

RATKAISU 100 -HAASTEKILPAILUN VAIKUTUKSET KOLME VUOTTA MYÖHEMMIN

Tiimit, ideapolut ja opit tuleville järjestäjille

Tuukka Toivonen, Emma Nordbäck ja Ville Takala



RATKAISU 100 -haastekilpailussa etsittiin ratkaisuja osaamisen parempaan tunnistamiseen ja hyödyntämiseen maailmassa, jossa ihmiset ja tieto liikkuvat entistä enemmän. Parhaan idean kehittäjille luvattiin ratkaisun toteuttamiseen miljoona euroa.

Loppukilpailuun valittiin 15 joukkuetta, joista tuomaristo valitsi voittajat. Pääpalkinto jaettiin kahden joukkueen kesken. Voittajat olivat tekoälyn osaamisen tunnistamiseen valjastava Headai sekä nuorten piilevien vahvuuksien tunnistamisen Positiivinen CV.

Kilpailu järjestettiin vuosina 2016–2017 osana Suomi 100 - ja Sitra 50 -juhlavuoden ohjelmistoa.

© Sitra 2021

Sitran selvityksiä 180

Ratkaisu 100 -haastekilpailun vaikutukset kolme vuotta myöhemmin

Tiimit, ideapolut ja opit tuleville järjestäjille

Kirjoittajat: Tuukka Toivonen, Emma Nordbäck ja Ville Takala

ISBN 978-952-347-213-6 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

PunaMusta Oy 2021

SITRAN SELVITYKSIÄ -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

Sisällys

Esipuhe	2
Tiivistelmä	3
Sammanfattning	4
Summary	5
1 Johdanto	6
Kolme vuotta Ratkaisu 100 -haastekilpailusta: miksi seuranta-arviointi?	6
2 Tiimit ja niiden ideapolut	10
Neljä erilaista polkua	11
Tiimien lopettamispäätösten tarkastelu	18
3 Ratkaisu 100 -haastekilpailun katalysoimat oppimisprosessit	20
4 Muutoksen saavuttamisen esteet: puuttuuko meiltä yhteiskunnallisen innovoinnin ekosysteemi?	23
5 Kohti yhteiskunnallisia innovaatioita tuottavia pitkän linjan tiimejä	25
Lähteet	29
Kirjoittajista	30

Esipuhe

Sitran Ratkaisu 100 -haastekilpailun aikaan puhuimme poikkeuksellisen paljon Antti Tuiskusta, joka nousi koko kansan tietoisuuteen Idols-artistikilpailusta. Ratkaisu 100:ssa ei ollut kyse lupaavan popparin löytämisestä, vaan kilpailu haastoi tiimejä kehittämään ratkaisun siihen, miten voisimme saada kaikkien osaamisen käyttöön. Vaikka kilpailumme mittakaava oli suuri, sen perusidea oli sama kuin monella innovaatiokilpailulla, hackathonilla tai avoimella innovaatioprosessilla: aseta haaste, kutsu ihmiset ratkaisemaan sitä ja voittaja on se, joka ratkaisee ongelman parhaiten tai nopeimmin.

Antti Tuisku ei koskaan voittanut Idolsia. Siitä huolimatta hän nousi pitkäjänteisellä työllä yhdeksi Suomen suosituimmista pop-artisteista. Antti Tuisku -esimerkkimme muistutti siitä, että toivotut vaikutukset osaamisen käyttämisen vajeeseen eivät synny itsestään. Ratkaisu 100:n aikaan tiesimme, että tiimit jatkavat työtään ja sitä riittää, mutta valitettavasti moniulotteista tutkimusta ei ollut juurikaan saatavilla siitä, mitä tapahtuu haastekilpailun jälkeen.

Osaammeko auttaa yhteiskunnallisesti motivoituneiden innovaatioiden kehittäjiä oikeilla tavoilla? Tiedämmekö, millaisia esteitä tiimit kohtaavat, ja millaista tukea ne tarvitsevat? Miten voisimme suunnitella haastekilpailuja ja innovaatio-ohjelmia niin, että ne tukisivat ratkaisijoiden vaikuttavuutta pidemmällä aikajänteellä? Kysymykset ohjaavat meitä yhtäältä pohtimaan, millainen liittolainen ja tuki me järjestäjät olemme yhteiskunnallisille muutoksentehtäjille, ja toisaalta haastamaan itseämme haastelähtöisen innovaatiopolitiikan välineiden kehittäjinä.

Yhteiskunnallisten haastekilpailujen viivan alla kyse on vaikuttavista ratkaisuista ja siitä, miten niihin päästään tai ei päästä. Siksi käsissäsi oleva raportti kertoo sekä palkittujen että vaille palkintoa jääneiden tiimien poluista. On huomattava, että ratkaisupolut syntyvät kulloinkin vallitsevassa ympäristössä, ja kulkijoiden taidot kehittyvät matkan edetessä. Siksi tämä raportti tarkastelee myös sitä, miten haastekilpailut opettavat innovaatiotiimejä muutoksentehtäjinä sekä pohtii sitä, millaisessa ympäristössä yhteiskunnalliset innovaatiot Suomessa kehittyvät.

Sosiaalisten innovaatioiden lupaus on siinä, että ne voivat, jos eivät täysin ratkaista, niin ainakin vähentää yhteiskunnallisesti merkittäviä ongelmia. Ratkaisuja etsivää toimintaa, kuten haastekilpailuita on helppo kritisoida "solutionismista", mutta on hyvä muistaa, että toisinaan ne myös onnistuvat tehtävässään. Menestystarinat syntyvät aina monen toimijan yhteistyöstä.

Tarvitsemme haastekilpailujen kaltaisia avoimia innovaatioprosesseja, koska yhteiskunnalliset ongelmat ovat niin monimutkaisia ja tärkeitä, ettei niitä saa jättää vain harvojen harteille. Tarvitsemme myös lisää ymmärrystä siitä, millaisia polkuja muutoksentehtäjät kulkevat ja millainen ympäristö tekisi tuon polun kulkemisesta piirun verran helpompaa.

Lämpimät kiitokset Ratkaisu 100 -tiimeille antoisasta yhteisestä matkasta ja tämän arvioinnin laatineille tutkijoille arvokkaista huomioista.

Riina Pulkkinen

Johtava asiantuntija

Sitra

Päivi Hirvola

Johtaja

Sitra

Tiivistelmä

Tässä raportissa tarkastellaan Sitran vuosina 2016–2017 järjestämän Ratkaisu 100 -haastekilpailun vaikutuksia kolme vuotta kilpailun jälkeen. Raportti perustuu haastekilpailun kuuden kuukauden kiihdyttämöjakssoon osallistuneiden 15 tiimin laadullisiin syvähaastatteluihin kesäkuussa 2020.

Tarkastelemme ”ideapolun” käsitteen avulla ensinnäkin näyttöä tiimien ja niiden ideoiden suorista yhteiskunnallisista vaikutuksista, joita kutsumme ”innovaatiovaikutuksiksi”. Toiseksi tarkastelemme haastekilpailussa yksilö- ja tiimitasolla opittuja asioita, joita kutsumme ”valmiuksia koskeviksi vaikutuksiksi”.

Aloitamme esittelemällä neljä erilaista, anonymisoitua case-kuvausta, jotka osoittavat tiimien ja niiden ideoiden erilaiset kehityspotut haastekilpailun jälkeen. Sen jälkeen tarkastelemme tiimien lopettamispäätösten taustalla olleita syitä. Niihin lukeutuvat esimerkiksi rahoituksen puute, kannusteiden puute irtisanoutumiseen nykyisestä työstä ja käsitykset siitä, etteivät yhteiskunnalliset rakenteet ole tarpeeksi suopeita muutoksille.

Tulokset viittaavat yleisesti ottaen siihen, että haastekilpailuun osallistuneet tiimit hyötyivät kilpailusta merkittävästi. Se paransi osallistujien valmiuksia edistää yhteiskunnallista muutosta opettamalla heille yrittäjyyteen liittyviä taitoja ja rohkeutta, perehdyttämällä heidät yhteiskunnallisen hyödyn ja taloudellisen kannattavuuden yhdistämiseen ja auttamalla heitä rakentamaan verkostoja.

Tarkastelemme raportin lopussa muutostavoitteiden saavuttamisen tiellä olleita esteitä ja esitämme kuusi keskeistä kysymystä siitä, miten tulevien haastekilpailujen järjestäjät voivat siirtyä lyhytkestoisesta, uusien tiimien käynnistämisestä kohti pitkäkestoista tukea yhteiskunnallisia innovaatioita luoville tiimeille vuosien, jopa vuosikymmenten ajaksi.

Töitä on vielä paljon tehtävänä yhteiskunnallisia innovaatioita ja muutoksia mahdollistavien tehokkaiden rajapintojen rakentamiseksi (esimerkiksi kattavat haasteinfrastruktuurit, jotka yhdistävät tiimit erityisiin haasteisiin, mukaan lukien joukko erilaisia toimijoita ja rahoituslähteitä).

Suosittelimme, että erilaiset innovaatiotoimintaa tukevat tahot, sellaiset kuin Sitra, pyrkivät vielä aktiivisemmin lisäämään eri sidosryhmien kaukupohjaa pienten tiimien ideoille, ehdotuksille ja ratkaisuille. Vain yhteistyön kautta tiimit voivat käytännössä kokeilla ja toteuttaa yhteiskunnalle hyödyllisiä innovaatioita, ja samalla kehittää ja uudistaa nykyisiä toimintamalleja yhteiseksi hyväksi.

Sammanfattning

I denna rapport undersöks effekterna av Sitras utmaningstävling ”Ratkaisu 100” tre år efter att den ägde rum 2016–17. Rapporten bygger på kvalitativa djupgående intervjuer som hölls i juni 2020 med de 15 team som deltog i den sex månader långa inkubationsfasen av utmaningstävlingen.

Genom att mobilisera konceptet ”idéresa” undersöker vi bevis för inledande, direkta sociala effekter för team och deras idéer, som vi kallar ”innovationseffekt”, och för det andra, individuella lärdomar på teamnivå till följd av utmaningstävlingen, som vi kallar ”kapacitetseffekt”.

Vi börjar med att erbjuda fyra olika team-historier för att demonstrera de olika sätt som teamen och deras idéer har utvecklats under perioden efter utmaningstävlingen. Vi utforskar sedan orsaker som ligger bakom att team satt sin idé på is, vilket utgör allt från brist på finansiering, till brist på motivation och mod att lämna sitt fasta arbete, och erfarenheter om att befintliga sociala strukturer är alltför motståndskraftiga mot förändring.

På det hela taget visar våra resultat att de deltagande teamen fick betydande fördelar av utmaningstävlingen. Genom att internalisera entreprenörsattityder, färdigheter, mod, idén att kombinera socialt värde och ekonomisk livskraft, och bygga nätverk och kontakter, ökade utmaningstävlingen deltagarnas beredskap att omvandla samhället på grundläggande sätt.

Vi avslutar rapporten med att undersöka hindren för att åstadkomma förändring och erbjuder sex kritiska frågor om hur framtida tävlingsorganisatörer kan gå från att ge upphov till nya team på kort sikt, till att stödja resilienta sociala innovationsteam och omvandlingar på lång sikt.

Det återstår mycket arbete för att bygga stabila gränssnitt (omfattande infrastruktur för utmaningar som kopplar team till specifika utmaningar, inklusive en rad relevanta aktörer och finansieringskällor) för att möjliggöra omvälvande social innovation. Vi uppmanar innovationsförmedlare som Sitra att spela en ännu mer aktiv roll när det gäller att göra intressenter i olika sektorer mottagliga och lyhörda för små teams stora idéer, förslag och lösningar, vilket gör det möjligt för dem att samarbeta kring grundläggande socialt fördelaktiga förändringar som går utöver befintliga sektorsspecifika konventioner och logik.

