

Mikael Seppälä

RADIKAALI EPÄVARMUUS VAATII RADIKAALIA YHTEISTOIMINTAA

Askelmerkkejä systeemiseen
muutokseen innovaatioportfolioilla

ELOKUU 2020

Sitra muistio

© Sitra 2020

Kirjoittaja: Mikael Seppälä

Taitto: PunaMusta Oy

Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa. Askelmerkkejä systeemiseen muutokseen innovaatioportfolioilla

ISBN 978-952-347-182-5 (PDF) www.sitra.fi

ISBN 978-952-347-183-2 (nid.)

Julkaisua koskevat tiedustelut: julkaisut@sitra.fi

Sitran muistiot ovat tulevaisuustyömme taustaksi tuotettuja sisältöjä.

Sisällys

Esipuhe	4
Tiivistelmä	5
Sammanfattning	6
Summary	7
Prologi	8
1 Johdanto	9
2 Millaisiin ongelmiin innovaatioportfolio on tarkoitettu?	10
Konfettia vai spagettia?	12
3 Mikä innovaatioportfolioissa on erityistä?	14
Mitä eroa on strategisella portfoliojohtamisella ja innovaatio-portfolioilla?	14
4 Innovaatioportfolioiden osa-alueet	17
4.1 Systemistä muutosta vaativien haasteiden tunnistaminen	17
4.2 Innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelu	19
Esimerkki: EIT Climate-KIC	19
4.3 Vaikuttavan projektikokonaisuuden koostaminen	21
Esimerkki: Pirkanmaan liitto	24
4.4 Yhteisen ymmärryksen luominen, päätelmien tekeminen ja toiminnan muuttaminen	25
Esimerkki: YK:n kehitysohjelma UNDP	26
5 Lähestymistavan haasteet ja mahdollisuudet	28
Lähteet	31
Liitteet	33

Esipuhe

Uusien lähestymistapojen ja menetelmien tarkastelu yhdessä on oleellinen osa tulevaisuustalo Sitran yhteiskunnallista koulutusta. Tavoitteenamme on lisätä muutoksentekokyvykkyyttä Suomessa ja tarjota sekä areenaa että alustaa, jossa muutoksentekijät voivat sekä oppia toinen toisiltaan että löytää uusia keinoja tarttua tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin yhteistyössä.

Sitran yhteiskunnallinen koulutus on pitkään tuonut yhteen erilaisia muutoksentekijöitä luotaamaan tulevaisuutta, rakentamaan yhteistä tilannekuvaa ja ratkaisuja vaihtuvien teemojen äärellä. Toistuvasti yhteiskunnallisen muutoksen ja innovaatioiden haasteina nähdään samoja asioita. Kärkisijoilla keikkuvat vuosi vuoden jälkeen siiloutuminen, hankemaaailmaan lyhytjänteisyys ja kehittämisen pirstaleisuus. Tarve uudelle ja kokonaisvaltaisemmalle ajattelulle on ilmeinen.

Kun yksinkertaiset ratkaisut eivät yksin saa näiden suhteen aikaan kehitystä, tarvitaan systeemistä muutosta, jossa myös toiminta ja rakenteet muuntautuvat palvelemaan toisenlaisia tarkoituksia.

Uuden vuosikymmenen kynnyksellä Sitran yhteiskunnallinen koulutus pysähtyi systeemisen muutoksen äärelle. Järjestimme tammikuussa 2020 kansainvälisen Innovation Portfolio Sensemaking & Management -seminaarin, jonka tavoitteena oli pohtia, miten voisimme luoda tulevaisuudessa paremmat edellytykset innovaatiotoiminnalle, joka pyrkii parantamaan yhteiskunnan toimintakykyä.

Paikalla Sitrassa oli pieni mutta kokenut ja aihetta monipuolisesti ymmärtävä osallistujajoukko sekä Suomesta että maailmalta. Innostus oli käsinkosketeltavaa. Järjestimme kevään aikana vielä suomalaisten organisaatioiden kesken neljä työpajaa, joissa syvensimme aihetta koskevaa osaamista, jaoinamme kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, sanoitimme käsitteitä, kartoitimme haasteita ja mahdollisuuksia, ja tutkimme lähestymistavan soveltamismahdollisuuksia Suomessa.

Tämä muistio on syntynyt kevään 2020 aikana toteutetun työpajaprosessin työskentelyn innoittamana ja sen tarkoitus on toimia keskustelunavauksena innovaatioportfolioiden taustalla olevalle uudelle ajattelulle Suomessa sekä toimia oppaana muutoksentekijöille. Toivomme, että muistio innoittaa pohtimaan ja tarttumaan yhteiskunnallisen innovaatiotoiminnan vaikuttavuutta lisääviin toimintatapoihin ja hyviin käytänteisiin. “Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa” kuten muistion otsikko kiteyttää ja koronakriisi meille itse kullekin on eri tavoin osoittanut.

Helsingissä elokuussa 2020

Päivi Hirvola

johtaja, Yhteiskunnallinen koulutus

Sitra

Tiivistelmä

Globaalit yhteiskunnalliset haasteet ovat usein niin monimutkaisia, ettei niitä ole mahdollista ratkaista yksittäisillä kokeiluilla tai hankkeilla. Tästä syystä esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemiseen tähtäävä Euroopan teknologianinstituutin alainen EIT Climate-KIC on ottanut toimintamallinsa ytimeen niin sanotut innovaatioportfoliot.

Innovaatioportfoliot ovat suhteellisen uusi ja vasta muotoutumassa oleva lähestymistapa. Lähestymistapa nojaa yhteen nivottujen projektien tai kokeilujen tiiviiseen vuorovaikutukseen, sen avulla syntyvään jaettuun ymmärrykseen ja siitä ponnistavien tekojen kautta syntyvään jaettuun vaikuttavuuteen.

”Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa”, kiteyttää EIT Climate-KICin toimitusjohtaja **Kirsten Dunlop** innovaatioportfolioihin liittyvää ajattelua.

Tässä muistiossa kuvaamme, millaisiin tilanteisiin innovaatioportfoliot sopivat ja mistä tässä uudessa lähestymistavassa on kysymys. Avaamme myös globaalien ja yhteiskunnallisten ongelmien luonnetta sekä sitä, miksi nämä kysyvät muuntautumiskykyä paitsi ratkaisujen kehittämisessä, mutta myös toimintatapojen ja rakenteiden tasolla. Vertaamme muistiossa innovaatioportfolioita strategiseen portfoliojohtamiseen sekä paneudumme lähestymistapaan liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Innovaatioportfolioiden käytänteet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: 1) systeemistä muutosta vaativien haasteiden tunnistaminen, 2) innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelu, 3) vaikuttavan projektikonaisuuden koostaminen, ja 4) yhteisen ymmärryksen luominen. Avaamme muistiossa näitä enemmän.

Innovaatioportfolioiden ytimessä on käsitys käsillämme olevien laajimpien haasteiden kokonaisvaltaisuudesta ja systeemisydestä, josta seuraa myös se, että näihin vastaamisen tulee heijastaa samankaltaisia periaatteita. Tämä muistio on suunnattu yhteiskunnallisille kehittäjille, kehittämisen rahoittajille sekä koordinoijille.

Sitran tavoitteena on vahvistaa yhteiskunnallisten muutoksentehtävien osaamista ja valmiuksia ratkaista laajempia ongelmia yhdessä. Muistion sisältö perustuu osin työpajoihin, joihin kokosimme suomalaisia yhteiskunnallisen muutoksen ammattilaisia eri organisaatioista oppimaan aiheen kansainvälisiltä edelläkävijöiltä, pohtimaan tämän uudenlaisen lähestymistavan käyttömahdollisuuksia sekä viemään ajattelua eteenpäin.

Sammanfattning

Globala samhällliga utmaningar är ofta så komplexa att de inte går att lösa genom enskilda experiment eller projekt. Av denna anledning har till exempel Climate-KIC, som lyder under Europeiska institutet för innovation och teknik EIT, infört så kallade innovationsportföljer i kärnan för sin verksamhetsmodell.

Innovationsportföljerna är ett förhållandevis nytt tillvägagångssätt som håller på att utformas. Tillvägagångssättet grundar sig på en nära interaktion mellan sammanflätade projekt eller experiment, en delad förståelse som uppstår med hjälp av detta och ett delat genomslag på grund av gärningar som tar avstamp i detta.

”Radikal osäkerhet kräver radikal samverkan”, sammanfattar **Kirsten Dunlop**, VD på EIT Climate-KIC om tänkandet bakom innovationsportföljerna.

I denna promemoria beskriver vi för vilka situationer innovationsportföljerna lämpar sig och vad det nya tillvägagångssättet handlar om. Vi förklarar även arten på globala och samhällliga problem samt varför de kräver anpassningsförmåga när det gäller utveckling av lösningar, men också gällande handlingssätt och strukturer. I promemorian jämför vi innovationsportföljerna med strategisk portföljledning och sätter oss in i utmaningarna och möjligheterna i tillvägagångssättet.

Innovationsportföljernas metoder kan delas in i fyra olika delområden: 1) identifiering av utmaningar som kräver systemisk förändring, 2) utformning av innovationsportföljens effekt, 3) sammanställning av en effektiv projekthelhet och 4) skapande av en gemensam förståelse. Vi förklarar dessa närmare i promemorian.

I kärnan av innovationsportföljerna finns en uppfattning om den heläckande och systemiska karaktären hos de mer omfattande utmaningar som vi står inför, vilket också medför att snarlika principer ska återspeglas i hur vi svarar upp mot dem. Denna promemoria är avsedd för samhällliga utvecklare, utvecklingsfinansiärer och samordnare.

Sitra har som mål att stärka kompetensen och färdigheterna hos samhällliga förändringsagenter för att lösa större problem tillsammans. Promemorian innehåller delvis baserat på verkstäder, där vi förde samman finländska yrkespersoner inom samhälllig förändring från olika organisationer för att lära sig av internationella föregångare inom ämnet, diskutera tillämpningsmöjligheterna för detta nya tillvägagångssätt samt driva tänkandet framåt.

Summary

Global and societal challenges are often so complex that they cannot be resolved by individual experiments or projects. With this in mind, the EIT Climate-KIC climate innovation initiative under the European Institute of Innovation & Technology, for example, has included innovation portfolios in the core of its operating model.

Innovation portfolios are a relatively new approach that is still taking shape. The approach relies on close interaction between connected projects or experiments, sensemaking between those involved in them and the shared impact arising from actions driven by that shared understanding.

“Radical uncertainty demands radical collaboration,” says **Kirsten Dunlop**, CEO of EIT Climate-KIC, summarising the thinking behind innovation portfolios.

In this memorandum, we describe what the types of challenges innovation portfolios are suitable for and what this new approach is all about. We also address the nature of global and societal problems and why they call for adaptability not only in the development of solutions but also in enabling transformation in operating practices and structures. This memorandum compares innovation portfolios to strategic portfolio management and delves into the challenges and opportunities associated with the approach.

Innovation portfolio practices can be divided into four categories: 1) identifying challenges that call for systems change, 2) designing the possible impact of the innovation portfolio, 3) composing an impactful set of projects and 4) sensemaking. These practices are discussed in more detail in the memorandum.

At the core of innovation portfolios is an understanding of the comprehensive and systemic nature of the largest challenges we are currently facing, which means that responding to these challenges must reflect the same principles. This memorandum is aimed at developers working on societal issues as well as the parties that fund and co-ordinate the development efforts.

Sitra's aim is to strengthen the competence and capabilities of society's agents of change to collaborate in resolving broader problems. The contents of this memorandum are partly based on workshops to which we invited Finnish professionals who specialise in societal change in various organisations to learn from the international pioneers of the innovation portfolio approach, discuss the potential uses of this new approach and take the approach further.

Prologi

Seitsemän toimintavuoden jälkeen vuonna 2010 perustettu Euroopan teknologia-instituutin alainen ilmastonmuutosaloite EIT Climate-KIC oli vedenjakajalla. Vasta-aloittanut toimitusjohtaja Kirsten Dunlop haastoi organisaatiota pohtimaan vaikuttavuuttaan: olivatko he onnistuneet missiossaan eli ilmastonmuutoksen hillitsemisessä?

Tähän mennessä EIT Climate-KIC oli saavuttanut kaikki Euroopan Unionin heille asettamansa määrälliset tavoitteet kumppanuuksien, rahoitettujen start-uppien, investointien, uusien työpaikkojen synnyttämisen, pidettyjen koulutusten ja uusien tuotteiden sekä palveluiden tuottamisen osalta. Tulosten valossa tekeminen oli menestyksestä. Kriittinen tarkastelu osoitti kuitenkin sen, että menestyksestä huolimatta ilmastonmuutoksen tahti, esimerkiksi mitattuna ennusteilla globaalin lämpötilan nousun ja kasvihuonepäästöjen suhteen, ei ollut hievahtanut parempaan suuntaan. (Mitchell 2020; EIT Climate-KIC 2018.)

