastemoottorin arvonluonnin ymmärtämiseen. Vaikka logiikkamalli on erinomainen väline vaikuttavuusketjun hahmottamiseen, sen rinnalle tarvitaan ketterä ja käytännönläheinen työkalu, joka muuttaa strategiset päämäärät johdettavaksi ja seurattavaksi toiminnaksi. Tähän tarpeeseen vastaa Objectives and Key Results (OKR) -viitekehys, joka on noussut yhdeksi tehokkaimmista tavoitejohtamisen malleista niin yksityisellä kuin yhä enenevässä määrin myös julkisella sektorilla.

OKR-malli on Intelillä kehitetty ja Googlen kaltaisten teknologiayritysten maailmanlaajuisesti tunnetuksi tekemä johtamisen viitekehys. Sen ytimessä on yksinkertainen mutta voimakas rakenne, joka koostuu kahdesta osasta: tavoitteista (Objectives) ja niihin kytketyistä avaintuloksista (Key Results). Tavoite on laadullinen, innostava ja kunnianhimoinen kuvaus siitä, mitä halutaan saavuttaa. Se vastaa kysymykseen "Mihin olemme menossa?". Avaintulokset puolestaan ovat määrällisiä, mitattavia ja aikataulutettuja mittareita, jotka kertovat, olemmeko pääsemässä tavoitteeseen. Ne vastaavat kysymykseen "Mistä tiedämme, että olemme perillä?". Yhtä tavoitetta kohden määritellään tyypillisesti 3–5 avaintulosta. Tämä ohjaa organisaation siirtämään fokuksen pelkkien aktiviteettien ja tuotosten mittaamisesta – kuten "järjestettyjen työpajojen määrä" – todellisen vaikutuksen ja tulosten mittaamiseen.

Haastemoottorin toiminnassa OKR-malli tarjoaa johdolle ja tiimeille yhteisen, selkeän ja motivoivan tavan seurata edistymistä ja osoittaa toiminnan tuottamaa arvoa. Se muuttaa strategian etäisistä kalvoista konkreettiseksi tekemiseksi ja luo läpinäkyvyyttä, joka sitouttaa koko organisaation yhteisiin päämääriin. Malli on osoittanut toimivuutensa myös julkisella sektorilla, jossa esimerkiksi Kela on onnistuneesti hyödyntänyt sitä toimintansa kehittämisessä ja siilojen purkamisessa. OKR-malli auttaa julkista sektoria vastaamaan jatkuvien muutosten toimintaympäristöön ja varmistamaan, että rajalliset resurssit kohdennetaan sinne, missä niillä saadaan aikaan suurin yhteiskunnallinen arvo.

Käytännössä mallin soveltaminen voisi näyttää seuraavalta, kun otetaan esimerkiksi haaste **MUOT-5: Vieraskielisten osaajien työllistyminen**. Sen sijaan, että mitattaisiin vain järjestettyjen koulutusten määrää, voitaisiin asettaa seuraavanlainen OKR-kokonaisuus kvartaalille tai vuodelle:

Tavoite (Objective):

- Parannamme merkittävästi vieraskielisten osaajien työllistymismahdollisuuksia ja

integroitumista kaupungin työmarkkinoille.

Avaintulokset (Key Results):

- Vieraskielisten työttömyysaste laskee 15 prosentilla seuraavan 12 kuukauden aikana.
- Haastemoottorin kautta syntyneisiin työllistämiskokeiluihin osallistuneista vieraskielisistä 50 prosenttia työllistyy kuuden kuukauden kuluessa kokeilun päättymisestä.
- Yhteistyössä mukana olevien yritysten määrä, jotka tarjoavat aktiivisesti paikkoja vieraskielisille, kasvaa 30 prosentilla.
- Vieraskielisten osaajien ja työnantajien kohtaamista tukevan uuden palvelun asiakastytyytyväisyys on vähintään 4.2

Tämä OKR-kokonaisuus ohjaa kaikkia toimenpiteitä (Initiatives), kuten yhteiskehittämisen työpajoja, mentorointiohjelmia ja uuden palvelun pilotointia, kohti yhteistä, mitattavaa päämäärää. Se tekee edistymisestä läpinäkyvää ja mahdollistaa ketterän reagoinnin, jos jokin avaintulos ei näytä kehittyvän toivotusti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että OKR-viitekehys on Haastemoottorin vaikuttavuuden johtamisen puuttuva palanen. Se ei korvaa edellisellä kappaleessa esitettyä logiikkamallia, vaan täydentää sitä tarjoamalla käytännön työkalun, joka muuttaa strategiset tavoitteet ja vaikuttavuusketjut ketteräksi, motivoivaksi ja tuloshakuiseksi johtamiseksi. Se varmistaa, että Haastemoottori ei ainoastaan tuota aktiviteetteja, vaan ennen kaikkea mitattavaa ja merkityksellistä julkista arvoa.

3.3. Innovaatioalustan toiminnalliset vaatimukset

Haastemoottorin prosessin tehokkuus ja läpinäkyvyys edellyttävät tuekseen työkaluja. Pelkkä maininta alustasta ei kuitenkaan riitä, vaan on tärkeää määritellä ne kriittiset toiminnalliset vaatimukset, jotka varmistavat, että valittava ratkaisu aidosti tukee Haastemoottorin monivaiheista ja -toimijaista prosessia. Tavoitteena on tilanne, jossa teknologia palvelee prosessia, eikä prosessia jouduta mukauttamaan työkalun rajoitteisiin. Selkeä vaatimusmäärittely on strateginen toimenpide, joka tehostaa hankintaa, minimoi virheinvestoinnin riskin ja auttaa tekemään kestävä teknologiavalinnan.

Keskeiset toiminnalliset vaatimukset voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka yhdessä muodostavat toimivan alustan selkärangan:

- **Muokattavat työnkulut:** Alustan on oltava riittävän joustava ja konfiguroitavissa, jotta se pystyy mallintamaan Haastemoottorin koko elinkaaren haasteen tunnistamisesta ja muotoilusta aina reititykseen, go/no-go -päätöksentekoon ja yhteiskehittämiseen. Sen tulee

tukea eri roolien (Löytäjä, Määrittelijä, Muotoilija, Ratkaisija) tehtäviä ja mahdollistaa haasteiden eteneminen vaiheesta toiseen selkeiden sääntöjen ja porttien kautta.

- **Yhteistyö- ja osallistamistyökalut:** Innovaatio syntyy vuorovaikutuksessa. Alustan on tarjottava monipuoliset työkalut, jotka mahdollistavat saumattoman yhteistyön sekä organisaation sisällä, että ulkoisten sidosryhmien, kuten yritysten ja asukkaiden, kanssa. Tämä tarkoittaa ominaisuuksia kuten kommentointia, ideoiden arviointia ja rikastamista, tiedostojen jakamista sekä ilmoituksia, jotka pitävät kaikki osapuolet ajan tasalla ja sitoutuneina prosessiin.
- **Analytiikka ja raportointi:** Haasteportfolion strateginen hallinta ja vaikuttavuuden mittaaminen edellyttävät analytiikka- ja raportointiominaisuuksia. Alustan tulee tarjota visuaalisia näkymiä (esim. Kanban-tauluja) haasteiden tilanteesta ja etenemisestä. Sen on myös mahdollistettava datan kerääminen ja analysointi prosessin tehokkuudesta ja tuloksista, mikä tukee kappaleessa 3.4 esitetyn OKR-mallin mukaista vaikuttavuuden johtamista.
- **Integraatiokyvykyys:** Haastemoottori ei toimi tyhjiössä. Välttääkseen uusien siilojen syntymistä alustan on kyettävä integroitumaan kaupungin muihin keskeisiin järjestelmiin, kuten sähköisiin palautejärjestelmiin, asianhallintaan ja projektinhallintatyökaluihin. Avoimet rajapinnat ovat edellytys sujuvalle tiedonkululle ja prosessien automatisoinnille.

Strategisena linjauksena teknologiavalinnassa on syytä nostaa esiin avoimen lähdekoodin ratkaisujen potentiaali. Tämä lähestymistapa on vahvasti linjassa julkisen hallinnon kansallisten ja eurooppalaisten suositusten kanssa, jotka kannustavat avoimuuteen ja toimittajariippumattomuuden vähentämiseen. Avoimen lähdekoodin alusta tukisi Haastemoottorin yhteiskehittämisen henkeä, mahdollistaisi laajemman räätälöinnin kaupungin omiin tarpeisiin ja voisi pitkällä aikavälillä olla kustannustehokkaampi vaihtoehto. Esimerkiksi Decidimin kaltaiset osallistamisen alustat, vaikka eivät suoria innovaationhallintajärjestelmiä olekaan, osoittavat avoimen lähdekoodin voiman julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan vuorovaikutuksen mahdollistajana. Huolellisesti laadittu vaatimusmäärittely, joka huomioi sekä toiminnalliset tarpeet että strategiset teknologiavalinnat, on paras tae sille, että Haastemoottori saa arvoisensa digitaalisen työtilan.

Tähän mennessä Haastemoottorin prosessin hallinnassa on kokeiltu Atlassianin ”Jira Product Discovery”- ja ”Jira Software” -alustoja. Niiden yhdistelmä tarjoaa tehokkaan, mutta myös kriittistä arviointia vaativan ratkaisun.

Jira Product Discovery soveltuu erinomaisesti Haastemoottorin alkuvaiheisiin: ideoiden ja haasteaihioiden keräämiseen, niiden rikastamiseen datalla ja palautteella sekä priorisointiin

muokattavien kenttien ja pisteytysmallien avulla. Sen vahvuus on nimenomaan "discovery"-vaiheessa, eli sen selvittämisessä, mitä pitäisi tehdä ja miksi. **Jira Software** on vakiintunut työkalu ketterään projektinhallintaan ja soveltuu hyvin prosessin loppupäähän, kun haaste on saanut go-päätöksen ja siirtyy toteutukseen ja pilotointiin. Työkalujen välinen integraatio mahdollistaa idean linkittämisen suoraan toteutustyyliin.

Kriittisesti arvioituna tämä kaksijakoinen malli ei kuitenkaan ole ongelmaton. Jira Product Discovery on tarkoitettu tuotehallintaan, ei välttämättä julkisen sektorin monimutkaisten ja strategisten haasteiden hallintaan. Sen litteä hierarkia, jossa kaikki on "idea", ei välttämättä taivu hyvin Haastemoottorin strategisten, monitasoisten haasteiden mallintamiseen. Lisäksi työkalujen erillisyys – toinen "miksi"- ja toinen "miten"-vaiheelle – voi luoda keinotekoisien silloin Haastemoottorin saumattomaksi suunniteltuun prosessiin. Vaikka yhdistelmä on tehokas, se on vahvasti ohjelmistokehityksen logiikasta lähtöisin ja saattaa tuntua monimutkaiselta laajemmalle käyttäjäkunnalle kaupungin eri toimialoilla.

3.4. Strategisen tarinankerronnan metodologia

Haastemoottori on suunniteltu systemaattiseksi prosessiksi, joka muuttaa kaupungin kohtaamat haasteet konkreettisiksi, arvoa tuottaviksi ratkaisuksi. Sen toiminta synnyttää jatkuvasti valtavan määrän pääomaa: uusia kumppanuuksia, tehostuneita prosesseja, innovatiivisia palveluita ja ennen kaikkea syvällistä oppimista organisaation kyvykkyyksistä ja toimintaympäristön mahdollisuuksista. Tämä pääoma on kuitenkin haavoittuvaista. Ilman systemaattista lähestymistapaa sen arvon tunnistamiseen ja viestimiseen, merkittävä osa siitä käärii "arvovuodosta" – se jää piiloon, hyödyntämättä ja näkymättömäksi niille sidosryhmille, joiden tuki ja luottamus ovat toiminnan jatkuvuuden kannalta elintärkeitä.

Tämän kappaleen tarkoitus on tarjota tähän haasteeseen ratkaisu: systemaattinen arvon talteenoton mekanismi. Strateginen viestintä on tärkeää, koska Haastemoottorin toimintatapa vaikuttaa kaupungin brändiin ja onnistumisten jakaminen tukee innovaatiokulttuurin ja maineen kehittämistä. Tämä kappale tarjoaa konkreettisen ja monistettavan toimintamallin, miten tämä toteutetaan käytännössä. Se esittelee "Narratiivimoottorin" – Haastemoottorin rinnalla toimivan prosessin, joka muuttaa operatiiviset tuotokset strategiseksi brändipääomaksi.

Tämä ei ole vapaaehtoinen viestinnän lisätehtävä, vaan Haastemoottorin strategisen johtamisen ja riskienhallinnan ytimessä oleva välttämättömyys. Haastemoottorin pyörittäminen on merkittävä investointi henkilöstön aikaan, johdon huomioon ja poliittiseen pääomaan, kuten prosessin vaiheet osoittavat. Sen tuottaman arvon täysimääräinen osoittaminen on edellytys toiminnan pitkän aikavälin tuen turvaamiselle.

Jos ainoastaan onnistuneiden ja laajasti skaalattujen hankkeiden arvo tehdään näkyväksi,

aliarvioidaan niiden kokeilujen tuottamaa arvoa, jotka eivät johda välittömään käyttöönottoon. Nämä "epäonnistuneet" pilotit ovat usein kaikkein arvokkaimpia oppimisinvestointeja, jotka estävät tulevia, vielä kalliimpia virheitä. Narratiivimoottori on mekanismi, jolla tämä näkymätön arvo – vahvistuneet kumppanuudet, lisääntynyt sisäinen kyvykkyys ja kriittiset opit – tehdään näkyväksi, mitattavaksi ja perusteltavaksi. Se varmistaa, että Haastemoottorin kokonaistuotto realisoidaan täysimääräisesti ja sen toiminnan jatkuvuus voidaan perustella vankalla, todennetulla näytöllä.

Yhdestä onnistumisesta monta tarinaa

Haastemoottorin tuottaman onnistumisen arvo ei ole yksiselitteinen, vaan se muotoutuu kuulijan mukaan. Yksi ja sama ratkaistu haaste sisältää erilaisia arvolupauksia eri kohderyhmille. Strategisen tarinankerronnan ydin on kyky purkaa onnistuminen osiin ja koota siitä kohdennettuja narratiiveja, jotka puhuttelevat kunkin yleisön keskeisimpiä tarpeita, motiiveja ja kipupisteitä. Tämän periaatteen havainnollistamiseksi käytetään esimerkkinä haastetta **MUOT-5: Vieraskielisten osaajien työllistyminen**.

Narratiivi 1: Osaajien houkuttelu

- **Kohderyhmä:** Potentiaaliset ja nykyiset työntekijät, erityisesti korkeasti koulutetut asiantuntijat.
- **Fokus:** Työn merkityksellisyys, vaikuttamisen mahdollisuudet ja innovatiivinen työkuultuuri.
- **Keskeinen viesti:** "Tämä on paikka, jossa työlläsi on aitoa yhteiskunnallista vaikutusta ja jossa sinulle annetaan työkalut ja valtuudet ratkaista monimutkaisia ongelmia."
- **Toteutus:** Tarina vieraskielisten työllistymisen haasteen ratkaisemisesta ei ole kertomus vain uudesta palvelusta. Se on todiste työntekijän arvolupauksesta, joka on kuvattu pelikirjan kappaleessa 5.6: "Meillä et ainoastaan tee työtäsi. Sinulla on käytössäsi Haastemoottori..."

Tarina kerrotaan prosessissa mukana olleiden työntekijöiden – Löytäjän, Muotoilijan – kautta. Se korostaa heidän kokemustaan siitä, miten heidän havaintonsa johti konkreettiseen toimintaan, ja miten he pääsivät yhteiskehittämään ratkaisua johtavien yritysten kanssa. Tämä tekee abstraktista lupauksesta vaikuttamisesta todennettavan osan kaupungin työkuultuuria ja voimakkaan vetovoimatekijän osaajille, jotka etsivät työlleen syvempää merkitystä.

Narratiivi 2: Investointien ja kumppanuuksien edistäminen

- **Kohderyhmä:** Innovatiiviset pk-yritykset, startupit, kansalliset ja kansainväliset sijoittajat.

- **Fokus:** Riskeistä puhdistettu, ennustettava ja juridisesti kestävä prosessi, joka luo validoituja liiketoimintamahdollisuuksia.
- **Keskeinen viesti:** "Olemme ammattimainen ja luotettava kumppani, joka on ratkaissut julkisen sektorin tunnetun kokeiluloukun haasteen. Tarjoamme strukturoidun polun yhteiskehittämisestä potentiaaliseen hankintaan, kunnioittaen immateriaalioikeuksianne ja aikaanne. Tarjoamme strukturoidun polun yhteiskehittämisestä potentiaaliseen hankintaan, kunnioittaen immateriaalioikeuksianne ja aikaanne."
- **Toteutus:** Innovatiivisille yrityksille suurin este julkisen sektorin kanssa toimimiselle ei ole ideoiden puute, vaan prosessin koettu riski, byrokraattisuus ja ennustamattomuus, jotka usein johtavat kokeiluloukkuun. Siksi kaikkein vakuuttavin tarina ei ole ainoastaan ratkaisu (mitä tehtiin), vaan itse prosessi (miten se tehtiin). Haastemoottori, oikein kehystettynä, on tarina kaupungista, joka on systemaattisesti ratkaissut tämän ongelman.

Tämä narratiivi rakentuu Haastemoottorin ainutlaatuisten prosessielementtien varaan. Se korostaa, miten prosessin reititysvaihe ja sitova "Go/No-go"-päätös varmistavat, että yrityksiä ei kutsuta mukaan hankkeisiin, joihin kaupunki ei ole itse valmis sitoutumaan.

Keskeistä on viestiä, että Haastemoottorin "Yhteiskehittäminen"-vaihe ei ole epävirallinen ideointi, vaan se on juridisesti asemoitu osaksi hankintaprosessia. Se on hankintalaissa määritelty esikaupallinen markkinavuoropuhelu, joka tarjoaa yrityksille virallisen ja läpinäkyvän väylän vaikuttaa tuleviin hankintoihin. Kun tämä yhdistetään pelikirjan luvussa 5.4 esitettyyn tavoitteeseen kytkeä prosessi innovatiivisiin hankintamenettelyihin, kuten neuvottelumenettelyyn tai innovaatiokumppanuuteen, tarina on valmis.

Se ei ole vain kutsu yhteistyöhön, vaan kutsu osallistua muodolliseen, riskeistä puhdistettuun ja juridisesti kestävään innovaatioputkeen, joka tarjoaa selkeän potentiaalisen polun kaupalliseen suhteeseen. Tämä vastaa suoraan yksityisen sektorin kumppaneiden keskeisiin huoliin ja asemoi kaupungin poikkeuksellisen päteväksi ja houkuttelevaksi yhteistyökumppaniksi.

Narratiivi 3: Asukasviestintä ja luottamuksen rakentaminen

- **Kohderyhmä:** Kaupungin asukkaat, paikallinen media, päättäjät.
- **Fokus:** Vastuullisuus, konkreettiset palveluparannukset ja kansalaisvaikuttamisen arvo.
- **Keskeinen viesti:** "Me kuulemme teitä ja parannamme aktiivisesti palveluitanne tarpeidenne pohjalta. Palautteenne on elintärkeä osa paremman kaupungin rakentamista

yhdessä."

- **Toteutus:** Tämä narratiivi sulkee palautesilmukan, joka alkaa pelikirjan luvussa 1.3, jossa asukaspalaute tunnistetaan keskeiseksi haasteiden lähteeksi. Tarina MUOT-5:n ratkaisemisesta on konkreettinen todiste siitä, että järjestelmä toimii. Viestinnässä korostetaan, miten asukkaiden tai järjestöjen esiin nostama tarve johti järjestelmälliseen prosessiin ja lopulta uuteen, parempaan palveluun, joka helpottaa vieraskielisten integroitumista ja parantaa koko yhteisön elinvoimaa. Tarina voidaan kertoa palvelua käyttävän asukkaan näkökulmasta, mikä tekee sen vaikutuksista inhimillisiä ja samaistuttavia.

Seuraava matriisi toimii käytännön työkaluna, joka auttaa muuntamaan abstraktin kohdentamisen periaatteen johdonmukaiseksi viestinnäksi.

Taulukko 4: tarinankerronnan kohdennusmatriisi

Tarinan Elementti	Kohderyhmä 1: Osaajat	Kohderyhmä 2: Yritykset	Kohderyhmä 3: Asukkaat
Haasteen ydin	Monimutkainen yhteiskunnallinen ongelma, joka vaatii luovuutta.	Validoitu markkinatarve, johon ei ole valmista ratkaisua.	Konkreettinen arjen ongelma, joka vaikuttaa ihmisiin.
Prosessin kuvaus	Kulttuuri, joka antaa välineet ja vapauden ratkaista.	Ennustettava, juridisesti kestävä polku ideasta kaupallistamiseen.	Avoimuus ja kuunteleminen; miten palaute muuttuu teoiksi.
Ratkaisun esittely	Innovatiivinen palvelumalli, jonka kehittämisessä olit avainroolissa.	Uusi, skaalautuva palvelutuote, jonka referenssinä on kaupunki.	Uusi, helppokäyttöinen palvelu, joka parantaa elämänlaatua.
Inhimillinen vaikutus	Kokemus ammatillisesta onnistumisesta ja merkityksellisyydestä.	Onnistunut kumppanuus ja uuden liiketoiminnan synty.	Yksilön tarina paremmasta tulevaisuudesta ja kotoutumisesta.

Keskeinen viesti	"Täällä voit vaikuttaa."	"Täällä on turvallista ja kannattavaa innovoida."	"Täällä sinua kuunnellaan."
Äänensävy	Inspiroiva, voimaannuttava.	Ammattimainen, luotettava.	Inhimillinen, empaattinen.
Todisteet	Työntekijöiden aidot sitaatit, kuvaus prosessin vaiheista.	Sitova Go/No-go-päätös, viittaus hankintalakiin, IPR-sopimukset.	Asiakkaan kokemus, palvelun käyttöasteluvut.

3.5. Yhteisöllisen digitaalisen tarinankerronnan prosessi

Jotta strateginen tarinankerronta muuttuisi satunnaisista onnistumisista systemaattiseksi toiminnaksi, tarvitaan selkeä ja toistettava prosessi. Tämä toimintamalli tiivistää yhteisöllisen digitaalisen tarinankerronnan viitekehyksen viisivaiheiseksi, käytännönläheiseksi prosessiksi.

Vaihe 1: Tunnistaminen ja valmistelu

Prosessi käynnistyy, kun Haastemoottorin läpiviennissä saavutetaan merkittävä virstanpylväs. Tämä voi olla onnistuneesti päätetty pilotti, uuden palvelun käyttöönotto tai jopa kokeilu, joka tuotti arvokkaan, strategisen opin epäonnistumisesta. Prosessin käynnistämisestä vastaa Haasteen omistaja. Tässä vaiheessa arvioidaan, täyttääkö tapaus ennalta määritellyt "tarinan arvoisuuden" kriteerit:

- **Strateginen relevanssi:** Kytkeytyykö onnistuminen tai oppi suoraan kaupungin strategiaan tavoitteisiin?
- **Selkeä vaikutus:** Onko tulos mitattavissa (esim. kustannussäästöt, parantunut asiakastytyväisyys) tai onko saatu oppi selkeästi dokumentoitavissa ja hyödynnettävissä?
- **Inhimillinen elementti:** Sisältääkö tapaus aitoja ihmisten kokemuksia ja tunteita, jotka tekevät siitä samaistuttavan?

Vaihe 2: Aineiston keruu

Tämä vaihe on sisäistä tutkivaa journalismia, jonka tavoitteena on kerätä tarinan aito ja

hiomaton raaka-aine. Kyse ei ole markkinointimateriaalin tuottamisesta, vaan totuudenmukaisen kuvan dokumentoinnista. Toimintatapaan kuuluu strukturoitujen haastattelujen tekeminen kaikkien prosessin avaintoimijoiden kanssa:

- **Sisäiset toimijat:** Löytäjä, Määrittelijä, Muotoilija, Ratkaisija ja haasteen omistaneen toimialan asiantuntijat.
- **Ulkoiset kumppanit:** Yhteiskehittämiseen osallistuneiden yritysten edustajat.
- **Loppukäyttäjät:** Palvelun käyttäjät tai asukkaat, joiden elämään ratkaisu vaikuttaa.

Haastatteluissa keskitytään keräämään aitoja sitaatteja, kuvauksia kohdatuista haasteista, prosessin aikana syntyneistä "ahaa"-elämyksistä ja henkilökohtaisia pohdintoja. Tämä raaka-aine on autenttisen ja uskottavan tarinan perusta.

Vaihe 3: Tuotanto ja paketointi

Tässä vaiheessa kerätty aineisto muokataan kohdennetuiksi viestinnällisiksi tuotteiksi edellä esitetyn Tarinankerronnan kohdennusmatriisin avulla. Yhdestä onnistumisesta tuotetaan useita eri kanaviin ja yleisöille soveltuvia versioita. Esimerkiksi MUOT-5-haasteen tapauksessa tämä voisi tarkoittaa:

- **Yrityksille:** Yksityiskohtainen, ladattava PDF-muotoinen case-tutkimus kaupungin elinkeinopalveluiden verkkosivuille.
- **Osaajille:** 90 sekunnin video LinkedIniin, jossa haastatellaan kumppaniyrityksen edustajaa ja palvelun kautta työllistynyttä henkilöä.
- **Asukkaille:** Selkeä ja helppolukuinen artikkeli kuvien kera kaupungin pääverkkosivuille ja paikallismediaan.

Vaihe 4: Laadunvarmistus

Ennen minkään materiaalin julkaisua se käy läpi pakollisen laadunvarmistuksen. Tämä "Luottamuksen kehä" -tarkistuslista varmistaa, että jokainen tuotettu tarina vahvistaa, eikä heikennä, kaupungin brändiä ja mainetta.

- **Legitimiteetti:** Perustuuko tarina tarkasti ja todennettavasti Haastemoottorin dokumentoituun prosessiin ja sen tuloksiin?
- **Autenttisuus:** Käytämmekö aitoja ääniä ja kokemuksia? Vältämmekö liiallista markkinointijargonia ja tuntuuko tarina aidolta?

- **Synergia:** Vahvistaako tämä tarina kaupungin yleistä brändikertomusta osaavana, yhteistyökykyisenä ja innovatiivisena kumppanina?
- **Yhteisvaaraus:** Jakaako tarina sellaista tietoa tai oppia, josta muut julkiset organisaatiot voivat hyötyä, rakentaen näin kaupungin mainetta ajatusjohtajana?

Vaihe 5: Strateginen jakelu ja mittaaminen

Viimeinen vaihe on suunnitelmallinen jakelu. Jokaiselle tuotetulle materiaalille laaditaan kohdennettu jakelusuunnitelma. Yrityksille suunnattu sisältö jaetaan aktiivisesti kumppaniverkostojen, kuten Smart City Innovation Clusterin, kautta. Osaajille suunnattua materiaalia hyödynnetään rekrytointikampanjoissa. Asukkaille suunnattu viestintä kohdennetaan paikallisiin kanaviin.

Viestinnän onnistumista mitataan merkityksellisillä mittareilla, jotka ylittävät perinteisen näyttökertojen seuraamisen. Esimerkiksi:

- Tapaukseen viittaavien yhteydenottojen määrä potentiaalisilta kumppaneilta.
- Aiheeseen liittyvien työpaikkojen hakijamäärien kasvu.
- Sosiaalisen median keskustelujen positiivisen sävyn analysointi.

Tarinankerronta osana strategista johtamista

Tässä kappaleessa esitetty menetelmä muuttaa viestinnän erillisestä tukitoiminnosta kiinteäksi osaksi Haastemoottorin strategista johtamista. Se tarjoaa systemaattisen tavan varmistaa, että jokaisen innovaatioprojektin tuottama arvo tunnistetaan, paketoidaan ja hyödynnetään täysimääräisesti. Tämä ei ole ainoastaan viestintähenkilöstön tehtävä, vaan se on koko organisaation ja erityisesti sen johdon vastuulla.

Haastemoottorin kautta syntyvät onnistumistarinat ovat strategisia pääomia, joita kaupungin johdon on aktiivisesti käytettävä omassa toiminnassaan. Ne ovat konkreettisia todisteita, joilla perustellaan toimintaa ja haetaan tukea ja rahoitusta niin kansallisilta toimijoilta, kuten Business Finlandilta, kuin kansainvälisiltä kaupunkiverkostoilta.

Systemaattinen Narratiivimoottori on avain Haastemoottorin arvon moninkertaistamiseen. Se tekee näkyväksi sen, miten prosessi tuottaa paitsi parempia palveluita, myös vahvempaa luottamusta, syvempiä kumppanuuksia ja houkuttelevampaa brändiä. Se on mekanismi, joka muuttaa sisäisen toimintamallin voimakkaaksi, ulospäin näkyväksi kaupungin maineen ja vetovoiman rakentajaksi.

Yhteenveto

Tässä luvussa tarjottiin työkalut mallin implementointiin ja sen arvon mittaamiseen. Vaikuttavuuden johtamisen ytimessä on siirtymä suoritteiden laskemisesta laajemman **julkisen arvon** ymmärtämiseen **OKR-viitekehityksen** avulla. Onnistumisten systemaattinen viestiminen "Narratiivimoottorin" kautta on elintärkeää toiminnan jatkuvuudelle ja innovaatiokulttuurin rakentamiselle.

"Jos haluamme kaiken pysyvän ennallaan, kaiken on muututtava"

– Giuseppe Tomasi di Lampedusa

4. Strateginen kehittäminen

Haastemoottorin toimintamallin arvo kirkastuu, kun sitä verrataan muihin julkisen sektorin innovaatiokäytäntöihin. Vaikka monet mallit käyttävät haasteita innovaation ajurina, niiden strateginen tarkoitus ja arvонуonnin painopiste eroavat toisistaan merkittävästi.

Kansainvälisesti tunnetut mallit, kuten Nesta Challenge Prizes ja Bloomberg Mayors Challenge, edustavat tyypillisiä **ratkaisuja kiihdyttäviä mekanismeja**. Esimerkiksi Nesta on erikoistunut kannustinpalkintoihin, joissa tarjotaan merkittävä palkinto sille toimijalle, joka ensimmäisenä ratkaisee tarkasti määritellyn haasteen. Tämän mallin ensisijainen tavoite on löytää ratkaisu tiettyyn, usein monimutkaiseen ongelmaan mobilisoimalla ulkoisia toimijoita. Vastaavasti Bloombergin Mayors Challenge etsii ja palkitsee globaalisti toistettavia ratkaisuja urbaaneihin haasteisiin. Näiden mallien fokus on ulospäin suuntautunut ja lopputuloskeskeinen.

Haastemoottori sen sijaan edustaa erilaista filosofiaa. Se on ensisijaisesti **kyvykkyyttä rakentava alusta**. Sen tavoite ei ole ainoastaan löytää ratkaisuja yksittäisiin ongelmiin, vaan juurruttaa innovaatiokulttuuri ja systemaattinen ongelmanratkaisukyky osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tämä näkyy mallin rakenteessa, joka korostaa sisäisten roolien (Löytäjä, Määrittelijä) kehittämistä ja pitkäjänteistä kulttuurinmuutosta.

