



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Hallitulla muutosjohtamisella kohti kaupungin ja ulkoisten toimijoiden innovaatioyhteistyötä

Teisala, Marika

2017 Laurea



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhdessä enemmän

Hallitulla muutosjohtamisella kohti kaupungin ja ulkoisten toimijoiden innovaatioyhteistyötä

Marika Teisala
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2017

Marika Teisala

Hallitulla muutosjohtamisella kohti kaupungin ja ulkoisten toimijoiden innovaatioyhteistyötä

Vuosi

2017

Sivumäärä

89

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimintamalli muutosprosessin hallintaan, jossa kaupunki muuttuu itseään hyödyttävien ulkoisten toimijoiden yhteisinnovaation edistäjäksi. Tarkoitus on siis löytää kaupungin sekä yksityisen sektorin, kolmannen sektorin, koulutuslaitosten ja kansalaisten innovaatioyhteistyöhön liittyviä haasteita sekä ratkaisuja niihin. Työssä kuvataan innovaatioyhteistyön nykytilannetta ja muotoillaan tavoitetilanne sekä toimintamalli muutosprosessin hallintaan. Työ on osa Laurean tutkimusyksikön toteuttamaa hanketta ”Palvelutuotannon ja palveluinnovaation avoin kehittämismalli älykkäässä kaupungissa: Toimintakonsepti ja -malli julkisen päätöksenteon tueksi.”

Kvalitatiivisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta, jotka ovat julkisen sektorin johtamisen ja päätöksenteon erityispiirteet, innovaatiot julkisella sektorilla sekä muutosjohtaminen. Teoriassa kuvataan uusia osallistavia ja verkostomaisia julkisen johtamisen malleja, yksityisen ja julkisen sektorin välisiä eroja päätöksenteossa sekä avoimia innovaatioita ja innovaatioalustoja. Muutosjohtamista käsittelevissä luvuissa kuvataan muutosprosessin vaiheita eri teorioiden mukaan ja keinoja muutosvastarinnan vähentämiseen.

Hanketta varten kerätty laaja haastatteluaineisto pitää sisällään 65 litteroitua syvähaastattelua. Tästä aineistosta syvälliseen tarkasteluun on valittu seitsemän työn tavoitteen ja kysymyksenasettelun kannalta erityisen hedelmällistä haastattelua. Aineisto analysoitiin käyttäen ensin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä, jonka perusteella hahmoteltiin innovaatioyhteistyön nyky- ja tavoitetilanne. Työn kehittämisosuudessa muotoiltiin teorialähtöistä sisältöanalyysiä ja backcasting-menetelmää soveltaen toimintamalli muutosprosessin hallintaan.

Empiirisen aineiston avulla tuotiin esiin haasteita nykytilanteessa sekä hahmoteltiin tulevaisuuden tavoitetila, jossa innovaatioyhteistyö kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välillä olisi mahdollistunut. Suurimpaan osaan haasteista ja kehitysehdotuksista kaupungin on mahdollista vaikuttaa ainakin osittain. Löydöksissä havaittiin myös tekijöitä, jotka eivät ole suoraan kaupungin hallinnassa. Tämän luokittelun alle muodostui neljä alaluokkaa, joihin haasteet ja kehitysehdotukset liittyvät. Näitä ovat organisaation toiminta, johtaminen ja päätöksenteko, kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö sekä lainsäädäntö ja muu toiminnan sääntely.

Muutosprosessin kuvauksessa ohjaavana teoriana käytettiin John P. Kotterin (1996) muotoilemaa ja Appelbaumin ym. (2012) päivittämää mallia muutosprosessin kahdeksan askelta. Innovatioyhteistyön tavoitetilanteen eri tavoitteet jaettiin prosessin eri vaiheisiin. Tavoitteisiin pääsemiseksi löydettiin ratkaisuja empiirisestä aineistosta sekä teoreettisesta viitekehyksestä. Näin muodostettiin toimintamalli tukemaan muutoksen toteutumista ja sitä kautta innovaatioyhteistyön mahdollistumista.

Työ pystyi vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin sekä kehittämistehtävään. Tulokset ovat hyödynnettävissä myös hankkeen ulkopuolella tapauksissa, joissa kunnallisen sektorin toimija pyrkii yhteistyöhön jonkin toisen sektorin toimijan kanssa.

Asiasanat: muutosjohtaminen, julkisen sektorin innovaatio, avoin innovaatio, yhteiskehittäminen, julkinen johtaminen

Marika Teisala

Enabling Innovation Co-Operation of the City and External Actors with Controlled Change Management

Year	2017	Pages	89
------	------	-------	----

This Master's Thesis aims at developing an operating model for controlling the change process, where the city turns into a contributor of innovation co-operation of self-benefiting external actors. The purpose is to find challenges and solutions concerning the innovation co-operation of the city, private and third sector actors, research institutes and citizens. The status quo and goal state of the innovation co-operation and the operating model for controlling the change process between them is described in the thesis. The thesis is part of a project by the R&D department of Laurea University of Applied Sciences called "Open Service Innovation and Production in a Smart City: Concept and Model for Public Government Decision Making".

The theoretical framework of this qualitative research consists of three main chapters: Public Sector Management and Decision-making, Innovations in the Public Sector and Change Management. New inclusive and netlike public sector management models, the differences in decision making between the private and public sector, open innovation and open innovation platforms are described in the theory. The different points of change process and ways of decreasing change resistance are described in the chapters about change management.

The large data collected for the project includes 65 in-depth expert interviews. The seven most prolific interviews considering the aim and the research questions of the thesis are analysed profoundly. The data was first analysed using inductive analysis, based on which the status quo and goal state was outlined. The operating model for controlling the change process was developed applying abductive analysis and the idea of the backcasting method.

The challenges and the goal situation of the innovation co-operation of the city and external actors were described based on the empirical data. The city can impact most of the challenges and improvement suggestions, but some of them are out of the city's control. These findings were distributed into four categories that are the operations in organisation, management and decision-making, co-operation of the city and external actors and the bureaucracy related to the public procurement.

The main theory that was used for illustrating the change process is the 8-step change process created by John P. Kotter (1996) and updated by Appelbaum et al. (2012). Various objectives of the goal state of innovation co-operation was distributed into different steps of the change process. The solutions for achieving the goals were found from the empirical data and theoretical framework. This is how the operating model to support the change process and thereby to enable the innovation co-operation was developed.

The thesis reached the goals and mission set for it and could answer to the research questions. The results can also be utilized outside the project in many situations where an actor of the public sector aims at co-creation with an external actor.

Keywords: Change management, Public sector innovation, Open innovation, Co-creation, Public management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tavoite ja tutkimusongelman määrittely.....	7
1.2	Rajaukset.....	8
1.3	Raportin rakenne.....	9
2	Julkisen sektorin johtamisen ja päätöksenteon erityispiirteet.....	9
2.1	Julkisen sektorin rakenne.....	9
2.2	Julkisen ja yksityisen sektorin väliset erot päätöksenteossa.....	11
2.3	Uudet osallistavat ja verkostomaiset julkisen johtamisen mallit.....	12
3	Innovaatiot julkisella sektorilla.....	14
3.1	Verkostot kehittämistoiminnassa.....	15
3.1.1	Yritykset verkostoina.....	16
3.1.2	Kansalaiset yhteistuottajina ja asiakkaina.....	19
3.2	Avoin innovaatio ja innovaatioalustat.....	20
3.3	Toteutettuja innovaatioalustoja.....	22
4	Muutosjohtaminen.....	23
4.1	Muutosprosessin vaiheet.....	23
4.2	Kotterin kahdeksan askelta muutokseen.....	24
4.3	Lewinin muutosteoreettinen malli.....	27
4.4	Muutosjohtaminen julkisella sektorilla.....	28
4.5	Keinoja muutosvastarinnan vähentämiseen.....	29
4.6	Syitä muutosten epäonnistumiselle.....	30
4.7	Yhteenveto muutosjohtamisesta.....	31
5	Tutkimusmenetelmä.....	32
5.1	Aineiston keruu.....	32
5.2	Aineiston analyysi.....	34
5.2.1	Aineistolähtöinen sisältöanalyysi.....	35
5.2.2	Teoriaohjauksinen sisältöanalyysi.....	36
5.2.3	Tavoitetila ja toimenpiteiden määrittely.....	37
5.2.4	Aineiston analyysin yhteenveto.....	38
5.3	Tutkimuksen validiteetti.....	39
6	Empiiriset löydökset.....	40
6.1	Haasteet innovaatioyhteistyöhön liittyen.....	41
6.1.1	Organisaation toiminta.....	42
6.1.2	Päätöksenteko ja johtaminen.....	45
6.1.3	Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö.....	46
6.1.4	Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia.....	48
6.2	Kehitysehdotukset ja toiminnan edellytykset.....	48

6.2.1	Organisaation toiminta	49
6.2.2	Päätöksenteko ja johtaminen	51
6.2.3	Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö	52
6.2.4	Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia	54
6.3	Innovaatioyhteistyötä tukevia tekijöitä	54
7	Muutosprosessi kohti toimivaa innovaatioyhteistyötä	55
7.1	Innovaatioyhteistyön nyky- ja tavoitetilanne	55
7.2	Toimintamalli muutosprosessin hallintaan	59
8	Johtopäätökset	65
8.1	Hyödynnettävyys ja siirrettävyys	66
8.2	Parannusehdotukset ja jatkokehitysehdotukset	66
	Kuviot	71
	Taulukot	72
	Liitteet	73

1 Johdanto

Julkisen sektorin organisaatioilla on jatkuva muutospaine liittyen toiminnan organisointiin ja uudenlaisten palvelujen kehittämiseen. Suomen rakennerahasto-ohjelman kestävä kasvua ja työtä koskevissa tavoitteissa vuosille 2014-2020 on kehoitettu Suomea lisäämään valmiuksia synnyttää innovatiivisia tuotteita, palveluita ja kasvuyrityksiä nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja jatkaa teollisuuden monipuolistamista (Suomen rakennerahasto-ohjelma 2014, 5). Kaupungit ja julkiset organisaatiot ovat tärkeitä toimijoita puhuttaessa kansallisesta hyvinvoinnista ja innovaatiopolitiikasta. On selvää, että julkisella hallinnolla on lähivuosina ratkaistavanaan taloutta, palveluja ja elinvoimaisuuden kehittämistä koskevia merkittäviä kysymyksiä. Näillä on heijastusvaikutuksensa kansalaisten hyvinvointiin sekä Suomen kansantalouteen ja sitä kautta kilpailukykyyn. (Virtanen & Stenvall 2014, 33.)

Monet tulevaisuuden ongelmat ovat epäselviä ja vaikeasti hahmotettavia ja tästä syystä yhdellä toimijalla on vain harvoin ratkaisuja kaikkiin ongelmiin. Ratkaisut ovat luonteeltaan sellaisia, että ne löytyvät usein asioita toteutettaessa esimerkiksi yhdessä asiakkaiden kanssa. (Virtanen & Stenvall 2014, 34) Rationaalisen ajattelun riittämättömyys uudenlaisten, vaikeiden ongelmien edessä, on johtanut tarpeeseen toimia yhteistyössä varsinaisen hallintokoneiston ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Airaksinen 2009, 30.) Tässä opinnäytetyössä kehitetään toimintamallia muutosprosessin hallintaan, jossa kaupunki muuttuu itseään hyödyttävien ulkoisten toimijoiden yhteisinnovaation edistäjäksi. Työssä käsiteltävällä avoimella innovaatioalustalla tarkoitetaan yhteistyömekanismia, jolla pyritään mahdollistamaan julkisen sekä yksityisen ja kolmannen sektorin, asukkaiden sekä koulutus- ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö palvelujen kehittämisessä. Innovaatioyhteistyöllä voidaan näin löytää ratkaisuja kaupungin moninaisiin haasteisiin ja tarpeisiin sekä luoda yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

1.1 Työn tavoite ja tutkimusongelman määrittely

Tämä opinnäytetyö on osa Kaupunkitutkimus ja metropolipolitiikka -ohjelman kaksivuotista hanketta Palvelutuotannon ja palveluinnovaation avoin kehittämismalli älykkäässä kaupungissa: Toimintakonsepti ja -malli julkisen päätöksenteon tueksi. Kaupunkitutkimus- ja metropolipolitiikka -ohjelman olennainen tehtävä on kehittää ja rahoittaa yhteistyöhön perustuvaa kaupunkitutkimustoimintaa ja tutkimustulosten soveltamista päätöksenteon tueksi sekä hyvien toimintamallien kehittämiseksi. Hanke pyrkii siis vastaamaan juuri edellä kuvattuun ajankohtaiseen haasteeseen ja voi näin ollen toimia merkittävänä apuna julkisten palvelujen kehittämisessä tulevaisuudessa.

Oleellista innovaatioyhteistyön toteuttamisessa on se, kuinka yhteistyö voidaan saada aikaan

toimijoiden toimintakulttuurien ja -tapojen ollessa hyvin erilaiset. Tämän työn tavoitteena on kehittää toimintamalli muutosprosessin hallintaan, jossa kaupunki muuttuu itseään hyödyttävien ulkoisten toimijoiden yhteisinnovaation edistäjäksi. Tarkoitus on tuoda esiin haasteita ja ratkaisuja tilanteessa, jossa kaupunki muuttuu palvelujen ostajasta avoimen innovaation edistäjäksi ja kehittää lopulta toimintamalli tukemaan muutosjohtamista. Pyrkimys on lisäksi ymmärtää julkisen sektorin toimintaa ja päätöksentekoa suhteessa yksityisen sektorin toimintatapoihin.

Empiiristen löydösten avulla pyritään tuomaan esiin haasteita nykytilanteensa sekä hahmottelemaan tulevaisuuden tavoitetta, jossa innovaatioyhteistyö kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välillä olisi mahdollistunut. Empiiristen löydösten sekä muutosjohtamisen teorioiden avulla pyritään kehittämään toimintamalli, joka tarjoaa ratkaisuja havaittuihin haasteisiin ja muutosprosessin tukemiseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitä haasteita julkisen sektorin ja ulkoisten toimijoiden innovaatioyhteistyöhön liittyy?

Millaisia haasteita julkisen sektorin päätöksentekomekanismeissa on yhteistyön kannalta?

Kuinka toimintaa tulee muuttaa, jotta voidaan mahdollistaa yhteisinnovaatiot kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välillä?

Kuinka muutosprosessin onnistumista voidaan tukea?

1.2 Rajaukset

Työssä tutkitaan innovaatioyhteistyötä julkisen sektorin ja tarkemmin ottaen kuntasektorin ja kaupunkien näkökulmasta. Julkista hallintoa ja julkisen sektorin päätöksentekoa käsitellään verkostojen väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyen.

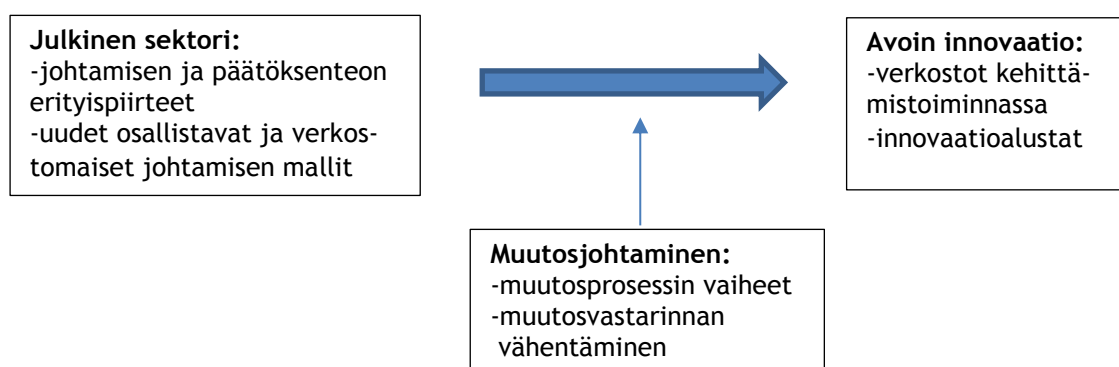
Kaupunkiorganisaation muutokseen palvelujen ostajasta ulkopuolisten toimijoiden yhteisinnovaation mahdollistajaksi liittyy monenlaisia haasteita. Tämä työ pyrkii tarjoamaan kaupungille toimintamalleja muutoksen läpiviemiseen. Toimintamalli keskittyy tekijöihin, joihin kaupunki pystyy toiminnallaan vaikuttamaan, mutta esille tuodaan myös kaupungin hallinnan ulkopuolella olevia seikkoja, joilla on vaikutus kaupungin toimintaan.

Hankkeeseen liittyen on tehty myös kolme muuta opinnäytetyötä ja näistä poikineita tutkimusartikkeleja. Hanketta varten kerätyn aineiston pohjalta Kauppinen (2016) on kehittänyt erilaisia skenaarioita innovaatioalustoista, Tähtinen (2017) tutkinut avoimen innovaatioalustan hallinnointimallia ja Holopainen (2017) tutkinut aihetta hankintatoimen näkökulmasta. Lisäksi Ojasalo (kuvio 2, 2015b) on muotoillut viitekehyksen avoimelle innovaatioalustalle. Inno-

vaatioalustan ominaisuuksia käsitellään tarkemmin näissä tutkimuksissa. Työssä ei esitellä yksityiskohtaisesti erilaisia innovaatioalustojen hallinointimalleja, vaan keskitytään löytämään innovaatioyhteistyön toteutumiseen liittyviä haasteita ja kehittämään toimintamalli niiden ratkaisemiseen ja muutoksen aikaansaamiseen.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee julkisen johtamisen ja päätöksenteon erityispiirteitä sekä uusia osallistavia ja verkostomaisia julkisen johtamisen malleja. Tämän jälkeen käsitellään innovaatioita julkisella sektorilla, verkostoja kehittämistoiminnassa ja avoimia innovaatioita. Teoreettinen viitekehys päättyy muutosprosessin vaiheita ja muutosjohtamisen malleja käsittelevään lukuun. Kuvio 1 kuvastaa eri kappaleiden linkittymistä toisiinsa.



Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyksen kuvaus

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä ja empiirisen aineiston analyysi sekä tulokset. Teoria linkittyy empiirisestä aineistosta tehtyihin löydöksiin ja näitä yhdistämällä muotoillaan lopuksi toimintamalli muutosprosessin hallintaan.

2 Julkisen sektorin johtamisen ja päätöksenteon erityispiirteet

Innovaatioyhteistyö koskee kaikkia yhteiskunnan toimijoita: julkisen sektorin, yksityisen- ja kolmannen sektorin toimijoita sekä kansalaisia. Tässä työssä yhteistyötä katsotaan julkisen sektorin ja tarkemmin ottaen kuntien ja kaupunkien näkökulmasta.

2.1 Julkisen sektorin rakenne

Julkiseen sektoriin luetaan Suomessa kuuluvaksi valtio, kunnat, Ahvenanmaan maakuntahallinto, kuntayhtymät, erilaiset sosiaaliturvarahastot, eläkesäätiöt- ja kassat sekä julkiset lai-

tokset (Lauslahti 2003, 25). Valtio ja kunnat toimivat tiiviissä yhteistyössä ja muodostavat yhdessä julkisen sektorin tärkeimmän osan. Kuntien ja valtion työnjako on muodostunut niin, että valtio vastaa laajemmasta yhteiskunnallisesta politiikasta ja kansantalouden toimista. Kuntien tehtävä on puolestaan huolehtia paikallisella tasolla näiden tavoitteiden toteutumisesta. Työnjako ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, sillä tehtäväkenttiä ei voida täysin erottaa toisistaan ja valtio rahoittaa monin osin kuntien palveluntuotantoa. Kuntien tarjoamat palvelut vastaavat myös laajempaan yhteiskunnalliseen tarpeeseen ja toimia tulee tarkastella kansalliselta tasolta käsin. (Koski 2008, 21.)

Suomessa on vuonna 2017 yhteensä 311 kuntaa, joista 106 luetaan kaupungeiksi. Kuntien määrä on vähentynyt viime vuosina kuntaliitosten myötä. Kunnat ovat julkisen sektorin toimijoita, joiden tehtävänä on järjestää kuntalaisille peruspalvelut, kuten sosiaali- ja terveystalvet, opetus- ja sivistyspalvelut sekä ympäristöön ja tekniseen infrastruktuuriin liittyvät tehtävät. (Suomen Kuntaliitto 2017). Kuntien toimintaa ohjaavat perustuslailla säädetyt yksilön perusoikeudet, joiden avulla pyritään turvaamaan yksilön oikeuksia suhteessa julkiseen valtaan. Kunnat ovat vastuussa perustuslaissa määritettyjen taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten oikeuksien täytäntöönpanosta ja toteuttamisesta. (Vahermo 2004, 22.)

Kunnan hallinto-organisaatioon kuuluvat päätösvaltaa käyttävät toimeimet, joista ylimpänä on kaupunginvaltuusto. Hallinto-organisaatioon kuuluvat lisäksi johtamis- ja hallintotehtäviä suorittavat virastot sekä palveluja tuottavat laitokset ja kunnan omistamat yhtiöt. Nämä yhdessä muodostavat kuntakonsernin. Luottamushenkilöt ovat toimielinten jäseniä ja edustavat kuntalaisia käyttäen kunnan päätösvaltaa. Virastojen ja laitosten henkilöstöön kuuluu kunnan palveluksessa olevia viranhaltijoita ja työntekijöitä. Elinkeinopolitiikka ja edunvalvonta hoiuu pitkälti sidosryhmien välisten verkostosuhteiden kautta. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen, Siitonen 2006, 16.)

Kuntalaiset valitsevat demokraattisesti toteutetuissa vaaleissa edustajat kunnanvaltuustoon. Neljän vuoden välein vaihtuva kokoonpano heijastaa kuntalaisten puoluepoliittisia ideologioita sekä toiminnallisen ympäristön tilaa. Kunnan sisäiset ja ulkoiset elementit vaikuttavat organisaatioon ja muuttavat perspektiivejä asioihin. Sisäisiä elementtejä ovat esimerkiksi kuntalaiset, hallinnollinen kunnallinen organisaatio sekä poliittiset kytkökset. Ulkoisia kuntaan vaikuttavia tekijöitä ovat maakuntaan liittyvät seikat sekä valtion taholta kuntaan vaikuttavat tekijät. Tämän koneiston sisäisten ja ulkoisten osien välinen vuorovaikutus ja dynamiikka monimutkaistavat kunnan toimintaympäristöä. (Vahermo 2004, 10-12.) Kunnanvaltuuston vaihtuminen tasaisin väliajoin tuo julkisen sektorin toimintaan myös oman problematiikkansa.

2.2 Julkisen ja yksityisen sektorin väliset erot päätöksenteossa

Julkisen organisaation päätöksentekoon liittyy haasteita, jotka koskevat rajapintojen toimitusta. Julkisen sektorin johtaminen ja päätöksenteko on monin tavoin säänneltyä ja eroaa niin tavoitteiltaan kuin prosesseiltaan yksityisen sektorin johtamisesta. (Stenvall & Virtanen 2014, 218.) Valtionhallinnon ja kunnallisen sektorin toimijoiden näkemykset voivat erota toisistaan, jolloin päätösten tekeminen ja tavoitteiden toteuttaminen voivat olla ristiriidassa toimijan omien tahtotilojen kanssa. (Koski 2008, 21) Poliitikkojen ja virkamiesten roolit voivat myös mennä sekaisin ja virkamiehet joutua seuraamaan tarkkoja hallitusohjelman määrittämiä hallinnon keinoja. Julkisten organisaatioiden siiloutuminen, aiheuttaa sen, että kukin virasto katsoo asioita omasta näkökulmastaan kokonaisuudesta välittämättä. Tämä johtaa omien määrärahojen tiukkaan puolustamiseen ja osaoptimointiin. (Stenvall & Virtanen 2014, 218-219.)

Dillonin ym. (2010, 236) Uuteen Seelantiin sijoittuvassa tutkimuksessa julkisen sektorin päätöksentekoa kuvataan odottamattomaksi ja reaktiiviseksi. Päätökset tehdään tarvittaessa sen sijaan, että ratkaisuja etsittäisiin aktiivisesti. Päätöksentekoprosessi on poliittisen yhteyden takia tarkemmin jäsennelty kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin päätöksenteon tehtävänä on puolestaan mahdollistaa yrityksen kasvu ja kilpailukyky. Päätöksentekoa kuvaa päinvastoin ennakoivuus ja proaktiivisuus. (Dillon ym. 2010, 236)

Julkiset organisaatiot eivät saa kilpailla asiakkaista ja niiden oletetaan tekevän yhteistyötä toisten samoja palveluja tarjoavien organisaatioiden kanssa resursseista kilpailemisen sijaan. Tilanne on hyvin erilainen kuin yksityisellä sektorilla, jossa ideat pidetään itsellä ja kynns niiden paljastamiseen tai yhteisyyöhön vaihtoehtojen selvittämisen aikana on suurempi. (Nutt 2006, 293) Toisaalta julkisen sektorin toimintaa tarkkaillaan ja kritisoidaan ja siitä syystä päätöksentekijät välttävät toimia, jotka voivat herättää polemiikkia. Valvontaelimillä voikin olla merkittävä vaikutus julkisen sektorin päätöksentekoon ja tarkkailu voi olla intensiivistä. (Nutt 2006, 298)

Julkisen sektorin päälliköt kokevat Nuttin (2006) tutkimuksen mukaan budjettipäätöksten riskit tyypillisinä siinä missä yksityisen sektorin päälliköt kokevat ne merkittävinä. Riskien havaitseminen osoittaa tarpeen tutkimukselle, jotta voidaan oppia lisää tulevaisuuden mahdollisuuksista. Julkisen sektorin kulttuuri ei kuitenkaan tue analyysien tekoa ja niille on myös vaikea löytää rahoitusta. (Nutt 2006, 312) Bozemanin (1987) mukaan julkisen sektorin päätäjillä on ylipäättään heikommat resurssit käytettävissään verrattuna yksityisen sektorin päättäjiin. Valta ja käytettävissä olevat varat tehdä investointeja hallitsemiensa järjestelmien muokkamiseen, ovat pienemmät. Myös autonomia ja joustavuus ovat pienempiä julkisessa organisaatiossa. Uusien vaihtoehtojen löytämiseen tehdyt investoinnit ovat yleensä vähäisempiä kuin

yksityisellä sektorilla. Näin ollen päättäjillä on myös vähemmän tietoa vaihtoehtoista päätöksentekohetkellä. (Nutt 2006, 294) Blochin ja Buggen (2013) tutkimukset osoittavatkin, että innovatiiviset julkiset organisaatiot hankkivat tutkimus, kehitys ja konsultointipalvelut yrityksiltä innovaatioimiensa yhteydessä. (Bloch & Bugge. 2013, 8.)

Nuttin (2006) mukaan yksityisen sektorin päätöksentekijät turvautuvat analytiikkaan ja liian vähän neuvotteluun. Julkisen sektorin päätöksentekijät laittavat puolestaan liikaa painoa neuvottelulle ja liian vähän verkostoitumiselle. (Nutt 2006, 311-312) Poliittinen neuvottelu vaikuttaa olevan määräävä tekijä julkisen sektorin päätösten ratkaisijana. (Dillon ym. 2010, 236)

Jokaisella kansalaisella on omistususuus julkisesta organisaatiosta ja tästä syystä myös päätöksentekoon osallistuu useita tahoja. Julkisen sektorin päätöksentekijöiden pitää kuunnella veronmaksajien ja palvelujen käyttäjien tarpeita ja odotuksia palvelutuotannossa. Tähän liittyvät monimutkaiset prosessit myös hidastavat usein päätöksentekoa. Tavoitteet voivat olla epäselviä ja kiistanalaisia ja eri sidosryhmien vaatimukset saattavat olla ristiriidassa. Tehokkuutta tärkeämpänä voidaankin pitää tasapuolisuutta asiakkaiden kohtelussa ja palvelujen tuottamisessa. (Nutt 2006, 294) Julkisessa hallintajärjestelmässä on lisäksi useita valtakeskuksia, jotka vastaavat eri tehtäväalueiden hoidosta. Näissä verkostoissa johdetaan toimintaa ja asetetaan tavoitteita itsenäisesti. Hallinta on siis monin tavoin hajautunut. Toimintaa koskevat päätökset pohjautuvat tilanteiden vaatimuksiin ja tilanteiden muuttuessa myös verkostojen kokoonpano ja toiminnan sisältö uudistuvat. (Stenvall & Virtanen 2010, 57)

2.3 Uudet osallistavat ja verkostomaiset julkisen johtamisen mallit

On tärkeää ymmärtää julkisen sektorin poliittista ja demokraattista kontekstia puhuttaessa innovaatioista julkisella sektorilla. Julkisen johtamisen teoriat jaetaan tyypillisesti kolmeen paradigmaan tai malliin: Julkinen hallinto (Public Administration), uusi julkinen hallinto (New Public Administration) ja julkinen hallinta (Network Governance). (Sundbo & Toivonen 2009, 203 & 223.) Myös Stenvall ja Virtanen (2010) jakavat julkisen hallinnon näihin kolmeen suuntaukseen, joista jälkimmäistä kuvataan myös termillä governance. Perinteistä julkisen hallinnon mallia pidetään ylhäältä alas ohjautuvana ja hyvin byrokraattisena sekä laissa säänneltynä. Ainoastaan kaksi jälkimmäistä toimii käyttäjiin ja innovaatioihin liittyvien ideoiden kanssa. (Sundbo & Toivonen 2009, 203-204; Stenvall & Virtanen 2010, 55.) Tästä syystä keskitymme tässä ainoastaan kahteen jälkimmäiseen malliin.

Uusi julkinen hallinto nähdään keinona parantaa hallinnon organisaatioita ja voimistaa ohjauksen käytäntöjä (Klijn 2008, 509). Uuden julkisen hallinnon idea on kasvattaa julkisen sektorin tehokkuutta matkimalla yksityisen sektorin johtamisen periaatteita (Sundbo & Toivonen 2009,

205). Julkisen ja yksityisen sektorin innovaatioprosesseissa ja konsepteissa on paljon yhteistä. Monet innovaatioihin liittyvät käytännöt ja kaavat ovat samoja kuin yrityksillä. (Bloch & Bugge. 2013, 10.) Christensenin ja Laegreidin mukaan johtaminen nähdään tällöin geneerisenä ja jokaisen toimintasektorin voidaan ajatella kohtaavan samoja haasteita, joita voidaan lähestyä samoilla tavoilla. (Sundbo & Toivonen 2009, 205)

Julkinen hallinta eli governance-malli on noussut 2000-luvulla esiin haastamaan tai täydentämään julkista johtamista. (Stenvall & Virtanen 2010, 55-56.) Julkinen hallinta korostaa yksittäisten organisaatioiden kehittämisen sijaan eri toimijoiden välisen yhteistyön ja verkottumisen tukemista. (Klijn 2008, 509). Sillä voidaan kuvata hyvää hallintotapaa, kansainvälistä yhteistyötä asioiden ratkaisemisessa tai nähdä se moniosaisen järjestelmän hallintatapana. Useat toimijat osallistuvat julkisen toiminnan toteuttamiseen, mutta julkisella sektorilla on vastuu, että tätä monitoimijuutta käytetään toiminnan kannalta hyödyllisesti. Toiminnan toteutukseen kytkeytyy tällöin yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita ja parhaimmillaan verkostoissa on jatkuvaa vuorovaikutusta. Esimerkiksi prosessijohtamisella on voitu kasvattaa yhteistyötä monissa julkisissa organisaatioissa. (Stenvall & Virtanen 2010, 55-56.)

Governance/hallinta-käsite on monitulkintainen ja sen määrittelyssä on käytetty eri painotuksia. Governance-käsitteeseen kuuluu monitoimijaisen systeemin olemassaolo ja verkostoimaista yhteistyötä painottavat vuorovaikutusprosessit sekä niiden parantaminen (Klijn 2008, 508). Bekkers ym. (2007) ovat löytäneet kolme tekijää, jotka yhdistävät näitä monia governance-käsitteen määrittelyjä. Monitoimijaiset systeemit, verkostot ja sitä kautta autonomisten toimijoiden yhteistyösuhteet sekä hallinnan prosessien tarkastelu rakenteisiin keskittymisen sijaan kuuluvat näihin käsitettä kuvaaviin tekijöihin. (Airaksinen 2009, 33.)

