

Piloteista pysyviksi toiminta- malleiksi

PILOTTIKOKEILUT 2006-2009 SELVITYSTYÖ | KEVÄT 2010

1. Johdanto

Innovaatio ja osaaminen -verkosto on toiminut vuodesta 2005 yhdistäen eri alueita innovaatioympäristöjen kehittämisessä. Verkoston tavoitteena on rakentaa systemaattisesti hyvän innovaatioympäristön mallia mukana olevilla alueilla tarjoamalla tukea vertaiskehittämiseen ja kokemusten vaihtoon. Verkosto organisoii vuosittain muutamia alueiden välisiä tapaamisia, toteuttaa Innoventurer-valmennusohjelmaa ja järjestää kansallisen innovaatiofoorumin. Eri-laiset selvitykset, julkaisut ja kehittämistyöpajat ovat verkoston tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Lisäksi hyvien käytäntöjen levittäminen alueilta toisille eli nk. pilottitoiminta on ollut verkoston keskeinen toimintamalli jo useiden vuosien ajan.

Verkostossa toteutettiin vuonna 2005 selvitysprosessi, jonka tuloksena verkostoalueilta tunnistettiin joukko hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja innovaatioympäristön ja -toiminnan kehittämisessä. Selvityksen pohjalta käynnistettiin pilottitoiminta, jossa verkoston koordinaattorin tehtävänä on tunnistaa hyvät käytännöt yhdessä alueiden kanssa, konseptoida käytäntö levitettäväksi alueilta toiselle ja organisoida käytännön prosessi kehittämistoimenpiteeksi. Ensimmäiset pilotit toteutettiin vuonna 2006 ja vuoden 2009 lopussa yhteensä 12 pilottiprosessia oli saatettu päätökseen.

Tämän selvitystyön tehtävänä on analysoida, miten pilottikokeiluissa levitetyt hyvät käytännöt on otettu käyttöön mukana olleilla alueilla. Selvityksen kohteena on 129 erillistä pilottitoteutusta 31 eri verkostoalueella. Selvitystyössä ei ole arvioitu yksittäisten toteutusten onnistumista, vaan työssä on pyritty jäljittämään, mitä alueilla on tapahtunut pilottikokeilun jälkeen ko. teeman tai palvelun kehittämisessä. Selvityksen tuloksena on pyritty rakentamaan kokonaisvaltainen kuva pilottikokeiluiden vaikutuksista verkostoalueilla. Selvitys on toteutettu perehtymällä verkostossa tuotettuun materiaaliin ja aikaisempiin pilottiselvityksiin sekä haastattelemalla puhelimitse 76 pilotteihin osallistunutta yhteyshenkilöä verkostoalueilta.

Tähän raporttiin on koottu selvityksen tuloksena tyypittely pilottikokeiluista, analyysi pilottien käyttöönotosta, pilottikohtaiset analyysit, kehitysehdotuksia pilottitoimintaan ja toimenpidesuosituksia pilottitoiminnan kehittämiseksi tuleville vuosille. Selvityksen toivotaan toimivan yhteenvetona aikaisemmista pilottikokeiluista ja tarjoavan virikkeitä pilottitoiminnan kehittämiseen Innovaatio ja osaaminen -verkostossa.

Selvitystyön toteutuksesta vastasi MDI.

2. Pilottityypit

Vuosien 2006-2009 aikana on toteutettu yhteensä 12 erilaista pilottia. Lisäksi osana pilotti-toimintaa järjestettiin vuonna 2008 erillinen koulutusyhteistyön ja ennakkoinnin pilottipäivä, jossa esiteltiin useampia teemaan liittyviä toimintamalleja. Pilotit pitävät sisällään yhteensä 129 erillistä pilottitoteutusta. Seuraavaan taulukkoon on koottu vuosien 2006-2009 aikana toteutetut pilotit:

Taulukko 1. Vuosien 2006-2009 aikana toteutetut pilotit:

Vuosi	Toimintamalli	Teema	Alueet
2009	YES-keskus	Yrittäjyyskasvatus	5
	Salon seudun ennakointimalli	Ennakointi	11
	Living Lab	Living Lab, käyttäjälähtöisyys	12
	Advisory Board	Yrityksen neuvonantajaryhmä	9
2008	Koulutusyhteistyön ja ennakkoinnin pilottipäivä	Koulutusyhteistyö ja ennakointi	17
	Avoimet innosolut	Sosiaalinen media	13
	Innovaatioareena	Ideoiden tuottaminen ja kehittäminen	6
	Tuotteistus II	Palveluiden tuotteistaminen	11
2007	Tuotteistus I	Palveluiden tuotteistaminen	10
	InnoDiileri	Ideoiden ja yrittäjien yhdistäminen	11
	Innovaatiosessio II	Ideoiden tuottaminen ja kehittäminen	5
2006	Innovaatiosessio I	Ideoiden tuottaminen ja kehittäminen	5
	Innovaatioseteli	Innovaatiotoiminnan rahoitus	14

Yhteensä: 129

Pilottiselvitykseen sisällytettiin kaikki pilotit paitsi Koulutusyhteistyön ja ennakkoinnin pilottipäivä, joka ei ollut varsinainen alueella toteutettava pilottiprosessi. Selvitystyössä haastateltiin kaikkien pilottien yhteyshenkilöt, pois lukien Avoimet innosolut, jossa haastateltiin vain varsinaiseen perehdytyskoulutukseen osallistuneet yhdeksän aluetta. Osa alueista osallistui vain yksittäisiin verkkoluentoihin. Tämän lisäksi Innovaatiopalveluiden tuotteistamispiloteissa haastateltiin yhteensä 20 aluetta 21:stä. Mikkelin toimi pilotissa aloitteentekijänä ja osittain perehdytyspäivän vetäjänä, jolloin Mikkelissä ei varsinaista tuotteistustyöpajaa järjestetty.

Pilotoitujen toimintamallien luokittelu

Kohteen mukaan jaoteltuna pilotit voidaan luokitella toimintamalleihin, joilla tähdätään yritysten toiminnan kehittämiseen, kehitysyhtiön oman toiminnan kehittämiseen tai laajemmin innovaatioympäristön kehittämiseen.

Taulukko 2. Pilotit jaoteltuna kehittämiskohteen mukaan.

Toimintamallit yritysten toiminnan kehittämiseen	Toimintamallit oman toiminnan kehittämiseen	Toimintamallit innovaatioympäristön kehittämiseen
Advisory Board	Avoimet innosolut	YES-keskus
Living Lab	Tuotteistus II	Salon seudun ennakointimalli
Innovaatiosessio II	Tuotteistus I	Innovaatioareena
Innovaatiosessio I		InnoDiileri
Innovaatioseteli		

Toimintamallit yritysten toiminnan kehittämiseen

Suoraan yritysten kehittämiseen tähtääviä toimintamalleja ovat olleet **Advisory Board**, **Living Lab**, **innovaatiosessiot** sekä **innovaatioseteli**. Näistä Advisory Boardin, innovaatio-sessioiden ja innovaatiosetelin pilotointiin ovat yritykset osallistuneet suoraan. Living Lab -pilotti keskittyi toiminnan vertaiskehittämiseen eikä varsinaisia yritystoteutuksia suoritettu. Yritysten kehittämiseen tähdänneet pilotit ovat olleet luonteeltaan hyvin monimuotoisia. Advisory Board -toimintamallin neuvonantajaryhmä sparraa yrityksen kehittämistä laajasti eri osa-alueilla. Living Lab -toiminnassa kohteena on useimmiten yrityksen tuote, palvelu tai toimintakonsepti ja sen käyttäjälähtöinen kehittäminen. Innovaatiosessiolla pyritään tukemaan uusien tuote- ja palveluideoiden sekä uusien liiketoimintamallien syntymistä. Innovaatiosetelillä pyritään kannustamaan yritystä hyödyntämään ulkopuolista osaamista yrityksen omassa innovaatioprosessissa.

Oman toiminnan kehittäminen

Verkostotoimintaan osallistuvien organisaatioiden oman toiminnan kehittämiseen tähtääviä pilotteja ovat olleet **Avoimet innosolut** -pilotti sekä molemmat **palveluiden tuotteistamiseen** tähdänneet pilotit. Avoimien innosolujen tarkoituksena oli tarjota aluekehittäjille sosiaalisen median työkaluja oman toiminnan kehittämiseen. Pilotissa testattiin esimerkiksi videoneuvottelukokouksia, kehittäjien yhteistä tietoaalustaa (wiki) sekä toteutettiin koulutusmielessä virtuaaliluentoja ajankohtaisista aiheista. Tuotteistuspilotin tavoitteena oli tarjota organisaatioille tukea omien asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen.

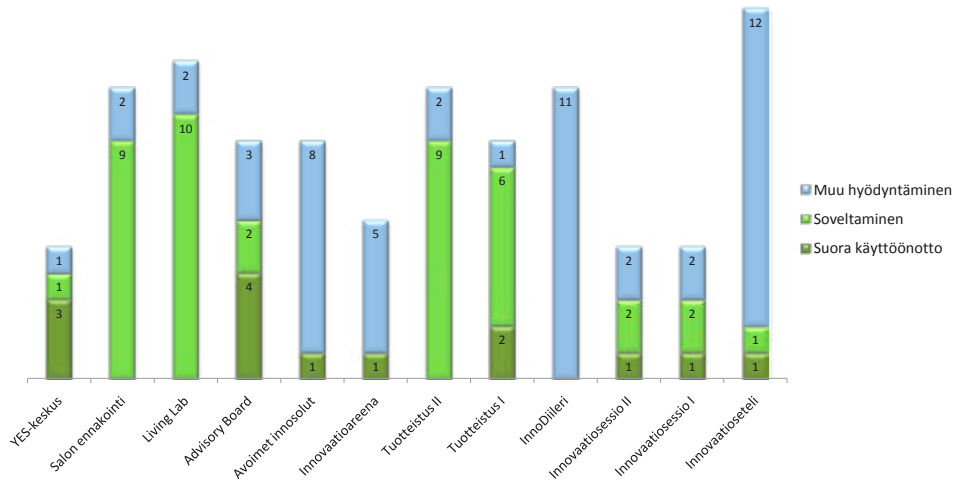
Toimintamalleja innovaatioympäristön kehittämiseen

Kolmannen ryhmän muodostavat sellaiset toimintamallit, joilla tähdätään laajemmin innovaatioympäristön kehittämiseen. Näiden pilottien kohteena ovat esimerkiksi opiskelijat, yritykset, julkiset organisaatiot, yrittäjäksi haluavat tai liikeidean kehittäneet henkilöt. Näistä toimintamalleista **YES-keskus** kohdistuu yrittäjyyskasvatuksen edistämiseen oppilaitoksissa. **Salon seudun ennakointimalli** -pilotin tavoitteena oli tukea alueita oman ennakoitotoiminnan kehittämisessä joko toimialoihin tai työvoimaan ja osaamiseen liittyvässä ennakoinnissa. **Innovaatioareena** on käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan perustuva ideoiden tuottamiseen ja kehittämiseen tähtäävä prosessi. Sitä ei ole kuitenkaan tarkoitettu yksittäisen yrityksen tai yksittäisten tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen, vaan ennemminkin yhteisten pullonkaulakohtien ratkaisuun. **InnoDiilerin** perimmäisenä tavoitteena oli uusien yritysten synnyttäminen yhdistämällä ideoita ja yrittäjäksi haluavia henkilöitä.