Kun Haastemoottoria verrataan muihin kaupunkien yhteiskehittämisen malleihin, sen vahvuus nousee esiin. Helsingin Kokeilukiihdyttämö on erinomainen työkalu henkilöstön ideoiden nopeaan kokeiluun, mutta se on vahvasti sisävetoinen. Amsterdam Startup in Residence (SIR) on tehokas malli startup-yritysten ratkaisujen hautomiseen ja hankkimiseen, mutta se on ulospäin suuntautunut ja ohjelmamuotoinen. Barcelona Urban Lab taas toimii "kaupunki testialustana" -periaatteella, tarjoten yrityksille mahdollisuuden testata tuotteitaan, mutta se on usein yrityslähtöinen ja kustannustehokas malli, jossa kaupungin rooli on fasilitoiva.

Haastemoottorin vahvuus on sen integroitu reititysmalli. Se ei ole erikoistunut vain yhteen polkuun, vaan se toimii älykkäänä suodattimena ja reitittimenä, joka ohjaa muotoillun haasteen tehokkaimpaan kanavaan: sisäiseen kehittämiseen, kokeilutoimintaan tai laajaan yhteiskehittämiseen yritysten kanssa. Tämä joustavuus tekee Haastemoottorista potentiaalisesti monipuolisemman ja resurssitehokkaamman kuin yksittäiseen malliin erikoistuneet vastineensa. Sen sijaan, että rakennettaisiin erilliset ohjelmat sisäisille kokeiluille

ja ulkoisille startupeille, Haastemoottori pyrkii hallinnoimaan koko innovaatioputkea yhdellä yhtenäisellä prosessilla.

Taulukko 5: mallien vertailu

Ominaisuus	Haastemoottori (Vantaa)	Kokeilukiihdyttämö (Helsinki)	Startup in Residence (Amsterdam)	Urban Lab (Barcelona)
Ensisijainen tavoite	Systemaattisen innovaatiokulttuurin ja ekosysteemin luominen	Henkilöstön ideoiden nopea kokeilu ja kokeilukulttuurin edistäminen	Startup-yritysten ratkaisujen hautominen ja hankkiminen kaupungin haasteisiin	Kaupungin tarjoaminen testialustaksi yritysten innovaatioille
Kohdeinnovaattorit	Koko organisaatio, asukkaat, Pk-yritykset	Kaupungin oma henkilöstö	Kansainväliset ja paikalliset startupit	Pääasiassa pk-yritykset
Keskeinen prosessi	Tunnistus -> Muotoilu -> Reititys -> Yhteiskehitys	Ideakampanja -> Työpaja -> 3kk kokeilu	Haasteen julkaisu -> Haku -> Inkubaatio -> Pilotti	Idean -> Hyväksyntä -> Yrityksen toteuttama pilotti
Rahoitusmalli	Kaupungin operatiiviset resurssit, toimialojen sitoumukset	~10 000 € kokeiluraha per kokeilu	Kehitysohjelma ja pilotin rahoitus kaupungilta	Yritykset rahoittavat pääosin omat pilottinsa
Hallintomalli	Toimialan johto tekee sitovan go/no-go -päätöksen	Monialainen tukitiimi valitsee rahoitettavat kokeilut	Ohjelman johto valitsee startupit haasteisiin	Labran tiimi arvioi ja fasilitoi ehdotuksia
Ainutlaatuinen vahvuus	Integroitu reititysmalli mahdollistaa	Matala kynnyksen ja nopea polku henkilöstön	Selkeä polku startupille kaupungin	Kustannus- tehokas tapa testata uusia

	joustavan reitityksen	ideoiden testaamiseen	asiakkaaksi	teknologioita kaupungille
--	-----------------------	-----------------------	-------------	---------------------------

4.1. Prosessin jatkokehitys

Haastemoottorin ydinprosessi on vahva ideoiden tunnistamisessa ja muotoilussa, mutta sen vaikuttavuus mitataan lopulta siinä, kuinka tehokkaasti tuotetut ratkaisuaihiot muuttuvat konkreettisiksi, skaalautuviksi ja arvoa tuottaviksi ratkaisuihin. Prosessin loppupään systemaattinen vahvistaminen on avain pitkän aikavälin menestykseen. Tämä heijastaa laajempaa havaintoa GovTech-kiihdyttämöistä ja -alustoista: menestys vaatii muutakin kuin hyviä ideoita - se vaatii strukturoitua tukea, mentorointia ja selkeitä polkuja markkinoille.

Yksi keskeinen kehitysehdotus on täydentää nykyistä yhteiskehittämisen työpajavaihetta strukturoidummalla inkubaatioelementillä, joka on lainattu Amsterdam Startup in Residence -mallista. Tämä tarkoittaisi, että työpajoissa syntyneille lupaavimmille ratkaisuaihioille ja niitä kehittäville yrityksiä tarjottaisiin määrääkäs, esimerkiksi 3–6 kuukauden intensiivisemmän tuen jakso. Tämä jakso voisi sisältää kohdennettua mentorointia liiketoiminnan kehittämisessä, räätälöityjä koulutuksia esimerkiksi julkisista hankinnoista tai palvelumuotoilusta sekä syvempää pääsyä kaupungin asiantuntijoiden, datavarojen ja testausympäristöjen pariin.

Toiseksi prosessin ennustettavuutta ja houkuttelevuutta yritysten näkökulmasta voidaan lisätä luomalla selkeämmät ja ennalta määritellyt polut onnistuneista kokeiluista hankintaan. Amsterdamin malli, jossa kaupunki voi toimia startupin ensimmäisenä asiakkaana "launching customer", tarjoaa tähän erinomaisen esikuvan. Vaikka Haastemoottorin lopputuloksissa mainitaan hankinta yhtenä vaihtoehtona, prosessin sitominen tiiviimmin ja avoimemmin kaupungin hankintastrategiaan ja -suunnitelmiin madaltaisi yritysten kynnystä investoida aikaansa ja resurssejaan yhteiskehittämiseen. Tämä on kriittinen askel kokeiluloukun purkamiseksi. Selkeiden polkujen puute kokeiluista hankintoihin on merkittävä este innovaatioiden leviämälle julkisella sektorilla. Haastemoottori voi toimia esikaupallisena vaiheena, joka alentaa sekä kaupungin että yrityksen riskiä ennen varsinaista, raskaampaa hankintaprosessia.

Innovaatioiden strategiset skaalautumispolut

Haastemoottorin potentiaali realisoituu, kun sen tuottamat onnistuneet innovaatiot siirtyvät yksittäisistä piloteista laajamittaiseen käyttöön. Kuten aiemmin todettu, julkisen sektorin

innovaatiotoiminnan tunnistettu haaste on kokeiluloukku, jossa lupaavat kokeilut eivät koskaan etene pysyviksi käytännöiksi. Tämän välttämiseksi tarvitaan tietoinen ja strateginen lähestymistapa skaalaamiseen. Pelkkä toive siitä, että hyvä idea leviää itsestään, ei riitä.

Akateeminen tutkimus tarjoaa tähän viitekehyksen, joka erottelee neljä erilaista, toisiaan täydentävää skaalautumisen strategiaa. Jotta skaalautuminen muuttuisi reaktiivisesta toivomisesta proaktiiviseksi toiminnaksi, Haastemoottorin prosessiin tulisi lisätä uusi vaihe onnistuneen pilotin jälkeen: "Skaalautumisen suunnittelu". Tässä vaiheessa arvioitaisiin systemaattisesti, mikä tai mitkä seuraavista strategioista ovat kyseiselle innovaatiolle soveltuvimpia, ja laadittaisiin konkreettinen toimenpidesuunnitelma sen toteuttamiseksi.

Laajentaminen (Scaling Out) tarkoittaa ratkaisun tai toimintamallin monistamista ja levittämistä uusiin yksiköihin, kaupunginosiin tai jopa toisiin kaupunkeihin. Esimerkiksi yhdessä kaupunginosassa pilotoitu onnistunut seniorien digineuvontamalli voitaisiin paketoita ja ottaa käyttöön kaikissa kaupunginosissa.

Ylentäminen (Scaling Up) tarkoittaa kokeilusta saatujen oppien ja todisteiden käyttämistä laajemman politiikan, sääntelyn, strategian tai rakenteiden muuttamiseen. Jos kokeilu esimerkiksi osoittaa, että uusi kiertotalousmateriaali on ylivoimainen katujen kunnossapidossa, tämä tieto voidaan käyttää kaupungin hankintaohjeiden muuttamiseen niin, että uutta materiaalia suositetaan tulevaisuudessa.

Syventäminen (Scaling Deep) keskittyy vaikuttamaan kulttuurisiin normeihin, arvoihin ja asenteisiin. Tavoitteena on muuttaa asukkaiden ja henkilöstön käyttäytymistä ja ajattelutapoja. Esimerkiksi onnistunut kokeilu nuorten osallistamiseksi kaupunkisuunnitteluun pelillistämisen avulla voi johtaa laajempaan viestintään ja osallistavien menetelmien integrointiin osaksi koulujen opetusta ja kaupungin suunnittelukulttuuria.

Ylittäminen (Scaling Beyond) tarkoittaa olemassa olevan innovaation soveltamista täysin uudelle toimialalle tai uuteen käyttötarkoitukseen. Esimerkiksi logistiikan optimointiin kehitetty työkalu saatetaan havaita soveltuvaksi myös kotihoidon reittisuunnitteluun. Tämä vaatii uuden tarvekartoituksen ja pilotin uudella sektorilla.

Tämä strateginen kehys antaa johdolle ja kehittäjille työkalut, joilla voidaan suunnitelmallisesti maksimoida onnistuneiden innovaatioiden yhteiskunnallinen arvo.

Taulukko 6: skaalautumisstrategiat

Skaalautumisstrategia	Määritelmä	Esimerkki Haastemoottorissa	Keskeiset toimenpiteet

Laajentaminen	Ratkaisun monistaminen ja levittäminen uusille alueille tai käyttäjäryhmille.	Yhdessä kaupunginosassa pilotoitu onnistunut seniorien digineuvontamalli.	Mallin dokumentointi ja "paketoiminen"; Koulutuksen järjestäminen muiden alueiden työntekijöille; Resurssien allokointi laajentamiseen.
Ylentäminen	Vaikuttaminen politiikkaan, sääntelyyn ja rakenteisiin kokeilun oppien pohjalta.	Kokeilu osoittaa, että uusi kiertotalousmateriaali on ylivoimainen katujen kunnossapidossa.	Selvityksen laatiminen tuloksista ja kustannus-hyötyanalyysi; Tulosten esittely tekniselle lautakunnalle; Ehdotus kaupungin hankintaohjeiden muuttamisesta.
Syventäminen	Kulttuuristen normien, arvojen ja asenteiden muuttaminen.	Kokeilu nuorten osallistamiseksi kaupunkisuunnitteluun pelillistämisen avulla onnistuu ja lisää nuorten kiinnostusta.	Kokeilun tulosten laaja viestintä; Pelin jatkokehitys ja integrointi osaksi koulujen opetusta; Henkilöstön kouluttaminen osallistaviin menetelmiin.
Ylittäminen	Ratkaisun soveltaminen täysin uudelle sektorille tai käyttötarkoitukseen.	Logistiikan optimointiin kehitetty työkalu havaitaan soveltuvaksi myös kotihoidon reittisuunnitteluun.	Tarvekartoitus ja analyysi uudella sektorilla; Ratkaisun räätälöinti uuteen käyttöympäristöön; Uusi pilotti ja validointi kotihoidon kanssa.

4.2. Ekosysteemin hallinnointi ja tulevaisuuden rahoitus

Haastemoottorin pitkän aikavälin kestävyys ja strateginen vaikuttavuus edellyttävät, että se

institutionalisoidaan osaksi kaupungin strategiaa ja sen resurssipohjaa monipuolistetaan. Pelkkä operatiivinen tehokkuus ei riitä, jos toiminta jää irralliseksi innovaatiotiimin projektiksi.

Ensimmäinen askel kohti strategisempaa asemaa on perustaa pysyvä, poikkihallinnollinen ja -sektorinen ohjausryhmä. Tämä rakenne parantaisi strategista linjausta, lisäisi toiminnan läpinäkyvyyttä ja vahvistaisi keskeisten sidosryhmien sitoutumista. Ohjausryhmään tulisi kutsua edustajia kaupungin ylimmästä johdosta, keskeisiltä toimialoilta, paikallisista elinkeino- ja yritysjärjestöistä sekä alueen yliopistoista ja korkeakouluista. Tämä on suora vastaus neloskierremallin periaatteisiin, jotka korostavat akateemisen maailman roolia innovaatioekosysteemeissä. Ryhmän tehtävänä olisi ohjata Haastemoottorin strategista suuntaa, priorisoida haasteportfolioita ja varmistaa, että toiminta tukee koko kaupungin ja alueen kehitystavoitteita.

Toiseksi nykyisen budjettirahoituksen rinnalle on syytä aktiivisesti tutkia ja kokeilla uusia, monipuolisia rahoitusmalleja erityisesti kokeilu- ja skaalausvaiheisiin. Riippuvuus pelkästään vuosittaisesta kunnallisesta budjetista on haavoittuvaa. Monipuoliset rahoituslähteet eivät ainoastaan lisää käytettävissä olevia resursseja, vaan myös jakavat riskiä ja lisäävät eri sidosryhmien sitoutumista. Mahdollisia malleja ovat yhteisrahoitusmallit yritysten kanssa, ulkoisen TKI-rahoituksen systemaattinen hyödyntäminen (esim. Business Finland, EU:n Horisontti Eurooppa) ja tulosperusteiset rahoitusmallit, kuten Social Impact Bond (SIB).

Haastemoottori ei ole vain erillinen työkalu, vaan kaupungin strategian ytimessä oleva alusta, joka yhdistää saumattomasti sisäisen kehittämisen, startup-yhteistyön, testialustatoiminnan ja laajemman ekosysteemikehityksen. Tämän vision toteutuminen vaatii vahvaa poliittista tahtotilaa ja ylimmän johdon sitoutumista. Se edellyttää siirtymää hallinnoinnissa operatiivisesta ohjauksesta

Strateginen silta kokeilusta hankintaan

Tämä kappale tarjoaa rakenteellisen ja systemaattisen menetelmän aiemmin kuvatun kokeiluloukun purkamiseen. Se ei pyri korjaamaan yksittäisten projektien puutteita, vaan pureutuu ilmiön juurisyyhyn: syvään ja usein ylittämättömältä tuntuvaan kuiluun ketterän ja joustavan yhteiskehittämisen sekä muodollisen ja säännellyn hankintatoimen välillä. Tämä kuilu luo epävarmuutta, joka on myrkyä aidoille kumppanuuksille. Yritykset ovat perustellusti haluttomia investoimaan resurssejaan yhteiskehittämisen prosessiin, jolla ei ole selkeää ja ennustettavaa polkua kohti kaupallista lopputulosta.

Tämän luvun esittämä ratkaisu on strateginen silta, joka rakennetaan tämän kuilun yli. Silta rakentuu kahdesta kantavasta pilarista. Ensimmäinen on Haastemoottorin yhteiskehittämisen vaiheen tietoinen ja muodollinen asemoiminen osaksi julkisten hankintojen

juridista viitekehystä. Toinen pilari on tämän esikaupallisen vaiheen tuotosten systemaattinen kytkeminen suoraan hankintalain tarjoamiin innovatiivisiin hankintamenettelyihin. Tämän lähestymistavan arvo on kolmitahoinen. Se lisää prosessin ennustettavuutta yrityskumppaneiden näkökulmasta, se pienentää merkittävästi kaupungin omia investointiriskejä ja se houkuttelee mukaan laadukkaampia ja sitoutuneempia kumppaneita.

Tämä ei ole ainoastaan prosessin hienosäätöä, vaan se nostaa Haastemoottorin sisäisestä innovaatiotyökalusta voimakkaaksi elinkeino- ja innovaatiopolitiikan välineeksi. Suomen hallitus on asettanut strategisen tavoitteen, jonka mukaan viiden prosentin kaikista julkisista hankinnoista tulisi olla innovatiivisia. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää systemaattisia toimintamalleja, joilla tunnistetaan tarpeita, kehitetään uusia ratkaisuja ja lopulta hankitaan niitä. Haastemoottori, täydennettynä tässä luvussa esitetyllä juridisstrategisellä sillalla, tarjoaa tällaisen kokonaisvaltaisen putken. Se antaa kaupungille konkreettisen keinon paitsi parantaa omia palveluitaan, myös toteuttaa sille kuuluvia kansallisia TKI-velvoitteita ja vahvistaa asemaansa kansallisten ja eurooppalaisten innovaatorahoitusten hakijana.

Haastemoottori esikaupallisena markkinavuoropuheluna

Haastemoottorin yhteiskehittämisen työpajavaihe ei ole irrallinen ideointitilaisuus, vaan se voidaan suunnitella ja juridisesti ankkuroida osaksi hankintaprosessin valmistelua. Se asemoituisi hankintalaissa mainituksi esikaupalliseksi markkinavuoropuheluksi. Tämä on vapaaehtoinen, mutta erittäin suositeltava vaihe, jossa hankintayksikkö voi ennen varsinaisen tarjouskilpailun aloittamista kartoittaa markkinoita ja käydä vuoropuhelua alan toimijoiden kanssa. Haastemoottorin avoin, dokumentoitu ja systemaattinen työpajaprosessi on käytännössä tämän lain hengen mukaisen vuoropuhelun parhaiden käytäntöjen toteutus. Avoin kutsu kumppaneille, tasapuolisesti jaettu taustatieto ja huolellisesti dokumentoidut tulokset noudattavat tinkimättömästi julkisten hankintojen keskeisiä periaatteita: avoimuutta, tasapuolisuutta ja syrjimättömyyttä.

Tämän muodollisen asemoinnin strategiset hyödyt ovat merkittävät. Kaupungin näkökulmasta markkinavuoropuhelu on tehokkain yksittäinen riskienhallinnan työkalu. Erityisesti monimutkaisten, niin sanottujen pirullisten ongelmien kohdalla kaupungilla ei voi olla täydellistä ymmärrystä markkinoiden mahdollisuuksista. Ilman vuoropuhelua on suuri riski, että laaditaan tarjouspyyntö, joka on teknisesti vanhentunut, epärealistinen tai ei houkuttele parhaita toimijoita. Markkinavuoropuhelu on investointi hankinnan onnistumiseen, sillä se tuottaa sen markkinaymmärryksen, joka on laadukkaan tarjouspyynnön edellytys.

Yrityksille tämä muodollinen kehys muuttaa koko osallistumisen arvolupausta. Se viestii, että kyseessä ei ole epävirallinen keskustelu, vaan virallinen ensimmäinen askel potentiaalisessa hankintaputkessa. Tämä legitimoii heidän investointinsa aikaan ja asiantuntemukseen. Samalla

tämä vaihe luo sen välttämättömän juridisen perustan ja dokumentaation, joka oikeuttaa ja mahdollistaa edistyneempien ja joustavampien hankintamenettelyjen, kuten neuvottelumenettelyn tai innovaatiokumppanuuden, käytön myöhemmin.

Tämä lähestymistapa muuttaa myös osallistumisen taloudellista logiikkaa. Perinteisesti yritykset saattavat kokea esikaupallisen vaiheen palkattomana konsultointina. Haastemoottorin malli, jossa prosessin käynnistää toimialan sitova Go/no-go -päätös, muuttaa tämän dynamiikan. Kaupunki osoittaa, että sillä on aito intressi ja se on valmis panostamaan resursseja. Kun tämä yhdistetään markkinavuoropuhelun juridiseen asemaan, prosessin tuotos – yhteiskehitetty ratkaisukonsepti – ei ole enää vain abstrakti idea. Siitä tulee dokumentoitu ja juridisesti relevantti pääoma. Tämä pääoma, kirkastettu ja validoitu tarve, vähentää sekä kaupungin että yrityksen riskiä seuraavassa vaiheessa. Markkinavuoropuhelu ei siis ole kuluerä, vaan se on yhteinen, arvoa tuottava prosessi, joka luo jaettua pääomaa ja tekee seuraavasta, raskaammasta investoinnista perustellumman ja turvallisemman kaikille osapuolille.

Innovatiiviset hankintapolut

Onnistunut markkinavuoropuhelu antaa kaupungille syvällisen ymmärryksen haasteesta ja mahdollisista ratkaisupoluista. Tämän ymmärryksen kanavoiminen tehokkaasti eteenpäin edellyttää siirtymistä perinteisestä, yhden koon hankintamallista kohti joustavampaa ja tilanteeseen mukautuvaa työkalupakkia. Hankintalaki tarjoaa tähän erinomaiset välineet: neuvottelumenettelyn, kilpailullisen neuvottelumenettelyn ja innovaatiokumppanuuden. Oikean työkalun valinta oikeaan haasteeseen on avain onnistuneeseen siirtymään pilotista pysyväksi ratkaisuksi. Tämä valinta voidaan kytkeä suoraan pelikirjan kappaleessa 5.3 esiteltyihin strategiaan skaalautumispolkuihin.

Kun tavoitteena on **laajentaminen** tai **syventäminen**, on neuvottelumenettely usein tarkoituksenmukaisin polku. Näissä strategioissa onnistunut pilotti on jo todentanut ratkaisun peruskonseptin toimivuuden. Haasteena ei ole enää uuden keksiminen, vaan olemassa olevan ratkaisun mukauttaminen, hiominen ja laajentaminen uusiin yksiköihin, kaupunginosiin tai käyttäjäryhmiin. Neuvottelumenettely soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, joissa hankintayksikön tarpeita ei voida täyttää olemassa olevia ratkaisuja mukauttamatta. Se mahdollistaa joustavan vuoropuhelun valittujen tarjoajien kanssa yksityiskohtien viimeistelemiseksi ja parhaan mahdollisen toteutustavan löytämiseksi laajemmassa mittakaavassa. Haastemoottorin markkinavuoropuhelu on jo tehnyt pohjatyön tunnistamalla potentiaaliset kumppanit ja validoimalla perusratkaisun, mikä tekee neuvottelumenettelystä luontevan ja tehokkaan seuraavan askeleen.

Kun taas tavoitteena on **ylentäminen** tai **ylittäminen**, kyse on usein todellisista "pirullisista ongelmista", joihin ei ole olemassa valmista markkinaehtoista ratkaisua. Nämä ovat haasteita,

jotka vaativat perustavanlaatuista uutta ajattelua, merkittävää tutkimus- ja kehitystyötä ja usein kokonaisten järjestelmien muuttamista. Tällaisiin kunnianhimoisiin hankkeisiin suunniteltu työkalu on innovaatiokumppanuus. Se on pitkäaikainen kumppanuusmalli, jossa kaupunki ja valittu yritys tai ryhmittymä kehittävät yhdessä täysin uuden ratkaisun. Mallin suurin etu on, että onnistuneen kehitysvaiheen jälkeen kaupunki voi hankkia valmiin tuotteen tai palvelun kumppaniltaan ilman uutta kilpailutusta. Haastemoottorin prosessi on tässä esivaihe **innovaatiokumppanuudelle**. Sen avulla voidaan tunnistaa ja muotoilla ne strategisesti tärkeimmät haasteet, jotka oikeuttavat raskaimman menettelyn käytön, sekä käydä se välttämätön markkinavuoropuhelu, joka kartoittaa kumppanit, joilla on vaadittava TKI-kyvykkyys.

Kilpailullinen neuvottelumenettely toimii arvokkaana välimuodon työkaluna erityisen monimutkaisissa hankkeissa. Sitä voidaan käyttää, kun kaupunki tietää tarpeensa ja tavoitteensa, mutta ei pysty ennalta määrittelemään parhaita teknisiä tai juridisia keinoja niiden saavuttamiseksi. Tällöin eri toimittajat voivat esittää ja kehittää omia ratkaisuehdotuksiaan neuvottelujen aikana, mikä auttaa kaupunkia löytämään parhaan mahdollisen lähestymistavan.

Seuraava taulukko tiivistää näiden strategisten polkujen ja hankintamenettelyjen vastaavuuden ja tarjoaa päätöksentekijöille selkeän viitekehyksen.

Taulukko 7: skaalausstrategiat ja hankintapolut

Skaalausstrategia	Kuvaus	Ensisijainen hankintapolku	Perustelu ja soveltuvuus
Laajentaminen	Ratkaisun monistaminen ja levittäminen uusille alueille tai käyttäjäryhmille.	Neuvottelumenettely	Peruskonsepti on validoitu pilotissa. Neuvotteluilla varmistetaan ratkaisun tehokas mukauttaminen ja käyttöönotto laajemmassa mittakaavassa.
Syventäminen	Kulttuuristen normien, arvojen ja asenteiden muuttaminen.	Neuvottelumenettely	Ratkaisu on usein toimintamalli, joka vaatii räätälöintiä ja neuvottelua eri sidosryhmien kanssa,

			jotta se juurtuu osaksi kulttuuria.
Ylentäminen	Vaikuttaminen politiikkaan, sääntelyyn ja rakenteisiin kokeilun oppien pohjalta.	Innovaatiokumppanuus	Vaatii usein perustavanlaatuisen uuden ratkaisun, jonka kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä TKI-yhteistyötä ja merkittävää innovaatiota.
Ylittäminen	Ratkaisun soveltaminen täysin uudelle sektorille tai käyttötarkoitukseen.	Innovaatiokumppanuus tai kilpailullinen neuvottelumenettely	Uusi sovelluskohde vaatii merkittävää tutkimusta ja kehitystä, johon innovaatiokumppanuus soveltuu. Jos useita potentiaalisia ratkaisumalleja on olemassa, kilpailullinen neuvottelumenettely auttaa valitsemaan parhaan.

Hankintapolun määrittely ennen yhteiskehittämistä

Tämän kappaleen keskeinen ajatus on, että potentiaalinen hankintapolku tulee määritellä alustavasti jo ennen yhteiskehittämisen työpajojen aloittamista. Tämä askel on ratkaiseva, sillä se muuttaa koko prosessin arvolupausta yrityskumppaneille. Oikea hetki tälle strategiselle linjaukselle on prosessin sitova Go/No-go -päätösvaihe. Kun toimialan johto sitoutuu haasteen ratkaisemiseen ja resursointiin, sen tulisi samalla sitoutua alustavaan suunnitelmaan siitä, miten onnistuneen yhteiskehittämisen tuloksia aiotaan hyödyntää.

Kyseessä ei ole juridisesti sitova lupaus hankintasopimuksesta, vaan avoin ja läpinäkyvä ilmoitus kaupungin aikeista. Esimerkiksi Go/No-go -päätökseen voidaan kirjata: "Mikäli tässä markkinavuoropuhelussa syntyy toteuttamiskelpoinen ratkaisukonsepti, kaupungin ensisijainen tavoite on käynnistää neuvottelumenettely ratkaisun pilotoimiseksi ja hankkimiseksi." Tämä

avoimuus on yrityksille käänteentekevä. Se vastaa suoraan niiden polttavimpaan kysymykseen: "Mitä me voimme tästä saada?". Se tarjoaa selkeän näkymän heidän investoimansa ajan ja asiantuntemuksen mahdollisesta kaupallisesta tuotosta.

Tämä lähestymistapa iskee suoraan kokeiluloukun ytimeen luomalla onnistumiselle itseään toteuttavan kehän. Kun kaupunki viestii selkeästä polusta eteenpäin, se houkuttelee mukaan vakavammin otettavia, laadukkaampia ja sitoutuneempia kumppaneita. Tämä puolestaan lisää todennäköisyyttä sille, että yhteiskehittämisen lopputulos on niin laadukas, että se aidosti ansaitsee tulla hankituksi. Tämä muuttaa koko Haastemoottorin luonteen. Se ei ole enää pelkkä suppilo, joka suodattaa huonoja ideoita pois, vaan siitä tulee strateginen putki, joka aktiivisesti kehittää ja siirtää arvokkaita ratkaisuaihioita kohti ennalta määriteltä päätepidettä: pysyvää käyttöönottoa. Tämä putkimainen ajattelu luo prosessiin liikkeen ja selkeän etenemisen tunnun. Yhteiskehittäminen ei ole enää vain "ideointia", vaan "hankinnan vaihe 2". Seuraava pilotti on "vaihe 3". Tämä systemaattinen ja ennustettava lähestymistapa institutionalisoi polun ideasta pysyväksi vaikutukseksi ja toteuttaa Haastemoottorin elinkeinopoliittisen tavoitteen.

Systemaattinen polku pilotista pysyväksi toiminnaksi

Kokeiluloukku ei ole yksittäisten projektien epäonnistumista, vaan rakenteellinen ongelma, joka vaatii rakenteellisen ratkaisun. Tässä esitetty toimintamalli tarjoaa ratkaisun. Se rakentaa kestävän ja ennustettavan sillan kokeilukulttuurin ja hankintatoimen välille ankkuroimalla yhteiskehittämisen osaksi hankintalain mahdollistamaa markkinavuoropuhelua ja kytkemällä sen proaktiivisesti innovatiivisiin hankintapolkuihin.

Integroitu malli lisää prosessin ennustettavuutta, vähentää riskejä ja vahvistaa kumppanuuksia. Se muuttaa Haastemoottorin pelkästä ideoiden tuottajasta strategiseksi moottoriksi, joka edistää samanaikaisesti sekä kaupungin palveluiden kehittämistä että paikallista elinkeinoelämää. Tarjoamalla selkeän ja juridisesti kestävän polun kokeilusta pysyväksi toiminnaksi tämä metodologia antaa täydentää Haastemoottorin. Se luo kokonaisvaltaisen, päästä päähän -järjestelmän, jolla kaupungin monimutkaisimmatkin haasteet voidaan muuttaa pysyviksi, arvoa tuottaviksi ratkaisuuksi.

4.3. Kytkeytyminen innovaatioekosysteemiin: SCIC

Haastemoottorin strategisen tavoitteen, eli systemaattisen ja vaikuttavan innovaatiotoiminnan luomisen, saavuttaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä kansallisen ja kansainvälisen tason toimijoiden kanssa. Tässä viitekehyksessä Smart City Innovation Cluster (SCIC) on nimetty Haastemoottorin keskeiseksi strategiseksi kumppaniksi. SCIC on kansallinen, osuuskuntapohjainen älykaupunkiratkaisujen innovaatioklusteri, jonka missiona on luoda maailmanluokan ratkaisuja ilmastoneutraaleille ja älykkäille kaupungeille. Sen toimintamalli on

käytännössä Suomessa pitkään menestyksekkäästi sovelletun kolmoiskierremallin formalisoitu ja vientikelpoiseksi tuotteistettu ilmentymä, joka kokoaa yhteen julkisen sektorin, yritysmaailman ja tutkimuksen johtavat toimijat. SCIC:n yli sadan jäsenen verkosto – johon kuuluvat Vantaan lisäksi muun muassa Nokia, Microsoft, VTT ja lukuisat innovatiiviset pk-yritykset – muodostaa kansallisen osaamiskeskittymän.