Julkisella hallinnalla viitataan siis uudenlaisiin julkisen toiminnan hallinnointi- ja koordinoitintapoihin. Siihen liittyy julkisen hallinnon toimijoiden yhteistyösuhteiden kasvu yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden sekä kansalaisten ja sidosryhmien kanssa. Kyse on muutoksesta, jossa hallintojärjestelmä uudistuu korostamaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja julkisen hallinnon toimijoita, jotka tekevät yhteistyötä yli rajojensa. Demokraattinen hallinta liittyy kansalaisten aktiivisen osallistumisen lisäämiseen julkisen sektorin palveluiden tuottamisessa. Useat julkisen hallinnon organisaatiot ovat jo lisänneet vuorovaikutusta asiakkaidensa ja kansalaisten kanssa. Näin on lisätty kansalaisten huomioimista päätöksenteon ja palveluiden suunnittelun yhteydessä. (Airaksinen 2009, 34; Stenvall & Virtanen 2010, 55-56)

Politiikan ja virkamieskoneiston työnjako ja tehtävät eivät ole aina yksiselitteiset. Hallitusohjelma ohjaa vahvasti virkamiesten toimintaa ja toisinaan poliitikoille kuuluvat arvovalinnat jäävät virkamiesten tehtäväksi. (Stenvall & Virtanen 2014, 218.) Uuden julkisen hallintotavan mukaan palvelujen kehittäminen tulisi erottaa politiikan kehittämisestä. Poliitikojen ei sen

mukaan tulisi osallistua hallintoviraston päivittäiseen päätöksentekoon, vaan jättää se päälliköille ja tuoda lisäarvoa mahdollistamalla vaadittavat olosuhteet. Poliitikot rakentavat myös kansalaisten kannatuksen lakimuutoksia kohtaan. (Sundbo & Toivonen 2009, 206 & 213)

Tähän uudenlaiseen toimintapaan liittyy myös haasteita. Henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja muutoskykyä voidaan pitää keskeisinä tekijöinä tuottavuuden ja aikaansaannosten näkökulmasta. Julkisessa johtamisessa pyritään kuitenkin samaan aikaan vahvistamaan markkinalähtöisyyttä ja toiminnan tuotannon monipuolisuutta. Henkilöstö saattaakin olla vaikea saada sitoutumaan muutoksiin, kun julkista toimintaa samaan aikaan supistetaan ja muutetaan markkinalähtöiseksi. (Stenvall & Virtanen 2010, 53) Yhteistyösuhteet tai verkostot eivät ole välttämättä avoimia ja kasvavat riippuvuus-suhteet voivat johtaa jääviysoongelmiin, jos esimerkiksi julkisen sektorin johtaja toimii päätöksentekijänä myös kumppanina toimivan yrityksen asioissa. Verkostomaisuus hämärtää vastuu- ja valtasuhteita, eikä pahimmillaan kukaan ota vastuuta toiminnasta ja sen onnistumisesta. Verkostot ovat myös haavoittuvia ja yhdenkin toimijan lipeäminen sovitusta asioista saattaa pysäyttää koko toiminnan. Kysymyksiä herättää lisäksi kansalaisten, yritysten ja kolmannen sektorin halukkuus osallistua julkisten palvelujen toteutukseen erilaisista intresseistä johtuen. (Stenvall & Virtanen 2010, 59.)

3 Innovaatiot julkisella sektorilla

Innovaatio on idean, teknologian tai prosessin soveltaminen tuotteeksi tai palveluksi niin, että se tyydyttää tietyn tarpeen ja voidaan kopioida kannattavilla kustannuksilla. Innovaatio luo arvoa ja sillä on merkittävä rooli kasvulle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. (Parveen ym. 2015, 3.) Ajatus innovaatioista julkisella sektorilla koetaan yleisesti ottaen melko uudeksi. Toiset tutkijat taas väittävät, että innovaatiot ovat kuuluneet aina julkisen sektorin toimiin huolimatta siitä, että kiinnostus aiheeseen on uusi. (Sundbo & Toivonen 2009, 204)

Julkisen sektorin innovaatioilla voi olla useita tavoitteita. Valovirta (2009) tuo esiin kolmenlaisia rinnakkaisia hyötyjä. Innovaatioilla voidaan pyrkiä tuottavuuden parantamiseen ja julkisen talouden säästöihin olemassa olevien tehtävien tehokkaamman hoitamisen kautta. Toiseksi voidaan tavoitella palvelujen laadun parantamista. Kolmantena voidaan pyrkiä vastaamaan uusiin yhteiskunnallisiin tarpeisiin tai ongelmiin, mikä johtaa julkisen sektorin toiminnan kehitykseen. (Valovirta & Hyvönen 2009, 4). Innovaatioyhteistyö ja avoin innovaatioalusta voi mahdollistaa myös uuden liiketoiminnan tuottamisen jollekin ulkoiselle toimijalle.

Innovaatiot eli käyttöönotetut uudet ideat liittyvät vahvasti julkisen sektorin tuottavuuden kehittämiseen ja toimintaan liittyy myös haasteensa. Innovaatioita syntyy ja kehittyy erityisesti työntekijöiden keskuudessa ja asiakasrajapinnassa. Innovaatiivisuuden korostaminen johtaa toiminnan kehittämisen suuntautumaan entistä enemmän työntekijätasolle poliittisen

päätöksenteon sijaan. Poliittisilla päättäjillä saattaa olla haasteellista hyväksyä tällainen innovatiivinen ja aloitteellinen julkinen organisaatio. (Stenvall & Virtanen 2010, 53) Innovaatioyhteistyö edellyttää myös, että julkinen hallinto luopuu tai jakaa käskyvaltaansa. Tästä seuraa haasteena vastuullisuuteen liittyvä kysymys, sillä perustuslaillisessa järjestelmässä ne joilla on käskyvalta, kantavat myös vastuun. (Bommert 2010, 30.) Tyypillisesti innovatiivinen organisaatio on kokeileva ja vaatii joustavuutta sekä väljyyttä. Innovatiivisuus ja toisistaan poikkeavien käytäntöjen kehittäminen lisää julkisten organisaatioiden erilaisuutta, mutta voi toisaalta heikentää myös kansalaisten luottamusta. (Stenvall & Virtanen 2010, 53)

3.1 Verkostot kehittämistoiminnassa

Kehityssuunta on kohti verkostojen ja yhteistyösuhteiden sekä demokraattisten innovaatioiden nousua, kuten edellisessä luvussa on kuvattu. Tällöin myös yhteistuottamisen palvelumalli kehittyy. Verkostot pitävät sisällään useita eri organisaatioita julkiselta, yksityiseltä sekä kolmannelta sektorilta. Palveluntuotanto tapahtuu organisaatioiden välillä, joiden tarvitsee vaihtaa resurssiaan saavuttaakseen tavoitteensa. (Sundbo & Toivonen 2009, 210) Tähän perustuu myös idea älykkästä kaupungista, jossa eri toimijat tekevät yhteistyötä ja kehittävät yhdessä ratkaisuja laajempiin ongelmiin. Soerensen kuvaa tätä muutosta hallinnosta hallintaan (government - governance) muutoksena hierarkisesta lakien ja määräysten kautta toimivasta organisaatiosta horisontaalisesti itseohjautuvien verkostojen kautta johdetuksi hallinnoksi. Tämän muutoksen sanotaan olevan läsnä kaikilla tasoilla paikallisesta kansalliseen ja kansainväliseen. Olsenin mukaan ei ole kuitenkaan osoitettu, että tämä muutos tapahtuisi yhden mallin mukaan, vaan julkinen hallinto järjestäytyy pikemminkin usean kilpailevan periaatteen mukaan. (Sundbo & Toivonen 2009, 210-211).

Governance-ajatteluun liittyen on esitetty, että muuttuvat ja monimutkaiset tilanteet vaativat uudenlaista yhteistyötä myös hallinnon ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Lisäksi on korostettu suoraviivaisen ajattelun riittämättömyyttä uusien monimutkaisten ongelmien ratkomisessa. (Stenvall & Virtanen 2010, 57.) Tähän haasteeseen nyt käsiteltävä innovaatioyhteistyö ja erilaiset avoimet innovaatioalustat tarjoavat ratkaisua. Ongelmia pyritään hallitsemaan vuorovaikutteisesti erilaisista asiantuntijoista kootuilla verkostoilla. Lisäksi yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita sekä kansalaisia voidaan pitää entistä enemmän julkisen sektorin resursseina. (Stenvall & Virtanen 2010, 58.) Myös Blochin ja Buggen (2013, 10) tutkimukset osoittavat, että julkisen sektorin innovaatiot ovat vahvasti sidoksissa ja riippuvaisia vuorovaikutuksesta yksityisen sektorin ja julkisten palvelujen käyttäjien kanssa.

Hartley määrittelee ympäristön jatkuvasti muuttuvana julkisen hallinnan (network governance) näkökulmasta. Monimutkaisuuden lisääntymisen myötä markkinat ja hierarkia kokevat

vakavia puutteita koordinoinnissa. Markkinat epäonnistuvat usein osoittamaan ulkoisvaikutukset monimutkaisissa tilanteissa, mikä johtaa lyhyen tähtäimen pikaisiin ratkaisuihin koskien markkinoiden mahdollisuuksia. Jessopin mukaan yksi yleisin selitys julkisen hallinnan nousulle liittyy sen tarjoamiin etuihin oppimisen ja innovoinnin kannalta muuttuvassa ympäristössä. (Sundbo & Toivonen 2009, 213)

Esimerkki Tanskasta kuvastaa muutosta kohti julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä. Julkisen ja yksityisen sektorin innovaatioyhteistyössä partnerit eivät osallistu hankkija-tarjoaja-ketjuun, vaan ovat kehittämiskumppaneita, jotka etsivät yhdessä uusia innovatiivisia ratkaisua yhdessä määritettyihin ongelmiin. Hartleyn mukaan poliittisten päättäjien rooli on samaan aikaan käynnistää laajan mittakaavan innovaatioita ja tukea innovaatioita verkostoissa tarjoamalla resursseja kokeiluun ja yhteistyöhön. (Sundbo & Toivonen 2009, 213) Tässä työssä käsiteltävät avoimet innovaatioalustat vievät kehitystä yhä enemmän tähän suuntaan myös Suomessa.

Rajapinnat ovat yhteistoiminnan alueita ja rajoja organisaatioiden sisällä ja välillä. Rajapinnoilla välitetään virallista ja epävirallista tietoa ja kaupataan tiedon lisäksi myös muita resursseja. Kyse on siitä, miten ja millä ehdoilla yhteistyötä tehdään ja miten eri toimijoiden osaamiset liittyvät toisiinsa vuorovaikutuksessa. (Stenvall & Virtanen 2014, 28.) Ojasalon ja Kauppisen (2016) empiirisestä aineistosta tekemät löydökset viittaavat siihen, että oman osaston ulkopuoliset toimijat nähdään usein vihollisina, eikä potentiaalisina yhteistyökumppaneina. Tämä on suuri este innovoinnille, koska hedelmällisimmät innovaatiot syntyvät usein sillojen rajapinnoissa. (Ojasalo ja Kauppinen 2016, 56) Organisaatorajat ylittäviä innovaatioita tuottamalla voidaan pyrkiä yhteistyöhön rajapinnoilla ja välttämään osaoptimointia (Stenvall & Virtanen 2014, 226).

3.1.1 Yritykset verkostoina

Verkostot ja niiden sidokset voidaan jaotella niiden tavoitteen perusteella. Yritykset verkostoituvat joko tehokkuus- tai strategialähtöisesti. Tehokkuuslähtöisellä verkostolla haetaan selkeää kustannusetua, jolla koko tuotantoketjun kustannustehokkuus paranee verrattuna kilpaleviin tuotantoketjuihin. Strategialähtöisellä verkostoitumisella tavoitellaan liiketoiminnan kasvua, uutta liiketoimintaa tai parempaa kilpailuasemaa markkinaosuuksien kautta alliansseja ja kumppanuuksia solmimalla. Kolmas yrityksen motiivi verkostoitua on oppiminen ja informaation hankinta. (Vesalainen 2006, 15). Innovaatioyhteistyössä yritysten motiivi verkostoitua on pääosin strategialähtöistä ja uuteen liiketoimintaan tähtäävää.

Yksi merkittävimmistä verkostojen hyödyistä on nopean toimintaympäristön muutosrytmin

edellyttämä reagointivalmius. Innovatiivisuuden toteutuminen nähdään olevan tulosta verkostoituneesta toiminnasta. Uuden liiketoiminnan synnyttämiseen tähtävään innovatiivisuuden taustalta voidaan nostaa useita syitä verkostomaisen toiminnan perusteiksi:

- pyrkimys riskin jakamiseen
- pääsy markkinoille
- tarve uusien teknologioiden omaksumiseen
- markkinoille pääsyajan lyhentäminen
- toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen (Vesalainen, 2006, 16-17)

Yrityksen verkostojen tavoitteita voidaan lähestyä kannattavuuden tai kasvun näkökulmasta. Verkostoilla voidaan siis tavoitella tehokkuutta ja kustannusten vähentämistä tai kasvua ja uutta liiketoimintaa (Vesalainen 2006, 17). Möller, Rajala ja Svahn tekevät jaon arvontuotantologiikan perusteella kysyntä-tarjonta-verkkoihin, liiketoimintaa uudistaviin ja uutta liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin. Ensimmäinen tähtää perusarvontuotantoon, tehokkuuteen ja laajempaan asiakaskuntaan. Liiketoimintaa uudistava verkosto tavoittelee lisäarvon tuottamiseen liittyvää arvontuotantoa, kuten tarjooman ja liiketoimintaprosessien parantamista. Uutta liiketoimintaa kehittävät verkostot pyrkivät tuottamaan tulevaisuuteen suuntautunutta arvoa ja luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia radikaalien innovaatioiden ansiosta. (Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen & Valkokari, 2009, 65- 68.) Jälkimmäisestä on kyse myös kaupungin ja ulkoisten toimijoiden innovaatioyhteistyössä.

Verkostosuhteita tarkasteltaessa voidaan todeta, että ne voivat olla heikkoja tai vahvoja. Vahvat suhteet mahdollistavat verkoston rutinoituneen, syvämmän yhteistyön. Silti heikojakin suhteita tarvitaan, koska niiden kautta on mahdollista päästä käsiksi laajaan määrään tietoa, jota tarvitaan innovaatioiden synnyttämisessä. Verkostojen välillä voidaan tunnistaa olevan organisationaalisia tai liiketoiminnallisia sidoksia. Ensin mainittuun liittyvät rakenteelliset linkit tai sosiaaliset sidokset ja jälkimmäiseen yritysten välinen vaihdanta sekä strategiset sidokset. (Järvensivu, Nykänen & Rajala, 2010, 16-17 & 48).

Yritysten tai toimijoiden väliset rakenteelliset sidokset voivat muodostua kolme tyyppisissä rakenteellisissa ratkaisuissa. Näitä ovat rajapintarakenteet, yhteiset ja integroidut järjestelmät sekä yhteiset ja integroidut prosessit. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan enemmänkin täydentäviä. (Vesalainen 2006, 42). Innovaatioyhteistyössä syntyy monenlaisia rajapintarakenteita ja yhteistyön synnyttämiseen vaaditaan toimiva innovaatioprosessi. Innovaatioiden käyttöönottoaiheessa myös yhteiset järjestelmät voivat tulla tarpeellisiksi.

Sosiaaliset sidokset liittyvät organisaatioiden toiminnan ja niiden välisten suhteiden taustalla vaikuttaviin henkilökohtaisiin suhdeverkostoihin. Näihin suhteisiin liittyy henkilötason sidoksi-

suutta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen sidoksisuus on sekä rajoittava että turvaava ja kehittävä tekijä, sillä verkostot lisäävät varmuutta ja ennustettavuutta, mutta saattavat aiheuttaa myös ristiriitaisuutta ja politikointia. (Vesalainen 2006, 45.) Pahimmillaan julkisen politiikan toteutukseen liittyvissä verkostoissa saattaa syntyä monopoleja, joissa osapuolet sopivat eduista keskenään. Näin julkinen toiminta alkaa suosia heitä, mikä johtaa kilpailun vähenemiseen. Uudet ideat eivät välttämättä pääse alalle, koska ne eivät saa tukea. Tällaista järjestelmää on nimitetty saalistushallinnoksi. (Stenvall & Virtanen 2014, 59.)

Vesalaisen (2006) mukaan kahdenvälisissä suhteissa ja verkostoympäristöissä keskeisiä osaluoteita ovat luottamus, vuorovaikutus ja sen laatu, oppiminen sekä yhteisen näkemyksen, kielten ja ajattelumallien luominen. Mitä kehittyneempi organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus on, sitä tiukemmin ne ovat kietoutuneita toisiinsa. (Vesalainen 2006, 45-50.) Euroopan komissio on laatinut ohjeiston, jonka avulla hallintoverkostot pyritään pitämään vastuunalaisina ja avoimina. Ensimmäinen ohje pohjaa siihen, että verkostoissa on kyse ihmisten välisestä kommunikaatiosta, joka toimii parhaiten, kun ihmiset oppivat yhdessä työskentelemällä tuntemaan toisensa. Tutustumisen kautta syntyy myös luottamus, mikä on tehokkaan ja vaikuttavan verkostoyhteistyön edellytys. (Airaksinen 2009, 36.)

Kumppanuussuhteeseen panostus kuvaa toimijoiden strategista sitoutumista toisiinsa. Panostusten strategisuus voidaan nähdä kolmen ulottuvuuden kautta: kuinka kohdennettua kehittäminen on, kuinka suurta panostaminen on suhteessa yrityksen resursseihin ja kuinka pitkälle tulevaisuuteen horisontti ulottuu. Myös kehittämispanostusten suuntautumisella on merkitystä ja panostukset voivat suuntautua viidellä tavalla: toimittaja kehittää vain itseään tai vain asiakasta. Asiakas kehittää vain itseään tai vain toimittajaa. Monimutkaisimmassa tapauksessa toimittaja ja asiakas kehittävät yhdessä molempien lukuun. (Vesalainen 2006, 53-55.) Hedelmällisimmässä kaupungin ja yksityisen sektorin innovaatioyhteistyössä kehittämispanostukset suuntautuisivat molemmille osapuolille. Kaupungin saadessa ratkaisuja haasteisiinsa yritys synnyttäisi itselleen uutta liiketoimintaa. Yritysten välisen vaihdannan tilaan puolestaan vaikuttaa se, miten laaja toimittajan valmistama tuote on suhteessa asiakkaan lopputuotteeseen. Myös se, mitä palvelutoimintoja toimittaja ottaa asiakkaansa puolesta tehtäväkseen vaikuttaa vaihdannan kehittyneisyyteen. (Vesalainen 2006, 51.) Innovaatioyhteistyössä vaihdannan tila vaihtelee merkittävästi riippuen tapauksesta.

Verkostot pysyvät koossa yhteisten tehtävien ja sosiaalisten suhteiden avulla. Koordinoinnin kannalta on oleellista, että toimijat huomioivat toisensa ja pyrkivät ratkomaan ongelmia yhteisesti. Perinteisen hallintomallin painottamalla ylhäältä päin ohjautuvalla hierarkialla tai uuden julkisen johtamisen korostamalla kilpailulla ei voida ratkoa tehokkaasti yhteiskunnallisia ongelmia. Tästä syystä tarvitaan uudenlaista julkista hallintaa ja yhteistyölähtöistä kumppanuutta. (Stenvall & Virtanen 2010, 57)

3.1.2 Kansalaiset yhteistuottajina ja asiakkaina

Uuden julkisen hallinnon kysymys kuuluu: Millainen julkinen hallinto, millaiselle yhteiskunnalle? Christensen ja Laegreid (2002, 280) esittävät, että oletus uuden julkisen hallinnon tehtävistä ja suhteista kansalaisiin haastaa perinteisen näkemyksen hyvinvointiyhteiskunnasta ja kansalaisuudesta. Kansalaiset nähdään kuluttajina tai asiakkaina ja heille tulisi tarjota mahdollisuus valita eri palveluntoimittajien välillä. Olsenin (2005) mukaan kansalaiset nähdään asiakkaina, joilla on pikemminkin kaupallinen suhde hallintoon ja julkinen hallinto nähdään palvelun tuottajana, eikä hallintoinstitutiona. (Sundbo & Toivonen 2009, 208) Christensen ja Laegreid (2002, 280) kuvaavat tätä asiakaslähtöiseksi ”Supermarket-malliksi”, joka pohjaa alhaalta ylös tuleviin prosesseihin. Tällöin jokaisen viraston ja sen asiakkaiden sallitaan määrittää julkisen politiikan sisältöä.

Julkisen hallinnan (Network governance) -mallissa palvelujen tuotanto ja kehittäminen on siirretty yksittäiseltä organisaatiolta yhteistuotantoon eri toimijoiden välisessä yhteistyössä. Se tarkoittaa myös muutosta interaktiivisempaan suuntaan palvelujen käyttäjien ja julkisen sektorin instituutioiden välillä. Tämä tarkoittaa myös muutosta uuden julkisen hallinnon korostamasta vastaanottamisesta yhteistyöhön ja kansalaisten kohtelemiseen asiakkaina, joiden kanssa toimitaan yhteistyössä partnereina. Käyttäjät ottavat tällöin osaa ja ovat keskeisiä toimijoita innovaation ideoinnissa. (Sundbo & Toivonen 2009, 212)

Erityisesti julkinen hallinta (Network governance) korostaa yhteistyötä ja verkostoja monimutkaisissa organisaatioissa. Kansalaiset nähdään julkisten palvelujen yhteistuottajina ja asiakkaina. Ongemallista on ero asiakkaiden ja kansalaisten oikeuksien ja velvollisuuksien välillä. Kansalaisilla on vastuu yhteiskuntaa kohtaan, mutta asiakkaalla ei ole palvelun tarjoajaa kohtaan muita velvollisuuksia kuin maksaa palvelusta. Koch ja Hauknes tuovat esiin huolen siitä, että ajatus sotii vastaan kollektiivisen kiinnostuksen ja yhteiskuntavastuun ideaa. Solidaarisuus ja yhteisöllisyys saattavat siis kärsiä, jos ihmiset kokevat itsensä ensisijaisesti asiakkaina. (Sundbo & Toivonen 2009, 217) Julkisista palveluista voi näin tulla kaupallisia hyödykkeitä jokaiselle kansalaiselle kuuluvien palvelujen sijaan.

Käyttäjät eroavat toisistaan monin tavoin julkisella ja yksityisellä sektorilla. Eroja on muun muassa siinä maksaako asiakas palvelusta suoraan ja saako hän tukia sen käyttöön. Yksilöillä voi olla useita rooleja liittyen jonkin julkisen palvelun tuottamiseen. Eri käyttäjät voivat hyötyä palvelusta eri tavoin ja tämä lisää moninkertaisia ääniä. Maksava asiakas voi olla samaan aikaan esimerkiksi veronmaksaja ja kansalainen sekä osallistua palvelun kehittämiseen. Samaan aikaan toinen käyttäjä voi nauttia palvelusta osallistumatta prosessiin suoranaisesti. (Sundbo & Toivonen 2009, 236-237)

Sundbo ja Toivonen suosittavat analyysinsä pohjalta, että julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen ja innovointiin osallistetaan erilaisia asiakkaita ja että palvelukonseptin suunnittelussa pyritään tyydyttämään erilaiset tarpeet. Työntekijöillä ja keski johdolla on myös merkittävä rooli käyttäjätietoa ja -tarpeita selvitetessä. (Sundbo & Toivonen 2009, 246 & 270)

Yhteiskehittämiseen kansalaisten kanssa liittyy myös haasteensa. Tarvittava yhteistyö on haavoittuvaa ja kaikki toimijat eivät tunne oloaan turvalliseksi. Jos henkilökohtainen oppiminen ja hyvinvointi on uhattuna, ryhmän tai organisaation oppiminen ei myöskään pääse kukoistamaan. Robertsonin ja Cooperin tutkimuksen positiivisen psykologian mukaisesti työntekijöiden tulisi voida kokea osallistuvansa organisaation päätarkoitukseen, jolloin syntyy täysi sitoutuminen työhön. (Sundbo & Toivonen 2009, 273-274) Eri toimijat eivät välttämättä kommunikoi keskenään, mikä osaltaan vaikeuttaa palvelun kehittäjän työtä. (Sundbo & Toivonen 2009, 237) Myöskään käyttäjien kutsumisesta yhteisinnovointiin ei välttämättä kommunikoida riittävästi keski johdon ja työntekijöiden tasolla. Työntekijät ja käyttäjät eivät tällöin välttämättä koe osallistumisensa merkitystä ja voivat kokea olevansa mukana pakotettuina, mikä johtaa turhautumiseen. (Sundbo & Toivonen 2009, 273-274)

3.2 Avoin innovaatio ja innovaatioalustat

Yhteistyö toimijoiden välillä vaatii yhteistyömekanismin ja systemaattisen tavan käydä vuoropuhelua. Tässä olennaisena työkaluna toimii avoin innovaatioalusta.

Ideoiden kehittämistä koskevat lähteet voivat olla suljettuja tai avoimia. Suljettu lähestymistapa tarkoittaa luottamista organisaation sisäisiin voimavaroihin eli omaan kehittämistomiintaan ja omien työntekijöiden innovatiivisuuteen. Chesbroughin (2003) mukaan avoin toimintamalli kehittämistoiminnassa edellyttää, että organisaatio on avoin ulkoisille vaikutteille ja impulssit kehittämiseen tulevat tällöin ulkoapäin. Verkostoituminen ulkoisiin toimijoihin on välttämätöntä, koska näkökulman mukaan kaikki hyvät ideat ja toimijat eivät kuulu omaan organisaatioon. Toimintaa voidaan avata ulkoisesti esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä vahvistamalla. (Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi & Harisalo 2012, 21.)

Chesbroughin (2005) mukaan avoimessa innovaatiossa etsitään aktiivisesti ideoita liiketoimintamallin parantamiseen yrityksen sisä- ja ulkopuolelta. Avoin innovaatio ei rajoita luovaa tuotantoa yrityksessä olemassa olevaan liiketoimintamalliin, vaan tuo mahdollisuuden astua markkinoille vaihtelevia kanavia pitkin. (Chesbrough 2005, 11; Parveen ym. 2015, 1.) Näkökulmaa on myöhemmin täydennetty ja Chesbrough ja Bogers (2014) määrittelevät avoimen innovaation yleiseksi innovaatioprosessiksi, joka pohjautuu tarkoituksenmukaisesti johdettuun tiedonvirtaan läpi organisaatorajojen. Siinä käytetään rahallisia ja ei-rahallisia mekanismeja linjassa organisaation liiketoimintamallien kanssa. (Parveen ym. 2015, 2.) Tässä opinnäytetyössä

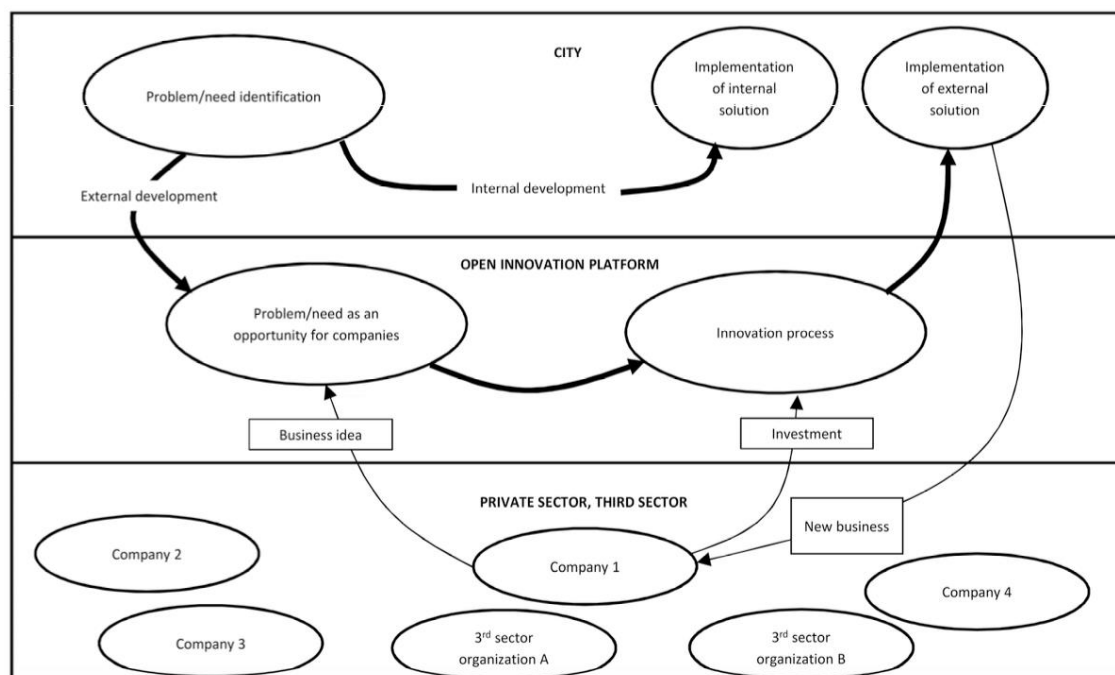
avoimella innovaatioalustalla tarkoitetaan yhteiskehittämisalustaa, jossa kuka tahansa voi osallistua kehittämistyöhön tuoden mukanaan oman osaamisensa ja näkemyksensä.

Quadruple helix -innovaatiomalli on innovaatioyhteistyön malli tai ympäristö, jossa julkinen sektori, yritykset ja kolmas sektori, tutkimus- ja koulutuslaitokset sekä käyttäjät/asukkaat tekevät yhteistyötä innovaatioiden synnyttämiseksi. Malli on kuvattu kuviossa 2. Kehitettävät innovaatiot voivat olla mitä tahansa kumppaneita hyödyttäviä, kuten teknologisia, sosiaalisia, tuotteita, palveluja, kaupallisia ja ei kaupallisia innovaatioita. Parveenin ym (2015) tutkimus osoittaa myös organisaatiokulttuurin olennaisen merkityksen innovaatioyhteistyöhön sitoutumisessa. (Parveen ym. 2015, 3 & 6)



Kuvio 2: Quadruple Helix -innovaatiomalli Parveenia ym. (2015) mukailten

Kuviossa 3 on nähtävissä Ojasalon (2015b) muotoilema viitekehys avoimelle innovaatioalustalle. Mallissa on kolme aluetta, jotka ovat kaupunki, yksityinen/kolmas sektori ja niiden välissä oleva avoin innovaatioalusta. Innovaatioprosessiin voi tämän lisäksi osallistua kansalaisia ja palvelujen käyttäjiä. Kuvatussa viitekehyksessä kaupunki on prosessin alulle panija ja tuo tarpeensa ja haasteensa yritysten sekä kolmannen sektorin toimijoiden ratkaistavaksi. Vaihtoehtoisesti kaupunki voi päätyä ratkaisemaan haasteet itse sisäisen kehitysyksikkönsä toimesta. Jos päädytään ulkopuolisten toimijoiden käyttöön, haasteet tuodaan innovaatioalustalle. Yritykset ja kolmannen sektorin toimijat voivat myös tehdä yhteistyötä innovaatiota kehittäessään. Myöhemmässä vaiheessa yritykset ja kolmannen sektorin toimijat voivat aloittaa projekteja itse ratkaistakseen kaupungin haasteita. Näin voi syntyä ekosysteemi ratkaisujen ja innovaatioiden kehittämiseksi. (Ojasalo 2015b, 5.)



Kuvio 3: Viitekehys avoimelle innovaatioalustalle älykkäässä kaupungissa. (Ojasalo 2015b)

Käynnissä on tällä hetkellä muutamia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten innovaatioyhteistyöhön tähtääviä hankkeita tai projekteja. Näistä tämän työn kannalta merkittävimpiä innovaatioalustoja esitellään seuraavassa kappaleessa.

3.3 Toteutettuja innovaatioalustoja

Julkisella sektorilla on nykyisin jonkin verran innovaatiotoimintaa ja -yhteistyötä eri sektorien kanssa. Esimerkiksi Urban Mill on avoin yhteiskehittämisalusta ja työtila Espoon Ortaniemessä. Tiloissa järjestetään erilaisia tapahtumia, joissa törmäytetään eri toimijoita. Mukana toiminnassa on opiskelijoita, Espoon kaupungin edustajia, yritysten edustajia, asukkaita sekä muita kaupunkikehittäisistä kiinnostuneita tahoja. Urban Mill tarjoaa tilojaan käyttöön, tuo yhteen kotimaiset ja kansainväliset kaupunkikehittämisen parissa toimivat tahot verkostoineen sekä ratkoo urbaaneja haasteita. (Urban Mill 2016)

Suomen kuuden suurimman kaupungin, Helsinki, Espoo, Tampere, Vantaa, Oulu ja Turku, yhteinen 6Aika-strategia on hyvä esimerkki kaupunkien ja niiden ulkopuolisten toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Tavoitteena on kehittää avoimempia ja älykkäämpiä palveluita ja synnyttää sitä kautta Suomeen uutta osaamista, liiketoimintaa ja työpaikkoja. 6Aika-strategiassa on kolme painopistealuetta: avoimet innovaatioalustat, avoin data ja rajapinnat sekä avoin osallisuus ja asiakkuus. 6Aika-Strategia linkittyy vahvasti myös tässä työssä käsiteltävään hankkeeseen ja toteutuksessa on mukana samoja kaupunkeja. 6Aika kytkeytyy myös edellä esitellyyn Urban Milliin, jonka tiloissa kehittämispajoja osittain pidetään. (6Aika 2016)

Luova ja osallistava Suomi - Kreativa delaktiga Finland on Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoima hanke, jonka osatoteuttajina ovat Helsingin, Oulun ja Seinäjoen kaupungit. Kyseessä on verkosto, joka edistää ja kehittää ESR-rahoitteista toimintaa luovan osaamisen ja osallistavan osaamisen alalla. Keskeisinä kumppaneina toimii laaja joukko luovan ja osallistavan osaamisen alan toimijoita niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorilla; ELY-keskukset, Opetus- ja kulttuuriministeriö, toimialan muut rahoittajat, alan oppilaitokset ja yliopistot sekä kunta- ja aluetoiminnan kehittäjät. Myös Luova ja osallistava Suomi -hanke kehittää toimintamalleja julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin verkostojen yhteistyöhön. (Luova ja osallistava Suomi 2017)

Helsingillä, Espoolla ja Vantaalla on käynnissä laaja Smart&Clean -yhteistyöhanke Sitran kanssa. Tavoite on rakentaa pääkaupunkiseudusta referenssialue alykkäille ja ekologisesti kestäville ratkaisuille. Aktiivisella yhteistyöllä kaupunkien, yritysten, yliopistojen ja valtion välillä pyritään käynnistämään merkittäviä hankkeita, jotka luovat samalla uutta liiketoimintaa ja lisää työpaikkoja. Yhteistyö tukee valtioneuvoston Cleantech-startegiassa määrittämää tavoitetta luoda Suomesta cleantechin supervalta vuoteen 2020 mennessä ja synnyttää kymmeniä tuhansia uusia työpaikkoja. (Sitra 2017)

Käynnissä olevat hankkeet osoittavat aiheen ajankohtaisuuden ja innovaatioyhteistyön voidaan uskoa lisääntyvän tulevaisuudessa. Yhteistyöhön liittyy kuitenkin vielä haasteita, joiden ratkominen ja toimintamallien muuttaminen voi olla tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeää.