EIT Climate-KIC:in oletus muutoksen edistämisestä oli tätä ennen perustunut uudenlaisten, ilmastopositiivisten markkinoiden synnyttämiseen. Organisaation tekemä kriittinen analyysi osoitti kuitenkin sen, että markkinoiden logiikka ei tue moniulotteista ja -toimijaista systeemistä muutosta, vaan perustuu ennemmin kilpailuun. (Dunlop 2019.)

Ilmastonmuutos on niin laaja-alainen ja siihen liittyy merkittäviä epävarmuuksia, että haasteeseen vastaaminen vaatii tuekseen toimintatapoja, joiden avulla kehittäminen voidaan kytkeä muutoksen aikaansaamiseen. Nykyisen toiminnan parantamisen sijaan EIT Climate-KIC päätti siirtää fokuksensa tapoihin, joilla he voisivat ruokkia muutosta oman organisaationsa ulkopuolisissa toimintatavoissa ja rakenteissa - eli systeemiseen muutokseen. Tämä vaatii teknologisten ratkaisujen kehittämisen lisäksi muutosta rakenteissa sekä siinä, miten me ihmiset toimimme. Kirsten Dunlopin sanoin: ”Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa.” (Dunlop 2020.)

Onnistuakseen missiossaan EIT Climate-KIC on siirtymässä toimintamalliin, jossa määrällisten tavoitteiden saavuttamisen rinnalla pyritään ruokkimaan muutosta, jolla on, aikanaan, vaikuttavuutta ilmastonmuutokseen. Toimintamalli pyrkii edistämään käytännön tekojen kautta merkittävää muutosta rakenteissa: taloudellisissa, sosiaalisissa ja rahoitusjärjestelmissä. Toimintamallin ytimessä on ajatus siitä, että tuote- ja palvelukeskeisten innovaatioiden rinnalle tarvitaan systeemisiä innovaatiota, jotka muuttavat toimintatapoja ja rakenteita. (EIT Climate-KIC 2018.)

Osana tätä työtä EIT Climate-KIC pyrkii määrittämään itsensä ekosysteemin orkestraattorina. Se tuo yhteen erinäisiä ekosysteemiin osallistuvia yhteisöjä, kuten maita, kaupunkia, kansalaisia, yrityksiä ja tutkimuslaitoksia, sekä edistämään aktiivisesti, eli orkestroimaan, näiden yhteistoimintaa vaikuttavuuden ja systeemisen muutoksen tekemisessä. (EIT Climate-KIC 2018.)

Innovaatioportfoliot ovat lähestymistapa, joka on EIT Climate-KIC:in toimintamallin johtamisen ytimessä. Sen sijaan, että kaikki yhteiskunnalliseen haasteeseen liittyvät toimijat ja projektit toteuttavat ainoastaan omia tavoitteitaan, innovaatioportfoliot pyrkivät edistämään näiden välistä koordinaatiota jaettuna vaikuttavuuden synnyttämisessä.

1. Johdanto

”Emme voi ratkaista ongelmia samalla ajattelulla, jolla ne ovat syntyneet.”

Albert Einstein

Albert Einsteinin lentävää lausetta mukaillen: käsillämme olevat globaalit ja yhteiskunnalliset haasteet eivät ratkea ajattelulla, jonka ulkoisvaikutuksina ja sivutuotteina ne ovat syntyneet.

Olemme keskittyneet viemään eteenpäin omien organisaatioidemme strategioita ja tulemaan alati tehokkaammiksi toteuttaessamme niiden ydintehtäviä. Keskittyminen on usein rajannut pois sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden näkökulmia tekemisen ytimeä. Lasten ja nuorten syrjäytyminen sekä ilmastonmuutos ovat esimerkkejä haasteista, jotka eivät ratkea ilman laaja-alaista yhteistoimintaa.

Erilaiset haasteet vaativat erilaisia toiminta- ja lähestymistapoja. Toiminta, joka on tuloksellista ja tehokasta yhdessä toimintaympäristössä, ei välttämättä tuotakaan tuloksia toisessa. Sen seurauksena saattaa olla jopa

uusia ongelmia. Siksi yhteiskunnallisen muutoksen edistämiseksi tarvitaan monenlaisia keinoja, menetelmiä ja lähestymistapoja. Esimerkiksi kokeilukulttuuri auttaa tuottamaan tietoa nopeasti ratkaisujen toimivuudesta, palvelumuotoilulla voidaan parantaa asioita käyttäjän näkökulmasta ja selvityksiä kannattaa käyttää asioiden taustoittamiseen. Mitä moniulotteisempi ja sotkuisempi haaste, sitä useammalla tavalla sitä on ratkottava (Raisio, Jalonen ja Uusikylä 2019).

Kaikkein laaja-alaisimmat yhteiskunnalliset ongelmat vaativat systeemistä muutosta, eli toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutuksen tapojen rinnakkaista muuntautumista. Näiden avulla voidaan luoda edellytyksiä tulevaisuuden hyvinvoinnille ja kestäväälle kehitykselle.

Innovaatioportfoliot ovat suhteellisen uusi ja vasta muotoutumassa oleva lähestymistapa. Siitä on jo kuitenkin nähtävissä kiinnostavia käytännön sovelluksia, joista ottaa opiksi. EIT Climate-KIC:in lisäksi esimerkiksi YK:n kehitysohjelma UNDP:n globaali innovaatioyksikkö on siirtänyt toimintansa painopisteen muotoiluun, kokeiluihin, ennakoitua ja dataa painottavan osaamisen kehittämiseen kohti systeemisen muutoksen edistämistä. Innovaatioportfolioilla ja niihin liittyvillä käytänteillä on tässä keskeinen rooli. (Begovic 2020.)

Tässä muistiossa tutustumme siihen, miten systeemistä muutosta voidaan edistää innovaatioportfolioiden avulla. Julkaisu tarjoaa sytykkeitä erityisesti yhteiskunnallisille kehittäjille, rahoittajille ja moniorganisatoristen muutoshankkeiden koordinaattoreille.

*Innovaatioportfoliot ovat lähestymistapa, jonka avulla **voidaan vastata systeemistä muutosta vaativiin haasteisiin monista näkökulmista.***

2. Millaisiin ongelmiin innovaatioportfolio on tarkoitettu?

Innovaatioportfoliot sopivat parhaiten haasteisiin, joiden ymmärtäminen ja joiden ratkaiseminen sisältää merkittäviä epävarmuuksia. Sopivien haasteiden tunnistamiseksi onkin syytä kysyä esimerkiksi, että kuinka hyvin tuntemme ongelman ja sen luonteen? Kuinka varmoja voimme olla potentiaalisten ratkaisujen löytymisestä? Onko ongelma laaja- vai kapea-alainen?

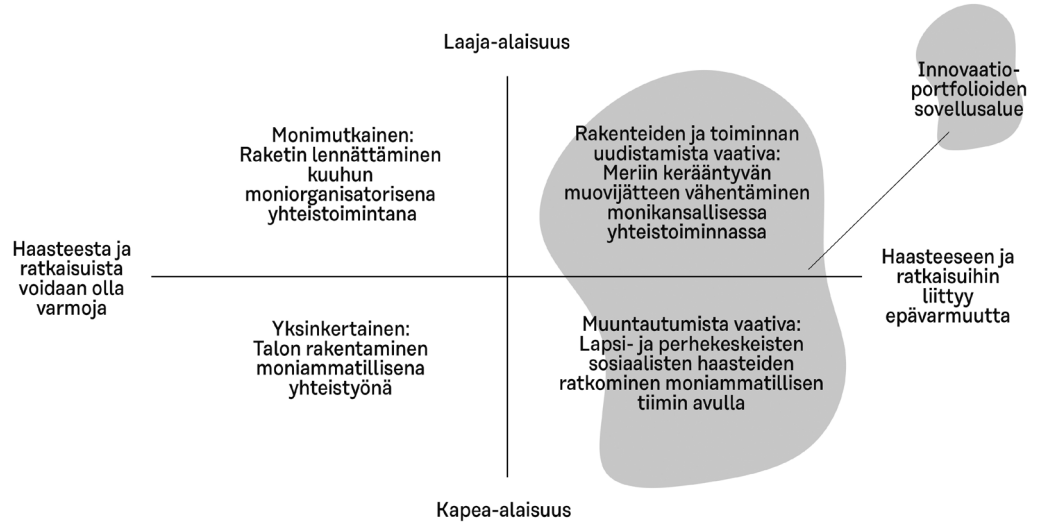
Teollisen aikakauden johtaminen ja sitä tukenut innovaatio toiminta on keskittynyt strategisen suunnan määrittelemiseen ja sitä tukeviin selkeisiin tavoitteisiin perustuvaan toimintaan. Organisaatioiden vuorovaikutusrakenteet on rakennettu niin, että ne kykenevät pilkkomaan suuret ja keskitetyt koordinoituneet haasteet pieniksi osiksi, jotta niitä pystytään työstämään mahdollisimman tehokkaasti erillisissä yksiköissä, tiimeissä tai projekteissa. (Merchant 2016) Valtaosa hyvinvoinnista, josta saamme nauttia tänä päivänä, on luotu tämänkaltaisen ajattelun johdattamana, ja sitä tarvitaan toki tulevaisuudessakin.

Sen rinnalla, että kykenemme yhteiskuntina ja organisaatioina toimimaan tehokkaasti tavoitteidemme toteuttamiseksi, käsillämme olevat toisenlaiset haasteet kysyvät myös perinteisen tekemisen ulkopuolelle jäävien näkökulmien mukaan ottamista. Emme voi ymmärtää muuntautumista sekä rakenteita ja toiminnan uudistamista vaativia haasteita vain analysoimalla niitä etäältä.

Kukaan eikä mikään taho voi yksin ymmärtää tai ratkaista isoja yhteiskunnallisia ja systeemistä muutosta vaativia haasteita. Niitä on ratkottava jatkuvassa vuorovaikutuksessa niihin liittyvien sidosryhmien kanssa tavoilla, jotka vahvistavat haasteen parissa toimivien jaettuina kyvykkyyksiä hahmottaa käsillä olevaa haastetta ja vastata siihen erilaisilla tavoilla.

Rakenteita ja toiminnan uudistamista sekä muuntautumista vaativia haasteita kuvaa se, että niiden suhteen meidän on opittava muuntautumaan yhdessä, jotta voimme edistää systeemistä muutosta. Juuri näiden kahden haastetyypin parissa tarvitsemme innovaatioportfolioita ja niihin liittyviä käytänteitä.

Millaisesta haasteesta siis on kyse? Erilaisia haasteita voi hahmotella oheisen nelikentän avulla. Sen toisella laidalla ovat tekniset **haasteet ja ratkaisut, joista voidaan olla varmoja**, esimerkiksi raketin lennättäminen kuuhun tai talon rakentaminen. Toisella laidalla taas ovat systeemistä muutosta vaativat **haasteet ja ratkaisut, joihin liittyy epävarmuutta**, esimerkiksi meriin kerääntyvän jätteen vähentäminen tai lapsi- ja perhekeskeisten sosiaalisten haasteiden ratkominen. Nelikentän yläakselilla ovat **laaja-alaiset haasteet, jotka ovat monimutkaisia** (raketin lennättäminen kuuhun, joka kysyy moniorganisatorista yhteistoimintaa) **tai vaativat rakenteiden ja toiminnan uudistamista** (meriin



Kuva 1. Innovaatioportfoliot ovat parhaimmillaan muuntautumista sekä rakenteiden ja toiminnan uudistamista vaativiin haasteisiin vastaamisessa.

kerääntyvän jätteen vähentäminen, johon voidaan vastata onnistuneesti vain monikansallisessa yhteistoiminnassa). Ala-akselilla puolestaan ovat **kapea-alaiset yksinkertaiset** (talon rakentaminen moniammatillisessa yhteistyössä) tai **muuntautumista vaativat** (lapsi- ja perhekeskeisten sosiaalisten haasteiden ratkominen moniammatillisen tiimin avulla¹) haasteet.

Nelikentässä vasemmalla ovat haasteet, joista voimme olla varmoja: olipa ongelma laaja- tai kapea-alainen, voimme analysoida, miltä onnistuminen näyttää ja tämän jälkeen kehittää ratkaisu tai ratkaisuja. Oikealla ovat kompleksiset eli vuorovaikutuksissa muuntautuvat haasteet, jotka vaativat systeemistä muutosta; muuntautumisen edistämistä sekä rakenteiden ja toiminnan uudistamista. Jälkimmäisten tapauksessa haasteet eivät ole vain paikallisesti ratkaistavissa, vaan ovat monitasoisia. Toiminnan uudistamisen lisäksi voidaan tarvita uutta lainsäädäntöä, rahoitusmalleja, yhteistoiminnan muotoja tai muita vastaavia asioita, jotka luovat edellytyksiä muuntautumiseksi.