3. Toimintamallien käyttöönotto ja soveltaminen

Työn tarkoituksena oli selvittää, miten pilottien toimintamalleja on otettu käyttöön verkosto-alueilla, ja miten piloteissa tehtyä työtä on muutoin hyödynnetty. Käytännössä selvitystyössä pilottikohtaiset toteutukset jaoteltiin sen mukaan 1) onko pilotin toimintamalli otettu käyttöön sellaisenaan, 2) onko pilotin toimintamallia hyödynnetty soveltaen vastaavan kaltaisen toiminnan kehittämisessä vai 3) pilotin toimintamallia ei ole otettu käyttöön, mutta pilottia on hyödynnetty muutoin. Viimeisessä luokassa hyödyt ovat olleet käytännössä kertaluontoisia (esim. innovaatiosessiossa yritykselle tuotetut ideat tai innovaatioasetelillä tuetut kehitystoimenpiteet), eikä varsinaisesti toimintamalliin liittyviä muutoin kuin henkilöiden oman oppimisen näkökulmasta. Seuraavassa kuvassa on esitetty pilottien hyödyntäminen yllä esitetyn luokittelun pohjalta.

Pilottien hyödyntäminen



Kuva 1. Pilottien hyödyntäminen.

Yrittäjyyskasvatuksen **YES-keskus** -toiminta on käynnistynyt pilotin jälkeen Mikkelin seudulla. Kouvolan kaupunkiseudulla ja Oulun Eteläisessä YES-keskus on vielä osittain päätöksäsitellyssä, mutta alueiden tarkoituksena on käynnistää toiminta kuluvan vuoden aikana. Raahan seudulla tahtotila toiminnan käynnistämiseen on olemassa mutta toiminnan muotoa ollaan vielä selvittämässä. Lisäksi alueella on käynnissä oma erillinen yrittäjyyskasvatuksen hanke.

Salon seudun ennakointimalli -pilotin tarkoituksena ei ollut monistaa Salon mallia, vaan tukea alueita Salon mallin ja keskustelun avulla arvioimaan ja kehittämään itselleen parhai-

ten sopivaa alueellisen ennakoinnin mallia. Ennakointityön systemaattista kehittämistä on jatkettu aktiivisesti lähes kaikilla alueilla pilottiprosessin jälkeen. Keskeisimpiä ennakointi-toimintaan liittyviä käynnissä olevia toimenpiteitä ovat erilaiset hankkeet ja selvitykset sekä yleinen strategiatyö.

Myöskään **Living Lab** -pilotin tavoitteena ei ollut minkään tietyn toimintamallin testaaminen ja käyttöönotto vaan pikemminkin vertaiskehittäminen yhteisessä teemassa. Pilotissa toteutettiin tutustumiskäynnit useisiin suomalaisiin living labeihin, työstettiin teemaa yhteisissä työpajoissa ja laadittiin aiheeseen liittyvä selvitystyö. Living labien kehittämistä on pilotin jälkeen jatkettu aktiivisesti kymmenellä pilottiin osallistuneella alueella joko jo käynnissä olevissa hankkeissa tai hankesuunnittelun muodossa.

Advisory Board -toimintaa on lähdetty viemään sellaisenaan eteenpäin Oulun Eteläisessä, Pietarsaaren seudulla, Raahen seudulla ja Vakka-Suomessa. Soveltaen AB-toimintaa on lähdetty kehittämään Rauman seudulla, jossa ajatuksena on hyödyntää asiantuntijoina myös eläkkeelle jääneitä yrittäjiä ja yritysjohtajia. Kotkan-Haminan seudulla on käynnissä yritysmentorointihanke, jonka jatkamisessa harkitaan AB-toiminnan hyödyntämistä.

Avoinnet innosolut -pilotissa hyödynnettyjä sosiaalisen median työkaluja ei ole pilotin pohjalta otettu systemaattisesti käyttöön muilla alueilla kuin Kauhajoella, jossa teemaan liittyvää työtä jatketaan aktiivisesti. Useiden haastateltavien mukaan pilotti koettiin hyväksi oppimisprosessiksi, mutta teeman nähtiin olleen vielä hiukan edellä aikaansa sosiaalisen median tehdessä vielä tuloaan.

Menetelmän **innovaatioareena** ei ole sellaisenaan otettu käyttöön muilla alueilla kuin Itä-Uudellamaalla, jossa toimintamalli on kehitetty. Sen sijaan pilotin kohteena olleessa senioriasumisen teemassa työtä on jatkettu kaikilla pilottiin osallistuneilla alueilla ja pilotin tuloksia on hyödynnetty erilaisissa senioriasumisen hankkeissa.

Innovaatiopalveluiden tuotteistamisessa aluekohtaiset toteutukset vaihtelivat siten, että joillain alueilla keskityttiin yhden yksittäisen palvelun tuotteistamiseen ja toisilla alueen toimijoiden yhteisen palvelutarjottimen kokoamiseen. Tuotteistustyöpajat on koettu erittäin onnistuneiksi ja lähes kaikilla osallistuneilla alueilla on jatkettu tuotteistustyötä vähintäänkin organisaatioiden omana työnä. Pilotin alkuperäisestä palvelutarjotin-näkökulmasta pilotin oppeja on hyödynnetty jo osittain pilotin aikana käynnissä olleissa prosesseissa Itä-Uudellamaalla (iuinno.fi-sivusto) ja Seinäjoella (Science Park Link -palvelutarjotin).

InnoDiileri-konseptia ei ole otettu käyttöön sellaisenaan pilottiin osallistuneilla alueilla. Myöskään pilotin aikana hahmotellussa ollut alueiden yhteinen InnoDiileri-verkostomalli ei käynnistynyt pilotin päätteeksi. Keskeinen syy pilotin vähäisen hyödyntämisen taustalla on, ettei Diileri-toimintaa päästy varsinaisesti testaamaan käytännön tasolla, sillä jo toiminnan suora pilotointi olisi vaatinut huomattavasti aikaa ja rahaa. Monilla alueilla InnoDiileri-konseptin mukaisia ajatuksia ideoiden kaupallistamisen edistämisestä on haastattelujen mukaan hyödynnetty sittemmin Keksintösäätiön Tuoteväylä-konseptissa.

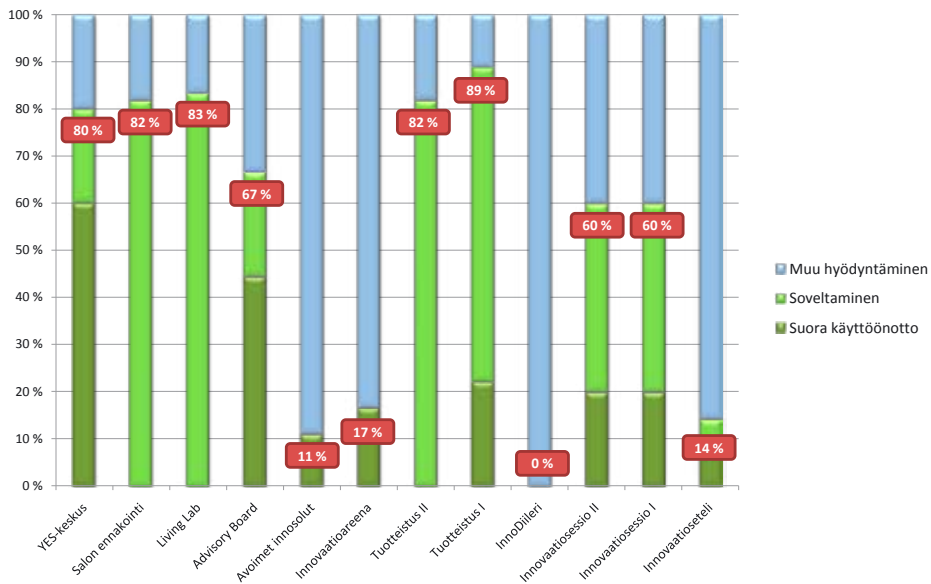
Innovaatiosessio -menetelmä on otettu sellaisenaan käyttöön Seinäjoella ja Ylä-Savossa ja sitä tarjotaan alueen yrityksille muun palvelutarjonnan rinnalla. Itä-Uudellamaalla, Kauhajoel-

la, Raahen seudulla ja Rovaniemen seudulla sessiomenetelmää on sovellettu muun vastaavan kaltaisen toiminnan kehittämisessä.

Innovaatioaseteliä on jatkettu ainoastaan Seinäjoella, jossa toimintaa viedään eteenpäin teknologiakeskuksen ja elinkeinokeskuksen yhteistoimintana. Itä-Uudellamaalla innovaatio-asetelikoikeilun oppeja on hyödynnetty kehitteillä olevassa yleisessä palvelusetelimallissa, joka ei kuitenkaan kohdistu pelkästään innovaatiotoiminnan edistämiseen. Lisäksi useilla alueilla innovaatioasetelimallin ajatusta on hyödynnetty erilaisissa hankkeissa, joissa rahaa on käytetty innovaatioaseteli-tyyppisesti erilaisiin tuotekehitykseen tai innovaatiotoimintaan liittyviin to-teutuksiin. Varsinaista setelimallia näissä hankkeissa ei ole kuitenkaan kehitetty.

Tarkemmat kuvaukset pilottien hyödyntämisestä löytyvät pilottikohtaisista kuvauksista lu-vusta neljä. Seuraavassa kuvassa pilottien hyödyntäminen on esitetty suhteellisesti tarkastel-tuna.

Suhteellinen tarkastelu



Kuva 2. Pilottien hyödyntäminen suhteellisesti tarkasteltuna.

Kuvan prosentit kuvaavat pilottien suoran hyödyntämisen ja soveltamisen yhteenlaskettua osuutta suhteessa pilottikohtaisiin kokonaismääriin. Käytännössä prosentit kuvaavat sitä osuutta alueista, joilla pilottit ovat jääneet elämään. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö kaikista pilottiprosesseista olisi ollut hyötyä alueelle sekä pilotteihin osallistuneille organisa-

tioille ja henkilöille. Kaikki toteutukset ovat olleet käytännössä oppimisprosesseja, huolimatta siitä onko toimintaa jatkettu. Myös pilottien toteutuksen aikaiset hyödyt ovat olleet varsin merkittävät myös niissä toteutuksissa, joissa itse toimintamallia ei ole otettu käyttöön. Seuraavassa on koottu joitain huomioita sen mukaan, missä suhteessa pilotteja on hyödynnetty ja millaisia piirteitä kyseisten pilottien toimintamalleista voidaan nostaa esiin.