4 Muutosjohtaminen

Muutokseen liittyvien prosessien ja mallien tuntemisesta on apua johdettaessa muutosta. Kirjallisuudesta on löydettävissä useita malleja siitä, kuinka organisaation muutos tulisi toteuttaa ja minkälaisia ongelmia muutostilanteisiin tyypillisesti liittyy.

4.1 Muutosprosessin vaiheet

Aarnikoivun (2008) mukaan muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Työterveyslaitosta (2010) mukaillen muutoksen vaiheet voidaan jakaa myös muutosta edeltävään vaiheeseen, uhan kokemisen vaiheeseen, vastustuksen vaiheeseen ja lopulta hyväksymisen vaiheeseen. (Ponteva 2010, 25.) Muutosta edeltää usein vaihe, jossa yksilön levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät ja huhut lähtevät liikkeelle. Tämä ristiriita sysää liikkeelle muutoksen, joka saattaa lamaannuttaa. Avoin keskustelu on tällöin tärkeää ja esimiehen on saatava huhut hallintaan. Hänen on voitava ker-

toa totta ja oikea-aikaista tietoa työntekijöille. (Ponteva 2010, 23-25.). Tämä ei aina ole täysin mahdollista ja järkevää, jos muutokseen liittyy vielä paljon epävarmuutta. Tärkeää on kuitenkin viestiä usein ja niin mittavasti kuin mahdollista.

Uhan kokemisen vaiheessa johdolta kaivataan tiedotuksen lisäksi tukea. Uhan kokemuksen väistyessä alkaa vastustuksen vaihe, jossa aikaa pitää antaa tunteiden käsittelylle. Tällöin jatkuvan muutosviestinnän merkitys korostuu. Vanhaa kaivataan ja uutta sekä uudistajia saateen jopa vihata. Muutos merkitsee aina luopumista vanhasta ja sille on annettava riittävästi tilaa ja aikaa, jotta sitoutuminen uuteen on mahdollista. (Ponteva 2010, 24-25.) Kokemukseen vaikuttaa myös yksilön kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista sekä asioiden hallittavuudesta. Yksilön saama tuki voi lisätä merkittävästi hallinnan tunnetta ja auttaa käsittelemään muutosta ja sen nostattamia tunteita. (Goodman ym. 2006, 98.)

Lopuksi tullaan hyväksymisvaiheeseen, jossa ammattiroolit alkavat jäsentyä. Kun ihminen lopulta hyväksyy todellisuuden, hänellä on edellytykset uuden omaksumiselle. Tällöin tarvitaan erityisesti koulutusta ja tukea. Jos esimies ei pysty käsittelemään omaa luopumistaan vanhasta ja kiinnittymään uuteen, hänen on myöskin mahdotonta olla avuksi muille. (Ponteva 2010, 24-25 & 29.)

4.2 Kotterin kahdeksan askelta muutokseen

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnoista on John P. Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malli, joka koostuu seuraavista portaista:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Muutosviestintä
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Ensimmäinen askel on muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen luodun kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun kautta. Ihmiset eivät muutu, jolleivät he koe tarvetta siihen ja näe, että nykytilan mukaisesti ei voida jatkaa. Vasta tämän oivalluksen jälkeen muutosprosessi voi lähteä todenteolla liikkeelle. Ihmiset ovat taipuvaisempia muutoksiin pakottavien kokemusten kuin analyysin ja tiedon perusteella, sillä tunteet jyräävät usein ajattelun. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. (Kotter 1996, 31; Appelbaum, Habashy, Malo

& Shafiq 2012, 4; Kotter & Rathgeber 2008, 133.) Kotter suosittaa myös ulkopuolisen konsultin käyttöä viestin läpisaamiseksi. Useat tutkimukset tukevat tätä väitettä. Mm. Gistin tutkimuksen (1989) mukaan useammasta kuin yhdestä, etenkin organisaation ulkopuolisesta, lähteestä tuleva viesti on uskottavampi. (Appelbaum ym. 2012, 4.)

Toinen askel on muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen. Yksittäinen ihminen ei riitä viemään muutosprosessia läpi organisaatiossa tai työyhteisössä, vaan se vaatii sitoutunutta projektitiimiä, joka hallitusti toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Ryhmä pitäisi koostaa henkilöistä, jolla on valtaa, asiantuntijuutta, arvostusta ja johtamiskykyä. Muutosjohtamisessa on 80%:sti kyse leadershipistä ja 20%:sti managementista ja ryhmään kannattaakin valita sekä ihmisten, että asioiden johtajia. Sidorkon (2008) analyysi paljastaa lisäksi tarpeen perustaa useita ohjausryhmiä käsittelemään muutosprosessia eri näkökulmista. (Kotter 1996, 45; Appelbaum 2012 ym., 5-6.) Motivoitunut ryhmä yrityksen eri osa-alueilta pystyy lähestymään muutosta monipuolisesti eri näkökulmista. Kotter on myöhemmin täydentänyt teoriaansa sillä, että kyky käsitellä muutosta on tärkeä taito yrityksen jokaiselle työntekijälle, ei vain johdolle. Onnistuneimmissa muutoksissa melkein jokaisella on ratkaiseva rooli yrityksen sopeuttamisessa muutoksiin. Kotterin tutkimustapauksissa kuitenkin enemmistö yritysten henkilökunnasta ei tiennyt mitä tehdä ja koki ettei ylin johto tarvinnut heidän apuaan. Tämä johti huonompiin päätöksiin, hitaampaan edistymiseen ja turhaumaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 133.)

Kolmas askel on laatia selkeä visio ja strategia, joka on kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen. Ihmisille pitää kertoa, mihin muutoksella pyritään ja kuinka sinne päästään. Visiolla on muutosprosessissa kolme tärkeää päämäärää: se selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä toimimaan oikeansuuntaisesti ja auttaa koordinoimaan toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Myös tavoitteeseen vievät askeleet tulee konkretisoida. (Kotter 1996, 60; valtiokonttori.fi; Appelbaum ym. 2012, 7.) Pontevan (2010) mukaan erilaisissa muutostilanteissa olisi olennaista pysähtyä muutoksen äärelle. Asioiden miettimiseen ja suunnitteluun kannattaa varata aikaa. Myöhemmin ei tarvitse enää samalla tavalla pohtia asioita alusta uudelleen, vaan uusia asioita voi helpommin rakentaa kerran kunnolla pohditun päälle. Myös kerran hyvin laaditun muutossuunnitelman päivittäminen onnistuu paremmin, jos pohjatyö on tehty hyvin. (Ponteva 2010, 62.) Ihmisten osallistaminen työhön mahdollisimman aikaisessa vaiheessa voi lisätä sitoutumista tavoitteeseen.

Neljäs askel koskee muutosviestintää. Muutosprosessin aikana viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. Henkilöstölle on viestittävä muutoksesta kaikin tavoin jokaisessa mahdollisessa välissä. Samaa viestiä siitä - mitä, miksi ja kuinka ollaan muuttamassa - on usein jakettava toistaa kerta toisensa jälkeen. Faktoja on tärkeä viestiä

selkeästi ja täsmällisesti, koska muutoksen keskellä huhut alkavat levitä helposti. (Kotter 1996, 73 & 80; Valtiokonttori; Appelbaum ym. 2012, 7.) Kotterin mukaan kaksisuuntainen viestintä on tehokkaampaa kuin yksisuuntainen. Tätä tukevat myös Jablinin (1979, 1982) tutkimukset, jotka osoittivat, että kasvoikkain kohtaaminen on media, jolla on suurin vaikutavuus. (Appelbaum ym. 2012, 9.) On siis hyvä antaa mahdollisuuksia esittää kysymyksiä suoraan johdolle, jotta voidaan välttää spekulointia. Johdonmukaisella ja jatkuvalla muutosviestinnällä myös muutosvastarinta on käännettävissä tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi.

Kotterin viidentenä askeleena tulee henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan. Tarkoituksena on poistaa muutosvision tiellä olevia esteitä. Useimiten on puututtava rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esimiehiin. Ihmiset tulee osallistaa muutokseen, sillä vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia sekä mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen. Esimiehen tulee selkeästi antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja vähentää näin myös muutosvastarintaa. (Kotter 1996, 88; Valtiokonttori 2016; Appelbaum ym. 2012, 7.) Myös Kappelmanin (1993) mukaan usein pienenkin vaikutusmahdollisuuden tarjoamisella voi olla merkittävät vaikutukset henkilöstön asenteisiin, sillä se voi tarjota muutosprosessiin liittyvää hallinnan tunnetta. (Appelbaum ym. 2012, 10.) Elämänhallinnan arvioinnin osatekijöitä ovat Antonovskyn (1987) teorian (Sense of Coherence) mukaan ymmärrettävyys, hallittavuus ja tarkoituksellisuus (Feldt ym. 2005, 104). Osallistamalla ja tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia voidaan tukea myös ihmisen luontaista elämänhallinnan tarvetta. Tämä tarve on tärkeää huomioida muutoksen kaikissa vaiheissa.

Siirtymäteorian mukaan muutoksesta johtuva siirtymä voi käynnistyä sisäisesti tai ulkoisen ympäristön vaikutuksesta. Siirtymän ollessa pakotettu ja ulkoista syntyperää oleva, voi sopeutuminen kestää kauan. (Goodman, Schlossberg, Andersson. 2006, 154.) Tästä syystä ulkoahjatut ja -käskytetyt muutosprosessit eivät onnistu. Muutoksen syyt voivat tulla ulkoa, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse. (Valtiokonttori 2016)

Muutosprosessin kuudes askel on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Vaikka muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, on kriittisen tärkeää asettaa realistisia ja konkreettisia välitavoitteita ja osoittaa näin henkilöstölle että muutosprosessi etenee. Välitavoitteisiin pääsyä on tärkeä huomioida tai jopa juhlistaa. Tämä kaikki luo uskoa siihen, että lopputulokseen pääsy on mahdollista. Ford ym. (2008) osoitti tutkimuksessaan, että johdon on kriittisen tärkeää löytää todisteita sille, että muutos on aikaansaanut haluttuja tuloksia. (Kotter 1996, 103 & 106; Valtiokonttori; Appelbaum ym. 2012, 11.)

Seitsemäntenä vaiheena tulee muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa. Vaikka muutosprosessin on viety onnistuneesti päätökseen, ihmisillä on taipumus palata ja

kaivata menneeseen. Joskus saatetaan myös valua vaivihkaa takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Esimiehen kannattaakin pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä ja kehittää ihmisistä muutosagentteja. Ylin johto keskittyy pitämään päämäärän selkeänä ja hierarkian alemmat tasot hoitavat projektikohtaista ihmisten ja asioiden johtamista. Olennaista on, että ilman riittävää ihmisten johtamista muutokset tyrehtyvät. (Kotter 1996, 124-126; Appelbaum ym. 2012, 4.)

Viimeisenä askeleena Kotterin mallissa tulee uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä vielä yhteisesti käsitellä prosessia ja muuttunutta tilaa. Näin muutos saadaan nivottua osaksi organisaation kulttuuria, yhteisön historiaa ja identiteettiä. Kulttuuri muuttuu vasta, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla ja ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparanusten välisen yhteyden. Tästä syystä kulttuurin muutos tapahtuu isoilta osin vasta viimeisessä vaiheessa. Tämä vaihe on erityisen tärkeä pitkän aikavälin menestykselle. Muuten saatetaan helposti liukua tekemään asioita vanhalla totutulla tavalla. (Kotter 1996, 136-138; Valtiokonttori 2016; Appelbaum ym. 2012, 12.)

Kotter viittaa kahteen tekijään, jotka ovat kriittisiä muutoksen vakiinnuttamisessa yrityskulttuuriin. Toinen on sen osoittaminen, kuinka uudet lähestymistavat, käytös ja asenteet ovat auttaneet parantamaan toimintakykyä. Toinen on sen varmistaminen, että johdon seuraava sukupolvi ilmentää uutta lähestymistapaa. Buchanan ym. (2005) esittää, että vakiinnuttamisprosessiin kuuluu myös toimivallan ja sitoutumisen luominen, palkkio-odotusten täyttäminen, uusien ideoiden leviäminen ja hallintaprosessi. (Appelbaum ym. 2012, 13.)

Kotterin kahdeksan askeleen malli on kattava kuvaus muutoksen etenemisestä, mutta kaipaa rinnalleen myös muita muutoksen johtamisen malleja.

4.3 Lewinin muutosteoreettinen malli

Eräs tunnetuimmista muutosmalleista on Kurt Lewinin (1947) esittämä. Lewinin näkemyksen mukaan ryhmä vaikuttaa ensisijaisesti yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin. Lewin kuvasi yksilön käyttäytymisen muutoksen sisältävän kolme askelta, jotka ovat sulattaminen, uusien normien luominen ja uudelleenjäädäyttyminen (unfreezing, moving, refreezing). Näistä ensimmäinen tarkoittaa aiempien ryhmänormien merkityksen vähentämistä ja organisaatiossa vallitsevan tasapainon järkyttämistä niin, että ollaan valmiit muutokseen. Toinen tarkoittaa muutoksen esittelyä ja markkinointia. Kolmas puolestaan aikaansaadun muutoksen integrointia osaksi kulttuuria ja käytöstä. Tällöin tapahtuu kiteytymisprosessi, jossa uudet normit vakiintuvat lujiksi. (Haveri & Majonen 2002, 134; Stenvall & Virtanen 2010, 209.)

Lewinin tutkimuksissa kaikissa näissä vaiheissa yksilön osallistuminen ryhmäpäätöksentekoon tuotti muutoksen todennäköisemmin kuin vetoaminen vain yksilöön. Uudet normit myös omakuttiin nopeammin, jos ne nähtiin ryhmäpäätöksen tuloksena syntyneiksi eikä ulkopuolelta annetuiksi. (Tampereen Yliopisto 2016.) Tähän viittaa myös aiemmin mainittu siirtymäteoria. Muutos ei kuitenkaan välttämättä lähde ryhmässä itsestään liikkeelle tai kulje toivottuun suuntaan. Ryhmäpaineen voimaa yksilöjen muuttamiseen voidaan käyttää, jos onnistutaan synnyttämään eräänlainen ryhmäilmiö. Tällöin on löydettävä kaikki mahdolliset vaikuttamisen, neuvottelun, suostuttelun tai manipulaation taidot ja keinot, joilla ryhmä kootaan ja ohjataan halutun suuntaiseen muutosprosessiin. (Tampereen Yliopisto 2016)

4.4 Muutosjohtaminen julkisella sektorilla

Julkinen sektori on jatkuvan muutoksen keskellä. Julkisten organisaatioiden tulee jatkuvasti mukautua muuttuvaan ympäristöön tai tehdä muutoksia uusien asetusten ja linjausten mukaan (Bloch & Bugge. 2013, 8.) Muutosjohtamista käsittelevissä kirjoissa kerrotaan vähän siitä, mitä julkisten organisaatioiden muutoksissa tapahtuu organisaatioelämän kannalta, miltä muutokset näyttävät, miten muutokset koetaan ja millaisia vuorovaikutuksellisia prosesseja niissä ilmenee. Virtasen ja Stenvallin mukaan kirjallisuudessa kerrotaan usein millaisten vaiheiden kautta muutokset etenevät, mutta organisaatioelämä taipuu todellisuudessa huonosti tällaiseen mekaaniseen muutosajatteluun. Muutosten läpiviemiseen vaikuttavat tekijät, kuten organisaation viestintä- ja laajemmin ymmärrettynä vuorovaikutuskulttuuri. (Stenvall & Virtanen 2014, 25-26.)

Haverin ja Majoisen (2000) Kuntaliitolle tekemässä tutkimuksessa selvitettiin kuntien yhdistymistä muutosprosessien ja johtajuuden näkökulmasta. Kuntaliitoksen valmisteluvaiheessa keskeiseksi ongelmia aiheuttavaksi tekijäksi voi nousta epävarmuus. Huolta voivat aiheuttaa muutoksen vaikutukset omaan työhön, asemaan, palkkaan ja työyhteisöön. (Haveri & Majoinen 2000, 8.) Innovaatioyhteistyötä eri sektorien välillä voidaan verrata joltain osin kuntaliitokseen. Muutos voi aiheuttaa vastaavantyyppisiä pelkoja ja huolta henkilökunnassa, kuten tässä työssä myöhemmin ilmenee.

Haverin ja Majoisen tutkimuksessa ilmeni myös, että muutoksen alkuvaiheessa, aloitteen tekemisessä ja poliittisen tuen saavuttamisessa luottamushenkilöiden rooli korostuu. Muutostarpeen esille tuomisessa tarvitaan luottamushenkilöiltä näkyvän roolin ottamista. Muutoksen toteuttamisvaiheessa puolestaan korostuu johtavien toimihenkilöiden merkitys. (Haveri & Majoinen 2000, 8.) Virtasen ja Stenvallin mukaan julkisten organisaatioiden muutosprosesseja tulisi käsitellä moniulotteisemmin, jotta tarkastelussa päästään lähemmäksi organisaatioelämän arkea ja rutiineja. Tarkastelussa ei riitä enää se, että korostetaan ylimmän ja keskijohdon roo-

lia muutosprosessissa tai korostetaan organisaatiomuutoksen lineaarista luonnetta. Muutosprosesseissa pitää päästä katsomaan niitä tapoja, tottumuksia ja vuorovaikutussuhteita, joita organisaatioon kuuluvilla ihmisillä on. Näin päästään pohtimaan organisaatiokulttuurin merkitystä organisaation toiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2014, 26) Organisaatiokulttuurin merkitykseen viitattiin aiemmin myös avoimiin innovaatioihin liittyvän Quadruple helix- mallin yhteydessä.

Muutuskapasiteetista puhuttaessa kyse on julkisen politiikan rakennetekijöiden toimivuudesta ja kyvystä toteuttaa annetut tavoitteet. Rakennetekijöillä tarkoitetaan hallinnon rakennetta, sääntöjä, sääntelyä, henkilöstöä, prosesseja ja taloutta. Muutuskapasiteetilla voidaan viitata tekijöihin, kuten organisaatiossa oleva osaaminen, resurssien käyttäminen ja uudistuksien läpiviemiseen tarvittavan ajan huomioiminen. Muutuskapasiteetin kannalta mielenkiintoista on myös se, millaisia persoonallisuuksia organisaatioissa toimii. (Stenvall & Virtanen 2014, 26-27)

Niin sanotussa positiivisessa organisaatioteoriassa toimintaa uudistetaan myönteisellä ajattelulla korostaen motivaatiota ja vahvuuksia. Virtasen ja Stenvallin mukaan julkishallintoa ja älykkäitä julkisia organisaatioita ei voi uudistaa pelkästään rakenteisiin ja virheiden etsimiseen keskittymällä. Uudistuminen edellyttää vuorovaikutuksen rajapintojen sekä vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä. Tätä tulisi tehdä uudentyyppisellä, ennakkolullottomalla ja positiivisella tavalla. (Stenvall & Virtanen 2014, 31) Myös Robertsonin ja Cooperin tutkiman positiivisen psykologian mukaisesti työntekijöiden tulisi voida kokea osallistuvansa organisaation päätarkoitukseen, jolloin syntyy täysi sitoutuminen työhön. (Sundbo & Toivonen 2009, 273-274)

4.5 Keinoja muutosvastarinnan vähentämiseen

Aarnikoivun (2008) mukaan muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarinta, jonka käsittely on erittäin kriittinen asia muutoksen onnistumisessa. Muutosvastarinnan ilmenemis muodot ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Irtisanoutuminen muutoksesta ilmenee sitoutumattomuutena, samaistumattomuus mm. menneiden muistelemisena, epävarmuus suunnasta hämmästelynä ja pettymys suuttumuksena ja kielteisyytenä. (Ponteva 2010, 25-26.) Muutosvastarintaa voidaan ehkäistä ja vähentää ymmärtämällä muutosprosessiin tyypillisesti kuuluvia vaiheita ja muutoksen aiheuttamia reaktioita yksilöissä.

Muutoksen keskellä ihmisillä on taipumus keskittyä enemmän menetyksen aiheuttamaan tuskkaan, kuin etuihin, joita muutoksella saavutetaan. Tästä syystä uudet toimintatavat on syytä esittää vanhaa kunnioittavalla tavalla. Johdon on tiedostettava millainen merkitys vanhoilla

toimintatavoilla on ollut henkilöstölle. On myös hyvä yrittää löytää yhtäläisyyksiä vanhan ja uuden välillä, jotta ihmiset voivat kokea, ettei kaikki ympärillä muutu. (Karten 2009, 147.)

Esimies voi joutua tukalaan tilanteeseen ja muutos epäonnistua, jos organisaatiossa yritetään samaan aikaan muuttaa liikaa asioita. Jos johto oivaltaa, että samaan aikaan ei kannata muuttaa kaikkea, muutoksen onnistumisen edellytykset ovat hyvät. Kun muutoksessa keskitytään olennaiseen ja asioiden positiivisiin puoliin, ihmiset voi helpommin saada muutokseen mukaan, ja he ovat myös valmiimpia muuttumaan. Kerran muutettujen asioiden uudelleen muuttaminenkaan ei tunnu silloin niin vaikealta. (Ponteva 2010, 28.)

Muutoksessa on kyse myös hallinnantunteesta ja sen menettämisestä. Elämänhallintaa voi kuvata elämänstrategiana, jonka avulla yksilö pyrkii selviytymään erilaisissa elämäntilanteissa. Se voidaan nähdä koettuna sitkeytenä, oman elämän kontrollina tai elämänhallinnan tunteena. Elämänhallintaan liittyy vahvasti myös kontrollin tunne ja ihmisen kokemus elämän enustettavuudesta. (Feldt, Mäkikangas & Piitulainen 2005, 105.) Ihmiset voivat kokea muutoksen keskellä pelkoja, hallinnantunteen menetystä ja vaikeuksia saavuttaa heille asetettuja tavoitteita. He voivat tarvita esimieheltä tällöin tukea ja vilpittömästi tarjottu rohkaisu voi auttaa ihmisiä läpi muutoksen. (Karten 2009, 153.)

Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa onkin ihmisten kohtaaminen. Vapaamuotoiset lyhyetkin tapaamiset työntekijöiden kanssa voivat olla avain koko organisaation kehittymiseen. (Ponteva 2010, 27.) Arjessa voidaan havaita muutettuja asioita, jotka eivät toimikaan. Paperilla ne näyttivät hyviltä, mutta käytännössä ne eivät syystä tai toisesta olekaan järkeviä. Nämä toimimattomuudet on kuitenkin mahdollista löytää vain, jos tapaa ihmisiä ja juttelee heidän kanssaan. (Ponteva 2010, 62.) Kuuntelun ja keskustelun merkitystä muutosjohtamisessa ei saa aliarvioida. Yleensä ihmiset haluavat tietää, että johto arvostaa sitä, mitä he läpikäyvät. Tästä syystä esimiehen on tärkeä olla keskustellessa täysipainoisesti läsnä, keskittyä ihmiseen ja pysyä aiheessa. (Karten 2009, 151.)

Esimies voi ehkäistä muutoksen aiheuttamia pelkoja ja hallinnantunteen menetystä kohtamalla henkilöstöä arjessa, kuuntelemalla läsnäolevasti ja keskittymällä muutoksen positiivisiin puoliin. On myös löydettävä rohkeutta muuttaa suuntaa, mikäli havaitaan, ettei muutoksella saavuteta haluttuja asioita.

4.6 Syitä muutosten epäonnistumiselle

Muutoshankkeet voivat auttaa organisaatiota sopeutumaan olojen muuttumiseen ja parantaa esimerkiksi kilpailuasetelmaa. Usein muutokset aiheuttavat myös pettymyksiä ja henkilöstön

turhautumista sekä pelkoja. (Kotter 1996, 3-4.) Kotter (1996, 4) on eritellyt kahdeksan yleisintä virhettä, joiden takia organisaation uudistamisessa epäonnistutaan. Suurimpana muutos-hankkeissa tehtynä virheenä Kotter mainitsee syöksymisen eteenpäin ennen kuin johtajat ja koko henkilöstö on saatu tajuamaan välttämättömyys muutokselle. Uudistamisen tavoitteet jäävät saavuttamatta, jos organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Organisaation johtajan on oltava aktiivisesti muutosten takana tai muutokset käyvät mahdottomiksi. Olennaista on kuitenkin riittävän vahva ohjaava tiimi, joka on yhdessä sitoutunut parantamaan suoritusta. Vahvan tiimin puuttuminen ajaa hankkeen ennen pitkää vastavoimien puristukseen, eikä rakenteen muutoksella saada aikaan toimintamallien muutosta. (Kotter 1996, 5-6.)

Kotter mainitsee menestyksekkään muutoksen tärkeäksi tekijäksi myös järkevän vision. Sen avulla voidaan ohjata joukkojen toimintaa ja kannustaa ihmisiä toimimaan. Jos päätöksenteon tukena ei ole visiota, voi se ajaa keskustelut loputtomiin väittelyihin ja merkityksettömien valintojen puimiseen. Muutoshalukkuutta voidaan tukea ilmaisemalla selkeästi ja vakuuttavasti, mihin muutoksella pyritään. Uskottava viestintä, mukaan lukien sanat ja teot, on olennaista. (Kotter 1996, 7-8.)

Yksi olennainen muutosten epäonnistumisen syy voi olla se, ettei uuden vision tiellä olevia esteitä poisteta. Esteenä voi olla esimerkiksi organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmä tai esimiesten tekemät muutokseen nähden ristiriitaiset vaatimukset. Joskus esteet voivat olla vain ihmisten päässä, eikä mitään todellisia esteitä ole olemassa. Mikäli johtajat välttelevät esteisiin puuttumista, henkilöstöltä viedään toimintamahdollisuudet ja muutoksen onnistuminen vaarantuu. (Kotter 1996, 9.)

Lyhyen aikavälin tavoitteet ja onnistumiset ovat tärkeitä aikaa vievissä muutos-hankkeissa. Jos onnistumisia ei tule suhteellisen lyhyessä ajassa, voi moni siirtyä muutoksen vastustajien joukkoon. Toisaalta vuosia kestäneen työn jälkeen voi olla kiusaus julistaa hanke loppuneeksi. Voiton julistaminen liian varhain voi olla kuitenkin haitallista, sillä uudistukset ovat alttiita taantumiselle ennen kuin muutokset ovat juurtuneet yrityskulttuuriin. Tämä voi pysäyttää muutoksen ja antaa perinteiden vallata alaa. Muutoksen pysyvyyden kannalta onkin olennaista antaa uusien toimintamallien juurtua yhteisiin arvoihin. Tärkeää on osoittaa kuinka ne ovat auttaneet parantamaan suoritusta. Lisäksi muutosten juurruttamiseen on käytettävä riittävästi aikaa ja varmistettava, että seuraava esimiessukupolvi sisäistää uudet toimintatavat. (Kotter 1996, 10-12.)

4.7 Yhteenvedo muutosjohtamisesta

Edellä esitetyt teoriat ja mallit muutoksen etenemisestä tuovat esiin paljolti samoja teemoja.

Muutokselle pitää ensin luoda pohja eli ihmiset tulee saada vakuuttuneiksi muutoksentarpeesta. Henkilöstöä tulee osallistaa jo suunnitteluvaiheessa ja tarjota vaikutusmahdollisuuksia. Näin voidaan lisätä myös hallinnantunnetta ja samalla poistaa pelkoja. Muutos herättää yleensä vastarintaa, mutta selkeällä, kahdensuuntaisella viestinnällä sitä voidaan vähentää. Riittävän ja oikea-aikaisen viestinnän merkitystä muutoksen läpiviennissä ei voi ylipäättään korostaa liiaksi. Muutoksen käsittelylle ja juurtumiselle tulee antaa aikaa ja positiivisia vaikutuksia pitää muistaa korostaa, jotta uudet toimintatavat saadaan vakiinnutettua yrityskulttuuriin.

5 Tutkimusmenetelmä

Työ on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Työssä käytetään aineistolähtöistä sisältöanalyysia ja teoriaohjauksista sisältöanalyysia. Lisäksi sovelletaan backcasting-menetelmän ideaa, kun aineistosta johdetaan toimintamallia. Menetelmistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Laineen (2001) mukaan laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä on tärkeä täsmentää tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen ja käsitykset kertovat yhteisön perinteisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella. (Vilkkä 2015, 118.) Koska tutkimuksen katsantotasona on kunta, on tällöin tarkoituksenmukaista tarkastella haastateltavien käsityksiä yhteisön tavoista ajatella ja toimia. Hankkeeseen liittyviä eri tahoja haastatteleamalla ja heidän käsityksiään tilanteesta tulkitsemalla voidaan muodostaa kattava kuva nykytilasta ja muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

5.1 Aineiston keruu

Kyseessä olevaa hanketta varten on haastateltu kaupunkien päätöksentekijöitä, smart city-asiantuntijoita sekä kaupunki- ja metropolipolitiikkaa tekeviä henkilöitä metropolialueen kaupungeissa (Helsinki, Espoo, Vantaa, Lahti, Hämeenlinna) sekä menestyneissä kansainvälisissä smart city-kaupungeissa, kuten Barcelona ja Amsterdam. Lisäksi on tehty yhteiskehittämistyöpajoja, joiden osallistujat ovat tulleet laajemman metropolialueen kaupungeista tai edustaneet muita toimijoita.

Tutkimuksen synnyttämiä aineistoja ovat aineistot, jotka ovat olemassa kyseisen tutkimuksen takia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 108). Tätä aineistoa ovat kaikki tutkimusta varten tehdyt 65 haastattelua sekä kehittämistyöpajat. Luonnollisia aineistoja ovat aineistot, jotka ovat olemassa tutkimuksesta riippumatta. (Ronkainen ym. 2014, 108). Tällaista aineistoa ovat tutkimuksen aineistot, jotka kuvaavat esimerkkejä toteutuneesta innovaatioyhteistyöstä.

Ronkaisen ym. (2014, 113) mukaan sekundääriaineistolla tarkoitetaan valmiiksi kerättyä aineistoa, joka on alun perin kerätty jostain toista tutkimusta tai tarkoitusta varten. Tällöin tutkija ei saa välttämättä käyttöönsä juuri sellaista aineistoa, jota tarvitsisi, koska aineistoa ei ole alun perin kerätty kaikista kiinnostuksen kohteina olevista asioista. Tutkimuksessa käytettävää aineistoa on kerätty kyseessä olevaa hanketta varten ja se keskittyy julkiseen päätöksentekoon, julkisiin hankintoihin ja älykkäisiin kaupunkeihin. Aineisto on siis kerätty juuri kyseiseen tarkoitukseen, mutta haastatteluja ei ole tehty suoranaisesti muutosprosessin johtamisen näkökulmasta. Tästä syystä pyrin olemaan erityisen varovainen tulkintoja tehdessäni, jotta tutkimuksen validiteetti ei kärsi.

Laadullisessa tutkimuksessa merkityksiä täytyy tulkita ja ymmärtää osana asiayhteyttä. Tästä syystä tutkimuksen aineistot ovat suhteellisen pieniä eli tutkittavia on melko vähän. Muutoin aineiston analysoinnista ja tulkintojen tekemisestä tulee liian vaikeasti hallittavaa. (Ronkainen 2014, 83.) Kyseessä olevaa hanketta varten kerätty aineisto on hyvin laaja sisältäen 65 haastattelua; Suomesta (49), Espanjasta (5), Kiinasta (3), Australiasta (1), Yhdysvalloista (2), Italiasta (2), Tanskasta (1) sekä Alankomaista (2). Nauhoitetusta haastatteluaineistosta on koostettu 1508 sivua litteroitua tekstiä. Edellä mainituista syistä johtuen aineistosta on poimittu syvälliseen analyysiin tämän tutkimuksen tavoitteenasettelun kannalta 7 erityisen hedelmällistä haastattelua, joissa käsitellään innovaatioyhteistyön haasteita, kehitysehdotuksia ja muutosta huomioiden eri näkökulmat.

