

MUUTOKSEN MESTARUUSMATKA

Infra-alan murros on jo täällä!



SUMMIT-SARJA:

Muutoksen mestaruusmatka

Muutamme opin toiminnaksi ja toiminnan uudistuneeksi kulttuuriksi. Infra-alan murros on jo täällä!

Osa 1:

Muutoksen horisontit

4.2.2026

Osa 2:

Muutoksen visio

26. Toukokuuta 2026
Helsingissä Finlandia-talolla

Osa 3:

Muutoksen pelistrategia

Syksy 2026

Osa 4:

Muutoksen murroskohta

Kevät 2027 ennen eduskuntavaaleja.
Infra-alan huippukokous.

Tavoitekysymys: Minkä pitää muuttua ja miksi (muutostarpeet)?

Tavoitekysymys: Millaista tulevaisuuskuva (visio) tavoittelemme ja mikä on toiminta-ajatuksemme (missio)?

Tavoitekysymys: Miten visio saavutetaan ja miten muutosta johdetaan (strategia)?

Tavoitekysymys: Miten muutos toteutetaan? (konkretia)

Osa 2:

Muutoksen visio

Summit infra-alan murroksesta tiistaina 26.5.2026

8.30 *Aamukahvit ilmoittautuneille*

9.00 **Tervetuloa**, Kalle Vaismaa,
Tampereen yliopisto

9.10 **Mikä merkitys onnistuneilla rakennus- ja
infrahankkeilla on kuntien vetovoimaan?**
kunta- ja alueministeri Anna-Kaisa Ikonen

9.25 **Keynote: Miten kokonainen toimiala kykenee
uudistamaan visionsa?** Bisnesantropologi &
johtaja, Mikko Leskelä, Thinkers50

09.55 **Puheenvuoro: Infra-alan merkitys Suomen
menestyksessä**, Sauli Hievanen, Miltton
Kommenttipuheenvuoro infra-alalta,
Paavo Syrjö, INFRA Ry

10.30 Keskustelua yhdessä ja ryhmissä

11.15 *Lounas ja verkostoituminen*

12.45 **Paneeli: Mistä infra-ala uskaltaa unelmoida?**
Osallistujat: Päivi Wood (SOK), Pekka Petäjäniemi
(Väylävirasto), Tero Anttila (Vantaan kaupunki) ja
Timo Kohtamäki (Tampereen yliopisto)
Paneelin puheenjohtaja: Sauli Hievanen (Miltton)

13.45 *Kahvitauko*

14.30 **Työpaja: Kohti uutta toimintatapaa:
Muutoksen menestystekijät**,
Katri Einola, Ramboll

15.30 **Päivän yhteenveto**

15.40 *Tilaisuus päättyy*

ALOITUSSANAT

**Mikä merkitys onnistuneilla
rakennus- ja infrahankkeilla
on kuntien vetovoimaan?**

Anna-Kaisa Ikonen
Kunta- ja alueministeri



KEYNOTE



**Miten kokonainen
toimiala kykenee
uudistamaan visionsa?**

Mikko Leskelä, Bisnesantropologi
& johtaja, Thinkers50

Miten kokonainen toimiala kykenee uudistamaan
visionsa?

Näkökulmani: Mitä strategiatutkimus asiasta sanoo

“Thinkers50 is the Oscars of management thinking”

FINANCIAL TIMES



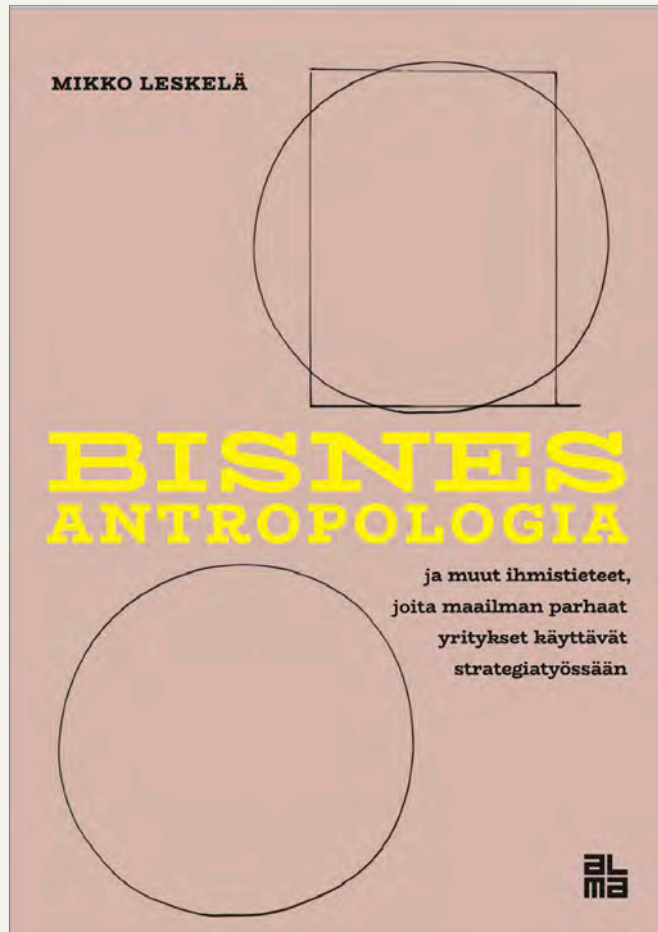
“Thinkers50 is the world’s premier organization for management thinkers who are more interested in speaking to real business people than to academics. Its biennial award event is a magnificent venue for sharing and celebrating their difference-making ideas!”

Roger Martin

Former dean, Rotman School of Management

Alma Talent, 10/2020

Esipuhe: Pekka Mattila



Alma Talent, 4/2023

Esipuhe: Kaisa Hietala



Wiley, 11/2026

Esipuhe: Gary Hamel



Ymmärrämmekö todella, mistä leikissä on kysymys?
Voisiko siitä oppia jotain täysin uutta?











LEGO

Miten kokonainen toimiala kykenee uudistamaan
visionsa?

Esityksen pääviesti:

Strategiatyö on yhdessä ajattelemista. Osallistaminen on tämän ajattelun mahdollistamista. Osallistaminen tapahtuu parhaiten monipuolisella datalla.

Avoim strategia

-

Lyhyt historia

Strategian kolme aikakautta – joista yksikään ei ole ohi

1960-luku **Strategic / long-range planning**



Strategia johtamisen välineeksi
Strategia on suunnittelua
Strategiaa tekee toimitusjohtaja
pienen esikunnan avustamana

Kulttuuriset, organisatoriset, teknologiset, ja taloudelliset muutokset ajavat strategiaa avautumaan

Strategian kolme aikakautta – joista yksikään ei ole ohi

1960-luku **Strategic / long-range planning**

Strategia johtamisen välineeksi
Strategia on suunnittelua
Strategiaa tekee toimitusjohtaja
pienen esikunnan avustamana

1980-luku **Strategic management**

Strategia on toteuttamista
Keskijohto otetaan mukaan
Johto ”laskeutuu kansan keskuuteen”

Kulttuuriset, organisatoriset, teknologiset, ja taloudelliset muutokset ajavat strategiaa avautumaan

Strategian kolme aikakautta – joista yksikään ei ole ohi

1960-luku Strategic / long-range planning

Strategia johtamisen välineeksi
Strategia on suunnittelua
Strategiaa tekee toimitusjohtaja
pienen esikunnan avustamana

1980-luku Strategic management

Strategia on toteuttamista
Keskijohto otetaan mukaan
Johto ”laskeutuu kansan keskuuteen”

2000-luku Open strategy

Strategiaan otetaan mukaan laajasti
sidosryhmiä
Strategiasta kerrotaan avoimesti

Kulttuuriset, organisatoriset, teknologiset, ja taloudelliset muutokset ajavat strategiaa avautumaan

The Secret Tesla Motors Master Plan (just between you and me)

Elon Musk, Co-Founder & CEO of Tesla Motors • August 2, 2006

Background: My day job is running a space transportation company called SpaceX, but on the side I am the chairman of Tesla Motors and help formulate the business and product strategy with Martin and the rest of the team. I have also been Tesla Motor's primary funding source from when the company was just three people and a business plan.