Summary

This report examines the impact of Sitra's challenge prize 'Ratkaisu 100' three years after it took place in 2016–2017. The report is based on qualitative in-depth interviews conducted in June 2020 with each of the 15 teams that participated in the six month incubation phase of the challenge prize.

By mobilising the concept of an 'idea journey', we examine evidence of first, the direct social impact made by the teams and their ideas, which we term 'innovation impact', and second, individual and team-level learnings resulting from the challenge prize, which we term 'capabilities impact'.

We begin by offering four contrasting (anonymised) case narratives to demonstrate the various paths that teams and their ideas have progressed through in the period after the challenge prize. We then explore the team decisions behind quitting owing to lack of funding, to lack of incentives to leave a comfortable pre-existing job, and perceptions that prevailing social structures are too resistant to change.

Overall, our results indicate that participating teams benefitted significantly from the challenge prize. Through teaching entrepreneurial attitudes, skills and courage, familiarising participants with the idea of combining social value and economic viability, and building networks and contacts the challenge prize increased the readiness of participants to transform society in fundamental ways.

We conclude by examining obstacles to achieving change, and offer six critical questions concerning how future prize organisers can move from triggering new teams in the short term, to supporting resilient social innovation teams and transformations over years, even decades.

Much work remains to be done in building robust interfaces — comprising comprehensive challenge infrastructures that link teams to specific challenges, including a range of relevant actors and funding sources — to enable transformative social innovation. We call on innovation intermediaries, such as Sitra, to play an even more active role in making stakeholders across sectors receptive and responsive to the ideas, proposals and solutions of small teams, thereby enabling them to collaboratively pursue fundamental socially beneficial changes that transcend existing sectoral conventions and logics.

1 Johdanto

Kolme vuotta Ratkaisu 100 -haastekilpailusta: miksi seuranta-arviointi?

Kansalliset ja maailmanlaajuiset haastekilpailut sekä erilaiset yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvät hackathon-tapahtumat saavat tavallisesti paljon julkisuutta, ja niihin liitetään suuria odotuksia jo julkistamisvaiheessa. Näiden hankkeiden tarkoituksena on koota yhteen erilaisia ihmisiä pohtimaan ja ratkomaan merkittävimpiä yhteiskunnallisia ongelmiamme. Mutta mitä tapahtuu sen jälkeen, kun voittajat on valittu, yleisö on lähtenyt kotiin ja median huomio on siirtynyt muualle? Pitäisikö meidän vain olettaa, että palkintojen saajat syventyvät sen jälkeen työhönsä, selättävät kaikki käytännön haasteet ja löytävät oikean polun, jotka pitkin kulkemalla ne saavuttavat myönteisiä yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ekologisia vaikutuksia parissa vuodessa?

Ei tietenkään. Tällainen liian yksinkertaistettu näkemys haastekilpailuohjelmista pelkistäisi monimutkaiset yhteiskunnalliset ongelmat virheellisesti pelkiksi suunnitelluun liittyviksi haasteiksi. Lisäksi siinä sekoitetaan ideointi muutosten käytännön toteutukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Meiltä jäisivät myös tekemättä tärkeät havainnot haastekilpailujen tehokkuudesta innovaatiopolitiikan pitkän aikavälin työka-

luna. Nämä havainnot voivat auttaa meitä suunnittelemaan parempia innovaatio-ohjelmia tulevaisuudessa.

Valitettavasti vahvaa näyttöä tai moniulotteista tutkimusta ei ole juurikaan tehty siitä, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun palkinnot on jaettu ja innovointitiimit jätetään jatkamaan työtään (enemmän tai vähemmän) yksin (ks. infoboksi sivulla x). Tietojen puute yhteiskunnallisten haastekilpailujen pitkän aikavälin vaikutuksista ja dynamiikasta on merkittävä ongelma nykyisessä kärsimättömässä ”hackathon-kulttuurissa”, joka yleistyy vauhdilla. Tilanteen korjaamiseksi tarvitaan uusia arviointitutkimuksia, joissa käytetään luovia ja tarkoituksenmukaisia menetelmiä.

Tutkimuksemme vastaa juuri tähän tarpeeseen. Tässä raportissa tarkastelemme uudelleen Sitran vuosina 2016–2017 toteuttamaa, merkittävää Ratkaisu 100 -haastekilpailua ja siihen osallistuneita 15:tä tiimiä. Laajennamme ohjelman kiihdyttämövaihetta kartoittaneessa ensimmäisessä arviointiraportissamme (Toivonen, Nordback & Takala 2018) muotoiltuja kysymyksiä ja kehyksiä ja pyrimme herättämään keskustelua siitä, miten haastekilpailut voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa haastelähtöisen innovaatiopolitiikan välineinä (Mazzucato 2017) pitkällä aikavälillä.

Ensimmäisessä raportissa totesimme, että haastekilpailuissa keskitytään usein ideapolun kahteen ensimmäiseen vaiheeseen – ideointiin (ideation) ja ideoiden työstämiseen (elaboration) niiden edistämisen (championing) ja toteuttamisen (implementation) sijaan (Perry-Smith & Mannucci 2017). Tästä syystä on vaikea ennustaa, muuttavatko ideat ja ratkaisut lopulta yhteiskuntaa toivotulla tavalla. Esitimme, että todellista muutosta voidaan arvioida vasta sitten, kun ratkaisut kohtaavat yhteiskunnan monitasoiset rakenteet, prosessit, käytännöt

Valitettavasti näyttöä tai tutkimusta ei ole juurikaan siitä, mitä tapahtuu, kun palkinnot on jaettu ja tiimit jatkavat työtään yksin.

Ehdotamme, että lyhyen aikavälin hackathon-ajattelusta siirryttäisiin tukemaan yhteiskunnallisia innovaatioita tuottavia pitkän linjan tiimejä.

ja haasteet käytännön tasolla (Toivonen, Nordback & Takala 2018:53). Nyt aika on kypsä tällaiselle tarkastelulle, joten selvitimme, miten Ratkaisu 100 -haastekilpailuun osallistuneet tiimit ovat onnistuneet muutoksen toteutuksessa.

Tämän raportin kaksi tehtävää liittyvät toisiinsa

1. Raportissa analysoidaan, miten sekä palkitut että vaille palkintoa jääneet tiimit ovat pyrkineet siirtymään ideapolun ideointi- ja työstämisvaiheista (eli pelkästään teorian tasolla tapahtuvasta yhteiskunnallisesta innovoinnista) edistämisen- ja täytäntöönpanovaiheisiin ja vaikuttavuuteen (eli muutosten saavuttamiseen).
2. Raportti tarjoaa suosituksia siitä, miten tulevat haastekilpailut voivat paremmin tukea tiimien pitkän aikavälin vaikuttavuutta.

Tutkimusdata ja ohjaavat kysymykset

Tämä raportti perustuu kesäkuussa 2020 tehtyihin laadullisiin syvähaastatteluihin, joihin osallistui kaikki alkuperäiset 15 Ratkaisu 100 -haastekilpailun tiimiä, jotka valittiin haastekilpailun hautomojaksoon vuonna 2017. Miljoonan euron palkinto puolitettiin ja jaettiin kahdelle kilpailuun

osallistuneelle tiimille marraskuussa 2017. Kolmestatoista vaille palkintoa jääneestä tiimistä viisi päätti lopettaa ja siirtyä muiden asioiden pariin, kun taas **kahdeksan** tiimiä jatkoi työtään. Niistä **kaksi** päätyi kuitenkin lopulta umpikujaan.

Suunnittelimme seurantatutkimuksemme seuraavien tarkentavien kysymysten avulla:

1. Millaisia Ratkaisu 100 -haastekilpailun jälkeisiä polkuja tiimit ovat kehittäneet ja millaisia jatkuvuuteen, sinnikkyteen (resilience) ja vaikuttavuuden saavuttamiseen liittyviä malleja palkittujen ja vaille palkintoa jääneiden tiimien osalta on havaittavissa?
2. Miten tiimit ja niiden jäsenet ovat hyötäneet Ratkaisu 100 -haastekilpailun aikana oppimistaan asioista ja miten he ovat voimaantuneet yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen pyrkimisessä (joko osana samaa tiimiä tai muussa ympäristössä)?
3. Mitkä ovat tärkeimmät haasteet ja ongelmat, joita tiimit ovat kohdanneet matkalla kohti järjestelmällistä muutosta? Miten tulevaisuudessa voitaisiin paremmin valmistella tiimejä edistämään yhteiskunnallisia muutoksia?

Esittelemme tulokset seuraavissa kolmessa luvussa. Aloitamme neljästä erilaisesta esimerkkitaapauksesta ja etenemme sen jälkeen keskeisiin oivalluksiin ja kysymyksiin tulevia haastekilpailujen järjestäjiä varten. Johtopäätöksenä ehdotamme, että lyhyen aikavälin ”hackathon-ajattelusta” siirryttäisiin tukemaan yhteiskunnallisia innovaatioita tuottavia pitkän linjan tiimejä.

Koska tämä raportti liittyy Sitran tarpeeseen ymmärtää ja kartoittaa Ratkaisu 100 -haastekilpailun yhteiskunnallisia vaikutuksia, valotamme seuraavaksi lähestymistapaamme vaikutusten mittaamiseen ennen esimerkkitaapauksien ja tärkeimpien havaintojen käsittelemistä.

Lähestymistapa vaikuttavuuteen

Sovellamme laadullista lähestymistapaa Ratkaisu 100 -haastekilpailun vaikutusten kartoittamiseen ja jäljittämiseen kaksi ja puoli vuotta marraskuussa 2017 pidetyn palkintoseremonian jälkeen.

Keskitymme vaikuttavuuteen kahdella tasolla:

1. Tiimien ja niiden ideoiden suorat yhteiskunnalliset vaikutukset (innovaatio-vaikutukset):

Mitä näyttöä on saatu Ratkaisu 100 -haastekilpailun tiimien suorista vaikutuksista vuosina 2017–2020? Jos merkittäviä vaikutuksia ei ole vielä saavutettu, onko olemassa näyttöä siitä, että tiimit ovat edenneet kohti yhteiskunnallisia muutoksia koskevia tavoitteita?

Tämä arviointitaso vastaa Ratkaisu 100 -haastekilpailun keskeistä haastetta eli sellaisen yhteiskunnallisten innovaatioiden kehittämistä, joilla voidaan edistää ihmisten osaami-

sen ja valmiuksien parempaa tunnistamista ja hyödyntämistä tilanteessa, jossa ihmiset ja tiedot liikkuvat entistä enemmän rajojen yli.