Olemme tehokkaita ratkaisemaan toisistaan erillisiä monimutkaisia ja yksinkertaisia haasteita jopa niin hyvin, että olemme epähuomioissa luoneet uusia ongelmia, jotka itsessään ovat tulleet kompleksisiksi ja systeemistä muutosta vaativiksi haasteiksi. Ne syntyvät ja kasvavat lukuisten pienten tekojen ja vuorovaikutusten tuotoksina, jotka yksin eivät välttämättä ole kovin vaarallisia. Esimerkkejä asioista, jotka ovat lähteneet liikkeelle pienistä teoista, mutta ilmenevät lopulta laajoina, ovat ilmastonmuutos, saastuminen,

¹ Lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän kanssa toimii moniammatillinen tiimi, joka pyrkii käsittelemään asioita dialogisesti sekä räätälöimään palveluja lapsen ja perheen tarpeisiin (Aaltio & Isokuortti 2019).

köyhyys sekä lasten ja nuorten syrjäytyminen. Nämä ovat luonteeltaan erilaisia ongelmia kuin ne, jotka ovat meille tuttuja, kun olemme tarkastelleet maailmaa kuvan vasemman puolen linssien läpi.

Esimerkki ongelmasta, joka on syntynyt toista ongelmaa ratkaistaessa, on muovijätteen kertyminen meriin. Muoviset tuotteet helpottavat elämäämme monilla tavoilla. Kun esimerkiksi muovipussi kuitenkin lentää tuulen viemänä rannalta mereen aaltojen riepotelevaksi, ongelma ei tunnu kovinkaan merkittävältä. Jos useista saman vesistön äärellä olevista miljoonakaupungeista päätyy mereen monenlaista muovijätettä, on ongelman mittakaava jo aivan toinen.

Kun systeemistä muutosta vaativia haasteita ratkotaan lähestymistavoilla, jotka on kehitetty vastaamaan monimutkaisiin ja yksinkertaisiin haasteisiin, saatetaan tehdä paljon, mutta tekojen vaikuttavuus jää vähäiseksi. Maailmassa tapahtuvan tavoitellun muutoksen ja tekojen todellisen vaikuttavuuden välille jää näissä tilanteissa vaikuttavuuskuilu, jota innovaatioportfoliot pyrkivät kuromaan kiinni. Prologin esimerkki EIT Climate-KICin uudesta suunnasta kuvaa tätä.

On tärkeää hahmottaa, että laaja-alaisemmat haasteet ja ratkaisut pitävät sisällään kapea-alaisempia haasteita. Monimutkainen haaste ja ratkaisu voidaan purkaa lukuisiksi yksinkertaisiksi haasteiksi ja ratkaisuiksi, joita voidaan toteuttaa yksittäisten projektitiimien työnä. Monimutkaisuus syntyy siitä, että lukuisien yksinkertaisten ratkaisujen yhdistäminen ja koordinointi on todella vaikeaa.

Kompleksisiin haasteisiin vastaamaan pyrkivä rakenteiden ja toiminnan uudistaminen perustuu muuntautuvaan tekemiseen, jossa pyritään jatkuvasti luomaan yhteistä ymmärrystä sekä muuttamaan tekemistä pienemmissä ryhmissä. Epävarmat, laaja-alaiset haasteet, joihin vastaaminen saattaa vaatia monikansallista tai moniorganisatorista yhteistoimintaa, kaipaavat myös tuekseen verkostomaista tai ekosysteemistä organisoitumista.

Innovaatioportfoliot ovat lähestymistapa, jonka avulla voidaan lisätä verkoston tai ekosysteemin eri toimijoiden ja projektien välistä koordinaatiota monisyisiin, systeemistä muutosta vaativiin haasteisiin vastaamisessa.

Konfettia vai spagettia?

Tarvitsemme uudenlaisia metaforia informoimaan tämänkaltaisten haasteiden luonnetta.

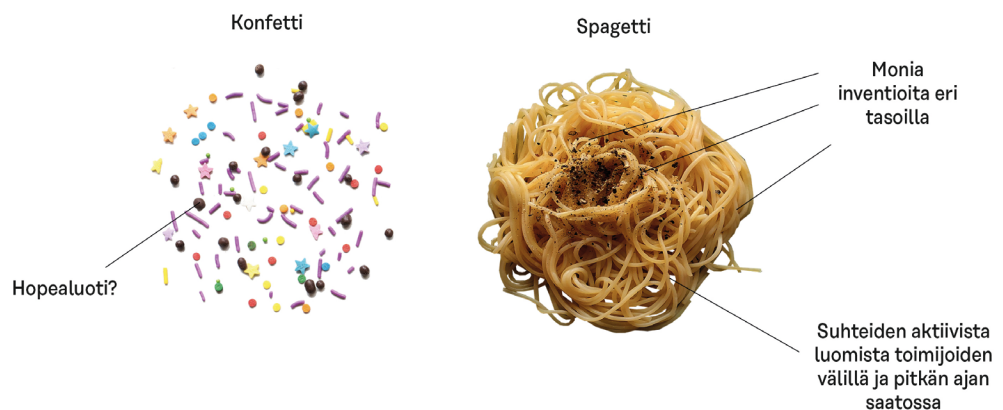
Hankehumppa on tuttu käsite pitkään kehittämistyötä tehneille. Kehittämistyön vallitseva perusyksikkö on määräaikainen projekti ja kun sellaisen rahoitus loppuu, monesti onnistuneeltakin kehittämiseltä lähtee matto alta, ellei jatkorahoitusta löydy tai joku ota asiaa omakseen. Ellei tekemistä nivota kokonaisuuksiksi, saattaa käydä niin, että määräaikaiset hankkeet ja projektit seuraavat toisiaan vailla syvällistä linkkiä aiempaan kehittämiseen tai hankkeissa kertyneisiin oppeihin. Pahimmassa tapauksessa erinomaisen kehityshankkeen tuotokset ja opit päätyvät pölyttymään rahoittajien arkistomappeihin ja vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan jäävät vähäisiksi.

The Australian Centre for Social Innovationin (TACSI) **Ingrid Burkett** (2017) on kuvannut tätä tilannetta konfetin käsitteellä. Konfetti on paperisilppua tai muovinauhaa, jota käytetään erikoistehosteena juhlatapahtumissa. Kehittämishankkeet ovat kuin konfettipilvi. Ilmassa ollessaan ne näyttävät hetken hyvältä, mutta maahan pudottuaan ne ovat hyödyttömiä ja menettävät merkityksensä, ellei joukosta löydy satunnaista, voittavaa ratkaisua – hopealuotia, joka synnyttää muutoksen.

Ingrid Burkett on nostanut konfetin rinnalle spagetin vertauskuvaksi toiminnasta, johon meidän tulisi pyrkiä konfettimaisen tekemisen rinnalla. Suurimmat yhteiskunnalliset haasteet ovat syvästi yhteenkietoutuneita niin kuin spagetti. Systemistä muutosta vaativiin haasteisiin vastaamisessa huomio ei kuitenkaan ole ainoastaan sattumissa, vaan siinä, miten spagetin avulla kokonaisuus kytkeytyy toisiinsa.

Burkettin vertauskuvien ytimessä on viesti, että konfettimaisen hankehumpan, rahoituksesta toistensa kanssa kilpailevien organisaatioiden ja siiloutuneiden projektien avulla ei päästä pitkälle. Laajat yhteiskunnalliset haasteet kaipaavat systemisiä toimintatapoja, jotka edistävät kokonaisvaltaisempaa vaikuttavuutta. Yhteistoiminnan tulisi edistää aktiivisesti samansuuntaisiin päämääriin tähtäävää oppimista ja tekemistä. Lisäksi sen tulisi edistää haasteeseen liittyvien toimijoiden tilannekuvaa ja synnyttää jaettua ymmärrystä.

Systemistä muutosta vaativat haasteet koskevat meitä kaikkia. Tarkasti rajattujen haasteiden maailmassa meidän on ollut helppoa siirtää meille kuulumattomat tehtävät jonkun muun tontille. Sen sijaan systemistä muutosta vaativiin haasteisiin vastaaminen vaikuttavilla tavoilla vaatii yhteistoimintaa organisaatioiden välillä ja yhteiskunnan eri tasoilla. Innovaatioportfoliot ja niihin liittyvät käytänteet tarjoavat siltaa konfettimaisesta tekemisestä spagettimaiseen.



Kuva 2. Konfetti ja spagetti metaforina erilaisten haasteiden luonteista. (Kuvan idea: Ingrid Burkett/TACSI)

3. Mikä innovaatioportfolioissa on erityistä?

Innovaatioportfoliot yhdistävät ajattelua ja siihen perustuvia tekemisen tapoja yhteiskunnallisen muutoksen tukemisessa. Ajatusmallien tasolla siinä korostuu systeemisyyttä: tekojen ja toimijoiden yhteisvaikutusten, kytkösten ja jatkuvuuden edistäminen. Tekemisenä innovaatioportfoliot kokoavat useita aloitteita yhteen vaikutuksiltaan merkittäväksi kokonaisuudeksi sekä edistävät projektien yli tapahtuvaa oppimista. Käytännössä innovaatioportfolioita käytetään esimerkiksi tiettyyn yhteiskunnalliseen haasteeseen vastaavien aloitteiden kokonaisuuden suunnitteluun, koordinointiin ja niiden muuntautumisen edistämiseen.

Innovaatioportfolioiden mahdollisuudet ja haasteet liittyvät sen kokonaisvaltaisuuteen ja ajatukseen systeemisestä muutoksesta. Siinä missä innovaatioportfoliolla pyrimme tekemään maailmaa muuttavia tekoja, ne luovat myös puitteita sille, että me muutumme myös itse. Tämä tarkoittaa muuntautumiskyvyn kehittämisen lisäksi sekä toiminnan että rakenteiden uudistamista.

Kokonaisvaltaisen lähestymistavan tavoite on yksinkertainen. Innovaatioportfolioiden avulla pyritään tuomaan saman haasteen parissa työskentelevät organisaatiot yhteen, vahvistamaan yhteistoimintaa sekä luomaan jaettavaa ymmärrystä ja toisiaan vahvistavien tekojen kautta laajempaa vaikuttavuutta.

Mitä eroa on strategisella portfoliojohtamisella ja innovaatioportfolioilla?

Teollisen aikakauden strategisen johtamisen ja innovaatiotoiminnan rinnalle on nousemassa verkottuneen tai keskinäisriippuvan maailman käytänteitä, joita innovaatioportfoliot pyrkivät osaltaan tukemaan.

Strateginen portfoliojohtaminen on toiminut erinomaisesti varmojen haasteiden ratkaisemisessa ja kapeasti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Portfoliot ovat tässä kontekstissa organisaatioiden tehokkaita toimintatapoja, joiden avulla on voitu tehdä rahoituspäätöksiä innovaatioiden kehittämisestä ohjelmien ja projektikokonaisuuksien avulla tietyissä aikarameissa. Strategisessa portfoliojohtamisessa kehittäminen nähdään investointien tekemisenä, jonka puitteissa tasapainotetaan niihin liittyviä riskejä ja hyötyjä. Muuttuvan ja epävarmuuksia sisältävän maailman haasteisiin tarvitaan toisenlaisia portfoliojohtamisen toimintatapoja, joiden avulla kurkottaa kohti tulevaisuutta.

Ennakoinnissa hyödynnetään International Futures Forumin Bill Sharpen (2020) kehittämää Three Horizons -työkalua. Se pyrkii tarkastelemaan innovaatioita ensimmäisen horisontin nykyistä toimintaa parantavien innovaatioiden, toisen horisontin disruptiivisten innovaatioiden ja kolmannen

horisontin transformatiivisten innovaatioiden kautta. Transformatiiviset innovaatiot rinnastuvat systeemiseen muutokseen, jossa sekä rakenteet että toiminta uudistuvat palvelemaan kokonaisvaltaisia, jaettuina tavoitteita ja jotka ovat innovaatioportfolioiden keskeistä toiminta-alueita.

Innovaatioportfolioita voi johtaa monilla tavoilla, jotka painottavat usein investointien tekemistä sekä niihin liittyvien riskien hallintaa (Deloitte Insights 2018). Esimerkiksi United States Agency for International Development (USAID) hyödyntää Three Horizons -työkalun taustalla olevaa ajattelua innovaatioportfolioiden investointien hajauttamisessa. Valtaosa USAID:in panostuksista menee nykyisen ydintekemisen parantamiseen. Seuraavaksi eniten he käyttävät uusien, disruptiivisten innovaatioiden tekemiseen rinnakkaisiin alueisiin. Pienin panostus heillä on transformatiivisiin innovaatioihin, jotka pyrkivät edistämään uudistumista ja ennakoimaan tulevaisuutta. (Megersa 2019.)