As you know, the initial product of Tesla Motors is a high performance electric sports car called the Tesla Roadster. However, some readers may not be aware of the fact that our long term plan is to build a wide range of models, including affordably priced family cars. This is because the overarching purpose of Tesla Motors (and the reason I am funding the company) is to help expedite the move from a mine-and-burn hydrocarbon economy towards a solar electric economy, which I believe to be the primary, but not exclusive, sustainable solution.

Visio

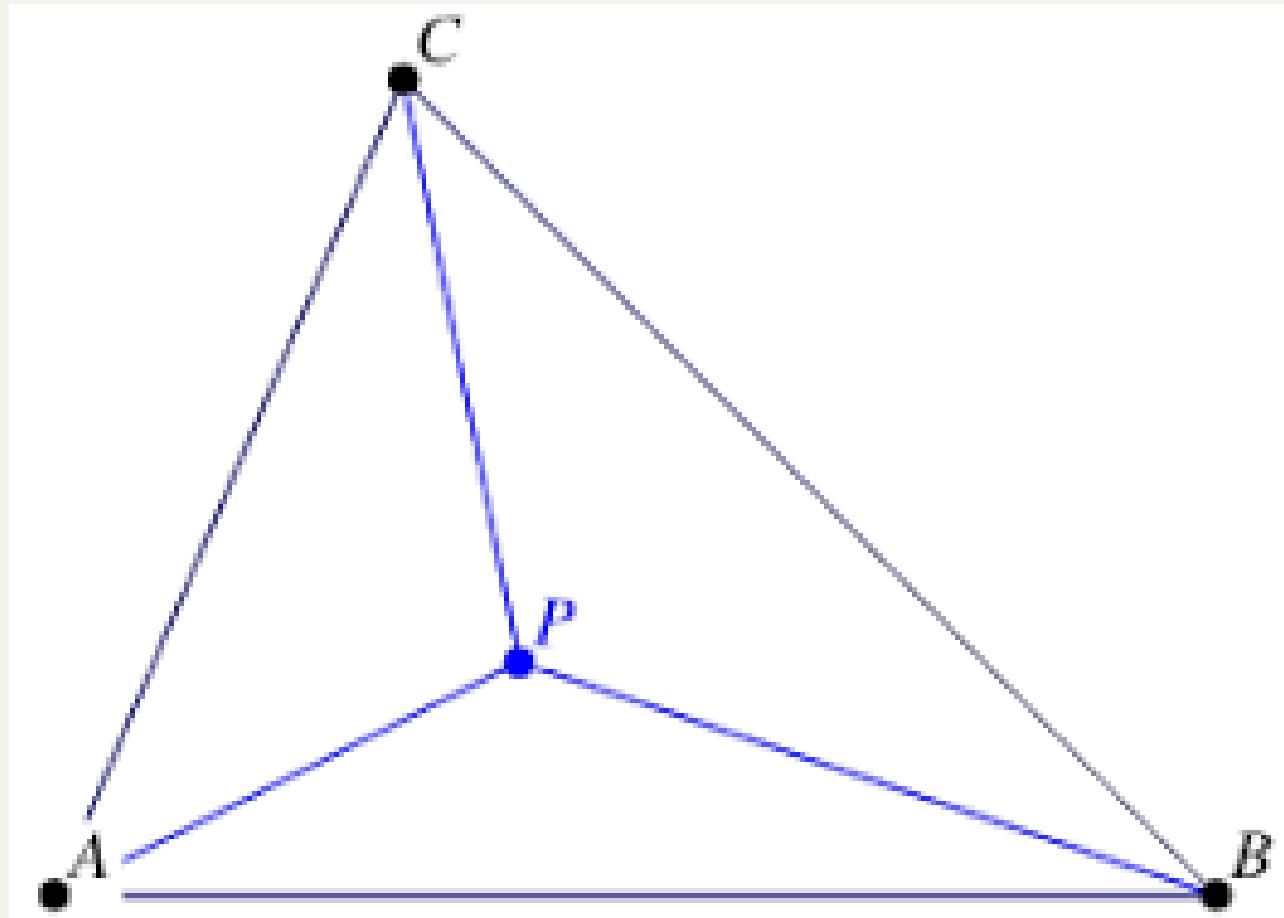
=

kyky katsoa jotain tuttua ja nähdä siinä jotain, mitä
muut eivät vielä näe

Avoimen strategian tärkein työkalu:
altistaa iso joukko ihmisiä dataseteille, jotka auttavat
näkemään jonkin tutun uudella tavalla

Miltä osallistavat datasetit näyttävät?

Triangulaatio



1. Vastaajan elämäntilanne

- **Kerro itsestäsi**
 - o Mikä nimesi on?
 - o Minkä ikäinen olet?
 - o Mistä olet kotoisin?
 - o Miten kuvallisit perhettäsi? vastavalla tavalla tärkeitä?
- **Työ ja vapaa-aika**
 - o Mitä teet työksesi/mitä opit?
 - o Mitä teet vapaa-ajallasi?
 - o Mitä harrastat?
 - o Kuinka kauan aikaa viikossa?
 - o Miten rentoudut?
 - o Matkusteletko? Minne matkustat?
- **Miten kuvallisit kulutuskäyttää?**
 - o Vertailletko tuotteita?
 - o Millaisin perustein teet valit?
 - o Mihin käytät mielelläsi rahaa?
 - o Mihin et käytä mielelläsi rahaa?
- **Arvot**
 - o Näkyvätkö arvot kuluttamisessa?
 - o Mitkä asiat tuottavat sinulle iloa?
 - o Onko jotain, mitä haluaisit tulla aktiivisesti vaikuttaa joihinkin asioihin?
 - o Mitä ilmastonmuutos sinulle tarkoittaa?
 - o Vaikuttaako se arjessa tehtyihin asioihin? Mitä mieltä olet ympäristöstä?
 - o Käytätkö hallintaan joihinkin työhön?
 - o Mikä on mielestäsi omalle paikallisuudelle tärkeää?
 - o Missä paikallisuuden rajat näkyvät?
 - o Minkälaisia paikallisia toimijoita on?
 - o Entä mitä valtakunnallisuus tarkoittaa?
- **Tulevaisuus**
 - o Minkälaisia toiveita tai unelmia on?
 - o Minkälaisia tavoitteita sinulla on?
 - o Minkälaisia uhkia tai haasteita on?
 - o Miten ne vaikuttavat arkeen?
 - o Mitkä asiat ovat elämässäsi tärkeitä?

2. Suhde arkeen

- **Miten kauan olet asunut tässä asunnossa?**
 - o Miksi muutit tänne?
 - o Missä asuit ennen?
 - o Tuntuuko tämä kodilta? Miksi/missä?
- **Millaista arkesi on?**
 - o Voisitko kuvalla tavallista arkea?
 - o Mitä muita päivittäisiä tai viikoittaisia asioita teet?
 - o Liittyykö arkesi jonkinlaisiin arvoihin?
 - o Entä arjen pyörittämiseen? Miten?
 - o Millaisia ilonaiheita arjen pyörittämisessä?
 - o Miten suunnittelet arkesi?
 - o Miten arkesi on muuttunut ajassa?
 - o Millaisia näet sen olevan tulevaisuudessa?
 - o Kuka tai ketkä teillä päättää, millaista arjen hallintaa on ollu?
 - o Eroako viikonloppusi arkipäivästä?
- **Vasta muuttaneille:**
 - o Eroako arki uudessa kodissa?
 - o Miten rutiinit ovat asettuneet?
 - o Millaista arjen hallintaa on ollu?
 - o Millaisia palveluita muutossa on ollut?
- **Miten hallitset arkesi?**
 - o Miten ylläpidät arkesi?
 - o Kuka tai ketkä teillä tekee arjen hallintaa?
 - o Eroako arjen hallintaa joihinkin työhön?
 - o Käytätkö hallintaan joihinkin työhön?
 - o Entä mittaatko jotakin tällä arjella?
 - o Mitä mittaatko tai tarkkailletko omassa arjessa?
 - o Millaisia palveluita näihin käyttäisiin?
 - o Miksi mittaat näitä asioita?
 - o Oletko aina mitannut näitä? Miten?
 - o Tarkkailetko/mittaatko teillä joihinkin asioihin?
- **(Jos aika riittää): TEHTÄVÄ: Minkä kirjeitä tähän ylös jatkuvia kuukausi- ja vuositasolla. Voisitko muodostavat? (post-it, A3)**
 - o Millaisiin asioihin arjen kulut vaikuttavat?
 - o Vaihtelee kulut kuukausittain?
 - o Miten pysyt kuluista ajan tasalla?
 - o Kuka teillä päättää arjen kuluista?
 - o Kuka niihin vaikuttaa?
 - o Pyritkö säästämään tai lisäämään?