Tutkimusta varten on tehty yksiöhaastatteluja, jotka ovat tyypiltään syvähaastatteluja. (Ronkainen ym. 2014, 116). Ronkainen ym. (2014) viittaavat historioitsija Jorma Kalelan (2000) kommenttiin siitä, että aineiston määrä on riittävä, kun tutkija voi vastata tutkimuskysymyksiinsä. Toinen viittaus on elämäkertatutkija Daniel Bertauxin (1981) klassiseen kommenttiin: ”Aineiston keruun ja analyysin voi lopettaa, kun uusi aineisto ei tuo enää mitään uutta, vaan teemat toistuvat.” (Ronkainen ym. 2014, 117.) Myös Suoranta ja Eskola (1998) puhuvat aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta, kun aineisto ei tuota enää uutta tietoa. Hanketta varten on tehty 65 haastattelua, joista tässä tutkimuksessa on analysoitu syvällisemmin 7, jolloin saavutettiin tekijän mielestä saturaatiopiste. Myöskään muiden aineistoa analysoineiden löydökset eivät tarjonneet tässä kohtaa enää merkittävästi uutta, mikä tukee saturaatiopisteen saavuttamista. Tämän lisäksi muuta aineistoa on silmäilty pinnallisemmin. Koko aineistosta on valittu tutkimuksen aihepiiri, tutkimuskysymykset ja tavoitteet huomioiden tekijän mielestä laadullisesti parhaiten ilmiötä kuvaavat haastattelut. Tutkimusta tehtäessä on pyritty huolehtimaan, että aineisto on riittävän laaja kuvaamaan ilmiötä, eikä tarjoa vain sattumanvaraisia ja subjektiivisia kokemuksia. Tarkoitus on hahmottaa ilmiön monimuotoisuutta eri näkökulmista ja tutkimuksessa on huolehdittu, että Ronkaisen ym. (2014, 117) korostamat eri näkökulmien edustajien näkemykset ja tärkeät asiayhteydet tulevat mukaan aineistoon.

Tiettyjen avaintapausten kautta päästään syventymään aiheeseen. Aineistoa on kerätty laajasti aiheen ympäriltä eri kaupunkien edustajilta ja aihepiirin parissa toimivien yritysten edustajilta. Kaikki tarpeelliset näkökulmat, osapuolet ja asiaan vaikuttavat tekijät on pyritty huomioimaan. Haastateltujen henkilöiden kokemukset on pyritty kiinnittämään käsiteltävään muutostilanteeseen, kuten Ronkainen ym. (2014, 118.) kehottavat tekemään.

Haastatteluaineisto on nauhoitettu ja litteroitu. Näin ollen opinnäytetyön tekijä on voinut tavoittaa myös litteroimattomat vuorovaikutuksen piirteet. Puhutun sisällön litterointia voidaan pitää tässä tapauksessa riittävänä, koska aineistoa analysoidaan sisältöjä luokittelemalla ja teemoittelemalla. (Ronkainen ym. 2014, 119.)

5.2 Aineiston analyysi

Eskolan ja Suorannan (1998, 137) mukaan laadullisen aineiston analyysillä luodaan hajanaiseen aineistoon selkeyttä ja tiivistetään sitä kasvattaen samalla informaatioarvoa. Ronkainen ym. (2014, 122 & 126) kuvaavat, kuinka aineiston analyysi on prosessi, jossa analyysitekniikoiden avulla tuotetaan havaintoja. Aineisto on tiedon tuottamisen väline, mutta sitä ei voida pitää puhtaasti todellisuuden heijastajana. On myös mahdollista, että tutkittavien näkökulma tutkittavaan asiaan on erilainen kuin tutkijalla. Aineisto ei siis aina välttämättä kerro ilmiöstä suoraan niin kuin tutkija on olettanut.

Tässä työssä aineistoa on lähestytty hahmottamalla ensin, millaisiin asioihin haastatteluissa on vastattu ja mitä tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisia teemoja haastatteluista on löydettävissä. Litteroidut haastattelut on luettu tarkasti olennaisten haastattelujen ja teemojen osalta sekä tarvittaessa kuunneltu nauhoitteet tulkinnallisten väärinymmärrysten välttämiseksi, kuten Ronkainen ym. (2014,126) kehottavat tekemään.

Ronkaisen ym. (2014, 125) mukaan analyttinen prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensin aineistoa luokitellaan, jäsennetään ja järjestetään, seuraavaksi käsitteellistetään ja tulkitaan ja lopuksi havaintoja tarkastellaan tietyn ajattelukehikon pohjalta. Tuomi ja Sarajärvi (2002) kuvaavat, kuinka sisällönanalyysia voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on uudistaa teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. Teoria ohjaa tällöin vahvasti analyysiä sekä luokitusten määrittelyä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä puolestaan tavoitteena on tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen uudistaminen vasta tutkimuksessa muodostuneiden käsitteiden, luokitusten tai mallien avulla. Lopulta aineistosta tehtyä tulkintaa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen avulla. (Vilka 2015, 163 & 170-171.)

Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tutkimus pyrkii kehittämään toimintamalleja. Taustalla on siis teoriaa julkisen sektorin päätöksenteosta, innovaatioyhteistyöstä ja muutosjohtamisesta. Jotta tutkimus pystyy tarjoamaan jotain uutta, näen tarpeellisena muodostaa käsitteistön ja luokitukset tutkimusaineiston perusteella. Tutkimuksen analyysimenetelmänä toimii siis alkuvaiheessa parhaiten aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa kehitetään toimintamalleja muutosprosessin läpiviemiseen ja havaittujen haasteiden ratkaisemiseen. Tällöin taustalla toimii muutosjohtamisen mallien tarjoama teoreettinen viitekehys, jota peilataan haastatteluaineistosta tehtyihin löydöksiin. Tällöin siirrytään käyttämään teorialähtöistä/-ohjauksista sisällönanalyysiä. Analyysimenetelmistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

5.2.1 Aineistolähtöinen sisältöanalyysi

Pertti Alasuutarin (1999) mukaan analyysin ensimmäisessä vaiheessa tekstimassa pelkistetään hallittavammaksi määräksi havaintoja. Sitten etsitään havainnoille yhteinen piirre tai sääntö, joka pätee koko aineistoon. (Ronkainen ym. 2014, 124.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2010, 124) esittävät, että aineistolähtöinen sisältöanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta, joita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistettäessä aineistoa tiivistetään ja rajataan tunnistamalla aineiston osissa esiintyviä yhteisiä piirteitä. Ryhmiteltäessä koodatusta aineistosta etsitään samaa tarkoittavia käsitteitä, jotka ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Myös Latvala & Vanhanen-Nuutinen (2001, 29-30) kuvaavat, että ryhmittelyvaihetta seuraa aineiston abstrahointi, jossa siis saman sisältöisiä luokkia yhdistämällä muodostetaan yläluokkia. Teoreettinen käsitteistö muodostetaan tällöin pelkistämällä eli erottamalla tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Näiden yleiskäsitteiden avulla kuvataan tutkimuskohdetta ja verrataan teoriaa alkuperäisaineistoon. (Ojasalo ym. 2010, 125.)

Pelkistämisvaiheessa rakennetaan teemakortisto helpottamaan aineiston tiivistämistä ja tulkintaa. Teemakortisto muodostetaan haastattelu kerrallaan ja litteroituun aineistoon merkitään eri teemojen koodeja, jonka jälkeen tekstikohdat kerätään erillisiksi ”teemakorteiksi”. (Ojasalo ym. 2010, 127, Suoranta & Eskola 1998). Luokitusjärjestelmää ei tarvitse tehdä etukäteen, vaan se voi kehittyä analyysin aikana. Tietty ennako-oletus kuitenkin ohjaa koodausta, mutta koodiluettelo elää prosessin aikana. Aineistosta poimitaan kohdat, joissa puhutaan tutkittavasta aiheesta eli tämän työn kohdalla muutoksesta, haasteista ja kehitysehdotuksista. (Suoranta & Eskola 1998.) Alustavan koodausrunjon koodeina toimivat ”muutosta edesauttavat tekijät”, ”muutosta vastustavat tekijät”, ”kehitysehdotukset” sekä ”muut huomioitavat asiat”. Jälkimmäinen pitää sisällään muun muassa asioita, joihin tekijän pitää tutustua lisää ymmärtääkseen kokonaisuutta.

Aineisto on koodattu eri värein sen mukaan koskeeko havainto muutosta edesauttavaa vai vaikeuttavaa tekijää. Lisäksi kehitysehdotukset on koodattu omalla värillään. Kaikki havainnot on koottu tämän jälkeen yhteen ja niille muodostettu yläluokkia Latvalan ym. (2001) sekä Ojasalon ym. (2010) kuvaaman abstrahoinnin mukaisesti. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä samankaltaisuuksien ohella myös poikkeavuudet ovat kiinnostavia. (Vilka 2015, 67). Samansuuntaisten havaintojen ohella siis myös täysin poikkeavat havainnot aineistossa voivat tuottaa uudenlaisia näkökulmia ilmiöön, eikä niitä voida välttämättä lokeroida mihinkään yläluokkaan.

Analyysin toisessa vaiheessa käsitteellistetään ja tulkitaan aineistoa. Tällöin havainnot siirretään teoreettiseen yhteyteen hakemalla eroja ja yhtäläisyyksiä. Havainnot jaetaan teoreettisesti tai kootaan havainnot yhdistävä rakenne nimeten se. Tarkoitus on Alasuutarin (1999) mukaan muodostaa tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Ronkainen ym. 2014, 125.) Tässä vaiheessa analyysiä koostetaan työn teoreettinen viitekehys. Havainnot jaetaan julkisen sektorin päätöksentekoon sekä innovaatioyhteistyöhön liittyvään teoriaan ja pyritään löytämään yhtäläisyyksiä sekä poikkeamia. Näin saadaan muodostettua kokonaiskuva käsiteltävästä ilmiöstä.

5.2.2 Teoriaohjauksinen sisältöanalyysi

Ronkaisen ym. (2014, 125) mukaan analyysin kolmannessa vaiheessa muodostettuja havainnot tarkastellaan tietyn ajattelukehikon tai idean pohjalta. Tällöin kokeillaan jotakin teoreettista ideaa. Teoriaohjauksisessa sisältöanalyysissä käsitteistö on jo valmiina ja luokittelu perustuu teoreettiseen viitekehukseen. Strukturoidulla analyysirungolla voidaan testata teoriaa uudessa tilanteessa. Rungon sisälle muodostetaan luokituksia ja aineistosta poimitaan asioita, jotka kuuluvat analyysirungon sisäpuolelle tai jäävät sen ulkopuolelle. Ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia, jotka tässä työssä täydentävät muutosjohtamisen malleja. (Ojasalo ym. 2010, 126.)

Tämän työn kehittämisosuudessa peilataan havainnot muutosjohtamisen teoreettiseen viitekehukseen. Aineiston perusteella muodostetut tavoitteet asetetaan muutosprosessin eri vaiheisiin ja etsitään ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi teoriasta sekä aineistosta. Näin pyritään tutkimustavoitteen mukaisesti kehittämään toimintamalli muutosprosessin hallintaan, ja saadaan teoria ja aineisto keskustelemaan keskenään. Tutkimusmenetelmänä käytetään teoriaohjauksista sisältöanalyysiä ja sovelletaan backcasting-menetelmän ideaa. Niiden avulla pyritään saavuttamaan haluttu muuttunut tulevaisuudentila ja viitoittamaan strategisesti merkittävät askeleet sinne.

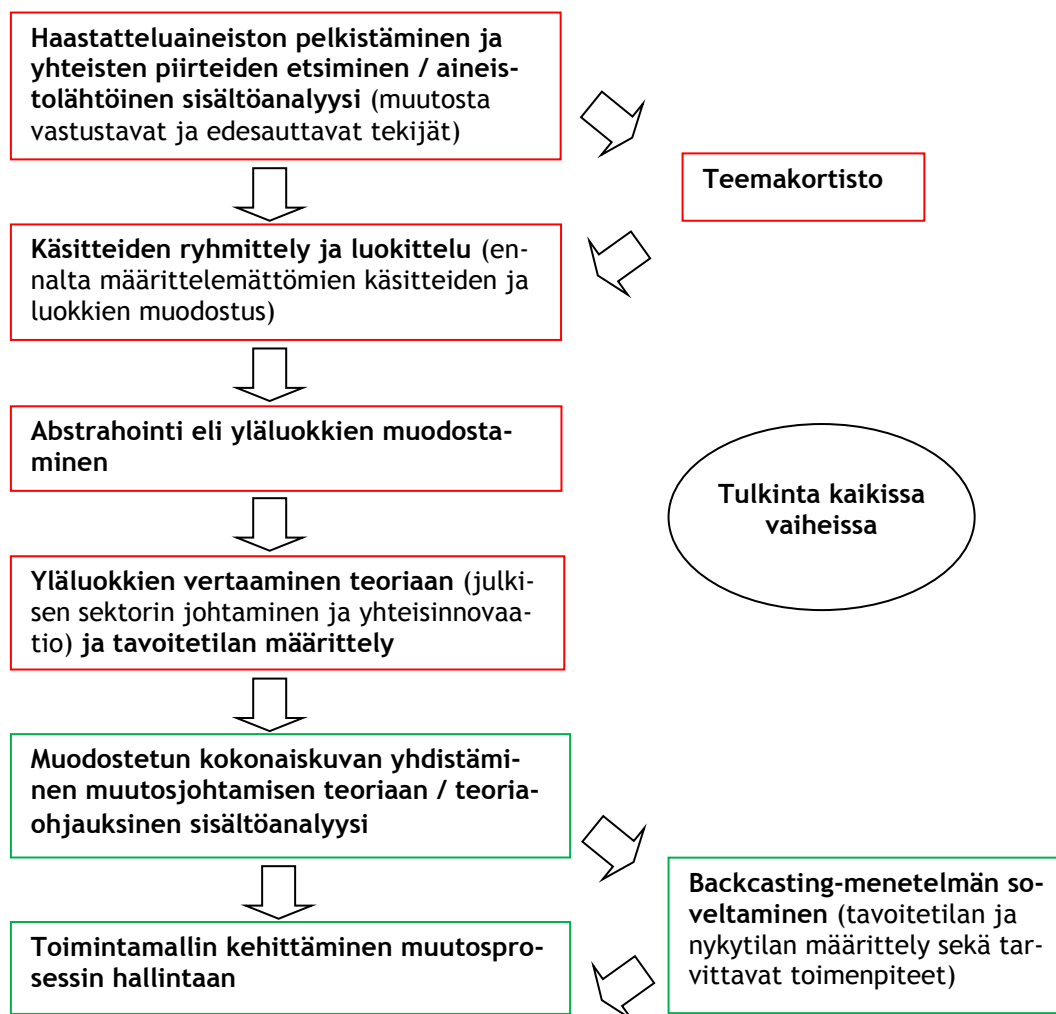
5.2.3 Tavoitetila ja toimenpiteiden määrittely

Aineiston käsitteistön ja luokistusten muodostamisen jälkeen tutkimuksen kehittämisosassa sovelletaan teoriaohjauksisen sisältöanalyysin ohella tulevaisuuden tutkimuksen menetelmää backcastingiä. Sen juuret ovat 1970-luvulla Amory Lovinsin energiateollisuudelle kehittämässä menetelmässä, jota kutsuttiin 'backwards-looking analysis'. John B. Robinson kehitti menetelmää 1982 ja sen tehtävänä on analysoida tulevaisuuden vaihtoehtoja. (Quist & Vergragt 2006, 3.) Rothin (2002) mukaan ennustaminen (forecasting) on keino määrittää todennäköinen tulevaisuudentila, mutta backcasting on keino rakentaa haluttu tulevaisuus. Ennustamisessa nykyhetken tilanne ja trendit ovat merkittäviä tekijöitä, mutta backcastingissä haluttu tulevaisuudentila on lähtökohta strategian rakentamiselle. (Miola 2008, 20.) Menetelmässä keskitytään siis todennäköisen tulevaisuudenkuvan sijaan halutunlaisen tulevaisuuden saavuttamiseen. (Dreborg 1996, 2.)

Tässä työssä backcastingin ideaa on käytetty tehtäessä aineistolähtöistä luokittelua työpajan järjestämisen sijaan. Työskentely tapahtuu takaperin halutusta tulevaisuudentilasta nykyhetkeen. Tarkoitus on määrittää, mitä käytännön toimenpiteitä tullaan tarvitsemaan, jotta haluttuun tilaan voidaan päästä. (Dreborg, 1996, 2.) Backcastingissä määritetään ensin haluttu tulevaisuuden visio ja katsotaan siitä käsin taaksepäin, miten se voidaan saavuttaa. Haluttua tulevaisuutta varten määritetään ja suunnitellaan toimenpiteet ja kehitysstrategiat. Päätepiste on yleensä 25-50 vuoden päässä tulevaisuudessa. (Robinson 2003, 4.) Tässä työssä tulevaisuuden tavoitetila toivotaan saavutettavan jo lähivuosien sisällä ja aikahorisontti on siis tavanomaista lyhyempi. Jotta kyseessä oleva muutos voitaisiin aikaansaada, on oletettavaa, että se vaatii useita toimenpiteitä. Kyse ei ole nykytilan valossa todennäköisestä, vaan nimenomaan halutusta tulevaisuudentilasta ja tästä syystä backcastingin käyttö menetelmänä on perusteltu.

Backcasting-menetelmää sovellettaessa visioidaan ensin tulevaisuuden tahtotila ja siirrytään takaisin nykyhetkeen. Nykytilan määrittämisen jälkeen lähdetään kohti visiota askel kerrallaan pohtien vastaan tulevia esteitä. Tämän jälkeen pohditaan mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta voidaan vastata havaittuihin haasteisiin ja päästä sitä kautta kohti visiota. Toimenpiteet aikataulutetaan nopeasti tai hitaasti toimeenpantaviin. (The Natural Step 2016.) Tarvittavien toimenpiteiden aikataulutus muodostuu, kun tavoitteet ja tarvittavat toimenpiteet liitetään tiettyyn muutosprosessin vaiheeseen.

5.2.4 Aineiston analyysin yhteenveto



Kuvio 4: Aineiston analyysin kuvaus. (Ojasalo ym. 2010; Ronkainen ym. 2014 & Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001)

Kuviossa 4 on kuvattu tutkimuksen etenemistä. Punareunaisissa laatikoissa olevat vaiheet kuuluvat työn tutkimusosaan ja vihreissä laatikoissa olevat kehittämisosaan. Tutkimus alkaa aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä, jonka alussa haastatteluaineisto pyritään pelkistämään muodostamalla teemakortisto. Löydetyt käsitteet ryhmitellään ja abstrahoidaan eli muodostetaan käsitteille yläluokkia. Tämän jälkeen koostetaan työn teoreettinen viitekehys ja peilataan muodostettua tilannekuvausta siihen. Näin selkiytetään kokonaiskuvaa aiheesta. Tämän jälkeen siirrytään työn kehittämisosaan, jossa muodostettua kokonaiskuvaa peilataan muutosjohtamisen malleihin ja teoriaan teorialähtöisen sisältöanalyysin tavoin. Tässä vaiheessa sovelletaan backcasting-menetelmää, jotta tavoitetilaan pääsemisen edellyttämät toimenpiteet saadaan selkeästi kuvattua. Näin saadaan kehitettyä toimintamalli muutosprosessin hallintaan

kyseessä olevassa tapauksessa huomioiden muutoksen eri osapuolet ja myös teoreettinen lähestyminen aiheeseen.

5.3 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa mittauksen tarkkuutta. Termejä ei aina ole tarpeen erotella, vaan tutkimuksen laadusta ja luotettavuudesta puhuttaessa voidaan validiteettia käyttää yleiskäsitteenä. (Ronkainen ym. 2014, 129-130.)

Reliabiliteetissa on kyse siitä, että havainnot kerätessä ja aineistoa analysoitaessa luokittelu on johdonmukaista ja tarkkaa. Havainnot tulee luokitella systemaattisesti samankaltaisella logiikalla. (Ronkainen ym. 2014, 132.) Myös sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen sisäiseen logiikkaan ja johdonmukaisuuteen. Ulkoinen validiteetti taas tulosten siirrettävyyttä yhden tutkimuksen yhteydestä toiseen. Kaikessa on kyse siitä tutkiiko tutkimus sitä, mitä sanoo tutkivansa, kuvaavatko tuotetut käsitteet ilmiötä ja onko tieto tuotettu pätevästi. (Ronkainen ym. 2014, 130-131.) Tutkimuksen sisällönanalyysissa on pyritty johdonmukaisuuteen ja muodostetut yläkäsitteet on tuotettu läpinäkyvästi käyttäen haastateltavien suoria lainauksia. Tämä lisää tutkimuksen sisäistä validiteettia.

Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti subjektiivista ja tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin ja johtopäätöksiin vaikuttaa tutkijan oma ymmärryshorisontti (Vilka 2015, 68). Laadullisessa tutkimuksessa mainitaan usein subjektiivisuuden lisäksi kokemuksen huomioiminen ja korostetaan ihmistä kokijana, havainnoijana ja toimijana. Tutkimusaineistoa yritetään tulkita ja ymmärtää ja viedä näin ymmärrys aiempaa käsitteellisemmälle tasolle. Laadullisen tutkimuksen tärkeä piirre on myös tutkijakeskeisyys, jolloin tutkijan valinnat ja tulkinnallisuus korostuvat. Tutkimustulokset ymmärretään siis tulkintana, joka pohjautuu moneen kertaan tulkittuun. Tutkimusprosessi muodostuu tulkintojen ketjuista, joissa tulkinnat perustelevat seuraavaa. (Ronkainen 2014, 82-83.) Laadullisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat jossain määrin tekijän subjektiiviset näkemykset. Koska kyseessä on kehitystehtävä, jossa tekijä valitsee esille nostettavat teemat ja tekee aineistosta havainnot, on epätodennäköistä, että täysin samat tulokset saataisiin toisessa vastaavassa tutkimuksessa.

Tulosten analysoinnissa tutkija on avainasemassa, eikä tieto piile tuloksissa sinänsä. Tutkija käsittelee aihetta oman ymmärryksensä varassa ja nostaa esiin tiettyjä asioita. Analyysin luokittelujen ja jäsenysten perusteet on myös pystyttävä tuomaan esiin. (Ronkainen ym. 2014, 124 & 126.) Vilkan (2015, 198) mukaan on myös tärkeää, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa ja tekee kaikki asiat tutkimuksessa läpinäkyviksi. Tämä kytkeytyy tutkimuksen tekemisen etiikkaan. Työssä pyritään perustelemaan luokittelut ja tekemään niistä

mahdollisimman läpinäkyviä. Tutkimuksen alussa olen myös kirjoittanut auki oman esiympärykseni aiheesta, jotta pystyisin siirtämään sen sivuun analyysivaiheessa ja lähestymään aineistoa mahdollisimman puhtaalta pöydältä, kuten Vilka (2015, 198) suosittaa. On kuitenkin myönnettävä, että subjektiivinen näkökulma heijastuu tulkinnoissa laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan. (Vilka 2015, 68).

Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevää kohteena olevan ilmiön kuvaajana. Linkki tutkimuksen tulosten ja tutkittavan asian välillä on siis pystyttävä osoittamaan. Kyse on myös siitä, kuinka vahvasti käsitteet, tulkinnat ja havainnot vastaavat yhteisön jäsenten tarkoittamia. Tutkijan omat käsitykset ja tulkinnat eivät saisi kävellä aineiston ja tutkittavien ihmisten ylitse. (Ronkainen ym. 2014, 131.) Työssä esiin nousevat termit on avattu teoriaa käsittelevissä luvuissa. Näin on selvennetty, mitä termeillä teoriakirjallisuudessa ja tässä työssä tarkoitetaan. On aina mahdollista, että osa haastateltavista on ymmärtänyt termit toisin niistä puhuessaan. Tämä on kuitenkin epätodennäköistä, sillä kaikki haastateltavat ovat oman aihepiirinsä asiantuntijoita.

6 Empiiriset löydökset

Empiisestä aineistosta haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka ovat siis seuraavat:

- Mitä haasteita julkisen sektorin ja ulkoisten toimijoiden innovaatioyhteistyöhön liittyy?
 - Millaisia haasteita julkisen sektorin päätöksentekomekanismeissa on yhteistyön kannalta?
- Näihin kysymyksiin liittyen empiirisestä aineistosta on etsitty haasteita, jotka liittyvät julkisen sektorin toimitatapoihin ja päätöksentekoon. Samalla on pyritty kartoittamaan yhteistyön nykytilaa ja toimivuutta ja löytämään innovaatioyhteistyön onnistumisen kannalta kriittisiä asioita.
- Kuinka toimintaa tulee muuttaa, jotta voidaan mahdollistaa yhteisinnovaatiot kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välillä?

Tähän kysymykseen on haettu vastausta etsimällä aineistosta kehitysehdotuksia ja tekijöitä, jotka helpottaisivat yhteistyötä. Löydösten avulla on myös pystytty hahmottamaan tavoitettilaa, jossa innovaatioyhteistyö toimisi.

- Kuinka muutosprosessin onnistumista voidaan tukea?

Viimeiseen kysymykseen on pyritty vastaamaan liittämällä aineiston pohjalta muodostetut muutostavoitteet muutosjohtamisen prosessikuvaukseen. Näin on saatu tuotua esiin läpäistävät filterit muutosprosessin ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Ratkaisuja on etsitty niin empiirisestä aineistosta kuin teoriasta.

Syvällisempään analyysin valitut 7 haastattelua on koodattu H1-H7. Pelkistetyt kommentit ja analyysin runko ovat luettavissa työn lopusta liitteistä 1 ja 2.

6.1 Haasteet innovaatioyhteistyöhön liittyen

Empiirisestä aineistosta tehdyt löydökset on jaettu ensin ylätasolla haasteisiin, jotka ovat kaupungin hallinnassa, hallinnassa osittain tai ei ollenkaan. Kaupunki pystyy hallitsemaan organisaation toimintaan sekä päätöksentekoon ja johtamiseen liittyviä seikkoja. Organisaation toiminnassa haasteita aiheuttavat asenne muutosta kohtaan, prosessit ja toimeenpano sekä kaupunkiorganisaation siilot ja siihen liittyvä vastuunjaon epäselvyys. Päätöksenteon ja johtamisen osalta haasteita aiheuttavat johdon sitoutumisen puute, pelot ja haluttomuus ottaa riskejä sekä valtataistelut ja poliittinen peli.

Osittain kaupungin hallinnassa ovat kaupungin ja ulkoisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön liittyvät tekijät. Näitä ovat erilaiset toimintatavat ja tavoitteet, joita on eritelty allaolevassa taulukossa 1. Haasteita innovaatioyhteistyölle aiheuttavat myös tekijät, jotka eivät ole kaupungin hallinnassa. Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia, joka koskee hankintalainsäädäntöä ja kilpailutussääntöjä on tällainen.

Alla olevasta taulukosta 1 on nähtävissä näihin tekijöihin liittyvien haasteiden ylä- ja alaluokat. Kukin kohta on avattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Haasteet innovaatioyhteistyöhön liittyen	
<p>A. Kaupungin hallinnassa</p> <p>1. Organisaation toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asenne muutosta kohtaan: <ul style="list-style-type: none"> -Muutoshalukkuuden puute ja pelot -Henkilöstön muutosvastarinta -Organisaatiokulttuuri • Prosessit ja toimeenpano: <ul style="list-style-type: none"> -Prosessien hitaus -Toimintamallien puuttuminen -Innovaatiohaasteiden tuotteistaminen -Palvelujen toteuttamisvastuu -Rahoituksen puuttuminen • Kaupunkiorganisaation siilot ja vastuunjaon epäselvyys: <ul style="list-style-type: none"> -Budjetointi yksiköiden välillä <p>2. Päätöksenteko ja johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puutteet ihmisten johtamisessa • Pelot ja haluttomuus ottaa riskejä • Valtataistelut ja poliittinen peli 	<p>B. Osittain kaupungin hallinnassa</p> <p>1. Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erilaiset toimintatavat ja tavoitteet: <ul style="list-style-type: none"> -Toimijoiden erilaiset intressit -Kaupunkien erilaiset tavoitteet -Kehitysyhteistyön sisäistäminen -Yhteistyön työläys ja ennakoasenteet -Asiakaslähtöisyyden toteutuminen -Erilaiset taustat ja taidot: viestintä <p>C. Ei kaupungin hallinnassa</p> <p>1. Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia</p>

Taulukko 1: Innovaatioyhteistyöhön liittyvät haasteet nykytilanteessa.

Lisäksi on huomionarvoista, että kunnallinen päätöksenteko on tasapainoilua poliittisen ja virkamiesjohtamisen välillä ja myös valtion tasolta tulevat säädökset vaikuttavat osaltaan kunnalliseen toimintaan. Näin ollen julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia vaikuttaa monilta osin kaupungin päätöksentekoon, vaikkei olekaan kaupungin hallinnassa. Seuraavaksi avataan näitä empiirisestä aineistosta tehtyjä löydöksiä tarkemmin.

6.1.1 Organisaation toiminta

Aineistosta tehdyt löydökset on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti koskemaan organisaation toimintaa tai johtamista ja päätöksentekoa. Organisaation toimintaan liittyvistä haasteista pystyttiin muodostamaan kolme selkeää alaluokkaa, jotka ovat asenne muutosta kohtaan, prosessit ja toimeenpano sekä kaupunkiorganisaation siilot ja vastuunjaon epäselvyys.

Asenne muutosta kohtaan

Kun puhutaan organisaation toimintatapojen muuttamisesta, organisaatiokulttuuri ja henkilöi-

den asennoituminen muutokseen vaikuttavat merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Aineistosta nousi esiin työntekijöiden tahtotilaan ja sitoutumiseen, pelkoihin, muutosvastarintaan sekä organisaatiokulttuuriin liittyviä haasteita. Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että muutosvastarinta kuuluu julkisen sektorin organisaatiokulttuuriin. Innovaatiotoiminta voidaan kokea ylimääräisenä stressinä ja työn vaikeuttajana, mikä voi nostaa esiin voimakastakin muutosvastarintaa. Prosessin edetessä olisikin hyvä varautua vastareaktioihin, kun tehdään muutoksia rutiineihin, työn sisältöihin ja työmääriin.

”Monet ajattelee, et ”Jos mä nyt kehitän jonku sellasen mikä parantaa, niin onko mulla sitten kahen vuoden päästä enää työpaikkaa?” (H3)

Työntekijöiden motivaattorina muutokseen toimii aineiston perusteella parhaiten pakko. Tarve muutokselle sisäistetään vasta, kun rahat tai voimat eivät enää riitä. Uuden pelko ja turvallisuushakuisuus voivat myös asettaa rajoitteita muutokselle. Kaupunkiorganisaation innovaatioilmapiiriin liittyy pelko siitä, että innovaatio vie pahimmassa tapauksessa oman työpaikan. Myös epäonnistumisen pelko voi estää asioiden viemisen eteenpäin uudella tavalla. Kaupunkiorganisaatio saattaa olla myös liikaa perinteiden vankina ja käytännöt yhdessä kehittämiseen puuttuvat monilta osin. Nämä organisaatiokulttuuriin ja asenteisiin liittyvät seikat yhdessä vaikuttavat muutoshalukkuuteen, jonka lisäämiseen olisi syytä kiinnittää huomiota.

Prosessit ja toimeenpano

Organisaation prosesseihin ja asioiden toimeenpanoon liittyen oli empiirisestä aineistosta löydettävissä useita alaluokkia. Asioiden hidas eteneminen, toimintamallien ja prosessien puuttuminen, innovaatiohaasteiden tuotteistaminen, budjetointi ja palvelujen toteuttamisvastuu tuovat kaikki omat haasteensa.

”Virkamieskoneisto on aivan liian massiivinen näin pieneen maahan.” (H7)

Useat haastateltavat toivat esiin päätöksenteon hitauden julkisella sektorilla. Innovaatiokokeilujen edellyttämä nopea eteneminen asioissa voi olla kaupunkiorganisaatiolle vaikeaa byrokratiasta johtuen. Kilpailutussäännöt ja hankintalaki hidastavat prosessien etenemistä, mikä voi tehdä kaupungin toiminnasta jäykkää ja hankaloittaa esimerkiksi esikaupallisten innovaatioiden nopeaa käyttöönottoa.

Aineistosta nousi esille, että asioiden käytännön toimeenpaneminen on kaupunkiorganisaatiossa usein haasteellista, koska toimintamallit innovaatioyhteistyöhön liittyen ovat puutteellisia. Prosessit innovaatioiden kehittämiseen puuttuvat, eivätkä ideat voi tästä syystä päästä innovaatioalustalle asti. Puutteellisista toimintamalleista johtuen innovaatioita ei päästä tuotteistamaan ja tavoitteet jäävät saavuttamatta.

”...meil ei oo mekanismeja siihen, et miten me pystyttäis edes tuotteistaa se ongelma, jolloin me ei ees päästä tänne innovaatioalustarajapintaan asti, vaan se ongelma jää tänne...” (H2)

Aineistosta kävi selväksi, että erilaisiin toimintoihin ja eri mittakaavan asioihin tarvitaan omanlaisensa innovaatioalustat. Projekteissa kehitetään yleensä yksittäistä pientä osa-aluetta ja innovaatioalustan saaminen toimimaan tehokkaasti nähtiin haastavana prosessina. Haasteita liittyy myös toimintoihin, joissa kunnan rooli on pieni. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kiinteistöihin liittyvät asiat, joissa kaupunki voi toimia ainoastaan lupaviranomaisena. Keinoja innovaation rakentamiseen kaupunkiympäristöön on tällöin vähän ja tuotteistaminen on vaikeaa.