OECD:n alainen Observatory for Public Sector Innovation (OPSI) on kehittänyt julkisen sektorin innovaatioiden luonnetta erittelevän mallin, jota he tarjoavat myös näkökulmaksi portfoliojohtamiseen (OPSI 2020). Siinä missä kolme aikaisemmin kuvattua innovaatiotyyppiä kuvaavat tekoja, joita yksittäinen organisaatio voi toteuttaa, OPSI on lisännyt niihin myös tulevaisuutta ennakoivien innovaatioiden rinnalle toisen transformatiivisten innovaatioiden tyyppin: missio-orientoituneet innovaatiot (OPSI 2019).

Missio-orientoituneiden innovaatioiden käsitteen kehittänyt ekonomi Mariana Mazzucato sanoo niiden olevan määriteltyjä tavoitteita, missioita, joista hän antaa esimerkeiksi raketin lennättämisen kuuhun ja ilmastomuutoksen taklaamisen. Nämä vaativat valtiollisia politiikkatoimia, eri sektorien toimijoiden kehittämistä ja alojen rajat ylittäviä innovaatioita. Keskeistä näiden synnyttämisessä on se, että niitä ei työstetä toisistaan erillään, vaan toisiinsa kytkeytyviä kokeiluja tekemällä. (Mazzucato 2018.)

Innovaatioportfoliot soveltuvat erityisesti tulevaisuutta ennakoivien ja missio-orientoituneiden innovaatioiden kehittämiseen, joiden synnyttämisessä eri toimijoiden koordinaation lisääminen ja muuntautuminen on keskeistä. Niissä projektien ja kokeilujen kaltaiset aloitteet eivät ole vain keinoja suunnitella ja toteuttaa ratkaisuja, vaan ennen kaikkea keinoja kokeilla, oppia jatkuvasti yhdessä haasteesta sekä sen osasten ratkomisesta (Oprunenco 2020).

Innovaatioportfoliot soveltuvat laajojen ja epävarmojen eli kompleksisten haasteiden taklaamiseen. Siinä missä strategisessa portfoliojohtamisessa rahoitetaan organisaatioita tai tiimejä, innovaatioportfoliot pyrkivät tuomaan yhteen saman haasteen parissa työskenteleviä eri organisaatioita. Innovaatioportfoliotoiminnan tavoitteena on muutosta edistävä tekeminen, jota rahoitus mahdollistaa eikä tekeminen, jota määritellään rahoituksen avulla. Innovaatioportfolio on ennen kaikkea haasteen parissa toimivan ekosysteemin yhteisen vaikuttavuuden tekemisen alusta, eikä vain työkalu rahoituspäätösten tekemiseen. (Hofstetter 2019.)

E erityisen tärkeää innovaatioportfolioiden lähestymistavassa on aikajänne. Innovaatioportfolioiden pyrkimyksenä ei ole vain toteuttaa projekteja

tietyissä ajassa, vaan saada aikaan maailmassa näkyvä tavoiteltu muutos, jonka aikaansaaminen määrittelee aikajänteen ei projektin tai hallituskauden kesto (Blue Marble Evaluation n.d.²). Esimerkiksi ruotsalainen *Viable Cities* -ohjelma kehittää yhteistyötä hallituskausien yli ja hyödyntää innovaatioportfolioita toteuttaessaan missiota, jossa käytetään yli 10 vuotta ilmastoneutraalien kaupunkien synnyttämiseksi vuoteen 2030 mennessä (*Viable Cities* n.d.).

Tämän muistion puitteissa emme pureudu innovaatioportfolioiden rahoittamiseen, investointeihin, päätöksentekoon eikä riskienhallinnan kysymyksiin, vaikka näidenkin saralla tapahtuu paljon. Painotamme erityisesti innovaatioportfolion parissa hyödynnettäviä sosiaalisia käytänteitä. Keskeinen syy tähän rajaukseen on se, että haluamme avata kieltä, joka voisi yhdistää sekä haasteiden omistajia eli niihin vastaamista rahoittavia toimijoita sekä haasteiden ratkaisijoita, muutoksentekejiä, jotka työskentelevät yhdessä haasteen vastaamiseksi.

	Strateginen portfoliojohtaminen	Systemistä muutosta tukevat innovaatioportfoliot
Tarkoitus	Strategian toteuttaminen ja liiketoimintamallin kehittäminen ohjelmien ja projektien avulla	Maailmassa tapahtuviin muutoksiin tähtäävän yhteistoiminnan sekä niiden parissa toimivan kentän jaetun kehittymisen koordinointi
Innovaatioiden luonne	Nykyisen toiminnan parantamiseen ja hallittuun muutokseen perustuvat innovaatiot	Missio-orientoituneet ja ennakoivat innovaatiot
Haasteen tyyppi	Monimutkainen ja tekninen	Kompleksiset ja muuntautumista vaativat
Haasteen laajuus	Rajattavissa oleva ja kapea	Avoin ja laaja
Suhde haasteisiin ja ratkaisuihin	Haaste ja ratkaisut voidaan määrittellä	Haaste tunnistetaan ja ratkaisuja kehitetään oppimalla tekemisen kautta
Toimijat	Tiimi tai organisaatio	Ekosysteemi (monia organisaatioita)
Projektien luonne	Projektit ovat keinoja suunnitella ja toteuttaa ratkaisuja	Projektit ovat keinoja oppia kokeilujen avulla haasteesta sekä sen taklaamisesta
Aikajänteet	Suunnitelma ja budjetointi määrittelee tekemisen aikajänteet	Muutoksen aikaansaaminen maailmassa määrittelee aikajänteet

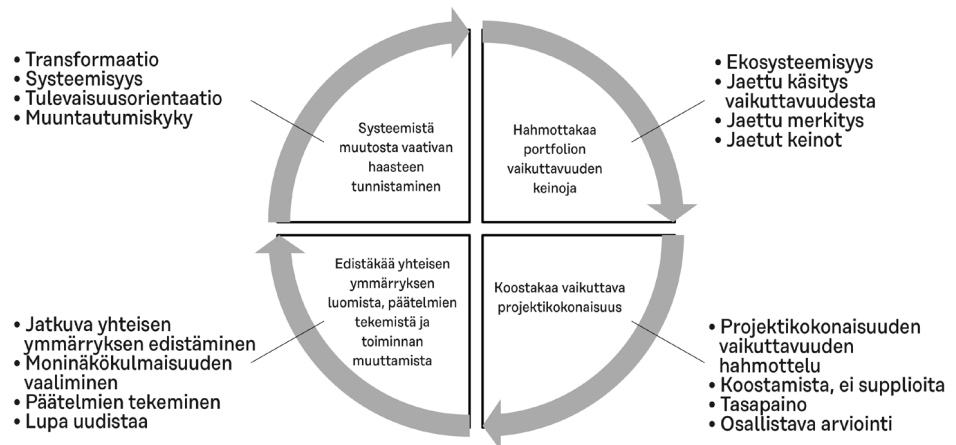
Taulukko 1. Strategisen portfoliojohtamisen ja systeemistä muutosta tukevien innovaatioportfolioiden vertailu.

² n.d. viittaa lähteeseen, jonka julkaisuajankohta ei ole tiedossa.

4. Innovaatioportfolioiden osa-alueet

Innovaatioportfolioiden käytänteet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat 1) systeemistä muutosta vaativien haasteiden tunnistaminen, 2) innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelu, 3) vaikuttavan projektikonaisuuden koostaminen, ja 4) yhteisen ymmärryksen luominen. Näiden osa-alueiden toteuttamiseen liittyy 16 ohjaavaa tausta-ajatusta, joita avataan kuvaa laajemmin seuraavissa kappaleissa ja liitteistä löytyvästä kokoavasta laatikosta.

Osa-alueet perustuvat EIT Climate-KIC:in ja UNDP:n hyödyntämiin käytänteisiin ja tausta-ajatukset niiden suomenkieliseen sanoittamiseen, jota teimme suomalaisten organisaatioiden kanssa osana tämän julkaisun taustalla olevaa työpajaprosessia.



Kuva 3. Systeemistä muutosta tukevien innovaatioportfolioiden osa-alueet ja tausta-ajatukset.

4.1 Systeemistä muutosta vaativien haasteiden tunnistaminen

Kun haaste on tunnistettu systeemistä muutosta vaativaksi, minkälaisia asioita tulee silloin edistää siihen vastaamisessa? Näissä tilanteissa kannattaa pitää mielessä neljä ohjaavaa tausta-ajatusta, jotka kuvaavat mihin innovaatioportfolioilla pyritään. Näitä ovat transformatio, systeemisyys, tulevaisuusorientaatio ja muuntautumiskyky.

Ajatus transformaation edistämisestä on keskeinen innovaatioportfolioiden suhteen. Siinä missä usein pyrimme tekemään tekoja, joilla muutamme maailmaa, innovaatioportfolioihin liittyy ajatus, että meidän tulee myös muuttua itse suhteessa maailmaan, jota haluamme tavoitella. Tämä tarkoittaa

sekä rakenteiden että toiminnan uudistamista. Transformaation tavoittelun tulee määritellä myös tekemisen laajuutta, suuntia ja aikajänteitä.

Käytännössä transformaation periaate voisi näkyä esimerkiksi siinä, että syrjäytymistä ei yritetä ratkoa ainoastaan toimintamalleja kehittäville projekteilla. Niiden rinnalla tulisi samanaikaisesti pyrkiä luomaan niitä tukevat institutionaaliset rakenteet esimerkiksi rahoittamalla toimintamalleja toteuttavia tiimejä osana organisaation jatkuvaa toimintaa. Uuden toimintamallin käyttöönotto saattaa vaatia taloudellisista syistä jostakin vanhasta luopumista.

Systeemisyyden periaate kuvaa sitä, että oireisiin puuttumisen sijaan pitäisi vaikuttaa juurisyihin tai rakenteellisiin tekijöihin, jotka synnyttävät oireita. Esimerkiksi köyhyyttä voi hoitaa tarjoamalla rahaa, mutta huomiota kannattaa kiinnittää myös erinäisiin syihin, jotka saattavat synnyttää yksilöiden ja perheiden köyhyyttä.

Tulevaisuusorientaation periaate on laajentaa kahta edellistä. Nykyisen järjestelmän ongelmien ratkomisen rinnalla kannattaa ottaa tulevaisuuksien kuvittelun näkökulma, jossa asiantilat ovat muuttuneet niin, ettei haastetta enää synny. Kuvittelu auttaa pohtimaan tekoja, joita tulee tapahtua, että haluttuun tulevaisuuteen päästään.

Neljäs tunnistamamme systeemistä muutosta edistävien innovaatioportfolioiden periaate kuvaa muuntautumiskyvyn edistämistä. Haasteiden epä-

MUISTA TÄMÄ

Systemistä muutosta vaativien haasteiden tunnistaminen

Transformaatio: Edistäkää transformaatiota eli muutosta sekä toimintaympäristössä ja toimijoissa: käyttäkää transformaatiota ohjaavana ajatuksena tekemisen laajuuden, suuntien ja aikajänteiden ohjaamisessa.

Systeemisyyt: Tarkastelkaa käsillä olevaa haastetta systeemisesti: tunnistakaa näkyvät oireet, mutta pyrkikää vaikuttamaan niiden juurisyihin.

Tulevaisuusorientaatio: Älkää ainoastaan korjatko nykyisen järjestelmän haasteita, vaan kuvitelkaa, miltä tulevaisuuden järjestelmät, joissa haastetta ei enää ilmene, voisivat näyttää ja mitkä ovat askeleet sitä kohti.

Muuntautumiskyky: Haastetta eikä sen ratkaisuja ole mahdollista määritellä ennakkoon: edistäkää oppimiseen perustuvaa muuntautumiskykyä.

varman luonteen vuoksi niitä eikä niiden ratkaisuja kannata määritellä ennakkoon, vaan keskeistä on edistää oppimiseen perustuvaa muuntautumiskykyä. Oppia voi esimerkiksi toteuttamalla haastetta koskevia kokeiluja, mutta yhtälailla luomalla edellytyksiä onnistuneiden kokeilujen ottamiseksi osaksi toimintaa.

4.2 Innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelu

Innovaatioportfolioiden tavoitteena on hahmottaa ja koordinoita laajemman vaikuttavuuden syntyä kuin mitä voidaan saavuttaa yksittäisillä hankkeilla tai projekteilla. Innovaatioportfolion vaikuttavuutta kannattaa siis tarkastella systeemisesti ja huomioiden portfolion puitteissa käsiteltävien haasteiden parissa toimivan ekosysteemin tekemistä.

Innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelu pyrkii tarjoamaan työkaluja, joilla ekosysteemi voi synnyttää jaetun käsityksen kollektiivisesta vaikuttavuudestaan, jakaa merkityksellisen tavoitteen ja tunnistaa keinot, joilla muutosta voidaan synnyttää. Innovaatioportfolioiden vaikuttavuus onkin ekosysteemistä vaikuttavuutta. Tämä viittaa tapoihin, joilla monien toimijoiden yhdessä toteuttamat lukuisat ohjelmat ja projektit voivat yhdessä edistää systeemistä muutosta.

Koko Innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelussa ei tarvitse olla ihan yhtä tarkka kuin sen puitteissa toteutettavissa aloitteissa. Tärkeämpää on hahmottaa tekemistä niin, että tavoitellun muutoksen kannalta keskeisiä osa-alueita ei olla unohdettu ja että niiden suhteen tapahtuu. Lisäksi on syytä muistaa, että epävarmoissa konteksteissa vaikuttavuuden hahmottelua tulee tehdä jatkuvasti sen mukaan, kun uutta ymmärrystä syntyy.

Esimerkki: EIT Climate-KIC

Portfolion vaikuttavuuden hahmottamiseen ei ole yhtä ainoaa vakiintunutta tapaa, joten eri toimijat tekevät sitä omilla tavoillaan. Erittäin pitkällä tässä työssä on EIT Climate-KIC, joka pystyy visuaalisen innovaatioportfolionsa avulla hahmottamaan vaikuttavuustavoitteiden (impact), vaikuttavuuden keinojen sekä projektien ja niissä toimivien ihmisten välisiä suhteita.

EIT Climate-KICin vaikuttavuutta edistetään tuomalla ensin yhteen ongelmien ymmärtämisen äärelle haasteiden omistajat, joilla on mandaatti tai resursseja tukea ongelmiin vastaamista. Haasteiden omistajia voivat olla esimerkiksi ministerit, kaupunkien ja muiden yhteisöjen johtajat tai muut vastaavat henkilöt, jotka pystyvät luomaan edellytyksiä muiden teoille. EIT Climate-KIC tukee näiden vaikuttajien jaetun ymmärryksen syntyä ja pyrkii edistämään heidän kollektiivisten resurssiensa jakamista erilaisten projektikonaisuuksien avulla. (EIT Climate-KIC 2019.)

Haasteen kartoittamisen ja sen ratkomiseen sitoutumisen jälkeen voidaan lähteä liikkeelle portfolion vaikuttavuuden hahmottamisen kanssa. Siinä keskeinen kysymys on pohtia mihin käytössä olevia resursseja kannat-

taa hyödyntää, että niillä olisi vaikuttavuutta. Eikä vain sen suhteen, mihin kohteisiin halutaan vaikuttaa, vaan myös minkälaisilla keinoilla systemistä muutosta voidaan saada aikaiseksi.

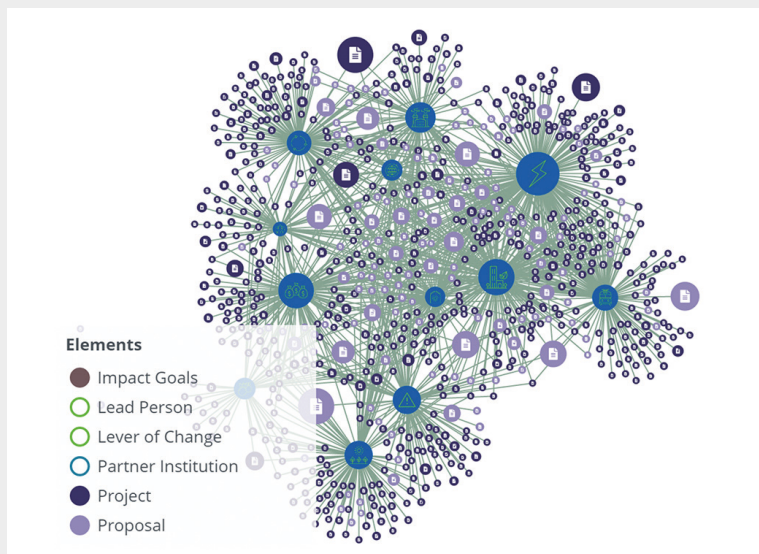
EIT Climate-KICillä on neljä muutoksen kohteiden kategoriaa: urbaanit transiitot, kestävä maankäyttö, kestävät tuotantojärjestelmät ja päätöksen- teon mittarit sekä rahoitus. Nämä kategoriat on pilkottu kahteentoista pie- nempään osaan, joista esimerkkejä ovat ”urbaanit transiitot mahdollistavat jälkikäteen asennettavat ja hajautetut energianmuodot” sekä ”vihreät ja resi- lientit kaupungit sekä puhtaan urbaanin liikenteen edistäminen”. (EIT Cli- mate KIC n.d.)

Vaikuttavuuden keinojen avulla pyritään tunnistamaan alueita, joilla pitäisi tapahtua uudistumista, että kohteiden osalta voisi tapahtua syste-

VAIKKA NÄIN

EIT Climate-KICin visuaalinen portfolio auttaa hahmottamaan vaikuttavuutta isossa mittakaavassa

- Eri vaikuttavuustavoitteisiin (impact goals) ja vaikuttavuuden keinoihin (levers of change) liittyvien toimijaverkostojen tunnistaminen ja niihin liittyvien kumppanien löytäminen
- Kokonais kuvan saaminen käynnissä olevista projekteista ja siitä, mihin ne liittyvät
- Mahdollisten puutteiden tai vähäisempien painotusten tunnistaminen



Kuvan lähde: Exaptive-visualisointialusta (Hofstetter 2019).

MUISTA TÄMÄ

Innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelu

Ekosysteemisyyys: Vaikuttavuus syntyy ekosysteemisesti: ottakaa mukaan toimijoita eri sektoreilta ja yhteiskunnan eri tasoilta.

Jaettu käsitys vaikuttavuudesta: Kehittäkää yhteinen käsitys portfolion vaikuttavuuden kohteista ja niihin liittyvistä keinoista.

Jaettu merkitys: Osana jaetun käsityksen syntyä vahvistakaa myös toimijoiden osallisuutta vaikuttavuusprosesseissa, että heille syntyy jaettu merkitys.

Jaetut keinot: Tunnistakaa ja kohdistakaa tekemistä muutettavien kohteiden lisäksi myös vaikuttavuuden keinoihin, joiden avulla muutosta tehdään.

mistä muutosta. EIT Climate-KIC:in tunnistamia keinoja ovat esimerkiksi kansalaisten käyttäytymisen muuttuminen tai osallistaminen, uudet rahoitusmallit, uudentyyppiset markkinoiden rakenteet, päätöksenteon muodot, politiikka- ja lakitoimet, tuotanto, osaaminen, teknologiat ja monet muut. Jos ajatellaan vaikka hajautetun energian kohteen edistämistä, tarvitaan vaikkapa aurinkopaneeleja sekä niihin liittyvää teknologiaa, kuntalaisia, jotka haluavat asentaa niitä katoilleen ja sähköyhtiöitä, jotka voivat ostaa verkkohinta kuntalaisten tuottamaa ylijäämäsähköä. (EIT Climate-KIC 2019.)

Koska EIT Climate-KIC haluaa edistää organisaatiokeskeisen muutoksen rinnalla ekosysteemistä systeemistä muutosta, he eivät tee kaikkia kehittämiseen tähtäviä projekteja itse. Sen sijaan he pyrkivät vahvistamaan yhteisönsä eli esimerkiksi tutkimuslaitosten, yritysten, yhteisöjen, lainsäätäjien, rahoittajien ja kaupunkien valmiuksia edistää yhdessä tavoiteltua muutosta.

Kun näistä kohteista ja keinoista hahmotetaan sopiva systeemistä muutosta edistävä yhdistelmä, voidaan lähteä koostamaan niitä toteuttavaa vaikuttavaa projektikokonaisuutta.

4.3 Vaikuttavan projektikokonaisuuden koostaminen

Konfettimetaphora kuvaa siis projekteja, joita toteutetaan toisistaan erillään, vaikka ne saattaisivatkin pyrkiä vaikuttamaan samaan haasteeseen. Systeemistä muutosta tukevat innovaatioportfoliot sen sijaan pyrkivät luomaan aktiivisesti projektien välisiä yhteyksiä, spagettia. Ennen projektien aloitta-

mista niistä koostetaan projektikokonaisuuksia, joiden potentiaalinen vaikuttavuus ymmärretään yhdessä.

Tyypillinen tapa rahoittaa innovaatioiden kehittämistä on niin kutsutun innovaatiotuppilon avulla. Siinä rahoitetaan aluksi monia ideoita, joita kokeillaan käytännössä. Ideoiden epäonnistuminen on osa oppimista, mutta mallissa toivotaan, että pieni osuus alussa olevista ideoista kehittyy prosessin saatossa käyttöön otettaviksi tuotteiksi tai palveluiksi. (CHÔRA Foundation 2020.)

Vaikuttavan projektikokonaisuuden koostamisessa tärkeää on raamittaa kehitystyö koostamisena eikä suppilomaisena ideoiden kokeilemisena ja karsintana. Koostamisessa luodaan alussa käsitys kokonaisuudesta, jota halutaan hahmottaa sen eri puolilta, ja sitten kehitetään yhteyksiä projektien sekä kokeilujen välisen oppimisen tueksi. Tarkoituksena ei ole suppilon tavoin löytää parhaimpia ratkaisuja, vaan edistää projektien yli tapahtuvaa oppimiseen perustuvaa muuntautumista. (CHÔRA Foundation 2020.)

Jos pohditaan syrjäytymisen ehkäisemistä, systeemistä muutosta edistävien vaikuttavuuden keinoja voisivat olla esimerkiksi:

- toimintamallit, jotka tuovat yhteen moniammatillisia palvelutiimejä syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden ja heidän lähipiiriensä tueksi,
- ohjelmistot, jotka edistävät sektorirajat ylittävien, vaihtuvien toimijoiden yhteistyötä henkilöiden ja perheiden tukemisessa,
- rahoitusmallit, jotka mahdollistavat arvon eri tyyppien syntyminen yhteistyössä eikä vain yksittäisten organisaatioiden tekeminä, sekä
- lait ja politiikkatoimet, jotka ohjaavat kuntia hankkimaan syrjäytymistä ehkäiseviä palveluita, jotka perustuvat moniammatilliseen yhteistyöhön.

Kun kehitetään uudentyyppisiä toiminnan muotoja ja luodaan perustaa niiden rakenteellisille edellytyksille, tulee näiden kehittämistä tehdä rinnakkain tai ainakin suunnitelmallisesti. Tämä siksi, että vaikka kehitettäisiin toimivia uusia toimintamalleja ja niitä tukevia ohjelmistoja, jos rahoitusmallit, lait ja politiikkatoimet eivät tue niiden käyttöönottoa, onnistuneen toiminnan kehittämistyön vaikutukset saattavat jäädä vajaan siinä, mitä tavoitellaan.

Vaikuttavan projektikokonaisuuden koostamisessa on kyse kahdesta asiasta: ensinnäkin projektikokonaisuuden vaikuttavuuden hahmottelusta ja projektihaun toteuttamisesta, sekä toiseksi projektien valitsemisesta. Projektikokonaisuuden vaikuttavuuden hahmottelussa on kyse edellä kuvatun esimerkin kaltaisesta tekemisestä. Siinä pyritään hahmottamaan haasteeseen liittyviä erilaisia vaikuttavuuden keinoja, joiden avulla voisi tapahtua systeemistä muutosta ja ekosysteemien vahvistamista.

Rahoittajat voivat avata hahmottelun perusteella hanke- ja projektihaakuja, joiden avulla voidaan kartoittaa projekteja, jotka voisivat muodostaa toisiaan vahvistavia kokonaisuuksia. Vaikuttavien projektikokonaisuuksien koostaminen ei kuitenkaan ole ainoastaan rahoittajien työkalu. Verkosto tai organisaatio voi puolestaan hahmotella erilaisia keinoja ja niihin perustuvia projekteja tai kokeiluja, joita kannattaisi toteuttaa pitkällä aikajänteellä muutoksen edistämiseksi. Oivallinen esimerkki innovaatioportfolioiden soveltamisesta tällä tavalla on Impact Hub Birminghamin järjestämä #RadicalChildcare Systems Lab,

jossa pyrittiin hahmottamaan alueen lastenhoidon kehittämisen mahdollisuuksia sekä kehittämään niitä toteuttavia projekti-ideoita.

Keskeistä kokonaisuuden toisessa osassa eli projektien valinnassa on pohtia, miten hyvin ne voivat edistää yhdessä tavoiteltavaa vaikuttavuutta ja minkälaisia yhteyksiä niiden välillä voisi olla. Ei siis riitä, että projekti itsessään on erinomainen, vaan sen tulee sopia yhteen muiden projektien kanssa tavoilla, jotka edistävät koko projektikokonaisuuden vaikuttavuutta. Tätä voidaan tehdä käytännössä poimimalla mahdollisten projektiehdotusten joukosta vaihtoehtoisia projektikokonaisuuksien yhdistelmiä, joita voidaan verrata ja arvioida suhteessa niiden synnyttämään potentiaaliseen vaikuttavuuteen.