3. Energia ja sähkön merkitys

- **Energia ja sähkö diskurssina**
 - o Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen?
 - o Entä "energia"?
 - o Millaisissa tilanteissa sähkö on tärkeitä?
 - o Minkälaisia keskusteluita on ollut?
 - o Kuka niissä on ollut mukana?
 - o Entä energiasta?
 - o Miten ystäväsi ja perheenjäsenesi käyttävät sen tilmoilta?
 - o Minkälaiset asiat sinua kiinnostavat?

- o Miten hallinnon kuluja? Voisitko säästää?
- o Mitkä ovat sinulle tärkeimpiä?
- o Mitkä ovat turhauttavia? Miksi?
- o Mitä ilman arkesi ei sujuisi?
- o Miten olet päätenyt näihin palveluihin?
- o Miten usein käytät näitä palveluita?
- o Millaisissa tilanteissa käytät niitä?
- o Entä mihin tarkoitukseen näitä?
- o Kuka teillä näitä käyttää?
- o Mitä saat palveluilta?
- o Mitkä näistä palveluista herättävät mielenkiintoa?
- o Mitkä negatiivisia?
- o Oletko oppinut siihen liittyy?
- o Liittyykö asiantuntijuus näihin palveluihin?
- o Koetko voitavasi saada asiantuntijaa?
- **Probe - huom. voidaan kysyä vastaajalta**
 - o Mikä teleoperaattori sinulla on?
 - o Millä tavalla sinusta tuli tämän teleoperaattorin asiakas?
 - o Mitä palveluita sinulla on teleoperaattorilta?
 - o Oletko ollut tyytyväinen teleoperaattorin palveluihin?
 - o Onko sinulla vakuutusia? Millaisia?

- **Energian rooli:**
 - o Onko energialla tässä roolia?
 - o Miten hallitset energian liittämistä?
 - o Eroako energiaan liittyvät kysymykset?
- **Palvelut tulevaisuudessa**
 - o Millaisia palveluita sinulla on tulevaisuudessa?
 - o Liittyykö näihin joihinkin palveluihin?

A. Mitä sähkö sinulle tarkoittaa?

- o Mihin asioihin se liittyy?
- o Herättääkö se joihinkin kysymyksiä?
- o Entä millaisiin taveroihin liittyy?
- o Mihin kodin paikkoihin se liittyy?
- o Millaisia tunteita sinulla se herättää?
- o Entä muistoja?
- o Onko suhtautumisesi siihen muuttunut?
- o Oletko oppinut siihen liittyy?
- o Entä miten haluat opettaa?
- o Miten parisuhde on vaikuttanut?
- o Liittyykö siihen joihinkin arvoihin?
- o Entä uhkia tai riskejä?
- o Kenen kanssa keskusteleminen on tärkeitä?
- o Millaisissa tilanteissa sillä on merkitys?
- o Mitä tapahtuisi, jos sähkö ei olisi?

B. Mitä energia sinulle tarkoittaa?

- o Mihin asioihin se liittyy?
- o Herättääkö se joihinkin kysymyksiä?
- o Entä millaisiin taveroihin liittyy?
- o Mihin kodin paikkoihin se liittyy?
- o Millaisia tunteita sinulla se herättää?
- o Entä muistoja?
- o Onko suhtautumisesi siihen muuttunut?
- o Oletko oppinut siihen liittyy?
- o Entä miten haluat opettaa?
- o Miten parisuhde on vaikuttanut?
- o Liittyykö siihen joihinkin arvoihin?
- o Entä uhkia tai riskejä?
- o Kenen kanssa keskusteleminen on tärkeitä?
- o Millaisissa tilanteissa sillä on merkitys?
- o Mitä tapahtuisi, jos energia ei olisi?
- o Eroako sähkö ja energia?

Arvoperusteiset sähkö- ja energiankäytön kysymykset

- o Mitä mielestäsi on paikallisuutta?
- o Millainen on paikallinen sähkö?
- o Mitä mielestäsi on ympäristöystävällistä?
- o Mitä mielestäsi on ympäristöystävällistä?
- o Entä uudistuvat energiamuodot?

4. Energiankulutus

TEHTÄVÄ: Voisitko piirtää teille kuukauden energiakulutuksen?

- o Miten suhtaudut energiakulutukseen?
- o Mihin kulutat sähköä?
- o Eroako sähkönkulutuksen ja lämmityksen välillä?
- o Seuraatko kulutusta mielenkiinnolla?
- o Miten pysyt kulutuksen hallinnassa?
- o Säätäletkö omaa kulutustasi?
- o Millaisissa asioissa säästät?
- o Missä taas et säästäisi?
- o Keskusteletteko energiakulutuksesta?
- o Liittyykö kulutukseen arvoja?
- o Entä mitä ajatuksia "vihreä" kulutus herättää?
- o Entä sähköntuotusta?

Energiateknologia

- o Onko teillä aurinkopaneeli?
- o Oletko koskaan harkinnut aurinkopaneeliä?
- o Millaisissa tilanteissa se on tärkeitä?
- o Mitä kaikkea aurinkopaneeli tarkoittaa?
- o Hankkineille: kerro prosessi.
- o Miten valitsit niiden tarjotut?
- o Minkälaisia haasteita niillä on?
- o Mitä tekisit nyt toisin?
- o Miten näet niiden tulevaisuudessa?

Lämmitys

- o Mikä lämmitysmuoto on tärkeitä?
- o Miten se on valittu? Puhumme siitä.
- o Onko siihen liittynyt joihinkin kysymyksiä?
- o Minkälaisia kysymyksiä on ollut?
- o Miten näet lämmityksen tulevaisuudessa?

Miten liikut?

- o Minkälaiset asiat vaikuttavat?
- o Oletko miettinyt sähköliikettä?
- o Jos on jompikumpi: mikä?

- o Mitä mieltä olet siihen liittävistä energiasta? Entä sen kulutuksesta?
- o Vaikuttiko se päätöksiksi sähköyhtiötä tai -sopimusta valittaessa?
- o Miten näet sähköautojen tai -pyörien tulevaisuuden?

HAVAINNOINTI: Voisitko näyttää minulle esineitä tai paikkoja, jotka liittyvät siihen, mistä olemme keskustelleet.

- **Mikä on sähkö tai energiyhtiösi?**
 - o Miksi tämä?
 - o Oletko ollut kauan heidän asiakkaansa?
 - o Mitä sähköyhtiöistä on aiemmin ollut? Miksi näitä?
 - o Kuka tai ketkä teillä päättää sähköyhtiön?
 - o Minkälainen sähköopimus sinulla on? Miksi valitsit sellaisen?
 - o Miten sähköopimus hoidettiin muutossa?
 - o Oletko kilpailuttanut sopimusta? Kertoisitko siitä lisää.
 - o Minkä sopimusten välillä punnitsit? Miten päädyit nykyiseen sopimukseesi?
 - o Vaikuttaako siihen jotkut sinusta riippumattomat asiat?
 - o Katsotko sähköön liittyviä tarjouksia?
 - o Tiedätkö, miten sähköä on tuotettu? Miksi/miksi ei?
 - o Onko sinulle väliä sillä, miten sähköä tuotetaan?
 - o Millaisia sähköyhtiöt mielestäsi ovat? Miksi tällaisia?
 - o Jos sähköyhtiö olisi ihminen, millainen ihminen se olisi?
 - o Oletko ollut yhteydessä sähköyhtiösi kanssa?
 - o Entä ovatko he olleet yhteydessä sinuun?
 - o Millaisia tilanteita nämä ovat olleet?
 - o Miten sähköyhtiösi näkyy arjessasi?
 - o Haluaisitko sen olevan enemmän ihmistä? Millä tavoin?
 - o Liittyykö asiantuntijuus mielestäsi energiyhtiösi? Miksi/miksi ei?
- **Oliko sähköyhtiöllä mitään roolia muutossasi? Millainen?**
 - o Mikä on sinusta tärkeintä energiyhtiöissä? Miksi juuri tämä?
 - o Onko sinulla ollut haasteita energiyhtiöiden kanssa? Millaisia?
 - o Puhumme aiemmin paikallisuudesta. Vaikuttaako se tässä? Miksi/miksi ei?
 - o Puhumme aiemmin ekologisuudesta. Vaikuttaako se tässä? Miksi/miksi ei?
 - o Mikä sinusta on tärkeintä sähkö- tai energiyhtiöissä?