”Et tää ois niin ku tosi siisti, mut hitto ku meil ei oikee oo ees roolia tässä hommassa.” (H2)

Puutteellisiin prosesseihin liittyen aineistosta nousi esiin, ettei kaupunki osaa tuotteistaa haasteitaan ja viestiä ulospäin kumppaneille, mitä nämä ratkaistavat haasteet ovat. Ongelmien tuotteistamiseen ei ole mekanismeja, eikä tästä syystä päästä innovaatorajapintaan asti tai saada innovaatioita käyttöön. Ongelman tuotteistamisen mekanismin tulisi vastata ainakin seuraaviin asioihin: miten ratkaistava ongelma käsitellään ja määritellään, kuka vastaa kuluista, kuka kantaa riskin, kuka hyödyntää innovaatiota ja miten kaikki jaetaan eri tulosityksiköiden kesken?

”Se ajattelu kaupungilta puuttuu. Sen takia julkisella sektorilla ei juurikaan koskaan oteta mitään uusia innovaatioita käyttöön.” (H2)

Kaupungille kuuluu palvelujen toteuttamisvastuu. Palvelut tulee pystyä toteuttamaan jollain keinolla ja tarvittaessa palaamaan vanhaan toimintatapaan. Myös tämä voi vaikeuttaa innovaatioiden syntyä ja vaikuttaa kaupungin riskinottoon.

Useat haastateltavat toivat esiin rahoitukseen liittyviä haasteita. Innovaatioita ei ole aina budjetoitu millekään yksikölle ja myös budjetti nopeille kokeiluille puuttuu. Tästä syystä on mahdotonta viedä ehdotuksia eteenpäin. Yksi haastateltavista toi esille, että julkisten innovaatioiden rahoitusmekanismeja ei ole pohdittu ylemmällä tasolla ja tästä syystä tavoitteita on mahdotonta saavuttaa. Innovaatiot nähdään kuluina ja hankintatoimi pyrkii löytämään edullisimman ratkaisun. Tämä ei osaltaan kannusta innovaatioiden kehittämiseen.

Kaupunkiorganisaation siilot ja vastuunjaon epäselvyys

Isoissa kaupungeissa työntekijöitä on paljon ja toiminta tapahtuu monella eri tasolla ja eri

toimialalla. Tämä tuo omat haasteensa innovaatioyhteistyölle, sillä organisaatiolla on haasteita poikkihallinnollisessa innovaatiotoiminnassa.

”No se on johtamishaaste, se on organisoitumishaaste, se on resurssien jakamisen haaste, se on tavoitteiden jakamisen haaste, se on raportoinnin haaste kaupunkiorganisaation sisällä.”
(H2)

Kaupungin sisäisten siilojen yli tapahtuva yhteistyö ei ole sujuvaa. Tehtävät voivat olla usein virkaroolien välissä ja tämä aiheuttaa ongelmia päätöksiä tehtäessä. Innovaatiot tai toiminnan parantaminen eivät ole selkeästi kenenkään vastuulla, mutta innovatiivisuutta odotetaan työntekijöiltä. Roolien epäselvyys aiheuttaa myös henkilöresurssien tehottoman käytön ja resurssien uudelleenorganisoimiselle voisi olla tarvetta. Tärkeää olisi myös varmistaa henkilöstön innovaatioyhteistyöhön liittyvä osaaminen, sillä osalta voi puuttua kyky havaita liiketoiminnallisia mahdollisuuksia.

”Julkisella puolella mä oon huomannu myös sitä, että osaoptimoiminen on erittäin paha tauti ja se johtuu siitä, että ei hallita kokonaisuuksia, koska tää on todella monimutkainen ratasto.” (H7)

Aineistosta nousi vahvasti esiin, että toimialojen välillä on niukasti yhteistyötä etenkin budjettirahoitusta vaativissa toiminnoissa. Eri osastojen hankintayksiköillä on omat budjettinsa, joista pidetään tarkasti kiinni. Julkisen hallinnon rattaat ovat kuitenkin vahvasti linkittyneitä toisiinsa, mutta työntekijöillä ei ole selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä muilla toimialoilla tapahtuu. Tämä ajaa tilanteeseen, jossa osaoptimoidaan, eikä pystytä etsimään kokonaisuuden kannalta parasta vaihtoehtoa. Eri toimialojen saaminen vuoropuheluun keskenään olisi innovaatioyhteistyön toteutumisen kannalta olennaista.

6.1.2 Päätöksenteko ja johtaminen

Julkinen johtaminen ja päätöksenteko on monin tavoin säänneltyä, kuten teoriassa on aiemmin tuotu esiin. Innovaatioyhteistyötä tulee aineiston perusteella hallinnoida kaupungin ylimältä tasolta ja johdon sitoutuminen ja mandaatti ovat olennaisen tärkeitä. Ilman johdon mandaattia asioita ei pystytä viemään eteenpäin. Näin ollen julkiseen päätöksentekoon vaikuttavat seikat ovat työn kannalta olennaisia.

Puutteet ihmisten johtamisessa

Johtamiseen liittyen aineistosta nousi esille, että julkisen sektorin johtamisessa korostuu enemmän asiajohtaminen kuin ihmisten johtaminen. Asetetuista tavoitteista ei myöskään osata aina viestiä tarpeeksi hyvin. Nämä asiat ovat muutoksen johtamisen kannalta erittäin olennaisia, kuten teoriakin (Kotter 1996 & Appelbaum ym. 2012) osoittaa.

Haluttomuus ottaa riskejä ja pelot

Innovaatioyhteistyöhön liittyy myös riskejä johtuen muun muassa kaupungin velvoitteesta tuottaa palvelut kansalaisille. Päätöksentekijöiden riskinottohalukkuus riippuu aineiston perusteella osittain tarvittavien rahasummien ja resurssien määrästä. Virheiden tekemisen pelko voi myös jarruttaa riskinottohalukkuutta. Julkisella sektorilla pyritäänkin tekemään hyvin perusteellisia selvityksiä ja tutkimuksia, jotta voitaisiin ennustaa tulevaisuutta. Suunnitelman mukaan pyritään myös etenemään tarkasti, mikä vähentää toiminnan joustavuutta. Innovaatioyhteistyö edellyttäisi kuitenkin nopeita kokeiluja ja innovaatioiden ketterää käyttöönottoa.

”Mut ne ei tee päätöksiä eikä valintoja, koska silloin ne ei tee virheitäkään. Eli vastuun paikoilua. Ei oteta riskejä, koska pelätään tehdä virheitä, ettei pääsisi virkasyytteisiin ja muihin vastaaviin.” (H7)

Valtataistelut ja poliittinen peli

”Oikeesti se kulminoituu siihen, että joittenkin ihmisten valta tuntuu olevan niistä kiinni. Et mieluummin ei anneta mennä eteenpäin, ku että annetaan jollekin toiselle.” (H1)

Aineistosta nousi usein esille päättävien henkilöiden valtataistelut. Valta voidaan haluta pitää omalla johtajatasolla ja omasta alueesta ollaan tarkkoja. Tämä voi vaikeuttaa innovaatioyhteistyön toteutumista, jos myöskään yhteistyökumppanille ei haluta antaa riittävästi vaikutusmahdollisuuksia. Julkinen johtaminen on myös poliittista johtamista ja henkilökohtaiset tavoitteet saattavat aineiston mukaan vaikuttaa päätöksentekoon.

”Uus layeri taas sinne, joka ei saa mitään aikaseks, koska niiden ambitiot on jossain muualla henkilökohtaisissa tavoitteissa eikä ne oo yhteisen hyvän tavoitteissa.” (H7)

6.1.3 Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö

Kaupungilla on vaikutusmahdollisuuksia edellä esitettyihin haasteisiin. Seuraavaksi avataan haasteita, jotka ovat osittain kaupungin hallinnassa ja liittyvät siis kaupungin ja ulkoisten toimijoiden yhteistyöhön.

Erilaiset toimintatavat ja tavoitteet

”Ne on haastavia asioita, et eihän ykskään yritys tuu kaupungin palveluita kehittämään. Yritys tulee kehittämään omia palveluitaan.” (H4)

Kaupungin ja ulkopuolisten toimijoiden välillä voi olla arvostiriitoja. Yksityisellä sektorilla tavoitteena ovat uudet asiakkaat ja liiketoiminnan tuotot, kun taas yksityisellä sektorilla pyritään parempien palvelujen tuottamiseen ja tasapuolisuuteen. Tämä voi johtaa omien etujen ajamiseen kumppanin kustannuksella. Myös kaupungeilla voi olla kilpailuasetelma keskenään ja erilaiset tavoitteet. Nämä kaupunkien erilaiset lähtökohdat vaikeuttavat lisäksi yhtenäisen toimintamallin ja innovaatioalustan löytämistä.

Yksityisellä sektorilla odotetaan helposti, että julkinen sektori tarjoaa ilmaisia kokeilualustoja ja toimii kehitysyhteistyön maksajana. Kehitysyhteistyön luonteen ymmärtäminen olisi tärkeää molemmiin puolin. Lisäksi kaikki kuntalaiset, jotka maksavat palveluista verovaroin, eivät käytä kehitettäviä palveluita ja hyödy innovaatioista. Tämä voi aiheuttaa vastarintaa myös kuntalaisten taholta. Aineistosta nousivatkin esille rahoitusmallien pohtiminen ja rahoitusinstrumenttien käytön hallitseminen.

Useat haastateltavat toivat esille, että kaupunkien välinen yhteistyö oli koettu vaikeana ja hitaana. Myös yritykset voivat kokea kaupungin byrokraattisena ja resurssitehottomana ja sitä kautta kehityskumppanuuden työläänä. Tämä vähentää luonnollisesti kaupungin houkuttavuutta yhteistyökumppanina. Osa haastateltavista koki ennakoasenteita olevan myös kaupungin taholla. Ennakoasenteiden murtaminen ja ymmärryksen lisääminen kaupungin prosesseista olisi tarpeen.

"Mullaki on muutamaki sellanen case, että kaupunki on heidän mielestään niin monimutkainen ja työläs, et he saa sen rahan paljon helpommin ja ehkä isomman rahan yrityksiltä."

(H1)

Asiakaslähtöisyys on olennainen asia tuotettaessa palveluja kuntalaisille ja tärkeä osa yhteiskehittämistä. Aineistosta nousi esiin pelko, että pitkissä sopimuksissa isojen toimittajien kanssa toiminta on vaikeaa pitää asiakaslähtöisenä. Asiakaslähtöiset ratkaisut voivat toisaalta myös hidastaa etenemistä entisestään esimerkiksi kuntalaisten valitusoikeuden muodossa. Innovaatiotoiminnassa on haastavaa huomioida eri näkökulmia ja ihmisryhmiä tasapuolisesti.

Erilaisista ammattitaustoista tulevien henkilöiden välille voi helposti syntyä väärinymmärryksiä viestiessä. Termit saatetaan ymmärtää eri tavoin ja esimerkiksi englanninkielinen materiaali voi olla haasteellista toisille. Myös innovaatioalustaa kritisoitiin terminä liian abstraktiksi ja sen hahmottamisessa ja ymmärtämisessä oli ollut vaikeuksia. Innovaatioalustan ja -prosessin selkeään määrittelyyn ja yhteisen ymmärryksen varmistamiseen tulisi kiinnittää innovaatiokumppanuuksissa erityistä huomiota.

6.1.4 Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia

Päätöksentekoon ja johtamiseen sekä sitä kautta prosesseihin ja niiden nopeuteen vaikuttavat julkisten hankintojen sääntely ja siihen liittyvät toimintamallit. Nämä eivät ole kaupunkiorganisaation hallinnassa, mutta niiden vaikutukset on tärkeä huomioida haasteita eriteltäessä. Julkiset hankinnat tulee kilpailuttaa hankintalain mukaisesti, mikä hidastaa prosesseja. Aineistosta kävi ilmi, että kilpailutus ja sopimusten teko ulkopuolisten toimijoiden kanssa on todella työlästä ja aikaa vievää. Hankintatoimi on myös veloitettu ostamaan ensisijaisesti halvinta, eikä parempia ratkaisuja, mikä ei tue innovaatioiden syntymistä. Haastateltavan kommentti alla kuvaa hyvin sääntelyn vaikutuksia: ”Regulaation (sääntelyn) merkitys innovaatio toiminnalle voi olla totaalisen poissulkeva.” (H2)

6.2 Kehitysehdotukset ja toiminnan edellytykset

Empiirisestä aineistosta löydetyt kehitysehdotukset jaotellaan yläluokkiin kuvion 1 mukaisesti, kuten löydetyt haasteetkin. Löydettyjen haasteiden ja kehitysehdotusten alaluokat eroavat kuitenkin toisistaan ja taulukosta 2 on nähtävissä luokat kehitysehdotusten osalta. Muutostarpeita ja kehitysehdotuksia läpikäytäessä muodostuu samalla kuva ideaalitulanteesta, jossa innovaatioyhteistyö eri toimijoiden välillä olisi mahdollinen.

Taulukossa 2 kuvattujen luokkien olennaisuutta tukee myös Stenvallin ja Virtasen (2014) kuvaama muutoskapasiteetti, jossa on kyse rakennetekijöiden toimivuudesta ja kyvystä toteuttaa annetut tavoitteet. Rakennetekijöitä ovat juuri hallinnon rakenne, säännöt ja sääntely, henkilöstö, prosessit ja talous. Lisäksi tekijät kuten organisaatiossa oleva osaaminen ja siellä toimivat persoonallisuudet sekä resurssien käyttäminen voivat vaikuttaa muutoskapasiteettiin. (Stenvall & Virtanen 2014, 26-27.)

Kehitysehdotukset innovaatioyhteistyöhön liittyen	
<p>A. Kaupungin hallinnassa</p> <p>1. Organisaation toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimialojen välisen yhteistyön tukeminen: -Ongelmien kirjaaminen ja toimintatapojen jakaminen • Prosessien selkiyttäminen ja henkilöstön osaaminen -Innovaatiohaasteiden tuotteistaminen -Rajapintaan henkilöitä, joilla ymmärrys kokonaisuudesta -Henkilöstöltä vaadittava osaaminen ja ominaisuudet • Resursointi ja budjetointi • Organisaatiokulttuuri <p>2. Päätöksenteko ja johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdon sitoutuminen ja mandaatti • Ihmisten johtaminen ja sitouttaminen 	<p>B. Osittain kaupungin hallinnassa</p> <p>1. Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovaatioprosessi: -Iteratiivinen kehitysprosessi -Asukaslähtöisyys • Roolit, vastuut ja oikeudet: -Pelisäännöistä, rooleista ja orkestroinnista sopiminen -Riskien ja oikeuksien jakaminen <p>C. Ei kaupungin hallinnassa</p> <p>1. Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia</p>

Taulukko 2: Empiiriseen aineistoon perustuvat kehitysehdotukset.

Aineistosta esiin nousseet kehitysehdotukset ja toiminnan edellytykset liittyvät isoilta osin kaupungin sisäisiin prosesseihin tai niiden puutteisiin sekä kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välisen yhteistyön tukemiseen. Edellä esitellyt haasteet voidaan nähdä kääntäen myös toiminnan edellytyksinä ja niiden selättäminen kehitysehdotuksina.

Innovaatioyhteistyö voi pitää sisällään monenlaisia toimintamalleja ja alustoja, joita käytetään tapauskohtaisesti mahdollisimman joustavasti. Oleellista on mahdollistaa ensin toiminta-edellytykset ja purkaa esteitä organisaation toiminnan tasolla, jotta toimiva yhteistyö olisi ylipäättään mahdollista. Tätä kuvastaa myös haastateltavan kommentti alla:

”Et oli se malli mikä tahansa, niin se opitaan se malli sitten, kun pääsis ees sille tielle missä tätä asiaa voi viedä niin kun laajemmin eteenpäin.” (H2)

6.2.1 Organisaation toiminta

Organisaation toimintaan liittyen aineistosta nousi useita kehitysehdotuksia, joilla yhteistyötä voitaisiin parantaa. Kehitysehdotukset liittyvät toimialojen väliseen yhteistyöhön, toimintamalleihin ja prosesseihin sekä resursointiin.

Toimialojen välisen yhteistyön tukeminen

Kaupungin toimintamalleja tulisi muuttaa, jotta toimialojen välisiä raja-aitoja pystytään rikkomaan. Tässä voidaan käyttää apuna kaupungin ulkopuolisia toimijoita, joilla on uusia tapoja katsoa asioita siilojen ulkopuolelta ja tuoda ratkaisuja.

Toimintatapoja tulisi jakaa kaupungin eri toimialojen kesken. Toimialojen välistä yhteistyötä voidaan tukea myös kerryttämällä dataa kaikista kehitteillä olevasta ja pilottihankkeista. Projekteissa tulleita ongelmia avaamalla ja kirjaamalla organisaatio voi oppia ja toimia jatkossa paremmin. Muita yksiköitä tulee osallistaa kehittämistoimintaan ja jokaiselta toimialalta olisi oltava innovaatioprosessissa mukana nimetty henkilö, joka voi osallistua tarvittaessa. Tavoitteiden, resursoinnin ja budjetoinnin on tuettava useampien tulosyksiköiden yhteisiä ratkaisuja ja näin voidaan huomioida heijastevaikutukset toisiin yksiköihin. Jopa hankintayksiköiden yhdistämistä voisi harkita, jotta budjetteja olisi mahdollista käyttää vapaammin.

Prosessien selkiyttäminen ja henkilöstön osaaminen

Prosessien selkiyttäminen ja helpottaminen on olennaista erityisesti henkilövaihdosten aiheuttamien haittojen minimoimiseksi. Hyvät tieto- ja palveluprosessit auttavat myös viestimään ulkopuolisille innovaatiotarpeista ja asiakaskunnan profiilista. Ongelmien ja haasteiden havaitseminen ja niistä viestiminen ulospäin on olennainen osa innovaatioyhteistyön käynnistämistä. Innovaatioprosessin on pystyttävä tuomaan esiin nämä haasteet.

”Et jos tällä systeemillä saadaan tänne semmonen kulttuuri, et mä voin tulla avoimesti mun haasteeni kanssa esille, mut se pitäis olla se putki, mikä tuo sen.” (H7)

Monissa kohdin empiirisessä aineistossa korostui, että innovaatioyhteistyön tulee olla selkeästi jonkun vastuulla, eikä näin tällä hetkellä ole. Työtä ei voi hoitaa oman työn ohella, vaan innovaatiotoiminnalle on varattava riittävästi resursseja ja hyväksyttävä kustannukset. Innovaatioyhteistyön rajapintaan tarvitaan henkilöitä, joilla on ymmärrys kokonaisuudesta niin kaupunkiorganisaation kuin yritysten ja kehittäjien näkökulmasta. Henkilö ymmärtää prosessin kulun ja toimii neuvonantajana pitäen langat käsissään. Hän etsii kaupungista kehittämistarpeita ja potentiaalisia palveluntuottajia sekä kehittäjiä ja törmäyttää näitä. Myös kaupungin ulkopuolisen henkilön tai tahon käyttäminen apuna on hyvä vaihtoehto.

Innovaatioyhteistyön mahdollistuminen kulminoituu monilta osin ihmisiin. Osaamisen varmistaminen, oikeiden henkilöiden sijoittaminen oikeille paikoille, tahtotila ja halu toimia yhteisen hyvän eteen neutraalisti nousevat esiin empiirisestä aineistosta.

Tehtäviin valittavat henkilöt ovat aineiston mukaan kriittisen tärkeitä. Ydinryhmässä toimivilta on varmistettava yhteinen ymmärrys ja tietty tietotaso. Toimijoilla on oltava myös riittävä ymmärrys kunnallisen sektorin toiminnassa. Tarvittaessa tulee tarjota tähän perehdytystä. Osaamisen lisäksi henkilöiltä on löydettävä innostusta ja aito halu muutokseen. Myös virkamiehiltä edellytetään liiketoimintalähtöistä ajattelua ja kykyä havaita bisnesmahdollisuuksia. Lisäksi tulee osata hahmottaa kokonaisuuksia, riippuvuussuhteita ja tilannekuvaa tulevaisuuden markkinoista.

”Bisneskompetenssia. Täs pitää olla koko ajan bisneshattu päässä. Koko ajan ajatellaan, et voidaanko tätä hyödyntää, onks tää järkevää, onks tää sellanen mihin me voidaan saada ulkomaista tai kotimaista rahoitusta?” (H7)

Resursointi ja budjetointi

Useat haastateltavat toivat esiin innovaatioiden nopean käyttöönoton ja sen mahdollistamisen tärkeyden. Julkinen sektori ei empiirisen aineiston tai teoriakirjallisuuden valossa taivu helposti nopeaan päätöksentekoon ja sitä kautta kokeiluihin. Olennaista hedelmällisen innovaatioyhteistyön toteutumisessa vaikuttaa olevan juuri kaupunkiorganisaation ketteryyden lisääminen ja nopeiden kokeilujen mahdollistaminen.

Kehitystoiminta on aineiston mukaan saatava pyörimään mahdollisimman pienillä resursseilla ja lisärahoituksella. Innovaatioiden nopea käyttöönotto ja niin kutsutut nopeat kokeilut olisi kuitenkin tärkeää mahdollistaa varaamalla niihin budjettia. Ylipäätään innovaatiot tulisi nähdä investointeina kulujen sijasta. Myös tuotekehitysrahoitusta tulisi hakea aina, kun se on mahdollista. Tuotteistaminen voidaan tehdä toimijoiden kesken, mutta kaupallistamiseksi heessä mukaan tarvitaan riippumaton rahoittaja, joka voi sijoittaa kohteeseen.

”...niihin meillä pitää olla rahat varattuna ja muuta, että nyt on ollu vaikee tehdäkään kun ei oo ollu varattuna budjetissa rahaa niin ei pysty mitään tekemäänkään.” (H5)

Organisaatiokulttuuri

Muutoksen onnistuminen vaatii kulttuurimuutosta. Virheiden pelko nousi esiin päätöksentekoa ja riskiottoa rajoittavana tekijänä. Nopeat kokeilut ja ketterä kehittäminen edellyttävät myös epäonnistumisten sallimista. Avoin palautteen anto ja sen vastaanottaminen avaavat mahdollisuuksia kehitymiselle.

6.2.2 Päätöksenteko ja johtaminen

Seuraavaksi kuvataan aineistosta esiin nousseita päätöksentekoon ja johtamiseen kohdistuvia kehitysehdotuksia ja edellytyksiä.

Johdon sitoutuminen ja mandaatti

Innovaatioyhteistyön ja muutoksen mahdollistuminen riippuu monilta osin organisaation johdon toiminnasta. Johdon sitoutuminen ja mandaatti ovat innovaatioyhteistyön edellytyksiä. Päätösten ja linjausten on tultava kaupungin ylimmältä tasolta ja myös innovaatioalustan tulee olla kaupungin keskushallinnon alaisuudessa, jotta se saa mandaatin toimia. Kaupungin keskushallinnon on myös tehtävä lähtötilanteen arviointi ja määritettävä yhteistyön tavoitteet, kehittämiskohteet, investointilogiikka ja prosessit.

Selkeä visio tulevaisuudesta ohjaa toimintaa ja johdolta on löydyttävä tahtotila muutokseen. Tulevaisuuden näkymä tulisi säilyttää, vaikka toimintamallia muutettaisiin matkan varrella. Organisaation on oltava valmis epäonnistumaan ja korjaamaan suuntaa tarpeen tullen, jotta innovaatioita voi syntyä. Systemaattisuuden tulee olla oikealla tasolla, jolloin se ohjaa riittävästi, muttei kahlitse liikaa.

Ihmisten johtaminen ja sitouttaminen

Ihmistenjohtamisen tärkeys korostuu asiajohtamista enemmän, kun kyseessä on muutostilanne. Muutos on mahdollinen, kun innostus saadaan tarttumaan käytännön toteuttajiin. Henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön alusta asti nousi tärkeänä tekijänä esille aineistosta sekä myös teoriakirjallisuudesta muutokseen sitoutumiseen liittyen. Myös tuen ja luottamuksen antaminen sekä vastuunjakaminen korostuivat. Tätä tulisi korostaa, sillä valtataistelut koettiin haasteena kaupunkiorganisaatiossa.

”Jos sä laitat oikeet ihmiset oikeeseen paikkaan, annat niille täyden tuen ja vapaat kädet ja ne speksit, mitä niiltä odotetaan, niin ne hoitaa hommat.” (H7)

6.2.3 Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö

Kaupunki pystyy vaikuttamaan omalta osaltaan ulkoisten toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Innovaatioyhteistyön onnistuminen vaatii kuitenkin sitoutumista ja panostuksia myös vastapuolelta.

Innovaatioprosessi

Haasteiden ratkaiseminen on jatkuva prosessi ja innovaatioyhteistyön tulee sisältää jatkuvaa iteroimista yritysten kanssa. Tämä edellyttää tiivistä kommunikointia päätoimijoiden kesken pitkin projektia. Osapuolten on sitouduttava iteratiiviseen kehitysprosessiin ja varattava myös tuotantoon tarvittavat henkilöresurssit. Onnistuminen vaatii ideatapaamisia, joissa tuodaan tarpeet, odotukset ja tarjonta näkyviksi. Liian pitkäkestoisia sopimuksia tulisi välttää, jotta uudetkin toimijat voivat päästä mukaan. Prosessi voi edetä tuotteistamiseen saakka, mutta kaupallistaminen olisi hyvä ostaa ulkopuolelta.

Toiminta on pyrittävä pitämään hallittavana, mutta liian dominoivaa toimintatapaa on vältettävä, jottei se estä hyviä ideoita syntymästä. Tarvitaan erilaisia toimintamalleja, joista valitaan kuhunkin tilanteeseen, toimijalle tai kehittämävaiheeseen sopiva. Yhteistyö ei saisi rajoittaa myöskään liikaa mitään yksittäistä julkisen sektorin toimijaa, vaan sen olisi jakauduttava eri kohteisiin.

Kuntalaiset ovat yksi innovaatioyhteistyön toimijoista ja samalla veronmaksajia, jotka maksavat palveluista. Kaikki asukkaat eivät ole kuitenkaan välttämättä kehitettävän palvelun käyttäjiä, mutta heidätkin tulisi vakuuttaa investointien tärkeydestä ja pitää tyytyväisinä. Asukkaan tarpeet tulee nostaa etusijalle ja osallistaa heidät palvelujen kehittämiseen alusta alkaen. Innovaatioprosessissa asiakasrajapinnassa olevilta kerätään tietoa siitä, mitä asiakas haluaa. Asiakas- ja asukaslähtöisyys sekä motivointi on näin huomioitu ideaalitalanteessa.

Julkisen ja yksityisen sektorin merkittävä ero liittyy niiden toiminnan tarkoitukseen. Julkisen sektorin tavoite ja velvoite on tuottaa palveluja kansalaisille kustannustehokkaasti, kun taas yksityinen sektori tavoittelee etupäässä voittoa toiminnalleen. Empiirisestä aineistosta nousi esille yrityskansalaisuus liittyen innovaatioyhteistyöhön. Myös yksityisen sektorin olisi asennoiduttava yhdessä kehittämään ja tuottamaan hyvinvointia ja peruspalveluja nimenomaan kuntalaisille. Esille nousivat myös julkisen sektorin ennakoasenteet yksityistä sektoria kohtaan. Näiden asenteiden murtaminen molemmin puolin sekä ymmärrys toiminnan erilaisesta luonteesta ja lain asettamista vaatimuksista helpottaisivat yhteistyötä.

”Mut kylhän sen pitäis lähteä siitä, että yhdessä kehitetään ja tuotetaan myös sitä hyvinvointia, koska kunnan tehtävähän on tuottaa hyvinvointia ja peruspalvelut kuntalaisille.”
(H6)

Roolit, vastuut ja oikeudet

Pelissäännöt on sovittava heti yhteistyön alkumetreillä. Roolit, vastuut, velvollisuudet, tehtävienjako ja orkestroiminen on selkiytettävä rajaamalla ne sopimuksella. Kaupungin roolin on oltava vahva, mutta joustava ja se on voitava kokea helppona, mutta joustavana kumppanina. Aineistosta nousi esiin, että palvelun ulkoistamisesta huolimatta palvelun orkestrointivastuun olisi tärkeä säilyä kaupungilla. Myös innovaatioalustan tulisi olla kaupungin keskushallinnon alaisuudessa, jotta se voi saada mandaatin toimia. Vastuu on tällöin kaupungilla, mutta tietämys ja kokonaisuuden hahmottaminen ei saisi kasautua kuitenkaan yksinomaan innovaatioalustan orkestroijalle. Toimijoilla tulisi ylipäättään olla riittävä ymmärrys kunnallisen sektorin toiminnasta voidakseen ottaa kantaa asioihin.

Yhteistyössä kaikki oikeudet on jaettava tuottajaosapuolten kesken ja molemmat osapuolet vastaavat omista kuluistaan. Lähtökohtaisesti kaupunki hyödyntää innovaatiota toiminnassaan

ja yritys kaupallistaa sitä. Julkinen sektori toimii tällöin ensimmäisenä pilottiasiakkaana ja myyntireferenssinä. Myös riskit pitää jakaa osapuolten kesken, eikä kaupunki voi kantaa niitä yksin. Yritysten tulee siis lähteä miettimään kumppanuutta, eikä ajamaan vain omaa etuaan. Luottamus toimijoiden välillä on olennaisen tärkeää ja sen syntymistä voidaan edesauttaa erilaisilla innovaattoritapaamisilla, joissa eri osapuolet pääsevät tapaamaan toisiaan. Kohtaamisessa syntyy luottamus.

6.2.4 Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia

Hankintalakiin ja kilpailutussäännöksiin liittyvät seikat eivät ole kaupungin hallinnassa, mutta vaikuttavat monin tavoin innovaatioyhteistyön toteutumiseen. Hankintalakiin tehtyjen muutosten pitäisi mahdollistaa isojen hankkeiden jakamisen pienemmiksi, mikä mahdollistaa yhteistyön useampien toimijoiden kanssa. Aineistosta nousi esille, että sopimuskumppanuudesta huolimatta kilpailutusta ei ole voinut välttää, mikä vaikeuttaa innovoimista yhdessä. Ideaalilanteessa hankintalakiin on tehty muutoksia, jotka auttavat todellisuudessa mahdollistamaan yhteisinnovaatiot ketterämmin.

6.3 Innovaatioyhteistyötä tukevia tekijöitä

Empiirisestä aineistosta nousi esille useita tekijöitä, jotka tukevat innovaatioyhteistyön toteutumista. Haasteista huolimatta nykytila näyttää monilta osin jo muuttuneen kohti innovatiivisempaa ja yhteistyötä tukevampaa mallia. Kaupunkiorganisaatioiden välillä on toki eroja niin toimintamalleissa kuin kulttuurissa.

Asenne muutosta kohtaan

Useiden kaupunkien toimintaa leimaa jatkuvan parantamisen ideologia, joka kielii kehitysmyönteisestä kulttuurista. Aineistosta kävi ilmi, että kaikki kunnat eivät ole muutosvastarintaisia, vaikka näin yleisesti ajatellaan. Vanhojen toimintamallien haastaminen on saanut toisissa kaupungeissa paremman vastaanoton kuin toisissa. Toisissa kaupungeissa muutokset koettiin tapahtuvan melko nopeasti, eikä näin ollen voida yleistää kaikkien kaupungin prosessien olevan hitaita.

Toimiva yhteistyö kaupunkien välillä

Empiirisestä aineistosta nousi esille vahva verkostoituminen ja hyvä kommunikaatioyhteys kaupunkien välillä. Osa haastateltavista toi esiin, ettei koe kaupunkien välillä olevan kilpailuasetelmaa, mikä helpottaa hyvien käytäntöjen ja tiedon avaamista kaupunkien välillä.

Kokemusta yhteistyöstä ulkoisten toimijoiden kanssa

Hankkeessa mukana olevilla kaupungeilla on ollut innovaatioyhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa muun muassa kappaleessa 4 esiteltyjen hankkeiden muodossa. Osa kaupungeista

on ollut mukana järjestämässä erilaisia ideointityöpajoja ja käyttänyt joukkoistamista sekä palvelumuotoilua. Toisilla kaupungeilla on jo kokemusta asukkaiden ja oppilaitosten kanssa tehtävästä yhteistyöstä sekä jossain määrin myös innovaatioyhteistyöstä. Tästä saatua oppia voidaan jakaa myös kaupungeille, joille toiminta on vielä vieraampaa.

Kaupungin politiikka pyrkii hämärtämään kaupungin ja yksityisen palvelutuotannon eroa. Tämä voi auttaa hyväksymään ulkopuolisten palveluntarjoajien käyttämisen tarpeen ja helpottaa näin ymmärtämään muutostarvetta ja vaikuttaa asenteisiin.