Konkreettiset toimintamallit

Suhteessa eniten suoraan käyttöön otettuja tai osittain sovellettuja toimintamalleja ovat **YES-keskus**, **Advisory Board** sekä **innovaatiosessio**. Tähän on vaikuttanut varmasti se, että kyseessä ovat selkeät toimintamallit, jotka ovat jo vakituudessa käytössä yhdellä tai useammalla alueella. Tällöin toimintamallille on osoitettu olevan tarvetta ja kysyntänäkökulmasta toiminnan käynnistämiseksi on olemassa paremmat edellytykset. Lisäksi alueiden perehdytyksessä on osattu ottaa huomioon laajemmin eri tekijöitä, joita toiminnan käynnistämisessä tulee painottaa. Konkreettisten toimintamallien osalta verkoston pilottitoiminnassa on kyse käytännössä puhtaasta hyvien käytäntöjen levittämisestä.

Valmentavalla otteella

Puhtaasti soveltavaan hyödyntämiseen tähtäävät pilotit ovat olleet Salon seudun ennakointimalli, Living Lab -pilotti sekä kahtena vuotena järjestetty Innovaatiopalveluiden tuotteistaminen. Näissä piloteissa ei ole ollut tavoitteena ottaa käyttöön tiettyä toimintamallia, vaan työn tarkoituksena on ollut sparrata ja valmentaa alueita oman toiminnan kehittämisessä. **Salon seudun ennakointimallissa** alueita tuettiin Salon mallin ja keskustelun avulla arvioimaan ja kehittämään itselleen parhaiten sopivaa alueellisen ennakoinnin mallia. **Living Lab** -piloteissa alueiden omaa kehitystyötä tuettiin vertaiskehittämällä tutustumiskäyntien ja yhteisen työpajatyöskentelyn muodossa. **Innovaatiopalveluiden tuotteistus** -piloteissa sisältyivät työpajat, joissa käytännössä koulutettiin tuotteistamiseen liittyviä asioita sekä valmennettiin osallistujia tuotteistamaan yksittäisen esimerkkipalvelun tai kokoamaan toimijoiden yhteisen palvelutarjottimen. Kaiken kaikkiaan valmennukseen perustuvien pilottien hyödyntäminen perustuu osaamisen kartuttamiseen ja oppien soveltamiseen oman alueen kehittämistoiminnassa. Käytännössä vaikuttavuus on tällöin hyvä ja pilotin sisältöä voidaan räätälöidä alue- ja työpajakohtaisesti tarpeiden mukaan.

Kokeilevaa innovaatiotoimintaa

Kolmannen ryhmän muodostavat pilotit, joissa pilottien hyödyntäminen painottuu pilotin aikaiseen toteutukseen ja osallistujien henkilökohtaiseen oppimiseen. Käytännössä nämä ovat toimintamalleja, joita aidommin testataan yhteisesti varsinaisen pilotoinnin hengessä. **Innovaatiosetelissä** ei ollut valmista toimintamallia, vaan pilotissa mallia kehitettiin ja testattiin 14 verkostoalueen toimesta. Käytännössä innovaatiosetelin keskeisimpiä hyödyntäjiä olivat toimintaan osallistuneet yritykset. Lisäksi setelimallin oppeja on hyödynnetty erilaisissa hankkeissa ja yleisten setelimallien kehittämisessä. **InnoDiileri** -konseptin työkaluja oli kehitetty jo ennen pilottia, mutta varsinaista alueiden yhteistä InnoDiileri-verkostomallia ei ollut olemassa. Pilotissa harkittiin ja suunniteltiin kyseisen verkostomallin käynnistämistä, mutta lopulta mallin kehittämiseen ei pilotin jälkeen kuitenkaan edetty. Myös aluekohtainen testaaminen jäi pilotissa vähälle huomiolle, sillä jo toiminnan testaaminen olisi vaatinut runsaasti aikaa ja muita resursseja. Sittemmin alueilla on tukeuduttu vastaavassa toiminnassa

Keksintösäätiön Tuoteväylä-konseptiin. **Avoimissa innosoluissa** tarkoituksena oli testata ja kehittää erilaisia sosiaalisen median välineitä aluekehittäjän työn tueksi. Pilottiin osallistuvat henkilöt arvioivat toiminnan oikein onnistuneeksi mutta haasteena toiminnan laajentamiseen alueiden sisällä oli muiden innostaminen käyttämään sosiaalisen median välineitä. Palautteen mukaan pilotissa oltiin vielä jossain määrin edellä aikaansa, mikä hankaloitti muiden mukaan saamista. Avoimien innosolujen toteutuksessa nostettiin erityisesti esiin osallistujien henkilökohtaisen osaamisen kasvu sekä sosiaalisesta mediasta että pilotin virtuaalikoulutusten teemoista. **Innovaatioareena** oli pilottivaiheessa jo jossain määrin testattu menetelmä mutta pilotin puitteissa toimintamallia testattiin alueiden kesken varsin laajasti käsitellen samaa teemaa eri näkökulmista. Innovaatioareenan yhteiseksi teemaksi valittiin senioriasuminen, jonka puitteissa tuotettuja ideoita on viety alueilla eteenpäin erilaisissa hankkeissa. Sen sijaan itse toimintamallia ei sellaisenaan ole hyödynnetty pilottialueilla.

Kaiken kaikkiaan pilottitoiminnan kokeileva ja hyviä käytäntöjä levittävä toiminta on koettu varsin tuloksettaaksi ja lisäarvoa tuovaksi. Yleinen arvio pilottitoiminnan vaikutuksista ja hyödyistä on kuvattu luvussa viisi.

4. Pilottikohtaiset raportit

Tähän lukuun on koottu pilottikohtaiset raportit, joiden sisältö on syntynyt aikaisempien pilottiraporttien ja puhelinhaastatteluiden pohjalta. Yhteenvedot esitetään pilottikohtaisesti kuitenkin siten, että kahtena erillisenä vuonna järjestetyt innovaatiopalveluiden tuotteistaminen -pilotit on esitetty samassa raportissa. Samoin kahtena eri vuotena järjestetyt innovaatiotiosessio -pilotit on koottu yhteen.

Yhteenvedon aluksi on nimetty toteutuksen vastuutaho ja pilottiin osallistuneet alueet. Tämän jälkeen ensimmäisessä tekstikappaleessa on kuvattu lyhyesti toimintamalli ja pilotin sisältö. Kuvauksissa on hyödynnetty verkoston aikaisemmin tuottamia loppuraportteja pilotti-toiminnasta. Toisessa kappaleessa on vedetty yhteen kokemukset pilotin hyödyntämisestä eri alueilla. Pilotista riippuen hyödyntäminen on esitetty joko alueittain tai ryhmitellen alueita hyötyjen ja soveltamisen mukaisesti. Kolmanteen kappaleeseen on koottu alueiden kokemukset pilotista ja neljännessä esitetään kehitysehdotuksia vastaavia toteutuksia silmällä pitäen.

Raporttien yhteydessä on esitetty karttakuvassa pilottiin osallistuneet alueet.

YES-keskus, 2009

Koordinaattori: Satu Ahlman, Sininen Saga

Osallistuneet alueet: Kemi-Tornion alue, Kouvolan kaupunkiseutu, Mikkelin seutu, Oulun Eteläinen, Raahen seutu

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

YES-keskuverkosto on yrittäjyyskasvatuksen, aktiivisen ja osallistuvan kansalaisuuden ja ammatillisen osaamisen kehitystukea kouluille tarjoava kansallinen resurssikeskusten verkosto. YES-keskuksessa työskentelee projektipäälikkö, jonka tehtävänä on auttaa kouluja, oppilaitoksia ja yrityksiä löytämään hyviä käytäntöjä opetuksen ja koulutuksen työelämärelevanssin kehittämiseen. Lisäksi YES-keskus tekee käytännön työtä koulujen ja yritysten parissa järjestäen tapahtumia, tilaisuuksia ja koulutuksia omalla toimialueellaan. Pilotissa järjestettiin kaikilla alueilla kaksi tilaisuutta, joissa malli esiteltiin alueen eri sidosryhmille ja tarjottiin tukea ja koulutusta mallin käynnistämiseen.



Pilotin hyödyntäminen

YES-keskus toimintamallin pilotointiin osallistui viisi verkostoaluetta. Mikkelin seudulla toiminta on käynnistynyt pilotin jälkeen. Kouvolan seudulla ja Oulun Eteläisessä YES-keskus on selvitystyön teon aikaan vielä osittain päätöskäsittelyssä, mutta alueiden tarkoituksena on käynnistää toiminta kuluvan vuoden aikana. Raahen seudulla tahtotila toiminnan käynnistämiseen on olemassa, mutta toiminnan muotoa ollaan vielä selvittämässä. Kemi-Tornion alueella toiminnan käynnistämisen suunnittelua jatketaan edelleen.

Kokemuksia pilotista

Pilottiin kuuluvat tilaisuudet järjestettiin alueesta riippuen joko laajemmalle sidosryhmäjoukolle tai yhden vastuuoppilaitoksen edustajille. Käytännössä tilaisuudet auttoivat toimintamallin ”myynnissä” alueen toimijoille sekä konkreettisten ensimmäisten toimien suunnittelussa ja toteutuksessa. Erityisen hyvänä pidettiin, että myös toimintamallin rahoitukseen oli olemassa valmis malli ja rahoituksen hakuun saatiin tukea pilotin koordinaattorilta. YES-keskuksen koettiin tulevan tarpeeseen, sillä yrittäjyyskasvatus sisältyy koulujen opetusohjelmiin ja YES-keskus tarjoaa konkreettisia välineitä yrittäjyyskasvatuksen järjestämiseen. Kaiken kaikkiaan YES-keskus toimintamallin ja -pilotin koettiin terävöittävän yrittäjyyskasvatuksen parissa tehtävää työtä.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

YES-keskuksen koettiin sopivan hyvin Innovaatio ja osaaminen -verkoston pilotiksi koska kyseessä on valmis ja testattu toimintamalli. Erityisen hyvänä pidettiin sitä, ettei pilotissa lähdetty suoraan rakentamaan toimintamallia, vaan pilotin ensimmäisen työpajan roolina oli pikemminkin toimia kevyenä perehdytyksenä, jolla varmistettiin että kyseiselle toiminnalle on kysyntää. Erona moniin muihin pilotteihin, YES-keskuksen etuna pidettiin sitä, että toiminnan rahoitusta oli mietitty jo valmiiksi. Tällöin oli helppo käynnistää rahoitusneuvottelut paikallisen rahoittajan kanssa. Tämän kaltaisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota myös tulevilla piloteilla. Erityisesti pilotin jatkorahoituksen hakemiseen tulee keskittyä jo pilotin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Haasteena oppilaitoksiin liittyvässä pilotissa esitettiin pilotin suhteellisen myöhäinen käynnistyminen keväällä. Koska mukana on kouluja, on toiminnan oltava vauhdissa jo koulujen alkaessa, joten pilotille tulee tällöin jäädä riittävästi toteutusaikaa. Tähän tulee jatkossa kiinnittää huomiota, mikäli pilotti kohdistuu oppilaitoksiin.