2. Yksilö- ja tiimitason opetukset Ratkaisu 100 -kilpailun kiihdyttämö-ohjelmasta (valmiuksia koskevat vaikutukset):

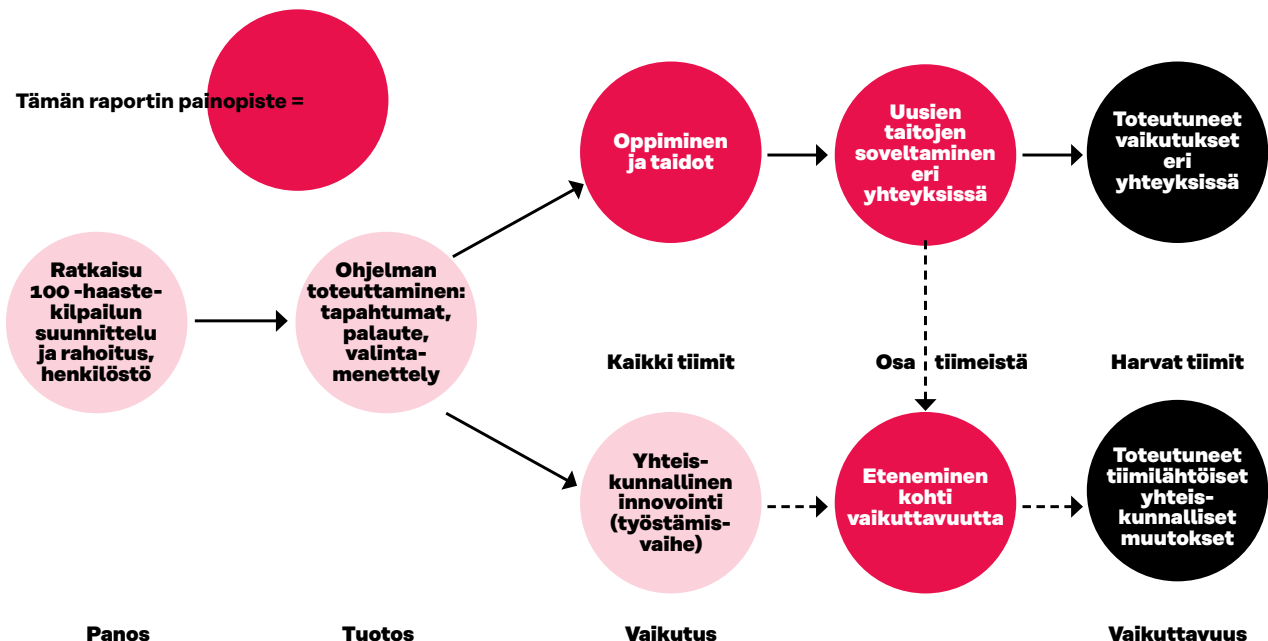
Mitä esimerkkejä merkityksellisestä ja myöhemmin tapahtuneesta oppimisesta on löydettävissä yksilö- ja tiimitasolla? Mitä tutkimusdata kertoo siitä, miten Ratkaisu 100 -haastekilpailu paransi siihen osallistuneiden tiimien valmiuksia edistää yhteiskunnallisia innovaatioprosesseja eri asiayhteyksissä?

Tämä arviointitaso vastaa Sitran vaikuttavuustavoitteita 3 ja 4 (oppiminen ja mahdollisuudet muuttaa yhteiskuntaa), jotka Sitra nimesi Ratkaisu 100 -haastekilpailun päätavoitteiksi.

Nämä painopistealueet on yhdistetty Sitran nelitasoiseen vaikuttavuuskehikoon (kuva 1).

Tutkimme tulosten tasolla, mitä taitoja, ajattelutapoja ja laajempia opetuksia Rat-

Kuva 1. Ratkaisu 100 -haastekilpailu Sitran vaikuttavuuskehikossa



kaisu 100 -kilpailun osallistujat oppivat ja miten he ovat hyödyntäneet niitä vuosina 2017–2020 (mikä kuuluu tulosten ja vaikutusten välimaastoon).

Tarkastelimme Ratkaisu 100 -haastekilpailun tiimien erityisiä yhteiskunnallisia innovaatioideoita jo aiemmassa raportissamme (tulosten tasolla), joten perehdyimme tässä raportissa tarkemmin siihen, miten nämä ideat etenevät *kohti vaikuttavuutta*.

Tässä vaiheessa raporttia on jo syytä todeta, että suurin osa haastatelluista tiimeistä ei ole vielä saavuttanut merkittäviä vaikutuksia suhteessa niiden yhteiskunnallisia muutoksia koskeviin tavoitteisiin.

Tämä oli odotettavissa, kun otetaan huomioon, että keräsimme tiedot alle kolme vuotta palkintojenjakotilaisuuden jälkeen. Vasta myöhemmin voidaan arvioida paremmin, missä määrin Ratkaisu 100 -haastekilpailun tiimit ovat onnistuneet saavuttamaan tavoittelemansa vaikutukset ja yhteiskunnalliset muutokset.

Lähestymistapamme poikkeaa taloustieteessä vakiintuneista ja tavanomaisista

arviointimenetelmistä (kuten kustannus-hyötyanalyysistä) ainakin kahdella tavalla: Emme pyri kvantifioimaan vaikutuksia, vaan olemme valinneet prosessilähtöisen laadullisen lähestymistavan, joka perustuu ideapolun käsitteeseen ja jonka avulla pyrimme osoittamaan Ratkaisu 100 -haastekilpailun ja siihen osallistuneiden tiimien vaikutukset. Toiseksi hyväksymme sen, että tiimien ideat ja vaikutuksia koskevat tavoitteet ovat luonteeltaan uusia ja muuttuvia (Antadze & Westley 2012). Se tarkoittaa sitä, että etenemistä kohti vaikuttavuutta on arvioitava paitsi suhteessa Sitran vaikuttavuutta koskeviin tavoitteisiin myös viime kädessä tiimien tasolla.

Koska Ratkaisu 100 -haastekilpailun ydinhaaste on melko avoimesti määritelty, **ei ole mahdollista arvioida suoraan, onko jokin tiimi ”ratkaissut” annetun haasteen.** Tämä on toinen perustelu sille, miksi eriytetty prosessilähtöinen lähestymistapa – jossa suhtaudutaan avoimesti erilaisiin (itse määriteltyjä) haasteita koskevien ratkaisujen kehittämiseen – on sopiva valinta arviointitarkoituksiimme.

INFOBOKSI

Mitä tiedämme haastekilpailujen pitkän aikavälin vaikutuksista?

Haastekilpailut ovat yleistyneet, minkä seurauksena myös niiden arvioinnissa on edistytty jonkin verran. Ensinnäkin on tunnustettu, että tällaisia ohjelmia järjestetään erilaisista syistä, minkä vuoksi tarvitaan erilaisia arviointikriteerejä (Gök 2013). Niissä tarkastellaan tavallisesti oppimiseen ja ekosysteemiin liittyviä vaikutuksia sen sijaan, että keskityttäisiin vain siihen, onko ohjelmissa tuotettu onnistuneita ja hyväksi havaittuja ratkaisuja (ks. esim. Nesta 2020).

Toiseksi huomiota on kiinnitetty paljon siihen, miten erilaisten haastekilpailujen suunnitteluvalinnat muovaavat niiden dynamiikkaa ja tuloksia (esim. Lyndhurst 2010). Kolmanneksi on todettava, että luotettavien arviointien tekeminen on erittäin vaikeaa haastekilpailun (tekniisten) eritelmien, hallintotapojen, aiheiden ja tilanteiden monimutkaisuuden ja monimuotoisuuden vuoksi (Murray ym. 2012).

Näistä edistysaskeleista huolimatta *pitkittäistutkimuksia, joissa osallistuvia tiimejä seurattaisiin useiden vuosien ajan, ei ole vielä tehty* (tietääksemme). Näin ollen haastekilpailujen ja niiden mahdollisten yhteiskunnallisten muutosvaikutusten välinen yhteys on edelleen epäselvä ja vähän tutkittu asia. Vaikutusten kehittyminen ja ilmeneminen kun kestää poikkeuksetta vuosia.

Haastekilpailujen ja niiden hankekohtaisten rahoituskehysten aikarajoitukset tarkoittavat usein sitä, että arviointijaksot jäävät lyhyiksi ja niissä tarkastellaan innovaatioita ainoastaan ideatasolla (eli ehdotuksia ja prototyyppejä).

Kannustammekin kilpailujen järjestäjiä laajentamaan arviointeihin liittyvää mielikuvitustaan ja sitoumustaan, jotta ohjelmien pitkän aikavälin vaikutuksista oikeassa elämässä voidaan koota merkittävästi enemmän näyttöä. Se auttaisi ymmärtämään, milloin *yhteiskunnalliset* haastekilpailut edistävät aidosti ja oikeasti tavoiteltuja muutoksia.

2 Tiimit ja niiden ideapolut

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin kilpailuun osallistuneiden tiimien polkuja kilpailun jälkeen. Analyysimme perustuu läheisesti ideapolun käsitteeseen (Perry-Smith & Mannucci 2018), jota hyödynsimme myös aiemmassa raportissamme. Sen avulla voimme jakaa uusien ideoiden ja hankkeiden kehityspolun neljään keskeiseen vaiheeseen: ideointiin, työstämiseen, edistämiseen ja toteuttamiseen. Lisäämme tähän analyttiseen kehykseen vielä viidennen vaiheen eli yhteiskunnallisen muutoksen.

Seuraamalla, jäljittämällä ja tutkimalla ideapolkuja voimme saavuttaa merkittäviä etuja verrattuna tavanomaisempiin ja jäykempiin yhteiskunnallisia innovaatioita koskeviin lähestymistapoihin: sen ansiosta voimme tunnistaa erilaisia tapoja jatkaa ideoiden kehittämistä tiimissä ja sen ulkopuolella. Ideapolut tarjoavat joustavan käsitteellisen ja metodologisen kehyksen (ks. tarkemmin Toivonen, Idoko & Sorensen, 2020). Niiden tutkiminen mahdollistaa ideoiden seuraamisen eri yhteyksissä ja eri aikoina.

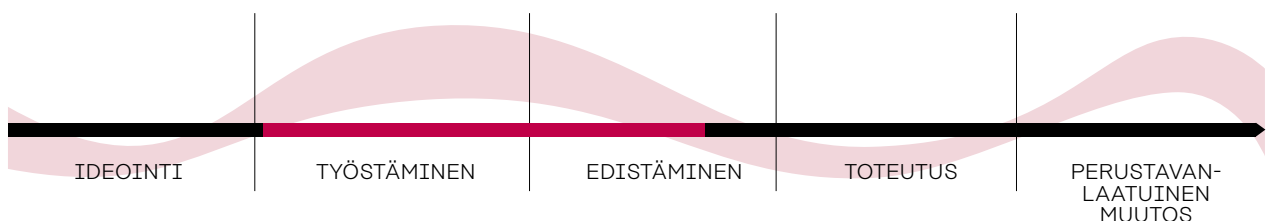
Oikeassa elämässä ideapolut ovat pikeminkin mutkikkaita ja epävarmoja kuin

suoraviivaisia ja ennalta arvattavia, mutta ideapolun käsitteen avulla voimme avata sitä, miten tiimit käsittelevät ja ratkaisevat tiettyjä haasteita innovaatioprosessin aikana.

Voimme tutkia esimerkiksi seuraavia asioita: Miten tiimit ovat yhteydessä eri asiantuntijoihin, mentoreihin ja sidosryhmiin ja miten ne ottavat huomioon (tai sivuuttavat) näiden ryhmien antaman palautteen (työstämisen vaihe)? Miten tiimit etsivät vaikutusvaltaisia tukijoita ja puolestapuhujia (edistämisen vaihe)? Miten tiimit hyödyntävät erilaisia verkostoja tarvittavien varojen hankkimiseksi (toteuttamisen vaihe) ja missä vaiheessa jotkut tiimit päätyvät umpikujaan ja miksi näin käy?

Ideapolun kehys kannustaa myös selvittämään, onko tiimien saama tuki (tässä tapauksessa Ratkaisu 100 -haastekilpailuun osallistumalla ja mahdollisesti muista ohjelmista ja yhteyksistä) oikeassa suhteessa kunkin vaiheen ja siirtymän erityisiin esteisiin ja tarpeisiin nähden. Ideapolun käsitteen soveltaminen auttaa myös laajemmin selvittämään tiimien ponnisteluja, edistysaskeleita ja vaikeuksia niiden polulla kohti yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Kuva 2. Tyypillisen ideapolun viisi vaihetta



Neljä erilaista polkua

Ratkaisu 100 -haastekilpailuun osallistuneiden 15 tiimin ideapolut poikkesivat merkittävästi toisistaan kilpailun aikana ja myös kilpailun jälkeen, kun ideoita vihdoinkin sovellettiin käytännön todellisuuden tasolla. Alla on neljä erilaista (anonymisoitua) tapauskertomusta, jotka osoittavat tiimien ja niiden ideoiden erilaiset kehityspolut marraskuun 2017 ja kesäkuun 2020 välisenä aikana. Kiinnitämme erityistä huomiota haasteisiin, mahdollistaviin tekijöihin ja vuorovaikutussuhteisiin, joita tiimit kohtasivat tänä aikana ja jotka vaikuttivat idean toteuttamiseen tai sen hylkäämiseen.