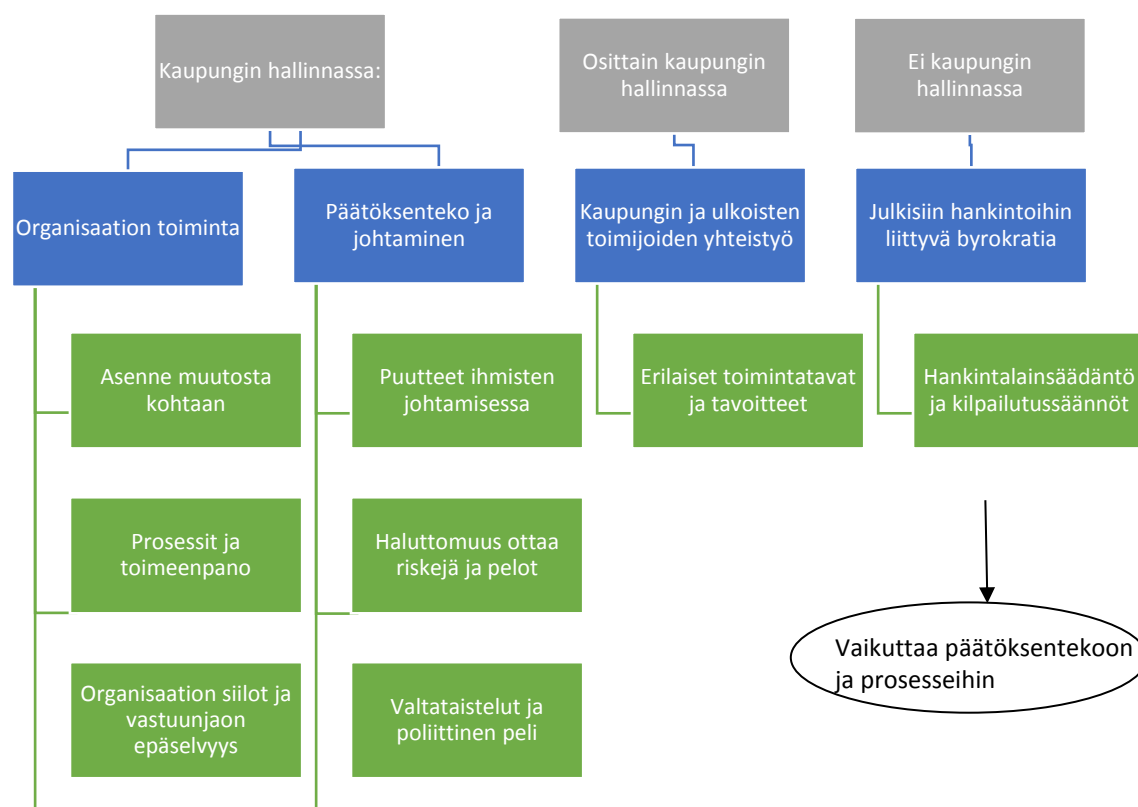
7 Muutosprosessi kohti toimivaa innovaatioyhteistyötä

Kuten tämän opinnäytetyön kirjoittajan ja myös Ojasalon sekä Kauppisen (2016) empiirisestä aineistosta tekemät havainnot osoittavat, muutokselle on tarvetta monella osa-alueella, jotta innovaatioyhteistyö olisi mahdollista. Tässä kappaleessa kuvataan empiirisen aineiston analyysiin perustuen innovaatioyhteistyön nykytila haasteineen sekä muotoillaan tavoitetila, jossa yhteistyö olisi mahdollinen. Backcasting-menetelmän ideaa mukaillen kuljetaan nykytilasta kohti tavoitetilaa ja tarkastellaan vastaan tulevia haasteita, jotka liittyvät kuhunkin muutoksen vaiheeseen. Toimintamallissa pohditaan sekä empiirisen aineiston että teorian pohjalta, mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta voidaan vastata havaittuihin haasteisiin ja saavuttaa tavoitetila.

7.1 Innovaatioyhteistyön nyky- ja tavoitetilanne

Innovaatioyhteistyön nykytilaa sekä tavoitetilaa haasteineen ja kehitystarpeineen voidaan kuvata tekijöillä, jotka ovat kaupunkiorganisaation hallinnassa, hallitsemattomissa tai hallinnassa osittain. Nämä tekijät voidaan jakaa empiirisen aineiston analyysin sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta kolmeen keskeiseen alaluokkaan: 1. organisaation toiminta, 2. päätöksenteko ja johtaminen, 3. kaupungin ja ulkopuolisten toimijoiden välinen yhteistyö. Kaupungin on mahdollista vaikuttaa itse sisäisiin tekijöihin, jotka liittyvät organisaation toimintaan sekä päätöksentekoon ja johtamiseen. Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden yhteistyöhön liittyviin tekijöihin kaupunki voi vaikuttaa omalta osaltaan, mutta tekijät eivät ole kaupungin hallinnassa kokonaan. Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia ei ole kaupungin hallinnassa, mutta on huomioitava, että se vaikuttaa kaupungin päätöksentekoprosesseihin ja niiden nopeuteen.

Innovaatioyhteistyöhön liittyvät haasteet kuvaavat hyvin toiminnan nykytilannetta. Edellä mainitut tekijät, joihin liittyy haasteita on koottu alla olevaan kuvioon 5 ja niitä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 6.1.



Kuvio 5: Empiirisen aineiston pohjalta muodostetut luokat liittyen innovaatioyhteistyön haasteisiin.

Huomion arvoista nykytilanteessa ovat myös kappaleessa 6.3. esiin tuodut muutosta tukevat tekijät. Ainakin osalla kaupungeista toimintaan kuuluu jatkuvan parantamisen ideologia, joka kielii kehitysmuonteisesta kulttuurista. Kaikki kunnat eivät ole myöskään muutosvastarintaisia, vaikka aineistosta nousi esille myös paljon päinvastaisia löydöksiä. Kaupunkien välillä on toimivaa yhteistyötä, mikä helpottaa toimintamallien siirtämistä kaupungilta toiselle ja tukee myös muuta kaupunkien välistä yhteistyötä. Useilla tutkimuksessa mukana olleista kaupungeista on myös kokemusta yhteistyöstä ulkoisten toimijoiden kanssa, eikä innovaatioyhteistyö ole täysin uudenlaista toimintaa. Näissä kokeiluissa on kuitenkin noussut esiin monia edellä esitettyjä haasteita, joihin nyt etsitään ratkaisuja.

Alla olevasta taulukosta 3 on nähtävissä empiirisen aineiston pohjalta muotoiltu innovaatioyhteistyön tavoitetilanne ja mitä tavoitteita eri tekijöihin liittyy.

A. Organisaation toiminta	B. Päätöksenteko ja johtaminen	C. Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö
1.Organisaatio on vastaanottavainen muutokselle	1.Organisaation ylin johto antanut mandaatin innovaatiotoiminnalle ja sitoutunut siihen	1.Toiminta on asukaslähtöistä
2.Toimialojen väliset raja-aidat on rikottu	2.Keskitytään ihmisten johtamiseen ja sitouttamiseen	2.Innovaatioyhteistyö on kumppanuutta, jossa riskit ja oikeudet jaetaan
3.Henkilöstö on sijoitettu oikein ja osaaminen on varmistettu	3.Poliittiset päättäjät jakavat vastuuta	3.Yksityisen ja julkisen sektorin tavoitteet ovat lähentyneet toisiaan
4.Innovaatioprosessia on selkiytetty ja ongelmien tuotteistamiseen on mekanismi		
5.Innovaatioyhteistyöstä vastaa nimetty henkilö/henkilöt		
6. Innovaatioyhteistyö pystytään rahoittamaan		
7.Organisaatiokulttuuri on muuttunut sallivammaksi ja kokeilevammaksi		
D1.Hankintalakiin on tehty muutoksia prosessien parantamiseksi		

Taulukko 3: Innovaatioyhteistyön tavoitetilanne.

Seuraavaksi avataan, mitä eri tavoitteet pitävät sisällään.

A1. Organisaatio on vastaanottavainen muutokselle:

Työntekijät kokevat muutoksen tarpeellisena ja ovat sitoutuneita muutoksen tavoitteisiin. Näin myös muutosvastarinta on vähentynyt. Hämmennys ja epävarmuus ovat lievittyneet hallinnan tunteen lisääntymisen kautta.

A2. Toimialojen väliset raja-aidat on rikottu:

Resursointi ja tavoitteet tukevat useampien tuloksikoiden ratkaisuja. Henkilöstöllä on kokonaiskuva myös muiden toimialojen tapahtumista. Organisaatio kestää näin paremmin myös henkilöstön vaihtuvuutta.

A3 .Henkilöstö on sijoittunut oikein ja osaaminen on varmistettu:

Innovaatioyhteistyötä hoitavat innostuneet henkilöt, joilla on kyky ja tahtotila toimia yhteisen hyvän eteen.

A4. Innovaatioprosessia on selkiytetty ja ongelmien tuotteistamiseen on mekanismi:

Prosessi innovaatioiden kehittämiseen on luotu. Havaitut tarpeet ja haasteet päätyvät innovaatioalustalle ja innovaatiot päästään lopulta tuotteistamaan. Kumppaneille pystytään viestimään innovaatiotarpeista ja asiakaskunnan profiilista.

A5. Innovaatioyhteistyöstä vastaa nimetty henkilö/henkilöt:

Innovaatioprosessi toimii aktiivisesti, koska tehtävät ovat selkeästi jonkun vastuulla. Henkilöresurssit on käytetty tehokkaasti ja päällekkäisiä rooleja on vähemmän.

A6. Innovaatioyhteistyö pystytään rahoittamaan:

Innovaatioiden nopea käyttöönotto on mahdollistettu varaamalla innovaatiotoimintaan budjettia ja hakemalla aktiivisesti myös ulkopuolista rahoitusta.

A7. Organisaatiokulttuuri on muuttunut sallivammaksi ja kokeilevammaksi:

Uskalletaan ottaa riskejä, koska organisaatiokulttuuri sallii epäonnistumisen, eikä virheiden tekemistä pelätä. Nopeat ja kevyet pilottikokeilut auttavat organisaatiota olemaan kokeileva, joustavampi ja ketterämpi kuin ennen.

B1. Organisaation ylin johto antanut mandaatin innovaatiotoiminnalle ja sitoutunut siihen:

Selkeä visio tulevaisuudesta ohjaa toimintaa, vaikka toimintamallia muutettaisiin välillä. Visio selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä toimimaan oikeansuuntaisesti ja auttaa koordinoimaan toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti (Kotter 1996, 60; Appelbaum ym. 2012, 7). Ylin johto on antanut mandaatin toiminnalle ja sitoutunut tavoitteisiin.

B2. Keskitytään ihmisten johtamiseen ja sitouttamiseen:

Henkilökunta on innostunut ja sitoutunut muutokseen. Ihmisten johtaminen on korostunut asiajohtamista enemmän.

B3. Poliittiset päättäjät jakavat vastuuta:

Valtataistelut ovat vähentyneet.

C1. Toiminta on asukaslähtöistä

Myös asukkaat on vakuutettu innovaatioiden ja tarvittavien investointien tärkeydestä, koska heidän tarpeensa ohjaavat kehittämistyötä. Asukkaat osallistetaan kehittämiseen aktiivisesti.

C2. Innovaatioyhteistyö on kumppanuutta, jossa riskit ja oikeudet jaetaan:

Kehitysyhteistyön luonteen ymmärrys on lisääntynyt molemmin puolin. Toiminta on jatkuvaa iteroimista osapuolten välillä. Roolit, vastuut, velvollisuudet ja orkestrointi on sovittu heti alussa ja myös oikeudet jaetaan tuottajaosapuolten kesken.

C3. Yksityisen ja julkisen sektorin tavoitteet ovat lähentyneet toisiaan:

Molemmin puolinen ymmärrys toiminnan erilaisesta luonteesta, prosesseista ja lain asettamista vaatimuksista on lisääntynyt. Negatiiviset ennakoasenteet ovat vähentyneet ja toimijoiden välillä on vahva luottamus.

D1. Hankintalakiin on tehty muutoksia prosessien parantamiseksi:

Kaupunkiorganisaation ketteryys on lisääntynyt ja päätöksenteko nopeutunut. Sääntely ei ole enää este innovaatiotoiminnalle.

7.2 Toimintamalli muutosprosessin hallintaan

Toimintamallin taustalla käytetään Kotterin (1996) muutosjohtamisen teoriaa, jota Appelbaum ym. (2012) ovat päivittäneet. Viittauksia tehdään myös muuhun työssä aiemmin esiteltyyn muutosjohtamista käsittelevään teoreettiseen viitekehykseen. Backcasting-menetelmää soveltaen tavoitetilanteessa kuvatut tavoitteet on sijoitettu muutosprosessin kahdeksaan eri vaiheeseen. Tavoitteisiin pääsemiseksi on tehty ratkaisuehdotuksia, jotka perustuvat empiriiseen aineistoon sekä aiemmin esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen.

Toimintamalli muutosprosessin hallintaan kohti parempaa innovaatioyhteistyötä kuvataan alla vaiheittain. Vaikka prosessi on kuvattu vaihe vaiheelta etenevänä ja toimenpiteet aikataulutettu sen mukaisesti, ei muutos välttämättä etene näin järjestelmällisesti, eikä sitä voi täysin hallita. Monet toimenpiteistä tapahtuvat samanaikaisesti tai niiden toteuttamisjärjestys ja ajoitus voi vaihtua prosessin edetessä. Tavoite on tuoda esiin tarvittavat toimenpiteet ja hahmottaa niiden toteuttamisen kiireellisyyttä muutosjohtamisen näkökulmasta. Toimintamalli on kuvattu myös taulukkona, joka löytyy liitteenä 3.

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Vaihe 1 edellyttää niin kaupunkiorganisaation henkilöstön kuin kansalaisten vakuuttamista muutoksen välttämättömyydestä. Muutos on helpompi viedä läpi prosessin jokaisessa vaiheessa, kun henkilöstö on alusta asti sisäistänyt syyt muutostarpeiden takana. Kaupunkiorganisaation henkilöstö on saatava vakuuttumaan innovaatioiden tarpeellisuudesta, jotta he voivat motivoitua tekemään asioita toisin ja käyttämään aikaansa kehittämiseen. Tähän vaiheeseen liittyy empiirisestä aineistosta noussut tavoite: *Organisaatio on vastaanottavainen muutokselle.*

Tavoitteen saavuttamista ja muutoksen alkuvaihetta voidaan tukea luomalla organisaatiolle muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne (Kotter 1996, 31; Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 4). Henkilöstö motivoituu muuttamaan toimintatapojaan ja priorisoimaan kehittämistyötä ymmärtäessään, ettei vanhalla tavalla voida jatkaa enää pitkään. Esimiehet auttavat henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen (Kotter 1996, 31; Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 4). Muutostarpeen esille tuomisessa tarvitaan myös luottamushenkilöiltä näkyvän roolin ottamista (Haveri & Majoinen 2000, 8). Näin viesti tulee organisaation eri tasoilta, mikä voi osaltaan vähentää muutosvastarintaa. Myös ulkopuolista konsulttia voidaan käyttää viestin läpisaamiseksi (Appelbaum ym. 2012, 4). Ulkopuolista konsulttia voidaan hyödyntää myös muutostarpeiden taustalla olevista ilmiöistä kertomiseen. Innovaatioyhteistyön taustalla olevien asioiden, kuten digitalisaatio tai kiertotalous, ymmärtäminen ja liittäminen omaan työhön voi vahvistaa motivaatiota muutokseen.

Erityisen tärkeää on osallistaa ihmiset muutokseen ja tarjota heille vaikuttamisen mahdollisuuksia (Kotter 1996, 88; Valtiokonttori; Appelbaum ym. 2012, 7 & 10). Faktoista viestitään selkeästi, täsmällisesti ja kaksisuuntaisesti kohtaamalla henkilöstöä (Kotter 1996, 73 & 80; Appelbaum ym. 2012, 7 & 9). Vaikka tarve muutokselle olisi pakollinen, voi muutoksen toteuttaa monilla tavoin. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja tätä tietämystä kannattaa kuunnella ennen kuin organisaation rakenteita tai toimintoja lähdetään muuttamaan. Vaikutusmahdollisuuksia antamalla esimiehet tarjoavat myös tukea ja rohkaisua lievittääkseen henkilöstön pelkoja ja hallinnantunteen menetystä (Karten 2009, 153).

Kun uudet toimintatavat on määritetty, on ne hyvä esittää vanhaa kunnioittavalla tavalla ja etsiä yhtäläisyyksiä vanhan ja uuden välillä (Karten 2009, 147). Samaan aikaan ei kannata muuttaa kaikkea, ja on tärkeä keskittyä asioiden positiivisiin puoliin (Ponteva 2010, 28).

Työntekijät eivät ole ainoa taho, joka tulee vakuuttaa muutoksen tarpeellisuudesta. Innovaatioyhteistyö julkisella sektorilla on vahvasti liitoksissa myös veronmaksajiin eli kaupungin asukkaisiin. Tähän viittaa tavoite: **Toiminta on asukaslähtöistä**. Myös asukkaat on tärkeä vakuuttaa investointien tärkeydestä ja osallistaa kehittämiseen.

Asukasrajapinnassa olevien on oltava selvillä asukkaiden tarpeista. Työntekijöillä ja keski johdolla on merkittävä rooli käyttäjätietoa ja -tarpeita selvitetäessä (Sundbo 2009). Kun innovaatioyhteistyö tähtää asukkaiden olojen parantamiseen ja lähtee asukkaiden tarpeista, ehkäisee se vastarintaa ja motivoi myös asukkaita osallistumaan kehittämiseen. Kansalaisia tulisi kohdella asiakkaina, joiden kanssa toimitaan yhteistyössä partnereina (Sundbo 2009). Kehityskohteet eivät kuitenkaan koske aina jokaista asukasryhmää ja olisi hyvä tuoda esille kokonaisuus, jossa on huomioitu eri kansalaisryhmät. Näin asukkaat voivat kokea, että innovaatioyhteistyöllä tavoitellaan lopulta jokaisen etua.

2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

Ihmisten johtaminen korostuu muutostilanteessa ja asioita ajamaan olisi tärkeä löytää ennen kaikkea hyviä motivaattoreita. Tähän muutosprosessin vaiheeseen liittyy tavoite: *Taitava ihmisten johtaminen ja sitouttaminen*. Muutosjohtamisessa on 80 %:sti kyse leadershipistä ja 20 %:sti managementista ja tästä syystä ydinryhmään tulee valita sekä ihmisten, että asioiden johtajia. Ydinryhmä pitäisi koostaa henkilöistä, jolla on valtaa, asiantuntijuutta, arvostusta ja johtamiskykyä (Kotter 1996, 45; Appelbaum 2012 ym., 5-6).

Innovaatioyhteistyö vaatii myös luovuutta, eivätkä asiajohtajat loista myöskään luovien ihmisten johtajina. Väitöstutkimus osoittaa, että etenkin spontaanit naiset, sekä intuitiiviset ja ekstrovertit naiset ja miehet ovat luovimpia johtajia. Luovat ihmiset tarvitsevat yhteisöllisen

johtajan, joka motivoi, yllyttää älyllisesti ja vaikuttaa visioimalla. Johtajan on osattava kyseenalaistaa omakin tekemisensä ja rohkaistava muita samaan. Johtajan on janottava ideoita ja oltava kritisoimatta virheitä ja erilaisia mielipiteitä. (Uusi-Kakkuri 2017.)

Henkilöstölle on annettava vastuuta ja tukea. Esimiehen tulee antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja osallistaa ihmiset muutokseen (Kotter 1996, 88; Valtiokonttori 2016; Appelbaum ym. 2012, 7). Lopulta kyky käsitellä muutosta on tärkeä taito yrityksen jokaiselle työntekijälle, ei vain johdolle. Melkein jokaisella on ratkaiseva rooli yrityksen sopeuttamisessa muutokseen (Kotter & Rathgeber 2008, 133). Eri toimijoiden on myös tärkeä kommunikoida keskenään, jottei palvelunkehittäjien työ vaikeudu. (Sundbo & Toivonen 2009, 237) Myös asukkaiden kutsumisesta yhteisinnovointiin pitää kommunikoida riittävästi keskijohdon ja työntekijöiden tasolla. Muuten työntekijät ja asukkaat eivät välttämättä koe osallistumisensa merkitystä ja voivat kokea olevansa mukana pakotettuina, mikä johtaa turhautumiseen. (Sundbo & Toivonen 2009, 237, 273-274.)

Innovaatioyhteistyössä poliittisten päättäjien rooli on samaan aikaan käynnistää laajan mittakaavan innovaatioita ja tukea innovaatioita verkostoissa tarjoamalla resursseja kokeiluun ja yhteistyöhön (Sundbo 2009). Toiminnan kehittäminen on suunnattu entistä enemmän työntekijätasolle poliittisen päätöksenteon sijaan (Stenvall 2010). Julkisen hallinnon on tällöin luotettava tai jaettava käskyvaltaansa (Sundbo 2009). Tämän hyväksyminen ja toteuttaminen tukee muutoksen läpiviemistä ja empiriasta nousutta tavoitetta: *Poliittiset päättäjät jakavat vastuuta.*

3. Selkeän vision ja strategian laatiminen

Vaikka vastuuta toiminnan kehittämisestä tulisi siirtää yhä enemmän työntekijätasolle, tarvitsee innovaatioyhteistyö toteutuakseen ylimmän johdon mandaatin ja vahvan vision. Tähän muutoksen vaiheeseen liittyy myös tavoite: *Organisaation ylin johto on antanut mandaatin innovaatiotoiminnalle ja sitoutunut siihen.* Kaupungin keskushallinnon on määriteltävä innovaatioyhteistyön tavoitteet ja prosessit ja sitouduttava niihin. Esimiesten tulee varmistaa, että kaikilla organisaation osastoilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteista. Tavoitteeseen vievät askeleet tulee tässä vaiheessa konkretisoida (Kotter 1996, 60; Appelbaum ym. 2012, 7).

4. Muutosviestintä

Viestintä on yksi tärkeimmistä muutosprosessin onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä, eikä sen merkitystä voi liikaa korostaa. Henkilöstölle ja kaupunkiorganisaation sisäisille sidosryhmille eri osastoilla on viestittävä muutoksesta kaikin tavoin jokaisessa mahdollisessa välissä. Muutosviestintä liittyy siis vahvasti prosessin jokaiseen vaiheeseen alusta loppuun. Sa-

maa viestiä siitä - mitä, miksi ja kuinka ollaan muuttamassa - on jakettava toistaa kerta toisensa jälkeen. Faktoja on tärkeä viestiä selkeästi ja täsmällisesti, koska muutoksen keskellä huhut alkavat levitä helposti. (Kotter 1996, 73 & 80; Valtiokonttori 2016; Appelbaum ym. 2012, 7.) Kaupunkiorganisaation siilot ovat omiaan ruokkimaan erilaisia väärinkäsityksiä, mikäli virallisista kanavista tulevaa viestintää ei ole riittävästi.

5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

Tässä muutosprosessin vaiheessa on puututtava rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esimiesten toimintaan (Kotter 1996, 88; Valtiokonttori 2016; Appelbaum ym. 2012, 7). Organisaatio ja sidosryhmät on valmisteltu muutokseen ja on aika ryhtyä konkreettisiin toimiin muutoksen aikaansaamiseksi.

Keskeistä on saavuttaa ensin tavoite: *Innovaatioprosessia on selkiytetty ja ongelmien tuoteistamiseen on mekanismi*. Innovaatioprosessin on tuotava esiin innovaatiotarpeet, jonka jälkeen haasteet voidaan tuotteistaa. Mekanismin tulee vastata kysymyksiin: miten ratkaistava ongelma käsitellään ja määritellään, kuka vastaa kuluista, kuka kantaa riskin, kuka hyödyntää innovaatiota ja miten kaikki jaetaan eri tulosityksiköiden kesken? Erilaisiin toimintoihin ja eri mittakaavan asioihin on oltava omanlaisensa prosessit.

Yhteistyötahojen välisten sopimusten teko on koettu empiirisen aineiston perusteella hitaaksi ja työlääksi. Sopimukseen liittyvä byrokratia on tärkeä huomioida innovaatioprosessissa ja sitä on helpotettava ja yksinkertaistettava, jottei se muodostu esteeksi muutokselle. Kun kaupungin uudet, selkeämmät prosessit ja toimintamallit on saatu luotua, on ne tärkeä esitellä myös kumppaneille. Näin voidaan alkaa muuttamaan mielikuvia ja ennakoasenteita kaupungista yhteistyökumppanina.

Innovaatioprosessiin liittyy myös tavoite: *Innovaatioyhteistyöstä vastaa nimetty henkilö/henkilöt*. Innovaatiot ja toiminnan kehittäminen on vastuutettava selkeästi, jotta yhteistyökumppaneille on selvää keneen ottaa yhteyttä tai, että vähintäänkin organisaation sisällä osataan ohjata asia oikealle taholle. Vastuuhenkilön tulee ymmärtää innovaatioyhteistyön kokonaisuus kaupungin, yritysten ja muiden kehittäjien näkökulmasta ja toimia neuvonantajana. Vastuuhenkilö etsii ympäristöstään kehittämistarpeita, potentiaalisia palveluntuottajia ja kehittäjiä törmäyttäen näitä.

Yksi muutoksen tavoitteista on *toimialojen välisten raja-aitojen on rikkominen*. Tämän toteutuminen edellyttää, että kaupungin eri toimialat ovat jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. Toimintatapoja jaetaan toimialojen kesken ja kerrytetään avointa dataa kaikista kehitteillä olevasta sekä pilottihankkeista. Projekteissa tulleita ongelmia avataan ja kirjataan oppimismielessä. Eri yksiköitä osallistetaan kehittämistoimintaan ja jokaiselta toimialalta on mukana

innovaatioyhteistyössä nimetty henkilö. Olennaista innovaatioyhteistyön toteutumiselle ja muutoksen aikaansaamiselle on myös budjettien vapaampi käyttö eri hankintayksiköiden välillä. Tämä helpottaisi innovaatioiden kehittämistä ja mahdollistaisi monialaisemman yhteistyön.

Yhtenä tavoitteena empiriasta nousi myös se, että *innovaatioyhteistyö pystytään rahoittamaan*. Tämä edellyttää, että julkisten innovaatioiden rahoitusmekanismi on pohdittu, konkretisoitu ja avattu henkilökunnalle. Tuotekehitysrahoitusta tulisi osata hakea aina, kun se on mahdollista. Ylipäättään innovaatioyhteistyölle ja sen edellyttämillä nopeille kokeiluille on varattava budjetti, jotta ideat pystytään viemään eteenpäin. Innovaatioyhteistyön molempien osapuolten on tärkeä osallistua kustannuksiin, jolloin myös riskit jakautuvat.

Edellä mainittuun liittyy myös tavoite: *Innovaatioyhteistyö on kumppanuutta, jossa riskit ja oikeudet jaetaan*. Se edellyttää, että molemmat kehittäjäosapuolet ovat varanneet toiminnalle riittävät resurssit kustannusten jakamisen lisäksi. Pelisäännöt on kirjattava sopimukseen, jossa oikeudet sekä riskit jaetaan toimijoiden kesken. Toiminta on jatkuvaa iteroimista kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välillä. Näissä verkostoissa on kyse ihmisten välisestä kommunikaatiosta. Tutustumisen kautta syntyy myös luottamus, mikä on tehokkaan ja vaikuttavan verkostoyhteistyön edellytys (Airaksinen 2009, 36).

Muutoksen toteutumista tukee tavoite: *Henkilöstö on sijoittunut oikein ja osaaminen on varmistettu*. Ydinryhmässä toimivien tietotaso ja yhteinen ymmärrys on varmistettava esimerkiksi tarvittavalla koulutuksella, koska henkilöiden ydinosaamisalueet voivat olla hyvin erilaiset. On tärkeää varmistaa, että ”Oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla”, jolloin myös virkamiesasemassa toimivat ajattelevat liiketoimintalähtöisesti ja hahmottavat tulevaisuuden markkinat. Innovaatioiden tuottaminen tarvitsee luovuutta, eivätkä tämän tyyppiset ihmiset ole välttämättä perinteisesti kiinnostuneita johtajuudesta. Organisaatioon on tärkeä saada sijaa monenlaisille ihmisille, jos innovatiivisuutta halutaan lisätä. (Uusi-Kakkuri 2017.)

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Muutosprosessi vie aikaa ja sen eteneminen on tärkeä osoittaa henkilöstölle ja sisäisille sidosryhmille. Realististen ja konkreettisten välitavoitteiden asettaminen auttaa tässä. Johdon on myös löydettävä todisteita sille, että muutos on aikaansaanut haluttuja tuloksia. (Kotter 1996, 103 & 106; Valtiokonttori 2016; Appelbaum ym. 2012, 11.) Nämä todisteet motivoivat kiireisessä toimintaympäristössä henkilöstöä jatkamaan kehittämistyöhön panostamista.

7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

Kun innovaatioprosessi on saatu toimimaan muuttuneessa toimintaympäristössä, esimiesten on hyvä pitää uusia käytäntöjä korostetusti esillä ja kehittää ihmisistä muutosagentteja. Ylin

johto keskittyy pitämään päämäärän selkeänä ja organisaatiohierarkian alemmat tasot hoitavat projektikohtaista ihmisten ja asioiden johtamista. Toimiva ihmisten johtaminen korostuu jälleen tässäkin vaiheessa, sillä ilman sitä muutokset tyrehtyvät. (Kotter 1996, 124-126; Appelbaum ym. 2012, 4.)

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen kulttuuriin.

Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti ja muutokset toimintatavoissa eivät automaattisesti muuta kulttuuria. Muutosprosesseissa pitää päästä katsomaan niitä tapoja, tottumuksia ja vuorovaikutussuhteita, joita organisaatioon kuuluvilla ihmisillä on. Näin päästään pohtimaan organisaatiokulttuurin merkitystä organisaation toiminnassa (Stenvall & Virtanen 2014, 26).

Empiirisestä aineistosta oli havaittavissa organisaatiokulttuuriin liittyvä muutosta edesauttava tavoite: *Organisaatiokulttuuri on muuttunut sallivammaksi ja kokeilevammaksi*. Innovaatioyhteistyön onnistuminen edellyttää, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti niin organisaation sisällä kuin kumppanien välillä. Virheisiin suhtaudutaan sallivasti ja kannustetaan kokeilemaan. Nopeat ja kevyet pilottikokeilut mahdollistavat myös virheiden tekemisen ilman, että se aiheuttaa suurta yhteiskunnallista haittaa.

Suuntaa tulee korjata tarpeen mukaan suunnitelman tarkan seuraamisen sijaan. Luovan, kokeilevan ja innovatiivisuutta ruokkivan toimintatyylin yhdistäminen lakien ja säädösten ristitulessa toimivan organisaation arkeen vaatii aikaa sekä ajatusmallien ja rakenteiden hiomista. Henkilöstön kanssa keskustelemalla voidaan löytää muutettuja asioita, jotka eivät toimikaan ja vaativat korjauksia (Ponteva 2010, 62). Ihmisille on myös osoitettava uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välinen yhteys (Kotter 1996, 136-138; Valtiokonttori 2016; Appelbaum ym. 2012, 12). Näin muuttuneet käytännöt voivat alkaa muovata kulttuuria.

Yksityisen ja julkisen sektorin toimintakulttuureissa on aineiston perusteella havaittavissa eroja. Merkittävä ero innovaatioyhteistyön kannalta liittyy toiminnan tavoitteisiin. Muutoksen kannalta on tärkeää, että *yksityisen ja julkisen sektorin tavoitteet lähentyvät toisiaan*. Yksityisen sektorin toimijan olisi asennoiduttava tuottamaan myös hyvinvointia ja peruspalveluja kuntalaisille pelkän liiketoiminnan kasvattamisen sijaan. Vaikka innovaatioyhteistyö tähtää myös uuden liiketoiminnan synnyttämiseen, tulee kansalaisten hyvinvoinnin olla kehitystyötä ohjaava tekijä. Toisaalta julkisen sektorin toimijan, kaupungin, on lähestyttävä innovaatioyhteistyötä liiketoimintalähtöisemmin ja etsittävä aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Molempien osapuolten omaksuessa ajatusmalleja toistensa toimintakulttuureista päästään hedelmällisimpään innovaatioyhteistyöhön.

Aineistosta oli havaittavissa lisäksi tavoite, joka on kaupungin vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella: *Hankintalakiin on tehty muutoksia prosessien parantamiseksi*. Julkisiin hankintoihin

liittyvä sääntely vaikuttaa päätöksentekoon ja johtamiseen sekä sitä kautta prosesseihin ja niiden nopeuteen. On työn kannalta oleellista huomioida nämä vaikutukset, mutta löydös jätetään toimintamallin ulkopuolelle kaupunkiorganisaation vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista johtuen. Tavoite liittyy vaiheeseen 5: Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan ja muutostarve on kuvattu alla.

Muutos kohti toimivaa innovaatioyhteistyötä helpottuu, jos myös julkisia hankintoja koskevaa prosessia saadaan muutettua. Hankintojen päätöstä ohjaavana kriteerinä ei saisi olla ainoastaan hinta, vaan paremmat ratkaisut. Innovaatioiden pitkän tähtäimen edut tulisi huomioida hankintoja tehtäessä. Isot hankkeet olisi voitava jakaa pienemmiksi, mikä mahdollistaisi useampien kumppanien mukaan tulon. Voimaan astunut sopimuskumppanuus ei vielä todellisudessa aina mahdollista kilpailutuksen välttämistä innovaatiohankkeissa. Tämän uudistuksen muokkaaminen todellisen hyödyn saamiseksi olisi hyvä ottaa käsittelyyn.