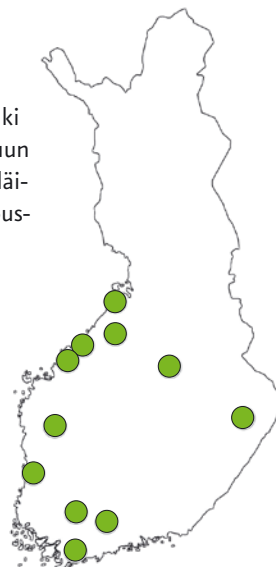
Salon seudun ennakointimalli, 2009

Koordinaattori: Janne Hyvärinen ja Anita Silanterä, Salon kaupunki

Osallistuneet alueet: Forssan seutu, Hämeenlinnan seutu, Joensuun seutu, Kauhajoki, Kokkolan seutukunta, Länsi-Uusimaa, Oulun Eteläinen, Pietarsaaren seutu, Porin seutu, Raahen seutu, Ylä-Savon talousalue

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Pilotin lähtökohtana toimi Salon seudulla kehitetty alueellinen systemaattinen ennakointimalli. Ennakointipilotin tarkoituksena oli tukea alueita Salon mallin ja keskustelun avulla arvioimaan ja kehittämään itselleen parhaiten sopivaa alueellisen ennakoinnin mallia. Pilottiin kuului avaustilaisuus, alueellisten koulutustilaisuuksien ohjeistus ja toteutus, alueellisen kehittämisen tukeminen sekä palautteen kerääminen ja analysointi.



Pilotin hyödyntäminen

Ennakointipilotti koettiin hyvin ajankohtaiseksi teemaksi, sillä ennakointiin liittyvää toimintaa on ollut käynnissä kaikilla pilottiin osallistuneilla 11 alueella. Pilotissa ei ollut tarkoituksena monistaa Salon mallia, vaan sparrata alueiden omien ennakointimallien rakentamista. Lähes kaikilla alueilla ennakointityötä on jatkettu aktiivisesti pilottiprosessin jälkeen. Keskeisimpiä ennakointitoimintaan liittyviä toimia ovat erilaiset hankkeet ja selvitykset sekä käynnissä oleva strategiatyö. Ennakointiin liittyvää erilaista hanketoimintaa on ollut käynnissä lähes kaikilla pilottialueilla. Strategiaprosessiin ennakointitoimintaa on liitetty mm. Forssan seudulla, Porin seudulla ja Ylä-Savossa. Monilla alueilla ennakointitoiminnalle haetaan vielä tarkempaa muotoa ja vetovastuuta, ja tähän liittyen käynnissä on erilaisia yhteistyökeskusteluja ja selvityksiä. Esimerkiksi Hämeenlinnan seudulla on käynnissä laajempi Kanta-Hämeen ennakointiselvitys. Kaiken kaikkiaan ennakointiin liittyvissä käytännöissä ja toimenpiteissä on runsaasti eroja alueiden välillä, mutta teemassa tehtävää työtä tullaan aktiivisesti jatkamaan lähes kaikilla pilottiin osallistuneilla alueilla. Jatkossa pilottiin osallistuneista alueista suurin osa tulee sisällyttämään ennakoinnin osaksi KOKO:ssa tehtävää työtä. Yhteenvetona voidaan todeta, että ennakointia tehdään monilla aluilla vielä hajanaisesti erilaisissa hankkeissa ja työn systemaattinen koordinointi puuttuu. Lisäksi monilla alueilla systemaattinen ennakointi on vielä käynnistymisvaiheessa.

Kokemuksia pilotista

Pilottien työpajat järjestettiin hieman eri sisältöisinä eri alueilla ja kaiken kaikkiaan työpajoja pidettiin varsin onnistuneina. Pilotin keskeisimmät hyödyt koettiin saatavan benchmarking-mielessä erilaisina vinkkeinä oman toiminnan kehittämiseen. Käytännössä pilotti koettiin monissa palautteissa onnistuneena oppimisprosessina. Erityisesti monilla alueilla todettiin olevan tarvetta alueen sisäiseen keskusteluun ennakoinnin järjestämisestä, koska toiminta on vielä varsin alussa. Tässä suhteessa pilotin ulkopuolinen sparraus toimi erittäin hyvin ja pilotti toimi tarkoituksenmukaisesti vertaiskehittämisen välineenä. Lisäksi pilotin ajoitus oli

hyvä, sillä se tuki KOKO:ssa toteutettavan ennakointitoiminnan suunnittelua alueilla. Yksittäisenä huomiona voidaan nostaa esiin lisäksi se, että joillain alueilla työpajojen osallistujiksi kutsuttiin alueen päättäjiä, jolloin saavutettiin parempi sitoutuminen ennakointitoiminnan jatkokehittämiseen.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Ennakointipilotin erityisenä etuna pidettiin sitä, että vaikka pilotin lähtökohtana oli tietty ennakoinnin toimintamalli, ei pilotin tavoitteena ollut kuitenkaan kyseisen toimintamallin suora kopiointi. Sen sijaan pilotissa korostettiin vertaiskehittämistä ja toimintamallin räätälöintiä alueen erityispiirteet huomioiden. Tällöin myös pilotin sisällöt suunniteltiin tämän periaatteen mukaisesti. Pilottitoiminnan yleisenä kehittämissuunnitelmana ennakointipilotin pohjalta voidaan näin ollen korostaa toimintamallin ja pilotin sisällön räätälöintiä vastaamaan osallistuvien alueiden erityispiirteitä ja tarpeita.

Living Lab, 2009

Koordinaattori: Janne Orava, Javaro Oy

Osallistuneet alueet: Hyvinkään-Riihimäen talousalue, Itä-Uusimaa, Joensuun seutu, Kajaanin kaupunkiseutu, Kauhajoki, Lahden alue, Pietarsaaren seutu, Porin seutu, Raahen seutu, Rauman seutu, Savonlinnan seutu, Seinäjoen seutu

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Living Lab-pilotin tavoitteena oli tarjota verkostoalueille tukea alueellisten Living Lab -toimintamallien kehittämiseen. Käytännössä pilotti koostui tutustumiskäynneistä suomalaisiin living labeihin, tutustumiskäyntien yhteydessä toteutetuista työpajaosioista sekä laajemmasta Living Lab -selvitystyöstä. Pilotin myötä alueilla oli mahdollisuus tutustua keskenään hyvin erilaisiin living labeihin ja samalla muodostaa omaa käsitystään siitä, mitä living lab -toiminta todella on ja miten se soveltuisi alueen omiin kärkeäosaamiin ja kehittämishankkeisiin. Selvitystyön tavoite oli tukea verkostoalueiden living lab -toiminnan kehittämistä keskinäisen kokemusten ja hyvien käytäntöjen vaihdannan kautta.



Pilotin hyödyntäminen

Living Lab -pilotin tavoitteena ei ollut useiden muiden pilottien tavoin minkään tietyn toimintamallin testaaminen ja käyttöönotto vaan pikemminkin vertaiskehittäminen yhteisessä teemassa. Living labien kehittämistä on jatkettu pilotin jälkeen lähes kaikilla pilottiin osallistuneilla alueilla. Itä-Uudellamaalla LL-toimintaan liittyvät alkuvaiheen suunnitelmat ovat kohdistuneet energia-alaa ja asumista yhdistävän Skaftkärr Living Labin kehittämiseen. Joensuun seudulla LL-toimintaa hyödynnetään muotoilualalla. Kajaanin kaupunkiseudulla LL-kehitystä viedään eteenpäin osana KOKO:a ja varsinainen työ aloitetaan teemaworkshoppeilla, joista ensimmäisessä keskitytään hyvinvointiteemaan. Kauhajoella LL-toiminta keskittyy rakennetun seutuverkon ympärille ja sen testaamiseen. Porin seudulla LL-pilotin jatkona syntyi idea hyvinvointialan living lab -hankkeesta ja kyseinen hanke on käynnistynyt ylimaakunnallisena vuoden 2010 alussa. Raahen seudulla LL-toimintaa ollaan kehittämässä mm. Kummatin alueelle suunnitteilla olevaan senioritaloon liittyen. Rauman seudulla konkreettinen avaus LL-toiminnan kehittämisessä on Vesi-instituutin suunnittelema talousveden koeverkosto, joka on tarkoitus toteuttaa rakennettavaan teknologia- ja innovaatiotaloon. Savonlinnan seudulla LL-toiminnan puitteissa kehitetään Laituri-nimistä virtuaaliympäristöön perustuvaa toimialariippumatonta yhteisötyökäluä sekä Elämystoria, jonka toiminnassa keskitytään alkuvaiheessa matkailu- ja elämäystuotantoon. Seinäjoella käynnissä on maa- ja metsätalouden kone- ja laitevalmistukseen keskittyvä Agro Living Lab. Hyvinkää-Riihimäellä LL-teemassa ei edetä aktiivisesti mutta KOKO:ssa teema voidaan mahdollisesti sisällyttää mukaan kehitystoimintaan. Myös Pietarsaaren seudulla teema koetaan kiinnostavaksi, mutta tällä hetkellä työssä ei ole edetty. Alueesta riippuen LL-toiminnan kehittämisestä vastaavat joko kehittämissyhtiöt tai op-

pilaitokset. Toimintaa kehitetään pääosin erillishankkeilla, joiden rahoituslähteet ja budjetit vaihtelevat suuresti.