Haastemoottorin toimintamallille SCIC ei ole ainoastaan ulkoinen sidosryhmä, vaan sen toimintalogiikkaa täydentävä ja laajentava strateginen kumppani. Yhteistyö rakentuu selkeälle ja voimakkaalle synergialle: Haastemoottori toimii systemaattisena moottorina laadukkaiden, validoitujen ja kaupungin sisältä kumpuavien haasteiden tuottamisessa. SCIC puolestaan tarjoaa kansallisen tason huipputaajien verkoston näiden haasteiden ratkaisemiseen sekä vakiintuneen kanavan onnistuneiden ratkaisujen skaalaamiseen kansainvälisiksi vientituotteiksi. Tämä kumppanuus luo arvoketjun, joka ulottuu paikallisesti tunnistetusta tarpeesta aina globaalisti skaalautuvaan ratkaisuun asti.

Paikallisesta haasteesta globaaliksi ratkaisuksi

Yhteistyö Haastemoottorin ja SCIC:n välillä on luonteeltaan kaksisuuntaista ja se tuottaa merkittävää arvoa molemmille osapuolille sekä laajemmin koko suomalaiselle innovaatioekosysteemille.

Haastemoottorille kumppanuus SCIC:n kanssa avaa useita strategisia mahdollisuuksia. Se tarjoaa välittömän pääsyn merkittävästi laajempaan ja monipuolisempaan ratkaisijaverkostoon kuin mitä paikallisesti olisi mahdollista tavoittaa. Kun Haastemoottorin prosessi tunnistaa monimutkaisen haasteen, se voidaan ohjata SCIC:n jäsenistön käsiteltäväksi, mikä moninkertaistaa mahdollisuudet löytää paras ja innovatiivisin ratkaisu. Tätäkin tärkeämpää on kuitenkin se, että yhteistyö luo selkeän ja uskottavan kansainvälistymis- ja skaalautumispolun onnistuneille kokeiluille. SCIC:n maantieteelliset Areal-ryhmät, jotka kohdistuvat esimerkiksi Los Angelesin, Madridin ja Indonesian uuden pääkaupungin Nusantaran kaltaisille valtaville markkinoille, tarjoavat konkreettisen väylän viedä Vantaalla validoitu ja testattu ratkaisu globaaleille markkinoille. Tämä ratkaisee julkisen sektorin innovaatiotoiminnan keskeisen haasteen, kokeiluloukun, tarjoamalla selkeän vastauksen kysymykseen "mitä pilotin jälkeen?". Lisäksi SCIC:n verkosto toimii strategisen sparrauksen ja globaalin näkemyksen lähteenä, auttaen rikastamaan paikallisten haasteiden muotoilua ja asettamaan ne laajempaan kansainväliseen kontekstiin.

Vastaavasti SCIC:lle ja sen laaja-alaiselle jäsenistölle Haastemoottori on poikkeuksellisen arvokas kumppani. Se tuottaa jatkuvan ja laadukkaan virran tarkasti muotoiltuja, validoituja ja priorisoituja haasteita. Toisin kuin satunnaisesti esiin nousevat ideat, Haastemoottorin läpikäyneellä haasteella on aina taustallaan kaupungin toimialan vankka sitoutuminen ja

resursointilupa, joka konkretisoituu prosessin kriittisessä Go/no-go-päätöksessä. Tämä ennalta tehty validointi ja sitoutuminen pienentää merkittävästi ratkaisua kehittävien yritysten riskiä ja tarjoaa niille "lämpimän aloituksen" sekä mahdollisuuden kehittää tuotetta aidon asiakkaan kanssa. Tämä ennalta validoitu ja riskeistä puhdistettu markkina on elintärkeä ensimmäisen ja tärkeimmän referenssin saamiseksi. Lisäksi Vantaan kaupunki tarjoaa Haastemoottorin kautta SCIC:n jäsenille konkreettisen elävän laboratorion, jossa pilotoida, testata ja validoida uusia teknologioita ja palvelumalleja, mikä nopeuttaa tuotekehitystä ja madaltaa merkittävästi markkinoille tulon kynnyksiä.

Strateginen kumppanuus kaupunkikehityksen ytimessä

Haastemoottorin ja SCIC:n kumppanuus muodostaa malliesimerkin toimivasta, monitasoisesta innovaatioekosysteemistä. Se yhdistää paikallisen tason tarpeiden ja haasteiden systemaattisen tunnistamisen kansallisen tason ratkaisukykyyn ja kansainväliseen vientipotentiaaliin. Tämä strateginen yhteistyö ei ainoastaan tehosta Vantaan kaupungin omaa kehitystoimintaa ja paranna sen palveluita, vaan myös vahvistaa paikallista elinkeinoelämää ja rakentaa koko Suomesta entistä vahvempaa ja kilpailukykyisempää älykaupunkiratkaisujen kärkimaata.

4.4. Jaetusta haasteesta yhteiseksi ratkaisuksi

Suomen kaupungit, koosta riippumatta, kamppailevat usein identtisten, monimutkaisten haasteiden kanssa. Ikääntyvän väestön palvelutarpeet, nuorten syrjäytymisen ehkäisy, ilmastonmuutokseen sopeutuminen ja osaajapulan ratkaiseminen ovat esimerkkejä "pirullisista ongelmista", joita ratkotaan samanaikaisesti kymmenissä kunnissa. Perinteisessä mallissa tämä johtaa päällekkäiseen työhön, resurssien haaskaamiseen ja siihen, että jokainen kaupunki yrittää keksiä pyörän uudelleen omassa siilossaan.

Tämä toimintatapa on kestävä ja taloudellisesti sekä strategisesti. Se ei ainoastaan sido julkisia varoja tehottomasti, vaan myös pirstaloi markkinan potentiaalisille yrityskumppaneille. Yksittäisen kaupungin tarve ei välttämättä ole riittävän suuri motivoimaan yritystä merkittäviin tuotekehitysinvestointeihin, mikä hidastaa uusien, skaalautuvien ratkaisujen syntymistä.

Haastemoottorin toimintalogiikka tarjoaa perustan tämän rakenteellisen ongelman ratkaisemiseksi. Tämä kappale esittää strategisen ja operatiivisen mallin, jolla Haastemoottori voidaan laajentaa yksittäisen kaupungin sisäisestä prosessista usean kaupungin yhteiseksi innovaatioalustaksi. Mallin tavoitteena on luoda systemaattinen polku, jolla useampi kaupunki voi tunnistaa ja muotoilla haasteen yhdessä, koota yhteisen budjetin kokeilulle ja toteuttaa yhteisen markkinavuoropuhelun.

Tämä ei ole ainoastaan keino tehostaa resurssien käyttöä, vaan strateginen työkalu, joka

muuttaa kaupunkien välisen yhteistyön satunnaisista tapaamisista konkreettiseksi, tuloksia tuottavaksi toiminnaksi. Se luo yrityksille suuremman ja houkuttelevamman markkinan ja kiihdyttää kansallisesti merkittävien innovaatioiden syntyä, edistään suoraan kansallisen innovaatiopolitiikan tavoitteita.

Kaupunkienvälisen yhteistyön malli

Mallin ytimessä on mukautettu versio Haastemoottorin perusprosessista. Se etenee kolmen päävaiheen kautta, jotka varmistavat toiminnan läpinäkyvyyden, sitovuuden ja tehokkuuden.

Vaihe 1: Yhteisen haasteen tunnistaminen ja priorisointi

Ensimmäinen askel on tunnistaa ne haasteet, jotka ovat yhteisiä ja riittävän merkittäviä usealle kaupungille. Tämä edellyttää säännöllistä ja jäsenneltyä vuoropuhelua.

- **Kaupunkien välinen haastekatselmus:** Haastemoottoria hyödyntävien kaupunkien kehittämisjohton (esim. Muotoilijat ja Ratkaisijat) tulisi järjestää säännöllisiä, esimerkiksi neljännesvuosittaisia, katselmuksia. Näissä tilaisuuksissa kukin kaupunki esittelee oman haasteportfolionsa keskeisimmät ja strategisimmat aihiot.
- **Priorisointi ja "johtajakaupungin" nimeäminen:** Kun tunnistetaan haaste, joka resonoi useassa kaupungissa (esim. "Miten ennaltaehkäisemme peruskoulun päättävien nuorten putoamista koulutuksen ja työelämän ulkopuolelle?"), sille nimetään "johtajakaupunki". Tämä kaupunki ottaa vastuun haasteen alustavasta yhteisestä muotoilusta ja nimeää prosessille "johtavan Muotoilijan".

Vaihe 2: Yhteinen muotoilu ja sitova Go/No-go -päätös

Tämä on mallin kriittisin ja juridisesti merkittävin vaihe. Siinä varmistetaan kaikkien osallistuvien kaupunkien aito sitoutuminen.

- **Yhteinen muotoilu:** Johtava Muotoilija työstää haasteesta, yhteistyössä muiden kaupunkien asiantuntijoiden kanssa, yhtenäisen esityksen. Tämä esitys on käytännössä aiemmin kuvattu "Muotoillun haasteen esittely", mutta se on laajennettu huomioimaan kaikkien osallistuvien kaupunkien näkökulmat ja strategiat.
- **Yhteinen Go/No-go -päätös ja yhteistyösopimus:** Johtava Muotoilija esittelee haasteen kaikkien osallistuvien kaupunkien relevanteille johtoryhmille. Jotta prosessissa voidaan edetä, jokaisen kaupungin on tehtävä oma, sitova "go"-päätöksensä. Nämä päätökset sinetöidään kevyellä, mutta juridisesti pätevällä kaupunkien välisellä yhteistyösopimuksella, jossa määritellään:

- **Yhteinen budjetti:** Kokonaisbudjetti kokeilulle ja kunkin kaupungin osuus siitä.
- **Hallinnollinen vastuu:** Määritellään, mikä kaupungeista toimii hallinnollisena johtajakaupunkina, joka esimerkiksi hallinnoi yhteistä budjettia ja toimii juridisena vastuutahona mahdollisessa hankinnassa.
- **Yhteiset tavoitteet ja mittarit:** Mitä onnistuminen tarkoittaa ja miten sen toteutumista mitataan kaikissa osallistuvissa kaupungeissa.
- **Aineettomat oikeudet ja käyttöoikeudet:** Miten yhteiskehittämisen tuloksia (esim. pilotin tuottama tieto, uusi toimintamalli) voidaan hyödyntää kaikissa osallistuvissa kaupungeissa.

Vaihe 3: Yhteinen markkinavuoropuhelu ja yhteiskehittäminen

Kun sitova päätös ja yhteinen budjetti ovat olemassa, haaste viedään markkinan ratkaistavaksi. Tässä vaiheessa yhteistyömallin arvo realisoituu täysimääräisesti.

Vahvistettu markkinaviesti: Sen sijaan, että yksi kaupunki kutsuu yrityksiä mukaan, viesti on nyt huomattavasti voimakkaampi: "Kolme Suomen suurinta kaupunkia etsii kumppania ratkaisemaan yhteistä haastettamme, ja olemme varanneet sen pilotointiin yhteensä 150 000 euron budjetin." Tämä signaali on poikkeuksellisen houkutteleva ja houkuttelee mukaan kaikkein kunnianhimoisimmat ja kyvykkäimmät yrityskumppanit.

Yhteinen prosessi: Itse yhteiskehittämisen työpajat voidaan järjestää yhdessä, joko fyysisesti tai digitaalisesti. Prosessia fasilitoi nimetty Ratkaisija, ja siihen osallistuu asiantuntijoita ja käyttäjiä kaikista kumppanikaupungeista. Tämä takaa, että kehitettävä ratkaisu ottaa huomioon eri kaupunkien erityispiirteet ja on siten lähtökohtaisesti paremmin skaalautuva.

Laajempi testialusta: Onnistunut ratkaisuehdotus voidaan pilotoida samanaikaisesti tai peräkkäin kaikissa kumppanikaupungeissa. Tämä antaa yritykselle ainutlaatuisen mahdollisuuden testata ja validoida tuotettaan erilaisissa toimintaympäristöissä ja kerätä monipuolista dataa, mikä nopeuttaa merkittävästi tuotekehitystä ja kansalliseen levitykseen tähtäävää skaalaamista.

Kaupunkienvälisen yhteistyön strategiset hyödyt

Tässä esitetty malli tarjoaa merkittäviä etuja kaikille osapuolille ja vahvistaa koko Suomen innovaatioekosysteemiä.

Kaupungit: Jakavat kokeilujen taloudelliset riskit ja resurssit, saavat käyttöönsä laajemman

osaamispohjan ja voivat ottaa käyttöön ratkaisuja, jotka on validoitu useammassa ympäristössä. Yhteinen toiminta lisää myös kaupunkien painoarvoa kansallisen ja EU-tason rahoituksen hakijoina.

Yritykset: Saavat pääsyn suurempaan, ennustettavampaan ja validoituun markkinaan. Yksi onnistunut prosessi voi avata oven usean kaupungin asiakkuuteen, mikä alentaa merkittävästi markkinoille tulon riskiä ja kustannuksia. Tämä tekee julkisesta sektorista huomattavasti houkuttelevamman kumppanin.

Kansallinen taso: Malli luo järjestelmällisen tavan tuottaa ja skaalata kansallisesti merkittäviä ratkaisuja kaupunkien yhteisiin ongelmiin. Se on konkreettinen mekanismi, joka purkaa siloja, edistää parhaiden käytäntöjen leviämistä ja rakentaa Suomesta aidosti yhtenäistä ja kansainvälisesti kilpailukykyistä innovaatioympäristöä.

Kaupunkienvälisen yhteistyön systematisointi Haastemoottorin avulla on looginen seuraava askel mallin kehityksessä. Se muuttaa yksittäisten kaupunkien moottorit verkostoiduksi, kansalliseksi voimanlähteeksi, joka pystyy vastaamaan tehokkaammin aikamme suurimpiin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

4.5. Haastemoottori kaupunkibrändin ja työnantajakuvan rakentajana

Nykypäivän globaalissa kaupunkien välisessä kilpailussa menestys ei rakennu enää pelkästään maantieteellisen sijainnin, historiallisen perinnön tai näyttävien markkinointikampanjoiden varaan. Yhä useammin kaupungin vetovoiman ja maineen ytimessä on sen havaittavissa oleva toimintatapa, sen kyky uudistua ja sen tapa rakentaa kumppanuuksia. Tässä kontekstissa Haastemoottori ei ole ainoastaan sisäinen prosessinparannustyökalu, vaan se on kaupungin merkittävin strateginen brändivara. Se on konkreettinen vastaus vaatimukseen yrittäjähenkisestä kaupungista, joka ei ainoastaan reagoi muutoksiin, vaan aktiivisesti muovaa tulevaisuuttaan yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Tämä kappale osoittaa, miten Haastemoottorin systemaattinen toimintamalli muuttuu sisäisestä tehokkuudesta ulkoiseksi vetovoimaksi, joka vahvistaa kaupungin brändiä, rakentaa sen mainetta luotettavana innovaatiokumppanina ja toimii magneettina osaavalle työvoimalle.

Monet kaupunkibrändäyksen strategiat ovat haavoittuvaisia, sillä ne saattavat jäädä pinnallisiksi iskulauseiksi, joita syytetään julkisuuskuvan kiillottamisesta ilman todellista sisältöä. Tällainen brändäys ei kestä kriittistä tarkastelua ja voi rapauttaa luottamusta. Haastemoottori tarjoaa tähän haasteeseen ratkaisun tarjoamalla brändille aidon, toiminnallisen selkärangan. Se ei ainoastaan väitä kaupungin olevan innovatiivinen, vaan se todistaa sen. Mallin dokumentoitu ja toistettava prosessi itsessään on brändin ydin. Tämä siirtää kaupungin brändilupauksen

staattisesta tilasta ("olemme innovatiivisia") dynaamiseen kyvykkyyteen ("meillä on systemaattinen moottori innovaatioiden tuottamiseen"). Tämä on huomattavasti kestävämpi ja houkuttelevampi brändipositio, sillä se ei lupaa vain nykytilaa, vaan jatkuvaa kehitystä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Se viestii potentiaalisille sijoittajille, kumppaneille ja osajille, että kyseessä on dynaaminen ja tulevaisuuteen suuntautunut ympäristö, jossa asioita tapahtuu.

Luottamuksen ja vetovoiman rakentaminen yhteiskehittämisen kautta

Kaupungin maine ei synny siitä, mitä se sanoo, vaan siitä, mitä se tekee. Haastemoottorin toimintamalli on suunniteltu rakentamaan mainetta jokaisessa prosessin vaiheessa, muuttaen kaupungin roolin perinteisestä, transaktionaalista palveluiden ostajasta moderniksi, suhteisiin perustuvaksi innovaatiokumppaniksi. Tämä muutos on avain kestävän ja positiivisen maineen rakentamisessa. Perinteisessä hankintamallissa kaupunki määrittelee tarpeen usein eristyksissä ja kilpailuttaa valmiin ratkaisun, mikä luo etäisyyttä ja voi jättää yrityksille kuvan byrokraattisesta ja vaikeasti lähestyttävästä toimijasta. Haastemoottori kääntää tämän asetelman pääläelle. Se lähettää avoimen kutsun markkinoille, erityisesti ketterille ja innovatiivisille pienille ja keskisuurille yrityksille, ja kutsuu ne mukaan muotoilemaan ratkaisua yhdessä. Tämä toimintatapa on itsessään voimakas maineteko. Se viestii avoimuudesta, nöyryydestä tunnustaa, ettei kaupungilla ole kaikkia vastauksia, ja ennen kaikkea kunnioituksesta yritysten asiantuntemusta kohtaan. Tämä luo pohjan aidoille julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksille, jotka eivät perustu vain yksittäisiin projekteihin, vaan jatkuvaan dialogiin ja yhteiseen arvонуontiin.

Haastemoottorin prosessi on vastalääke kaupunkibrändäykseen usein liittyvään "spin"-kritiikkiin, jossa markkinoitu kuva ja hallinnon todellisuus eivät kohtaa. Mallin läpinäkyvyys ja selkeät, dokumentoidut vaiheet tekevät sen toiminnasta todennettavaa. Kun kaupunki viestii Haastemoottorista, se ei esitä abstrakteja väittämiä, vaan raportoi konkreettisista, todennettavissa olevista toiminnoista ja niiden tuloksista. Tämä ankkuroi kaupungin brändin aitoon toimintaan, mikä tekee siitä vastustuskykyisen kritiikille ja rakentaa mainetta, joka perustuu tekoihin, ei sanoihin. Tämän maineenhallinnan mekanismin ytimessä on prosessin sitova "Go/No-go"-päättös. Se on koko mallin uskottavuuden ja mainevaikutuksen kannalta kriittisin hetki.

Julkisten hankintojen maailmassa yritykset suhtautuvat usein varauksella aikaa vieviin vuoropuheluihin, jotka eivät johda mihinkään konkreettiseen. Haastemoottorin muodollinen, toimialan johdon tukema "Go"-päättös toimii julkisena ja sitovana lupauksena markkinoille. Se viestii, että kaupunki ei ole näyteikkunaostoksilla, vaan on aidosti valmis sitoutumaan ja investoimaan resursseja löydettyihin ratkaisuihin. Jokainen onnistuneesti läpiviety prosessi, joka kunnioittaa tätä lupautta, vahvistaa kaupungin mainetta luotettavana, ennustettavana ja ammattimaisena kumppanina. Tämä mainepääoma on konkreettinen strateginen etu, joka

erottaa kaupungin muista julkisista toimijoista ja tekee siitä ensisijaisen kumppanin innovatiivisille yrityksille, jotka etsivät aitoa yhteistyötä ja vaikuttavuutta.

Haastemoottori työnantajakuva ja vetovoiman rakentajana

Kilpailu osaavasta työvoimasta on yksi kaupunkien suurimmista strategisista haasteista. Tässä kilpailussa menestyminen edellyttää enemmän kuin kilpailukykyistä palkkaa; se vaatii kykyä tarjota merkityksellisyyttä, vaikuttamisen mahdollisuuksia ja innostavaa työkuultuuria.

Haastemoottori on tehokas työkalu tässä kilpailussa, sillä se toimii kahdella tasolla: se vahvistaa kaupungin omaa työnantajakuvaa ja samalla lisää koko alueellisen innovaatioekosysteemin vetovoimaa. Tämä tekee siitä strategisen osajien houkuttelun välineen, joka hyödyttää sekä julkista että yksityistä sektoria.

Kaupungin oman työnantajakuva rakentamisessa Haastemoottori tarjoaa konkreettisen ja markkinoitavan työntekijän arvolupauksen. Julkisen sektorin työntekijien on usein vaikea kilpailla palkoilla, mutta niiden keskeinen etu on mahdollisuus tarjota työtä, jolla on yhteiskunnallista merkitystä. Tämä lupaus jää kuitenkin usein abstraktiksi. Haastemoottori konkretisoi tämän lupauksen. Se tarjoaa jokaiselle työntekijälle, roolista riippumatta, virallisen ja tuetun väylän toimia innovaattorina. "Löytäjän" ja "Muotoilijan" roolit eivät ole vain tehtävänimikkeitä, vaan ne ovat todisteita kulttuurista, jossa yksilön havaintoja arvostetaan ja jossa annetaan valta ja välineet parantavat omaa työtä ja yhteisöä. Kaupunki voi rakentaa työnantajabrändinsä tämän kertomuksen ympärille: "Meillä et ainoastaan tee työtäsi. Sinulla on käytössäsi Haastemoottori – virallinen polku tunnistaa haasteita, yhteiskehittää ratkaisuja johtavien yritysten kanssa ja nähdä ideoidesi parantavan asukkaiden elämää." Tämä on erottuva myyntivaltti, joka muuttaa epämääräisen lupauksen vaikuttamisesta konkreettiseksi osaksi työnkuvaa ja houkuttelee osajia, jotka etsivät työlleen syvempää merkitystä.

Strategisesti vielä merkittävämpi on Haastemoottorin kyky vahvistaa koko alueen vetovoimaa osajille. Huippuosajan päätös muuttaa uudelle paikkakunnalle ei perustu vain yhteen työtärjoukseen, vaan käsitykseen koko alueen elinvoimaisuudesta ja mahdollisuuksien kirjosta. Tässä on olennaista siirtyä ajattelusta, jossa markkinoidaan kaupunkia yksittäisenä työnantajana, kohti strategista tavoitetta brändätä koko Haastemoottorin ruokkima innovaatioekosysteemi houkuttelevana osajien keskittymänä. Haastemoottori on elinkeinopoliittinen väline, joka luo jatkuvan virran validoituja liiketoimintamahdollisuuksia paikallisille yrityksille.

Kun kaupunki viestii aktiivisesti Haastemoottorin toiminnasta ja sen kautta syntyneistä onnistumisista, se lähettää globaalille osajayhteisölle voimakkaan signaalin: "Tämä on alue, jossa julkinen ja yksityinen sektori tekevät saumatonta yhteistyötä, jossa kehitetään jatkuvasti uusia ratkaisuja ja jossa on kriittinen massa mielenkiintoisia projekteja ja innovatiivisia

yrityksiä." Tämä laajentaa kaupungin vetovoimaa eksponentiaalisesti. Se ei houkuttele osajia ainoastaan kaupungin omille palkkalistoille, vaan koko alueelle, luoden itseään vahvistavan kehän, jossa osaamisen keskittyminen kiihdyttää innovaatiotoimintaa ja innovaatiotoiminta puolestaan houkuttelee lisää osajia.

Onnistumistarinat kaupunkimarkkinoinnissa ja vertaiskehittämisessä

Jotta Haastemoottorin tuottama arvo voidaan täysimääräisesti hyödyntää, sen kautta syntyvät onnistumiset on muutettava strategisiksi viestinnällisiksi pääomiksi. Satunnainen ja reaktiivinen viestintä ei riitä, vaan tarvitaan systemaattinen toimintamalli, joka varmistaa, että jokainen onnistuminen tunnustetaan, muotoillaan vakuuttavaksi tarinaksi ja jaetaan kohdennetusti oikeille yleisöille. Tämä vaatii siirtymää pelkästä tiedottamisesta strategiseen tarinankerrontaan, joka rakentaa brändiä, sitouttaa sidosryhmiä ja vahvistaa kaupungin asemaa kansallisena ja kansainvälisenä edelläkävijänä.

Tällaisen strategisen viestinnän perustaksi voidaan ottaa yhteisöllisen digitaalisen tarinankerronnan malli, joka tarjoaa vankan ja testatun metodologian aitojen ja vaikuttavien tarinoiden tuottamiseen. Tämä malli voidaan sovittaa Haastemoottorin prosessiin.

- Mallin ensimmäinen vaihe, valmistelu, vastaa Haastemoottorin muotoiluvaihetta, jossa tunnustetaan tarinan arvoisen onnistumisen ydin ja sen keskeiset toimijat – niin kaupungin sisältä kuin kumppaniyrityksistä.
- Toinen vaihe, tarinankerronta, toteutuu haastattelemalla näitä avainhenkilöitä ja keräämällä heidän aitoja kokemuksiaan ja näkemyksiään prosessista.
- Kolmas vaihe, digitointi, on itse tarinan tuottaminen eri muotoihin: kirjoitetuksi case-esimerkiksi, lyhyeksi videoksi tai infografiikaksi.
- Neljäs vaihe, merkityksellistäminen, tarkoittaa tarinan sisäistä reflektointia ja sen kytkemistä laajempiin strategiaan tavoitteisiin.
- Viimeinen ja tärkein vaihe on jakaminen, jossa valmiit tarinat levitetään suunnitelmallisesti eri kanavissa eri kohderyhmille.

Tämän prosessin laadunvarmistukseksi voidaan käyttää niin sanottua luottamuksen kehän viitekehystä, joka varmistaa, että jokainen tuotettu tarina vahvistaa kaupungin brändiä ja mainetta. Ennen julkaisua jokainen tarina arvioidaan neljän periaatteen kautta.

- Ensimmäinen on legitimeetti: perustuuko tarina aitoon Haastemoottorin prosessiin ja sen todennettaviin tuloksiin?
- Toinen on autenttisuus: kertovatko tarinan aidot toimijat sen omalla äänellään ja näkökulmallaan, välttämällä liiallista markkinointikiillotusta?
- Kolmas on synergia: vahvistaako tarina kaupungin yleistä brändikertomusta

innovatiivisena ja yhteistyökykyisenä toimijana?

- Neljäs ja viimeinen on yhteisvauraus: edistääkö tarina julkista tietopääomaa ja onko se avoimesti saatavilla, rakentaen kaupungin mainetta pitkällä aikavälillä?

Tämän systemaattisen prosessin ja laadunvarmistuksen avulla tuotetut tarinat ovat monikäyttöisiä strategisia työkaluja. Ne toimivat sisäisinä motivaattoreina ja roolimalleina, ulkoisina markkinointimateriaaleina potentiaalisille asukkaille ja yrityksille, vakuuttavina sisältöinä työnantajabrändin rakentamisessa sekä konkreettisina esimerkkeinä, joilla kaupunki voi profiloitua ja jakaa oppejaan kansainvälisissä vertaiskehittämisen verkostoissa. Näin yksittäisistä onnistumisista rakennetaan jatkuva ja itseään vahvistava kerronnallinen virta, joka tekee Haastemoottorin arvon näkyväksi ja muuttaa sen kaupungin yhdeksi voimakkaimmista brändin rakennuspalikoista.

Yhteenveto

Tässä luvussa Haastemoottori asemoitiin osaksi kansainvälistä innovaatiokenttää ja esiteltiin sen jatkokehityksen suuntia. Mallin ainutlaatuisuus piilee sen joustavassa reititysmallissa.

Strategiset skaalautumispolut (Laajentaminen, Ylentäminen, Syventäminen, Ylittäminen) tarjoavat puolestaan järjestelmällisen tavan varmistaa, että onnistuneet pilotit eivät jää kokeiluiksi, vaan niiden yhteiskunnallinen arvo maksimoidaan.

*Jos haluat mennä nopeasti, mene yksin.
Jos haluat mennä pitkälle, mene yhdessä.*

– Afrikkalainen sananlasku

5. Strateginen hallintomalli ja ekosysteemiohjaus

Haastemoottorin pelikirjan aiemmissa kappaleissa on kuvattu toimintamalli, joka on suunniteltu systematisoimaan ja tehostamaan kaupungin sisäistä ja ulkoista innovaatiotoimintaa. Mallin prosessit, roolit ja työkalut muodostavat tehokkaan koneiston, joka muuttaa tunnistetut haasteet konkreettisiksi ratkaisuaihioiksi ja kokeiluiksi. Pelkkä operatiivinen tehokkuus ei kuitenkaan yksin riitä takaamaan pitkän aikavälin menestystä tai varmistamaan, että toiminta saavuttaa täyden potentiaalinsa. Jotta Haastemoottori voi aidosti muuttua yksittäisten onnistumisten tuottajasta koko seudun elinvoimaa ja kilpailukykyä uudistavaksi voimaksi, sen on siirryttävä sisäisen prosessin asemasta osaksi kaupungin ja laajemman seudun strategista ydintä.

Tämän luvun tarkoitus on esittää muodollinen, poikkihallinnollinen ja -sektorinen hallintomalli, joka institutionalisoi Haastemoottorin ja ankkuroi sen pysyväksi osaksi alueen innovaatiostrategiaa. Tämä on strateginen välttämättömyys. Ilman pysyvää ja korkean tason hallinnollista rakennetta Haastemoottori on vaarassa jäädä erilliseksi projektiksi, jonka jatkuvuus on riippuvainen yksittäisistä avainhenkilöistä ja lyhyen aikavälin budjettipäätöksistä.

Tässä esiteltävä hallintomalli luo Haastemoottorille pysyvän strategisen omistajan, joka varmistaa toiminnan pitkäjänteisyyden, linjakkuuden ja resursoinnin. Malli ei ainoastaan lisää toiminnan strategista painoarvoa kaupungin sisällä, vaan se myös parantaa merkittävästi sen edellytyksiä saada ulkoista rahoitusta esimerkiksi Business Finlandilta tai Euroopan unionilta. Ennen kaikkea se vahvistaa keskeisten seudullisten sidosryhmien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja muuttaa Haastemoottorin kaupungin sisäisestä työkalusta koko seudun yhteiseksi innovaatioalustaksi.

5.1. Neloskierre ja kansallinen innovaatiopolitiikka

Ehdotettu hallintomalli ei ole tyhjästä luotu hallinnollinen rakenne, vaan se perustuu kahteen toisiaan täydentävään perustaan: neloskierremalliin (Quadruple Helix) ja Suomen kansalliseen innovaatiopolitiikkaan, erityisesti kaupunkien ja valtion välisiin ekosysteemisopimuksiin. Nämä perustat antavat mallille sekä teoreettisen selkärangan että vahvan poliittisen ja strategisen oikeutuksen.