Sähkönsiirto

- o Mitä sähkönsiirto sinulle tarkoittaa?
- o Millaisia tunteita se sinussa herättää?

TEHTÄVÄ: Yhdistele nämä palvelut näihin toimijoihin niin, mikä tuntuu ominaliselta; mikä palveluntarjoaja voisi tarjota mitään? (Kortit)

- o Kerro ryhmityksestä. Miksi lajittelit ne näin?
- o Mitä ajatuksia nämä ryhmät herättävät?
- o Sopiisiko tämä palvelu tai brändi sinulle? Miksi/miksi ei?

Prof. Steve Barnett

CULTURAL CONSULTANT: Steve Barnett

Casting an Anthropological Eye on American Consumers

By TOMAS LEVIN

STEVE BARNETT, a cultural anthropologist, recently found an interesting way to get his research on American consumers. He has been watching people wash their dishes.

At the University of Illinois, Barnett studies the relationship between the physical and psychological aspects of the consumer's behavior. He has written a book, "The Cultural Anthropology of Consumer Behavior," which is published by the University of Illinois Press.

Steve Barnett is often "in and out" of his office, he says. He is often in his office, he says. He is often in his office, he says.

He is often in his office, he says. He is often in his office, he says. He is often in his office, he says.

He is often in his office, he says. He is often in his office, he says. He is often in his office, he says.



With some of his research a tape showing dish-washing rituals.

Mr. Barnett prefers to get his information through observation.

New York-based has conducted a study to see how people wash their dishes. He has been watching people wash their dishes.

He is often in his office, he says. He is often in his office, he says. He is often in his office, he says.

According to Mr. Barnett, "one of the most interesting aspects of the dish-washing ritual is the way in which the consumer's behavior is influenced by the physical and psychological aspects of the consumer's behavior."

Other researchers, he says, have often used questionnaires to get their information. But Barnett says that observation is a more accurate way to get the information.

He is often in his office, he says. He is often in his office, he says. He is often in his office, he says.

America's investors think it's time for a change.

Asking people questions, he says, is the second way.

CULTURAL CONSULTANT: Steve Barnett

Casting an Anthropological Eye on American Consumers

By TOMAS LEVIN

STEVE BARNETT, a cultural anthropologist, recently found an interesting way to get his research on American consumers. He has been watching people wash their dishes.

At the University of Illinois, Barnett studies the relationship between the physical and psychological aspects of the consumer's behavior.

He is often in his office, he says. He is often in his office, he says. He is often in his office, he says.

Mr. Barnett prefers to get his information through observation.



With some of his research a tape showing dish-washing rituals.

New York-based has conducted a study to see how people wash their dishes. He has been watching people wash their dishes.

According to Mr. Barnett, "one of the most interesting aspects of the dish-washing ritual is the way in which the consumer's behavior is influenced by the physical and psychological aspects of the consumer's behavior."

Other researchers, he says, have often used questionnaires to get their information. But Barnett says that observation is a more accurate way to get the information.

America's investors think it's time for a change.



Asking people questions, he says, is the second way. The advertisement features several testimonials from investors who praise Fidelity Brokerage for its execution speed, accuracy, and cost-effectiveness. One investor mentions that Fidelity has helped them reach their investment goals, while another notes the firm's commitment to providing personalized service.

FIDELITY BROKERAGE
Changing the way America invests

Call Today 24 Hours
1-800-544-6666
In Mass. call collect 1-617-552-6500

For more information regarding your account, please call:

Equity Brokerage Services, Inc.
100 Lincoln Street, 10th Floor, Boston, MA 02111
Equity Brokerage Corporation, 1000 Avenue of the Americas, New York, NY 10020
Equity Brokerage Corporation, 1000 Avenue of the Americas, New York, NY 10020
Equity Brokerage Corporation, 1000 Avenue of the Americas, New York, NY 10020

FIDELITY INVESTMENTS

LVM:n konsernistrategia – ryhmätyöharjoituksen ohjeet

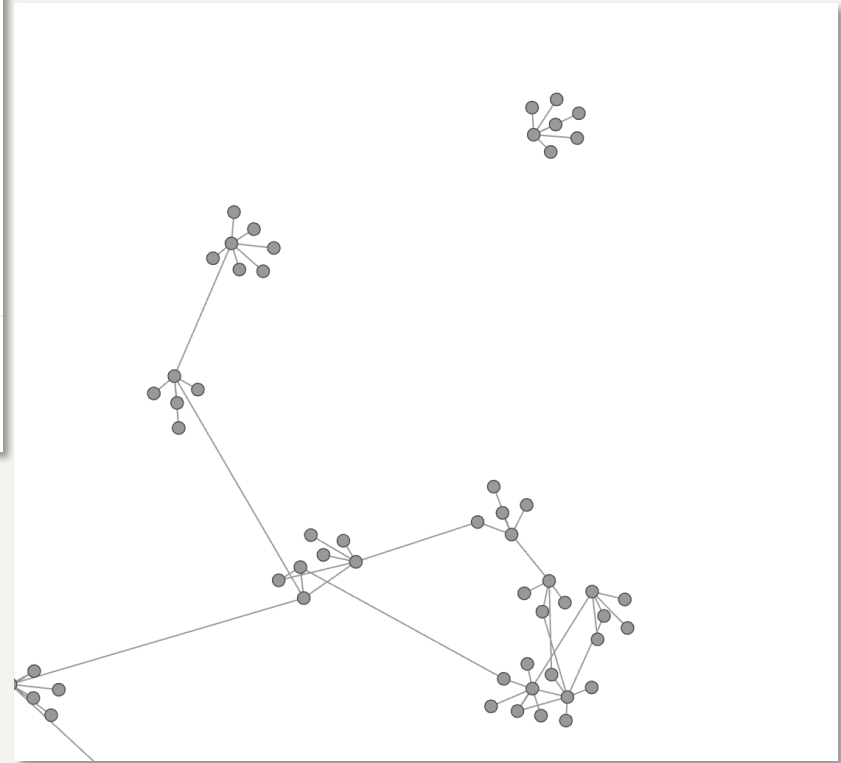
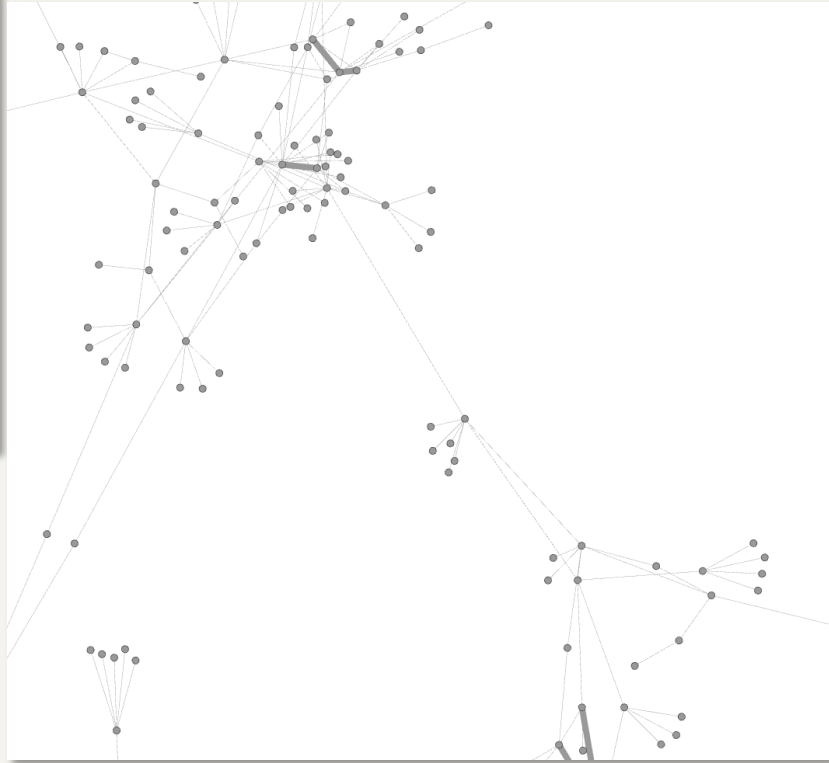
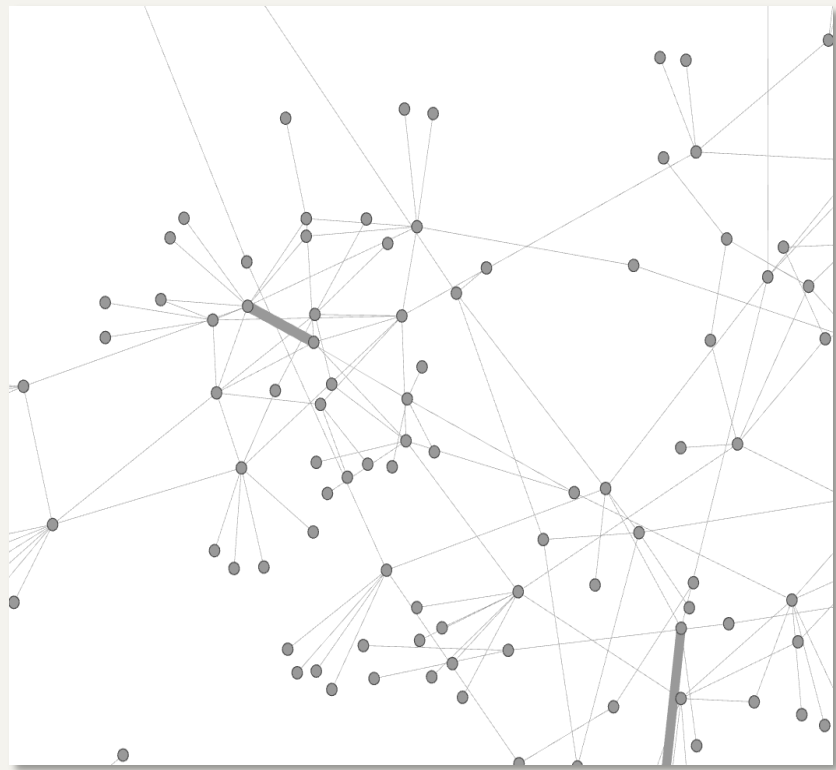
- Ryhmän tehtävänä on suunnitella lukion yhteiskuntaopin oppikirjan aukeama aiheesta: **Miten LVM:n hallinnonala toimii ja vaikuttaa toimintaympäristössään**
- Suunnitelkaa aukeaman keskeinen sisältö:
 - 1) Pääotsikko ja ingressi
 - 2) Kolme asiakappaletta otsikoineen
 - 3) Case-kuvaus, joka tarjoaa 'oikean maailman' esimerkin hallinnonalan toiminnasta
- Kirjoittakaa otsikot ja sisältökappaleet niille varatuille värillisille lapuille tussilla. **Asiakappaleet kirjoitetaan bulleteina:** mikä olisi tämän kappaleen keskeisin sisältö. Aihetta on mahdollista ilmentää myös kuvalla.
- **Keskustelkaa valintanne läpi:** miksi tällainen kappale, miksi tällainen tekstisisältö.
- Lopputuloksen estetiikalla ei ole väliä niin kauan kuin pääsisältö on jotenkin luettavissa. Jos jonkin sisällön koetaan epäonnistuneen, ottakaa kasasta uusi lappu.
- **Lopputulos on hyvä silloin, kun ryhmällä on yhteisymmärrys, mitkä ovat tärkeimpiä asioita esittää** tällaisessa kirjan kappaleessa.