Kokemuksia pilotista

Living Lab -pilotin keskeisimpänä hyötynä pidettiin tiedon saantia living lab -toiminnan kehittämisestä. Pilotin koettiin antaneen hyvän yleiskuvan siitä, mitä Suomessa tapahtuu LL-toiminnan kehittämisessä ja missä vaiheessa alueilla ollaan. Samalla pilotissa saatiin näkökulmaa ja vinkkejä oman LL-toiminnan käynnistämiseen ja hankkeiden suunnitteluun. Hyötynä pidettiin erityisesti sitä, että säästettiin aikaa ja rahaa kun ei tarvitse keksiä jo muualla hyödynnettyjä asioita uudelleen. Kehittämistyön tueksi pilotti tarjosi käytännön vinkkejä ja ideoita sekä kontaktiverkostoa muihin teeman kanssa työskenteleviin henkilöihin. Pilotin todettiin tarjoavan myös vahvistusta näkemykselle, että tällaista toimintaa tulee kehittää ja pilotin kokemusten pohjalta asiaa on myös ollut helpompi perustella päättäjille ja rahoittajille. Myös pilotin ajoitusta pidettiin hyvänä, sillä kansallisesti LL-teemassa on käynnissä paljon erilaisia toimenpiteitä. Henkilökohtaisella tasolla hyötynä pidettiin LL-käsitteen selkiytymistä, näkemystä muiden alueiden living lab:eista sekä oppia LL-toiminnan osa-alueista. Pilotin konkreettisenä tuloksena korostettiin myös selvitystyön loppuraporttia, joka tarjoaa hyvän katsauksen LL-toiminnan kehittämiseen. Haasteena living lab -teemassa koettiin LL-käsitteen varsin hajanaista käyttöä, joka on yksittäistapauksissa johtanut arviointiin siitä, tullaanko käsitettä käyttämään lainkaan toimintaa käynnistettäessä. Joiltain osin pilotin toteutuksessa koettiin haasteena myös aikataulu. Living lab -teema on alueille ajankohtainen, mutta työssä ollaan monilla alueilla vielä varsin alkuvaiheessa. Tästä johtuen osassa haastatteluita toivottiin, ettei pilotti jäisi vain kertaluontoiseksi ja että teemassa voitaisiin vielä jatkaa uusin sisällöin.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Living Lab -pilotin ehdoton etu verrattuna moniin muihin pilottiteemoihin on, että alueilla on runsaasti käynnissä olevia kehitysprosesseja Living Lab:ien kehittämiseen liittyen. Pilotin teema liittyy siten aitoon tekemiseen ja alueilla käynnissä oleviin toteutuksiin. Tällöin pilotilla on paremmat edellytykset tuoda hyötyä alueen kehittämiseen. Toisin sanoen pilottiteemoja valittaessa tulee jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että teemaan liittyvää toimintaa on käynnissä alueella, jolloin kyseiselle pilotille on olemassa myös selkeä tarve. Toinen kehittämis ehdotus liittyy pilottien aikatauluihin. Laajemmissa piloteissa voitaisiin aikataulu suunnitella jo lähtökohtaisesti pidemmäksi kuin vuosi. Tällöin toimintaa voidaan myös jaksottaa siten, että ensimmäisenä vuonna luodaan pohjaa esimerkiksi selvitystyön ja aiheen yhteisen käsittelyn muodossa ja varsinainen pilotointi ja toiminnan testaaminen voitaisiin käynnistää pilotin toisena vuotena.

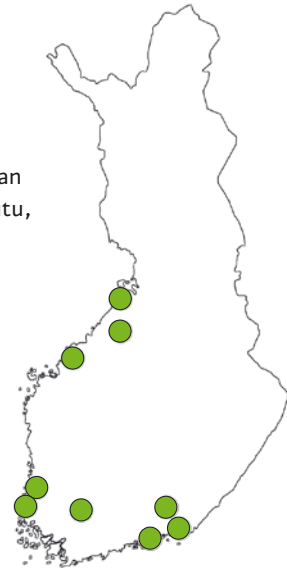
Advisory Board, 2009

Koordinaattori: Erkki Petäjä, Solutum Oy

Osallistuneet alueet: Forssan seutu, Itä-Uusimaa, Kotkan-Haminan seutu, Kouvolan kaupunkiseutu, Oulun Eteläinen, Pietarsaaren seutu, Raahen seutu, Rauman seutu, Vakka-Suomen seutukunta

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Advisory Board -toiminta on hallitustyöskentelyn tyyppistä luotamuksellista yrityksen kehittämistä, jossa yrittäjä voi hyödyntää AB-ryhmän jäsenten monipuolista kokemusta ja osaamista. AB-ryhmien jäseninä toimivat toiset yrittäjät, yritysten johtohenkilöt tai eri alojen asiantuntijat. AB-ryhmään kuuluu 3-5 jäsentä ja se kokoontuu sovitulla tavalla 1-3 kuukauden välein. AB-toimintaa yrityksissä käynnistävät kokeneet liikkeenjohdon asiantuntijat. Pilotin keskeiset toimenpiteet olivat alueelliset infotilaisuudet alueen kehittäjille, rahoittajille, konsulteille ja yrityksille, koulutuspäivä alueiden valitsemille konsulteille sekä alueellisen konsultin ja alueen yhteyshenkilön ohjaus alueen yhdessä pilot-tiyrityksessä.



Pilotin hyödyntäminen

Advisory Board -pilotin 11 alueesta neljällä toimintamallia on lähdetty viemään aktiivisesti eteenpäin. Pietarsaaren seudulla ja Raahen seudulla toiminnan aktivaattoreina toimivat paikalliset konsultit. Oulun Eteläisessä toiminnasta vastaa puolestaan Oulun yliopisto ja Vakka-Suomessa osaamis- ja teknologiakeskus Ukipolis Oy. Soveltaen AB-toimintaa on lähdetty kehittämään Rauman seudulla, missä ajatuksena on hyödyntää asiantuntijoina myös eläkkeelle jääneitä yrittäjiä ja yritysjohtajia. Kotkan-Haminan seudulla on käynnissä yritysmentorointihanke, jonka jatkamisessa harkitaan AB-toiminnan hyödyntämistä. Forssan seudulla ja Kouvolan seudulla AB-toiminta ei käynnistynyt, mutta toimintaan koulutetut konsultit mahdollistavat sen, että palvelua on mahdollista tarjota tarvittaessa. Itä-Uudellamaalla AB-toimintaa ei jatkettu sellaisenaan koska vastaavaa toimintaa tehdään yrityskummien toimesta. Muutamilla alueilla toiminnan kehittämisessä on lähdetty etenemään pienimuotoisesti, sillä ennen palvelun varsinaista lanseerausta halutaan saada enemmän kokemusta toiminnan organisoinnista. Toiminnan käynnistäneistä alueista toimintaan ei ole olemassa erillisrahoitusta pois lukien Pietarsaaren seutu, jossa rahoitusta toimintaan on myöntänyt ELY-keskus. Pilotin aikana käynnistyneet AB-ryhmät ovat suurelta osin käynnissä edelleen selvitystyön teon aikana.

Kokemuksia pilotista

Lähes kaikkien alueiden näkemyksen mukaan Advisory Board -tyyppiselle toiminnalle löytyy hyvin kysyntää alueiden yrityksistä. Pilottia pidettiin pääsääntöisesti varsin onnistuneena ja itse AB-toimintamallia konkreettisena välineenä yritysten kehittämiseen. AB-toiminnan etuna nähtiin, että se edistää toimintamallina myös yritysten halukkuutta kehittää toimintaansa ylipäätään. AB-ryhmän koettiin tavallaan edellyttävän yritystä kehittämään toimintaansa. Tätä näkökulmaa pidettiin tärkeänä tekijänä siinä, että AB-toiminnan kehittämiseen lähdettiin

mukaan. Keskeisenä hyötynä pidettiin myös yritysten aktivoitumista ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämisessä. Haasteena pilotissa koettiin aikataulun tiukkuus, joka oli myös merkittävä syy siihen, ettei kolmella alueella edetty varsinaiseen AB-ryhmien pilotointiin asti lainkaan. Negatiivisena asiana pidettiin myös päätöstilaisuuden peruuntumista, jolloin koettiin, ettei päästy oppimaan muiden alueiden kokemuksista. Peruuntumisen syynä oli tosin se, ettei tilaisuuteen ollut ilmoittautunut kuin muutama henkilö.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Advisory Board -toimintamallin etuna Innovaatio ja osaaminen -verkoston pilottina pidettiin sitä, että kyseessä on konkreettinen ja koeteltu toimintamalli, joka on helppo omaksua. Pilotin etuna pidettiin myös sille löytyvää kysyntää pk-yrityssectorissa. Kehitysehdotuksina tulevia pilotteja silmällä pitäen voidaan AB-pilotin kokemuksista nostaa esiin toteutuksen aikataulu sekä päätöspalaverin merkitys. Mikäli pilottiin sisältyy paljon toimenpiteitä ja vaiheita, tulee toiminta käynnistää riittävän ajoissa keväällä tai pilotti tulee lähtökohtaisesti suunnitella pidemmällä ajanjaksolla toteutettavaksi. Myös päätöspalaverin toteutukseen tulee kiinnittää huomiota, jolloin voidaan edistää alueiden keskinäistä kokemusten vaihtoa ja oppimista. Toisaalta myös tilaisuuksien ilmoittautumiseen on syytä vastata ajoissa, ettei tilaisuutta turhaan peruta vähäisen ilmoittautumismäärän vuoksi.

Avoimet innosolut, 2008

Koordinaattori: Timo Vesiluoma, Suupohjan Elinkeinoitoimen Kuntayhtymä (SEK), kumppaneina Vaasan yliopiston Lévon-instituutti, LC Logistics Center Oy ja I-Tive Oy.

Osallistuneet alueet: Hyvinkään-Riihimäen talousalue, Kauhajoki, Koillis-Suomi, Kotkan-Haminan seutu, Länsi-Uusimaa, Oulun Eteläinen, Pietarsaaren seutu, Raahen seutu, Rovaniemen seutu, Seinäjoen seutu, Vakka-Suomen seutukunta, Varkauden talousalue, Ylä-Savon talousalue



Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Avoimen innosolumallin keskeinen idea on yhdistää toisiinsa mm. paikalliset kehittämistiimit, sosiaalisen median käyttö (mukaan lukien virtuaaliset neuvotteluhuoneet) ja avoimen innovaatiotoiminnan mahdollisuuksien esittely. Pilotin tavoitteena oli uudistaa mukana olevien seutujen innovaatiotoimijoiden tietämystä sosiaalisen median ja avoimen innovaatiotoiminnan mahdollisuuksista ja luoda siten uusia kehittämisvalmiuksia, luoda sosiaalista mediaa hyödyntävä, eri alueiden toimijat yhdistävä vertaisverkosto sekä edistää seutujen hyvien käytäntöjen tunnettuutta ja leviämistä mm. yhteisen sivuston avulla. Pilotin sisältöjä olivat mm. yhteisöllisen ning-alustan / web-sivuston luonti, alueelliset virtuaaliset koulutustilaisuudet ja yhteinen koulutuspäivä, virtuaaliluennoista koostuva koulutusohjelma sekä muut alueiden yhteiset vuorovaikutteiset virtuaalikokoukset.

Pilotin hyödyntäminen

Avoimet innosolut -pilottissa hyödynnettyjä sosiaalisen median työkaluja ei ole pilotin pohjalta otettu systemaattisesti käyttöön muilla alueilla kuin Kauhajoella, jossa teemaan liittyvää työtä jatketaan aktiivisesti. Useiden haastateltavien mukaan pilotti koettiin hyväksi, mutta siinä oltiin vielä hiukan edellä aikaansa, eikä alueilla oltu laajemmin valmiita vastaanottamaan toimintamallia. Monilla alueilla haasteena todettiin se, että alueen henkilöitä oli vaikea innostaa mukaan toimintaan, jolloin menetelmään ei perehtynyt lopulta kuin pilotin yhteyshenkilö. Tämän taustalla nähtiin syitä kuten ajan puute uuden menetelmän omaksumiseen. Yksittäistapauksina joillain alueilla oli myös hallinnollisia muutoksia käynnissä, jotka vaikuttivat siihen, ettei toimintaa lähdetty laajemmin hyödyntämään. Joillain alueilla oli myös ongelmia tekniikan ja tietosuojan kanssa siten, että eri työkaluja ei päästy testaamaan. Haastateltavien mukaan tilanne sosiaalisen median hyödyntämiselle saattaisi nyt olla aivan toinen ja kysyntää voisi löytyä enemmän. Jonkin verran tämäntyyppistä toimintaa on hyödynnetty sittemmin, joskaan ei suoraan jatkumona pilotista. Esimerkkinä nostettiin esiin koulutussektori, jolla on hyödynnetty vastaavia sosiaalisen median työkaluja.