Neloskierremalli innovaation moottorina

Neloskierremalli on viitekehys, joka kuvaa, miten innovaatiot syntyvät nykyaikaisessa tietoon perustuvassa taloudessa. Se on laajennus perinteisestä kolmoiskierremallista, joka keskittyi julkisen vallan, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän väliseen yhteistyöhön. Neloskierremalli lisää tähän kokonaisuuteen neljännen ulottuvuuden: kansalaisyhteiskunnan, joka edustaa kansalaisia, käyttäjiä ja laajempia kulttuurisia ja sosiaalisia arvoja.

Tämä malli on erityisen relevantti julkisen sektorin innovaatiotoiminnalle, sillä se tunnustaa, että monimutkaisia yhteiskunnallisia haasteita, niin sanottuja "pirullisia ongelmia", ei voida ratkaista pelkästään teknokraattisella tai kaupallisella logiikalla. Tarvitaan syvällistä ymmärrystä käyttäjien tarpeista, sosiaalisista vaikutuksista ja arvoista, mikä tekee kansalaisyhteiskunnan osallistumisesta välttämätöntä.

Haastemoottori on jo toimintalogiikaltaan neloskierteen ytimessä. Se yhdistää kaupungin, yritykset ja asukkaat ratkaisemaan yhteisiä ongelmia. Ehdotettu hallintomalli täydentää tämän kierteen institutionalisoimalla neljännen osapuolen, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, pysyväksi osaksi strategista ohjausta. Tämä ei ole pelkkä teoreettinen lisäys, vaan se tuo prosessiin mukaan kriittisen tärkeän tutkimus-, kehitys- ja osaamispääoman, joka on välttämätöntä kunnianhimoisten innovaatioiden luomiseksi.

Suomen ekosysteemisopimukset

Haastemoottorin strategisen hallintomallin perustaminen on suora ja konkreettinen toimenpide, jolla kaupunki toteuttaa sille kuuluvaa kansallista tehtävää. Suomen valtio ja suurimmat yliopistokaupungit ovat solmineet vuosille 2021–2027 tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimukset. Nämä sopimukset ovat keskeinen osa Suomen kansallista kaupunki- ja innovaatiopolitiikkaa, ja niiden tavoitteena on nostaa Suomen TKI-menojen osuus neljään prosenttiin bruttokansantuotteesta vuoteen 2030 mennessä.

Ekosysteemisopimusten ytimessä on ajatus kaupungeista innovaatioiden alustoina ja kokeiluympäristöinä. Sopimukset velvoittavat kaupunkia vahvistamaan alueellisia innovaatioekosysteemejä kokoamalla yhteen eri toimijoita ja hyödyntämään koko kaupunkiorganisaatiota – sen palveluita, dataa, hankintoja ja infrastruktuuria – yritysten ja tutkimuslaitosten TKI-toiminnan vauhdittamiseksi. Toimintaa rahoitetaan muun muassa EU:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelman kautta Innokaupungit-yhteistyön puitteissa.

Tässä kontekstissa neloskierremalli ja ekosysteemisopimukset eivät ole erillisiä käsitteitä, vaan ne ovat toistensa peilikuvia. Neloskierremalli antaa teoreettisen ja toiminnallisen kehyksen sille, miten eri toimijoiden välinen yhteistyö tulisi järjestää. Ekosysteemisopimukset puolestaan

antavat tälle toiminnalle kansallisen strategisen päämäärän, poliittisen mandaatin ja rahoituksellisen viitekehyksen. Tämä kytkös kansalliseen politiikkaan on tärkeä, sillä se ankkuroi Haastemoottorin osaksi laajempaa strategista kokonaisuutta ja tekee siitä uskottavan ja houkuttelevan kohteen myös kansallisille ja EU-tason rahoitusinstrumenteille.

Poikkisektorinen rakenne ja strateginen mandaatti

Haastemoottorin institutionalisoimiseksi ja sen strategisen ohjauksen varmistamiseksi esitetään perustettavaksi pysyvä, poikkisektorinen ohjausryhmä. Ohjausryhmän kokoonpano ja toimeksianto on suunniteltu heijastamaan suoraan neloskierremallin periaatteita ja vastaamaan ekosysteemisopimusten tavoitteisiin.

Ohjausryhmän kokoonpano perustuu neloskierteen neljään keskeiseen toimijaan, jotta varmistetaan kaikkien olennaisten näkökulmien edustus strategisessa päätöksenteossa. Ryhmään kutsuttaisiin pysyvät edustajat seuraavista tahoista:

- **Julkinen valta:** Edustajat kaupungin ylimmästä johdosta ja keskeisiltä toimialoilta sekä maakunnan liitosta. Tämä takaa toiminnan strategisen linjakkuuden kaupungin omien tavoitteiden kanssa, varmistaa ylimmän johdon sitoutumisen ja kytkee toiminnan laajempaan aluekehitykseen.
- **Elinkeinoelämä:** Edustajat alueen keskeisistä elinkeinoelämän järjestöistä, kuten kauppakamarista, sekä strategisista innovaatioklustereista, kuten Smart City Innovation Clusterista. Tämä varmistaa markkinoiden tarpeiden ja yritysten näkökulman vahvan huomioimisen sekä luo suoran kanavan elinkeinoelämän mobilisoimiseksi.
- **Korkeakoulut:** Edustajat alueen keskeisistä yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Tämä takaa pääsyn uusimpaan tutkimustietoon, TKI-infrastruktuuriin ja osaajiin, mikä on edellytys kunnianhimoisten ja globaalisti kilpailukykyisten innovaatioiden luomiselle.
- **Kansalaisyhteiskunta:** Kansalaisyhteiskunnan näkökulma kanavoituu Haastemoottorin toimintaan ensisijaisesti itse haasteiden kautta, jotka usein kumpuavat asukkaiden tarpeista, sekä yhteiskehittämisen prosesseissa, joihin asukkaita ja käyttäjiä osallistetaan. Ohjausryhmätasolla tätä näkökulmaa edustavat kaupungin ja maakunnan liiton edustajat, joiden tehtävänä on valvoa yleistä etua.

Ohjausryhmän tehtävä ei ole operatiivinen mikromanagementi, vaan korkean tason strateginen ohjaus. Sen roolia voi kuvata eräänlaisena metamuotoilijana. Siinä missä aiemmin kuvattu Muotoilijan rooli jalostaa yksittäisen haasteaihion strategiseksi esitykseksi, ohjausryhmä muotoilee ja ohjaa koko haasteiden portfolioa. Sen tehtävänä on varmistaa, että Haastemoottorin kautta käytettävät resurssit kohdennetaan kokonaisuutena niihin teemoihin ja

haasteisiin, jotka parhaiten edistävät koko seudun pitkän aikavälin strategisia tavoitteita, kuten hiilineutraaliutta, digitalisaatiota tai sosiaalista hyvinvointia.

Ohjausryhmä ei ainoastaan valvo toimintaa, vaan se aktiivisesti suuntaa sitä, priorisoi strategisesti tärkeimpiä haasteita ja toimii korkean tason puolestapuhujana, joka varmistaa toiminnalle tarvittavan poliittisen tuen ja resurssit.

Mallipohja: Ohjausryhmän toimeksianto

Selkeästi määritelty ja julkinen toimeksianto on hyvän hallinnon kulmakivi ja välttämätön edellytys luottamuksen rakentamiselle poikkisektorisessa yhteistyössä. Se ei ole pelkkä hallinnollinen asiakirja, vaan strateginen työkalu, joka tekee ohjausryhmän toiminnasta ennustettavaa, läpinäkyvää ja luotettavaa kaikkien sidosryhmien silmissä.

Erityisesti ulkoisille kumppaneille, kuten yrityksille ja korkeakouluille, jotka harkitsevat omien resurssiensa investoimista yhteistyöhön, julkinen toimeksianto toimii virallisena "yhteistyön pelisääntöjen" dokumenttina. Se vähentää heidän kokemaansa riskiä selkeyttämällä päätöksentekomenettelyt, vastuut ja toiminnan tavoitteet etukäteen. Tämä läpinäkyvyys on tehokkain tapa madaltaa osallistumisen kynnystä ja houkutella mukaan parhaat kumppanit, mikä on toimivan neloskierre-ekosysteemin perusta.

Seuraavassa esitetään mallipohja Haastemoottorin ohjausryhmän toimeksiannolle. Se on laadittu kansallisten hyvien käytäntöjen pohjalta ja se on tarkoitettu suoraan hyväksyttäväksi kaupungin johdon päätöksellä.

Tarkoitus ja toimeksianto

Haastemoottorin ohjausryhmä on kaupungin ja seudun yhteinen, poikkisektorinen elin, jonka tarkoituksena on ohjata ja kehittää Haastemoottori-toimintamallia. Ohjausryhmän ensisijainen toimeksianto on varmistaa, että Haastemoottori toimii strategisena välineenä, joka edistää kaupungin ja seudun tavoitteiden saavuttamista, vahvistaa alueen innovaatioekosysteemiä ja lisää sen elinvoimaa ja kilpailukykyä. Ohjausryhmä toimii Haastemoottorin omistajana ja sen toiminnan pitkäjänteisyyden ja vaikuttavuuden takaajana.

Vastuut ja tehtävät

Ohjausryhmän keskeiset vastuut ja tehtävät ovat:

- **Strateginen suuntaaminen:** Hyväksyä vuosittain Haastemoottorin toiminnan strategiset painopistealueet ja varmistaa niiden linjakkuus kaupungin strategian ja seudullisen ekosysteemisopimuksen tavoitteiden kanssa.

- **Portfolion hallinta:** Seurata ja arvioida säännöllisesti Haastemoottorin haasteportfolion kehitystä ja tuloksia. Ohjata haasteiden priorisointia siten, että toiminta tuottaa mahdollisimman suurta strategista vaikuttavuutta.
- **Resurssien ohjaus:** Antaa suosituksia ja neuvoa merkittävien resurssien, kuten ulkoisen rahoituksen tai laajojen henkilöresurssien, kohdentamisesta strategisesti tärkeimpien haasteiden ratkaisemiseen ja onnistuneiden kokeilujen skaalaamiseen.
- **Riskienhallinta:** Tunnistaa ja arvioida Haastemoottorin toimintaan liittyviä strategisia riskejä ja varmistaa, että niiden hallitsemiseksi on olemassa riittävät toimenpiteet.
- **Vaikuttaminen ja edunvalvonta:** Toimia Haastemoottorin korkean tason puolestapuhujana ja lähettiläänä. Edistää toiminnan tunnettuutta ja hankkia sille poliittista ja taloudellista tukea niin paikallisesti, kansallisesti kuin kansainvälisestikin.
- **Toimintamallin kehittäminen:** Seurata aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia ja ohjata Haastemoottorin toimintamallin jatkuvaa kehittämistä, jotta se säilyy ajantasaisena ja tehokkaana.

Kokoonpano ja jäsenyyys

Ohjausryhmän muodostavat nimetyt edustajat seuraavista organisaatioista:

- Kaupungin johto (puheenjohtaja)
- Kaupungin keskeiset toimialat (esim. elinvoima ja työllisyys, kaupunkisuunnittelu, sivistys)
- Maakuntaliitto
- Alueen yliopisto(t) ja ammattikorkeakoulu(t)
- Alueen kauppakamari
- Smart City Innovation Cluster

Jäsenet nimitetään kolmen vuoden toimikaudeksi, joka voidaan uusida kerran. Kaupunginjohtaja nimittää ohjausryhmän puheenjohtajan ja jäsenet edustamiensa organisaatioiden esityksestä. Ohjausryhmä voi kutsua kokouksiinsa pysyviä tai vaihtuvia asiantuntijoita ja havainnoitsijoita ilman äänioikeutta.

Päätöksenteko ja kokouskäytännöt

Ohjausryhmä pyrkii tekemään päätöksensä yksimielisesti konsensusperiaatteella. Mikäli konsensukseen ei päästä, päätökset tehdään yksinkertaisella äänten enemmistöllä.

Ohjausryhmä on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja vähintään puolet muista äänivaltaisista jäsenistä on paikalla. Ohjausryhmä kokoontuu säännöllisesti neljä kertaa vuodessa. Lisäksi ryhmä pitää vuosittain yhden strategisen suunnittelukokouksen. Puheenjohtaja voi kutsua koolle ylimääräisiä kokouksia tarvittaessa.

Tuki ja raportointi

Kaupungin kehitys- tai innovaatioyksikkö toimii ohjausryhmän sihteeristönä. Sihteeristö vastaa kokousten valmistelusta, esityslistojen laatimisesta yhdessä puheenjohtajan kanssa, pöytäkirjojen pitämisestä ja päätösten toimeenpanon seurannasta. Ohjausryhmä laatii vuosittain toiminnastaan ja Haastemoottorin tuloksista ja vaikuttavuudesta raportin, joka esitellään kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle sekä keskeisille sidosryhmille.

Toimeksiannon osa-alue	Keskeinen sisältö
Tarkoitus	Haastemoottorin strateginen ohjaus ja kytkeminen seudun innovaatiostrategiaan.
Keskeiset tehtävät	Strategisten painopisteiden hyväksyntä, haasteportfolion seuranta, resurssien kohdentamisen ohjaus, riskienhallinta.
Kokoonpano	Poikkisektorinen edustus (kaupunki, korkeakoulut, elinkeinoelämä, maakunta), 3 vuoden toimikausi.
Päätöksenteko	Konsensusperiaate, kokouksia 4 kertaa vuodessa, puheenjohtajana kaupungin edustaja.
Raportointi	Vuosittainen raportti kaupungin johdolle, sihteeristöpalvelut kaupungin kehitysyksiköstä.

Vakiintunut rakenne strategisen vaikuttavuuden ja rahoituksen takeena

Tässä osiossa esitetty strateginen hallintomalli ja sen ytimessä oleva poikkisektorinen ohjausryhmä ovat ratkaiseva askel Haastemoottorin kehityksessä. Ne muuttavat lupaavan ja tehokkaan prosessin pysyväksi, strategiseksi voimavaraksi koko seudulle. Mallin

institutionalisointi ei ole hallinnollinen lisärasite, vaan tietoinen investointi pitkän aikavälin vaikuttavuuteen ja kestävyYTEEN.

Ehdotettu rakenne tarjoaa ratkaisun useisiin julkisen sektorin innovaatiotoiminnan keskeisiin haasteisiin.

- Ensinnäkin se antaa Haastemoottorille sen tarvitseman strategisen painoarvon. Korkean tason ohjausryhmä, jossa on edustus ylimmästä johdosta ja keskeisistä sidosryhmistä, takaa, että toiminta on linjassa seudun tärkeimpien tavoitteiden kanssa ja saa tarvitsemansa tuen.
- Toiseksi mallin selkeä kytkös kansallisiin ekosysteemisopimuksiin ja neloskierreaajatteluun parantaa merkittävästi kaupungin mahdollisuuksia menestyä kilpailussa kansallisesta ja eurooppalaisesta TKI-rahoituksesta.
- Kolmanneksi muodollinen rakenne ja selkeä toimeksianto vahvistavat kaikkien kumppaniorganisaatioiden sitoutumista yhteiseen tekemiseen.

Lopulta tämä hallintomalli on kaikkein tehokkain lääke kokeiluloukun ehkäisemiseksi. Pysyvä ohjausryhmä tarjoaa sen strategisen omistajan, jonka tehtävänä on varmistaa, että onnistuneet kokeilut eivät jää irrallisiksi saavutuksiksi, vaan niille luodaan systemaattiset polut laajamittaiseen käyttöönottoon ja skaalaamiseen.

Ryhmän mandaattiin kuuluu nimenomaisesti kysyä "mitä seuraavaksi?" ja varmistaa, että tähän kysymykseen on olemassa myös resurssit ja suunnitelma. Näin Haastemoottori voi lunastaa lupauksensa ja kehittyä aidosti innovaatioalustaksi, joka toimii seudun uudistumisen, elinvoiman ja tulevaisuuden kilpailukyvyn kestäväänä moottorina.

Yhteenveto

Tässä luvussa esitettiin malli, jolla Haastemoottori institutionalisoidaan osaksi kaupungin ja seudun strategista ydintä. **Neloskierre-malliin** ja kansallisiin **ekosysteemisopimuksiin** perustuva poikkisektorinen ohjausryhmä takaa toiminnalle pitkäjänteisyyden, strategisen omistajuuden ja paremmat edellytykset ulkoisen TKI-rahoituksen hankkimiselle.

"Visio ilman toteutusta on hallusinaatio."

– Thomas Edison

6. Haastemoottori poliittisen päätöksenteon ja strategisen johtamisen välineenä

Tämän pelikirjan aiemmat luvut ovat kuvanneet Haastemoottorin toiminnallisen anatomian ja operatiivisen logiikan. Ne ovat osoittaneet, miten malli systematisoi innovaatiotoimintaa ja luo tehokkaan polun haasteesta ratkaisuksi. Pelkkä tehokas prosessi ei kuitenkaan riitä. Jotta Haastemoottori voi lunastaa täyden potentiaalinsa, sen on ankkuroitava itsensä kaupungin strategiseen ytimeen – poliittiseen päätöksentekoon.

Tämä luku on suunnattu poliittisille päättäjille: valtuutetuille, lautakuntien jäsenille ja poliittisten ryhmien johdolle. Sen tarkoitus on siirtää keskustelu operatiivisista yksityiskohdista strategiselle tasolle ja vastata kysymykseen: miksi Haastemoottori on investointi kaupungin tulevaisuuteen?

Haastemoottori ei ole hallinnollinen lisäharjoite tai uusi kuluerä. Se on strateginen johtamisen väline, joka antaa poliittiselle johdolle ennennäkemättömän kyvyn toimeenpanna annettua mandaattia, varmistaa verovarojen vastuullinen käyttö, kiihdyttää paikallista elinvoimaa ja rakentaa kestävästä luottamusta kaupunkilaisten ja päättäjien välille. Se on vastaus modernin kaupunkipolitiikan keskeisiin haasteisiin ja avain kaupungin pitkän aikavälin menestykseen.

6.1. Miten poliittinen visio muutetaan kaupunkilaisten arjeksi?

Poliittisen päätöksenteon ytimessä on visio paremmasta tulevaisuudesta. Kaupunkistrategia, jonka valtuusto hyväksyy, on tämä visio sanoiksi puettuna. Se asettaa kunnianhimoisia tavoitteita hiilineutraaliudesta, työllisyyden parantamisesta, asukkaiden hyvinvoinnista ja elinvoiman kasvusta. Strategian ja kaupunkilaisen arjen välillä on kuitenkin usein kuilu. Suuret tavoitteet voivat jäädä etäisiksi ja abstrakteiksi, ja kansalaiset voivat kokea, etteivät ne näy heidän elämässään. Haastemoottori on suunniteltu rakentamaan silta tämän kuilun yli. Se on koneisto, joka muuttaa poliittisen vision ja strategiset lupaukset systemaattisesti ja läpinäkyvästi konkreettisiksi, asukkaiden arjessa näkyviksi teoiksi.

Haastemoottorin prosessi on suoraan kytketty kaupungin strategiaan. Pelikirjassa esitelty haasteiden luokittelu erottelee operatiiviset ja strategiset haasteet. Strategiset haasteaihiot

eivät synny tyhjästä, vaan ne "kumpuavat suoraan kaupungin tai kunnan visiosta, strategiasta ja pitkän aikavälin tavoitteista". Kun poliittinen johto linjaa, että kaupungin tavoitteena on olla hiilineutraali, Haastemoottori ottaa tämän tavoitteen ja pilkkoo sen ratkaistaviksi, konkreettisiksi haasteiksi, kuten "Miten kaupungin kiinteistöjen energiankulutusta voidaan merkittävästi vähentää?". Tämä luo suoran ja todennettavan polun poliittisesta tahdosta käytännön toimenpiteisiin.

Samalla Haastemoottori varmistaa, että strategian toimeenpano ei ole ylhäältä saneltua, vaan se tapahtuu vuorovaikutuksessa kaupunkilaisten kanssa. Malli tunnistaa asukaspalautteen keskeiseksi haasteiden lähteeksi ja suunnittelee tekoälyn hyödyntämistä suurten palauteaineistojen analysoinnissa. Tämä antaa poliittiselle johdolle välineen osoittaa, että se ei ainoastaan kuuntele asukkaita, vaan että asukkaiden arjen kokemukset ja huolet ovat järjestelmällisen kehitystyön lähtökohta. Kun kokeilusta saadut opit ja todisteet käytetään laajemman politiikan, sääntelyn tai strategian muuttamiseen – niin sanotun "Ylentämisen" kautta – Haastemoottori tuottaa poliittisen päätöksenteon tueksi näyttöä, joka perustuu todellisiin kokeiluihin ja asukaskokemuksiin.

Tämä systemaattinen ja läpinäkyvä toimintatapa on tehokkain vastalääke poliittiseen kyynisyyteen. Luottamuspulla demokratiaa kohtaan ei usein kumpua huonoista päätöksistä, vaan kokemuksesta, että päätöksillä ei ole yhteyttä arkeen ja että lupaukset jäävät lunastamatta. Haastemoottori tekee strategian toimeenpanosta näkyvän ja seurattavan prosessin. Kun poliittinen johto asettaa tavoitteen, kuten vieraskielisten työllistymisen parantamisen, se ei jää vain strategiapaperin lauseeksi. Haastemoottori käynnistää julkisen prosessin, joka on dokumentoitu ja jonka etenemistä voidaan seurata: haasteen muotoilu, johdon sitova Go/No-go -päätös, yritysten kutsuminen mukaan ratkaisemaan ongelmaa ja lopulta uuden palvelun pilotointi. Tämä suljettu palautesilmukka on todennettavissa oleva todiste siitä, että poliittinen tahtotila johti konkreettiseen muutokseen asukkaan elämässä. Se muuttaa osallistamisen lupauksesta vaikuttavaksi toiminnaksi ja rakentaa kestävää luottamusta demokraattisen järjestelmän toimivuuteen.

6.2. Enemmän arvoa veroeuroille

Poliittisen päätöksenteon keskeisimpiä velvollisuuksia on varmistaa julkisten varojen vastuullinen, tehokas ja vaikuttava käyttö. Jokainen veroeuro on käytettävä tavalla, joka tuottaa kaupunkilaisille mahdollisimman suurta arvoa. Tässä tehtävässä Haastemoottori ei ole kuluerä, vaan tehokas strategisen taloudenpidon välineistä. Se on järjestelmä, joka on suunniteltu minimoimaan kalliiden virheinvestointien riski ja varmistamaan, että panostukset kohdennetaan sinne, missä niillä on suurin potentiaalinen vaikutus. Kuten pelikirjassa on aiemmin osoitettu, mallin ytimessä oleva sitova päätös on tehokkain keino purkaa kalliita

kokeiluloukkuja ja varmistaa verovarojen vastuullinen käyttö.

Lisäksi Haastemoottori muuttaa organisaation suhtautumista epäonnistumiseen. Älykkään epäonnistumisen periaate tunnustaa, että innovaatiotoimintaan liittyy aina riskejä. Sen sijaan, että riskejä välteltäisiin, niitä hallitaan. Pienellä, hallitulla investoinnilla toteutettu pilotti, joka ei johda laajamittaiseen käyttöönottoon, ei ole epäonnistuminen, vaan arvokas oppimisinvestointi. Systemaattinen oppien kerääminen (esim. After-Action Review -mallilla) varmistaa, että tämä kallis oppi ei valu hukkaan, vaan se muuttuu organisaation pääomaksi, joka estää samoihin virheisiin lankeamisen tulevaisuudessa.

Haastepäätöksestä tulee julkinen sitoumus, jonka toteutumista poliittinen johto voi valvoa. Tämä muuttaa politiikan ja hallinnon välisen suhteen reaktiivisesta raportoinnista proaktiiviseksi, strategiseksi dialogiksi, joka lisää läpinäkyvyyttä ja poliittisen johdon todellista ohjausvaltaa verovarojen käytössä.

6.3. Työpaikkoja, investointeja ja paikallista menestystä

Kaupungin elinvoima ja taloudellinen menestys rakentuvat dynaamiselle ja innovatiiviselle yrityskentälle. Haastemoottori on elinkeinopoliittinen väline, joka ei ainoastaan hanki palveluita paikallisilta yrityksiltä, vaan aktiivisesti rakentaa uutta markkinaa, luo liiketoimintamahdollisuuksia ja vahvistaa koko alueen taloudellista perustaa. Se on suora investointi paikallisiin työpaikkoihin, kasvuun ja kilpailukykyyn.

Pelikirjan johdanto toteaa Haastemoottorin olevan strateginen elinkeinopoliittinen väline. Tämä ei ole pelkkä korulause. Malli on suunniteltu muuttamaan kaupungin roolin passiivisesta ostajasta aktiiviseksi ekosysteemin kiihdyttämöksi. Tämä näkyy konkreettisesti niissä liiketoimintamahdollisuuksissa, joita Haastemoottorin kautta käsitellyt haasteet luovat. Esimerkiksi digitaaliset haasteet, kuten palvelutarvearviointityökalun kehittäminen (MUOT-7) tai asukaspalautteen tekoälypohjainen analysointi (MUOT-20), luovat selvän markkinan ohjelmistoyrityksille. Fyysisen infrastruktuurin haasteet, kuten hulevesien hallinta (MUOT-6), tarjoavat testialustan ympäristötekniikan yrityksille.

Kaikkein merkittävin elinkeinopoliittinen vaikutus syntyy siitä, että kaupunki toimii yritykselle ensimmäisenä asiakkaana. Sen sijaan, että yritys kehittäisi tuotetta oletusten varassa, se pääsee kehittämään sitä yhdessä aidon asiakkaan ja loppukäyttäjien kanssa. Onnistunut pilotti ja referenssi kaupungin kanssa on pienelle tai keskisuurelle yritykselle mittaamattoman arvokas pääoma, joka avaa ovia kansallisille ja kansainvälisille markkinoille. Tämä on suoraa ja tehokasta tukea paikallisen yritystoiminnan kasvulle ja kansainvälistymiselle.

Tämän mahdollistaa Haastemoottorin juridinen kehys. Yhteiskehittämisen työpajat eivät ole epävirallisia ideointitilaisuuksia, vaan ne on asemoitu osaksi hankintalakia "esikaupallisena

markkinavuoropuheluna". Tämä ja prosessin kytkeminen innovatiivisiin hankintapolkuihin viestii yrityksille, että kaupunki on ammattimainen, ennustettava ja luotettava kumppani. Se tarjoaa yrityksille juridisesti kestävä polun kumppanuuteen. Tämä tekee kaupungista houkuttelevamman kumppanin kuin ne kaupungit, joiden hankintaprosessit koetaan hitaina ja byrokraattisina.

Perinteinen julkinen hankinta voi toimia markkinahäiriönä. Se on usein hidasta ja suosii suuria, vakiintuneita toimijoita, jotka osaavat navigoida monimutkaisissa prosesseissa. Tämä jättää monet innovatiiviset pienet ja keski suuret yritykset ulkopuolelle. Haastemoottori kääntää tämän dynamiikan ja tekee kaupungista aktiivisen markkinan luoja. Se tunnistaa ja validoi piilevän tarpeen, tehden markkinasta näkyvän. Se kutsuu yritykset mukaan matalalla kynnyksellä, vähentäen niiden myynti- ja markkinointikustannuksia. Se tarjoaa datan ja testialustan, nopeuttaen tuotekehitystä. Lopulta se tarjoaa elintärkeän ensimmäisen referenssin. Tämä systemaattinen prosessi ei ainoastaan ratkaise kaupungin omaa ongelmaa, vaan se aktiivisesti synnyttää ja kasvattaa paikallista yritystoimintaa, mikä johtaa uusiin työpaikkoihin ja verotuloihin. Panostus Haastemoottoriin ei ole palvelun osto, vaan investointi koko paikallisen talouden ja elinvoiman perustaan.

6.4. Kuuntelevasta kaupungista toimivaan kaupunkiin

Toimiva demokratia ja kaupunkilaisten luottamus poliittiseen järjestelmään ovat elinvoimaisen kaupungin perusta. Perinteiset osallistamisen muodot, kuten asukasillat ja kyselyt, ovat tärkeitä, mutta ne kärsivät usein yhdestä perustavanlaatuisesta ongelmasta: asukkaat eivät näe, mihin heidän antamansa palaute johtaa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja heikentää uskoa vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Haastemoottori tarjoaa tähän ratkaisun. Se on moderni demokratian väline, joka ei ainoastaan kuuntele, vaan luo järjestelmän, joka varmistaa, että kuullut asiat johtavat konkreettisiin toimiin.

Haastemoottorin toimintalogiikka on suunniteltu kanavoimaan asukkaiden ääni osaksi kaupungin kehitystyötä. Asukaslähtöiset haasteet ovat yksi mallin keskeisistä tietolähteistä. Tämä tarkoittaa, että järjestelmä on rakennettu tunnistamaan ja käsittelemään niitä arjen ongelmia ja parannusehdotuksia, joita kaupunkilaiset kohtaavat. Esimerkiksi haaste maahanmuuttajajärjestöjen avustusten saavutettavuuden parantamisesta on konkreettinen osoitus siitä, miten tietyn, usein hiljaisemman ryhmän kohtaama ongelma voidaan nostaa esiin, tunnistaa ja ratkaista systemaattisesti.

Haastemoottorin suurin arvo asukasdemokratian välineenä on sen sisäänrakennettu toimeenpanopolku. Se siirtää painopisteen osallistamisen prosessista osallistamisen tuloksiin. Kun perinteisessä mallissa asukasillan ideat saattavat jäädä muistioon ja arkistoon, Haastemoottorissa asukaspalautteesta nouseva teema kirjataan haasteaihioksi. Tällä aihioilla on

omistaja, ja sen etenemistä voidaan seurata julkisessa prosessissa. Asukkaille voidaan viestiä prosessin etenemisestä: "Kiitos palautteestanne. Asia on nyt käsittelyssä." Lopulta voidaan viestiä lopputuloksesta: "Palautteenne pohjalta käynnistetty prosessi johti uuteen palveluun."

Tämä lähestymistapa toteuttaa pelikirjassa esitetyn strategisen tarinankerronnan kolmatta narratiivia, jonka keskeinen viesti asukkaille on: "Me kuulemme teitä ja parannamme aktiivisesti palveluitanne tarpeidenne pohjalta." Haastemoottori antaa tälle viestille katetta. Se muuttaa asukkaan roolin passiivisesta mielipiteenantajasta aktiiviseksi osaksi kaupungin kehitysprosessia. Se ei ole vain demokratian kuulemista, vaan demokratian tekemistä. Kun asukkaat näkevät, että heidän äänellään on todellista vaikutusta ja että se johtaa näkyviin parannuksiin heidän omassa elinympäristössään ja palveluissaan, se vahvistaa luottamusta paikalliseen päätöksentekoon ja lisää halua osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen myös tulevaisuudessa.

Miksi osaajat ja yritykset valitsisivat meidät?