RYHMÄ #1



RYHMÄ #2





Visio =

Kyky nähdä tutussa jotain, mitä muut eivät vielä näe

Strategiatyö on jonkin uuden yhdessä ajattelemista.
Osallistaminen on tämän ajattelun mahdollistamista.

Jonkun **täytyy** johtaa prosessia

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on luoda tiloja, joissa voidaan sietää sitä, ettei tiedetä

Mikä sitä voisi tässä ajassa uhata?



How AI is transforming strategy development

February 5, 2025 | Article

Mitä on tietää?

PUHEENVUORO



Infra-alan merkitys Suomen menestyksessä

Sauli Hievanen,
Johtava neuvonantaja, Miltton

miltton →

Infra-alan merkitys Suomen menestyksessä

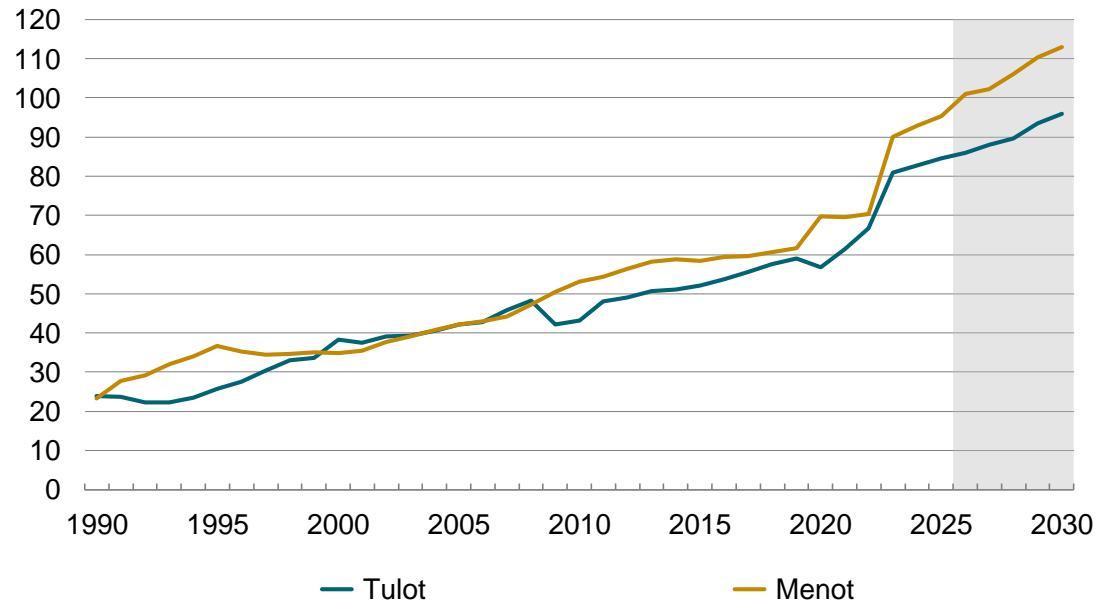
Muutoksen visio, Infra Summit 26.5.