Kokemuksia pilotista

Vaikka pilotin työkaluja ei ole otettu käyttöön sellaisenaan, pidettiin pilottia ja sen sisältöjä onnistuneena. Erittäin hyvänä sekä sisällöltään että toteutukseltaan koettiin pilotissa järjestetyt virtuaaliluennot ja -koulutukset, joiden todettiin tarjonneen hyvää oppia ja ajankohtaista

tietoa valituista aiheista. Virtuaalikoulutuksen etuna pidettiin sitä, että säästettiin sekä aikaa että vaivaa, koska koulutuksen vuoksi ei tarvinnut matkustaa. Pilotin etuna pidettiin myös henkilökohtaisella tasolla saatua kokemusta sosiaalisen median työkaluista ja toiminnasta. Pilotin laajemman hyödyntämisen haasteena alueen sisällä nostettiin useammassa haastattelussa esiin se, ettei alueilla löydetty tarkkaa kohdetta, jossa työkaluja olisi hyödynnetty. Mikäli olisi löydetty tiukempi fokus ja tietty ryhmä aktiivisia ihmisiä, olisi työkalun hyödyntämiselle nähty paremmat edellytykset.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Pilottityyppinä avoimet innosolut voidaan lukea kuuluvan aluekehittäjän työssä hyödynnettävien erilaisten työkalujen ryhmään ja siten se poikkeaa monista muista erilaisiin toimintamalleihin pohjautuvista piloteista. Tämänkaltaisena pilottina avoimien innosolujen oppien pohjalta voidaan nostaa esiin kehityskohteena esimerkiksi työkalun käyttöönoton rajaus. Työkalu voi olla helpompi omaksua, mikäli kaikkia sen ominaisuuksia ja mahdollisuuksia ei oteta heti kerralla käyttöön. Tämän lisäksi pilotissa voisi toimia aktivaattori, joka haastaisi alueita aktiiviseen keskusteluun ja käyttämään itse työkalua esimerkiksi erilaisten tehtävien kautta. Tarvenäkökulmasta pilotin työkaluilla on paremmat edellytykset jäädä toimintaan, jos löytyy tietty ryhmä aktiivisia ihmisiä ja selkeä tarve työkalun hyödyntämiselle. Kehittämissuhteuksena voidaan nostaa esiin myös virtuaaliluentojen hyödyntäminen jatkossa osana verkoston toimintaa, sillä pilotissa ne koettiin erittäin hyödyllisinä ja onnistuneina.

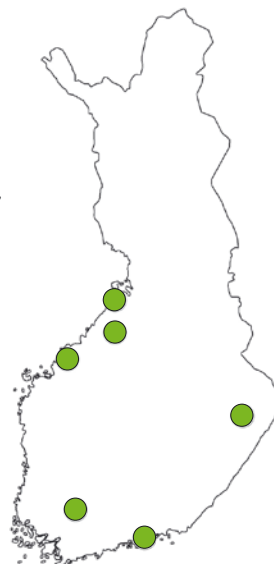
Innovaatioareena, 2008

Koordinaattori: Leena Tuomi, Posintra Oy,
STOK - Sähköisen talotekniikan osaamis- ja kehittämiskeskus

Osallistuneet alueet: Forssan seutu, Itä-Uusimaa, Joensuun seutu,
Oulun Eteläinen, Pietarsaaren seutu, Raahen seutu

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Innovaatioareena on käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan perustuva ideoiden tuottamiseen ja kehittämiseen tähtäävä prosessi. Sitä ei ole tarkoitettu yksittäisen yrityksen tai yksittäisten tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen, vaan ennemminkin yhteisten pullonkaulakohtien ratkaisuun. Prosessi koostuu kolmesta toisiinsa linkittyvästä itsenäisestä vaiheesta. Vaiheet ovat valmistelu, itse areenatapahtuma ja arviointi. Valmisteluvaiheessa etsitään valittuun teemaan liittyvää taustatietoa ja aiheesta voidaan tarvittaessa tehdä myös erillinen kartoitus, jonka tavoitteena on toimia tietolähteenä ja uusien ajatusten innoittajana sekä alueiden toimijoiden kehittämistyössä että erityisesti innovaatioareenatapahtumissa. Itse areenatapahtumaan kutsutaan käsiteltävän teeman kannalta keskeiset henkilöt. Teemasta riippuen kutsuttuja voivat olla tuotteen tai palvelun käyttäjät, päätöksentekoon osallistuvat henkilöt, tuotteen, palvelun, teknologian tai designin tuottajat ja muut tahot. Innovaatioareena-pilotissa alueiden yhteiseksi teemaksi valittiin senioriasuminen. Pilottiprosessi koostui yhteisestä aloitustilaisuudesta, senioriasumiseen liittyvästä selvitystyöstä ja alueellisista innovaatioareenatapahtumista. Lisäksi pilotissa tuotettiin Innovaatioareenan järjestäjän opas.



Pilotin hyödyntäminen

Menetelmänä innovaatioareena ei ole sellaisenaan otettu käyttöön muilla alueilla kuin Itä-Uudellamaalla, jossa toimintamalli on kehitetty. Käytännössä tähän saattoi vaikuttaa se, että pilotin vetovastuuseen valikoitui alueilta nimenomaan senioriasumisen kanssa toimivia henkilöitä, jotka eivät sinänsä hakeneet pilotista kokemuksia itse toimintamallin kehittämiseen. Joillain alueilla ideointiin tähtäävää toimintaa on kehitetty aikaisemminkin eri yhteyksissä ja tästä pilotista saatiin palautteen mukaan lähinnä vinkkejä omaan toimintaan. Sen sijaan pilotin kohteena olleessa senioriasumisen teemassa työtä on jatkettu kaikilla pilottiin osallistuneilla alueilla. Forssan seudulla Innovaatioareenan tavoitteena oli uudistaa hyvinvointipalveluiden tuotantoa seudulla. Senioriasumisen teemassa työtä on jatkettu osana hyvinvointiklusteria ja käynnissä on mm. senioriasumiseen liittyvä paikallinen selvitystyö. Itä-Uudellamaalla työpaja kohdistettiin toimijoille, jotka tulevat liittymään rakenteilla olevaan Palomäen palvelukeskukseen, jota ollaan selvitystyön aikaan vielä rakentamassa. Joensuussa innovaatioareena järjestettiin teemassa "Kotona asumisen turvallisuus ja teknologia – miten vahvistetaan ikääntyvän turvallista kotona asumista ja hyvinvointitekniikan käyttöönottoa" ja työtä jatketaan erilaisissa senioriasumiseen liittyvissä hankkeissa. Myös Oulun Eteläisen tulevaisuuden senioriasumisen edistämiseen tähdänneen työpajan antia on hyödynnetty erilaisissa hankkeissa. Pietarsaareissa senioriasumisen teema on edelleen ajankohtainen mutta työpajan tuloksia ei suoraan viety eteenpäin. Tilaisuuden koettiin kuitenkin toimivan hyvänä oppimisforumina.

Raahessa työpajaan osallistui jopa 150 henkilöä ja työpajasta saatuja kokemuksia on hyödynnetty Kummatin alueen kehittämisessä.

Kokemuksia pilotista

Alueellisiin innovaatioareenatapahtumiin kutsuttiin mukaan moninainen joukko senioriasumisen teemaan liittyviä sidosryhmiä ja toteutusmallit vaihtelivat kohdistetuista kutsuvierastilaisuuksista laajempiin, avoimiin tilaisuuksiin. Osallistujamäärät vaihtelivat 15 henkilöstä aina 150 henkilöön. Kokemusten mukaan pilotin suurin hyöty olivat monipuolinen keskustelu ja eri toimijoiden lähteneminen senioriasumisen teemassa. Myös oppiminen nostettiin haastatteluisiin esiin. Lisäksi pilotin työpajat saivat kaikilla alueilla erinomaisen palautteen pajoihin osallistuneilta senioreilta. Toimintamallin itsensä koettiin soveltuvan tämän kaltaisten laajempien teemojen käsittelyyn. Pilotitoteutuksen haasteena koettiin kuitenkin jossain määrin se, että varsinaiseen ideointiin ei toimintamallissa ollut valmiita ideointitekniikoita vaan ne tuli hoitaa osin osallistuvien alueiden omin voimin.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Innovaatioareenan pohjalta keskeisenä kehityskohteena voidaan nostaa esiin havainto pilotin teeman korostumisesta varsinaisen menetelmän rinnalla. Innovaatioareena sinällään on ideoiden tuottamiseen ja kehittämiseen tähtäävä menetelmä, jota voidaan hyödyntää missä tahansa teemassa ja näin ollen se sopii hyvin innovaatio ja osaaminen -verkoston toimesta pilotoitavaksi. Pilotissa menetelmää kuitenkin hyödynnettiin senioriasumisen teemassa, jolloin työpajojen organisoinnissa olivat mukana kyseisen teeman kanssa työskentelevät henkilöt. Tällöin työpajoissa ei välttämättä ollut sellaisia tahoja mukana, jotka olisivat voineet ottaa kopia itse menetelmän kehittämisestä alueella. Jatkossa tämä tulee huomioida pilotin alueellista vetovastuuta valittaessa silloin, kun kyseessä on innovaatioareenan kaltaisia menetelmiä.

Innovaatiopalveluiden tuotteistaminen, 2008 ja 2007

Koordinaattori: Heikki Rekola, Rekola Design Oy

Osallistuneet alueet: Forssan seutu, Hyvinkään-Riihimäen talousalue, Itä-Uusimaa, Joensuun seutu, Jämsän seutu, Kauhajoki, Kemi-Tornion alue, Koillis-Suomi, Kokkolan seutu, Kotkan-Haminan seutu, Lahden alue, Oulun Eteläinen, Pietarsaaren seutu, Rauman seutu, Rovaniemen seutu, Savonlinnan seutu, Seinäjoen seutu, Vakka-Suomen seutukunta, Varkauden talousalue, Ylä-Savon talousalue



Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Innovaatiopalveluiden tuotteistamisen tavoitteena on helpottaa palvelun toistuvaa hankintaa ja käyttöä ilman, että palvelun ydinsisältöä muutetaan. Käytännön työnä tuotteistaminen tarkoittaa palvelun kehitystyön ja markkinointityön välimaastossa olevaa toimintaa, jolla pyritään lisäämään palveluiden selkeyttä, saavutettavuutta, ymmärrettävyyttä ja vakioitua tuotantotapaa. Tuotteistaminen voidaan yleisesti kohdentaa joko yksittäiseen palveluun tai usean palvelun muodostamaan palvelutarjoamaan. Pilottikoikeilussa osa verkostoalueista keskittyi yksittäisten palvelujen tuotteistamiseen joidenkin tavoitellessa alueen innovaatiopalvelujen tarjoajien yhteistä ja yhtenäistä palvelutarjoamaa, josta pilotissa käytettiin Mikkelin verkostoalueelta omaksuttua termiä palvelutarjotin.