Kaupunkien välinen kilpailu investoinneista, yrityksistä ja osaavasta työvoimasta on kovempaa kuin koskaan. Tässä kilpailussa eivät pärjää ne, jotka ainoastaan kiillottavat julkisivuaan markkinointikampanjoilla, vaan ne, joiden toiminta on aidosti dynaamista, ennustettavaa ja innovatiivista. Kaupungin kestävin ja houkuttelevin brändi ei ole iskulause, vaan sen todennettavissa oleva tapa toimia. Haastemoottori ei ole markkinointityökalu, vaan se on tämä toimintatapa. Se on konkreettinen todiste kaupungista, joka on sitoutunut jatkuvaan uudistumiseen ja yhteistyöhön.

Haastemoottori rakentaa kaupungin brändiä ja mainetta sisältäpäin, tekojen kautta. Se ei ainoastaan väitä kaupungin olevan innovatiivinen, vaan se todistaa sen jokaisessa läpiviedyssä prosessissa. Tämä on voimakas viesti potentiaalisille sijoittajille ja yrityskumppaneille. Ammattimaisesti hoidettu markkinavuoropuhelu ja ennustettavat, juridisesti kestävät hankintapolut viestivät luotettavuudesta ja ammattitaidosta, jotka erottavat kaupungin kilpailijoistaan. Kun kaupunki osoittaa toimivansa kansainvälisellä huipputasolla, kuten vertailu Amsterdamin ja Barcelonan malleihin osoittaa, se vahvistaa asemaansa globaalissa kilpailussa.

Sama toimintatapa on poikkeuksellisen tehokas työkalu kilpailussa osaajista. Julkinen sektori ei voi aina kilpailla palkoilla, mutta se voi tarjota jotain, mitä monet huippuosaajat tänä päivänä etsivät: työtä, jolla on merkitystä, ja mahdollisuuden aitoon vaikuttamiseen. Haastemoottori antaa tälle lupaukselle konkreettisen sisällön. Se on työntekijän arvolupaus, joka sanoo: "Meillä et ainoastaan tee työtäsi. Sinulla on käytössäsi virallinen ja tuettu polku tunnistaa haasteita, yhteiskehittää ratkaisuja johtavien yritysten kanssa ja nähdä ideoidesi parantavan asukkaiden elämää." Tämä on voimakas ja erottuva myyntivaltti, joka houkuttelee osaajia, jotka etsivät työlleen syvempää merkitystä.

Haastemoottorin vaikutus ei kuitenkaan rajoitu vain kaupungin omien työntekijöiden houkutteluun. Se luo itseään vahvistavan "vetovoiman kehän", joka hyödyttää koko aluetta. Prosessi luo jatkuvan virran mielenkiintoisia ja validoituja liiketoimintamahdollisuuksia, jotka houkuttelevat kaupunkiin ja sen yrityksiin innovatiivisia osaajia. Tämä kasvava osaamisen ja yritysten keskittymä tekee kaupungista entistä elinvoimaisemman ja dynaamisemman paikan. Tämä dynaamisuus ja pelikirjan "Narratiivimoottorilla" tuotetut onnistumistarinat vahvistavat kaupungin brändiä globaalisti. Vahva brändi puolestaan houkuttelee lisää investointeja ja huippuosaajia, mikä synnyttää entistä kunnianhimoisempia haasteita Haastemoottorille. Tämä ei ole vain yksittäisten osaajien houkuttelua, vaan strategista ekosysteemin rakentamista, jossa kaupungin toimintatapa on sen vetovoiman ja tulevaisuuden kilpailukyvyyn ytimessä.

6.5. Strateginen vipuvoima

Poliittisen päätöksenteon kannalta yksi Haastemoottorin keskeisimmistä arvoista on sen kyky toimia strategisena vipuvartena. Jokainen Haastemoottoriin sijoitettu kunnallinen euro ja työtunti ei tuota vain yhden euron arvoista hyötyä. Sen sijaan se mobilisoi ja vipuaa mukaan merkittävän määrän ulkopuolista rahoitusta, osaamista ja resursseja, moninkertaistaen alkuperäisen panostuksen yhteiskunnallisen tuoton. Tämä tekee Haastemoottorista tehokkaan tavan käyttää julkisia varoja.

Tämä vipuvaikutus syntyy useasta lähteestä. Ensinnäkin Haastemoottori on suoraan kytketty Suomen kansalliseen innovaatiopolitiikkaan ja kaupunkien ja valtion välisiin ekosysteemisopimuksiin. Nämä sopimukset velvoittavat kaupunkia vahvistamaan alueellisia innovaatioekosysteemejä. Hyvin toimiva Haastemoottori, jolla on poikkisektorinen ohjausryhmä, on juuri sellainen rakenne, jota kansalliset ja EU-tason rahoittajat, kuten Business Finland ja Horisontti Eurooppa -ohjelma, etsivät. Se osoittaa strategista kypsyyttä ja toteutuskykyä, mikä parantaa merkittävästi kaupungin mahdollisuuksia menestyä kilpailussa ulkoisesta TKI-rahoituksesta. Kunnallinen panostus toimii siemenrahana, joka mahdollistaa moninkertaisen ulkoisen rahoituksen saamisen.

Toiseksi vipuvaikutus syntyy kumppanuuksista. Strateginen yhteistyö Smart City Innovation Clusterin kanssa on tästä konkreettinen esimerkki. Kaupungin paikallisesti tunnistama haaste voidaan antaa kansallisen tason huippuosaajien, kuten Nokian, Microsoftin tai VTT:n, ratkaistavaksi. Kaupungin panostus on se sytyke, joka mobilisoi mukaan resursseja, joita kaupungilla itsellään ei koskaan olisi. Tämä neloskierremalliin perustuva ajattelu on koko Haastemoottorin ytimessä: kaupunki ei yritä ratkaista kaikkea yksin, vaan se toimii alustana, joka kutsuu koko yhteiskunnan – yritykset, korkeakoulut ja kansalaiset – mukaan ratkaisemaan yhteisiä ongelmia.

Tämä muuttaa poliittisen johdon roolia ja tapaa ajatella budjetointia. Perinteisesti kunnallinen

budjetti nähdään menojen hallintana ja jakamisena lakisääteisiin palveluihin. Haastemoottori tarjoaa poliittiselle johdolle välineen, jolla osa budjetista voidaan nähdä strategisena sijoitussalkkuna. Investointi Haastemoottorin toimintaan on pääomasijoitus, joka tuottaa tuottoa monessa muodossa: tehokkaampina palveluina, jotka tuovat säästöjä; uusina työpaikkoina, jotka lisäävät verotuloja; parempana elämänlaatuna, joka on poliittista pääomaa; ja ulkoisena rahoituksena, joka moninkertaistaa alkuperäisen panoksen. Tämä sijoitusajattelu on modernin ja tulevaisuuteen katsovan kaupunkipolitiikan ytimessä. Se on tehokkain tapa varmistaa, että rajallisilla julkisilla varoilla saavutetaan maksimaalinen yhteiskunnallinen hyvä.

Taulukko 8: haastemoottorin poliittinen arvolupaus

Poliittinen tavoite	Miten Haastemoottori vastaa tähän?	Ote pelikirjasta
Vastuullinen taloudenpito	Estää kalliiden virheinvestointien ja kokeiluloukkujen syntymistä systemaattisella riskienhallinnalla.	Sitova Go/No-go -päätös (Kappale 1.2) varmistaa, että resursseja ei tuhlaata hankkeisiin, joilla ei ole toteutusmahdollisuuksia.
Elinvoima ja työpaikat	Luo aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja referenssejä paikallisille yrityksille.	Kaupunki toimii ensimmäisenä asiakkaana ja tarjoaa yrityksille testialustan (Kappale 6.4), mikä nopeuttaa tuotekehitystä ja vientiä.
Asukasdemokratia ja luottamus	Muuttaa asukaspalautteen ja -tarpeet läpinäkyvän prosessin kautta konkreettisiksi palveluparannuksiksi.	Asukaspalautteen systemaattinen hyödyntäminen (Kappale 1.3) ja Narratiivi 3 (Kappale 3.7), joka sulkee palautesilmukan asukkaille.
Strategian toimeenpano	Varmistaa, että valtuuston asettamat strategiset tavoitteet (esim. hiilineutraalius) muuttuvat käytännön teoiksi.	Strategisten haasteiden tunnistaminen ja kytkeminen suoraan kaupungin visioon (Kappale 1.3).
Kaupungin kilpailukyky ja brändi	Rakentaa kaupungin mainetta dynaamisena ja luotettavana kumppanina, joka houkuttelee	Ammattimainen markkinavuoropuhelu (Kappale 8.1) ja työntekijän arvolupaus

	osaajia ja investointeja.	(Kappale 5.6) luovat vetovoimaa.
Kunnallisen panostuksen vipuvaikutus	Mahdollistaa merkittävän kansallisen ja EU-tason TKI-rahoituksen saamisen ja mobilisoi koko ekosysteemin resurssit.	Kytkös kansallisiin ekosysteemisopimuksiin (Kappale 5.2) ja strateginen kumppanuus SCIC:n kanssa (Kappale 4.5).

Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin Haastemoottoria poliittisen johdon strategisena työkaluna. Malli tarjoaa konkreettisen koneiston, joka muuttaa kaupunkistrategian ja poliittisen vision asukkaiden arjessa näkyviksi teoiksi. Se varmistaa verovarojen vastuullisen käytön, luo paikallista elinvoimaa ja vahvistaa asukasdemokratiaa, rakentaen kestävästä luottamusta.

"Teoriassa teorian ja käytännön välillä ei ole eroa. Käytännössä on."

– Yogi Berra

7. Analyysi Haastemoottorin testipenkistä

Tämän luvun tavoitteena on osoittaa Haastemoottori-toimintamallin käytännön sovellettavuus ja joustavuus analysoimalla sen kautta käsiteltäviä, monipuolista haasteportfolioa. Analyysi todentaa, miten malli siirtyy teoriasta käytäntöön ja toimii strategisena työkaluna, joka muuttaa kaupungin moninaiset tarpeet konkreettisiksi kehitysmahdollisuuksiksi. Esiteltävät haasteet eivät ole ainoastaan erillisiä ongelmia, vaan ne muodostavat yhdessä strategisen kokonaisuuden, joka on toiminut Haastemoottorin prosessien ja roolien testialustana.

Käsiteltävä haasteportfolio on laaja, kattaen kaupungin toiminnan koko kirjon sosiaalipalveluista ja työllisyydestä aina fyysisen infrastruktuurin hallintaan, digitaaliseen transformaatioon ja kulttuuripalveluihin. Tämä monimuotoisuus ei ole sattumaa, vaan se on mallin toimivuuden kannalta keskeinen todiste. Se osoittaa, että Haastemoottori ei ole ainoastaan kapea-alainen "GovTech"-työkalu digitaalisten ongelmien ratkaisuun, vaan laaja-alainen ja joustava strateginen viitekehys. Se kykenee käsittelemään niin monimutkaisia sosiaalisia kysymyksiä, raskaita infrastruktuuri-investointeja kuin hallinnollisia prosessiparannuksia. Tämä monipuolisuus validoi mallin rakenteelliset valinnat, kuten tarpeen "Muotoilija"-roolille, jonka on oltava pikemminkin yleisluontoinen verkostoituja kuin syvä substanssiasiantuntija, pystyäkseen navigoimaan tehokkaasti organisaation eri osissa. Haasteportfolio todentaa mallin strategisen relevanssin koko kaupunkiorganisaatiolle.

7.1. Kaupungin haasteiden typologia

Analyysin selkeyttämiseksi ja haasteiden luonteen ymmärtämiseksi ne on ryhmitelty neljään päätyyppiin. Tämä typologia perustuu haasteiden ydinluonteeseen, niiden kohderyhmään ja ratkaisun edellyttämään osaamiseen. Luokittelu auttaa hahmottamaan, miksi eri haasteet vaativat erilaista lähestymistapaa Haastemoottorin prosessissa ja erityisesti reititysvaiheessa.

Typologia 1: sosiaaliset ja inhimillisen pääoman haasteet

Nämä ovat usein monimutkaisia, niin sanottuja "pirullisia ongelmia", jotka liittyvät ihmisten hyvinvointiin, osallisuuteen, osaamiseen ja yhteisöllisyyteen. Ratkaisut ovat harvoin puhtaasti teknologisia, vaan ne edellyttävät uudenlaisia palveluprosesseja, toimintamalleja ja laajaa, poikkihallinnollista yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Näiden haasteiden ytimessä on

investointi inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi vieraskielisten työllistymisen edistäminen (MUOT-5), työnhakijoiden ja avoimien työpaikkojen kohtaanto-ongelman ratkaiseminen (MUOT-12), maahanmuuttajajärjestöjen tukeminen avustushauissa (MUOT-22, MUOT-25) sekä jalkapallohallin rakentaminen yhteisöllisyyden ja kotoutumisen välineeksi (MUOT-29).

Typologia 2: fyysinen infrastruktuuri ja ympäristöhaasteet

Tämän tyyppin haasteet liittyvät rakennettuun ympäristöön, kaupunkitilaan, logistiikkaan ja luonnonjärjestelmien kestävään hallintaan. Ne vaativat usein teknologista innovaatiota, uusia materiaaleja, kiertotalouden ratkaisuja tai järjestelmätason muutoksia kaupungin toiminnassa. Kaupunki toimii näissä haasteissa usein elävänä laboratoriona tai testialustana, jossa uusia teknologioita voidaan kokeilla aidossa ympäristössä. Esimerkkejä ovat ilmastomuutoksen aiheuttamien hulevesiriskien hallinta (MUOT-6), verkkokaupan kasvun myötä syntyneen kaupunkilogistiikan tehostaminen (MUOT-11) ja pientalojen puunpoltosta aiheutuvien savukaasuhaittojen vähentäminen (MUOT-26).

Typologia 3: digitaalinen transformaatio ja prosessihaasteet

Nämä haasteet keskittyvät kaupungin sisäisten tai ulkoisten prosessien tehostamiseen, datan parempaan hyödyntämiseen ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Ratkaisut ovat tyypillisesti ohjelmisto- tai alustapohjaisia (SaaS, GovTech), ja niiden tavoitteena on parantaa palveluiden laatua, saatavuutta ja tehokkuutta. Tähän ryhmään kuuluvat Vantaan osaamiskampuksen palvelutarvearviointityökalun kehittäminen (MUOT-7), asukaspalautteiden tekoälypohjainen analysointi (MUOT-20) sekä resurssien käytön optimointi ja palvelutarpeiden ennakointi data-analytiikan avulla (MUOT-27).

Typologia 4: hallinnolliset ja kulttuuriset haasteet

Tämä haastetyyppi liittyy kaupungin ja sen kumppaneiden, kuten yritysten ja järjestöjen, välisten yhteistyömallien ja toimintakulttuurin kehittämiseen. Tavoitteena on purkaa byrokratiaa, ketteröittää toimintaa ja luoda uudenlaisia kumppanuusmalleja, jotka mahdollistavat entistä sujuvamman ja molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyön. Esimerkkinä tästä on kaupunkikulttuurin toimialan ja yksityisten tapahtumayritysten välisen yhteistyön tehostaminen uuden toimintamallin avulla (MUOT-28).

Seuraava taulukko tiivistää analysoidun haasteportfolion ja luokittelee haasteet edellä esitetyn typologian mukaisesti.

Haasteportfolion yhteenveto ja luokittelu

Haasteen ID	Haasteen Nimi	Typologia	Keskeiset Sidosryhmät	Vaikutuksen Skaala	Soveltuvuus Yhteiskehittämiseen
MUOT-5	Vieraskielisten osaajien työllistyminen	Sosiaalinen	Vieraskieliset, yritykset, oppilaitokset, kaupungin työllisyyspalvelut	Koko kaupunki	Korkea
MUOT-6	Hulevedet ja niiden hallinta	Fyysinen	Asukkaat, yritykset, HSY, ELY-keskus, kaupunkisuunnittelu	Koko kaupunki	Keskitaso
MUOT-7	Palvelutarvearviointityökalun kehittäminen	Digitaalinen	Osaamiskampuksen asiakkaita, henkilöstö, oppilaitokset, yritykset	Toimiala	Korkea
MUOT-11	Verkkokaupan kasvu ja last mile -ratkaisut	Fyysinen	Asukkaat, verkkokaupat, logistiikka-yritykset	Koko kaupunki	Korkea
MUOT-12	Työnhakijoiden ja työpaikkojen kohtaanto	Sosiaalinen	Työnhakijat, yritykset, TE-toimisto, oppilaitokset	Koko kaupunki	Korkea
MUOT-20	Asukas-palautteiden tekoäly-pohjainen analysointi	Digitaalinen	Kaupungin toimialat, asukkaat, tekoäly-yritykset	Koko kaupunki	Korkea

MUOT-22/25	Maahanmuuttaja-järjestöjen avustusten saavutettavuus	Sosiaalinen	Maahanmuuttaja-järjestöt, kaupungin kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimi	Toimiala	Korkea
MUOT-26	Savukaasut ja tulisijat pientalo-alueilla	Fyysinen	Pientalo-asukkaat, rakennusvalvonta, tulisija-valmistajat	Kaupungin-osa	Keskitaso
MUOT-27	Tekoäly-pohjainen data-analytiikka ja ennakoiva analyysi	Digitaalinen	Kaupungin työntekijät, tekoäly-yritykset, tutkimuslaitokset	Koko kaupunki	Korkea
MUOT-28	Tapahtumayritysten ja kaupungin yhteistyön ketteröittäminen	Hallinnollinen	Kaupunkikulttuurin toimiala, tapahtumayritykset	Toimiala	Korkea
MUOT-29	Jalkapallohallin rakentaminen Havukoskelle	Sosiaalinen/Fyysinen	Urheiluseura, alueen asukkaat, kaupungin liikunta-palvelut	Kaupungin-osa	Matala/Keskitaso

7.2. Haasteiden vertailuanalyysi

Haastemoottorin arvo piilee sen joustavassa prosessissa, joka pystyy käsittelemään

luonteeltaan hyvin erilaisia haasteita. Erityisesti prosessin ydin, reititysvaihe, on kriittinen, sillä se ohjaa kunkin haasteen sille parhaiten soveltuvaan ratkaisupolkuun.

Sosiaaliset haasteet, kuten vieraskielisten työllistyminen (MUOT-5) ja kohtaanto-ongelma (MUOT-12), ovat lähes poikkeuksetta monimutkaisia "pirullisia ongelmia". Niihin ei ole olemassa valmista, markkinoilta ostettavaa ratkaisua. Tämän vuoksi ne ovat ideaalisia kandidaatteja Haastemoottorin täydelle yhteiskehittämisen prosessille, jossa ratkaisu muotoillaan yhdessä yritysten, järjestöjen ja oppilaitosten kanssa. Näiden haasteiden kohdalla toimialan Go/No-go-päätös on erityisen painava. Se ei ole sitoumus ainoastaan teknologian hankintaan, vaan pitkäjänteiseen, resursseja vaativaan prosessiin ja usein perustavanlaatuisen toimintamallin muutokseen

Digitaaliset haasteet, kuten tekoälypohjainen analytiikka (MUOT-20, MUOT-27), ovat usein selkeämmin määriteltävissä. Reititysvaiheessa on kriittistä arvioida, onko markkinoilla jo olemassa valmis ratkaisu. Jos vastaus on kyllä, haaste voidaan ohjata suoraan hankintaprosessiin. Jos valmista ratkaisua ei ole, yhteiskehittäminen keskittyy ratkaisun tarkempaan määrittelyyn ja pilotointiin. Tällöin kaupunki voi toimia yritykselle ensimmäisenä asiakkaana ("launching customer"), mikä on keskeinen osa esimerkiksi Amsterdamin Startup in Residence -mallia.

Fyysisen infrastruktuurin haasteet, kuten hulevesien hallinta (MUOT-6) tai pienpolton päästöjen vähentäminen (MUOT-26), vaativat usein teknistä testausta ja validointia. Ne soveltuvat erinomaisesti reititettäväksi kokeilualustatoimintaan, jossa kaupunki tarjoaa fyysisen ympäristön ja yritys teknologian. Tämä vastaa Barcelonan Urban Lab -mallin toimintaperiaatetta. Yhteiskehittäminen keskittyy tällöin pilotin suunnitteluun, toteutukseen ja tulosten arviointiin.

Tämä prosessin reititysvaihe ei ole ainoastaan resurssien tehokkaan kohdentamisen väline. Se on myös strateginen riskienhallinnan työkalu. Eri haastetyypit sisältävät erilaisia riskejä. Teknologiapainotteinen haaste (MUOT-27) sisältää teknistä riskiä (toimiiko tekoäly odotetusti?), tietosuojariskiä ja implementointiriskiä. Sosiaalinen haaste (MUOT-5) taas sisältää korkeaa yhteiskunnallista ja poliittista riskiä sekä riskin investoida pitkäkestoiseen prosessiin ilman taattua lopputulosta. Reititysvaihe diagnosoi haasteen luonteen ja siihen liittyvän riskiprofiilin. Seuraava Go/no-go-päätös ei ole tällöin pelkkä "kyllä/ei"-vastaus, vaan tietoinen ja sitova päätös hyväksyä tietynlainen riskiprofiili vastineeksi potentiaalisesta hyödystä. Tämä muuttaa reaktiivisen projektirahoituksen strategiseksi innovaatioportfolion hallinnaksi.

Kaupunkikehityksen kontekstissa haasteiden ratkaisut voidaan jakaa "koviin" ja "pehmeisiin" investointeihin. Hulevesien hallinta (MUOT-6) tai jalkapallohallin rakentaminen (MUOT-29) edustavat "kovia", näkyviä investointeja fyysiseen infrastruktuuriin. Niiden hyödyt ovat usein

konkreettisia ja suhteellisen helposti mitattavissa, kuten tulvavahinkojen väheneminen tai liikuntapaikkojen käyttöasteen nousu. Vastaavasti vieraskielisten työllistämiseen (MUOT-5) tai järjestöavustusten saavutettavuuteen (MUOT-22) liittyvät ratkaisut ovat "pehmeitä" investointeja sosiaaliseen pääomaan ja hyvinvointiin. Niiden vaikuttavuuden mittaaminen on monimutkaisempaa, mutta pitkän aikavälin hyödyt – kuten eriarvoistumisen väheneminen, yhteisöllisyyden lisääntyminen ja sitä kautta syntyvät verotulot ja säästöt korjaavissa palveluissa – voivat olla kaupungille jopa merkittävämpiä.

7.3. Liiketoiminta- ja tuotekehityspotentiaali yrityksille

Haastemoottorin toimintamalli muuttaa kaupungin roolin perinteisestä palveluiden ostajasta aktiiviseksi innovaatioekosysteemin mahdollistajaksi ja alustaksi. Tämä siirtymä luo uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille, jotka perustuvat syvälliseen kumppanuuteen pelkän transaktionaalisen asiakkuuden sijaan. Se tarjoaa yrityksille pääsyn aitoihin ongelmiin, todellisiin käyttöympäristöihin ja ensimmäisiin, kriittisiin referenssiasiakkaisiin.

Kaupunki ensimmäisenä asiakkaana

Haasteet kuten palvelutarvearviointityökalu (MUOT-7), asukaspalautteen tekoälypohjainen analysointi (MUOT-20) ja ennakoiva data-analytiikka (MUOT-27) edustavat selkeää ja validoitua tarvetta uusille ohjelmistoratkaisuille. Yritykselle yhteistyö kaupungin kanssa näiden haasteiden parissa tarjoaa ainutlaatuisen arvolupauksen. Sen sijaan, että yritys kehittäisi tuotetta oletusten varassa, se pääsee kehittämään sitä yhdessä loppukäyttäjän – kaupungin asiantuntijoiden – kanssa. Tämä varmistaa, että tuote vastaa aitoihin markkinatarpeisiin. Onnistunut pilotti Vantaan kaupungin kanssa on erittäin arvokas referenssi, joka avaa ovia muihin kaupunkeihin Suomessa ja kansainvälisesti. Tämä on suoraan linjassa Amsterdamin "launching customer" -mallin kanssa ja vastaa tarpeeseen, joka on tunnistettu Suomen startup-kentässä. Kaupunki ei ainoastaan osta tuotetta, vaan validoi samalla kokonaisen markkinatarpeen, jota yritys voi hyödyntää tuotteensa skaalaamisessa.

Uudet palvelumallit

Sosiaaliset haasteet, kuten vieraskielisten työllistäminen (MUOT-5), kohtaanto-ongelma (MUOT-12) ja maahanmuuttajajärjestöjen tukeminen (MUOT-22, MUOT-25), eivät ratkea yhdellä teknologialla, vaan vaativat uudenlaisia palveluita ja prosesseja. Tämä avaa markkinan asiantuntijayrityksille. Koulutus- ja valmennusyritykset voivat kehittää ja myydä uusia, kohdennettuja ohjelmia. Konsultointi- ja palvelumuotoilutoimistot voivat auttaa kaupunkia monimutkaisten palveluprosessien uudistamisessa. Lisäksi Haastemoottorin prosessi voi luoda pohjan edistyksellisille tulosperusteisille rahoitusmalleille, kuten SIB-sopimuksille (Social Impact Bond), joissa yksityinen sijoittaja rahoittaa ennaltaehkäisevän intervention ja kaupunki maksaa

vain todennetuista tuloksista. Tämä edustaa huippuluokan julkisen sektorin innovaatiotoimintaa ja avaa markkinan täysin uusille toimijoille.

Kaupunki testialustana

Haasteissa, jotka liittyvät hulevesien hallintaan (MUOT-6), citylogistiikkaan (MUOT-11) ja pienpolton päästöihin (MUOT-26), kaupunki tarjoaa fyysisen ympäristönsä ja infrastruktuurinsa eläväksi laboratorioksi. Tämä on arvokasta yrityksille, jotka kehittävät esimerkiksi ympäristöteknologiaa, logistiikkaratkaisuja tai uusia materiaaleja. Yritykset pääsevät testaamaan, validoimaan ja keräämään dataa tuotteistaan aidossa kaupunkiympäristössä, mikä nopeuttaa tuotekehitystä ja alentaa markkinoille tulon riskiä. Tämä toimintamalli on linjassa kansainvälisten esimerkkien, kuten Barcelonan Urban Labin, kanssa ja luo merkittävää liiketoimintapotentiaalia erityisesti cleantech- ja teknologiayrityksille.

Yhteinen arvonluonti

Jotkut haasteet, kuten tapahtumayhteistyön ketteröittäminen (MUOT-28) ja jalkapallohallin toteuttaminen (MUOT-29), eivät tähtää niinkään yksittäisen tuotteen myyntiin, vaan uudenlaisen, pitkäaikaisen yhteistyömallin luomiseen. Tapahtuma-alan yrityksille yhteiskehitetty toimintamalli voi luoda ennustettavamman ja ketterämmän rajapinnan kaupungin kanssa, mikä vähentää byrokratiaa ja luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia yhteistuotannoille. Vastaavasti jalkapallohallin tapauksessa haasteen ratkaisu voi johtaa uudenlaiseen julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuusmalliin (PPP), jossa yritys ei ole vain rakentaja, vaan pitkäaikainen kumppani hallin operoinnissa ja palveluiden tuottamisessa.

Seuraava taulukko kartoittaa ja tiivistää eri haastetyyppeihin liittyvän liiketoimintapotentiaalin, kaupungin tarjoaman arvolupauksen ja ratkaisujen markkinapotentiaalin laajuuden.

Taulukko 9: liiketoimintapotentiaalin kartta

Haasteen ID	Ensisijainen Liiketoimintamalli	Kaupungin Arvolupaus Yritykselle	Potentiaalinen Markkinan Skaala
MUOT-7, -20, -27	SaaS/GovTech	Ensimmäinen referenssiasiakas, Data- ja prosessipääsy	Kansallinen, Globaali
MUOT-5, -12, -22	Asiantuntijapalvelu, Vaikuttavuusinvestointi	Markkinan validointi, Yhteiskehitetty palvelumalli	Paikallinen, Kansallinen

MUOT-6, -11, -26	Cleantech/Hardware	Testialusta (Testbed), Tuotekehitysdata	Kansallinen, Globaali
MUOT-28, -29	PPP-palvelumalli, Yhteistuotanto	Pitkäaikainen kumppanuus, Yhteiskehitetty IPR	Paikallinen

7.4. Haastemoottori innovaatioekosysteemin kiihdyttämönä

Tässä osiossa esitetty analyysi osoittaa, että Haastemoottori on toimiva ja monipuolinen malli, joka kykenee käsittelemään kaupungin kohtaamia haasteita niiden koko laajuudessa – sosiaalisista ja hallinnollisista aina digitaalisiin ja fyysisiin. Malli ei ole ainoastaan sisäinen prosessinparannustyökalu, vaan strateginen, elinkeinopoliittinen instrumentti, joka systematisoi julkisen sektorin tarpeiden ja yksityisen sektorin innovaatiopotentiaalin kohtaamisen.

Haastemoottori toimii paikallisen innovaatioekosysteemin kiihdyttämönä. Se tarjoaa yrityksille juuri sen, mitä ne usein eniten tarvitsevat: pääsyn ensimmäiseen, merkittävään asiakkaaseen, mahdollisuuden tuotekehitykseen aidossa ympäristössä ja ulkopuolisen validoinnin markkinatarpeelle. Se on käytännön toteutus neloskierremallin hengestä, yhdistäen kaupungin, yritykset ja asukkaat ratkaisemaan yhteisiä ongelmia tavalla, joka luo arvoa kaikille osapuolille. Tulevaisuudessa Haastemoottorin systemaattinen käyttö voi paitsi parantaa kaupungin omia palveluita, myös aktiivisesti rakentaa Vantaasta ja laajemmin koko Suomesta entistä houkuttelevampaa paikkaa innovatiivisille yrityksille, vahvistaen sen asemaa kansallisessa ja globaalissa startup-kentässä.

Yhteenveto

Tässä luvussa todennettiin mallin toimivuus ja joustavuus analysoimalla sen kautta käsiteltyjä haasteita. Haasteiden typologia (sosiaaliset, fyysiset, digitaaliset, hallinnolliset) osoittaa mallin laaja-alaisuuden. Analyysi konkretisoi, miten Haastemoottori toimii ekosysteemin kiihdyttämönä luomalla yrityksille aitoa **liiketoimintapotentiaalia** ja uusia markkinoita.

Johtaja on toivon kauppias.

– Napoleon Bonaparte

8. Johtajan opas Haastemoottoriin

Tämä osa on suunnattu kaupungin johdolle ja esihenkilöille, jotka ovat avainasemassa Haastemoottorin onnistumisessa. Luku käsittelee johtajan roolia strategisena omistajana ja innovaatiokulttuurin rakentajana, esittelee käytännön malleja innovaatiotoiminnan budjetointiin ja talousarvioon sitomiseen sekä erittelee, miten Haastemoottorin prosessi toimii systemaattisena riskienhallinnan välineenä. Tavoitteena on antaa johdolle konkreettiset työkalut ja näkökulmat, joiden avulla Haastemoottorista saadaan täysi hyöty irti.