Varmoihin haasteisiin vastaavien projektien muodostama kokonaisuus pilkkoo yleensä laajempaa kokonaisuutta eri ryhmien toteuttamiin osiin. Systemistä muutosta vaativien haasteiden parissa projektit ovat sen sijaan keinoja oppia kokonaisuudesta sekä hakea sitä koskevia ratkaisuja. Tästä seuraa se, että projektien suhteita toisiinsa ei tarvitse täysin määritellä ennalta. Keskeisempää on löytää sopiva tasapaino niiden autonomian ja yhteenkietoutuneisuuden välillä, joka voidaan löytää tekemisen kautta.

Vaikuttavan projektikokonaisuuden koostaminen on yksi keino, jolla voidaan edistää sen parissa toimivien haasteiden omistajien ja projektien toteuttajien välisiä suhteita. Esimerkiksi EIT Climate-KIC järjestää aiheen ympärille neljän päivän työpajoja kahdesti vuodessa. Työpajojen tavoitteena on tehdä päätöksiä, edistää toimijoiden välisen yhteisymmärryksen luomista sekä tarjota paikkoja arvioida projektien oppeja myös projektikokonaisuuden sekä sen vaikuttavuuden näkökulmista. Yhteisymmärryksen sekä siihen perustuvien päätösten tekeminen vaatii aikaa.

VAIKKA NÄIN

CHÔRAn neljän päivän työpajan rakenne vaikuttavan portfoliokokonaisuuden koostamiseen

Päivä 1: Hahmotelkaa projektikokonaisuutta

Päivä 2: Ymmärtäkää ja arvioikaa potentiaalisia projekteja

Päivä 3: Verratkaa erilaisia projektikokonaisuuksia ja valitkaa niistä soveltuvin

Päivä 4: Pohtikaa, miten projektikokonaisuus kannattaa käynnistää

Lähde: (Belle 2020)

Vaikuttavan projektikokonaisuuden koostamista kokeiltiin innovaatioportfolio-prosessimme aikana sekä Sitra Labin ratkaisuja luonnosta -tulevaisuuslaboratorion osallistujavalinnan tekemisessä ja Pirkanmaan liitossa, missä tehtiin harjoitus EAKR-hankkeiden arviointiin liittyen.

Esimerkki: Pirkanmaan liitto

Kirjoittajat: Päivi Myllykangas, Tiina Ramstedt-Sen ja Marko Mäkinen

Pirkanmaan liiton tehtävä on rakentaa verkostossaan kestävästi elinvoimaista Pirkanmaata. Edellytys systeemisessä muutoksessa onnistumiselle on, että uudistumista tehdään laajassa yhteistyössä ja yhtäaikaaisesti. Liitto rahoittaa tällaisia yhteisiä uudistushankkeita EU:n aluekehitysvaroin.

Pirkanmaan liitto oli aktiivisesti mukana innovaatioportfolioita keväällä 2020 pohtineessa ryhmässä. Prosessin aikana liitossa lähdettiin heti pohtimaan, miten omien käynnissä olevien projektien välistä oppimista ja uusien projektien synergioita voisi tehostaa, ja samalla uudistaa omaa toimintatapaa laajemmin. Hankehunnan, joksi erilaisia EU-rahoitettuja projekteja kuulee kutsuttavan, ongelma ei useinkaan ole hyvien ideoiden puuttuminen vaan se, miten vaikuttavasti ideat saadaan kytkettyä yhteen. Siksi liitossa päädyttiin kokeilemaan kevään EAKR-haussa, millainen lähestymistapa parantaisi haun tuloksia ja yhteistä tekemistä eri organisaatioiden ja ihmisten välillä.

Kokeilun näkökulmaksi valikoitui uusien hankkeiden arviointi. Millaista informaatiota tarvitaan yhdistämään laajoja muutosmissioita ja konkreettimpia, hankkeissa toteutettavia käytännön toimenpiteitä?

Liitossa haluttiin luoda arvoa maakunnan keskeisiin ekosysteemeihin (valmistava teollisuus, kiertotalous ja sosiaali- ja terveysalojen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta), lisätä synergiaa näitä käsittelevien hankkeiden ja toimijoiden välillä ja myös jalostaa omaa toimintaa julkisena rahoittajana. Siksi hankehakemukset teemoitettiin ensin virallisten hakukriteerien mukaan, ja sen jälkeen niihin sovellettiin portfolioajattelun hengessä kehitetyjä vaikuttavuuden arviointitulottuvuuksia: vastuullisuus, systeemisyys sekä kompetenssien vahvistaminen ja uudistuminen. Näillä on taustansa myös liiton kehittämismission määrittelevässä maakuntaohjelmassa.

Koska maakuntaliitolla verkostotoimijana on tarve jäsentää monen toimijan tekemisiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, tarjosivat innovaatioportfoliot kehikon hahmottaa ja visualisoida laajoja yhdyspintoja ja asioiden riippuvuuksia. Kokeilu kevään hankehaussa vahvisti, että innovaatioportfolioita voidaan hyödyntää hankehakujen suunnitteluun, yhteisen ymmärryksen lisäämiseen sekä hankkeiden yhteistyön ja toisiltaan oppimisen kehittämiseen. Pirkanmaan liiton kokemus oli, että kokeilu auttoi löytämään hankehakemuksista ”spagettimaisemman”, keskinäisiltä kytkennöiltään lupaavamman yhdistelmän pelkkien ”hopealuoti”-hankkeiden sijaan.

Kokeilun perusteella innovaatioportfolioajattelulla on annettavaa myös maakunnan tilannekuvaan ja synergioiden löytymiseen. Sitä voidaan hyödyntää myös maakuntaohjelman laadintaan, missä yhteydessä tehdään

MUISTA TÄMÄ

Vaikuttavan projektikokonaisuuden koostaminen

Projektikokonaisuuden vaikuttavuus: Hahmotelkaa ennakkoon minkä tyyppisillä keinoilla projektikokonaisuus voisi synnyttää vaikuttavuutta.

Koostamista, ei supiloita: Valitkaa toisiaan täydentäviä projekteja, jotka voivat oppia toisiltaan. Näillä tulee olla yhdessä yksittäisiä projekteja laajempaa vaikuttavuutta ja niiden tulee auttaa vahvistamaan koko ekosysteemiä.

Tasapaino: Varmistakaa sopiva tasapaino toimijoiden autonomian ja yhteenkietoutuneisuuden välillä.

Osallistava arviointi: Arvioikaa projektikokonaisuudessa olevien projektien oppeja ja vaikuttavuutta yhdessä niissä olevien toimijoiden kanssa aika ajoin.

alueen toimijoiden kanssa tilannearviota, linjataan Pirkanmaan haluttuja kehittämissuuntia ja opitaan yhdessä.

Innovaatioportfolioista ei ole yksinkertaista viestiä muille. Se antaa kuitenkin käsitteitä, tuo systematiikkaa kehittämiseen sekä synnyttää yhteyksiä ja tapoja toimia. Arvokasta on myös se, että se haastaa toimijat kuvaamaan ja tekemään näkyväksi niitä asioita, joista usein puhumme yleisellä tasolla, mutta joita harvemmin kykenemme panemaan toimeen. Oppimismatka innovaatioportfolioiden kanssa jatkuu.

4.4 Yhteisen ymmärryksen luominen, päätelmien tekeminen ja toiminnan muuttaminen

Siinä missä vaikuttavan projektikokonaisuuden koostamisella luodaan edellytykset ja raamit sille, että on olemassa toisiaan vahvistavia projekteja, tarvitaan lisäksi tapoja, joilla projektit ja niissä toimivat henkilöt voivat myös oppia toisiltaan sekä muokata tekemistään. Yhteisen ymmärryksen luominen, päätelmien tekeminen sekä toiminnan muuttaminen ovat keskeinen osa innovaatioportfolioita.

Keskeinen tausta-ajatus tässä myös on tietämyksen inhimillinen ulottuvuus, joka tukee tiedon leviämistä. Yhteisen ymmärryksen luominen (englanniksi sensemaking) vaatii luottamuksen synnyttämistä sekä sitä, että yhteisen tiedon lisäksi syntyy myös yhteinen kokemus siitä, mitä ollaan

yhdessä oppimassa. Yhteisen ymmärryksen luominen vaatii aikaa, psykologista turvallisuutta, avoimuutta ja diversiteetin vaalimista.

Esimerkki: YK:n kehitysohjelma UNDP

YK:n kehitysohjelma UNDP on kehittänyt eri maiden toimipisteissä kokeillun yhteisen ymmärryksen luomiseen, päätelmien tekemiseen ja toiminnan muuttamiseen tähtäävän työpajasarjan. Heidän keskeinen kehittämistyötä koskenut havaintonsa oli, että työpajasarjaa voidaan tehdä monella tavalla riippuen kontekstin mahdollisuuksista ja tarpeista. UNDP:n työpajasarjan minimiversio kestää kolme päivää, jossa jokaiseen kolmesta vaiheesta käytetään yksi päivä (Rahwidiati & Quaggiotto 2019). UNDP:ssä oli myös kokeiltu usean kuukauden aikana tapahtuvaa työpajasarjaa, jonka tavoitteena oli luoda tiloja reflektoida opittua samalla, kun työtä tehdään (Rahwidiati 2019).

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään siis synnyttämään yhteistä ymmärrystä. Sen tehtävänä on tuoda yhteen heidän portfolionsa eri projekteissa toimivia henkilöitä ja jakamaan oppeja heidän tekemisestään. UNDP:n kokemusten perusteella yhteisen ymmärryksen luominen on edistänyt näkyvyyttä tulosten lisäksi kollektiivisiin resursseihin, kyvykkyyksiin ja suhteisiin eri toimijoiden välillä. Näitä harvemmin kuvataan projektidokumenteissa, vaan ne ovat projekteissa toimivien hiljaista tietoa (Rahwidiati 2019). Kun näitä aletaan tuomaan esiin tietoisesti, voidaan löytää mahdollisuuksia myös projektit ylittävien systeemisten näkökulmien esiin tuomiseen ja kehittämiseen.

UNDP:n, Climate-KIC:in ja CHÔRA Foundation edistävät periaatteiltaan samankaltaisia työpajoja, jonka tavoitteena on fasilitoida yhteisen ymmärryksen luomista. Ne perustuvat keskenään samankaltaisten projektiraporttien tekemiseen ja suulliseen avaamiseen. Samalla, kun projekteissa toimivat kertovat muille opeistaan, keskustelua seuraavat tallentajat, jotka keräävät keskuste-

VAIKKA NÄIN

Esimerkki UNDP:n kolmen päivän työpajasta

Päivä 1: Yhteisen ymmärryksen luominen

Päivä 2: Havaintojen kokoaminen

Päivä 3: Päätelmien tekeminen

Työpajan jälkeen: toiminnan muuttaminen

Lähde: (Quaggiotto 2020)

lusta toimijoiden tarpeita, suhteita ja kumppanuuksia, rakenteellisia uudistus-tarpeita ja kyvykkyyksiä. Projektiraporttien avaamisen jälkeen näitä tallenta-jien kokoamia oppeja tarkastellaan koko ryhmän kesken. Kaikkea opittua reflektoidaan yhdessä ja summataan päätelmiksi.

Toisessa vaiheessa pyritään summaamaan yhteisen ymmärryksen luomi-sen myötä syntyneitä oppeja dokumentoiduiksi päätelmiksi. Siinä missä johto-päätökset ovat pitemmälle vietyjä ja pureskeltuja synteesejä opituista asioista, päätelmät ovat tarkemmin rajattuja aineistoja, joita voidaan käyttää hyvinkin erilaisten johtopäätösten perustelemisessä. Epävarmoissa konteksteissa päätel-mät ovat johtopäätöksiä keskeisimpiä, koska määritelmän mukaan niissä ei voi olla lopullisia totuuksia.

Päätelmiä voi olla monenlaisia: ne voivat olla esimerkiksi havaintoja, väit-teitä tai suosituksia. Keskeistä on siis se, että niitä kiteytetään ja dokumentoi-daan sen sijaan, että ne jäävät ainoastaan niitä työstäneen ryhmän ymmärryk-seksi. Päätelmät ovat yhteisen ymmärryksen luomisen tulos samalla tavalla kuin kova data on konteksteissa, joissa voidaan saavuttaa lopullisia totuuksia.

Kolmannessa vaiheessa tehdään muutoksia toimintaan. Muutosten tulee perustua tehtyihin päätelmiin ja olla hyvin perusteltuja kokonaisuuksia, joiden perustella voidaan uudistaa tekemistä tai jopa tavoitteita. Keskeistä tämän mahdollistamisessa on se, että tekijöillä on lupa uudistaa tekemistä opitun perusteella sen rinnalla.