Pilotin hyödyntäminen

Innovaatiopalveluiden tuotteistamisessa aluekohtaiset toteutukset vaihtelivat siten, että joillakin alueilla keskityttiin yhden yksittäisen palvelun tuotteistamiseen ja toisilla alueen toimijoiden yhteisen palvelutarjottimen kokoamiseen. Forssan seudulla tuotteistaminen ei edennyt yksittäisen tuotteen tai palvelutarjottimen tuotteistamiseen, vaan työpajaa käytettiin koulutustilaisuutena asiasta kiinnostuneille. Hyvinkään-Riihimäen talousalueella työpaja toimi vastaavalla tavalla ajatusten herättäjänä. Itä-Uudellamaalla työpaja kytkeytyi laajempaan prosessiin, jonka tuloksena alueella tuotteistettiin toimijoiden yhteiset innovaatiopalvelut iuinno.fi-sivustolla. Joensuun seudulla työpaja toimi paikallisen innovaatiofoorumien organisaatioiden yhteisenä koulutuksena. Jämsän seudulla työpajassa tuotteistettiin yhtä yksittäistä palvelua ja työtä jatkettiin erillisessä pajassa, jonka tavoitteena oli palvelutarjottimen kokoaminen seudulle. Kauhajoella työpajassa tarkasteltiin yhteistä palvelutarjotinta seudun toimijoiden kesken. Kemi-Tornion alueella pilotti käynnisti osaamisen ja palveluiden tuotteistusprosessin, joka jatkuu edelleen toimijoiden omana työnä. Koillis-Suomessa pilottityöpajassa käynnistettiin organisaation sisäinen palveluiden tuotteistusprosessi, jota jatketaan edelleen. Kokkolan seudulla työpajassa lähdettiin rakentamaan yhteistä palvelutarjotinta, joka liittyi laajemmin toimijoiden keskinäisen yhteistyön tiivistämiseen innovaatio toiminnassa. Kotkan-Haminan seudulla työpajassa tuotteistettiin yhtä palvelua ja prosessin jälkeen työpajan oppeja on sovellettu muiden palveluiden tuotteistamiseen. Lahden alueella työpajassa konseptoitettiin kouskäytäntöjä osallistujien tarpeiden mukaisiksi ja tämä käytäntö on edelleen käytössä sellaisenaan. Oulun Eteläisen alueella työpaja toimi alueen toimijoiden koulutustilaisuutena ja oppeja on myöhemmin sovellettu eri organisaatioissa omien palveluiden tuotteistamistyössä.

Pietarsaaren seudulla työpaja toimi samalla tavalla toimijoiden koulutuspäivänä, jonka jälkeen toimijat ovat omana työnään jatkaneet tuotteistamista. Rauman seudulla työpaja keskittyi yksittäisten palveluiden tuotteistamiseen ja työtä on myöhemmin jatkettu erillisissä työpajoissa ja tutkimushankkeessa, joka käsittelee kaupunkiorganisaation palveluiden tuotteistamista. Rovaniemen seudulla työpajassa käynnistettiin palvelutarjottimen kehittäminen, mitä on jatkettu sen jälkeen mm. Tekesin ja korkeakoulukonsernin työnä. Savonlinnan seudulla pilotti käynnisti vastaavalla tavalla prosessin, jonka puitteissa seudun toimijoiden palveluita tuotteistetaan edelleen. Seinäjoen seudulla palveluiden tuotteistaminen kytkettiin osaksi prosessia, jonka tuloksena seudun toimijat ovat kuvanneet ja tuotteistaneet innovaatiopalvelunsa yhteiselle palvelutarjottimelle (Science Park Link -palvelutarjotin). Vakka-Suomessa pilotti toimi koulutuksena, jonka oppien pohjalta palveluita ollaan nyt tuotteistamassa monen organisaation yhteistyönä. Varkauden seudulla tuotteistustyötä tehtiin pilotissa ja sen jälkeen parissa casessa. Ylä-Savossa työpaja toimi koulutuksena ja käynnisti maakunnallisen palveluiden tuotteistusprosessin, joka jatkuu erillishankkeena edelleen.

Kokemuksia pilotista

Innovaatiopalveluiden tuotteistaminen -pilotin merkittävimpänä hyötynä nähtiin se, että pilotin puitteissa järjestetyssä työpajassa sai kokonaisvaltaisen käsityksen palveluiden tuotteistamisesta ja sen merkityksestä. Hyvin monella alueella työpaja toimikin koulutustilaisuutena, jonka kautta alueen toimijoiden yhteistä ymmärrystä tuotteistustyöstä vahvistettiin. Muutamalla alueella työpaja linkittyi olemassa olevaan prosessiin tai käynnisti erillisen prosessin, jonka tuloksena alueen toimijat ovat tuotteistaneet palvelunsa yhteiselle tarjottimelle. Lisäksi muutamalla alueella työpajan aikana tuotteistettiin yksi tai useampia yksittäisiä palveluita. Kaiken kaikkiaan pilottia pidettiin erittäin hyödyllisenä riippumatta siitä, päästiinkö työpajan aikana konkreettisesti palvelun tuotteistamiseen vai ei. Moni alue myös tilasi konsultilta lisäpäiviä, joiden puitteissa työtä jatkettiin varsinaisen pilottikokeilun ulkopuolella.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Innovaatiopalveluiden tuotteistamista ja sen puitteissa järjestettyä työpajaa pidettiin erittäin onnistuneena pilottina ja konsulttia varsin asiantuntevana. Jatkoa ajatellen kehitysehdotuksena esitettiin varsin usein toive siitä, että vastaavat pilotit rakennettaisiin prosessimaisiksi toteutuksiksi. Näissä toteutuksissa joillakin alueilla työpaja jäi muusta toiminnasta irralliseksi toimenpiteeksi, eikä konsultin opeista ehkä siksi saatu täyttä hyötyä irti. Toisaalta onnistuneimmissa tapauksissa työpaja yhdistettiin alueella muutenkin käynnissä olleeseen prosessiin, jolloin tuotteistustyössä päästiin pilotin puitteissa pidemmälle kuin muilla alueilla.

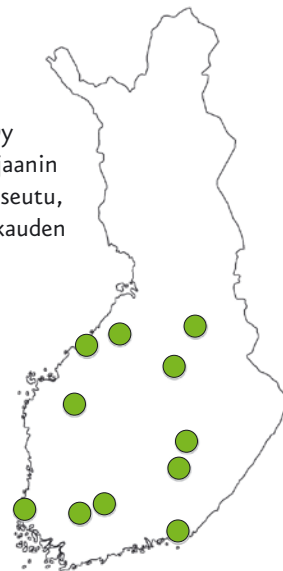
InnoDiileri, 2007

Koordinaattori: Yrityshautomotiimi, Seinäjoen Teknologiakeskus Oy

Osallistuneet alueet: Forssan seutu, Hämeenlinnan seutu, Kajaanin kaupunkiseutu, Kokkolan seutu, Kotkan-Haminan seutu, Mikkelin seutu, Oulun Eteläinen, Seinäjoen seutu, Vakka-Suomen seutukunta, Varkauden talousalue, Ylä-Savon talousalue

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

InnoDiileri-konsepti muodostuu ideasta, jonka keksijä ei itse ryhdy yrittäjäksi ja yrittäjistä, jolla itsellä ei ole omaa ideaa sekä rahoittajista ja ulkopuolisista osaajista, jotka ovat valmiit tuomaan pääomaa ja osaamista idean kaupallistamiseksi. InnoDiileri-konseptin keskeinen idea ja tavoite on yhdistää nämä neljä tekijää siten, että voidaan perustaa menestyvään liiketoimintaan kykenevä yritys. InnoDiileri-pilotin tarkoituksena oli perehdyttää osallistuvat alueet InnoDiileri-toimintamalliin siten, että pilotin jälkeen alueilla on mahdollisuus käynnistää InnoDiileri-konseptin mukainen toiminta. Lisäksi pilotin aikana pohdittiin alueiden yhteisen InnoDiileri-verkostomallin käynnistämisen edellytyksiä sekä verkostomallin rakentamiseen tähtäävää jatkohanketta. Käytännön toimenpiteinä pilotti sisälsi InnoDiileri-toimintamallin esittelyn, InnoDiileri-työkalujen koulutuksen, alueiden omaehtoisen testauksen sekä yhteisen verkostomallin suunnittelun.



Pilotin hyödyntäminen

InnoDiileri-konseptia ei ole otettu käyttöön sellaisenaan pilottiin osallistuneilla alueilla. Keskeisiä syitä tämän taustalla on toiminnan laajuus ja sen vaatimat resurssit. Konsepti vaatii toteutuakseen pitkäaikaisia panostuksia sekä henkilöresursseina että ostopalveluina. Lisäksi toimintamalliin kuuluu tiivis kytkeytyminen yrityshautomopalveluihin, joita voitiin pitää edellytyksenä InnoDiileri-toiminnan käynnistämiseksi. Käytännössä InnoDiileri-konsepti osoittautui hieman liian raskaaksi toimintamalliksi otettavaksi käyttöön pilotin pohjalta. Tämän lisäksi myöskään pilotissa hahmottelussa ollut alueiden yhteinen InnoDiileri-verkostomalli ei käynnistynyt pilotin päätteeksi. Käytännössä tämän taustalta löytyy edellä mainitun kaltaisia tekijöitä liittyen toiminnan rahoitusvaihtoehtoihin. Myös verkostomallin aktiivinen valmistelu jäi lopulta uupumaan. Toimintamallin kehittämistä ei myöskään jatkettu Seinäjoella johtuen erillishankkeen päättymisestä sekä avainhenkilöiden vaihtumisesta. Monilla alueilla InnoDiileri-konseptin mukaisia ajatuksia ideoiden kaupallistamisen edistämisestä on haastattelujen mukaan hyödynnetty sittemmin Keksintösäätiön Tuoteväylä-konseptissa.