CASE 1. Ihastusta herättänyt ratkaisu, joka tuottaa yhteiskunnallisia vaikutuksia käyttäjä kerrallaan

Tilanne haastekilpailun lopussa

Tämä tiimi koostui ratkaisun liittyvien alojen johtavista asiantuntijoista. Laajan asiantunteumuksen ansiosta tiimillä oli perusteellinen käsitys suunnitellusta kohderyhmästä ja sen tarpeista heti kilpailun alusta alkaen. Osa tiimin jäsenistä oli tehnyt yhteistyötä toistensa kanssa jo ennen kilpailua, mutta ei täysin samassa kokoonpanossa. Yhteisen tavoitteen ohjaama tiimi aloitti ratkaisunsa kehittämisen jo aiemmin syntyneen ideansa pohjalta. Idea oli hautunut tiimin jäsenten mielissä jo vuosien ajan ja säilyi perusmuodossaan koko kilpailun ajan. Lähes kaikki ratkaisuun kilpailun aikana tutustuneet ihastuivat siihen, ja lopulta tiimi valittiin toiseksi kahdesta voittajasta. Jatkuiko myönteinen vaikutus myös kilpailun jälkeen?

Ideapolku kilpailun jälkeen

Kilpailun jälkeen tiimi perusti virallisen organisaation. Yhteisen vision jakaneet tiimin jäsenet jatkoivat yhteistyötä. Tiimi palkkasi myös lisää työntekijöitä, mikä oli helpommin sanottu kuin tehty. Kilpailun päättymisestä on kulunut jo kaksi vuotta,

mutta tiimi ei ole vielä kukaan kyennyt täyttämään kaikkia avoimia työpaikkoja ja kokee ”erittäin vaikeaksi houkutella oikeanlaisia ihmisiä” (joilla on oikeanlaiset taidot ja jotka ovat sitoutuneita yhteiskunnalliseen innovointiin). Tiimi huomasi myös pian kilpailun jälkeen, että sen oli löydettävä idealleen uusi suunta, jotta ratkaisu voitaisiin toteuttaa käytännössä:

” Meillä oli visio ratkaisustamme ja lopputuloksesta, mutta emme tienneet, miten voisimme toteuttaa sen... Huomasimme melko pian, ettemme voineet lopputuloksen saavuttamiseksi keskittyä vain omaan ratkaisuumme, vaan meidän oli rakennettava sen ympärille palvelu ratkaisustamme kiinnostuneille uusille kohderyhmille, jotta pystyimme sen jälkeen tuottamaan haluamamme ratkaisun [vaikutukset]. Meidän oli siis otettava askel taaksepäin päästäksemme eteenpäin.”

Vaikka tiimillä ei ollut startup-kokemusta, se onnistui löytämään arvokasta mentorointiapua henkilökohtaisten verkostojen kautta. Toimitusjohtajan lähisukulainen oli kokenut sarjayrittäjä, joka piti sapat-

tivuoden mentoroidakseen tiimiä. Hän auttoi tiimiä kasvamaan ja erityisesti tutustumaan liike-elämän ja organisaatioiden maailmaan, joka oli tiimille aivan uusi. Yhtiö sai vuonna 2019 ensimmäiset maksavat asiakkaansa, enkelisijoituksia ja lisää startup-rahoitusta, otti lainaa, osallistui kansainväliseen yhteiskunnallisia innovaatiota koskevaan kilpailuun, toteutti kansainvälisiä pilottihankkeita, sai kansainvälisiä asiakkaita, määritteli tuotteensa ”perusolemuksen” ja edistyi tuotekehityksessä. Vaikka tämä voi kuulostaa lupaavalta, prosessi on ollut hankala ja vaikeampi kuin tiimi ”olisi voinut koskaan kuvitella”.



Tämä on ollut vaikeaa. Itselläni on vankka tavoite ja näkemys siitä, mitä haluamme saavuttaa yhteiskunnallisesti... Siksi on ollut hyvin kuluttavaa havaita, miten uskomattoman hidasta tuotteiden kehittäminen käytännössä on, sietää tätä hitautta ja ymmärtää se. Ilman kaikkia uskomattomia mentoreitamme olisimme luultavasti käyttäneet 500 000 euroamme ja olleet, että hupsista, mitä ihmettä juuri tapahtui... Liiketoiminnan periaatteiden ja yrityksenä selviytymien taitojen opettelu on ollut erittäin työlästä.”

Vaikutusten osalta tiimi on ylpeä siitä, että se on jo saanut aikaan konkreettisia vaikutuksia, vaikkakin asteittain. Tiimi on jo alkanut nähdä muutoksia todellisten kohderyhmien ajattelutavoissa ja käytännöissä – ehkä idea on sittenkin kerrassaan ihastuttava? Vuonna 2020 yritys aikoo lanseerata ensimmäisen kaupallisen tuotteensa. Tavoitteena on hankkia tuhansia käyttäjiä, joiden antaman palautteen avulla tuotetta kehitetään edelleen. Tie kohti laajamittaista vaikutavuutta on alkanut – yksi käyttäjä kerrallaan.

CASE 2. Tiimi koki ensin pettymyksen mutta innostui sitten uudelleen ja sai uutta energiaa

Tilanne haastekilpailun lopussa

Tiimi koostui ryhmästä asiantuntijoita, jotka olivat työskennelleet pitkään Ratkaisu 100 -haastekilpailuun liittyvien aiheiden ja hankkeiden parissa. Hautomovaiheessa tiimillä oli vaikeuksia sille tarjotun tuen joidenkin näkökohtien kanssa. Varsinkin mentoreiden toisinaan keskenään erilainen ja voimakas palaute sai tiimin kyseenalaistamaan soveltuvuutensa kilpailuun. Tiimi suhtautui innostuneesti yhteiskunnalliseen haasteeseen, jonka se halusi ratkaista, mutta kyseenalaisti kilpailun soveltuvuuden tuen lähteenä. Tiimi koki kilpailun aikana monia lannistavia hetkiä.

Ideapolku kilpailun jälkeen

Lopullisesta sijoituksestaan huolimatta tiimi selätti kilpailun aluksi kokemansa valtavan pettymyksen. Tässä auttoi voimakas tuen työn tarkoituksenmukaisuudesta ja tavoitteista. Tiimin sijoitukseen pettyi myös sen laajempi sidosryhmäverkosto, joka oli muodostanut kilpailun aikana. Sidoryhmät kannustivat tiimiä jatkamaan haasteen parissa työskentelyä lopputuloksesta riippumatta. Pian tämän jälkeen ryhmä teki Euroopan unionille merkittävän rahoitushakemuksen, joka hyväksyttiin. Tämä prosessi kasvatti tiimin kunnianhimoa, ja se teki pian kump-

panuussopimuksen toisen EU-maan kanssa vastaavanlaisen aloitteen osalta. Uudesta rahoituksesta seurasi tiettyjä tiimin jäsenyyteen liittyviä rajoituksia, joiden vuoksi tiimin kokoonpano muuttui merkittävästi, ja yhdestä alkuperäisestä jäsenestä tuli tärkeä kantava voima. Tiimi kehittää uudella kokoonpanolla merkittävää koulutusohjelmaa, jonka soveltamisala on kansainvälinen ja monialainen.

Koska tiimin tavoitteena oli kehittää kulttuurisia asenteita muuttava ohjelma, se tiesi, ettei tehtävä ole helppo tai nopea. Tiimistä oli toistuvasti valitettavaa, kuinka syvään juurtuneita tietyt asenteet yhteiskunnassa edelleen ovat ja miten vaikea muutosta on saada aikaan. Tästä huolimatta tiimin näkemys omasta toiminnastaan ja tarkoituksestaan sekä tiimin yleinen optimistinen asenne ja ennakoivuus saivat sen jatkamaan eteenpäin.



Haastekilpailu oli loppujen lopuksi vasta pidemmän matkan ensimmäinen askel. Onneksi tämä matka jatkuu edelleen. Kilpailukokemus muovasi meistä tiiviin yksikön, ja vaikka kokoonpanomme on sittemmin muuttunut, meillä on yhä voimakas tunne hankkeemme tarkoituksesta ja tehtävästä. Sidoryhmiltä kilpailun aikana ja sen jälkeen saamamme palautteen ansiosta meillä ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin jatkaa ratkaisumme kehittämistä.”

CASE 3. Tiimi muutti suuntaansa ja valitsi hitaamman, asteittaisen muutoksen

Tilanne haastekilpailun lopussa

Tämän tiimin jäsenillä oli yhteinen tavoite: halu parantaa sivuutetun väestöryhmän elämänlaatua. Tiimi koostui hankkeen parissa päivittäin työskentelevistä henkilöistä ja tiimin varsinaiseen kohderyhmään kuuluvista henkilöistä. Koska tiimi osallistui kilpailuun päättävällä asenteella ja tavoitteenaan muuttaa merkityksellisellä tavalla kohderyhmään kuuluvien ihmisten elämää, Ratkaisu 100 -haastekilpailu tarjosi sille ponnahduslaidan. Kilpailun avulla tiimi pystyi etenemään selkeästä tavoitteesta konkreettisen innovatiivisen ratkaisun kehittämiseen. Kilpailun lopussa tiimi oli jo kokeillut ideaansa todellisten käyttäjien ja asiakkaiden kanssa ja havainnut, että taustalla oleva rahoitusmalli toimi hyvin, ratkaisulle oli selkeä kysyntä ja sen avulla voitiin ennen kaikkea parantaa kohderyhmän elämänlaatua.

Ideapolku kilpailun jälkeen

Tiimi kohtasi kuitenkin kilpailun jälkeen useita esteitä, jotka heikensivät sen mahdollisuuksia saavuttaa nopeasti laajamittainen muutos. Tiimi ei ensinnäkään onnistunut hankkimaan julkista rahoitusta. Lisäksi julkisen sektorin rakenteet ja säännöt asettavat esteitä ratkaisun toteuttamiselle laajassa mittakaavassa, sillä ne rajoittavat esimerkiksi sitä, mitä kohderyhmä voi tai ei voi tehdä.

Tiimi pitää mahdollisena rahoituksen hankkimista yksityiseltä sektorilta – ja on itse asiassa saanut useita tarjouksia, joita se on joutunut hylkäämään. Ratkaisun kohderyhmä on vahvasti sidoksissa julkiseen

sektoriin, minkä vuoksia ratkaisun irrottaminen julkisesta sektorista on lähes mahdollonta. Näin ollen tiimin laajamittainen tehtävä muuttui nopeasti pitkäkestoiseksi taisteluksi julkisen sektorin kanssa. Julkisella sektorilla tapahtuu asteittaisia innovaatioita, mutta merkityksellisen muutoksen mahdollisuudet ovat rajallisia.

” Julkinen sektori määrää, miten meidän on toimittava ja millaisia tarkastuksia ja paperitöitä meidän on tehtävä, jotta täytämme heidän laatukriteerinsä. Tämä estää meitä toteuttamasta innovaatiotamme laajassa mittakaavassa.”

Koska tiimi oli riippuvainen julkisesta sektorista, se pyysi apua valtiolta, joka ei kuitenkaan ollut valmis muuttamaan asioita, vaan halusi toimia nykyisten rakenteiden mukaisesti. Tiimin oli hyväksyttävä, ettei kiertotietä ollut. Vaikka uupumus ja toivottoisuus on vallannut tiimin hetkellisesti, se luottaa kuitenkin siihen, että onnistuu saavuttamaan tavoitteensa ennemmin tai myöhemmin. Tiimi on sitkeä ja sitoutunut vahvasti tavoitteeseensa.

” Emme koskaan jätä asioita kesken, vaan jatkamme työtä yhdessä. Edustamme näitä ihmisiä [kohderyhmä] ja pyrimme saamaan heidän äänensä kuuluviin. Haluamme parantaa heidän elämänlaatuaan ja jatkamme näiden asioiden työstämistä. Meidän on vain oltava itsepin-taisia. Tähän kuluu vuosia. Olemme kuitenkin sitkeitä... Meillä kaikilla on palava halu jatkaa taistelua tämän asian puolesta.”