MUISTA TÄMÄ

Yhteisen ymmärryksen luominen, päätelmien tekeminen ja toiminnan muuttaminen

Jatkuva yhteisen ymmärryksen edistäminen: Edistäkää jatkuvaa, kokemuksellista oppimista, jossa reflektoidaan tehtyjä asioita.

Moninäkökulmaisuus: Luokaa psykologisesti turvallisia tiloja teke-mistä refleктоiville keskusteluille, jotka ovat avoimia ja vaalivat monimuotoisuutta, että saadaan mukaan olennaiset näkökulmat. Kootkaa yksittäisten toimijoiden ja projektien oppeja myös niitä yhdistävien tekijöiden osalta. Minkälaisia yhteisiä tarpeita koko projektikokonaisuudella on?

Päätelmät: Summatkaa opituista asioista päätelmiä, joita voidaan kerätä ja jatkohyödyntää.

Lupa uudistaa: Tarjotkaa toimijoille edellytykset uudistaa teke-mistä kaikilla tasoilla yhdessä opitun perusteella.

5 Lähestymistavan haasteet ja mahdollisuudet

Systeemistä muutosta tukevat innovaatioportfoliot ovat nouseva johtamisen lähestymistapa, josta on nähtävissä hyviä esimerkkejä, mutta joiden kehittämisen suhteen on vielä paljon tekemistä (Belle & Quaggiotto 2020). Tunnistimme innovaatioportfolioryhmän kanssa lähestymistavan keskeisiä haasteita ja mahdollisuuksia.

Kun pyrimme edistämään spagettimaista, syvää yhteistyötä, saatamme törmätä vanhoihin työnteon tapoihin ja rakenteisiin: siiloutuneet tavoitteet ja niistä kumpuava kilpailu voivat olla ristiriidassa vaikuttavuuteen pyrkimisen kanssa. Ajatus muuntautumiskyvyn edistämisestä organisaatioiden johtajatuksena tehokkuuden rinnalla voi vaatia myös työstämistä. Entä missä määrin portfolioon voidaan lisätä näkökulmia ja muutosta ilman, että aikaansaaminen ja resurssien järkevä käyttäminen kärsii? Ja miten muuntautumiskykyä voidaan mitata? Näihin kysymyksiin pitää vielä hakea vastauksia.

Myös budjetoinnin, resursoinnin ja kannustinten järjestelmät saattavat vaatia uudistamista. Jos tapamme budjetoida perustuu organisaatorakenteeseen perustuvaan tilikarttaan, miten voimme budjetoida tavoilla, jotka ruokkivatkin ilmiön äärellä tapahtuvaa muuntautuvaa yhteistyötä?

Tämän lisäksi innovaatioportfolioihin liittyvä kieli ja käsitteistö ei ole ihan samanlaista mihin olemme tottuneet ja niiden käyttöönotto voi vaatia sen, että organisaatiot kehittävät uusia tapoja hahmottaa rooliaan ja tekemistään.

Siinä missä olemme hyviä asioiden johtamisessa, meidän tulisi vahvistaa ihmisiä koskevan johtajuuden valmiuksia organisaatioissamme. Tämä on edellytys sille, että voidaan hyödyntää prosesseja, joissa yhteisen ymmärryksen luominen on keskiössä. Samainen siirtymä kysyy myös asiantuntijaroolin uudelleen pohtimista tavalla, joka painottaa yhdessä synnyttävien kokonaiskuvien hahmottamista erikoistuneen sisältöasiantuntijuuden rinnalla. Tämä vaatii asiantuntijoilta erilaista suhtautumista omaan osaamiseensa.

Siirtymää perinteisestä projektijohtamisesta kohti innovaatioportfolioita ei voi tehdä kevyesti. Systeemisen ajattelutavan omaksuminen sekä sitä ilmentävien kyvykkyyksien kehittäminen vie aikaa eikä yksilöiden halu ja kyky tehdä sitä yksin riitä. Se, että organisaation kyvykkyys toimia uusilla tavoilla vahvistuu, vaatii tietoisia yhteisiä pyrkimyksiä ja selkeästi suunniteltuja polkuja oppimiseen.

Millaisia mahdollisuuksia innovaatioportfolioiden käyttöönotolla voisi olla? Nykyisessä tekemisessä on tarpeen löytää ja jakaa suurempi kuva siitä, mitä ollaan tekemässä. Yhteisen mission tai merkityksellisen tavoitteen hahmottaminen auttaa löytämään yhteistä säveltä toimijoiden väliseen tekemiseen. Nämä voivat auttaa resurssien vaikuttavammassa ja tehokkaammassa kohdentamisessa, kun eri toimijat eivät tee päällekkäisiä asioita ja haasteen

parissa toimivan kentän puutteisiin voidaan vastata, kun niistä voidaan olla tietoisia.

Keskeinen innovaatioportfolioiden edistämistä koskeva mahdollisuus piilee myös siinä, että kyseessä ei ole ainoastaan uudenlainen teoria. Se, että UNDP:n ja EIT Climate-KICin kaltaiset edelläkävijät soveltavat lähestymistapaa keskeisenä osana omaa tekemistään, rohkaisee ja tarjoaa konkreettisia esimerkkejä myös muille.

Innovaatioportfolion käsite on kieltämättä hieman hankala, mutta silti oikeaan osuva ja hyödyllinen, sillä sen avulla voidaan yhdistää uudenlaisia käytänteitä jo olemassaoleviin johtamisen, päätöksenteon ja rahoittamisen malleihin. Samaan aikaan on tärkeää tunnistaa, etteivät yksittäisten organisaatioiden portfoliot välttämättä kykene vastaamaan laajoihin haasteisiin. Kenties portfoliot voisivatkin olla erinäisten verkostojen ja innovaatioekosysteemien koordinaatiota edistäviä lähestymistapoja tulevaisuudessa?

Lähestymistapaan sisältyvää ajattelua ja sen osa-alueita voi soveltaa nopeillakin kokeiluilla. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että innovaatioportfolioiden osa-alueiden laajamittainen käyttöönotto voi vaatia organisaatiolta, verkostolta tai ekosysteemiltä jopa 3–5 vuotta. Kontekstiin soveltuminen, toimintatapojen kehittäminen, toimijoiden kouluttaminen, toimintatapojen

käyttöönotto ja ennen kaikkea ajattelun muuttaminen vievät aikaa. Tästä syystä kuvaamme tässä muistiossa innovaatioportfolioita yleisellä tasolla, emmekä ole menneet syvälle siihen, miten niitä sovelletaan käytännössä.

Lähestymistavan soveltaminen kannattaa aloittaa tämän päivän tarpeista ja mahdollisuuksista. Kokeilujen tekemisen lisäksi helpoin ensimmäinen tietoinen askel on kehittää fasilitoituja työpajoja, jotka edistävät yhteisen ymmärryksen luomista yli projekti- ja organisaatorajojen. Tämän tekeminen puhutteli eniten tämän muistion taustalla olevaa ajattelua kehitelleen innovaatioportfolioryhmään osallistuneita organisaatioita.

Vaikuttavien projektikonaisuuksien koostamista on myös helppoa tehdä osana erilaisia valintaprosesseja, joissa halutaan tarkastella miten projektien yhdistelmä voisi toimia yhteen. Näihin liittyviä kokeiluja tehtiin kaksi kappaletta työpajasarjamme aikana. Jos ajatellaan,

että ekosysteemillä on jaettuja kyvykkyyksiä, joilla se tekee systeemistä muu-
tosta, tekemisessä edistyneempien kannattaa tutustua vaikuttavan projekti-
kokonaisuuden koostamisen tueksi kyvykkyyksien johtamiseen
(MakeWithEspoo n.d.).

Portfolion vaikuttavuuden hahmottelukaan ei ole välttämättä vaadi suuria ponnistuksia. Sen suhteen keskeistä on tuoda yhteen aiheeseen liittyviä toimijoita sekä auttaa heitä luomaan jaettua ymmärrystä yhteisen työnsä kohteesta sekä siihen liittyvästä tekemisestä.

Innovaatioportfolioiden tärkeänä tausta-ajatuksena on, että muuttaaksemme maailmaa meidän tulee muuttua yhdessä toistemme ja rakentei-

Innovaatioportfolioiden tärkeänä tausta-ajatuksena on, että
muuttaaksemme maailmaa meidän tulee muuttua yhdessä toistemme ja rakenteidemme kanssa.

demme kanssa. Tämä on helpommin sanottu kuin tehty. Voimme kehittää yhdessä ratkaisuja varsin nopeasti ja saavuttaa niitä koskevia pikavoittoja, mutta ratkaisujen edellytyksiä mahdollistavat rakenteet muuttuvat hitaasti. Jos systeemissä muutoksessa on kyse näiden molempien muuntautumisesta, mitä meidän pitää tehdä, että voimme kehittää näitä suhteessa toisiinsa?

Rakenteiden muuttamiseen tarvitaan organisaatioiden välistä ekosysteemistä tai verkostomaista yhteistoimintaa. Mutta kenen vastuulla on koota erilaisten haasteiden tai ilmiöiden yhdistämiä toimijoita, jotka eivät ole välttämättä tottuneet työskentelemään yhdessä? Minkälaisia valmiuksia pitäisi olla näillä ekosysteemien orkestraattoreilla? Miten ekosysteemien yhteistoinnallista muuntautumista voidaan rahoittaa ja miten uudenlaisesta toiminnasta saadaan taloudellisesti kestävää? Emme tiedä, mutta näemme ympärillämme entistä enemmän mahdollisuuksien ituja ja aihioita kehittää organisaatorajat ylittävän ja muuntautumiskykyä painottavan systeemisen johtajuuden valmiuksia.

Juuri nyt on hyvä hetki aloittaa. Juuri siitä käsin, missä olemme. Kompleksisissa järjestelmissä kenelläkään ei ole merkittävää valtaa, mutta olemme kaikki kytkeytyneitä toisiimme. Ja näiden keskinäisten suhteiden rakentamisessa piilee mahdollisuutemme.

Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti, N.** 2019. *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit: Kuvaus asiakastason ydinelementeistä, tavoitteista ja toimintamekanismeista*. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/138967>
- Begovic, M.** 2020. *Strategic innovation funding in times of radical uncertainty*. Saatavissa: <https://medium.com/@undp.innovation/strategic-innovation-funding-in-times-of-radical-uncertainty-9d28a3a77adf>
- Belle, G.** 2020. *Dynamic Portfolio Management for System Transformation*. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/SitraFund/gina-belle-dynamic-portfolio-management-for-system-transformation>
- Belle, G. & Quaggiotto, G.** 2020. *Portfolio approaches to tackle complex challenges. Notes on an emerging practice*. Saatavissa: <https://medium.com/@undp.ric/portfolio-approaches-to-tackle-complex-challenges-notes-on-an-emerging-practice-135b44ed0507>
- Blue Marble Evaluation.** *N.d. Transformative Engagement Principle*. Saatavissa: <https://bluemarbleeval.org/principles/transformative-engagement-principle>
- Burkett, I.** 2017. *Evaluating Systems Change. Video puheenvuorosta*. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=DWfWh67oTIY>
- CHÓRA Foundation.** 2020. *For Impact: Generate Snowballs, Don't Select Snowflakes! Funnelling vs. Layering*. Saatavissa: https://issuu.com/chora.foundation/docs/fvsl_whitepaper_master_april_2020
- Deloitte Insights.** 2018. *Developing innovation portfolios for the public sector - Portfolios for public good*. Saatavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4727_Innovation-portfolios/DI_Innovation-portfolios.pdf
- Dunlop, K.** 2019. *Polycentric governance, innovation & EU's role leading a new paradigm*. Videohaastattelu. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=Hu-NAw2-B9c>
- Dunlop, K.** 2020. *Deep Demonstrations. Video puheenvuorosta*. Saatavissa: Osa 1: <https://www.youtube.com/watch?v=mM5sXLEedQM>, Osa 2: <https://www.youtube.com/watch?v=9DDtal3TEVw>, Osa 3: <https://www.youtube.com/watch?v=mpFDIeRTLII>
- EIT Climate-KIC.** *N.d. Making an Impact*. Saatavissa: <https://www.climate-kic.org/who-we-are/making-an-impact/>
- EIT Climate-KIC.** 2018. *Transformation, in Time. EIT Climate-KIC Strategy 2019-2022*. Saatavissa: <https://www.climate-kic.org/wp-content/uploads/2018/12/Transformation-in-time.pdf>
- EIT Climate-KIC.** 2019. *Work with us to achieve net zero, in time. Funding systems change is today's most important innovation*. Saatavissa: https://www.climate-kic.org/wp-content/uploads/2019/10/191029_EIT_Climate-KIC_FundingNetZero_Double.pdf
- Hofstetter, D.** 2019. *Innovating in Complexity (Part II): From Single-Point Solutions to Directional Systems Innovation*. Saatavissa: <https://medium.com/in-search-of-leverage/innovating-in-complexity-part-ii-from-single-point-solutions-to-directional-systems-innovation-dfb36fcfe50>
- MakeWithEspoo.** *N.d. Kyvykkyksien johtamisen käsikirja*. Saatavissa: https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/kyvykkyksien-johtamisen-kasikirja/html5/index.html?page=1&noflash
- Mazzucato, M.** 2018. *Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities*. Saatavissa: <https://academic.oup.com/icc/article/27/5/803/5127692>
- Megersa, K.** 2019. *Designing and managing innovation portfolios. K4D Helpdesk Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies*. Saatavissa: <https://www.gov.uk/dfid-research-outputs/designing-and-managing-innovation-portfolios>
- Merchant, N.** 2016. *Why isn't work working? Teoksessa: Kilpi, E. (toim.) 2016. Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations*. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/perspectives-new-work/>
- Mitchell, T.** 2020. *Transformation, in Time. Our journey to a portfolio approach to systems change*. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/SitraFund/tom-mitchell-transformation-in-time-our-journey-to-a-portfolio-approach-to-systems-change>
- OPSI.** 2019. *Public Sector Innovation Facets*. Saatavissa: <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>
- OPSI.** 2020. *A Prototype Tool for Exploring Your Innovation Portfolio*. Saatavissa: <https://www.oecd-opsi.org/prototype-distributed-innovation-portfolio-exploration/>