Suomen kohtalon ratkaisee tuottavuus

- Talouskasvu = A) työn teon teon määrä B) tuottavuus

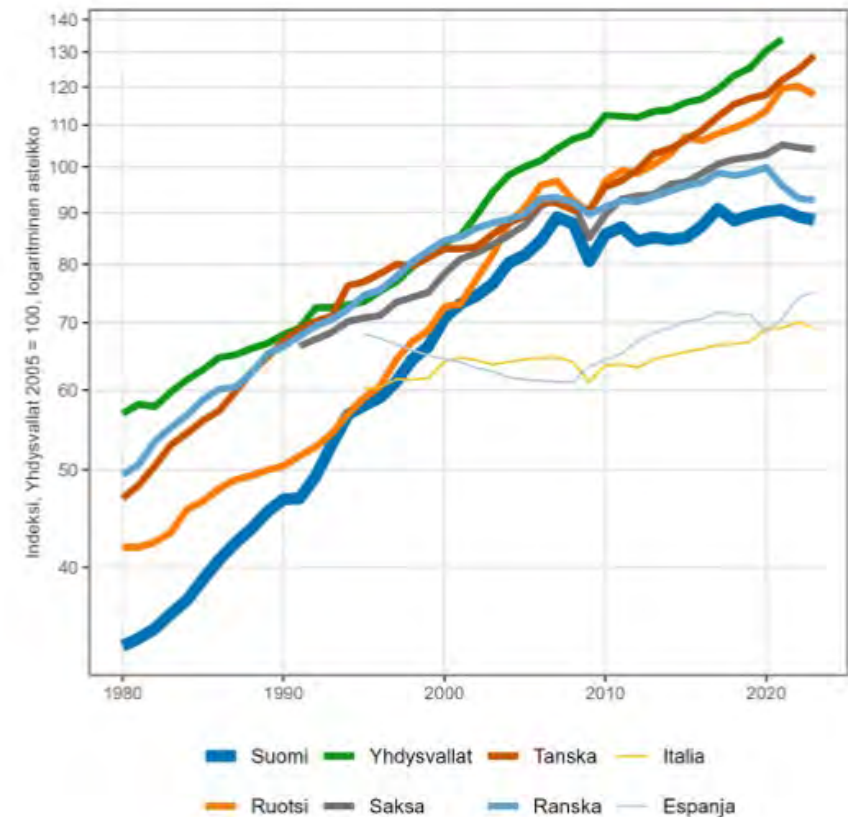
Valtionhallinnon tulot ja menot

mrd. euroa



Lähde: Tilastokeskus, VM

Yrityssektorin tuottavuus





**Suomi on globaalien kriisien myötä
kauempana maailmasta ja
markkinoista**

Rautatie Venäjä kautta Aasiaan



Lyhyin lentoreitti Aasiaan

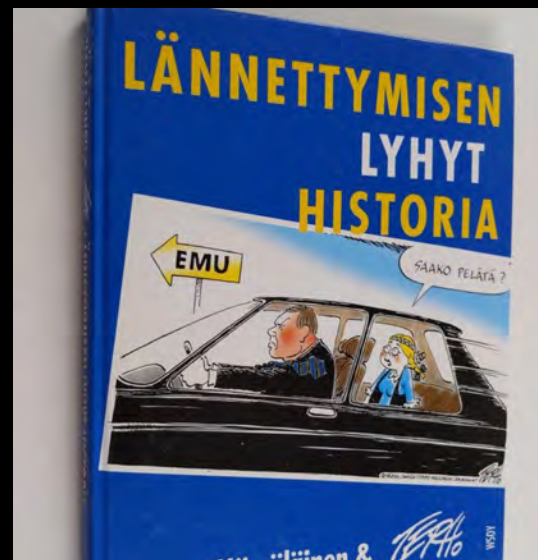
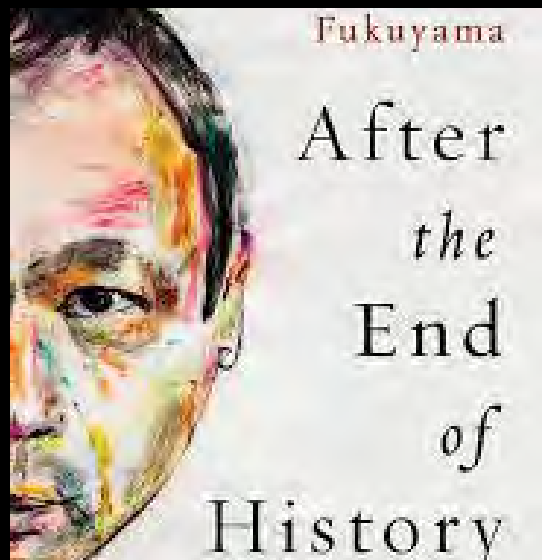


Konttiliikenne Aasiasta Pietariin



Suomen läntisetkin yhteydet olivat riippuvaisia Venäjästä

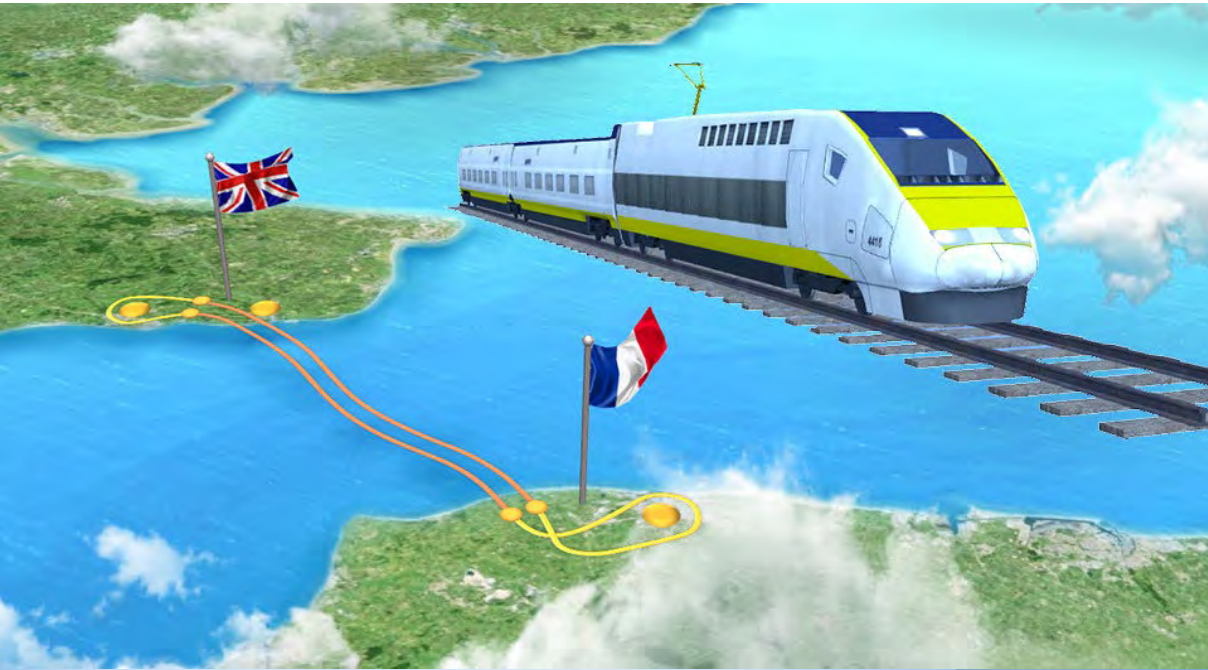
- Suomi oli Euroopan ja Aasian virtojen solmupiste



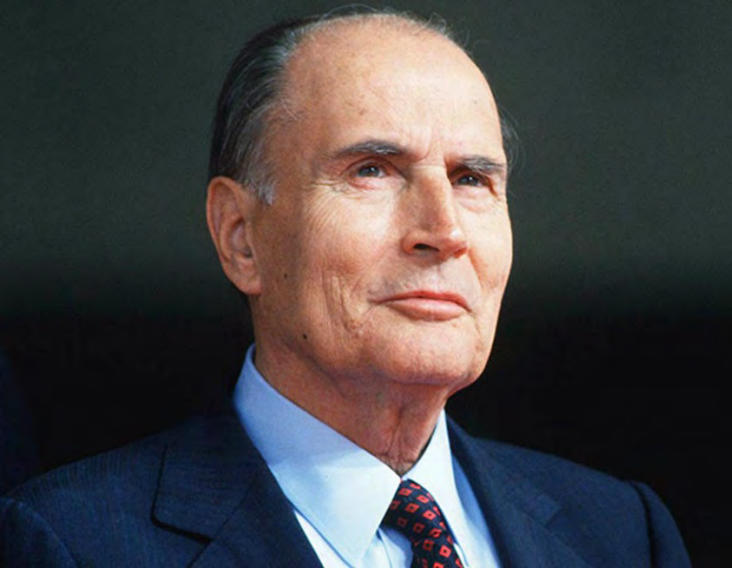
NATO
+
OTAN

Euroopassa toteutettu kansoja yhdistäviä infraunelmia

miltton



Missiona Euroopan integraatio, kansojen yhtenäisyys



"Tämä on enemmän kuin tekninen saavutus – se on symboli siitä, mihin Eurooppa kykenee yhdessä."

François Mitterrand

"Kukaan ei voinut epäillä, etteikö jonkinlaista yhteyttä lopulta rakennettaisi; kysymys oli menetelmästä, ei periaatteesta."

Margaret Thatcher



"Eristäytymisestä ei ole koskaan seurannut mitään hyvää. Silta viestii yhteenkuuluvuudesta. Silta on itseriittoisuuden, eristäytymisen, nationalismin ja sulkeutuneisuuden vastakohta."