8.1. Strateginen omistajuus ja kulttuurimuutoksen johtaminen

Haastemoottori on nimensä mukaisesti moottori, mutta moottori tarvitsee toimiakseen polttoainetta ja kuljettajan. Johtajan rooli ei ole ainoastaan antaa mallille lupa toimia, vaan toimia sen aktiivisena ja näkyvänä omistajana, suojelijana ja kulttuurimuutoksen ajurina. Strateginen omistajuus on kaikkein tärkein yksittäinen tekijä, joka erottaa onnistuneen, organisaatiota uudistavan Haastemoottorin irralliseksi jäävästä projektista. Se on johtajan tapa viestiä koko organisaatiolle, että innovaatiotoiminta ei ole vapaaehtoista ja ylimääräistä, vaan strategian toteuttamisen ytimessä oleva toimintatapa.

Tämä omistajuus ilmenee konkreettisina tekoina. Se on esimerkiksi sitä, että toimialajohtaja osallistuu henkilökohtaisesti oman toimialansa haasteiden esittelytilaisuuksiin ja perustelee julkisesti, miksi tiettyyn haasteeseen on päätetty panostaa resursseja go/no-go -päätöksessä. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa epäonnistumista ei pelätä. Kun johto pystyy kaupungin intranetissä tai henkilöstötilaisuudessa esittelemään pilotin, joka ei johtanutkaan laajamittaiseen käyttöönottoon, se on voimakas viesti kokeilukulttuurin puolesta.

Esimerkiksi uudenlaisen, tekoälyä hyödyntävän pysäköinninvalvonnan pilotti saatettiin päätää, koska sen tekninen luotettavuus ei vastannut odotuksia. Johtaja voi tällöin viestiä: "Emme saaneet uutta järjestelmää, mutta 50 000 euron pilotilla säästimme potentiaalisen 800 000 euron virheinvestoinnin ja opimme samalla valtavasti tekoälyn soveltamisen reunaehdoista. Tämä tieto on nyt käytössämme seuraavissa hankkeissa." Johtaja on kulttuurin vartija, joka suojelee Haastemoottorin prosessia lyhytnäköiseltä tehokkuuspaineelta ja varmistaa, että pitkäjänteinen kyvykkyyden rakentaminen asetetaan yksittäisten pikavoittojen edelle.

8.2. Haastemoottori ja kaupungin talousarvio

Innovaatiotoiminta ilman resursseja on pelkkää toiveajattelua. Haastemoottorin toimintamallin sitominen kaupungin talousarvioon ja budjetoitiprosesseihin on elintärkeää sen uskottavuudelle ja pitkän aikavälin vaikuttavuudelle. Ilman selkeää rahoitusmallia lupaavimmatkin aihiot voivat kuihtua resurssien puutteeseen.

Yksi toimiva malli on keskitetyn kokeilurahaston perustaminen. Tämä rahasto, jota hallinnoi esimerkiksi kaupungin kehitysyksikkö tai erillinen innovaatio-ohjausryhmä, takaa, että erityisesti poikkihallinnollisille tai strategisesti tärkeille kokeiluille on olemassa nopea rahoituskanava. Rahastosta voidaan myöntää esimerkiksi 5 000–10 000 euron starttirahaa haasteen validoinnin ja ensimmäisen kokeilun toteuttamiseen ilman raskasta hallinnollista prosessia. Tämä suojaa innovaatiotoimintaa toimialojen sisäisiltä budjettipaineilta.

Toinen vaihtoehto on kytkeä rahoitus suoraan toimialojen omiin budjetteihin. Tämä vahvistaa toimialan johdon sitoutumista, sillä go/no-go -päätöksen tehdessään johto sitoutuu samalla osoittamaan tarvittavat resurssit omasta budjetistaan. Esimerkiksi kaupunkiympäristön toimiala voi varata vuosittaisesta budjetistaan 150 000 euroa Haastemoottorin kautta tulevien pilottien toteuttamiseen omalla erillisellä kustannuspaikallaan. Tämä takaa, että haasteet ovat aidosti linjassa toimialan strategian kanssa.

Paras malli on usein hybridi. Esimerkiksi idea nuorten syrjäytymistä ehkäisevästä mobiilisovelluksesta voisi saada 7 000 euroa keskitetystä kokeilurahastosta ensimmäisen konseptin ja käyttäjätestien toteuttamiseen. Mikäli tulokset ovat lupaavia, sosiaali- ja terveystoimi sekä sivistystoimi voivat yhdessä tehdä go-päätöksen ja sitoutua rahoittamaan laajempaa, 80 000 euron pilottia omista budjeteistaan. Tämä malli varmistaa sekä alkuvaiheen ketteryuden että myöhemmän vaiheen strategisen sitoutumisen.

8.3. Innovaatiotoiminnan riskienhallinta

Julkisen sektorin innovaatiotoimintaan liittyy väistämättä riskejä. Haastemoottorin prosessi on suunniteltu toimimaan strategisena riskienhallinnan välineenä, joka pienentää riskejä vaiheittain ja hallitusti. Prosessi suodattaa ja jalostaa ideoita niin, että suurimmat resurssipanostukset kohdistetaan vain validoituihin ja lupaaviin haasteisiin.

Seuraava taulukko havainnollistaa, miten prosessin eri vaiheet vastaavat keskeisiin riskityyppeihin.

Riskityyppi	Kuvaus	Miten Haastemoottori hallitsee
-------------	--------	--------------------------------

		riskiä?
Strateginen riski	Panostetaan väärin, organisaation tavoitteiden kannalta epäolennaisiin ongelmiin.	Muotoiluvaihe: Haasteen kytkös kaupungin strategiaan kirkastetaan. Go/no-go -päättös: Toimialan johto varmistaa haasteen strategisen relevanssin.
Resurssiriski	Ajan ja rahan tuhlaaminen epäselviin tai heikosti perusteltuihin ideoihin.	Reititysvaihe: Määrittelijä karsii läpivientikelvottomat aihiot varhaisessa vaiheessa. Vaiheittainen rahoitus: Panostukset kasvavat vasta, kun näyttöä on saatu.
Toteutusriski	Kehitetty ratkaisu ei teknisesti toimi, sitä ei oteta käyttöön tai se ei vastaa tarpeeseen.	Yhteiskehittäminen: Loppukäyttäjät ja kumppanit ovat mukana alusta alkaen. Pilotointi: Toimivuus todennetaan pienessä mittakaavassa ennen suuria investointeja.

Näin Haastemoottori muuttaa hallitsemattoman riskinoton tietoiseksi ja vaiheittaiseksi prosessiksi, jossa potentiaalinen hyöty on aina suhteessa hyväksyttyyn riskiin.

8.4. Älykkään epäonnistumisen taito

Tämä kappale esittelee ratkaisun kokeiluloukkuihin muuttamalla organisaation suhtautumista innovaatiotoiminnan väistämättömään osaan: epäonnistumiseen. Avain tähän on "fail forward" -ajattelun omaksuminen – asennemuutos, joka ei ainoastaan siedä epäonnistumisia, vaan hyödyntää niitä tietoisesti ja järjestelmällisesti menestyksen perustana.

Fail forward -ajattelun ytimessä on epäonnistumisen uudelleenmäärittely. Sen sijaan, että

epäonnistumista pidettäisiin vältettävänä lopputuloksena, se nähdään arvokkaana oppimiskokemuksena ja välttämättömänä askelmana matkalla kohti innovaatiota ja kasvua. Tämä ei ole pelkkää positiivista ajattelua, vaan strateginen tapa rakentaa resilienssiä, edistää luovuutta ja ajaa jatkuvaa parantamista organisaatiossa. Tämän ajattelutavan avulla "epäonnistunut" pilotti voidaan muuttaa "onnistuneeksi oppimisinvestoinniksi".

Tämä uudelleenkehystäminen tarjoaa ratkaisun yhteen julkisen sektorin innovaatiotoiminnan suurimmista esteistä: pelkoon julkisten varojen tuhlaamisesta. Perinteisessä ajattelussa pilotin ainoa hyväksyttävä tuotto on sen laajamittainen käyttöönotto. Tämä luo tilanteen, jossa uskalletaan panostaa vain varmoihin ja usein vähäpätöisiin parannuksiin. Fail forward -malli tarjoaa innovaatiotoiminnalle uudenlaisen kirjanpidollisen logiikan. Jokainen pilotti tuottaa organisaatiolle arvoa: joko skaalautuvan ratkaisun tai dokumentoidun, toiminnallistettavan oppimiskokemuksen. Molemmat ovat arvokkaita strategisia pääomia. Jälkimmäinen, joka konkretisoituu esimerkiksi huolellisesti laadittuun After-Action Review -raporttiin, on sijoitus tulevaisuuden parempaan päätöksentekoon. Se estää organisaatiota toistamasta samoja virheitä ja tuhlaamasta resursseja uudelleen samoihin vääriin oletuksiin. Tämä antaa johdolle perustellun tavan hyväksyä kokeiluja, joiden lopputulos on epävarma, mutta joiden oppimispotentiaali on suuri.

Tämä lähestymistapa tunnistaa innovaatiotoiminnan paradoksin: menestyneimmät organisaatiot eivät ole niitä, jotka eivät koskaan epäonnistu, vaan niitä, jotka epäonnistuvat älykkäästi, usein ja oppien. Tavoitteena ei ole epäonnistumisten eliminointi, vaan oppimisen nopeuden maksimointi jokaisesta kokeilusta. Tämä nopeuttaa aidosti toimivien ratkaisujen löytämistä.

Psykologinen turvallisuus kokeilukulttuurin perustana

Systemaattinen malli epäonnistumisista oppimiseen ei voi toimia tyhjiössä. Sen toimivuuden edellytys on psykologisesti turvallinen toimintaympäristö. Psykologinen turvallisuus on tiimin jäsenten jakama uskomus siitä, että ryhmä on turvallinen ihmissuhteisiin liittyvien riskien ottamiselle, kuten virheiden myöntämiselle tai avun pyytämiselle ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta tai rangaistuksesta.

Julkisella sektorilla, jossa resurssien käyttö on tarkan valvonnan alla ja epäonnistumisen leima voi olla raskas, avoin keskustelu virheistä on erityisen ahdistavaa ja sitä vältetään usein. Tämän vuoksi psykologisen turvallisuuden rakentaminen on paitsi haastavampaa, myös entistä kriittisempää. Ilman sitä organisaatioon syntyy syyllisten etsinnän kulttuuri, jossa energia käytetään virheiden peittelyyn ja vastuun siirtelyyn niiden analysoinnin ja niistä oppimisen sijaan. Tämä kulttuuri on suoraan yhteydessä kokeiluloukkuun: kun epäonnistumista pelätään, otetaan vain varmoja, pieniä askelia, ja todellinen, systeeminen innovaatio tyrehtyy

Psykologisen turvallisuuden puute ei ole ainoastaan kulttuurinen haitta, vaan se heikentää koko Haastemoottorin toiminnan ydintä. Haastemoottori on pohjimmiltaan tiedonkäsittelyjärjestelmä: se kerää haasteita koskevaa tietoa, käsittelee sitä ja tuottaa ratkaisuja koskevaa tietoa. Jos organisaatiossa ei ole psykologista turvallisuutta, tähän järjestelmään syötetty tieto on systemaattisesti vääristynyttä. Työntekijät eivät uskalla Löytäjän roolissa nostaa esiin monimutkaisia ja riskialttiita, mutta strategisesti tärkeimpiä haasteita. Pilottien tuloksia kaunistellaan, jotta vältettäisiin epäonnistumisen leima. Tällöin Haastemoottori alkaa optimoida poliittisesti turvallisia, mutta strategisesti merkityksettömiä ongelmia, ja sen kyky tuottaa aitoa uudistumista katoaa. Psykologinen turvallisuus ei siis ole pehmeä henkilöstöhallinnon teema, vaan kova vaatimus innovaatioprosessin datan integriteetille.

Johtajien rooli tämän turvallisuuden luomisessa on keskeinen. Se edellyttää aktiivista ja näkyvää esimerkin näyttämistä. Kun johto jakaa avoimesti omia epäonnistumisiaan ja niistä saatuja oppeja, se antaa muille luvan tehdä samoin. Tämä mahdollistaa myös tärkeän erottelun tekemisen tuomittavien epäonnistumisten (esim. laiminlyönti tai välinpitämättömyys) ja kehuttavien tai älykkäiden epäonnistumisten (esim. harkitun kokeilun tuottama odottamaton tulos) välillä. Turvallisessa ilmapiirissä voidaan analysoida, miksi kokeilu ei tuottanut toivottua tulosta, ja käyttää tämä tieto hyväksi seuraavassa iteraatiossa.

Nelivaiheinen malli systemaattiseen oppimiseen

Fail forward -ajattelun muuttamiseksi konkreettiseksi toiminnaksi tarvitaan jäsennelty prosessi. Tämä nelivaiheinen malli tarjoaa organisaatiolle systemaattisen tavan käsitellä jokainen kokeilu tai pilotti – onnistunut tai epäonnistunut – ja muuttaa sen opiksi ja strategiseksi pääomaksi.

Tunnista: Ensimmäinen vaihe keskittyy tosiasioiden selvittämiseen. Tavoitteena on luoda jaettu, objektiivinen ymmärrys siitä, mitä tapahtui. Tämä edellyttää selkeää vertailua alkuperäisen suunnitelman ja todellisen toteuman välillä. Keskeiset kysymykset ovat: Mitä suunnittelimme tapahtuvan? Mikä oli tavoitteemme ja onnistumisen määritelmämme? Mitä todella tapahtui? Tässä vaiheessa kerätään dataa ja eri osapuolten näkemyksiä syyllisten etsimisen sijaan.

Keskustele: Tämä on prosessin ydin, joka toteutetaan usein After-Action Review (AAR) -menetelmällä. Kyseessä on ammatillinen, fasilitoitu keskustelu, ei kritiikkitilaisuus. Tavoitteena on luoda avoin ja turvallinen tila, jossa kaikki osapuolet voivat jakaa näkemyksensä ja kokemuksensa rehellisesti. Fasilitaattorin rooli on kriittinen neutraalin ja rakentavan ilmapiirin ylläpitämisessä.

Ymmärrä: Kun "mitä" on selvitetty, siirrytään analysoimaan "miksi". Tämä vaihe keskittyy

juurisyyanalyysiin. Miksi suunnitelman ja toteuman välillä oli eroa? Mitkä tekijät johtivat onnistumisiin? Mitkä tekijät aiheuttivat haasteita? Tavoitteena on päästä pintapuolisia selityksiä syvemmälle ja tunnistaa ne perimmäiset syy-seuraussuhteet, jotka selittävät lopputuloksen.

Toimi: Tämä on vaihe, joka erottaa tehokkaan oppimisprosessin tuloksettomasta purkukeskustelusta. Keskustelun on johdettava konkreettisiin, toiminnallistettaviin suosituksiin. Keskeinen kysymys on: "Mitä teemme toisin seuraavalla kerralla?". Tähän sisältyy sekä heikkouksien korjaaminen että vahvuuksien säilyttäminen ja monistaminen. Suosituksille on nimettävä vastuuhenkilöt ja asetettava aikataulut. Lisäksi opit on dokumentoitava ja jaettava niin, että ne hyödyttävät koko organisaatiota, eivät ainoastaan kyseiseen projektiin osallistuneita.

Tämän nelivaiheisen prosessin voima ei ole sen yksittäisessä soveltamisessa, vaan sen muuttamisessa organisaation rutiiniksi. Kun siitä tulee pakollinen ja luonnollinen osa jokaisen pilotin ja kokeilun elinkaarta, organisaatioon rakentuu kollektiivinen oppimisen lihas. Se muuttaa oppimisen sattumanvaraisesta sivutuotteesta tietoiseksi ja johdetuksi prosessiksi. Tämä prosessi luo myös elintärkeän palautesilmukan strategiseen portfolionhallintaan. Yhdestä pilotista saadut opit – esimerkiksi "tämä teknologia ei ole vielä riittävän kypsä" tai "tällä käyttäjäryhmällä on oletetusta poikkeavat tarpeet" – ovat kriittistä tietoa, jonka tulee suoraan vaikuttaa siihen, mitä tulevia haasteita priorisoidaan, resursoidaan tai hylätään. Tämä tekee innovaatioportfolion hallinnasta aidosti oppivaa ja näyttöön perustuvaa.

After-Action Review (AAR) -mallipohja ja sen käyttö

After-Action Review (AAR) on Yhdysvaltain armeijan kehittämä ja sittemmin laajalti organisaatioiden käyttöön levinnyt menetelmä, joka on todettu yhdeksi tehokkaimmista tavoista oppia kokemuksista. Se tarjoaa strukturoidun, mutta joustavan kehyksen edellä kuvatun nelivaiheisen mallin toteuttamiseen. Alla oleva mallipohja on koottu useiden lähteiden parhaista käytännöistä ja on suunniteltu suoraan sovellettavaksi työkaluksi Haastemoottorin piloteissa ja kokeiluissa.

Tämä mallipohja ei ole pelkkä kokousagenda, vaan se on väline uudenlaisen organisaatiokulttuurin harjoitteluun ja vahvistamiseen. Sisällyttämällä siihen selkeät pelisäännöt, kuten "ei syylisten etsintää", ja keskittymällä "me"-muotoisiin kysymyksiin, työkalu itsessään opettaa ja vahvistaa psykologisen turvallisuuden periaatteita käytön aikana. Jokainen onnistunut AAR-prosessi on pieni harjoitus, joka vähitellen muuttaa organisaation kulttuuria syyttelystä kohti yhteistä oppimista.

Taulukko 10: AAR-mallipohja

Vaihe / Kysymys	Tarkoitus	Fasilitointiohjeita ja huomioita
Esivalmistelut	Varmistaa AAR-tilaisuuden sujuvuus ja tehokkuus.	Ajoitus: Järjestä AAR mahdollisimman pian pilotin tai vaiheen päättymisen jälkeen, kun muistot ovat tuoreita. Osallistujat: Kutsu mukaan kaikki projektiin olennaisesti osallistuneet henkilöt. Kaikkien osallistuminen on pakollista. Roolit: Nimeä neutraali fasilitaattori ja erillinen muistiinpanokirjuri. Data: Kerää ennalta relevantti data (esim. projektisuunnitelma, mittarit, asiakaspalaute) keskustelun pohjaksi.
Aloitust ja pelisäännöt (n. 15 min)	Luoda turvallinen ja avoin ilmapiiri sekä varmistaa yhteinen ymmärrys tavoitteista.	Tavoite: Korosta, että tavoitteena on oppia yhdessä, ei etsiä syyllisiä tai arvostella. Pelisäännöt: Käy läpi yhteiset säännöt: luottamuksellisuus, kunnioittava puhe, kaikkien osallistuminen, keskittyminen prosessiin ei henkilöihin. Agenda: Esittele AAR-prosessin neljä pääkysymystä ja aikataulu.
Vaihe 1: Mitä suunnittelimme tapahtuvan? (n. 20 min)	Varmistaa, että kaikilla on jaettu ymmärrys alkuperäisistä tavoitteista.	Kysymykset: "Mitkä olivat alkuperäiset tavoitteemme?", "Miltä onnistuminen olisi näyttänyt?", "Mikä oli suunnitelmamme?". Fokus: Keskity alkuperäiseen suunnitelmaan ja intention, älä vielä siihen, mitä tapahtui. Käytä projektisuunnitelmaa tai

		tavoiteasiakirjaa muistin tukena.
Vaihe 2: Mitä todella tapahtui? (n. 30 min)	Rakentaa yhteinen, tosiasioihin perustuva kuva tapahtumien kulusta.	Kysymykset: "Mitä konkreettisesti tapahtui?", "Mitkä olivat keskeiset tapahtumat ja päätökset aikajanalla?". Fokus: Kerää näkemyksiä kaikilta osallistujilta. Keskity faktoihin ja havaintoihin, vältä tulkintoja ja arvostelua. Kirjaa ylös tapahtumien aikajana näkyville.
Vaihe 3: Miksi eroa syntyi? (n. 45 min)	Analysoida onnistumisten ja haasteiden juurisyitä.	Kysymykset: "Mikä meni hyvin ja miksi?", "Mikä ei mennyt suunnitelmien mukaan ja miksi?". Fokus: Käytä "viisi miksi" - tekniikkaa päästäksesi pintaa syvemmälle. Erotta toisistaan onnistumisiin johtaneet (säilytettävät) ja haasteisiin johtaneet (korjattavat) tekijät.
Vaihe 4: Mitä teemme seuraavaksi? (n. 30 min)	Muuttaa opit konkreettisiksi toimenpiteiksi.	Kysymykset: "Mitä aiomme tehdä toisin seuraavalla kerralla?", "Mitä vahvuuksia meidän tulee säilyttää ja monistaa?", "Mitkä ovat 2-3 tärkeintä oppiamme?". Fokus: Muotoilkaa spesifejä ja toiminnallisia suosituksia. Nimetkää jokaiselle toimenpiteelle vastuuhenkilö ja määräaika. Varmistakaa, että suositukset ovat realistisia.
Lopetus ja dokumentointi (n. 10 min)	Varmistaa, että opit tallennetaan ja jaetaan, sekä päättää tilaisuus positiivisesti.	Yhteenveto: Fasilitaattori tiivistää keskeiset opit ja sovitut toimenpiteet. Dokumentointi: Muistio ja

		toimenpidelistä jaetaan kaikille osallistujille ja tallennetaan yhteiseen tietopankkiin. Kiitos: Kiitä kaikkia osallistujia avoimesta ja rakentavasta keskustelusta.
--	--	---

Epäonnistumisista strategiseksi pääomaksi

Tässä luvussa esitelty kehys ja After-Action Review -työkalu tarjoavat Haastemoottorille sen kaipaaman mekanismin, jolla innovaatiotoiminta voidaan muuttaa sattumanvaraisesta onnistumisesta systemaattiseksi oppimisprosessiksi. Se on suora vastaus kokeiluloukun haasteeseen tarjoamalla rakenteen, joka varmistaa, että jokaisesta kokeilusta – lopputuloksesta riippumatta – syntyy arvoa.

Tämän prosessin tuotos – dokumentoidut opit, tarkentuneet oletukset ja todennetut umpikujapolut – on organisaatiolle strategista pääomaa. Se on yhtä arvokasta kuin onnistunut pilotti, sillä se estää organisaatiota tuhlaamasta resursseja toistamalla samoja virheitä tulevaisuudessa. Tämä pääoma on kriittistä syötettä, joka parantaa koko Haastemoottorin portfolion laatua ja tekee tulevista strategisista Go/No-go -päätöksistä paremmin informoituja ja perusteltuja.

Loppujen lopuksi tämä kappale tekee Haastemoottorista enemmän kuin vain staattisen prosessikaavion; se tekee siitä dynaamisen ja oppivan järjestelmän. Jos pelikirjan aiemmat osat kuvaavat moottorin mekaniikan, kappale lisää siihen älykkään ohjausyksikön. Se on palautejärjestelmä, joka analysoi moottorin suorituskykyä (pilotit) ja säättää sen tulevaa toimintaa (portfoliopäätökset) kerätyn datan perusteella. Tämä itseään korjaava ja jatkuvasti kehittyvä kyvykkyys on avain Haastemoottorin pitkän aikavälin menestykseen ja sen kykyyn tuottaa aitoa, kestävää uudistumista.

Yhteenveto

Tässä luvussa tarjottiin johdolle ja esihenkilöille avaimet innovaatiokulttuurin rakentamiseen. Keskeistä on **strateginen omistajuus, psykologisen turvallisuuden** ilmapiirin luominen ja **älykkään epäonnistumisen** salliminen. Luku antoi myös käytännön malleja innovaatiotoiminnan budjetointiin ja sen kytkemiseen osaksi normaalia taloussuunnittelua.

"Hyvät aidat tekevät hyviä naapureita."

– Robert Frost

9. Yhteiskehittämisen juridiset ja eettiset reunaehdot

Tämä luku tarjoaa Haastemoottorin käyttäjille – erityisesti kehittämis- ja hankintahenkilöstölle – selkeän ja käytännönläheisen viitekehyksen toiminnan juridisten ja eettisten velvoitteiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiseen. Sen tarkoituksena on näyttää, että malli on paitsi innovatiivinen, myös juridisesti kestävä ja eettisesti vastuullinen, mikä madaltaa sen käyttöönoton kynnystä ja vahvistaa sen uskottavuutta sekä sisäisesti että ulkoisille kumppaneille.

9.1. Vuoropuhelu innovaatioiden perustana

Haastemoottorin yhteiskehittämisen työpajavaihe ei ole hankintalain kiertämistä, vaan sen hengen mukaista toimintaa, joka on suunniteltu vastaamaan nykypäivän monimutkaisiin haasteisiin. Toiminta asemoituu juridisesti niin sanotuksi esikaupalliseksi markkinavuoropuheluksi, joka on hankintalaissa suositeltava, vaikkakin vapaaehtoinen, hankinnan valmisteluvaihe. Markkinavuoropuhelun tarkoituksena on, että hankintayksikkö voi ennen varsinaisen hankintamenettelyn aloittamista kartoittaa markkinoita ja käydä vuoropuhelua alan toimijoiden kanssa. Tämä on erityisen arvokasta, kun kaupunki kohtaa monimutkaisia, niin sanottuja pirullisia ongelmia, joihin ei ole olemassa valmiita, hyllyltä ostettavia ratkaisuja. Tällaisissa tilanteissa kaupungilla itsellään ei välttämättä ole riittävää ymmärrystä markkinoiden viimeisimmistä mahdollisuuksista tai teknologian kehityksestä.

Perinteisessä hankintamallissa kaupunki määrittelee tarpeen usein puutteellisella markkinatuntemuksella, mikä johtaa riskiin, että laadittu tarjouspyyntö on epärealistinen, teknisesti vanhentunut tai ei houkuttele parhaita toimijoita. Haastemoottorin työpajat kääntävät tämän asetelman. Ne eivät ole pelkkää ideointia, vaan systemaattinen tapa siirtää markkinatietoa ja osaamista kaupungille ennen sitovien hankinta-asiakirjojen laatimista. Tämä esikaupallinen vuoropuhelu on siis suora investointi hankinnan onnistumiseen ja julkisten varojen tehokkaaseen käyttöön, mikä on hankintalain keskeinen tavoite. Se on strategista riskienhallintaa, jonka avulla kaupunki voi syventää ymmärrystään, validoida tarpeitaan ja lopulta muotoilla mahdollisen tulevan tarjouspyynnön niin, että se on realistinen, houkutteleva ja tuottaa aidosti laadukkaita ja innovatiivisia ratkaisuja. Tämä vähentää epäonnistuneiden ja kalliiden hankintojen riskiä.

Markkinavuoropuhelun periaatteet ja käytännön toteutus

Jotta Haastemoottorin työpajaprosessi markkinavuoropuheluna olisi lainmukainen ja kestävä, sen on noudatettava julkisten hankintojen keskeisiä periaatteita: avoimuutta, tasapuolisuutta ja syrjimättömyyttä. Nämä periaatteet eivät ole ainoastaan juridisia velvoitteita, vaan ne ovat myös luottamuksen perusta kaupungin ja yrityskentän välillä. Tiukka prosessin hallinta ja läpinäkyvyys eivät ole hallinnollinen taakka, vaan Haastemoottorin suurin vahvuus ja uskottavuuden tae. Kun yritykset näkevät, että prosessi on ammattimaisesti ja reilusti hoidettu, niiden luottamus kaupunkiin kumppanina kasvaa. Tämä houkuttelee mukaan myös ne parhaat ja innovatiivisimmat toimijat, jotka usein välttelevät julkisia hankintoja niiden koetun byrokraattisuuden ja epäreilouden vuoksi. Juridinen velvoite muuttuu näin strategiseksi työkaluksi parhaiden kumppanien sitouttamiseksi.

Käytännössä näiden periaatteiden toteuttaminen edellyttää selkeitä toimia. Avoimuuden varmistamiseksi kutsu yhteiskehittämisen työpajoihin tulee julkaista avoimesti, esimerkiksi julkisten hankintojen ilmoituskanava HILMAssa tietopyyntönä tai ennakkoilmoituksena. Tämä takaa, että kaikilla potentiaalisilla ja kiinnostuneilla yrityksillä on yhtäläinen mahdollisuus saada tieto tulevasta vuoropuhelusta ja ilmoittautua siihen mukaan. Tasapuolisuuden periaate puolestaan edellyttää, että kaikille työpajoihin osallistuville yrityksille jaetaan sama olennainen taustatieto käsiteltävästä haasteesta. Yksikään yritys ei saa saada sellaista ennako- tai lisätietoa, joka antaisi sille perusteetonta kilpailuetua mahdollisessa myöhemmässä kilpailutuksessa. Jos prosessin aikana syntyy uutta, olennaista tietoa, joka tarkoittaa haasteen kuvausta, tämä tieto on jaettava kaikille osallistujille samanaikaisesti ja samassa muodossa.

Prosessi on myös dokumentoitava huolellisesti. Kaikista työpajoista ja keskeisistä keskusteluista tulee laatia muistiot, jotka jaetaan osallistujille. Tämä luo läpinäkyvän ja todennettavan prosessin, joka kestää mahdollisen jälkitarkastelun ja osoittaa, että ketään ei ole suosittu tai syrjitty. On muistettava, että näyttövelvollisuus tasapuolisen kohtelun toteutumisesta on aina hankintayksiköllä. Huolellinen dokumentointi on paras tapa täyttää tämä velvoite.

Aineettomat oikeudet ja luottamuksellisuus: yhteistyön pelisäännöt

Luottamuksellisen ja aidosti innovatiivisen yhteistyön syntyminen edellyttää selkeitä ja etukäteen sovittuja pelisääntöjä, jotka koskevat aineettomia oikeuksia sekä liikesalaisuuksien käsittelyä. Ilman selkeää sopimusta yritykset eivät voi tuoda parasta osaamistaan ja luottamuksellisia tietojaan avoimeen keskusteluun. Haastemoottorin toimintamallissa noudatetaan periaatetta, joka on suunniteltu sekä kannustamaan yritysten osallistumista että turvaamaan kaupungin edut.

Keskeinen periaate on, että yhteiskehittämisen työpajoissa syntyvien ideoiden, konseptien ja

ratkaisuehdotusten immateriaalioikeudet säilyvät niitä kehittäville yrityksillä. Kaupunki ei vaadi itselleen omistusoikeutta työpajoissa tuotettuun aineistoon tai keksintöihin. Tämä on kriittisen tärkeä kannustin yrityksille osallistua prosessiin avoimesti ja investoida siihen omaa asiantuntemustaan. Antamalla aineettomien oikeuksien jäädä yrityksille kaupunki tekee strategisen elinkeinopoliittisen valinnan. Se ei ainoastaan pyri ratkaisemaan omaa ongelmaansa, vaan toimii samalla ensimmäisenä asiakkaana ja markkinatarpeen validoijana, joka mahdollistaa uuden, skaalautuvan tuotteen tai palvelun syntymisen. Tämä luo paikallisille yrityksille aitoja kasvumahdollisuuksia ja vientipotentiaalia, muuttaen kaupungin roolin passiivisesta ostajasta aktiiviseksi innovaatioekosysteemin kiihdyttämöksi.