CASE 4. Tiimi löysi itsensä harmaalta alueelta yhteiskunnallisesta innovaatiosta vakuututtuaan

Tilanne haastekilpailun lopussa

Tämä tiimi perustettiin erityisesti Ratkaisu 100 -haastekilpailua varten. Monet tiimin jäsenet tapasivat toisensa ensimmäistä kertaa kilpailun alussa. Koska tiimi on keskittynyt vahvasti teknologiaan, se onnistui solmi- maan tärkeän kumppanuussopimuksen julkisen sektorin toimijan kanssa jo varhaisessa hautomovaiheessa. Tämän jälkeen tiimi kehitti ratkaisunsa, jolla se vastasi tarkoin kumppaninsa tarpeisiin. Tämä uusi yhteiskunnallinen innovaatio herätti Suomen kunnissa laajaa kiinnostusta ja osoitti innovaation soveltuvuuden erilaisissa yhteyksissä ja käyttötarpeissa. Vaikka jotkut yritysmielisemmät mentorit esittivät kritiikkiä hautomojaksolla, tiimi piti kiinni visiostaan sekä liiketoiminnallista että yhteiskunnallista arvoa luovan ratkaisun kehittämiseksi.

Ideapolku kilpailun jälkeen

Vaikka tiimi jäi täpärästi Ratkaisu 100 -haastekilpailun rahoituksen ulkopuolelle, se koki olevansa vahvasti motivoitunut jatka- maan työtään kilpailun jälkeen. Näin ollen tiimi perusti uuden yrityksen, jossa kaksi sen viidestä alkuperäisestä jäsenestä jatkoi työskentelyä täysipäiväisesti ja muut pienemmissä osa-aikaisissa tehtävissä.

Pian tämän jälkeen yritys hyväksyttiin useisiin startup-kiihdyttämöohjelmiin, jotka tarjosivat työtiloja ja yleistä tukea liiketoimin- nan kehittämistä varten. Vaikka tuki oli tervetullutta, se johti myös joihinkin ristiriit- toihin, sillä tiimi oli sitoutunut yhteiskunnalli- sen innovaation kehittämiseen pelkän voitto- tavoittelevan yrityksen luomisen sijaan.

Haastekilpailun aikana julkisen sektorin tärkeimmän toimijan kanssa solmittu kump-

panuus jatkui kilpailun jälkeen. Tiimi sai toisen vielä merkittävemmän investoinnin julkiselta toimijalta. Samaan aikaan uusi yritys pyrki laajentamaan asiakaskuntaansa julkisen sektorin ulkopuolelle siten, että siihen kuuluisi sekä julkisia että yksityisiä toimijoita erityisesti koulutusalailla. Tiimi houkutteli päättäväisesti investointeja myös yksityiseltä sektorilta. Lisäksi se muodosti menestyksekkäästi kumppanuuden Suomen suurimpiin kuuluvan vähittäismyyjän kanssa.

Ulkopuolisesta rahoituksesta huolimatta varojen puute oli jatkuva ongelma. Saadut tulot olivat riittäneet kahden kokoaikaisen jäsenen palkkojen maksamiseen, mutta tuotekehitykseen käytettävät resurssit olivat hyvin rajalliset, mikä heikensi mahdolli- suutta solmia uusia kumppanuuksia. Potentiaaliset asiakkaat kun kyselivät pidemmälle kehitetyn tuotteen perään.

Tiimi tarkasteli viimeisenä keinona mahdollisuutta sulautua yhteen isomman yrityksen kanssa, mutta huomasi kuitenkin pian, että tällaisilla poluilla on omat hanka- luutensa. Koska yritys ei kyennyt hankki- maan jatkokehityksen vaatimaa merkittävää taloudellista tukea ja sen mahdollisuudet jatkaa tyrehtyivät, yritys keskeytti toimin- tansa vuoden 2020 alussa. Sen kaksi kokoai- kaista jäsentä palasivat kokopäivätyöhön muualle.

Tiivistettynä tiimin päätös tehdä läheistä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa karkotti yksityisiä rahoittajia, jotka eivät uskoneet pääasiassa julkisen sektorin tarpeita palvele- van yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Samaan aikaan kilpaileminen merkittävistä julkisen sektorin sopimuksista osoittautui kuitenkin lähes mahdottomaksi pienelle startup-yritykselle, jolla oli rajallinen määrä varoja käytettävissään. Tiimi päättyi siis jossain määrin harmaalle alueelle, kun se omaksui sosiaalisten innovaatioiden hybridi- logiikan.

Erilaiset jatkuvuudet: eteneminen kohti vaikuttavuutta

Nämä neljä toisistaan poikkeavaa case-esimerkkiä havainnollistavat, miten erilaisille poluille haastekilpailujen osallistujien ideat voivat päätyä. Ne joko selviytyvät ja kehittyvät tai näivettyvät ja kuolevat.

Ideoiden jalostamista voidaan jatkaa joko alkuperäisen tiimin toimesta tai muiden kanavien kautta. Ensimmäinen tapaus havainnollistaa, miten kilpailun voittanut idea on edennyt toteutusvaiheeseen ja etenee vakaasti kohti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttamista. Toinen tapaus puolestaan havainnollistaa, miten Ratkaisu 100 -haastekilpailun hautomovaiheessa paikoilleen jämähtänyt (ja tiimin hetkeksi lannistanut) idea lähti myöhemmin liikkeelle EU:n rahoituksen avulla ja on jatkanut siitä alkaen etenemistään kohti yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kolmas tapaus havainnollistaa, miten lupaava idea – joka osoittautui taloudellisesti

ja yhteiskunnallisesti toteuttamiskelpoiseksi Ratkaisu 100 -haastekilpailun aikana – törmäsi kilpailun jälkeen julkisen sektorin rakenteiden jäykkyyteen, mikä teki laajamittaisen muutoksen toteuttamisesta vaikeaa. Neljäs tapaus puolestaan osoittaa, miten tiimi teki kaiken voitavansa siirtyäkseen kohti täytäntöönpanoa ja vaikuttavuutta, mutta ei onnistunut houkuttelemaan rahoitusta ja päätti lopulta keskeyttää toimintansa. Tiimi onnistui kuitenkin tästä huolimatta tuomaan uutta tietoa ja osaamista alalle, jolla oltiin kiinnostuneita oppimaan, miten tekoälysovellukset voitaisiin integroida julkisiin palveluihin. Muut analysoimamme tapaukset ovat osoittaneet, miten idea voi pysyä hengissä ja tuottaa vaikutuksia vaihtoehtoisten kanavien välityksellä, vaikka idean alulle pannut ryhmä olisi lopettanut toimintansa.

Myös yhteiskunnallisten haastekilpailujen käynnistämät ideapolut kohti vaikuttavuutta voivat poiketa täysin toisistaan. Jotkut tiimit ajavat sinnikkäästi ideaansa, kun taas toiset tekevät lopettamispäätöksen. Myös lopettaneiden tiimien kehittämää ideoita voidaan kuitenkin jatkokehittää eri tiimeissä, verkostoissa ja yhteyksissä. Tämä havainnollistaa hyvin sen, miten tärkeää on jäljittää ideapolkuja sen sijaan, että keskityttäisiin tiimien tai startup-yritysten ”suorituskykyyn” tai ”kasvuun”.

Ei kannata tehdä kovin tarkkoja oletuksia siitä, miten ideat voivat edetä, vaan kerätä sen sijaan empiirisiä tietoja ja todisteita, joiden avulla saada tietoa ideoiden todellisista poluista. On tietenkin selvää, että osa ideoista kuolee pois. Siksi käsittelemme seuraavaksi tarkemmin päätöksiä, joiden perusteella osa tiimeistä päätti lopettaa toimintansa.

Haastekilpailujen käynnistämät ideapolut kohti vaikuttavuutta ovat moninaiset. Jotkut tiimit ajavat sinnikkäästi ideaansa, toiset päättävät lopettaa. Myös lopettaneiden tiimien ideoita voidaan kuitenkin jatkokehittää eri tiimeissä, verkostoissa ja yhteyksissä.

Tiimien lopettamispäätösten tarkastelu

Mitä voimme oppia *vaille palkintoa jääneiltä tiimeiltä*, jotka eivät saaneet osaa palkintorahoista marraskuussa 2017? Otokseemme kuuluneista ilman palkintoa jääneistä tiimeistä kahdeksan jatkoi työtään (niistä kaksi päätyi lopulta umpikujaan), kun taas viisi tiimiä päätti lopettaa heti alussa ja siirtyä muihin tehtäviin. Tässä luvussa käsittelemme tarkemmin tiimien yleisimpiä syitä lopettaa ideansa edistäminen.

Rahoituksen puute. Rahoituksen puute oli yleisin ilmoitettu syy sille, miksi Ratkaisu 100 -haastekilpailun tiimit eivät jatkaneet ratkaisunsa kehittämistä. Tämä ei kaipaakaan enempää selittelyä. Ilman riittävää rahoitusta ei voi hankkia toteutukseen tarvittavaa henkilöstöä ja muita resursseja. Jos mahdollisille sijoittajille tai asiakkaille ei pysty osoittamaan kehitystyön tuloksia, saa todennäköisesti kehotuksen palata asiaan myöhemmin, kun käsissä on toimiva tuote. Rahoituksen puute kaventaa siis merkittävästi tiimin mahdollisuuksia edetä.

Osa haastatelluista tiimeistä kertoi vilpittömästi, että ne olisivat jatkaneet eteenpäin, mikäli olisivat saaneet rahoitusta. Herää kysymys, miksi nämä tiimit eivät ponnistelleet enemmän rahoituksen hankkimiseksi vaihtoehtoisista lähteistä, jos ne kerran uskoivat ideoidensa voimaan? Ajattelivatko ne yksinkertaisesti, että heidän ideansa eivät kyenneet houkuttelemaan

tukijoita vai oliko muilla tekijöillä ja olosuhteilla vaikutusta asiaan?

Mukava elämä. Ratkaisu 100 -haastekilpailuun osallistujien laajempi tarkastelu auttaa selittämään sen, miksi osa tiimeistä ei edennyt pidemmälle ideansa kanssa. Useimmat heistä yksinkertaisesti nauttivat ”hyvästä elämästään” hyvinvointivaltiossa: heillä oli mielenkiintoinen vakituinen työ, joka takasi heille henkilökohtaisen taloudellisen turvan. Monet osallistujat kertoivat avoimesti olevansa melko tyytyväisiä nykyiseen elämäänsä ja siten haluttomia ”riskeeraamaan kaiken” vastineeksi suuremmasta epävarmuudesta. Heiltä saattoi myös puuttua yrittäjämäinen ajattelutapa, joka olisi ollut tarpeen mukavuusalueeltaan poistumista varten. Ilman taattua rahoitusta hyppy tuntemattomaan oli muutos, jota monet eivät olleet valmiita tekemään. Nämä osallistujat yksinkertaisesti kokivat olevansa liian turvallisessa ja mukavassa asemassa nykyisessä elämässään ja työssään.

” Olen edelleen sitä mieltä, että ideallamme on suuret mahdollisuudet saada aikaan yhteiskunnallisia vaikutuksia. En olisi kuitenkaan voinut jatkaa sen toteuttamista kokopäivätyöni rinnalla. Minun olisi pitänyt ryhtyä aktiivisesti etsimään rahoitusta, kumppaneita ja muita vastaavia asioita. Kukaan tiimisämme ei ollut kuitenkaan valmis ottamaan tätä askelta ja jättämään vakituista työtään. Minäkin olen aika tyytyväinen nykyiseen elämäni.”

” Tajusin, ettei tämä ole minun juttuni. Pidän normaalista yhdeksästä viiteen -työstä, jossa työsuhteeni on turvattu.”