Poul Nyrup Rasmussen



Suomella ainutlaatuinen poliittinen momentum

Mikä toisi suurimmat eurooppalaiset hyödyt?

miltton



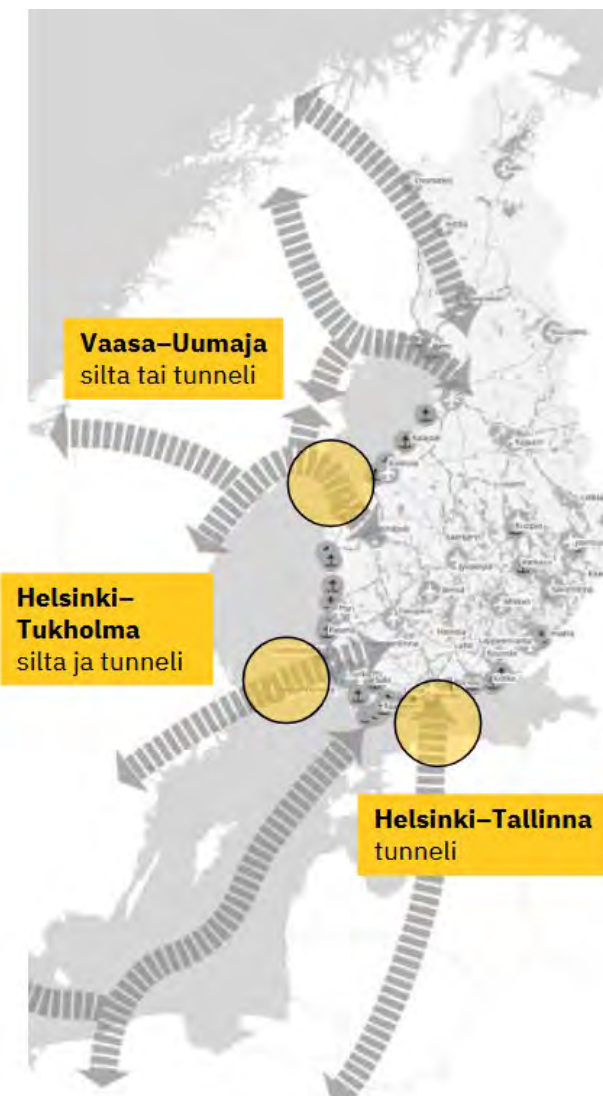
EU kannattaa Helsinki-Tukholma-välin megahankkeen selvittämistä – ”En voi olla eri mieltä”

Liikenne | EK:n julkaisema raportti ehdotti kolmea Itämeren kautta kulkevaa silta-tunnelivaihtoehtoa. EU:n liikennepolitiikasta vastaava varapääjohtaja pitää hankkeiden selvittämistä tervetulleena.



Merenkurkun silta Ruotsiin kytkisi Suomen länteen

JULKAISTU 17.04.2024 | 07:00 → PÄIVITETTY 17.04.2024 | 10:20



Kuva Destia

Viestit Euroopalle ja Suomelle

- Euroopassa on toteutettu suuria infraanelmia – intergraatio ja kansojen yhdistäminen eteenvievinä voimina
- Suuret rajat ylittävät infrahankkeet ovat toteutuneet 30-50 vuoden jälkeen ensimmäisestä haaveiluista
- Suurten ratahankkeiden hyödyt kumuloituvat tästä ikuisuuteen – mittasuhte kustannuksiin
- Onko Tallinnan tunneli tai Pohjois-Euroopan pääkaupungit yhdistävä Helsinki-Tukholma-Oslo rautatie seuraava eurooppalainen infraanelma?
- Käynnistetävä EU:n ja Pohjois-Euroopan maiden hallitusten yhteisselvitys: mikä suursaavutettavuushanke toisi suurimmat eurooppalaiset hyödyt?
- Vuosisadan poliittinen momentum ei kestä loputtomiin.

***Geopolitiikan suurissa muutoksissa
on aina tehty jotain suurta***

→ **Kiitos!**

Sauli Hievanen

Johtava neuvonantaja, osakas

+358 400 164004

sauli.hievanen@miltton.fi

KOMMENTTIPUHEENVUORO



Paavo Syrjö,
INFRA Ry

Muutoksen mestaruusmatka

Muutoksen visio

Kommenttipuheenvuoro infra-alalta
Paavo Syrjö, 26.5.2026

Onko muutos Suomessa ja infra- alalla ylipäänsä mahdollinen?









STONE
POWER

STONE
POWER

Scorpion

STONE
POWER

Scorpion

ELECTRIC

STONE
POWER

Muutoksen mestaruusmatka - Suomen infraunelma

- Miksi muutos tarvitaan?
 - Kasvaa vai näivettyä?
 - Toivoa vai toimia?
- Kuka muutosta tarvitsee?
 - Palveluntarjoajat / (vienti)teollisuus / EU ja NATO / veronmaksajat
- Mikä on esteenä muutokselle?
 - Onko meillä infra-alalla liikaa vallitsevia totuuksia, joita ei uskalleta rävistellä?

Mitä muutos edellyttää?



Lähde: HS, Kamala luonto 14.8.2025



TEHTÄVÄ 1

KESKUSTELUA YHDESSÄ JA RYHMISSÄ - Yhteiskunnallinen missio

Kirjatkaa tehtävä 1
paperille

- *Mitä yhteiskunnallista tarvetta infra-ala palvelee? Ketä varten olemme?*
- *Pitääkö infra-alalla olla muuta missiota kuin sääntelyn noudattaminen, toimeksiantojen täyttäminen ja kannattava liiketoiminta?*
- *Millainen vastuu infra-alalla on Suomen taloudesta, ihmisten hyvinvoinnista tai ilmastonmuutoksesta?*
- *Millainen infra-alan yhteiskunnallinen missio tarvitaan tulevaisuuden Suomelle?*

MENTI:

Mistä infra-ala uskaltaa unelmoida?

Mitä seuraavista
suursaavutettavuushankkeista
lähtisit edistämään?

Mene [menti.com](https://www.menti.com),
lisää koodi **6527 6877**
tai nappaa oheinen QR-koodi.



LOUNASTAUKO

Palataan klo 12.45.

Tutustu hankkeiden
tutkimuksiin täällä:



Prodigial-
hankkeen
tutkimusjulkaisut



INTO-hankkeen
tutkimusjulkaisut

PANEELIKESKUSTELU: Mistä infra-ala uskaltaa unelmoida?

Keskustelijoina:



Päivi Wood,
Yhteiskuntasuhde-
päällikkö
SOK



Pekka Petäjäniemi
Hankintajohtaja
Väylävirasto



Tero Anttila
Apulaiskaupungin-
johtaja
Vantaan kaupunki



Timo Kohtamäki
Hankejohtaja (INTO)
Tampereen yliopisto



Sauli Hievanen
Johtava neuvonantaja
Miltton

Puheenjohtajana:

KAHVITAUKO

Palataan klo 14.30.

Tutustu hankkeiden
tutkimuksiin täällä:



Prodigial-
hankkeen
tutkimusjulkaisut



INTO-hankkeen
tutkimusjulkaisut

TYÖPAJA

**Kohti uutta toimintatapaa:
Muutoksen menestystekijät**

Infra-alan toimintaympäristö nyt

Rakenteet ja kulttuuri

Normit, mitoitus ja lainsäädäntö ohjaavat tuttuun, hidastavat kokeiluja ja uusien materiaalien sekä luontopohjaisten ratkaisujen käyttöönottoa (hitaat hyväksynät).

Hankintojen kustannusoptimointi syrjäyttää vaikuttavuus- ja elinkaariajattelun → korjausvelka kasvaa.

Siiloutuminen (tilaaja–suunnittelu–rakentaminen–kunnossapito), heikko tiedonvirta ja pirstaloitunut data.

Kulttuurin hitaus ja muutosvastarinta: *“näin on aina tehty”* – ihminen on samalla suurin este ja tärkein mahdollistaja.

Keskeiset pullonkaulat

Regulaation jäykkyys & hitaat hyväksynät (normit, mitoitus, lupaprosessit).

Hankintalogiikka (hinta > vaikuttavuus, vähäinen tila kokeiluille).

Päätöksenteon lyhytjänteisyys (budjettisyklit, investointien ketteryys, korjausvelka).