Toimintamalli on kuvattu tiivistetysti taulukossa, joka löytyy työn lopusta (Liite 3).

8 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli kehittää toimintamalli muutosprosessin hallintaan, jossa kaupunki muuttuu itseään hyödyttävien ulkoisten toimijoiden yhteisinnovaation edistäjäksi. Tarkoitus oli löytää kaupungin ja ulkoisten toimijoiden innovaatioyhteistyöhön liittyviä haasteita sekä ratkaisuja niihin. Pyrkimys oli lisäksi ymmärtää eroja julkisen ja yksityisen sektorin toiminnassa ja päätöksentekoprosesseissa. Työ pystyi vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, tavoitteisiin ja kehittämistehtävään.

Empiirisen aineiston avulla tuotiin esiin haasteita nykytilanteessa sekä hahmoteltiin tulevaisuuden tavoitetila, jossa innovaatioyhteistyö kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välillä olisi mahdollistunut. Suurimpaan osaan haasteista ja kehitysehdotuksista kaupungin on mahdollista vaikuttaa ainakin osittain. Löydöksissä havaittiin myös tekijöitä, jotka eivät ole suoraan kaupungin hallinnassa, mutta vaikuttavat prosesseihin ja päätöksentekoon. Tämän luokittelun alle muodostui neljä alaluokkaa, joihin haasteet ja kehitysehdotukset liittyvät. Näitä ovat organisaation toiminta, johtaminen ja päätöksenteko, kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö sekä lainsäädäntö ja muu toiminnan sääntely.

Empiiristen löydösten sekä muutosjohtamisen teorioiden avulla kehitettiin toimintamalli, joka tarjoaa ratkaisuja havaittuihin haasteisiin ja muutosprosessin tukemiseen. Muutosprosessin kuvauksessa ohjaavana teoriana käytettiin John Kotterin (1996) ja Appelbaumin ym. (2012) päivittämää teoriaa muutosprosessin 8 askelta. Innovaatioyhteistyön tavoitetilanteen eri ta-

voitteet jaettiin prosessin eri vaiheisiin. Tavoitteisiin pääsemiseksi etsittiin ratkaisuja empiirisestä aineistosta ja teoreettisesta viitekehyksestä. Näin muodostettiin toimintamalli muutosprosessin hallintaan, mikä oli työn kehittämistehtävä.

8.1 Hyödynnettävyys ja siirrettävyys

Julkinen hallinto on muuttunut Suomessa yhteiskunnan muuttuessa, mutta sen muutoksen voidaan nähdä olleen yllättävän hidasta yhteiskunnan muutokseen verraten. Uudistumista ja muutosta tapahtuu kuitenkin väijäämättä ja toimintamallit muutosprosessien hallintaan ovat ajankohtaisia ja hyödyllisiä jatkuvasti. Tutkimuksessa kehitettävä toimintamalli on hyödynnettävissä monilla julkisen hallinnon osa-alueilla ja työ voi näin ollen tuottaa hyötyä laajalti myös kyseessä olevan hankkeen ulkopuolella. Esimerkiksi meneillään oleva sosiaali- ja terveysalan uudistus tähtää enenevässä määrin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön. Työssä esiin nousseet haasteet ja kehitysehdotukset ovat monilta osin siirrettävissä myös esimerkiksi kyseiseen tapaukseen.

Innovaatioyhteistyöhötä koskevat haasteet liittyvät myös julkisen organisaation toimintaan yleisellä tasolla. Kaupungit voivat tarttua esille tulleisiin kehityskohtiin lisätäkseen organisaation joustavuutta ja parantaakseen yhteisyyttä sisäisten sidosryhmien sekä ulkoisten rajapintojen välillä. Työllä on arvoa myös kansainvälisesti ja se tarjoaa näkökulmia ulkomaisille innovaatioyhteistyötä kehittäville älykkäille kaupungeille.

Työ auttaa yksityisen sektorin toimijoita avartamaan näkemystään julkisen sektorin toimintaa ohjaavista tekijöistä ja auttaa ennakoimaan yhteistyössä mahdollisesti eteen tulevia haasteita. Ennakoimalla monet haasteista voidaan välttää tai ainakin niihin pystytään reagoimaan aikaisessa vaiheessa. Yksityisen sektorin toimija voi pyrkiä jo ennalta mukauttamaan toimintaansa niiden tekijöiden osalta, jotka nousivat työssä esiin kaupungin ja ulkoisten toimijoiden yhteistyön haasteina.

8.2 Parannusehdotukset ja jatkokehitysehdotukset

Työssä käytetty sekundäärinen aineisto asetti omat haasteensa työn tekemiselle. Muutokseen vaikuttavien tekijöiden löytäminen laajamittaisesta aineistosta oli työlästä ja aikaa vievää. Paikoitellen vaadittiin myös enemmän tulkintaa kuin olisi tarvittu todennäköisesti tilanteessa, jossa haastattelukysymykset olisi tehty suoraan tämän työn tutkimuskysymyksiä varten. Itse muutosprosessiin liittyviä tekijöitä olisi myös saatettu löytää empiirisestä aineistosta tällöin enemmän.

Tämän työn liitteeksi on laitettu taulukko, josta on nähtävissä haastattelukommenttien pelkistykset sekä niiden ryhmittely. Kvalitatiiviseen analyysiin liittyy aina tutkijan objektiivinen näkemys ja joku toinen voisi tehdä aineistosta erilaisia johtopäätöksiä ja löytää erilaisia ylä- ja alaluokkia. Aineistosta voitaisiin tehdä uusia löydöksiä myös muuttamalla näkökulmaa ja kysymyksenasettelua.

Muutosprosessia ja tarvittavia toimenpiteitä voitaisiin pohtia myös esimerkiksi yksityisen tai kolmannen sektorin näkökulmasta. Tutkimusta varten kerättyä aineistoa voitaisiin lähteä analysoimaan uudesta näkökulmasta ja tuottaa näin toimintamalli muutosprosessin hallintaan jonkin toisen sektorin toimijalle. Myös tässä työssä syntynyttä toimintamallia tulisi testata käytännössä ja täydentää tai korjata sitä esiin tulleiden havaintojen kautta.

Lähteet

Painetut aineistot

Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2003. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampere University Press.

Airaksinen, J. 2009. Hankala hallintouudistus. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1397. Tampere: Tampereen yliopisto.

Apollonia, M. (toim.) 2008. Backcasting approach for sustainable mobility. JRC Scientific and Technical Reports. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Piitulainen, S. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa. Kinunen, T., Feldt, S. & Mauno, S. 2005. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus.

Goodman, J., Schlossberg, N.K. & Andersson M.L. 2006. Counselling adults in transition: linking practice with theory. Springer publishing company.

Haveri, A., Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Hyötyläinen R., Kulmala H.I., Malinen P., Möller K., Vesalainen J. & Valkokari K. 2009. Verkot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Järvensivu T., Nykänen K. & Rajala R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Koski, H. 2008. Innovatiivinen kunta? Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampere: Cityoffset.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Kirjassa Laadulliset tutkimusmenetelmät. Toim. Janhonen, S. & Nikkonen, M. Juva: WS Bookwell.

Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta: kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Leponiemi, U., Rannisto, P.-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Helsinki: Kuntatalon paino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Stenvall, P. & Virtanen, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Stenvall J. & Virtanen P. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Sundbo, J. & Toivonen, M. 2011. User-based innovation in Services. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Acta Wasaensia 376. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Vahermo, M. (toim.) 2004. Toimiva kunta. Helsinki: Kuntakoulutus.

Vesalainen J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. 2. painos. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. painos. Juva: PS-kustannus.

Artikkelit

Appelbaum, S.H., Habashy S., Malo, J-L., Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 31 Issue 8: 764 - 782.

Bloch, C. & Bugge, M.M. 2013. Public sector innovation -From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*. Vol 27: 133- 145.

Bommert, B. 2010. Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review* 11: 15-33.

Chesbrough, H. 2005. Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. Denmark, Copenhagen. Paper presented at the DRUID Tenth Anniversary Summer Conference.

Christensen, T. & Laegreid, P. 2002. New Public Management: puzzles of democracy and the influence of citizens. *The Journal of Political Philosophy*, 10(3): 267-295.

Dillon, S., Buchanan, J. & Corner, J. 2010. Comparing Public and Private Sector Decision Making: Problem Structuring and Information Quality Issues. New Zealand. Department of Management Systems, University of Waikato.

Dreborg, K.H. 1996. Essence of backcasting. *Futures*. Vol. 28: 813-828.

Karten, N. 2009. Changing how you manage and communicate change. Cambs, GB: IT Governance Publishing.

Klijn, E.-H. 2008. Governance and Governance Networks in Europe: An assesment on Ten Years of Research on Theme. *Public Management Review*, 10(4): 505-525.

Nutt, P. C. 2006. Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2): 289-318.

Ojasalo, J. 2015b. Open Innovation Platform in a Smart City: Empirical Results. *The Journal of American Business Review Cambridge*, Vol. 4 No. 1: 195-202.

Ojasalo, J. & Kauppinen, H. 2016. Collaborative Innovation with External Actors: An Empirical Study on Open Innovation Platforms in Smart Cities. *Technology Innovation Management Review*, 6(12): 49-60.

Quist, J. & Vergragt, J. 2006. Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. *Futures*. Vol 38: 1027-1045.

Parveen, S., Senin, A.A., Umar, A. 2015. Organization Culture and Open Innovation: A Quadruple Helix Open Innovation Model Approach. International Journal of Economics and Financial Issues, suppl. Special Issue. Vol 5: 335-342.

Robinson, J. 2003. Future subjunctive: backcasting as social learning. Futures. Vol. 35: 839-856.

Valovirta, V. & Hyvönen, J. 2009. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Ensiselvityssektoritutkimuksen neuvottelukunnalle. Osaaminen, työ ja hyvinvointi 11/2009.

Sähköiset lähteet

6Aika. 2017. Viitattu 15.4.2017. <https://6aika.fi/6aika-avoimia-ja-alykkaita-palveluja/>

Luova ja osallistava Suomi. 2017. Viitattu 15.4.2017.
<http://www.cifinland.fi/fi/mista-on-kyse>

The Natural Step. 2016. Viitattu: 8.12.2016. <http://www.naturalstep.ca/backcasting>

Sitra. 2017. Viitattu 6.3.2017.
<https://www.sitra.fi/uutiset/helsinki-espoo-ja-vantaa-kaynnistavat-laajan-smart-clean/>

Suomen Kuntaliitto. Viitattu 11.5.2017. <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut>

Suomen rakennerahasto-ohjelma, Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020. 2014. Viitattu 1.2.2017.
<http://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/43217/Ohjelma-asiakirja+valmis.pdf/>

Tampereen Yliopisto. Viitattu 30.3.2016.
<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/lewin2.html>

Urban Mill. 2016. Toiminnan kuvaus. Viitattu 17.4.2017. <https://urbanmill.org/urbanmill/>

Valtiokonttori. 2016. Viitattu 30.3.2016. <http://www.valtiokonttori.fi/download/no-name/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/625>

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettisen viitekehysten kuvaus	9
Kuvio 2: Quadruple Helix -innovaatiomalli Parveenia ym. (2015) mukailleen.....	21
Kuvio 3: Viitekehys avoimelle innovaatioalustalle älykkäässä kaupungissa. (Ojasalo 2015b)	22
Kuvio 4: Aineiston analyysin kuvaus. (Ojasalo ym. 2010; Ronkainen ym. 2014 & Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001)	38
Kuvio 5: Empiirisen aineiston pohjalta muodostetut luokat liittyen innovaatioyhteistyön haasteisiin.	56

Taulukot

Taulukko 1: Innovaatioyhteistyöhön liittyvät haasteet nykytilanteessa.	42
Taulukko 2: Empiiriseen aineistoon perustuvat kehitysehdotukset.	49
Taulukko 3: Innovaatioyhteistyön tavoitetilanne.	57

Liitteet

Liite 1: Analyysitaulukko löydöksistä: haasteet	74
Liite 2: Analyysitaulukko löydöksistä: kehitysehdotukset	80
Liite 3: Toimintamalli muutosprosessin hallintaan	86

Liite 1: Analyysitaulukko löydöksistä: haasteet

Haastattelut on koodattu värein: H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7	
Pelkistetyt kommentit	Yläluokka → alaluokka → havainto
	KAUPUNGIN HALLINNASSA
	Organisaation toiminta
	Asenne muutosta kohtaan
<p>*Motivaatio puuttuu - Toimitaan vain pakon edessä, kun rahat ja voimat ei riitä</p> <p>*Asenteet ja mukavuusalueella pysyminen voivat vaikeuttaa muutoksen onnistumista. Jos rahoitus ja toiminta on turvattua, ei ehkä haluta kehittää.</p> <p>*Operatiiviselta tasolta puuttuu muutoshalukkuutta.</p> <p>*Tahto toimia yhteisen tavoitteen eteen ja sitoutuminen siihen puuttuu</p> <p>*Epäselvää otetaanko ja halutaanko kehittämistyöhön mukaan ulkopuolisia / tahtotilan epäselvyys</p> <p>*Kaupunki voi olla liikaa perinteiden vankina, eikä muutosta synny.</p> <p>*Merkittävä muutoksen este: kaupunkiorganisaation innovaatioilmapiiri!</p> <p>*Muutosvastarinta voi olla voimakasta - ei haluta ylimääräistä stressiä tai käyttää budjettivaraa.</p> <p>*Henkilöstö kokee, että asioiden hoitaminen on vaikeaa ja muutenkin on kiire - koetaan, että innovaatiotoiminta lisää vaikeusastetta.</p> <p>*Rutiinien, työn sisällön tai työmäärän muutokset voivat aiheuttaa muutosvastarintaa</p> <p>*Varauduttava vastareaktioihin prosessin edetessä</p> <p>*Yleistason keskusteluna ok, mutta kun tulee lähemmäs omaa tonttia, voi aiheuttaa muutosvastarintaa</p> <p>*Julkisen sektorin kulttuuriin kuuluu muutosvastarinta enemmän kuin yksityisellä sektorilla</p>	<p>Muutoshalukkuuden puute Mukavuusalueella pysyminen Työntekijöiden tahtotila ja sitoutuminen puuttuu. Motivaation puute, toimitaan vasta pakon edessä. Innovaatioilmapiiri</p> <p>Henkilöstön muutosvastarinta Innovaatiotoiminta koetaan ylimääräisenä stressinä. Muutosvastarinta, kun asia koskee omaa työtä.</p>
<p>*Epäonnistumisen pelko voi estää muutoksen ja asioiden eteenpäinviemisen uudella tavalla.</p> <p>*Uuden pelko ja turvallisuushakuisuus voivat asettaa rajoitteita muutokselle.</p> <p>*Pelätään, että innovaatio vie oman työpaikan - estää suurten innovaatioiden synnyn.</p>	<p>Pelot Turvallisuuushakuisuus</p>
<p>*Merkittävä muutoksen este: kaupunkiorganisaation innovaatioilmapiiri!</p> <p>*Pelätään, että innovaatio vie oman työpaikan - estää suurten innovaatioiden synnyn.</p> <p>*Perinteet ja käytäntö yhdessä tekemiseen puuttuvat eli organisaatiokulttuuri ei tue yhteistyötä</p> <p>*Kaupunki voi olla liikaa perinteiden vankina, eikä muutosta synny.</p> <p>*Julkisen sektorin kulttuuriin kuuluu muutosvastarinta enemmän kuin yksityisellä sektorilla</p> <p>*Ylhäältä alas johtamisen kulttuuri</p> <p>*Suomi on jähmeä - kuvitellaan olevan dynaamisempi</p>	<p>Organisaatiokulttuuri (näjä jaettu myös muihin alaluokkiin) Innovaatioilmapiiri kielteinen. Pelko oman työpaikan menettämisestä. Perinteet vahvoja, eivätkä tue innovaatioyhteistyötä. Muutosvastarinta vahvaa. Organisaatiomalli ja kulttuuri vaikeuttaa muutoksen onnistumiseen.</p>
	Prosessit ja toimeenpano
<p>*Kaupunkiorganisaatio ei ole kovin ketterä toimija</p> <p>*Asiat etenevät hitaasti kaupunkiorganisaatiossa</p>	<p>Prosessien hitaus Asioiden hidaskäyttö ja ketteryyden puute.</p>

<p>*Nopea eteneminen asioissa voi olla organisaatiolle vaikeaa</p> <p>*Päätöksenteon hitaus julkisella sektorilla</p> <p>*Toiset kaupungit voivat olla tiukahkojen virastojen kaltaisia ja kattavia muutoksia voi olla vaikea viedä eteenpäin.</p> <p>*Hankintatoimi hankaloittaa ja hidastaa prosessia - ei pitäisi joutua potkimaan perään</p> <p>*Innovaatioiden nopea käyttöönotto ei onnistu kaupunkiorganisaatioissa.</p>	<p>Byrokratia, tiukahko virastomainen toimintatapa. (Tähän vaikuttaa myös Julkisten hankintojen sääntely ja toimintamallit)</p>
<p>*Ei osata määritellä toimintatapamalleja, resursointia, johtamista ja vastuuttamista - ei päästä tuotteistamaan innovaatioita ja saavuttamaan tavoitteita.</p> <p>*Toimintamallien epäselvyys / puuttuminen</p> <p>*Innovaatiot jäävät keskustelun tasolle, jos päätyvät edes innovaatioalustalle. Innovaatioalustaprosessi jää synty-mättä.</p> <p>*Prosessit innovaatioiden kehittämiseen puuttuvat.</p> <p>*Kukaan ei kerää innovaatioita ja ratkaisuja. Puuttuu metodi tiedon keräämiseen ja toiminnan mahdollistamiseen.</p> <p>*Asiat eivät pääse etenemään käytännön esteistä johtuen</p> <p>*Asioiden käytännössä toimeenpaneminen tehotonta ja haasteellista - ideoita tulee, mutta mikään ei muutu.</p>	<p>Toimintamallien ja prosessien puuttuminen Ongelmia innovaatioprosessissa Toimeenpanon tehottomuus ja vaikeudet Ideoita ei saada vietyä käytäntöön</p>
<p>*Tuotteistamisen vaikeus, kun kunnan rooli on kokonaisuudessa pieni.</p> <p>*Keinoja innovaation rakentumiselle kaupunkiympäristöön vähän, kun kaupungin rooli asioissa on pieni.</p> <p>*Omalla vastuulla olevissa asioissa keinoja enemmän, mutta innovaatiotavoitevastuuta ei ole määritelty.</p>	<p>Vaikutusmahdollisuudet ja tuotteistaminen, kun kaupungin rooli asiassa pieni</p>
<p>*Kaupunki ei osaa tuotteistaa haasteitaan</p> <p>*Kaupungilla ei ole ongelmien tuotteistamiseen mekanisme ja siksi ei päästä innovaatorajapintaan asti tai saada innovaatioita käyttöön.</p> <p>*Ongelman tuotteistamisen mekanismin tulisi vastata seuraaviin asioihin: miten ratkaistava ongelma käsitellään ja määritellään, kuka vastaa kuluista, kuka kantaa riskin, kuka hyödyntää innovaatiota ja miten kaikki jaetaan eri tulosyksiköiden kesken.</p> <p>*Haasteiden tuotteistaminen. Ei osata viestiä ulospäin kumppaneille, mitkä ratkaistavat haasteet ovat.</p>	<p>Innovaatiohaasteiden tuotteistaminen Ongelmien tuotteistamisen mekanismi puuttuu. Haasteita ei osata tuotteistaa eikä viestiä niistä ulospäin.</p>
<p>*Kaupunki ei voi ottaa paljoa riskejä, koska palvelut pitää pystyä tuottamaan jollain keinolla ja tarvittaessa pystytävä palaamaan vanhaan - voi vaikeuttaa innovaatioiden syntyä.</p> <p>*Palvelujen toteuttamisvastuu asettaa rajoitteita innovoinnille. Palvelujen on pyrittävä koko ajan.</p>	<p>Palvelujen toteuttamisvastuu vaikuttaa riskinottookykyyn</p>
<p>*Innovaatioita ei ole budjetoitu millekään yksikölle ja ideat jäävät toteuttamatta.</p> <p>*Jos budjetti nopeille kokeiluille puuttuu, on mahdotonta viedä ehdotuksia eteenpäin</p> <p>*Julkisten innovaatioiden rahoitusmekanismeja ei ole pohdittu. Mahdotonta toteuttaa hallitusohjelman tavoitteita ilman työkaluja.</p> <p>*Yksikön koko/resurssit vaikuttavat mahdollisuuksiin innovoida</p> <p>*Innovaatiot ja investoinnit nähdään kuluina ja hankinta haluaa halvinta.</p>	<p>Rahoituksen puuttuminen Innovaatioilta puuttuu budjetti Rahoitusmekanismeja ei pohdittu (ylemmällä tasolla) Hankintatoimi etsii vain halvinta ratkaisua.</p>

<p>*Kehitystoiminta on saatava pyörimään mahdollisimman pienillä lisärahoituksilla ja resursseilla. -vaatii myös mentaalista muutosta</p>	
	<p>Kaupunkiorganisaation siilot ja vastuunjaon epäselvyys</p>
<p>*Kommunikointikatkokset eri tahojen välillä ja turhat välikädet *Asioiden hidas eteneminen ja reviiriritiriidat *Organisaatio ei kykene poikkihallinnolliseen toimintaan innovaatiotoiminnassa. *Henkilökunnan valtava määrä on haaste -Kuinka saadaan eri toimialat vuoropuheluun? Kaikkien suurien kaupunkien ongelma. *Julkisen puolen ratasto on todella monimutkainen ja rataat on aina linkitty toiseen. Ei nähdä vaikutuksia muualle, kun osaoptimoidaan. *Osaoptimointi on paha ongelma. Puuttuu kyky hallita kokonaisuutta. *Jollei ymmärrä, miten palveluita nykytilassa tuotetaan, on vaikea ymmärtää muutosten vaikutuksia kustannuskenteeseen yms. *Neutraalin ja sitoutuneen vastapuolen löytäminen kaupungin sisältä vaikeaa *Huomioitava myös sisäinen asiakkuus hankintaneuvoja antaessa - ei ole sujuvaa *Siilojen rikkominen kaupungin sisällä on haastavaa. *Isoissa kaupungeissa toteutuminen haasteellista, koska väkeä paljon ja toiminta tapahtuu monella eri tasolla.</p>	<p>Ongelmia yhteistyössä toimialojen/siilojen välillä Kommunikointikatkokset ja turhat välikädet. Sisäinen asiakkuus unohtuu Ongelmat poikkihallinnollisessa toiminnassa. Osaoptimointi oman osaston näkökulmasta.</p>
<p>*Kaupungin sisäisten siilojen yli tapahtuva yhteistyö vaikeaa: ruutinit ei toimi, esim. palkkojen jakaminen yksiköiden välillä, kun kyse ulkoisesta rahoituksesta. *Haasteita budjetoinnissa tulosityksiköiden välillä - puuttuu malli innovaatoriskin lisähinnan maksamiseen. *Toimialojen välillä niukasti yhteistyötä, varsinkin budjettirahoitusta vaativissa palveluissa. *Eri osastojen hankintayksiköillä on omat budjettinsa, joista pidetään tarkasti kiinni.</p>	<p>Budjetointi tulosityksiköiden välillä</p>
<p>*Roolien epäselvyys, keneen yhteys - operatiivinen vs. starteginen hankinta *Vastuun selkiyttäminen, kun tehtävät virkaroolien välissä. *Päätöksentekijästä epäselvyyttä valintoja tehtäessä *Virkamiesjohdon ja luottamusjohdon vastuunjaon sekavuus *Henkilöresursseja ei hyödynnetä tehokkaasti kun joudutaan perehtymään toisenkin ydinosaamisalueeseen. *Vastuunkantaminen innovaatoratkaisusta organisaation sisällä haasteena *Innovaatiot eivät ole kenenkään vastuulla. *Kaupunkiorganisaatiossa ei osata tehdä tuottavasti, uusilla tavoilla ja keinoilla. Vastuu toiminnan parantamisessa ei kuulu organisaatiossa varsinaisesti kenellekään. *Kehittämisyksikkö koetaan irralliseksi</p>	<p>Vastuunjako ja -kantaminen Roolien ja vastuiden epäselvyys. Ei kanneta vastuuta omasta alueesta. Innovaatiot ei kenenkään vastuulla.</p>
<p>*Henkilöresursointi ja sijaiset - ihmisten vaihtuvuus heikentää sujuvuutta *Kehittäminen on ihmisriippuvaista. Vaihtuvuus vaikeuttaa.</p>	<p>Henkilöjen vaihtuvuus vaikeuttaa</p>

<p>*Operatiivisilta ihmisiltä puuttuu kyky havaita mahdollisuuksia.</p> <p>*Virkamiehiltä puuttuu innovaatioyhteistyössä tarvittavaa bisneskompetenssia.</p> <p>*Rahoitusinstrumentteja ei osata käyttää.</p>	<p>Henkilöiden kompetenssi innovaatioihin liittyen</p> <p>Kykyjen tai ymmärryksen puute</p>
	<p>Päätöksenteko ja johtaminen</p>
<p>*Leadershipin puuttuminen johtajilta. Managementia enemmän.</p> <p>*Politikointi, isot egot, huono ihmisjohtajuus ja rahanahneus vaikeuttavat toimintaa</p> <p>*Tavoitteista ei ole viestitty tarpeeksi hyvin.</p> <p>*Visioiden puute johtajilla. Ihmisistä kiinni.</p>	<p>Puutteet ihmisten johtamisessa</p> <p>Visioiden puute</p> <p>Tavoitteista viestiminen heikkoa</p>
<p>*Epäily, että johto sitoutuu hankkeisiin vain näennäisesti.</p> <p>*Ilman johdon sitoutumista ja mandaattia ei voida vedota tehtyihin päätöksiin ja viedä asioita eteenpäin.</p> <p>*Hallinto voi päätöspöytäkirjassa estää asioita tapahtumasta, vaikka kaikki muu olisi kunnossa.</p>	<p>Johdon sitoutumisen puute</p> <p>Johdon mandaatti ja sitoutuminen puuttuu</p>
	<p>Riskinottohalu ja pelot</p>
<p>*Ihmiset, joilla on päätösvalta, ei tee valintoja ja päätöksiä, koska pelkää virheitä ja pakoilee vastuuta.</p> <p>*Ei oteta riskejä, koska pelätään virkasyytteitä.</p> <p>*Kaupunki ei voi ottaa paljoo riskejä, koska palvelu pitää pystyä tuottamaan jollain keinolla ja tarvittaessa pystytään palaamaan vanhaan - voi vaikeuttaa innovaatioiden syntyä. (Ks. myös Prosessit ja toimeenpano)</p> <p>*Riskinottohalukkuus riippuu käytettävien rahasummien ja henkilöresurssien määrästä.</p> <p>*Yhteistyöhön liittyy riskejä. Toinen osapuoli voi tehdä konkurssin tai fuusioitua tms.</p> <p>*Pyritään tekemään täydellisiä hankkeita ja suunnitelmia ja ennustaa tulevaisuutta. Massiiviset selvitykset ja tutkimukset, jotta voitaisiin ennustaa lopputulemaa. Ei toimi!</p> <p>*Edetään orjallisesti yhden suunnitelman mukaisesti.</p>	<p>Virheiden pelko</p> <p>Pelko ottaa riskejä</p> <p>Riskinottohalukkuus riippuu tarvittavien resurssien määrästä. Toiminnan joustamattomuus</p> <p>Liian perusteelliset selvitykset ennen päätöksiä.</p>
	<p>Valtataistelut</p>
<p>*valtataistelut ihmisten kesken - mustasukkaisuus omasta tontista</p> <p>*Valtaa orkestroinnista ei haluta antaa muille - halutaan pitää omalla johtajatasolla</p> <p>*Johtavien henkilöiden asenteet/egot</p> <p>*Toiminta on henkilö- ja arvosidonnaista - toisilla on kovempi tarve pitää valta itsellään. Vaikeuttaa muutosta yhteisinnovointiin.</p> <p>*Isot egot törmäilee ja toiset osaoptimoivat eivätkä ole neutraaleja.</p>	<p>Johtavien henkilöiden egot</p> <p>Tarve pitää valta itsellä</p>
<p>*Periaatteet valintojen tekemisessä epäselviä</p> <p>*Kaksitahoinen johtamisjärjestelmä (Poliittinen ja virkamiesjohtaminen) hankaloittaa asioiden etenemistä *Päätävässä asemassa olevien henkilöiden poliittinen peli.</p> <p>*Henkilökohtaiset tavoitteet voivat ohjata toimintaa ja päätöksentekoa.</p> <p>*Henkilökohtaiset tavoitteet sumuttavat yhteisen hyvän tavoitteet.</p>	<p>Poliittinen peli</p> <p>Henkilökohtaiset tavoitteet voivat ohjata</p>

	OSITTAIN KAUPUNGIN HALLIN- NASSA
	Kaupungin ja ulkoisten toimijoi- den välinen yhteistyö
	Erilaiset toimintatavat ja tavoit- teet
<p>*Toimijoiden väliset arvostiriidat ja omien etujen aja- minen toisten kustannuksella</p> <p>*Joka taholla on omat intressinsä - oletus, ettei yritys tule kehittämään kaupungin palveluita, vaan omiaan.</p> <p>*Toimijoilla on erilaiset intressit: kaupunki haluaa tuot- taa parempia palveluja edullisemmin, yritykset saada uusia asiakkaita ja rahaa.</p> <p>*Yksityisellä sektorilla ei ajatella tasapuolisuutta, vaan halutaan kaupallistaa liiaksi.</p> <p>*Yritykset haluavat pitää tekijänoikeudet itsellään tuot- tamassa arvoa.</p> <p>*Vaikeaa osoittaa hyöty kaikille osapuolille pitkäkestoi- sessa prosessissa monitoimijaympäristössä</p> <p>*Erilaiset näkökulmat vaikeuttavat tavoitteiden asettelua</p> <p>*Hankintatoimi pyrkii saamaan halvimman ratkaisun ja estää innovaatiotoiminnan, koska tuotekehitys ei ole kan- nattavaa tarjoajalle. Hinnasta huolimatta uuden ratkai- sun vaikuttavuus voisi olla arvoltaan suurempi.</p> <p>*Kaikki kaupungin asukkaat eivät käytä kaikkia palveluja tai hyödy innovaatioista. Vastarinta kuntalaisten taholta.</p>	<p>Erilaiset intressit Omien etujen ajaminen Kuntalaisten vastarinta</p>
<p>*Kaupunkiyhteistyössä kaupunkien tavoitteet voivat olla erilaisia</p> <p>*Kaupungeilla on kilpailuasetelma ja omat tavoitteensa.</p> <p>*Erlaisia lähtökohtia ja eroavaisuuksia kaupunkien välillä - vaikea löytää yhtenäistä toimintamallia kaikille</p> <p>*Isossa kaupungissa paljon työntekijöitä, toimialoja ja toimintoja: erilaisiin innovaatioihin ja toimintoihin tarvi- taan omanlaisensa tulokulma - omistajuus eri paikassa</p> <p>*Kyse niin monimutkaisista ja eri mittakaavojen asioista, että yhtä innovaatioalustaa vaikea luoda.</p> <p>*Yleensä projekteissa kehitetään yksittäistä pientä osa- aluetta. Pitkä ja haastava prosessi saada koko innovaatio- alusta toimimaan tehokkaasti.</p>	<p>Kaupunkien erilaiset tavoitteet Kilpailuasetelma kaupunkien vä- lillä Paljon eri mittakaavan ja läh- tökohtien asioita Vaikea löytää yhtenäistä toiminta- mallia</p>
<p>*Yksityisellä sektorilla odotetaan (asenteet), että julki- nen sektori tarjoaa ilmaisia kokeilualustoja, avaa dataa ja auttaa kehittämään liiketoimintaa täysin yksityisen sektorin ehdoilla. Ei voi mennä niin.</p> <p>*Yksityisen sektorin toimijat eivät näe itseään julkisen sektorin kehittäjäpartnerina, vaan odottavat julkisen sek- torin maksavan kehitystyön.</p> <p>*Yritykset eivät lähde mukaan kehitystoimintaan ilman rahoitusta.</p>	<p>Kehitysyhteistyön sisäistäminen Julkisen sektorin odotetaan mak- savan kehitystyö yksin</p>
<p>*Kaupungin byrokratia tekee yhteistyön liian työlääksi eikä houkuttele. Yritykset saavat rahat helpommin muu- alta.</p> <p>*Vaikea määritellä missä hankinta alkaa ja loppuu, kehi- tyskumppanuudet haastavia ja työläitä.</p> <p>*Yritykset edellyttävät nopeita prosesseja</p> <p>*Kaupunkien välinen yhteistyö koetaan vaikeaksi ja hi- taaksi. (6Aika hanke)</p> <p>*Yksityisen sektorin asenteet julkista sektoria kohtaan - koetaan huonona ja resurssitehottomana.</p>	<p>Yhteistyön työläys ja hitaus Kau- pungin byrokratia Ennakoasenteet molemmin puo- lin</p>