Vastineeksi osallistumisestaan ja prosessin fasilitoinnista kaupunki saa laajan, ei-yksinomaisen ja maksuttoman käyttöoikeuden työpajoissa syntyneisiin ideoihin ja konsepteihin oman toimintansa kehittämiseksi ja mahdollisten tulevien hankintojen valmistelua varten. Tämä tarkoittaa, että kaupunki voi hyödyntää vuoropuhelussa saamaansa ymmärrystä ja oppeja laatiessaan esimerkiksi tulevaa tarjouspyyntöä. Kaupunki ei kuitenkaan voi ottaa yhden yrityksen kehittämää yksityiskohtaista konseptia ja antaa sitä suoraan toisen yrityksen toteutettavaksi. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi on suositeltavaa, että ennen työpajojen alkua kaikkien osallistujien kanssa solmitaan kevyt salassapitosopimus. Tämä suojaa yritysten jakamia liikesalaisuuksia ja luo turvallisen tilan avoimelle keskustelulle, erityisesti kun työpajoissa on mukana toistensa kanssa kilpailevia toimijoita.

Polku työpajasta pilotointiin ja hankintaan

Markkinavuoropuhelu ei ole päätepiste, vaan lähtölaukaus varsinaiselle ratkaisun hankinnalle. Sen tuottama syvä ymmärrys haasteesta ja mahdollisista ratkaisupoluista kanavoidaan systemaattisesti eteenpäin. On elintärkeää, että prosessi ei pääty työpajoihin, vaan johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Tässä Haastemootorin prosessiin kuuluva toimialan sitova "go/no-go"-päätös ennen yritysten osallistamista on keskeisessä roolissa. Se on lupaus sekä organisaation sisälle että ulospäin siitä, että vuoropuhelun tuloksilla on todellinen mahdollisuus edetä hankinnaksi tai pilotiksi, mikä on luottamuksen ylläpitämisen kannalta välttämätöntä.

Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö kykenee laatimaan laadukkaamman tarjouspyynnön. Sen sijaan, että määriteltäisiin yksityiskohtaisia teknisiä vaatimuksia, voidaan laatia toiminnallinen ja tulosperusteinen tarjouspyyntö. Tällöin ei kuvata sitä, miten ratkaisu tulee toteuttaa, vaan se, mikä on tavoiteltu lopputulos ja mitä vaikutuksia sillä halutaan saavuttaa. Tämä antaa tarjoajille vapauden ehdottaa omia, innovatiivisia ratkaisujaan ja hyödyntää uusinta teknologiaa ja osaamista.

Yhteiskehittämisen tulokset voivat johtaa useisiin erilaisiin hankintamenettelyihin. Jos ratkaisun peruspiirteet ovat selkiytyneet, mutta yksityiskohdat vaativat vielä keskustelua, soveltuva

menettely voi olla neuvottelumenettely tai kilpailullinen neuvottelumenettely. Näissä vuoropuhelu jatkuu osana varsinaista hankintaprosessia valittujen ehdokkaiden kanssa. Erityisen lupaavissa ja monimutkaisissa tapauksissa, joissa tarvitaan vielä merkittävää tutkimus- ja kehitystyötä, voidaan käynnistää innovaatiokumppanuus. Tässä mallissa kaupunki ja valitut yritykset kehittävät ratkaisua yhdessä pitkäjänteisessä kumppanuudessa, joka voi johtaa lopullisen tuotteen tai palvelun hankintaan ilman uutta kilpailutusta. Myös suunnittelukilpailu voi tietyissä tapauksissa olla relevantti ja ketterä tapa löytää uusia konsepteja. Haastemoottorin prosessi siis varmistaa, että kun hankintavaiheeseen edetään, se tehdään parhaalla mahdollisella markkinaymmärryksellä ja valitaan juuri kyseiseen haasteeseen parhaiten soveltuva hankintamenettely.

Taulukko 11: muistilista markkinavuoropuhelun järjestäjälle

Tee aina	Älä koskaan
Julkaise avoin kutsu (esim. HILMA), dokumentoi kaikki keskustelut ja jaa kaikki olennainen tieto kaikille tasapuolisesti.	Jaa yhdelle yritykselle tietoa, jota muut eivät saa.
Sovi immateriaalioikeuksien (IPR) pelisäännöistä selkeästi etukäteen, jotta yhteistyölle on selkeät raamit.	Lupaa hankintaa tai sen osaa etukäteen kenellekään.
Kohtelee kaikkia osallistujia syrjimättömästi ja tasapuolisesti koko prosessin ajan.	Räätälöi tulevaa tarjouspyyntöä yhden tietyn yrityksen tuotteelle tai ratkaisulle.

9.2. Datan hyödyntämisen etiikka ja tietosuoja

Haastemoottorin tavoite hyödyntää tekoälypohjaista analytiikkaa asukaspalautteen käsittelyssä on tehokas keino tunnistaa laajojen data-aineistojen pohjalta palvelujen kehityskohteita ja parantaa kaupungin toimintaa. Samalla tämä asettaa toiminnalle merkittäviä vastuita. Luottamus on julkisen hallinnon tärkein pääoma, ja sen säilyttäminen digitaalisella aikakaudella edellyttää tinkimätöntä sitoutumista tietosuojaan ja eettisiin periaatteisiin. Tekoäly on julkisen hallinnon väline, ei itsetarkoitus. Sen käyttöä ohjaavat samat periaatteet kuin kaikkea muutakin viranomaistoimintaa: laillisuus, avoimuus, tasapuolisuus ja vastuullisuus. Tekoälyjärjestelmän käyttö ei vähennä, vaan päinvastoin korostaa virkavastuun merkitystä. Lopullinen vastuu

tekoälyn tuottamien analyysien tulkinnasta ja niiden perusteella tehtävistä päätöksistä on aina viranhaltijalla.

Asukkaan oikeuksien ja luottamuksen turvaaminen

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen noudattaminen on kaiken henkilötietoja sisältävän datan käsittelyn perusta. Haastemoottorin toiminnassa tämä tarkoittaa useiden keskeisten periaatteiden soveltamista. Ensinnäkin henkilötietojen käsittelylle on aina oltava laillinen peruste. Julkisella sektorilla tämä on tyypillisesti lakisääteisen velvoitteen noudattaminen tai yleisen edun mukaisen tehtävän suorittaminen, kuten kuntalaisten palvelujen järjestäminen ja kehittäminen. Toiseksi käyttötarkoitussidonnaisuuden periaate edellyttää, että asukaspalautetta kerätään ja analysoidaan vain siihen ennalta määriteltyyn ja selkeään tarkoitukseen, joka on palvelujen kehittäminen. Tietoja ei saa käyttää muihin, yhteensopimattomiin tarkoituksiin. Tähän liittyy läheisesti tietojen minimoinnin periaate, jonka mukaan henkilötietoja kerätään ja käsitellään vain sen verran kuin on välttämätöntä määritellyn tarkoituksen saavuttamiseksi.

Avoimuus ja asukkaiden informointi ovat luottamuksen kulmakiviä. Asukkaille on kerrottava selkeästi ja ymmärrettävästi, miten heidän antamaansa palautetta käsitellään, mihin tarkoitukseen sitä käytetään, kuinka kauan tietoja säilytetään ja mitkä ovat heidän oikeutensa rekisteröityinä. Tämä informaatio on oltava helposti saatavilla esimerkiksi palautejärjestelmän yhteydessä. Käytännön tekniset suojatoimet ovat keskeisiä riskien minimoimiseksi. Aina kun mahdollista, data tulee käsitellä anonymisoituna, jolloin yksittäistä henkilöä ei voida enää tunnistaa. Jos täydellinen anonymisointi ei ole mahdollista analyysin tarkkuuden vuoksi, tulee käyttää pseudonimisointia, jossa tunnistetiedot korvataan peitenimillä tai koodeilla. Nämä toimenpiteet tulee tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa prosessia.

Tietosuoja-asetuksen periaate sisäänrakennetusta ja oletusarvoisesta tietosuojasta on Haastemoottorille ohjenuora. Se tarkoittaa, että tietosuojanäkökulmat eivät ole erillinen juridinen tarkistus prosessin lopussa, vaan ne on integroitava tekoälyratkaisun suunnitteluun ja hankintaan alusta alkaen. Tämä proaktiivinen lähestymistapa ei ainoastaan varmista lainmukaisuutta, vaan tekee järjestelmästä luotettavamman ja vähentää kalliiden muutostöiden tarvetta myöhemmin.

Algoritmien avoimuus ja vinoumien ennaltaehkäisy

Yksi tekoälyjärjestelmien suurimmista eettisistä haasteista on niiden potentiaali tahattomasti toisintaa ja jopa vahvistaa olemassa olevia yhteiskunnallisia vinoumia ja eriarvoisuutta. Näiden riskien aktiivinen tunnistaminen ja torjuminen on vastuullisen tekoälyn käytön ytimessä. Vinoumat eivät ole tekoälyn vika, vaan ne heijastavat dataa, jolla se on koulutettu. Jos

historiallinen asukaspalaute on tullut pääasiassa yhdeltä asuinalueelta, tietyistä ikäryhmistä tai vain suomenkielisiltä asukkailta, tekoäly oppii pitämään heidän tarpeitaan ja näkemyksiään tärkeimpinä. Tämä johtaa siihen, että aliedustettujen ryhmien ääni jää kuulematta ja palveluja kehitetään vinoutuneen kuvan perusteella.

Syrjimättömyyden varmistaminen ei ole oletustila, vaan se vaatii aktiivisia tekoja. Yleinen harhaluulo on, että data on objektiivista ja tekoäly neutraali. Todellisuudessa "neutraali" lähestymistapa johtaa lähes varmasti olemassa olevien valtarakenteiden ja eriarvoisuuksien vahvistamiseen. Eettinen tekoälyn käyttö edellyttää tietoista päätöstä edistää yhdenvertaisuutta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi positiivista erityiskohtelua datan keräämisessä: aliedustettujen ryhmien, kuten vieraskielisten, vammaisten henkilöiden tai vanhusten, palautteen aktiivista hankkimista ja sen painoarvon korostamista analyysissä. Tavoitteena ei ole vain välttää syrjintää, vaan aktiivisesti rakentaa tasa-arvoisempaa ja kaikille parempaa palvelujärjestelmää.

Vinoumien torjunta edellyttää konkreettisia toimenpiteitä. Datan auditointi on ensimmäinen askel: on analysoitava, edustaako koulutusdata tasapuolisesti eri asukasryhmiä iän, sukupuolen, asuinalueen, kielen ja muiden relevanttien tekijöiden mukaan. Tarvittaessa dataa on täydennettävä tai sen käsittelyssä on käytettävä tilastollisia painotuksia. Toinen vaihe on algoritmien säännöllinen testaaminen. Järjestelmän tuottamia tuloksia on testattava eri väestöryhmillä, jotta voidaan varmistaa, ettei se kohtelee ryhmiä epätasa-arvoisesti. Vaikka syväoppimismallit voivat olla monimutkaisia mustia laatikoita, niiden toimintaperiaatteista ja logiikasta on pyrittävä viestimään mahdollisimman avoimesti. On tärkeää pystyä selittämään, miksi tekoäly on nostanut tietyn teeman esiin. Kriittistä on myös varmistaa, että päätöksenteossa on aina ihminen mukana prosessissa. Tekoäly voi tuottaa analyysejä ja suosituksia, mutta lopullisen tulkinnan, arvion ja päätöksen tekee aina viranhaltija.

Vastuullisen tekoälyn hallintamalli

Yksittäiset periaatteet ja toimenpiteet eivät yksin riitä takaamaan vastuullisuutta. Tarvitaan systemaattinen, organisaation toimintaan ja prosesseihin integroitu hallintamalli. Tällainen malli ei ole byrokraattinen kontrollimekanismi, vaan organisaation oppimisprosessi. Jokainen vaikutustenarviointi, auditointi ja käyttäjiltä saatu palaute on arvokasta tietoa, joka auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin sekä teknologian mahdollisuuksia että sen rajoituksia. Systemaattinen hallintamalli kerää tätä tietoa ja muuttaa sen institutionaaliseksi osaamiseksi, varmistaen, että organisaation kyky hyödyntää tekoälyä vastuullisesti kasvaa jatkuvasti.

Suomen julkishallinnon parhaiden käytäntöjen pohjalta voidaan hahmotella Haastemoottorille soveltuva malli. Ensinnäkin jokaiselle tekoälyjärjestelmälle on nimettävä selkeä omistaja ja vastuutaho organisaatiossa. Tämä varmistaa, että vastuukysymykset ovat selkeät. Toiseksi

ennen tekoälyjärjestelmän käyttöönottoa on tehtävä pakollinen tietosuojaan vaikutustenarviointi, johon on integroitu laajempi eettisten ja perusoikeusriskien arviointi. Tässä arvioidaan järjestelmällisesti riskit liittyen muun muassa tietosuojaan, syrjintään, avoimuuteen ja ihmisten oikeusturvaan.

Kolmanneksi läpinäkyvyyden ja julkisen luottamuksen lisäämiseksi on suositeltavaa perustaa esimerkiksi Helsingin kaupungin mallin mukainen julkinen tekoälyrekisteri. Rekisterissä kerrotaan avoimesti, missä ja mihin tarkoitukseen kaupunki käyttää tekoälyjärjestelmiä, mitä dataa ne hyödyntävät ja miten niiden vastuullisuus on varmistettu.

Lopuksi tekoälyjärjestelmän toimintaa, tarkkuutta ja tasapuolisuutta on seurattava ja auditoitava säännöllisesti myös käyttöönoton jälkeen. Tämä on tärkeää, koska järjestelmät ja niiden käyttämä data elävät, ja toimintaan voi syntyä uusia vinoumia ajan myötä. Jatkuva valvonta varmistaa, että järjestelmä pysyy luotettavana ja eettisesti kestäväenä koko elinkaarensa ajan.

Yhteenveto

Tässä luvussa varmistettiin mallin oikeudellinen ja eettinen kestävyys. Yhteiskehittäminen asemoitiin hankintalain mukaiseksi **esikaupalliseksi markkinavuoropuheluksi**, mikä edellyttää avoimuuden ja tasapuolisuuden periaatteiden noudattamista. Selkeät säännöt IPR-oikeuksista ja datan eettisestä käytöstä ovat luottamukseen perustuvan kumppanuuden elinehto.

*"Ei ole merkki hyvästä terveydestä olla
hyvin sopeutunut syvästi sairaaseen yhteiskuntaan."*

– Jiddu Krishnamurti

10. Muutosjohtaminen ja inhimilliset tekijät

Haastemoottorin pelikirjan aiemmat osat ovat kuvanneet systemaattisen innovaatiotoiminnan prosessit, roolit ja rakenteet. Ne muodostavat mallin teknisen ja toiminnallisen selkärangan, moottorin, joka on suunniteltu muuttamaan haasteet konkreettisiksi ratkaisuuksi. Pelkkä hienostunut prosessi ei kuitenkaan takaa onnistumista. Kaikkein tehokkainkin moottori tarvitsee toimiakseen polttoainetta sekä maaston, jossa se voi edetä. Innovaatiotoiminnassa tämä polttoaine ja maasto ovat organisaation ihmiset ja sen kulttuuri. Haastemoottori ei ole vain uusi työkalu, vaan se edustaa perustavanlaatuisia siirtymää toimintakulttuurissa – siirtymää, joka väistämättä haastaa vakiintuneita toimintatapoja, valtarakenteita ja ajattelumalleja.

Tämän osion tarkoitus on antaa johtajille ja esihenkilöille ne strategiset työkalut ja sen ymmärryksen, joita tämän inhimillisen maaston navigoiminen edellyttää. Se osoittaa, että muutosjohtaminen ei ole erillinen pehmeä taito, vaan Haastemoottorin onnistumisen kova strateginen ydin.

10.1. Muutosvastarinnan ennakointi ja käsittely

Muutosvastarinta on yksi johdon pelätyimmistä ja usein väärinymmärretyimmistä ilmiöistä. Sitä pidetään yleisesti esteenä, joka on murrettava, tai merkinä epäonnistumisesta.

Haastemoottorin filosofian mukaisesti tämä näkökulma on kuitenkin käännettävä pääläelleen. Muutosvastarinta ei ole este, vaan se on strateginen kompassi. Se on luonnollinen, väistämätön ja potentiaalisesti äärimmäisen arvokas reaktio perustavanlaatuisen muutokseen, jota Haastemoottori edustaa. Johtajan ensisijainen tehtävä ei olekaan vastarinnan eliminointi, vaan sen syiden ymmärtäminen ja sen sisältämän energian muuntaminen rakentavaksi voimaksi, joka voi parhaimmillaan jalostaa ja parantaa itse muutosprosessia.

Itse asiassa vastarinnan olemassaolo on merkki siitä, että Haastemoottori toimii suunnitellusti. Vähäpätöiset muutokset eivät herätä intohimoja tai vastustusta. Vain syvälinen, kulttuurin ytimeen pureutuva muutos saa aikaan voimakkaita reaktioita. Kun johtaja kohtaa vastarintaa, hänen ei tule tulkita sitä henkilökohtaisena epäonnistumisena tai merkinä siitä, että henkilöstö on haluton kehittymään. Sen sijaan hänen tulisi nähdä se todisteena siitä, että muutos on

riittävän merkittävä ollakseen tärkeä. Se on signaali siitä, että olemme aidosti haastamassa vakiintuneita käytäntöjä ja ajattelutapoja, mikä on koko Haastemoottorin perimmäinen tarkoitus.

Mistä vastustus todella kumpuaa?

Jotta vastarinnan energia voidaan valjastaa hyötykäyttöön, on ensin ymmärrettävä sen todelliset juurisyyt. Vastarinta on harvoin irrationaalista tai pahantahtoista. Se on tyypillisesti looginen reaktio koettuun uhkaan. Haastemoottorin kaltaisessa muutoksessa nämä uhat voivat kummuta useista lähteistä.

Yksi yleisimmistä syistä on koettu työmäärän lisääntyminen ja resurssipula. Kun henkilöstöä kannustetaan omaksumaan uusia rooleja, kuten Löytäjä tai Määrittelijä, se nähdään usein lisätehtävänä jo ennestään täyden työpöydän päälle. Tämä ei ole laiskuutta, vaan rationaalinen huoli siitä, miten selviytyä omista ydintehtävistä, kun uusia vastuita lisätään ilman selkeää resurssien uudelleen kohdentamista.

Toinen syvä syy on asiantuntijuuden ja aseman menettämisen pelko. Perinteisessä julkisen sektorin organisaatiossa valta ja status perustuvat usein syvään substanssiosaamiseen. Haastemoottorin malli, jossa korostetaan yhteiskehittämistä ulkopuolisten yritysten kanssa ja jossa Ratkaisijan rooli on tarkoituksella pidetty neutraalina fasilitaattorina, voi tuntua uhalta vakiintuneille asiantuntijoille. Se voidaan tulkita viestinä, että heidän omaa osaamistaan ei enää arvosteta tai että ulkopuoliset toimijat tulevat sanelemaan ratkaisut. Tällainen vastarinta on ammatillisen identiteetin puolustamista.

Kolmas merkittävä lähde on epäonnistumisen pelko ja psykologisen turvallisuuden puute. Haastemoottori perustuu kokeilukulttuuriin, johon kuuluu olennaisesti myös epäonnistumisen mahdollisuus. Riskikarttavassa julkisen sektorin kulttuurissa tämä voi olla pelottavaa. Henkilöstö saattaa pelätä, että epäonnistunut pilotti nähdään henkilökohtaisena virheenä, joka vaarantaa urakehityksen.

Tämä on suoraan kytköksissä kokeiluloukkuun, jossa vain varmoihin onnistumisiin halutaan panostaa. Lopuksi vastarintaa ruokkii usein muutoshistorian painolasti ja kyynisyys. Jos organisaatiossa on aiemmin käynnistetty suuria kehityshankkeita, jotka ovat kuihtuneet pois tai jääneet sanahelinäksi, henkilöstö suhtautuu uusiin aloitteisiin ymmärrettävällä varauksella. Tämä ei ole vastustusta Haastemoottoria kohtaan, vaan rikkinäisen luottamuksen ilmentymä. Näiden syiden analysointi tarjoaa johdolle strategisen työkalun. Vastarinta toimii peilinä, joka paljastaa, mitä asioita organisaatiossa todella arvostetaan.

Jos voimakkain vastustus tulee asiantuntijoilta, se kertoo kulttuurista, joka palkitsee yksilösuorituksia yhteisen ongelmanratkaisun sijaan. Jos taas vastarinta keskittyy

resurssihuoliin, se paljastaa kulttuurin, joka arvostaa ennustettavaa tehokkuutta enemmän kuin strategisia investointeja tulevaisuuden kyvykkyyksiin. Tunnistamalla vastarinnan painopisteen voidaan diagnosoida ne syvällä olevat kulttuuriset arvot, joita Haastemoottori tulee haastamaan, ja suunnitella muutosstrategia sen mukaisesti.

Miten tunnistaa piilevä ja avoin vastarinta?

Vastarinta voi ilmetä monin eri tavoin, ja johtajan on kyettävä tunnistamaan sen eri muodot. Kaikkein vaarallisimmat vastarinnan muodot ovat usein hiljaisimpia. Avoin vastarinta on helpointa tunnistaa ja käsitellä. Se ilmenee suorana kritiikkinä kokouksissa, valituksina kahvipöydässä tai jopa kieltäytymisenä osallistua uusiin toimintatapoihin. Vaikka tämä voi olla haastavaa, se on rehellistä. Se antaa johtajalle mahdollisuuden tarttua ongelmaan suoraan ja käynnistää keskustelun. Paljon tuhoisampaa on piilevä eli latentti vastarinta. Se on passiivista ja naamioituu usein yhteistyöhalun tai huolellisuuden kaapuun. Haastemoottorin kontekstissa se voi saada monia muotoja.

Esimerkiksi Määrittelijä, jonka rooli on toimia "kulttuurisena palomuurina" ja sparrata Löytäjää, voi muuttua "byrokraattiseksi palomuuriksi". Hän voi loputtomasti löytää menettelytavoista tai muutoseikoista virheitä, jotka estävät ideoiden etenemisen, tappaen tehokkaasti ruohonjuuritason aloitteellisuuden.

Toinen esimerkki on esihenkilö, joka julkisesti tukee Haastemoottoria, mutta ei koskaan löydä tiimiltään aikaa osallistua yhteiskehittämisen työpajoihin vedoten kiireeseen ja operatiivisiin paineisiin. Yksi tehokkaimmista piilevän vastarinnan muodoista on prosessin halvaannuttaminen jatkuvilla lisätietopyynnöillä. Esimerkiksi ennen kriittistä go/no-go -päätöstä voidaan vaatia yhä uusia selvityksiä ja data-analyysejä, kunnes alkuperäinen into ja liikevoima ovat kuolleet. Tämä näyttää ulospäin tunnolliselta ja huolelliselta valmistelulta, mutta sen todellinen vaikutus viivyttää ja lopulta estää päätöksenteon.

Näiden vastarinnan muotojen tunnistaminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on ymmärtää, mitä ne kertovat organisaatiosta. Vastarinnan muoto on suora indikaattori organisaation psykologisen turvallisuuden tasosta. Avoin vastarinta, vaikka se onkin konfrontaatiota, vaatii aina tietynasteista turvallisuuden tunnetta. Henkilö uskaltaa ilmaista eriävän mielipiteensä, koska hän ei pelkää välittömiä ja ankaria rangaistuksia.

Piilevä vastarinta sen sijaan kukoistaa ympäristössä, jossa psykologinen turvallisuus on heikko. Ihmiset eivät uskalla vastustaa avoimesti, joten he kanavoivat vastustuksensa piilovaikuttamiseen ja passiiviseen aggressiivisuuteen. Kun johtaja havaitsee organisaatiossaan runsaasti piilevää vastarintaa, sen ei tulisi johtaa syyllisten etsimiseen ja rankaisemiseen. Sen tulisi toimia hälytyskellona, joka kertoo, että perustavanlaatuinen työ luottamuksen ja

turvallisuuden rakentamiseksi on epäonnistunut.

Ensimmäinen toimenpide ei ole piilevän vastarinnan kitkeminen, vaan sen juurisyyn, eli turvattomuuden ilmapiirin, korjaaminen.

Miten muuttaa vastustus rakentavaksi keskusteluksi?

Kun vastarinnan syyt ja muodot on tunnistettu, johtajalla on mahdollisuus muuttaa potentiaalisesti tuhoava voima rakentavaksi dialogiksi. Tämä ei tapahdu käskyttämällä tai väittelemällä, vaan systemaattisella ja empaattisella vuorovaikutuksella.

Ensimmäinen askel on siirtyä väittelystä dialogiin. Väittelyssä tavoitteena on voittaa ja todistaa toinen vääräksi. Dialogissa tavoitteena on ymmärtää. Sen sijaan, että johtaja kumoaisi vastalauseen ("Olet väärässä, tämä ei lisää työmäärää"), hänen tulee lähestyä sitä uteliaasti ("Tuo on tärkeä huomio. Voisitko kertoa tarkemmin, miten näet tämän vaikuttavan tiimisi ajankäyttöön?"). Tämä yksinkertainen muutos asenteessa purkaa konfliktia ja tekee vastarinnan esittäjästä arvokkaan tietolähteen.

Tähän liittyy läheisesti aktiivinen kuuntelu ja empatia. Johtajan on osoitettava, että hän on aidosti kuullut ja ymmärtänyt esitetyt huolet, vaikka ei olisikaan niistä samaa mieltä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi peilaamalla ja sanoittamalla vastapuolen tunnetta ("Ymmärrän, että olet turhautunut, koska koet, ettei teidän asiantuntemustanne kuunnella tässä prosessissa. Voin nähdä, miksi se tuntuu siltä."). Tämä ei tarkoita myöntymistä, vaan tunteen ja näkökulman kuulemista, mikä on edellytys luottamuksen rakentumiselle.

Kaikkein tehokkain strategia on kuitenkin osallistaminen ja yhteinen ongelmanratkaisu. Tässä piilee Haastemoottorin suurin voima myös muutosjohtamisen välineenä. Sen sijaan, että johtaja yrittäisi yksin ratkaista vastarinnan aiheuttamaa ongelmaa, hänen tulisi soveltaa Haastemoottorin periaatteita itseensä. Jos tiimi vastustaa muutosta, koska uusi työkalu koetaan kömpelöksi, johtaja voi sanoa: "Olette oikeassa, tämä osa prosessia ei selvästikään toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Käyttäkäämme Haastemoottoria tähän ongelmaan. Miten me yhdessä muotoilisimme tästä haasteen ja kehittäisimme paremman toimintatavan?".

Tämä lähestymistapa tekee vastarinnan esittäjistä muutoksen kohteiden sijaan sen aktiivisia tekijöitä. Se antaa heille valtaa ja vastuuta, ja muuttaa heidät vastustajista muutoksen omistajiksi. Viime kädessä Haastemoottorin käyttöönottoon liittyvän vastarinnan voittamiseen ei tarvita erillistä muutosjohtamisen työkalupakkia. Paras työkalu on Haastemoottori itse. Prosessi on suunniteltu monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseen, joihin ei ole olemassa valmista vastausta. Syvälle juurtunut kulttuurinen muutosvastarinta on juuri tällainen haaste.

Soveltamalla Haastemoottorin vaiheita – ”Tunnista vastarinta”, ”Muotoile sen juurisyyn ja

konteksti”, ”Yhteiskehitä ratkaisut yhdessä vastarinnan esittäjien kanssa” – johtaja ei ainoastaan ratkaise käsillä olevaa ongelmaa. Hän samalla osoittaa koko organisaatiolle Haastemoottorin arvon ja toimivuuden kaikkein konkreettisimmalla mahdollisella tavalla. Tämä luo itseään vahvistavan kehän, jossa mallin käyttö sen omien toteutushaasteiden ratkaisemiseen rakentaa samanaikaisesti sekä henkilöstön osaamista että luottamusta koko toimintatapaa kohtaan.

10.2. Motivaation ja osallistumisen ylläpito

Haastemoottorin onnistunut käynnistäminen on vasta matkan alku. Uutuudenviehätys ja alkuinnostus voivat kantaa toimintaa ensimmäisten kuukausien yli, mutta todellinen haaste on varmistaa, että osallistumisesta ei tule ohimenevää kampanjaa, vaan pysyvä, koko organisaation läpäisevä toimintatapa.

Jos Haastemoottori on moottori, motivaatio on sen jatkuva polttoaineensyöttö. Ilman sitä tehokkain koneisto yskii ja lopulta sammuu. Tämän polttoaineen tuottaminen ja ylläpito vaatii tietoista ja jatkuvaa johtamista, joka ymmärtää, että ihmisten halu osallistua ei kumpua käskyistä, vaan kokemuksesta, että heidän panoksellaan on aidosti merkitystä. Kestävin motivaation lähde ei ole ulkoinen palkkio, vaan sisäinen kokemus vaikuttavuudesta. Kaikkein tehokkain kannustin osallistua Haastemoottorin toimintaan on nähdä, että se toimii. Kun Löytäjä näkee oman, arjen työssä syntyneen aihionsa etenevän systemaattisesti prosessissa, saavan johdon sitoumuksen ja lopulta johtavan konkreettiseen parannukseen, se on voimakkain mahdollinen viesti toiminnan merkityksellisyydestä. Tämä sulkee palautesilmukan ja todistaa, että yksilön havainnolla on arvoa.

Siksi prosessin läpinäkyvyys ja aktiivinen viestintä onnistumisista ovat elintärkeitä. Ei riitä, että ratkaistuista haasteista raportoidaan lukuina, vaan niistä on kerrottava tarinoita. Tarinat siitä, miten yhden työntekijän turhautuminen monimutkaiseen prosessiin johti uuteen digitaaliseen työkaluun, joka säästää nyt satoja työtunteja, tekevät Haastemoottorista elävän ja inspiroivan. Jatkuva ja näkyvä todistusaineisto siitä, että moottori tuottaa tuloksia, on paras tae sille, että yhä useampi haluaa osallistua sen pyörittämiseen.

Vaikka vaikuttavuuden kokemus on motivaation ydin, sitä voidaan ja tulee tukea tietoisilla, ei-rahallisilla kannustimilla. Julkisella sektorilla motivaatio on usein luonteeltaan sisäsyntyistä – halua palvella yhteistä hyvää ja parantaa omaa työtä. Siksi palkitsemisjärjestelmän tulee tukea tätä eetosta, ei korvata sitä ulkoisilla palkkioilla. Yksi tehokkaimmista kannustimista on näkyvyys ja tunnustus.