Siiloutuminen & datan yhteentoimimattomuus (standardien puute, elinkaaren läpi kulkevan tiedon heikkous).

Osaajapula & muutoskyvykkyys (kulttuurin uudistuminen, uuden osaamisen tarve).

Infra-alan tarvittava muutoksen suunta

	NYKYINEN TOIMINTATAPA	UUSI TOIMINTATAPA
Missio	Infra ajatellaan mahdollistajana. Reagoidaan kriiseihin, budjettisyklit ohjaavat; korjausvelka kasvaa	Infra on strateginen yhteiskuntakyvykkyys, joka tuottaa resilienssiä & hyvää arkea
Ajattelumalli	Teknis-rationaalinen optimointi	Systeeminen, dataohjattu, monihyötyä hakeva
Asenne	Varovainen, normien ohjaama, kokeilut vaikeita	Mahdollistava, kokeileva, vaikuttavuusperusteinen
Aikajänne	1–2 vuoden budjettisyklit; lyhytjänteinen päätöksenteko	Pitkä elinkaari, 30–100 vuoden resilienssi & vaikuttavuus
Toimijat (päärooli)	Siilot, pirstaleinen omistajuus	Yhteinen omistajuus: julkinen–yksityinen–tutkimus
Toimijat (yhteistyö)	Vastakkainasettelua, datan jakaminen vähäistä	Avoin, integroiva, jaettu tilannekuva
Prosessi	Todellisuudessa sirpaloitunut & katkoksellinen elinkaari	Iteratiivinen ja elinkaaripohjainen, data ohjaa
Näkökulmat	Hinta, tekniset vaatimukset	Vaikuttavuus, resilienssi, kestävyys, monihyöty, perustarpeiden turvaaminen
Digitalisaatio	Data pirstaleista, standardit puuttuvat	Yhteentoimiva data + Digital twin ohjaa kaikkea
Kyvykkyudet	Osaajapula, muutosvastarinta	Ihminen mahdollistajana, kulttuurin muutos
Hankinta	Hankinta on “teknisesti neutraalia”, hinta dominoi → innovaatioita ei synny	Vaikuttavuus-, elinkaari- ja monihyötyhankinta
Kestävyys	Kestävyys nähdään teknisinä ratkaisuinä ja yksittäisinä päästötoiminä.	Kestävyys on koko järjestelmän ohjausperiaate, joka yhdistää päästöt, materiaali kierron, luonnon, resilienssin ja vaikutusketjut yhdeksi arvontuotoksi.

Missio

tarkoittaa perustehtävää,
olemassaolon syytä ja toiminta-ajatusta.

Se vastaa kysymyksiin:
miksi olemme olemassa,
ketä varten ja
millaisia arvoja edustamme.

Missio ohjaa päätöksentekoa ja
keskittymistä olennaiseen.
Se eroaa visiosta (tulevaisuuskuva)
keskittymällä nykytilaan.

Visio

on tulevaisuuskuva:
näkemys tavoiteltavasta tulevaisuudesta.

Se kuvaa yhteisen, innostavan tahtotilan:
mitä haluamme saavuttaa, mihin mennessä,
millaista arvoa luomme ja
miksi muutosta pitää tehdä.

Ulkoisen vision lisäksi on tärkeää tunnistaa
myös sisäinen visio eli miten meidän tulee
kehittyä, jotta voimme saavuttaa ulkoisen
visiomme.

Visio 1: ”Yhteiskunnan selkäranka”

Tulevaisuuden infra on elävä ja älykäs selkäranka, joka mahdollistaa hyvän elämän, turvaa yhteiskunnan toimintakyvyn ja kantaa meitä kriisien läpi.

Se sopeutuu, oppii ja kestää, koska se nojaa avoimeen yhteistyöhön, yhteiseen tilannekuvaan ja tinkimättömään huolenpitoon koko elinkaarensa ajan.

Visio 2: ”Infra palveluna”

Tulevaisuuden infra ei ole valmis rakenne, vaan jatkuvasti ohjautuva palvelu. Se rakentuu asiakkaiden todellisista tarpeista ja ohjaa koko arvoketjua – suunnittelusta käyttöön ja uudistumiseen. Elinkaariajattelu, jatkuva tiedonvaihto ja yhteisvaikuttava organisointi tekevät infrasta notkean, kestävän ja kykenevän vastaamaan sekä arjen odotuksiin että yllättäviin kriiseihin.

Äänestys

Äänestetään Mentissä.
Kumpi visioluonnos resonoi
paremmin?

Mene [menti.com](https://www.menti.com),
lisää koodi **6731 8001**
tai nappaa oheinen QR-koodi.

Visio 1: ”Yhteiskunnan selkäranka”

Tulevaisuuden infra on älykäs, muutoskyvykäs ja elinkaarikestävä järjestelmä, joka tuottaa hyvää elämää ja vahvistaa yhteiskunnan toimintakykyä. Se kykenee vastaamaan samanaikaisiin kriiseihin ja muuttuviin tarpeisiin, koska se rakentuu avoimeen yhteistyöhön, jaettuun tilannekuvaan ja pitkäjänteiseen huolenpitoon koko elinkaarensa ajan.

Visio 2: ”Infra palveluna”

Tulevaisuuden infra ei ole valmis rakenne, vaan jatkuvasti ohjautuva palvelu. Se rakentuu asiakkaiden todellisista tarpeista ja ohjaa koko arvoketjua – suunnittelusta käyttöön ja uudistumiseen. Elinkaariajattelu, jatkuva tiedonvaihto ja yhteisvaikuttava organisointi tekevät infraa notkean, kestäväen ja kykenevän vastaamaan sekä arjen odotuksiin että yllättäviin kriiseihin.



TEHTÄVÄ:

Muutoksen menestystekijät




Pohtikaa ryhmässä, missä meidän pitää onnistua, jotta tuottavuus saadaan kasvuun (ns. ”*must-win-battles*”). Inspiraationa voi käyttää tämän päivän puheenvuoroja ja keskusteluja sekä aiemman tilaisuuden aineistoa.

Kirjatkaa julisteeseen **konkreettisia menestystekijöitä**, niiden **mahdollisia esteitä** (ja miten niistä päästään yli) sekä **vastuutahoja**.

Voitte hyödyntää apukysymyksiä:

- *Miten infra-alan tulee erityisesti uudistua?*
- *Mitä pystymme tekemään itse?*
- *Mihin tarvitsemme tukea?*

JULISTE 2
Muutoksen menestystekijät

Muutokseen tarvittavia elementtejä	 Miten luotettavasti onnistutaan ensi tässä? Mitä on odotettavissa epäonnistumisesta?	 Mitä onnistutaan ensi kerralla? Miten se voi yllätyttää?	 Kuka on vastuussa ja esitettävissä?
Toivotut muutokset yhteiskunnassa <small>Käsitteellisesti: Yhteiskunnassa ja sen osissa on muutoksia, jotka ovat välttämättömyksiä.</small>			
Toivotut muutokset infra-alalla <small>Käsitteellisesti: Infra-alalla on muutoksia, jotka ovat välttämättömyksiä. Niitä ja niiden toteutumista on seurattava, ja niiden toteutumista on seurattava.</small>			

1 NOSTO

Minkä erityisen
menestystekijän
nostaisitte esille?

(voi myös olla joku inspiroiva huomio päivän annista)



SUMMIT-SARJA:

Muutoksen mestaruusmatka

Muutamme opin toiminnaksi ja toiminnan uudistuneeksi kulttuuriksi. Infra-alan murros on jo täällä!

Osa 1:

Muutoksen horisontit

4.2.2026

Osa 2:

Muutoksen visio

26.5.2026 Helsingissä

Osa 3:

Muutoksen pelistrategia

Ti 10.11.2026
Tampere-talolla

Osa 4:

Muutoksen murroskohta

Helmi-maaliskuussa 2027
ennen eduskuntavaaleja
infra-alan huippukokous

Tavoitekysymys: Minkä pitää muuttua ja miksi (muutostarpeet)?

Tavoitekysymys: Millaista tulevaisuuskuva (visio) tavoittelemme ja mikä on toiminta-ajatuksemme (missio)?

Tavoitekysymys: Miten visio saavutetaan ja miten muutosta johdetaan (strategia)?

Tavoitekysymys: Miten muutos toteutetaan? (konkretia)

Kiitos osallistumisestasi!