<p>*Ennakoasenteita myös kaupungin puolella</p> <p>*Eri taustaiset henkilöt ja termien ymmärtäminen eri tavalla hankaloittaa viestintää</p> <p>*Keskusteluhyteyden luontevuus ja helppous voi kärsiä kun mukaan tulee useita organisaatioita.</p> <p>*Englanninkielinen materiaali voi olla haaste toisille, koska pääasiassa työskentelykielenä on suomi.</p> <p>*Innovaatioalustan hahmottaminen ja ymmärtäminen ollut hankalaa, erilaisia käsityksiä.</p> <p>*Innovaatioalusta on terminä liian abstrakti ja määrittelymätön. Ei johda mihinkään konkreettiseen.</p>	<p>Viestintä eri taustoilla olevien ihmisten välillä</p> <p>Innovaatioalustan hahmottaminen vaikeaa</p>
<p>*Isojen toimittajien kanssa on vaikeampi pitää toiminta asiakaslähtöisenä</p> <p>*Pitkissä sopimuksissa jokin muu kuin asiakkaan tyytyväisyys alkaa ohjata toimintaa</p> <p>*Asiakaslähtöiset ratkaisut vaikeita toteuttaa. Voi aiheuttaa asioiden hitaamman etenemisen ja huonommat päätökset. Vrt. valitusoikeus.</p> <p>*Yleisissä foorumeissa kovaääniset pääsevät esiin ja hiljaisemmat jäävät jalkoihin. Innovaatiotoimintaa vaikea toteuttaa demokraattisesti niin että tasapuolisesti huomioidu eri näkökulmia, eri ihmisryhmiä ja eri intressiryhmiä.</p>	<p>Asiakaslähtöisyys haastavaa toteuttaa</p> <p>Asiakaslähtöisyys voi hidastaa etenemistä</p> <p>Demokratiaa ja tasapuolisuutta vaikea toteuttaa</p>
<p>*Fyysinen läheisyys voi olla olennaista joidenkin palveluiden järjestämisessä - haaste ulkoisten toimijoiden yht.työlle</p> <p>*Yritysten pelko, että jonkin julkisen palvelun tuottaminen vie yksityisen palvelun tuottajalta asiakkaita</p> <p>*Uudet ratkaisutkin kilpailevat keskenään</p> <p>*Useat toimittajat voivat tuoda haasteen toiminnan toteutumiselle - Tuotantoketjun oltava katkeamaton.</p> <p>*Toimijoiden sitoutuminen pitkäkestoiseen prosessiin vaikeaa</p> <p>*Huono ajoitus ja useat samanaikaiset muutoshankkeet voivat vaikeuttaa etenemistä</p>	<p>Riskejä: tuotantoketjun katkeaminen, sitoutumisen puute, uudesta palvelusta tulee kilpailija, Yht.kumppanien fyysinen etäisyys</p>
	<p>EI KAUPUNGIN HALLINNASSA</p>
	<p>Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia</p>
<p>*Kilpailutus ja sopimusten teko ulkopuolisten toimijoiden kanssa todella työlästä ja aikaa vievää.</p> <p>*Rahat menee hukkaan, kun hankkeen sopimusten teossa kestää useita kuukausia - rahat voisi käyttää itse asiaan.</p> <p>*Julkisiin hankintoihin liittyvä byrokratia</p> <p>*Julkiset hankinnat ja ulkoinen rahoitus täytyy saada helpommiksi.</p> <p>*Laki määrää, että kaikki hankinnat tulee kilpailuttaa</p> <p>*Sopimuskumppanuudesta huolimatta kilpailutusta ei ole voinut välttää - vaikeuttaa innovoimista yhdessä</p> <p>*Hitaus ja hankintalain mukainen kilpailutus vaikeuttaa yhteistyötä.</p> <p>*Kilpailutussäännöt voivat estää kaupunkia rahoittamasta.</p> <p>*Prosessit ovat hitaita ja niihin on varattava aikaa.</p> <p>*Valtioneuvoston tasolla päätös, että ostetaan 99 kerralla sadasta ensisijaisesti halvinta, ei parempia ratkaisuja. Ei tue innovointia.</p> <p>*Sääntelyn merkitys innovaatiotoiminnalle voi olla totaalisesti poissulkeva.</p>	<p>Hankintalainsäädäntö hidastaa prosesseja</p> <p>Kilpailutussäännöt ja kilpailutuspakko hankintoihin liittyen</p> <p>Kilpailutus ja sopimukset työläisiä</p> <p>Lain mukainen kilpailutus hidastaa ja vaikeuttaa yhteistyötä</p> <p>Valtioneuvoston tasolta tuleva sääntö: Hankintatoimi velvoitettu ostamaan halvinta</p>

Liite 2: Analyysitaulukko löydöksistä: kehitysehdotukset

Haastattelut on koodattu värein: H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7	
Pelkistys	Yläluokka → alaluokka → havainto
	KAUPUNGIN HALLINNASSA
	Organisaation toiminta
	Toimialojen välisen yhteistyön tukeminen
<p>*Oppiminen organisaation muilta yksiköiltä? Toimintatapojen jakaminen yksiköiden kesken.</p> <p>*Muiden yksiköiden parempi osallistaminen kehittämistoimintaan.</p> <p>*Heijastevaikutukset eri yksiköihin huomioitava kehittämistyössä.</p> <p>*Tavoitteiden, resursoinnin, budjetoinnin ja seurannan tuettava useampien tulosyksiköiden yhteisiä ratkaisuja.</p> <p>*Yhteistyön lisääminen kaupungin eri toimialojen välillä</p> <p>*Toimialojen välisten raja-aitojen rikkomisessa voi auttaa kaupungin toimintamallien muuttaminen, esim. elinkaarilähtökohta palvelujen tarjoamisessa, vrt. Hämeenlinna. Toisaalta mahdotonta hallita koko elinkaari.</p> <p>*Jokaiselta kaupungin toimialalta oltava mukana prosessissa joku nimetty henkilö, joka voi osallistua tarvittaessa.</p> <p>*Ulkopuoliset voivat tulla kyseenalaistamaan toimintatapoja. Uusia tapoja katsoa asioita siilojen ulkopuolelta ja tuoda ratkaisuja.</p> <p>*Hankintayksiköt voisi ehkä yhdistää, jotta budjetteja voisi käyttää vapaammin.</p> <p>*Määritettävä kuka maksaa, kuka kantaa riskin, kuka hyödyntää - Miten kaikki jaetaan eri tulosyksiköiden kesken?</p> <p>*Määriteltävä missä innovaatiovastuu sijaitsee innovaatioprosessin johtamisen, vastuiden ja resurssien näkökulmasta.</p>	<p>Toimintatapojen jakaminen</p> <p>Heijastevaikutusten huomioiminen</p> <p>Joka toimialalta mukana nimetty henkilö</p> <p>Määritettävä uudelleen tulosyksiköiden välinen vastuunjako</p>
<p>*Projekteissa tulleiden ongelmien avaaminen, jotta voidaan toimia joustavammin jatkossa.</p> <p>*Epäkohdat pitää kirjata ja antaa palautetta, jotta voidaan oppia ja tehdä jatkossa paremmin.</p> <p>*Toiminnan orkestrointi on oleellista: oltava prosessi tiedon välittämiseen ja henkilö tai organisaatio yrityskontaktien luomiseen - kertyy dataa kaikesta kehitteillä olevasta</p> <p>*Voitava oppia yhdessä piloteista</p>	<p>Ongelmien avaaminen ja kirjaaminen</p> <p>-> oppiminen</p>
	Prosessien selkiyttäminen ja henkilöstön osaaminen
<p>*Prosessien selkiyttäminen erityisen tärkeää, jotta henkilövaihdokset eivät vaikuttaisi niin paljoa</p> <p>*Jotta innovaatioyhteistyö voisi toteutua, on prosesseja helpotettava!</p>	<p>Prosessien selkiyttäminen ja helpottaminen</p> <p>Hyvät tieto- ja palveluprosessit auttavat viestimään</p> <p>Prosessi auttaa tuomaan esiin haasteet. Ulkopuolisen tahon käyttäminen ongelmien havitsemisessa.</p>

<p>*Kaupungilta vaaditaan hyviä tieto- ja palveluprosesseja, jotta se voi viestiä ulkopuolisille tarpeista ja asiakaskunnan profiilista.</p> <p>*Prosessi, joka tuo esille haasteet. Ulkopuolinen henkilö tai taho, joka on herkkänä etsimään ongelmia ja haasteita. Ihmiset eivät aina itse edes huomaa ongelmia.</p> <p>*Tarvitaan prosessi, joka auttaa tulemaan esille haasteiden kanssa.</p> <p>*Toimintamallia ei tarvitse hioa täydelliseksi, vaan riittää että tavoite on selkeä.</p>	<p>Tavoitteen on oltava selkeä, vaikei toimintamallia olisi hiottu täydelliseksi.</p>
<p>*Muutos edellyttää vuorovaikutuskoordinaattoreita/yhteisövastaavia rajapintaan, jotka tuntevat organisaation ja ymmärtävät myös yritysten ja kehittäjien näkökulman. - tehtävää ei voi hoitaa oman työn ohella!</p> <p>-Vuorovaikutuskoordinaattorin tehtävä löytää kaupungista kehittämistarpeita ja etsiä potentiaalisia palveluntuottajia ja kehittäjiä ja törmäyttää.</p> <p>*Riittävä resursointi huomioitava ja selkeät yhteyshenkilöt/henkilö - yhden luukun periaate ja riittävä resursointi</p> <p>*Innovaatioalusta voi olla minimissään vain verkosto, muta sekin vaatii jonkun, joka kantaa siitä vastuun ja jalostaa sen toimintaa.</p> <p>*Varattava riittävästi resursseja, eikä tehdä liikaa rajoituksia esim budjetissa.</p> <p>*Kunnalla oltava fasilitaattori, joka ymmärtää prosessin kulun ja toimii neuvonantajana</p> <p>*Kaupungin sitouduttava yhteiseen tekemiseen - edellyttää työaika, joka tuo ison osan kustannuksista.</p>	<p>Rajapintaan henkilöitä, joilla ymmärrys kokonaisuudesta</p> <p>Innovaatiotoiminnalle on varattava riittävästi resursseja ja hyväksyttävä kustannukset.</p>
<p>*Ruotsissa autetaan henkilökuntaa materialisoimaan ideoitansa ja luomaan sitä kautta uutta liiketoimintaa. (Palvelumuotoilua)</p> <p>-Koitunut kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista.</p>	<p>Ruotsissa käytössä oleva toimintamalli</p>
<p>*Varmistettava yhteinen ymmärrys ja tietty tietotaso etenkin ydinryhmässä toimivilta</p> <p>*Osaaminen ja tahtotila oltava kohdillaan. Organisaatiokyvykkyys mahdollistaa uusien ratkaisujen käyttöönoton.</p> <p>*Oikea aikataulutus ja riittävä osaaminen tärkeää</p>	<p>Henkilöstöltä vaadittava osaaminen ja ominaisuudet</p> <p>Osaaminen:</p> <p>Ydinryhmässä toimivilta on varmistettava yhteinen ymmärrys ja tietty tietotaso. Ymmärrys kunnallisen sektorin toiminnasta. Tarvittaessa tulee tarjota koulutusta.</p>
<p>*Kriittisen tärkeitä ovat tehtäviin valittavat henkilöt. Oikea roolitus on tärkeää</p> <p>*Kaupungilta saatava innostunut henkilö, joka vaatii muutosta!</p> <p>*Tärkeää osata ajatella eri tavalla, jotta voi syntyä uusia tapoja lähestyä ja hoitaa asioita</p> <p>*Vaaditaan suurta rohkeutta ja jaksamista, jotta uusia kokeiluja saadaan aikaan.</p> <p>*Palvelujen kehittämistyössä henkilön aito ymmärrys ja aito halu toimintaan on virka-asemaa tärkeämpää</p> <p>*Ihmisillä oltava oikea näkemys ja tilannekuva tulevaisuudesta ja markkinoista. Tarvitaan</p>	<p>Ominaisuudet:</p> <p>Innostusta ja aito halu muutokseen. Liiketoimintalähtöistä ajattelua ja kykyä havaita businessmahdollisuuksia.</p> <p>Tulee hahmottaa kokonaisuuksia, riippuvuussuhteita ja tilannekuvaa tulevaisuuden markkinoista.</p> <p>Asenteet on saatava kääntymään muutosmyönteisiksi ja ihmiset sitoutumaan yhteiseen tekemiseen.</p>

<p>kyky hahmottaa kokonaisuuksia ymmärtää riippuvuussuhteita.</p> <p>*Virkamiesten osattava ajatella liiketoimintalähtöisesti. Oltava neutraali ja katsottava kokonaisuutta bisneksen näkökulmasta.</p> <p>*Julkisella puolella oltava ihmisiä, jotka huomaavat bisnesmahdollisuudet ja autettava mahdollistamaan ne.</p> <p>*Ihmisten asenteet ratkaisee paljon! Ei saa olla vastahankainen muutokselle.</p> <p>*Avainihmisten on sitouduttava tekemiseen</p>	
<p>*Hankkeen organisoinnin taso ja resursointi riippuvainen haasteen vaativuudesta</p> <p>*Innovaatioalustan organisointiin vaikuttaa se, millaista vaikuttavuutta haetaan. Eri paikka organisaatiossa riippuen tästä.</p>	<p>Resursointi ja budjetointi</p> <p>Tapauskohtainen organisointi</p>
<p>*Kehitystoiminta on saatava pyörimään mahdollisimman pienillä lisärahoituksilla ja resursseilla.</p> <p>-vaatii myös mentaalista muutosta *Tuotekehitysrahoitusta haettava aina kun se on mahdollista</p> <p>*Kaupallistamisvaiheessa tarvitaan riippumaton rahoittaja, joka voi sijoittaa. Ilman rahaa ei synny mitään.</p> <p>**"Proof on concept" voidaan kehittää pitkälle kaupungin kanssa ja tuotteistaa, mutta ilman rahoitusta ei päästä kaupallistamaan.</p>	<p>Tuotekehitysrahoitusta haettava aina, kun mahdollista.</p> <p>Mentaalinen muutos</p>
<p>*Innovaatioiden nopean käyttöönoton edistäminen organisaatiossa.</p> <p>*Budjetti oltava varattuna, jotta nopeita kokeiluja voidaan tehdä</p> <p>*Ajattelun pitäisi kehittyä elinkaaritalouden suuntaan ja nähdä innovaatiot investointeina.</p>	<p>Budjetti nopeille kokeiluille</p>
<p>*Epäonnistumiset on sallittava kehittämissä. Niiden kautta syntyy uutta.</p> <p>*Edellyttää kulttuurimuutosta.</p> <p>*Voitava antaa avoimesti rakentavaa kritiikkiä ja hyväksyttävä se.</p>	<p>Organisaatiokulttuuri</p> <p>Muutoksen onnistuminen vaatii kulttuurimuutosta</p> <p>Avoin palautteen anto</p>
<p>*Johtoryhmän sitouduttava ja haluttava tavoitteita ja muutosta. Löydyttävä mandaatti tehdä muutoksia.</p> <p>*Ilman johdon sitoutumista ja mandaattia ei voida vedota tehtyihin päätöksiin ja viedä asioita eteenpäin.</p> <p>*Innovaatioalusta ei ratkaise mitään, jollei asioita ole päätetty ja linjattu kaupungin ylimmässä päätöksenteossa.</p> <p>*Innovaatioalustan tulee olla kaupungin keskushallinnon alaisuudessa, jotta se saa mandaatin toimia. (Myös vastuu on kaupungilla)</p> <p>*Mandaatti tulee sen osaston koko divisioonan johtajalta</p>	<p>Päätöksenteko ja johtaminen</p> <p>Johdon sitoutuminen ja mandaatti on innovaatioyhteistyön edellytys.</p> <p>Päätösten ja linjausten on tultava kaupungin ylimmältä tasolta.</p>

<p>*Innovaatiotoimintaa luodessa kaupungin keskuhallinnon on tehtävä lähtötilanteen arviointi: määritettävä työn tavoitteet ja kohteet sekä toimintatavat ja prosessit.</p> <p>*Johto merkittävässä roolissa. Pitäisi pystyä määrittelemään kehittämiskohteet, investointilogiikka ja ratkaisu eli innovaatiotarve. Tärkeä miettiä myös mitä asioita painottaa.</p>	
<p>*Tulevaisuuden näkymä on tehtävä selväksi. Näkymä säilyy, vaikka toimintamallia muutettiin.</p> <p>*Oltava valmiita epäonnistumaan ja korjaamaan suuntaa.</p>	Selkeä visio tulevaisuudesta ohjaa toimintaa.
<p>*Tarvitaan ennen kaikkea leadershipiä, ei managementia.</p> <p>*Ihmiset eivät omaksu uusia ideoita, jolleivät ole olleet mukana kehitystyössä/innovoinnissa</p> <p>*Kehitys/muutos pysähtyy, jollei innostusta saada tarttumaan käytännön työn toteuttajiin - ihmistenjohtamisen tärkeys!</p> <p>*Oleellista on laittaa oikeat ihmiset oikeille paikoille, annettava tuki ja luottamus.</p> <p>*Systemaattisuus riittävällä/oikealla tasolla - ei saa kahlita liikaa, mutta ohjattava riittävästi.</p>	<p>Ihmisten johtaminen ja sitouttaminen</p> <p>Ihmisten johtaminen ennen asijahtamista</p> <p>Vastuunjakaminen ja luottamus</p>
	<p>Kaupungin ja ulkoisten toimijoiden välinen yhteistyö</p>
	<p>Innovaatioprosessi</p>
<p>*Haasteiden ratkaiseminen on jatkuva prosessi, että ”Kuuntele minun ongelmaani koko ajan” ja sitten tulee ”problem solved.” Jatkuva iteroimista yritysten kanssa.</p> <p>*Kommunikointi pitkin projektia tiivisti päätoimijoiden kesken</p> <p>*Osapuolet sitoutuvat iteratiiviseen kehitysprosessiin ja varaa tuotantoon tarvittavat henkilöresurssit.</p> <p>*Onnistuminen vaatii ideatapaamisia yksityisten toimijoiden kanssa - tarpeet, odotukset ja tarjonta näkyviksi</p> <p>*Oltava sujuvaa yhteistoimintaa. Oltava ohjaus, arviointi ja sisällönmäärittely.</p> <p>*Verkostoidutaan vahvasti myös muiden sektorien kanssa, eikä vain toisten kaupunkien</p> <p>*Ei liian pitkäkestoisia sopimuksia tai uudet toimijat eivät voi päästä mukaan. - Säännölliset tarkistus pisteet.</p> <p>*Tuotteistaminen yhteistyössä ja ulkopuolelta ostettu kaupallistaminen</p>	<p>Iteratiivinen kehitysprosessi</p> <p>Tiivis kommunikointi pitkin projektia</p> <p>Hallittua, muttei liian dominoivaa</p> <p>Yhteistyön hajauduttava eri kohteisiin</p>
<p>*Toiminta pyrittävä pitämään hallittavana, mutta vältettävä liian domivoivaa tapaa toimia, jottei se tapa hyviä ideoita.</p> <p>*Erilaisia toimintamalleja tarvitaan. Valitaan sen mukaan, missä vaiheessa palveluformaa- tin kehittäminen on.</p> <p>*Malli oltava mahdollisuus muokata kuhunkin tilanteeseen tai toimijalle sopivaksi</p>	<p>Tarvitaan erilaisia toimintamalleja</p> <p>Yhteistyötä hajautettava eri kohteisiin</p>

<p>*Yhteistyö oppilaitosten/opiskelijoiden kanssa hajautettava eri kohteisiin, jottei rasisita liikaa joitakin tiettyjä ja vie kohtuuttomasti aikaa.</p> <p>*Yksittäinen aktiivinen toimija ei saa rasittaa yhteistyöstä liikaa</p>	
<p>*Kaliforniassa käytetään yritysten kanssa termiä Problem listening termin Problem solving sijaan. *Ruotsissa autetaan henkilökuntaa materialisoimaan ideoitansa ja luomaan sitä kautta uutta liiketoimintaa. (Palvelumuotiluua)</p> <p>-Koitunut kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista.</p> <p>*Toimialojen välisten raja-aitojen rikkomisessa voi auttaa kaupungin toimintamallien muuttaminen, esim. elinkaari-aiheita palvelujen tarjoamisessa, vrt. Hämeenlinna. Toisaalta mahdotonta hallita koko elinkaari.</p>	<p>Benchmarking</p>
<p>* Kaupungin haaste palveluasiakkaiden lisäksi myös asukkaita, jotka eivät välttämättä ole palvelun käyttäjiä asiakkaita - Kuntalaiset pidettävä tyytyväisinä, koska ovat veronmaksajia ja kustantavat palvelut. Vakuutettava asukkaat investointien tärkeydestä.</p> <p>*Asiakas- ja asukaslähtöisyys motiivointi</p> <p>*Asiakkaan tarpeet nostettava etusijalle</p> <p>*Myös yksityisen sektorin asennoiduttava yhdessä kehittämään ja tuottamaan hyvinvointia ja peruspalveluja kuntalaisille. Yrityskuntalaisuus, -kansalaisuus!</p> <p>*Asukkaat pitää osallistaa kehittämiseen alusta alkaen.</p> <p>*Asiakasrajapinnassa olevilta kerättävä tietoa siitä mitä asiakas haluaa.</p>	<p>Asukaslähtöisyys</p> <p>Asukkaat vakuutettava investointien tärkeydestä ja osallistettava kehittämiseen</p>
<p>*Pelisäännöt on tehtävä selviksi heti alussa.</p> <p>*Mietittävä organisoituminen, toimintamallit ja tarvittavat platformit, jotta voidaan arvioida omaa roolia ja toimivaltaa asiassa.</p> <p>*Roolit, vastuut ja velvollisuudet ja orkestrointi selkiytettävä. Reilu sopiminen asiasta.</p> <p>*Sopimukset selkeitä: tehtävienjako ja standarditaso määritettävä.</p> <p>*Roolitus rajataan sopimuksella</p> <p>*Kaupungin roolin oltava vahva, mutta joustava.</p> <p>*Kaupunki koettava helppona ja joustavana kumppanina</p> <p>*Palvelun ulkoistamisesta huolimatta palvelun orkestrointivastuun säilyttävä kaupungilla</p> <p>*Innovaatioalustan tulee olla kaupungin keskuksellisen alaisuudessa, jotta se saa mandaatin toimia. Myös vastuu on kaupungilla.</p> <p>*Päätäväältä sillä, joka on maksaja.</p> <p>*Tietämys ja kokonaisuuden hahmottaminen ei saa kasautua yksinomaan innovaatioalustan orkestroijalle</p>	<p>Roolit, vastuut ja oikeudet</p> <p>Pelisäännöistä, rooleista ja orkestroinnista sopiminen</p> <p>heti alussa</p> <p>Toimijoiden riittävä ymmärrys varmistettava</p>

<p>*Toimijoilla on oltava riittävä ymmärrys kunnallisen sektorin toiminnasta, jotta voi ottaa kantaa asioihin.</p>	
<p>*Kaikki oikeudet on jaettava tuottajaosapuolten kesken. *Immateriaalioikeudet oltava jaetut julkisen ja yksityisen toimijan kesken. *Kummatkin osapuolet vastaavat omista kuluistaan. *Riski pitää jakaa - kaupunki ei voi yksin kantaa. *Kaupunki hyödyntää omassa toiminnassaan ja yritys kaupallistaa sitä. *Julkinen sektori toimii ensimmäisenä pilotti-asiakkaana ja myyntireferenssinä. *Yritysten lähdeittävä miettimään kumppanuutta, eikä ajamaan vain omaa etuaan. *Toimijoiden voitava luottaa toisiinsa *Törmäytystapahtumat/innovaattoritapaamiset: kehittäjät, yritysedustajat ja kolmannen sektorin ihmiset koolle - kohtaamisessa syntyy luottamus.</p>	<p>Riskien ja oikeuksien jakaminen Luottamuksen synnyttäminen</p>
<p>*Kehittämiskumppanuuden mahdollistaminen käytännössä! Lakimuutokset todeksi. *Sopimuskumppanuudesta huolimatta kilpailutusta ei ole voinut välttää - vaikeuttaa innovoimista yhdessä *Hankintalain muutokset mahdollistavat isojen hankkeiden/tilausten jakamisen pienemmiksi, jolloin yhteistyö useampien ja myös pienempien toimijoiden kanssa mahdollistuu.</p>	<p>Julkiin hankintoihin liittyvä byrokratia Sopimuskumppanuuden mahdollistaminen todellisuudessa. Muutokset mahdollistavat yhteistyön useampien ja myös pienempien toimijoiden kanssa.</p>

Liite 3: Toimintamalli muutosprosessin hallintaan

Vaihe/tavoite	Löydökset empiriasta	Löydökset teoriasta
1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen		
Organisaatio on vastaanottavainen muutokselle:	-Työntekijöille on tehty selväksi pakollinen tarve muutokseen	-Organisaatiolle luodaan muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne. Autetaan ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. -Esimiehillä, luottamushenkilöillä ja ulkopuolisilla konsulteilla tärkeä rooli. -Samaan aikaan ei muuteta kaikkea ja etsitään yhtäläisyyksiä uuden ja vanhan välillä -Esimiesten tuki ja rohkaisua lievittämään henkilöstön pelkoja ja hallintuntun menetystä -Faktoista viestitään selkeästi, täsmällisesti ja kaksisuuntaisesti kohtaamalla henkilöstöä -Ihmiset osallistetaan muutokseen ja tarjotaan vaikuttamisen mahdollisuuksia
Toiminta on asukaslähtöistä	-Asukkaita osallistetaan palvelujen kehittämiseen -Asukasrajapinnassa olevat ovat selvillä asukkaiden tarpeista	-Työntekijöillä ja keski johdolla on merkittävä rooli käyttäjätietoa ja tarpeita selvitettyä -Kansalaisia kohdellaan asiakkaina, joiden kanssa toimitaan yhteistyössä partnereina
2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen		
Keskitytään ihmisten johtamiseen ja sitouttamiseen:	-Henkilöstölle annetaan vastuuta ja tukea	-Ydinryhmä pitäisi koostaa henkilöistä, jolla on valtaa, asiantuntijuutta, arvostusta ja johtamiskykyä -Muutosjohtamisessa on 80%:sti kyse leadershipistä ja 20%:sti managementistä. -Esimiehen tulee antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja osallistaa ihmiset muutokseen -Kyky käsitellä muutosta on tärkeä taito yrityksen jokaiselle työntekijälle, ei vain johdolle. -Yksilöt osallistuvat ryhmäpäätösten tekoon, jolloin muutos ja uudet normit omaksutaan todennäköisemmin. -Eri toimijoiden kommunikointi keskenään
Poliittiset päättäjät jakavat vastuuta:	-Yhteistyökumppaneille annetaan vaikutusmahdollisuuksia, vaikka kaupungilla olisi päätösvalta	-Toiminnan kehittäminen on suunnattu entistä enemmän työntekijätasolle poliittisen päätöksenteon sijaan -Julkinen hallinto luopuu tai jakaa käskyvaltaansa -Poliittisten päättäjien rooli on samaan aikaan käynnistää laajan mittakaavan innovaatioita ja tukea innovaatioita verkostoissa tarjoamalla resursseja kokeiluun ja yhteistyöhön

3. Selkeän vision ja strategian laatiminen		
Organisaation ylin johto on luonut vision ja antanut mandaatin innovaatiotoiminnalle	-Kaupungin keskushallinto on määritellyt yhteistyön tavoitteet ja prosessit ja sitoutunut niihin	-Esimiesten tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. -Tavoitteeseen vievät askeleet tulee konkretisoida.
4. Muutosviestintä/Teoria -Tärkeä prosessin kaikissa vaiheissa! -Henkilöstölle on viestittävä muutoksesta kaikin tavoin jokaisessa mahdollisessa välissä selkeästi ja täsmällisesti. -Samaa viestiä siitä - mitä, miksi ja kuinka ollaan muuttamassa - on jakettava toistaa kerta toisensa jälkeen.		
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan: Puututtava rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esimiehiin		
-Toimialojen väliset raja-aidat on rikottu:	-Toimintatapoja jaetaan kaupungin eri toimialojen kesken. -Kerrytetään dataa kaikesta kehitteillä olevasta ja pilot-tihankkeista. Projekteissa tulleita ongelmia avataan ja kirjataan oppimismielessä. -Eri yksiköitä osallistetaan kehittämistoimintaan ja jokaiselta toimialalta on mukana nimetty henkilö tarvittaessa. -Budjettien käyttö on vapaampaa eri hankintayksiköiden välillä	-Tuotetaan organisaatorajat ylittäviä innovaatioita
-Henkilöstö on sijoitunut oikein ja osaaminen on varmistettu:	-Ydinryhmässä toimivien tietotaso ja yhteinen ymmärrys on varmistettu esim. koulutuksella -”Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla”: virkamiesasemassa toimivat ajattelevat liiketoimintalähtöisesti ja hahmottavat tulevaisuuden markkinat	
-Innovaatioyhteistyöstä vastaa nimetty henkilö/henkilöt:	-Innovaatiot, toiminnan kehittäminen ja päätöksenteko on vastuutettu selkeästi -Vastuuhenkilö(t) ymmärtää kokonaisuuden kaupungin, yritysten ja muiden kehittäjien näkökulmasta ja toimii neuvonantajana -Vastuuhenkilö(t) etsii kehittämistarpeita, potentiaalisia palveluntuottajia ja kehittäjiä törmäyttäen näitä	
Innovaatioprosessia on selkiytetty ja on-	-Innovaatioprosessi tuo esiin innovaatiotarpeet eli haasteet voidaan tuotteistaa. -Erlaisiin toimintoihin ja eri	

<p>gelmien tuotteistamiseen on mekanismi:</p>	<p>mittakaavan asioihin luodaan omanlaisensa prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mekanismin tulee vastata kysymyksiin: miten ratkaistava ongelma käsitellään ja määritellään, kuka vastaa kuluista, kuka kantaa riskin, kuka hyödyntää innovaatiota ja miten kaikki jaetaan eri tulosityksiköiden kesken? -Sopimusten teko on huomioitu prosessissa ja sitä on helpotettu -Kumppaneille on esitelty kaupungin uudet ja selkeämmät prosessit sekä toimintamallit 	
<p>Innovaatioille on varattu budjetti:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Julkisten innovaatioiden rahoitusmekanismi on pohdittu ja tuotekehitysrahoi- tusta haetaan aina, kun mahdollista. -Innovaatioiden pitkän tähtäimen edut huomioidaan hankintoja tehdessä -Nopeille kokeiluille on varattu budjetti 	
<p>Innovaatioyhteistyö on kumppanuutta:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Osapuolet ovat varanneet toiminnalle riittävät resurssit ja molemmat osallistuvat kustannuksiin -Pelisäännöt on kirjattu sopimukseen ja oikeudet sekä riskit jaettu toimijoiden kesken -Yhteinen ymmärrys ja riittävät taidot on varmistettu -Toiminta on jatkuvaa iteroimista 	<p>-Tutustumisen kautta syntyy luottamus, mikä on tehokkaan ja vaikuttavan verkostoyhteistyön edellytys.</p>
<p>6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen/Teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asetetaan realistisia ja konkreettisia välitavoitteita ja osoitetaan näin henkilöstölle että muutosprosessi etenee. -Johdon on löydettävä todisteita sille, että muutos on aikaansaanut haluttuja tuloksia. 		
<p>7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa/Teoria</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esimiehet pitävät uusia käytäntöjä korostetusti esillä ja kehittävät ihmisistä muutosagentteja. -Ylin johto keskittyy pitämään päämäärän selkeänä ja hierarkian alemmat tasot hoitavat projektikohtaista ihmisten ja asioiden johtamista. Ilman riittävää ihmisten johtamista muutokset tyrehtyvät. 		
<p>8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.</p>		
<p>Organisaatiokulttuuri on muuttunut sallivammaksi ja kokeilevammaksi:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Palautetta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti -Suuntaa korjataan tarpeen mukaan suunnitelman tar- kan seuraamisen sijaan 	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilöstön kanssa keskustelemalla löydetään muutettuja asioita, jotka eivät toimikaan ja vaativat korjauksia -Ihmisille osoitetaan uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välinen yhteys.

		- Muutosprosesseissa pitää päästä katsomaan tapoja, tottumuksia ja vuorovaikutussuhteita, joita organisaatioon kuuluvilla ihmisillä on, jotta päästään pohtimaan organisaatiokulttuurin merkitystä organisaation toiminnassa.
Yksityisen ja julkisen sektorin tavoitteet ovat lähentyneet toisiaan:	-Yksityinen sektori asennoituu tuottamaan myös hyvinvointia ja peruspalveluja kuntalaisille -Julkinen sektori lähestyy innovaatioyhteistyötä liiketoimintalähtöisemmin ja etsii aktiivisesti liiketoimintamahdollisuuksia	-Yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita sekä kansalaisia pidetään entistä enemmän julkisen sektorin resursseina
Kaupungin vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Muutosprosessin vaiheessa 5:		
Hankintalakiin on tehty muutoksia prosessien parantamiseksi:	-Sopimuskumppanuus mahdollistaa todella kilpailutuksen välttämisen innovaatiohankkeissa -Isoja hankkeita jaetaan pienemmiksi -Hankintojen päätöstä ohjaavana kriteerinä ovat myös paremmat ratkaisut, ei vain hinta	