Oprunenco, A. 2020. *The System Shift: Frames, Energies and Experiments*. Saatavissa: <https://medium.com/@undp.ric/the-system-shift-frames-energies-and-experiments-f0ada9791efd>

Quaggiotto, G. 2020. *Accelerating impact of project portfolios. Notes from the frontier of [ir]relevance*. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/SitraFund/giulio-quaggiotto-accelerating-impact-of-project-portfolios-notes-from-the-frontier-of-irrelevance>

Rahwidiati, D. 2019. *Working on the engine - using portfolio sensemaking to accelerate learning*. Saatavissa: <https://medium.com/@undp.ric/working-on-the-engine-using-portfolio-sensemaking-to-accelerate-learning-b7275accf419>

Rahwidiati, D. & Quaggiotto, G. 2019. *How can we accelerate the effects of portfolios of development projects?* Saatavissa: <https://medium.com/@undp.ric/how-can-we-accelerate-the-effects-of-portfolios-of-development-projects-764f7bb36cf8>

Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. *Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitran selvityksiä 139*. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma/>

Sharpe, B. 2020. *Three Horizons: The Patterning of Hope*.

Viable Cities. *N.d. What is Viable Cities?* <https://en.viablecities.se/om-viable-cities>

Liitteet

Yhteenveto: systeemistä muutosta tukevien innovaatioportfolioiden osa-alueet ja tausta-ajatukset

Systeemistä muutosta vaativan haasteen tunnistaminen

- **Transformaatio:** Edistää transformatiota eli muutosta sekä toimintaympäristössä ja toimijoissa: käyttää transformatiota ohjaavana ajatuksena tekemisen laajuuden, suuntien ja aikajäntien ohjaamisessa
- **Systeemisyy:** Tarkastelkaa käsillä olevaa haastetta systeemisesti: tunnistakaa näkyvät oireet, mutta pyrkikää taklaamaan juurisyytä.
- **Tulevaisuusorientaatio:** Älkää ainoastaan korjatko nykyisen järjestelmän haasteita, vaan kuvitelkaa, miltä tulevaisuuden järjestelmät, joissa haastetta ei enää ilmene, voisivat näyttää ja mitkä ovat askeleet sitä kohti.
- **Muuntautumiskyky:** Haastetta eikä sen ratkaisuja ole mahdollista määritellä ennakkoon: edistää oppimiseen perustuvaa muuntautumiskykyä.

Innovaatioportfolion vaikuttavuuden hahmottelu

- **Ekosysteemisyy:** Vaikuttavuus syntyy ekosysteemisesti: ottaa mukaan toimijoita eri sektoreilta ja yhteiskunnan eri tasoilta.
- **Jaettu käsitys vaikuttavuudesta:** Kehittää yhteinen käsitys portfolion vaikuttavuuden kohteista ja niihin liittyvistä keinoista.
- **Jaettu merkitys:** Osana jaetun käsityksen syntyä vahvistakaa myös toimijoiden osallisuutta vaikuttavuusprosesseissa, että heille syntyy jaettu merkitys.
- **Jaetut keinot:** Tunnistakaa ja kohdistakaa tekemistä muutettavien kohteiden lisäksi myös vipuvarsiin ja keinoihin, joiden avulla muutosta tehdään.

Vaikuttavan projektikonaisuuden koostaminen

- **Projektikonaisuuden vaikuttavuus:** Hahmotelkaa ennakkoon minkä tyyppisillä keinoilla projektikonaisuus voisi synnyttää vaikuttavuutta.
- **Koostamista, ei supiloita:** Valitkaa toisiaan täydentäviä projekteja, jotka voivat oppia toisiltaan ja joilla on yhdessä yksittäisiä projekteja laajempaa vaikuttavuutta ja jotka auttavat vahvistamaan koko ekosysteemiä.
- **Tasapaino:** Varmistakaa sopiva tasapaino toimijoiden autonomian ja yhteenkietoutuneisuuden välillä.

— **Osallistava arviointi:** Arvioikaa projektikokonaisuudessa olevien projektien oppeja ja vaikuttavuutta yhdessä niissä olevien toimijoiden kanssa aika ajoin.

Yhteisen ymmärryksen luominen, päätelmien tekeminen ja toiminnan muuttaminen

— **Jatkuva yhteisen ymmärryksen edistäminen:** Edistäkää jatkuvaa, kokemuksellista oppimista, jossa reflektoidaan tehtyjä asioita.

— **Moninäkökulmaisuus:** Luokaa psykologisesti turvallisia tiloja tekemistä refleктоiville keskusteluille, jotka ovat avoimia ja vaalivat diversiteettiä, että saadaan mukaan relevantit näkökulmat. Kootkaa yksittäisten toimijoiden ja projektien oppeja myös niitä yhdistävien tekijöiden osalta. Minkälaisia yhteisiä tarpeita koko projektikokonaisuudella on?

— **Päätelmät:** Summatkaa opituista asioista päätelmiä, joita voidaan kerätä ja jatkohyödyntää.

— **Lupa uudistaa:** Tarjotkaa toimijoille edellytykset uudistaa tekemistä kaikilla tasoilla yhdessä opitun perusteella.

Innovaatioportfoliotyöpajat keväällä 2020

Käynnistimme innovaatioportfolioita koskevan työn kansainvälisellä Innovation Portfolio Sensemaking and Management -työpajalla. Työpajassa olivat alustajina strategijahtaja Tom Mitchell ja Solveig Zophoniasdottir EIT Climate-KIC:stä, Aasian ja Tyynenmeren alueen innovaatiojohtaja Giulio Quaggiotto UNDP:stä, johtaja Gina Belle CHÔRA Foundationista ja Tony Quinlan Narrate Ltd:stä (osa Cognitive Edge -verkostoa).

Tässä muistiossa esitelty lähestymistapa innovaatioportfolioihin nojaa vahvasti tammikuun työpajassamme esiteltyihin EIT Climate-KIC:in ja UNDP:n kokemuksiin, jotka perustuvat CHÔRA Foundationin kehittämiin toimintatapoihin.

Tammikuun Innovation Portfolio Sensemaking & Management -työpajaa seuranneessa suomalaisten organisaatioiden kanssa toteutetussa Sitran Mervi Porevuon fasilitoimassa työpajasarjassamme paneuduimme kolmeen keskeiseen innovaatioportfolioiden toiminnalliseen osa-alueeseen: portfolion vaikuttavuuden hahmotteluun, vaikuttavien projektikonaisuuksien koostamiseen sekä viimeiseksi yhteisen ymmärryksen luomiseen, päätelmien tekemiseen ja toiminnan muuttamiseen. Näiden lisäksi keskustelimme systeemistä muutosta vaativien haasteiden tunnistamisesta, jonka avulla voimme perustella sitä, miksi voimme hyödyntää mainittuja toimintatapoja.

Työpajasarjan puitteissa pyrimme ymmärtämään yhdessä paremmin, mistä näissä on kyse ja miten niitä voitaisiin toteuttaa Suomessa erilaisissa konteksteissa. Lisäksi tuotimme eri osa-alueita kuvaavia periaatteita, jotka kuvaavat eri vaiheissa huomioitavia ajatuksia. Työpajasarjan tuottamia syötteitä on käytetty tämän muistion synnyttämisessä.

27-28.1.2020 Innovation Portfolio Sensemaking and Management -työpaja

Materiaalit: <https://www.sitra.fi/blogit/lab-loki-12-innovaatioportfolioiden-ja-portfolio-oppimisen-kansainvaliset-tuulet/>

25.2.2020 Portfolion koostaminen ja käyttöönotto -työpaja

Materiaalit: <https://www.sitra.fi/blogit/lab-loki-15-miten-voidaan-edisttaa-vaikuttavuutta-projektien-valisilla-synergioilla/>

15.4.2020 Portfolio-oppiminen, päätelmien tekeminen ja toiminnan muuttaminen -työpaja

Materiaalit: <https://www.sitra.fi/blogit/lab-loki-17-miten-voidaan-edisttaa-oppimista-projektien-ja-kokeilujen-valilla/>

29.4.2020 Portfolion vaikuttavuus ja visualisointi -työpaja

Materiaalit: <https://www.sitra.fi/blogit/lab-loki-18-kuinka-voimme-edisttaa-useiden-projektien-jaettua-vaikuttavuutta/>

15.5.2020 Portfolioperiaatteet -työpaja

Materiaalit: <https://www.sitra.fi/blogit/lab-loki-19-miten-periaatteita-voi-kayttaa-projektien-valisten-yhteyksien-aikaansaamisessa/>

Innovaatioportfolioryhmän osallistujat

Organisaatio	Nimi
Biomimita Oy	Niina Kuusanniemi-Abbots
Capability Oy	Arnaldo Pellini
Cultura-säätiö	Anna Sidorova
Espoon kaupunki	Katja Hagman
Espoon kaupunki	Päivi Sutinen
Helsingin kaupunki	Mari Männistö
Helsingin kaupunki	Jenni Räsänen
Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö ITLA	Marika Tammeaid
Kela	Pekko Iso-Koivisto
Kela	Eeva Jouvenel
Kela	Tuula Soukkanen
Kukunori ry	Markus Raivio
Kukunori ry	Markus Vähälä
Kuntaliitto	Tuula Jäppinen
Kuntaliitto	Tiina Rinne
Motiva Oy	Elina Ovaskainen
nommoC seugolaiD osk	Timo Järvensivu
Nordic Development Fund	Aleksi Lumijärvi
Opetushallitus	Anna Häggman
Opetushallitus	Ulla Teräs
Pirkanmaan liitto	Päivi Myllykangas
Pirkanmaan liitto	Marko Mäkinen
Pirkanmaan liitto	Tiina Ramsted-Sen
Sitra	Timo Hämäläinen
Sitra	Kalle Nieminen
Sitra	Riina Pulkkinen
UNTIL	Marketta Gland
UNTIL	Tiina Neuvonen
Verohallinto	Johanna Kotipelto
Verohallinto	Jukka Kyhäräinen
Vincit Oyj	Toni Mikkola
Ympäristöministeriö	Virve Hokkanen

Työryhmä

Julkaisun kirjoittaja **Mikael Seppälä** on asiantuntija Sitra Lab -tiimissä. Hän on innovaatiojohtamisen sekä systeemiajattelun osaaja, joka seuraa ja osallistuu kansainvälisiin yhteisöihin ja keskusteluihin systeemisen muutoksen uusimmista tuulista.

Julkaisun taustalla olevan työpajaproessin fasilitaattorina toiminut **Mervi Porevuo** on johtava asiantuntija sekä vastaa Sitrassa Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksesta ja yhteiskunnallisen koulutuksen alumnitoiminnasta.

Haluamme kiittää kansainvälisiä kumppaneitamme ja innovaatioportfolioryhmän osallistujia niiden ajatusten ja kokemusten jakamisesta, joiden varaan tämä muistio rakentuu.


SITRA

SITRA MUISTIO ELOKUU 2020

Sitran julkaisemat muistiot ovat tulevaisuustyömme taustaksi tuotettuja sisältöjä.

ISBN 978-952-347-182-5 (PDF) www.sitra.fi
ISBN 978-952-347-183-2 (nid.)

SITRA.FI

Itämerenkatu 11–13
PL 160
00181 Helsinki
Puhelin 0294 618 991
 @SitraFund