Monilta osallistujilta saattoi puuttua yrittäjämäinen ajattelutapa. Ilman taattua rahoitusta hyppy tuntemattomaan oli muutos, jota monet eivät olleet valmiita tekemään.

Monet tiimit kokivat, että nykyiset toimintatavat – kuten julkisen sektorin hankintamenettelyt – hylkivät uusia ideoita. Pieniin tiimeihin, jotka pyrkivät luomaan suuria yhteiskunnallisia innovaatioita ja muutoksia, suhtauduttiin vain harvoin myönteisesti.

Nämä havainnot osallistujista, jotka kokivat olevansa liian mukavuudenhaluisia ryhtyäkseen toimiin tai joilta puuttui rahoituksen hakemista varten tarvittava oma-aloitteisuus, viittaavat siihen, että yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen liittyvä (korkean tason) sitoutuminen, omistautuminen ja kunnianhimo oli jossain määrin puutteellista kilpailun ulkopuolella. Havaitimme myös muutamia poikkeavia tapauksia, joissa sitkeämmät tiimit jatkoivat tunnistamiensa haasteidensa ratkaisemista kilpailun ulkopuolella. Tällaisilla ryhmillä oli vahva käsitys tehtävästään jo ennen Ratkaisu 100 -haastekilpailuun liittymistä. Tämä ero herättää mielenkiintoisen kysymyksen siitä, tarvitaanko tarkoituksellista ja haasteisiin keskittyvää innovointia varten erittäin sitoutuneita ja tarkoituksellisia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet myös aiemmin asiaan liittyvillä aloilla. Osa vaikuttavuuden tavoittelemista kilpailun jälkeen jatkaneista sinnikkäistä tiimeistä kohtasi tietysti myös haasteita, joiden seurauksena osa lopetti toimintansa, kuten alla kerrotaan.

Yhteensopivuusongelmat todellisen maailman ja tiimien yhteiskunnallisten innovaatioiden välillä. Ratkaisu 100 -haastekilpailun aikana luodut ratkaisut kehitettiin osana kilpailua, jonka voidaan katsoa muo-

dostaneen oman ”kuplansa” tai jopa oman utopistisen ympäristönsä. Vaikka useat ideat saavuttivat työstämävaiheen ja (varhaisen) edistämävaiheen jo haastekilpailun hautomovaiheen aikana, se tapahtui ympäristössä, jossa uusiin ideoihin suhtauduttiin myönteisesti, jossa niitä odotettiin ja jossa menestymisen avulla oli mahdollista turvata elintärkeä rahoitus.

Monet joutuivat kuitenkin kohtaamaan myöhemmin kovan totuuden siitä, että pienten yhteiskunnallisia innovaatioita tuottavien tiimien on vaikea saada lisärahoitusta, sillä Suomessa vain harvat sijoittajat vaikuttavat halukkailta sijoittamaan yhteiskunnallisiin innovaatioihin. Vaikka Ratkaisu 100 -haastekilpailun erittäin myönteinen henki ja mahdollisuuksia korostava asenne lisäsivät tiimien motivaatiota ja vetovoimaa, kilpailu ei valmistellut tiimejä tuleviin oikean maailman haasteisiin.

Kun tiimit liittyivät mukaan kilpailuun ja alkoivat kunnolla edistää ideoitaan, monet niistä kokivat, että nykyiset toimintatavat – kuten julkisen sektorin hankintamenettelyt – hylkivät uusia ideoita ja muutostekijöitä. Pieniin tiimeihin, jotka pyrkivät luomaan suuria yhteiskunnallisia innovaatioita ja muutoksia, suhtauduttiin vain harvoin myönteisesti.

3 Ratkaisu 100 -haastekilpailun katalysoimat oppimisprosessit

Kolme vuotta Ratkaisu 100 -haastekilpailun päättymisen jälkeen kilpailuun alun perin osallistuneista 15 tiimistä seitsemän on lopettanut toimintansa. Jos otetaan huomioon kilpailuun investoidut resurssit ja kehitettyjen ideoiden potentiaali, tulos voi vaikuttaa pettymykseltä. Syvempi tarkastelu auttaa kuitenkin havaitsemaan myös myönteisiä vaikutuksia. Haastekilpailu tarjosi toimintaympäristön merkitykselliselle oppimiselle, joka muutti osallistujien tapoja ymmärtää maailmaa ja olla vuorovaikutuksessa sen kanssa. Osallistujat saivat mahdollisuuden tavoitella yhteiskunnallista vaikutusta – jolleivat suoraan oman alkuperäisen ratkaisuideansa kautta, niin muun yhteiskunnallisen arvon tuottamiseen tähtäävän työn avulla. Vaikka kaikki alkuperäiset ideat eivät ole edenneet kohti toteutusta, keräämämme laadulliset tiedot viittaavat vahvasti siihen, että osallistujien valmius yhteiskunnan muuttamiseen lisääntyi perustavanlaatuisesti.

Yrittäjämäiset asenteet, taidot ja rohkeus

Ratkaisu 100 -kilpailu toimi ponnahduslautana sellaisten yrittäjyyteen liittyvien taitojen, asenteiden ja rohkeuden kehittämisessä, jotka vahvistavat yhteiskunnallista vaikutusta ja osallistujien valmiutta toimia yrittäjänä. Kilpailun päätyttyä monet osallistujat ovat hakeneet merkityksellisempää ja vaikuttavampaa työtä, jonka avulla he voisivat edistää yhteiskunnallisia muutoksia. Tässä yhteydessä toiset ovat jatkaneet alkuperäisten ideoidensa ja kohderyhmiensä ”lähettiläinä”, kun taas toiset ovat tarttuneet muihin haas-

teisiin. Haastatteluissamme osallistujat kertoivat, miten he olivat sisäistäneet vahvemman, mahdollisuuksia korostavan asenteen ja minäpystyvyyden tunteen suhteessa suurten haasteiden ratkaisemiseen tulevaisuudessa. Näin ollen kilpailu toimi eräänlaisena ”toiminnan ja rohkeuden kouluna”, jossa yhteiskunnallisia haasteita opeteltiin ajattelemaan uudella tavalla mahdollisuuksina uhkien sijaan.



Ajattelutavan muutos oli kilpailun suurin vaikutus minuun. Ilman mento- rointia ja kaikkia inspiroivia tapahtumia kilpailun aikana tuskin ajattelisin samalla tavoin kuin nykyisin: ”Lähtisinkö kansainvälistämään liiketoimintaani – no miksipäs ei?” Tietenkin käytän hyväkseni kaikki avautuvat mahdollisuudet. Minulla ei kuitenkaan ollut aiemmin tällaista mahdollisuuksia korostavaa asennetta.”



Tärkein oppitunti minulle oli, että kuka tahansa voi valloittaa maailman ja että kaikki on mahdollista, jos todella haluat ja teet kovasti töitä tavoitteiden saavuttamisen eteen. Nyt minusta tuntuu siltä, että pystyn kokeilemaan mitä tahansa ja katsomaan, toimiiko se. Pitää vain olla rohkea. Opin kilpailussa myös konkreettisen taidon, josta on hyötyä sekä omassa yrityksessäni että sukulaiseni yrityksessä. En olisi ehtinyt opiskella ja hankkia näitä taitoja muutoin, mutta kilpailu antoi minulle mahdollisuuden pysähtyä hetkeksi ja oppia jotain uutta ja merkityksellistä.”

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja taloudellisen elinkelpoisuuden sisäistäminen

Institutionaalisen teorian pohjalta tarkasteltuna havaitsimme, että useat toimintaperiaatteet yhdistyivät ja törmäsivät yhteen Ratkaisu 100 -haastekilpailussa. Vaikka kilpailun päätavoitteena oli saada tiimit ratkaisemaan tiettyjä yhteiskunnallisia ongelmia (yhteisen haasteen puitteissa), niiltä edellytettiin samalla sellaisia liiketoimintamalleja, jotka voisivat tehdä ratkaisuista taloudellisesti kestäviä. Haastekilpailuun sisältyi näin ollen useita toimintalogiikoita, siinä missä myös kilpailuun osallistuneiden tiimien taustat olivat hyvin erilaisia. Tämä tarkoitti sitä, että ne toivat erilaisia (keskenään yhteensopimattomia) kognitiivisia malleja yhteiskunnalliseen innovointiin ja ongelma-analyysiin. Tuoreessa artikkelissamme (Takala, Nordbäck, & Toivonen 2020) tarkastelimme, miten useat erilaiset ajattelutavat koettiin kilpailun aikana. Havaitsimme, että yksityisen sektorin tiimit saivat lähes poikkeuksetta tarmoa yhteiskunnallisten vaikutusten toimintaperiaatteista, kun taas julkisen sektorin tiimit pitivät yleisesti vaikeana omaksua liiketoiminnan toimintaperiaatteita. Mikä on tilanne kaksi vuotta myöhemmin? Onko osallistujissa nähtävissä pitkäkestoisia toimintaperiaatteiden muutoksia?

On silmiinpistävää, että viimeisimmät (kesäkuussa 2020) tekemämme haastattelut osoittavat, että monet tiimit ovat itse asiassa sisäistäneet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden taustalla olevat syyt ja että niillä on vahva halu jatkaa merkityksellistä innovointia. Tämä muutos omaksutuissa toimintaperiaatteissa ilmenee konkreettisella tasolla eri

tavoin. Esimerkiksi eräs liike-elämään suuntautunut osallistuja kertoi, miten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toimintaperiaatteet muuttivat hänen tapansa lähestyä liiketoimintaa:



Vaikuttavuuden mittaaminen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus olivat minulle vaikeimpia asioita kilpailun aikana. Ne olivat minusta hyvin omituisia asioita ja ärsyttivät minua. Yritin taistella näitä toimintaperiaatteita vastaan kilpailun loppuun asti. Nyt olen kuitenkin unohdannut, mikä näissä toimintaperiaateissa oikein vaivasi minua. Sen sijaan ne ovat jääneet mieleeni ja vaikuttaneet perusteellisesti siihen, miten lähestyn nykyisin liiketoimintaa. Kun teen nykyisin myyntiä ja markkinointia, aloitan aina piirtämällä nämä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallit paperille. Lähtökohtanani on aina se, mitä yhteiskunnallisia vaikutuksia haluamme saavuttaa, ja toimet kehitetään sen mukaisesti."

Myös julkisen sektorin kanssa toimivat osallistajat saivat oppeja institutionaalisen kuilun toiselta puolelta:



En tiennyt, että sisälläni on yrittäjä. Tajusin sen kilpailun aikana."

Toiset osallistajat kertoivat puolestaan, miten kilpailun hybridilogiikka innostaa heitä edelleen, mutta osa tiimeistä on kokenut, että yhteiskunnallisen ja liiketoimintaan liittyvien toimintaperiaatteiden yhdistämisen käytännössä on vaikeaa, minkä seurauksena ne ovat jättäneet yhteiskunnallisen innovoinnin kokonaan taakseen.

Jatkuva oppiminen uusilta yhteyksiltä ja yhteistyökumppaneilta kilpailun aikana

Ratkaisu 100 -haastekilpailu avasi kilpailuun osallistuneille tiimeille uusia verkostoja ja yhteyksiä tärkeisiin käyttäjä-, sidosryhmä- ja sponsoriryhmiin. Kaksi vuotta kilpailun jälkeen osallistujat kertoivat, että heidän henkilökohtaiset verkostonsa olivat kasvaneet kilpailun ansiosta. Monet arvostivat sitä, että heillä on tällä hetkellä monipuolinen verkosto, johon kuuluu eri ammattikuntia, organisaatioita ja eri alojen ihmisiä, jotka eivät yleensä kohtaa toisiaan. Kilpailuun osallistuneet tiimit eivät ole kuitenkaan tehneet (vielä) konkreettista yhteistyötä, minkä perusteella voidaan päätellä, ettei kilpailussa onnistuttu luomaan aitoa luovaa yhteisöä – sosiaalista yksikköä, joka käy arvokkaita keskusteluita, antaa runsaasti palautetta ja ratkaisee tärkeitä ongelmia yhdessä (Hargadon ja Bechky 2006).