Aktiivisten Löytäjien, perusteellista työtä tekevien Määrittelijöiden ja verkostoja taitavasti kutovien Muotoilijoiden esiin nostaminen esimerkiksi intranetin artikkeleissa tai

henkilöstötilaisuuksissa on vahva viesti siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Se antaa tunnustusta tehdystä työstä ja luo samalla roolimalleja muille. Toinen merkittävä kannustin on mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Aktiivisuus Haastemoottorissa voidaan nähdä väylänä uudenaikaisiin tehtäviin ja vastuisiin.

Henkilö, joka osoittaa kykynsä ja intohimonsa kehittämistyössä, voidaan tunnistaa potentiaalisesti tulevaisuuden Muotoilijaksi tai Ratkaisijaksi. Tarjoamalla hänelle kohdennettuja koulutuksia esimerkiksi palvelumuotoilusta tai fasilitoinnista, organisaatio ei ainoastaan palkitse aktiivisuudesta, vaan investoi samalla suoraan omaan tulevaisuuden innovaatiokyvykkyteensä. Tämä muuttaa osallistumisen pelkästä lisätehtävästä konkreettiseksi urapoluksi.

Jotta Haastemoottorista tulisi pysyvä osa organisaation DNA:ta, sen on siirryttävä vapaaehtoistoiminnan kategoriasta osaksi virallisia rakenteita ja prosesseja. Kaikkein tehokkain tapa institutionalisoida osallistuminen on integroida se osaksi henkilöstön tavoite- ja kehityskeskusteluja. Kun esihenkilö ja alainen sopivat yhdessä, että yksi henkilökohtaisista tavoitteista tulevalle vuodelle on esimerkiksi "tunnistaa ja kirjata yksi laadukas haasteaihi" tai "toimia Määrittelijänä kahdessa prosessissa", se antaa toiminnalle virallisen aseman ja oikeuttaa siihen käytettävän työajan. Tämä tekee innovaatiotoiminnasta mitattavan ja näkyvän osan työntekijän panosta, ja velvoittaa samalla esihenkilön tukemaan ja mahdollistamaan tämän tavoitteen saavuttamisen.

Näin Haastemoottori ei ole enää erillinen saareke, vaan se kytkeytyy suoraan yksilön ja tiimin tavoiteasetantaan, tehden siitä luonnollisen osan arjen työtä ja johtamista. Tämä systemaattinen integrointi varmistaa, että innostus ei jää yksilöiden aktiivisuuden varaan, vaan siitä rakentuu koko organisaation yhteinen, jatkuva ja tavoitteellinen toimintatapa.

10.3. Innovaatiotoiminnan ja perustyön tasapainottaminen

Yksi suurimmista käytännön haasteista Haastemoottorin vakiinnuttamisessa on perustyön ja kehittämistoiminnan välinen jännite. Esihenkilön näkökulmasta tämä on jatkuvaa tasapainottelua operatiivisten paineiden ja pitkän aikavälin kehittämistarpeiden välillä. Jos innovaatiotoiminta nähdään vain ylimääräisenä työnä, se jää väistämättä kiireellisten perustöiden jalkoihin. Esihenkilön keskeinen tehtävä onkin muuttaa tämä asetelma. Kyse ei ole ylimääräisen ajan löytämisestä, vaan kehittämistyön tietoisesta integroimisesta osaksi normaalia, resursoitua ja johdettua työkuormaa. Tämä vaatii sekä asennemuutosta että käytännön työkaluja.

Esihenkilön tärkein tehtävä on antaa tiimilleen lupa ja mandaatti käyttää työaika kehittämiseen. Tämä ei tapahdu vain sanomalla, vaan aktiivisilla teoilla, jotka tekevät kehittämisestä näkyvän ja legitiimin osan työtä. Yksi konkreettinen keino on strateginen

ajankäytön allokointi. Esihenkilö voi esimerkiksi varata tiimin yhteisestä kalenterista säännöllisen, toistuvan ajan, kuten kehitystunnin joka toinen viikko, joka on pyhitetty Haastemoottorin parissa työskentelylle. Tämän ajan suojeleminen operatiivisilta keskeytyksiltä on voimakas viesti siitä, että kehittäminen on todellinen prioriteetti.

Toinen keino on osallistumisen kynnyksen madaltaminen. Kaikkien ei tarvitse heti ryhtyä suurten haasteiden Muotoilijoiksi. Esihenkilö voi kannustaa tiimiläisiään aloittamaan pienemmistä rooleista, kuten toimimalla Määrittelijänä kollegan idealle. Tämä hajauttaa työkuormaa ja rakentaa samalla osaamista ja itseluottamusta matalalla riskillä.

Jotta kehittämistyö ei jäisi vapaaehtoisuuden varaan, se on kytkettävä organisaation virallisiin rakenteisiin. Kuten aiemmin todettiin, tehokkain tapa on integroida Haastemoottoriin osallistuminen osaksi henkilökohtaisia tavoitteita ja kehityskeskusteluja. Kun työntekijän tavoitteeksi asetetaan yhden haasteaihion läpivienti Määrittelijä-vaiheeseen, siihen käytetty työaika on perusteltua ja mitattavaa.

Tämä tekee kehittämistyöstä näkyvää ja velvoittaa esihenkilön aktiivisesti tukemaan tavoitteen saavuttamista. Työn näkyväksi tekeminen onnistuu myös arjen työkaluilla. Haastemoottoriin liittyvät tehtävät tulee kirjata samoihin projektinhallinta- ja tehtävälistöihin kuin muutkin työt. Kun tiimin viikkopalaverissa käydään läpi tehtäväälistaa, "Haasteen X taustaselvitys" on samalla viivalla muiden operatiivisten tehtävien kanssa. Tämä normalisoi kehittämistyön ja auttaa koko tiimiä hahmottamaan kokonaistyökuormaa.

Esihenkilön on toimittava myös joustavana resurssien kohdentajana. Kun tiimin jäsen on intensiivisemmin kiinni Haastemoottorin prosessissa, esimerkiksi osallistumassa yhteiskehittämisen työpajaan, esihenkilön on proaktiivisesti jaettava hänen muita tehtäviään väliaikaisesti tiimin sisällä. Tämä edellyttää ennakointia ja suunnittelua, mutta se on välttämätöntä, jotta perustyö ei kärsi ja osallistuminen on aidosti mahdollista.

Viime kädessä esihenkilö muuttaa tasapainottelun ongelman johtamisen mahdollisuudeksi. Tekemällä kehittämisestä näkyvän, mitattavan ja resursoidun osan normaalia työtä hän ei ainoastaan varmista Haastemoottorin menestystä, vaan myös parantaa työn mielekkyyttä ja antaa tiimilleen väylän vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa.

Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin Haastemoottorin käyttöönoton inhimillisiä haasteita.

Muutosvastarinta tulee nähdä strategisena kompassina, ei esteenä. Kestävän motivaation luominen ja innovaatiotoiminnan tasapainottaminen perustyön kanssa vaativat tietoista johtamista ja kehittämistyön integroimista osaksi organisaation normaaleja prosesseja ja tavoitteita.

Keskeiset käsitteet

Kokeiluloukku

Määritelmä: Ilmiö, jossa onnistunut ja lupaava kokeilu tai pilotti ei koskaan etene laajamittaiseksi, pysyväksi toiminnaksi, vaan jää irralliseksi onnistumiseksi.

Merkitys mallissa: Kokeiluloukku on rakenteellinen ongelma, jonka ratkaiseminen on Haastemoottorin keskeisin tavoite. Se johtuu usein siitä, ettei pilotin jälkeistä elämää, budjettia tai omistajuutta ole suunniteltu etukäteen.

Sitova Go/No-go-päätös

Määritelmä: Toimialan johdon tekemä perusteltu, dokumentoitu ja resursoitu päätös siitä, onko kaupunki valmis panostamaan haasteen ratkaisemiseen ennen ulkoisten kumppanien kutsumista mukaan.

Merkitys mallissa: Tämä on koko prosessin kriittisin hetki ja tehokkain lääke kokeiluloukua vastaan. Se toimii riskienhallinnan työkaluna, varmistaa resurssien kohdentamisen strategisesti tärkeisiin kohteisiin ja rakentaa luottamusta viestimällä markkinoille kaupungin aidosta sitoutumisesta.

Älykäs epäonnistuminen (Fail Forward)

Määritelmä: Asennemuutos, jossa epäonnistumista ei nähdä vältettävänä lopputuloksena, vaan arvokkaana oppimiskokemuksena. "Epäonnistunut" pilotti kehystetään uudelleen "onnistuneeksi oppimisinvestoinniksi".

Merkitys mallissa: Tämä periaate luo psykologista turvallisuutta, joka on aidon kokeilukulttuurin elinehto. Se antaa johdolle perustellun tavan hyväksyä riskejä ja varmistaa, että myös kokeiluista, jotka eivät johda käyttöönottoon, kerätään systemaattisesti opit (esim. After-Action Review -mallilla) tulevien virheinvestointien välttämiseksi.

Neloskierre (Quadruple Helix)

Määritelmä: Innovaatiomalli, joka perustuu neljän toimijasektorin – **julkisen vallan, korkeakoulujen, elinkeinoelämän ja kansalaisyhteiskunnan** – väliseen tiiviiseen yhteistyöhön.

Merkitys mallissa: Neloskierre antaa Haastemoottorin strategiselle hallintomallille teoreettisen perustan. Se varmistaa, että kaikki yhteiskunnan kannalta relevantit näkökulmat ovat edustettuina innovaatiotoiminnan strategisessa ohjauksessa, mikä on edellytys monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiselle.

Esikaupallinen markkinavuoropuhelu

Määritelmä: Hankintalain mahdollistama vapaaehtoinen vaihe, jossa hankintayksikkö voi ennen tarjouskilpailua kartoittaa markkinoita ja käydä vuoropuhelua alan toimijoiden kanssa.

Merkitys mallissa: Haastemoottorin yhteiskehittämisen työpajat on juridisesti asemoitu markkinavuoropuheluksi. Tämä tekee prosessista juridisesti kestävän ja läpinäkyvän. Se toimii strategisena riskienhallintana, joka varmistaa, että kaupunki saa parhaan mahdollisen markkinaymmärryksen ennen mahdollisen tarjouspyynnön laatimista.

Liite: Haastemoottorin työkalupakki ja mallipohjat

Haastemoottorin pelikirjan pääosat kuvaavat toimintamallin filosofian, prosessin ja roolit. Tämä liite on suunniteltu muuttamaan pelikirjan strateginen viitekehys konkreettiseksi ja päivittäiseksi toiminnaksi. Se tarjoaa Haastemoottorin kehittäjähenkilöstölle – Löytäjille, Määrittelijöille, Muotoilijoille ja Ratkaisijoille – käytännön instrumentit, jotka ohjaavat heitä prosessin kriittisten vaiheiden läpi. Nämä vakimuotoiset mallipohjat eivät ole byrokraattisia lomakkeita, vaan ajattelua jäsentäviä työkaluja. Niiden tarkoituksena on varmistaa toiminnan laatu, yhdenmukaisuus ja strateginen linjakkuus jokaisessa vaiheessa. Käyttämällä näitä työkaluja organisaatio voi madaltaa osallistumisen kynnystä, tehostaa resurssien käyttöä ja varmistaa, että jokainen haasteaihio käsitellään tavalla, joka maksimoi sen potentiaalinen muuttua aidoksi, arvoa tuottavaksi ratkaisuksi. Työkalupakki on olennainen osa Haastemoottorin tavoitetta luoda systemaattinen ja toistettava prosessi, joka muuttaa piilevät ongelmat ja ideat organisaation ja koko kaupunkiekosysteemin yhteiseksi onnistumiseksi.

Haasteaihion kuvaus (Löytäjän työkalu)

Tämä mallipohja on suunniteltu Haastemoottorin ensimmäisen ja tärkeimmän roolin, Löytäjän, työkaluksi. Löytäjä voi olla kuka tahansa organisaation työntekijä, joka tunnistaa työssään tai ympäristössään ongelman, parannuskohteen tai uuden mahdollisuuden. Pohjan tarkoituksena ei ole luoda hallinnollista taakkaa, vaan tarjota matalan kynnyksen väline ajatusten jäsentämiseen. Se toimii eräänlaisena ajattelun apuvälineenä, joka auttaa Löytäjää muotoilemaan alustavan havaintonsa ymmärrettäväksi ja toimintakelpoiseksi kokonaisuudeksi.

Tämä on kriittinen ensimmäinen askel, sillä hyvin jäsennelty aihe mahdollistaa prosessin seuraavan vaiheen, Määrittelijän suorittaman validoinnin, onnistumisen. Määrittelijä toimii eräänlaisena laadunvarmistuksen "kulttuurisena palomuurina", ja tämä työkalu auttaa Löytäjää valmistelemaan ideansa niin, että se läpäisee tämän ensimmäisen tarkastelupisteen ja osoittaa potentiaalinsa jatkokehitykseen. Se on käytännössä työkalu itsearviointiin ennen kuin idea esitellään kollegalle, mikä kunnioittaa kaikkien osapuolten aikaa ja tehostaa koko prosessin alkupäätä.

Taulukko 12: haasteaihion kuvauspohja

Otsikko/Kenttä	Ohjeistus
Haasteen työnimi	Anna haasteelle lyhyt ja kuvaava nimi, joka tiivistää sen ytimen. Hyvä työnimi on helppo muistaa ja viestiä. Esimerkiksi: "Asukaspysäköinnin lupaprosessin digitalisointi" tai "Yksinäisten vanhusten palveluohjauksen parantaminen".
Löytäjä ja yksikkö	Kirjaa oma nimesi, roolisi ja yksikkösi. Tämä tieto on tärkeä, jotta Määrittelijä ja Muotoilija voivat tarvittaessa kysyä lisätietoja ja ymmärtävät, mistä kontekstista haaste on peräisin.
Havainnon kuvaus (Mikä on ongelma tai mahdollisuus?)	Kuvaa mahdollisimman selkeästi ja konkreettisesti, minkä ongelman, puutteen tai kehitysmahdollisuuden olet havainnut. Vältä yleistyksiä ja keskity siihen, mitä tapahtuu tai ei tapahdu. Esimerkiksi: "Asukkaiden täytyy hakea pysäköintilupaa fyysisesti palvelupisteestä, mikä aiheuttaa ruuhkaa ja vaatii asukkailta työajan käyttöä."
Nykytilan haitat ja vaikutukset (Miksi tämä on tärkeää?)	Perustele, miksi haasteeseen tulisi tarttua. Kuvaa konkreettisesti, kenelle tai mille (esim. asukkaat, yritykset, henkilöstö, prosessi, budjetti) nykytilasta on haittaa. Yritä arvioida haitan suuruutta tai luonnetta (esim. hukattu työaika, heikentynyt asiakastyytyväisyys, turvallisuusriski, menetetyt tulot).
Tavoiteltu muutos tai hyöty (Miltä onnistuminen näyttäisi?)	Kuvaa, mikä olisi ihannetila tai millaista positiivista muutosta haasteen ratkaisemisella tavoitellaan. Miten maailma olisi parempi paikka, jos tämä haaste olisi ratkaistu? Esimerkiksi: "Asukkaat voivat hakea ja maksaa pysäköintiluvan sähköisesti milloin tahansa, ja henkilöstön manuaalinen työ vähenee 80 prosenttia."

Mahdolliset sidosryhmät (Ketä tämä koskettaa?)	Listaa alustavasti, keitä kaikkia haaste ja sen mahdollinen ratkaisu koskettavat. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi tietyt asukasryhmät, muut kaupungin yksiköt, yritykset, järjestöt tai viranomaiset. Tämä auttaa hahmottamaan haasteen laajuutta.
Aiemmat ratkaisuyritykset ja opit (Mitä on jo kokeiltu?)	Jos tiedät, onko ongelmaa yritetty ratkaista aiemmin, kirjaa se tähän. Miksi aiemmat yritykset eivät onnistuneet tai mitä niistä opittiin? Tämä tieto on äärimmäisen arvokasta, jotta samoja virheitä ei toisteta.
Alustavat ideat tai ratkaisusuunnat (vapaaehtoinen)	Jos sinulla on jo mielessäsi mahdollisia ratkaisuideoita, voit kirjata ne tähän. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tässä vaiheessa fokus on ongelman ymmärtämisessä, ei ratkaisun lukitsemisessa. Tämä kenttä on täysin vapaaehtoinen.

Muotoillun haasteen esittely (Muotoilijan työkalu johdon päätöksentekoon)

Tämä mallipohja on Muotoilijan keskeisin työkalu, jonka avulla validoitu haasteaihe jalostetaan strategiseksi esitykseksi toimialan johdolle. Tämän esityksen pohjalta tehdään koko prosessin kannalta kriittinen, sitova go/no-go-päätös. Kyseessä ei ole ainoastaan ongelman kuvaus, vaan perusteltu investointiesitys. Sen tarkoitus on antaa johdolle kaikki tarvittava tieto strategisesti painavan päätöksen tekemiseksi: miksi tähän haasteeseen kannattaa panostaa organisaation rajallisia resursseja, mitä sen ratkaiseminen vaatii, mitä riskejä siihen liittyy ja mikä on sen potentiaalinen tuotto.

Hyvin laadittu esitys toimii siltana ruohonjuuritason havaintojen ja strategisen päätöksenteon välillä. Se keventää päätöksentekoa johdon näkökulmasta ja tekee "go"-päätöksen antamisesta helpompaa. Tämä on elintärkeää Haastemoottorin uskottavuudelle, sillä se varmistaa, että yrityskumppaneille ei viedä käsiteltäväksi haasteita, joihin kaupunki ei ole aidosti sitoutunut. Se on lupaus siitä, että kaupunki ei ole vain "ikkunaostoksilla", vaan valmis investoimaan löydettyihin ratkaisuihin.

Taulukko 13: muotoillun haasteen esityspohja (Go/No-go -päätöstä varten)

Osa-alue	Sisältö ja ohjeistus
Haasteen nimi ja tunnus	Käytä haasteelle annettua virallista nimeä ja yksilöivää tunnusta jotta sen seuranta on helppoa.
Yhteenvedo johdolle	Tiivistä koko esitys 1–2 kappaleeseen. Mikä on haasteen ydin, miksi se on strategisesti tärkeä ja mitä päätöstä johdolta esitetään? Tämä on esityksen tärkein osa, joka tulee kirjoittaa viimeisenä.
Tausta ja ongelman juurisyyt	Laajenna alkuperäistä haasteaihiota. Kuvaa haasteen konteksti, historia ja syvemmät juurisyyt. Hyödynnä haastatteluja ja taustadataa. Miksi ongelma on olemassa ja miksi se ei ole ratkennut itsestään?
Tavoitetila ja onnistumisen mittarit	Määrittele selkeä ja mitattava tavoitetila. Miltä onnistuminen näyttää ja miten sitä mitataan? Esimerkiksi: "Tavoitteena on vähentää palveluun liittyvien yhteydenottojen määrää 30 prosentilla ja nostaa asiakastyytyväisyyttä asteikolla 1–5 arvosta 3,2 arvoon 4,5 vuoden 202X loppuun mennessä."
Strateginen merkitys (Miksi juuri nyt?)	Kytke haaste suoraan kaupungin tai toimialan strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Perustele, miksi haasteen ratkaiseminen on juuri nyt tärkeää. Miten se edistää laajempaa strategista päämäärää, kuten hiilineutraaliutta, asukastyytyväisyyden parantamista tai elinvoiman lisäämistä?
Sidosryhmävaikutukset	Analysoi, keihin kaikkiin haasteen ratkaiseminen vaikuttaa ja miten. Kuka hyötyy eniten? Kenen toimintatavat muuttuvat? Tunnista mahdolliset muutosvastarinnan lähteet ja sidosryhmät, joiden tuki on kriittinen onnistumiselle.
Vaihtoehtoiset ratkaisupolut ja reitityssuositus	Esittele lyhyesti eri mahdolliset tavat edetä (esim. sisäinen kehitysprojekti, valmiin ratkaisun hankinta, kokeilu, yhteiskehittäminen). Perustele, miksi juuri

	tietty reitti on valittu (reitityspäätös) ja miksi se on tehokkain tapa ratkaista tämä nimenomainen haaste.
Seuraavan vaiheen resurssitarve	Määrittele konkreettisesti, mitä resursseja (henkilötyötunnit, budjetti, tilat, teknologia) ehdotetun seuraavan vaiheen toteuttaminen vaatii. Ole realistinen ja tarkka. Tämä on sitoumuksen hinta.
Riskianalyysi ja hallintakeinot	Tunnista keskeiset riskit (strategiset, resurssi- ja toteutusriskit). Arvioi niiden todennäköisyys ja vaikutus. Tärkeintä on esittää konkreettiset toimenpiteet, joilla riskejä aiotaan hallita ja pienentää. Tämä osoittaa johdolle, että eteneminen on harkittua.
Päätösesitys	Muotoile selkeä ja yksiselitteinen päätösesitys. Esimerkiksi: "Esitetään, että haasteelle 'Vieraskielisten osaajien työllistyminen' (MUOT-5) myönnetään go-päätös ja se etenee yhteiskehittämisen työpajoihin. Seuraavan vaiheen toteuttamiseen varataan 120 tuntia asiantuntijatyötä ja 5 000 euroa työpajakuluihin toimialan kehittämisbudjetista."

Yhteiskehittämisen työpajan runko (Ratkaisijan työkalu)

Tämä mallipohja on Ratkaisijan työkalu go-päätöksen saaneen haasteen viemiseksi yhteiskehitettäväksi yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa. Rakenne on enemmän kuin pelkkä agenda; se on käsikirjoitus luottamuksen rakentamiseen ja aidon, markkinalähtöisen innovaation fasilitointiin. On kriittisen tärkeää muistaa, että Ratkaisija toimii prosessissa neutraalina fasilitaattorina, ei ratkaisun tuottajana. Hänen tehtävänsä on luoda psykologisesti turvallinen ja innostava tila, jossa osallistujien monipuolinen osaaminen pääsee valloilleen.

Työpajaprosessi on juridisesti esikaupallista markkinavuoropuhelua, ja sen on ehdottomasti noudatettava julkisten hankintojen periaatteita: avoimuutta, tasapuolisuutta ja syrjimättömyyttä. Tämän rungon jokainen vaihe on suunniteltu vahvistamaan näitä periaatteita

ja rakentamaan kaupungin mainetta luotettavana ja ammattimaisena kumppanina. Huolellisesti suunniteltu ja johdettu työpaja on paras tapa houkutella mukaan parhaat innovaatiokumppanit ja varmistaa prosessin laillisuus ja eettisyys.

Taulukko 14: yhteiskehittämisen työpajan esimerkkirunko

Vaihe	Sisältö ja tavoite
Vaihe 1: Orientaatio ja luottamuksen rakentaminen (n. 30 min)	Tavoite: Luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja varmistaa, että kaikilla on yhteinen ymmärrys prosessin pelisäännöistä. Sisältö: Tervetulosanat ja kaupungin edustajan (haasteen omistaja) lyhyt alustus. Osallistujien esittelykierros. Työpajan tavoitteiden, agendan ja työskentelytapojen läpikäynti. Erityisen tärkeää: Prosessin pelisääntöjen (IPR-oikeudet säilyvät yrityksillä, luottamuksellisuus, avoimuus) ja fasilitaattorin neutraalin roolin selkeä kommunikointi. Tämä on luottamuksen perusta.
Vaihe 2: Haastealueen syväsukellus (n. 60 min)	Tavoite: Varmistaa, että kaikilla osallistujilla on syvälinen ja jaettu ymmärrys käsiteltävästä haasteesta, sen juurisyistä ja loppukäyttäjien tarpeista. Sisältö: Haasteen omistaja tai substanssiasiantuntija esittelee haasteen taustat ja kontekstin. Osallistujat voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Ryhmäkeskustelu tai pienryhmätyö, jossa syvennetään ymmärrystä esimerkiksi loppukäyttäjän näkökulmasta (esim. empatiakartan avulla). Tavoitteena on siirtyä ongelman oireista sen juurisyihin.
Vaihe 3: Yhteinen ideointi ja luovuuden vapauttaminen (n. 75 min)	Tavoite: Tuottaa mahdollisimman laaja ja monipuolinen joukko ratkaisuideoita ja -aihioita haasteeseen. Sisältö: Fasilitaattori ohjaa strukturoitua ideointia, jossa hyödynnetään luovia menetelmiä (esim. aivoriihi, Crazy 8s, SCAMPER). Tärkeää on korostaa, että tässä vaiheessa kaikki ideat ovat sallittuja ja kritiikki on kielletty. Tavoitteena on määrä, ei laatu.

	Tämä varmistaa, että myös hiljaisemmat osallistujat saavat äänensä kuuluviin ja vältetään ryhmäajattelun sudenkuopat.
Vaihe 4: Konseptien ryhmittely ja jalostaminen (n. 45 min)	Tavoite: Jäsentää ideatulva selkeämmiksi teemoiksi ja alustaviksi ratkaisukonsepteiksi. Sisältö: Ideat kerätään näkyville (esim. fläppitaululle tai digitaaliselle alustalle). Fasilitaattori ohjaa ryhmää tunnistamaan ja ryhmittelemään samankaltaisia ideoita teemoiksi. Tämän jälkeen ryhmä tai pienryhmät valitsevat lupaavimmat teemat ja alkavat jalostaa niitä konkreettisemmiksi konsepteiksi (esim. "Miten voisimme..." -muotoilun avulla).
Vaihe 5: Yhteenveto, tulosten dokumentointi ja jatkokolut (n. 30 min)	Tavoite: Varmistaa, että työpajan tulokset on dokumentoitu ja että kaikille osallistujille on selvää, miten prosessi jatkuu. Sisältö: Työpajan keskeisten tulosten ja konseptiaihoiden yhteinen katselmointi. Fasilitaattori tiivistää päivän annin. Kriittisen tärkeää: Seuraavien askelten selkeä viestiminen kaikille osallistujille (miten ja milloin kaupunki jatkaa prosessia, milloin heille viestitään seuraavan kerran). Tämä viimeistelee luottamuksellisen ja ammattimaisen kokemuksen ja osoittaa, että kaupunki on sitoutunut prosessiin.

Viestintäsuunnitelman runko (Haasteen omistajan työkalu)

Tehokas ja suunnitelmallinen viestintä on Haastemoottorin elinehto. Se on välttämätöntä sekä organisaation sisäisen osallistumisen ja sitoutumisen herättämiseksi että ulkoisten kumppaneiden houkuttelemiseksi. Yksi viestintämalli ei kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin. Viestinnän on oltava strategista ja vaiheistettua, ja sen tavoitteiden, kohderyhmien ja viestien on muututtava haasteen elinkaaren mukaan.

Tämä mallipohja tarjoaa haasteen omistajalle yksinkertaisen mutta tehokkaan viitekehyksen kohdennetun ja monikanavaisen viestinnän suunnitteluun. Sen avulla voi varmistaa, että oikeat

sidosryhmät tavoitetaan oikealla viestillä oikeaan aikaan, aina haasteen ensi-ideoinnista sen tulosten juhlistamiseen. Se muuttaa viestinnän irrallisista toimenpiteistä strategiseksi toiminnaksi, joka tukee suoraan Haastemoottorin prosessin onnistumista kussakin sen vaiheessa.

Taulukko 15: viestintäsuunnitelman runko

Viestinnän vaihe/Tavoite	Kohderyhmä(t)	Ydinviesti	Kanavat ja materiaalit	Vastuu ja aikataulu	Onnistumisen mittarit
Esimerkki 1: Sisäinen aktivointi Tavoite: Rohkaista henkilöstöä tunnistamaan ja kirjaamaan haasteaihioita.	Kaupungin koko henkilöstö, erityisesti tiettyjen toimialojen asiantuntijat.	"Sinun havaintosi on arvokas. Haastemoottori on kanavasi vaikuttaa ja parantaa omaa työtäsi ja kaupungin palveluita. Osallistuminen on helppoa."	Kanavat: Intranet, henkilöstön uutiskirje, tiimipalaverit, yksiköiden kehittämisspäivät. Materiaalit: Intranet-artikkeli, lyhyt esittelyvideo, diasarja tiimipalaverihin.	Haasteen omistaja (esim. Muotoilija), viestintäyksikkö. Jatkuva, kampanja 2 kertaa vuodessa.	Saatujen haasteaihioiden määrä, osallistujien määrä eri yksiköistä.
Esimerkki 2: Haasteen markkinointi Tavoite: Houkutella relevantteja ja innovatiivisia yrityksiä yhteiskehittämisen työpajaan.	Paikalliset ja kansalliset PK-yritykset (erityisesti tietyllä toimialalla), startupit, tutkimuslaitokset.	"Vantaan kaupunki etsii kumppaneita ratkaisemaan [Haasteen nimi]. Tarjoamme aidon mahdollisuuden yhteiskehittämistä liiketoimintaa ja saada merkittävän referenssin. Tule mukaan!"	Kanavat: Kaupungin verkkosivut, HILMA-tietopyyntö, sosiaalinen media (LinkedIn), yritysjärjestöjen uutiskirjeet, suorat kontaktit Ratkaisijan verkostojen kautta. Materiaalit:	Ratkaisija, haasteen omistaja. 4 viikkoa ennen työpajaa.	Työpajaan ilmoittautuneiden yritysten määrä ja laatu (relevanssi).

			Selkeä haastekuvaus verkossa, some-nostot, sähköpostikutsu.		
Esimerkki 3: Prosessin aikainen viestintä Tavoite: Ylläpitää osallistujien ja sidosryhmien sitoutumista ja luottamusta.	Työpajoihin osallistuneet yritykset, haasteen sisäiset sidosryhmät (johto, asiantuntijat).	"Kiitos osallistumisesta. Prosessi etenee suunnitellusti. Seuraava askel on [kuvaus seuraavasta vaiheesta], ja tiedotamme teille lisää [päivämäärä]. "	Kanavat: Sähköposti, projektinhallintatyökalun päivitykset, lyhyet palaverit. Materiaalit: Työpajamuistiot, väliraportit, aikataulupäivitykset.	Ratkaisija/Muotoilija. Säännöllisesti prosessin aikana (esim. 2 viikon välein).	Osallistujilta saatu palaute, sidosryhmien pysyminen sitoutuneina.
Esimerkki 4: Tulosten julkistaminen Tavoite: Osoittaa Haastemootto-ryhmän vaikuttavuutta ja jakaa onnistumistarinoita.	Koko henkilöstö, kaupunkilaiset, yrityskenttä, media, muut kaupungit.	"Yhteistyöllä parempia palveluita: Haastemootto-ryhmän avulla ratkaistun [Haasteen nimi] on tuonut [konkreettineen] hyötyä, esim. säästöjä, parempaa palvelua, uutta liiketoimintaa".	Kanavat: Lehdistötiedotte, artikkeli kaupungin verkkosivuilla ja somessa, esittely kaupunginvaltuustolle, artikkeli ammattilehdessä. Materiaalit: Onnistumistarina (case study), video, infografiikka.	Haasteen omistaja, viestintäyksikö. Kun pilotin tulokset ovat selvillä.	Medianäkyvyys, palautteen määrä ja laatu, muiden toimialojen kiinnostus.