Tästä huolimatta kilpailulla oli kerrannaisvaikutuksia osallistujien sisäisiin verkostoihin:

he pystyivät välittämään oppimansa asiat laajemmille verkostoilleen. Joitakin konkreettisia esimerkkejä ovat perheenjäsenen auttaminen yrityksen perustamisessa, ystävien mentoroiminen ja muutoksentekijänä toimiminen tuomalla kokeilevampaa kulttuuria osaksi julkista sektoria.

Muutoksentekijyyden oman ratkaisuidean puitteissa tuki osaa tiimeistä siinä, että ne onnistuivat edistämään tärkeää oppimista ja mahdollistamaan innovatiivisia toimintoja, jotka hyödyttivät yhteiskuntaa laajemminkin. Yksi tiimi, joka joutui lopulta lopettamaan oman ideansa työstämisen, jakoi hyvin avoimesti ideansa ja lähestymistapansa sellaisella hetkellä, jolloin monet kunnalliset toimijat olivat kiinnostuneita ottamaan tekoälyn käyttöön palvelujensa tuottamisessa. He kertoivat tähän avoimeen lähestymistapaan liittyvistä kompromisseista:



Mielestäni kykenimme auttamaan hyvin pienillä investoinneilla monia toimijoita ymmärtämään, mitä keskustelubotit ovat ja millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat. Raaka tosiasia on kuitenkin se, että pieni alkuvaiheessa oleva startup-yritys ei voi kilpailla julkisista sopimuksista suurten toimijoiden kanssa.”

Ehdotamme näiden havaintojen perusteella, että haastekilpailuja olisi arvioitava sen perusteella, millaisia erilaisia muutosvaikutuksia niillä voi olla yksittäisille henkilöille, tiimeille, henkilökohtaisille verkostoille ja aloille sen lisäksi, että arvioidaan, onko jokin heidän ideansa pantu täytäntöön vain ei.

Kilpailu toimi eräänlaisena ”toiminnan ja rohkeuden kouluna”, jossa yhteiskunnallisia haasteita opeteltiin ajattelemaan mahdollisuuksina uhkien sijaan.

4 Muutoksen saavuttamisen esteet: puuttuuko meiltä yhteiskunnallisen innovoinnin ekosysteemi?

Ratkaisu 100 -haastekilpailun pääasiallisena tavoitteena oli tuoda yhteen ja mobilisoida tavallisten toimijoiden lisäksi muita toimijoita yhteiskunnallisten kysymysten ratkaisemista varten. Kilpailussa pyrittiin kannustamaan ja tukemaan uusia ideoita, jotka voisivat auttaa ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia koulutus- ja/tai työympäristössä, mutta kuitenkin pitkällä aikavälillä taloudellisesti kestäväällä tavalla. Osalla tiimeistä oli vaikeuksia tämän korostetun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja liiketoiminnallisen ajattelutavan yhdistämisessä kanssa, kun taas osa otti sen avosylin vastaan uutena ja virkistävänä lähestymistapana tuotekehitykseen. Monet yhteisen hyvän edistämisen motivoimat tiimit pyrkivät tekemään yhteistyötä julkisen sektorin organisaatioiden kanssa ja tarjoamaan ratkaisujaan niille. Onkin mielenkiintoista, että jotkut mentorit olivat (hautomovaiheessa) sitä mieltä, että vahva keskittyminen julkiseen sektoriin voi heikentää uusien hankkeiden taloudellista kannattavuutta pitkällä aikavälillä.

Osalle tiimeistä alkuaan ilmiselvältä tuntunut asia – julkisen sektorin kumppaneiden hakeminen julkisten ongelmien ratkaisemista varten – alkoi epäilyttää siinä vaiheessa kilpailua, kun tiimit pyrkivät skaalaamaan ratkaisujaan uusien kumppanuuksien avulla. Yksityisen sektorin sijoittajat katsoivat joidenkin tiimien kehittämien julkisen sektorin kumppanuuksien rajoittavan kasvunäkymiä. Tällaiset sijoittajat pitivät

ainakin turvallisempina vaihtoehtona investoida startup-yrityksiin, jotka keskittyvät pelkästään asiakaskuntansa rakentamiseen ja liiketoimintansa kasvattamiseen. Myös julkisen sektorin kanssa tehtävään yhteistyöhön orientoituneet tiimit huomasiivat pian, että pienten tiimien on erittäin vaikea kilpailla suurista julkisen sektorin sopimuksista muiden kuin lyhytkestoisten pilottihankkeiden lisäksi.

” Jotta suurista sopimuksista olisi mahdollista kilpailla, viikossa olisi käytettävä noin neljä tuntia pelkästään julkisten virastojen kanssa käytäviin keskusteluihin. Muuten putoat joukosta. Sen lisäksi alustava keskusteluprosessi voi kestää vuoden. Tämä aiheuttaa pienille toimijoille ylivoimaisia taloudellisia paineita.”

” Yrityksemme ensimmäinen sopimus valtion kanssa oli ehkä suurin saavutuksemme. Meidän oli lobattava noin vuoden ajan, jotta pieni startup-yrityksemme otettiin edes mukaan keskusteluihin.”

Tällä kyseisellä startup-yrityksellä ei yksinkertaisesti ollut inhimillisiä tai taloudellisia resursseja hallinnoida laajempaa prosessia, jota asiaankuuluvat sopimusneuvottelut ja niiden monimutkaiset säännöt edellyttivät. Tämä viittaa siihen, että Suo-

messa julkinen sektori voi olla usein haluton ja kyvytön tekemään hankintasopimuksia pienten tiimien kanssa. Hankintojen tekeminen suurilta yrityksiltä tai pienen start-up-yrityksen idean osittainen omaksuminen (peiteltysti) sisäiseen käyttöön on asia, jonka haastattelemamme henkilöt nostivat esille helpompina polkuina julkisen sektorin toimijoille:

” Meille selvisi myöhemmin, että kaupunki oli alkanut ottaa toiminnassaan käyttöön kilpailussa [Ratkaisu 100] kehittämämme ohjelman. Kun kilpailun jälkeen tiedustelimme kaupungilta kiinnostusta tehdä yhteistyötä ja aloittaa kehitystyö

yhdessä, he kieltäytyivät. Olimme tietysti iloisia siitä, että ideamme leviävät, mutta tämä oli myös turhauttavaa.”

Nämä havainnot herättävät kysymyksiä siitä, missä määrin Suomessa on tällä hetkellä vakiintunut yhteiskunnallinen innovaatioekosysteemi. Alakohtaiset toimintaperiaatteet, arvot ja toimintatavat ovat syvälle juurtuneita sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Tällaisten toimintaperiaatteiden muuttaminen ja hankintakäytäntöihin ja asenteisiin liittyvien yhteistyön pullonkaulojen ratkaiseminen on haaste, joka voi edellyttää huomattavaa lisätyötä systeemisiltä välittäjiltä (kuten Sitralta).

Alakohtaiset toimintaperiaatteet, arvot ja käytännöt ovat syvälle juurtuneita sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Niiden muuttaminen ja yhteistyön pullonkaulojen ratkaiseminen on todellinen haaste, joka voi edellyttää huomattavaa lisätyötä.

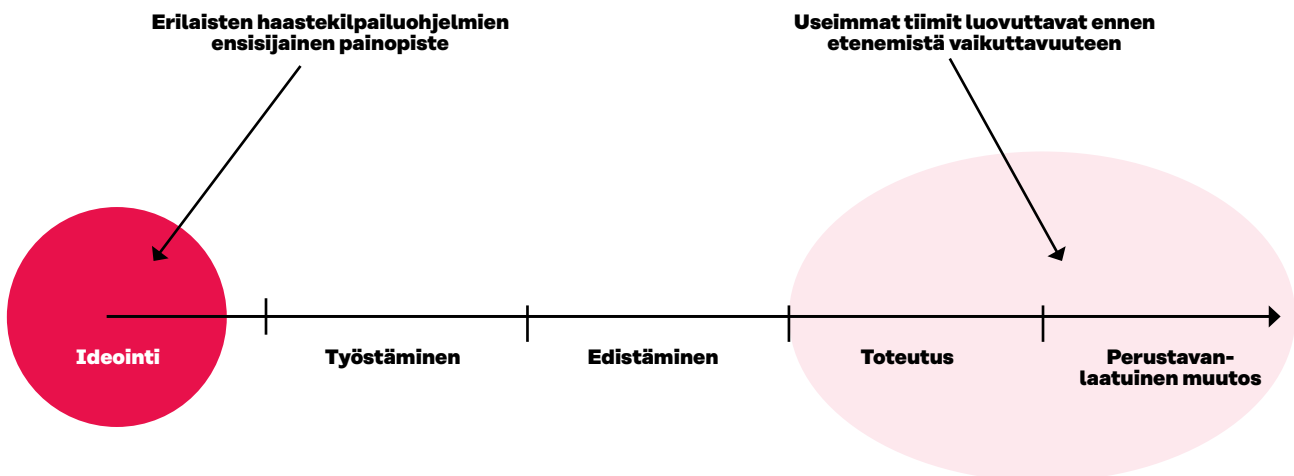
5 Kohti yhteiskunnallisia innovaatioita tuottavia pitkän linjan tiimejä

Jos tästä lyhyestä raportista olisi poimittava yksi keskeinen oivallus, se olisi seuraava: haastekilpailuja kannattaa arvioida uudelleen niiden pitkän aikavälin vaikutuksiin nähden sekä teorian että empiirisen näytön perusteella. Yksi erittäin myönteinen – ja jossain määrin yllättävä – seuranta haastatteluissa tekemämme havainto oli se, että alkuperäisistä 15 tiimistä jopa kahdeksan jatkoi toimintaansa kilpailun päättymisen jälkeen. Tämän raportin laatimishetkellä kuusi tiimiä on edelleen toiminnassa, ja muutaman muiden asioiden pariin siirtyneen tiimin ideoita kehitetään edelleen muissa yhteyksissä. Lisäksi edellä kartoitetuilla oppimiseen ja valmiuksiin liittyvillä vaikutuksilla on edelleen myönteisiä vaikutuksia kilpailun

osallistujiin. Ei ole epäilystäkään siitä, etteikö Ratkaisu 100 -haastekilpailu olisi tuottanut merkittäviä ja myönteisiä pitkän aikavälin tuloksia ja vaikutuksia.

Haastekilpailujen järjestäjät voivat kuitenkin mennä vielä paljon pidemmälle ja laajentaa painopistettään pitkän aikavälin malleihin ja vaikutuksiin. Yhteiskunnallisten muutosten kehittyminen kun vie vuosia ja jopa vuosikymmeniä. Ehdotammekin että *pitkäkestoiset, yhteiskunnallisia innovaatioita tuottavat tiimit ja vaikutukset* ovat kaikkien innovaatio-ohjelmien keskeinen lähtökohta. Tämä edellyttää sitä, että ideointivaiheen painottumisesta siirrytään laajennettuun painopisteeseen, jonka kohteena on ”koko ideapolku”, kuten alla olevassa kaaviossa havainnollistetaan.

Kuva 3. Haastekilpailujen painopisteen ulottaminen pitkän aikavälin toimintaan ja vaikuttavuuteen



Tämä tarkoittaa paradigman muutosta - siirtymää lyhytkestoisesta ”hackathon-ajattelusta” kohti vahvojen rajapintojen luomista (esim. kattavat haasteinfrastruktuurit, jotka yhdistävät tiimit erityisiin haasteisiin ja myös erilaisiin asiaankuuluviin toimijoihin ja rahoituslähteisiin). Vasta ne mahdollistavat muutoksia tuottavan yhteiskunnallisen innovoinnin. Tällaiset rajapinnat voisivat auttaa ratkaisemaan monia tässä raportissa esiin nostettuja (vältettävissä olevia) ongelmia.

Sitran kaltaisilla innovaatioiden edistäjillä on jo nyt vaikutusvaltainen rooli otollisten rakenteiden ja ympäristöjen luojana. Ne

järjestävät sekä julkista että yksityistä sektoria avaavia tilaisuuksia ja yhteistyötä, ja nostavat esiin uusia ajattelutapoja, hybridistrategioita ja malleja, joissa yhdistyy asioita molemmilta sektoreilta. Mielestämme edistäjät voivat kuitenkin mennä vielä pidemmälle ja auttaa tekemään näiden alojen keskeisistä toimijoista *vastaanottavaisia* ja mukautuvia pienten tiimien ideoille, ehdotuksille ja ratkaisuille. Vain näin ne voivat toteuttaa yhteistyössä perustavanlaatuisia (yhteiskunnallisesti hyödyllisiä) muutoksia, jotka poikkeavat nykyisistä käytännöistä ja toimintaperiaatteista.

Kuusi kysymystä haastekilpailujen järjestäjille

Päätämme tämän raportin kuuteen kysymykseen, jotka auttavat haastekilpailujen järjestäjiä ja edistäjiä siirtymään lyhyellä aikavälillä tapahtuvasta uusien tiimien käynnistämisestä kohti vuosia ja jopa vuosikymmeniä kestävästä yhteiskunnallisten innovaatiotiimien ja muutosten pitkäkestoista tukemista:

1. Mikä on strategiasi tiimien valintaa, kehittämistä ja pitkäkestoista tukemista varten?

Ei voida odottaa, että kaikki haastekilpailun yhteydessä alulle pannut ja hautomovaiheessa mukana olleet ideat kehittyisivät ja menestyisivät. Toisaalta lupaavia tiimejä ja ideoita ei myöskään pitäisi jättää tarpeettomasti näivettymään ja epäonnistumaan. Pitkän aikavälin visio on tarpeen, vaikka järjestämäsi haasteohjelma olisi ajallisesti rajallinen (tai siihen ei sisälly rahoitusta seurantatoimia varten).

2. Millaiset ovat oletuksesi haasteiden ratkaisemiseksi tarvittavien yhteiskunnallisten muutosten nopeudesta ja monimutkaisuudesta?

Kapeasti kohdennetun palvelun tai tuotteen kehittäminen ja testaaminen käyttäjillä on prosessi, jota voidaan usein vauhdittaa. Mutta kuinka kauan kestää, että monitasoiset yhteiskunnalliset muutokset tapahtuvat siinä määrin, että niistä saadaan merkittävää näyttöä? Luultavimmin vähintään viidestä kymmeneen vuotta.

Tähän liittyen: Miten laajennat osallistujiesi ajallisia käsityksiä ja oletuksia (Bluedorn & Standifer 2006)? Kuinka tietoisia he ovat siitä, miten paljon aikaa tarvitaan ennen kuin systemiset toimet alkavat kantaa hedelmää? Kykenevätkö tiimit siirtymään tehokkaasti nopean ja yrittäjämäisen toiminnan ja pidempien aikajänneiden välillä?

3. Arvioitko yksilöiden ja tiimien sitoutuneisuutta, kun teet valintoja?

Keräämämme näyttö viittaa siihen, että tavoitteeseensa vahvasti sitoutuneet henkilöt jatkavat todennäköisesti työtään riippumatta siitä, saavatko he palkinnon tai muuttuuko heidän tiimiensä kokoonpano merkittävästi. Tarvitsetkin hyvin muotoillun strategian, jonka avulla voit arvioida sitoutuneisuuden astetta haastekilpailuprosessin alusta saakka. Yksilö- ja tiimitason sitoutuminen kannattaa erottaa toisistaan: *tiimeille* ei ole välttämättä tärkeintä se, pysyvätkö ne muuttumattomina, vaan se, miten ne voivat mukautua ja kehittyä ideapolulla sekä säilyttää yleisen kestävyytensä, vaikka jäsenet vaihtuvat.

4. Osaatko auttaa osallistujia sitoutumaan samalla, kun autat heitä hallitsemaan riskejä?

Tässä raportissa esitetyn mukaisesti osallistujien motivaatiota on mahdollista lisätä. Yksi keino tähän on vuorovaikutus sellaisten sidosryhmien kanssa, jotka voivat auttaa yhdessä toteuttamaan ratkaisun ja kannustaa siihen. Tällaiseen verkottamiseen kannattaa kiinnittää huomiota.

Entä osaatko auttaa osallistujiasi hallitsemaan henkilökohtaisia riskejä, mukaan lukien kohtuuttomat taloudelliset riskit? Sen sijaan, että suurin osa varoista annettaisiin yhdelle tai kahdelle voittajalle, olisiko koko-

naisvaikutus suurempi, jos varat jaettaisiin laajemmin ja niiden maksatus jaksotettaisiin pidemmälle aikavälille esimerkiksi tulosperusteisesti? Tällaiset mekanismit voisivat lisätä tukea vasta perustetuille tiimeille, joilla on lupaava idea mutta vähemmän valmiita resursseja (mikä voi vaikeuttaa käytännössä pitkäaikaista sitoutumista).

5. Teetkö tarpeeksi keskeisten julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden avaamiseksi muutokselle?

Onko sinulla selkeä käsitys siitä, miten pienet yhteiskunnallisia innovaatioita tuottavat tiimit voivat käytännössä hakeutua yhteistyöhön suurten kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa? Tutkimuksemme on osoittanut, että pienten tiimien on huomattavan vaikea kilpailla halvempia ja ”turvallisempia” vaihtoehtoja tarjoavien suurempien yritysten kanssa hankintakilpailuissa. Myös kilpailu yksityisistä investoinneista ja rahoituksesta on haasteellista – ainakin Suomessa.

Miten nykyisistä hankinta- ja tarjouskilpailukäytännöistä saataisiin toimivampia pienille tiimeille, joilla on suuria ideoita? Katalysoitko kokeilemista, kollektiivista

oppimista ja sääntelyyn liittyvää kehitystä tässä ympäristössä?

Keräämämme näyttö viittaa siihen, että haastekilpailun osallistujat saattavat palata nopeasti turvavyöhykkeelleen, kun kilpailu on päättynyt, varsinkin jos tiimit eivät ole onnistuneet hankkimaan rahoitusta. Tämä näyttäisi pitävän paikkansa etenkin sellaisten osallistujien kohdalla, jotka ovat tyytyväisiä nykyisen elämänsä ja työnsä tarjoamaan turvaan.

6. Suhtaudutko avoimesti erilaisiin haastekilpailun jälkeisiin polkuihin ja strategioihin?

Monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia ratkovat tiimit saattavat tarvita useita vuosia ideoidensa ja kumppanuuksien kehittämiseen sen sijaan, että ne käyttäisivät aikaa liiketoimintamallien suunnitteluun tai pyrkimiseen ”oikeiksi yrittäjiksi”. Tarvitaan laaja valikoima vaihtoehtoisia etenemistapoja, jotta tiimit voivat keskittyä työhönsä ja rakentaa vaikuttavuuden edellyttämät perusteet. Startup-muoto soveltuu mahdollisesti vain joillekin tiimeille (ja jopa silloin ne voivat yhdistää sen erilaisiin rinnakkaisiin organisaatiomalleihin).

Lähteet

Antadze, N., & Westley, F. R. (2012). Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 133–150. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.726005>

Bluedorn, A. C., & Standifer, R. L. (2006). Time and the Temporal Imagination. *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 196–206. <https://doi.org/10.5465/amle.2006.21253784>

Gök, A. (2013). *The Impact of Innovation Inducement Prizes* (Nesta Working Paper 13/18). Available at: https://media.nesta.org.uk/documents/impact_of_innovation_inducement_prizes.pdf

Lyndhurst, B. (2010). *Evaluation of the Big Green Challenge: Executive summary for Nesta*. Available at: <https://media.nesta.org.uk/documents/bgc-evaluation-exec-summary-final.pdf>

Mazzucato, M. (2017). *Mission-Oriented Innovation Policy: Challenges and Opportunities* (UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper, IIPP WP 2017-01). Available at: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/moip-challenges-and-opportunities-working-paper-2017-1.pdf>

Murray, F., Stern, S., Campbell, G., & MacCormack, A. (2012). Grand Innovation Prizes: A theoretical, normative, and empirical evaluation. *Research Policy*, 41(10), 1779–1792. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.06.013>

Nesta. (2020). *Capturing the impact of a challenge prize*. Nesta. Available at: <https://www.nesta.org.uk/feature/measuring-our-impact/data-driven-farming-prize/>

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>

Takala, V., Nordbäck, E., & Toivonen, T. (2020). The entrepreneurial (welfare) state? Tackling social issues through challenge prizes. *UCL Institute for Innovation & Public Policy Working Paper Series*. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2020/jun/entrepreneurial-welfare-state-tackling-social-issues-through-challenge-prizes>

Toivonen, T., Idoko, O., & Sorensen, C. (2020). An invitation to the unseen world of networked creativity: Tracing idea journeys through the new infrastructures of work. In F. Montanari, D. R. Eikhof, E. Mattarelli, & A. Scapolan (Eds.), *Collaborative spaces at work: Innovation, creativity & relations*. Routledge.

Toivonen, T., Nordbäck, E., & Takala, V. (2018). *Haastekilpailut yhteiskunnallisten innovaatioiden tuottajina: Case Ratkaisu 100*. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/haastekilpailut-yhteiskunnallisten-innovaatioiden-tuottajina-case-ratkaisu-100/>

Kirjoittajista

Emma Nordbäck (Dr. Tech.) työskentelee apulaisprofessorina Hanken Svenska handelshögskolanissa. Hän on taustaltaan diplomi-insinööri, ja on väitellyt Aalto-yliopistolta. Emma keskittyy tutkimuksessaan virtuaalitiimityöhön ja itseohjautuviin johtamismuotoihin, erikoistuen globaalisti hajautettuihin tiimeihin ja rajoja rikkoviin yhteistyömuotoihin innovaatioiden edistämiseksi. Emma seuraa suurella mielenkiinnolla kaikkea, mitä tulevaisuuden työ tuo tullessaan.

Ville Takala työskentelee tutkijana University College Londonin Institute for Innovation and Public Purpose -instituutissa. Ville on taustaltaan sosiologi, ja hänen tutkimuksensa käsittelee haastelähtöisen innovaatiopolitiikan käytäntöjä sekä julkishallinnon digitaalista transformatiota.

Tuukka Toivonen (PhD, Oxon.) on toiminut sosiologina maailman johtavissa yliopistoissa vuodesta 2006, jolloin hän aloitti väitöskirjatyönsä Oxfordissa. Tällä hetkellä Tuukka on design- ja taideyliopisto Central Saint Martinsin MA Innovation Management-ohjelman sekä tutkimusfirma Creative Frictionin johtaja. Tutkimuspuolella hän on erikoistunut luovien prosessien sekä polkujen tutkimiseen yrittämisessä, suunnittelussa, innovaatiotiimeissä ja -yhteisöissä. Ihmisten välisen luovan vuorovaikutuksen ja ns. hybridiluovuuden edistäminen ovat Tuukalle avaintavoitteita. Sitran lisäksi Tuukan tutkimusta ovat rahoittaneet mm. Iso-Britannian Economic & Social Research Council (ESRC), British Council, Skollin ja Templetonin säätiöt sekä yliopistorahastot.


SITRA

SITRAN SELVITYKSIÄ 180

Sitran selvityksiä -sarjassa julkaistaan Sitran tulevaisuustyön ja kokeilujen tuloksia.

ISBN 978-952-347-213-6 (PDF) www.sitra.fi
ISSN 1796-7112 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13
PL 160
00181 Helsinki
P. +358 294 618 991
 @SitraFund