Kokemuksia pilotista

InnoDiileri-pilotin tavoitteena oli toisaalta perehdyttää toimintamalli alueille siten, että sitä voitaisiin lähteä kehittämään alueellisena mallina ja toisaalta pilotissa suunniteltiin myös yhteistä verkostomallia. Haastatteluiden mukaan toimintamallin testausvaihe jäi pilotissa suhteellisen lyhyeksi ja lisäksi testaaminenkin olisi vaatinut jo melkoisesti resursseja. Tämän vuoksi odotukset kohdistuivat lähinnä yhteisen hankkeen suunnitteluun, joka sekään ei lopul-

ta edennyt varsinaiseen hankkeeseen asti, joten pilotin konkreettinen hyödyntäminen jäi lopulta vähäiseksi. Palautteen mukaan InnoDiileri-konseptin ideaa pidettiin kaikesta huolimatta hyvänä, mutta käytännön toteutus osoittautui kuitenkin haasteelliseksi. Kommenttien pohjalta pilotilla olisi arvioitu olevan paremmat edellytykset toteutua, jos siinä olisi rajauduttu esimerkiksi johonkin tiettyyn toimialaan, jolloin asian haltuunotto olisi voinut olla helpompaa. Pilotin positiivisena antina koettiin pilotin aikana järjestetty koulutus, jossa käytiin läpi erilaisia konkreettisia työkaluja kuten liiketoiminnan arviointilomake.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Käytännössä InnoDiileri-menetelmä osoittautui liian raskaaksi toimintamalliksi käynnistettäväksi pilotin pohjalta. Tulevaisuuden pilotteja arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota toimintamallin operoinnin vaatiman rahoituksen määrään. Mikäli rahoitustarve on suuri, on todella varmistuttava siitä, että osallistuvilla alueilla on valmius ja kiinnostus sitoutua toiminnan käynnistämiseen. Toinen kehityskohde laajempiin toimintamalleihin liittyen on pilotin aikataulu. Vuosi saattaa olla liian lyhyt aika toiminnan testaamiseen, jolloin tämän kaltaiset pilotit tulee lähtökohtaisesti suunnitella pidemmiksi.

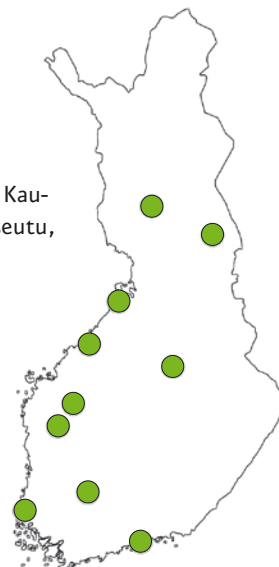
Innovaatiosessio, 2007 ja 2006

Koordinaattori: Essi Artima ja Tomi Tura,
Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy

Osallistuneet alueet: Etelä-Pirkanmaan seutukunta, Itä-Uusimaa, Kauhajoki, Koillis-Suomi, Kokkolan seutu, Raahen seutu, Rovaniemen seutu, Seinäjoen seutu, Vakka-Suomen seutukunta, Ylä-Savon talousalue

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Innovaatiosessio on prosessinomainen työskentelymenetelmä, jossa yrityksen, eri alojen asiantuntijoiden ja tutkijoiden sekä innovaatio-operaattorin yhteistyönä edistetään osaamisintensivistä liiketoimintaa. Ajatuksena on, että suurin innovaatiopotentiaali on löydettävissä erilaisten asiantuntemusalueiden ja toimialojen rajapinnoilta: yhdistelemällä uudella tavalla eri osaamis-, toimi- ja tieteenaloja sekä teknologioita yrityksen käytäntölähtöisiin haasteisiin ja tavoitteisiin. Innovaatiosessioiden pilotointi verkoston alueilla aloitettiin innovaatioverkostolle suunnatulla yhteisellä perehdyttämispäivällä. Tilaisuudessa käytiin läpi menetelmän teoreettista taustaa, välittäjäorganisaatioiden roolia sekä sessioprosessin käytännön toteutusta. Innovaatiosessiomenetelmän alueellinen pilotointi tapahtui jokaisella alueella innovaatiosessioprosessin avulla. Päämääränä oli opastaa alueita innovaatiosessiomenetelmän hyödyntämiseen toteuttamalla yksi konkreettinen, alueella toimivalle asiakasyritykselle tai -organisaatiolle suunnattu sessiocase.



Pilotin hyödyntäminen

Sessiomenetelmä on otettu vaihtelevasti käyttöön pilottiin osallistuneilla alueilla. Seinäjoella ja Ylä-Savossa menetelmä on otettu sellaisenaan käyttöön ja sitä tarjotaan alueen yrityksille muun palvelutarjonnan rinnalla. Itä-Uudellamaalla, Kauhajoella, Raahen seudulla ja Rovaniemen seudulla sessiomenetelmää on sovellettu muun vastaavan kaltaisen toiminnan kehittämisessä. Etelä-Pirkanmaan seutukunnassa ja Koillis-Suomessa sessiopilotti toteutettiin suunnitellusti, mutta menetelmä ei ole jäänyt alueen organisaatioiden pysyvään tarjontaan. Kokkolan seudulla ja Vakka-Suomen seutukunnassa session toteuttaminen peruuntui viime hetkillä siitä syystä, että session kohdeyritys perui osallistumisensa.

Kokemuksia pilotista

Innovaatiosessio-pilotissa järjestetyt pilotticaset onnistuivat valtaosin hyvin ja lähes kaikkien sessiototeutuksien osalta kohdeorganisaatio on jatkanut työtä sessiossa tuotettujen ideoiden pohjalta. Kokemukset innovaatiosessioista ovat pääosin erittäin positiivisia. Erään haastateltavan mukaan innovaatiosessio ”oli selkeästi ensimmäisiä työkaluja, joissa osoitettiin mitä innovaatiotoiminta on konkreettisesti.” Pilotteina toteutetut sessiocaset onnistuivat pääosin hyvin. Kuudella alueella todettiin, että sessio onnistui erinomaisesti ja toimintaa on kehitetty edelleen session ajatusten pohjalta sessioon osallistuneessa organisaatiossa. Muutamalla alueella oli hankaluutena kytkeä sessio osaksi alueen omia prosesseja tai löytää sopivaa kohdetta

sessiolla. Kaiken kaikkiaan sessiopilottiin ollaan erittäin tyytyväisiä ja sen oppeja on hyödynnetty joko sellaisenaan tai soveltaen alueen omassa toiminnassa.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Sessiota pidetään erinomaisena ja varsin konkreettisena pilottina. Toteutuksessa keskeistä on, että alueilla on ”oikea” taho mukana session valmisteluissa, kohdeorganisaatiolla on aito tarve ja motiivi toiminnan uudistamiseen ja että sessio valmistellaan systemaattisesti. Vastaavien pilottien toteutuksessa tulee huolehtia jo etukäteen siitä, että menetelmällä on selkeä tilaus alueella, ja että alueelta nimetyllä vastuuorganisaatiolla on kyky vastaanottaa sekä pilotin opit että käytännön menetelmä omaan käyttöön. Pilottialueiden valinnassa tulisi entisestään korostaa näitä kriteerejä.

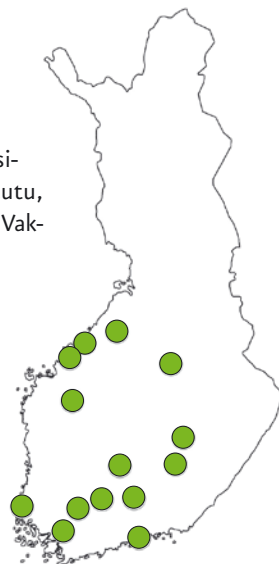
Innovaatioseteli, 2006

Koordinaattori: Anssi Uitto, Seinäjoen Teknologiakeskus Oy

Osallistuneet alueet: Forssan seutu, Hämeenlinnan seutu, Itä-Uusimaa, Jämsän seutu, Kokkolan seutukunta, Lahden alue, Mikkelin seutu, Oulun Eteläinen, Pietarsaaren seutu, Salon seutu, Seinäjoen seutu, Vakkas-Suomen seutukunta, Varkauden talousalue, Ylä-Savon talousalue

Toimintamallin ja pilotin kuvaus

Innovaatioseteli on palveluseteli, joka on tarkoitettu pk-yrityksille innovaatiotoimintaan liittyvien asiantuntijapalveluiden hankintaan. Setelin tarkoituksena on kannustaa pk-yrityksiä kasvuun ja innovaatiopalvelujen käyttöön, tukea uuden liiketoiminnan syntymistä alueelle sekä tiivistää tutkimuslaitosten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, tietointensiivisten palveluyritysten (KIBS) ja pk-yritysten välistä yhteistyötä. Lisäksi pilottikokeilun tavoitteena oli nostaa käytännön kokemusten kautta esiin setelille parhaiten soveltuvia käyttökohteita ja hahmottaa setelin euomääräinen optimikoko. Pilotin aikana innovaatioseteliä testattiin 55 toteutuksessa ja kokeilussa oli mukana asiakkaana ja palveluntarjoajana yli 100 yritystä. Seitsemässä tapauksessa palveluntarjoajana oli lisäksi oppi- tai tutkimuslaitos. Alueellisesti setelimallin koordinoinnista vastasivat paikalliset setelikoordinaattorit.



Pilotin hyödyntäminen

Pilottiprosessiin osallistui yhteensä 14 aluetta. Sellaisenaan innovaatioseteliä on jatkettu ainostaan Seinäjoella, jossa toimintaa viedään eteenpäin Seinäjoen Teknologiakeskus Oy:n ja Seinäjoen seudun elinkeinokeskuksen yhteistoimintana. Useilla alueilla innovaatiosetelimallin ajatusta on kuitenkin hyödynnetty erilaisissa hankkeissa, joissa rahaa on käytetty innovaatioseteli-tyyppisesti erilaisiin tuotekehitykseen tai innovaatiotoimintaan liittyviin toteutuksiin. Mitään varsinaista setelimallia näissä hankkeissa ei ole kuitenkaan kehitetty. Pilotin jälkeen on joillain alueilla sittemmin toki kehitetty erilaisia rahoitusmalleja, mutta niissä on ollut kyseessä yleisemmät tukirahoitusmallit, eikä niitä ole kohdistettu suoraan pk-yritysten innovaatiotoimintaan. Esimerkiksi Itä-Uudellamaalla innovaatiosetelikokeilun oppeja on hyödynnetty kehitteillä olevassa yleisessä palvelusetelimallissa. Jämsässä on lisäksi käytössä innovaatiosetelin kaltainen kannustinraha, joka on tosin ollut käytössä jo ennen setelikokeilua. Monilla alueilla ei setelimallia lähdetty kehittämään, koska alueella jäätin odottamaan, että asiassa edettäisiin kansallisesti esimerkiksi Yritys-Suomi-uudistuksen yhteydessä. Muutamilla alueilla setelimallin käynnistämistä suunniteltiin, mutta varsinainen toiminnan käynnistäminen kariutui rahoitus- ja kilpailutuskysymyksiin.

Kokemuksia pilotista

Innovaatiosetelipilottia pidettiin erittäin onnistuneena ja hyvänä toimintana. Joidenkin kommenttien mukaan innovaatioseteli on koettu jopa yhtenä onnistuneimmista hankkeista, joita pk-yritysten kehittämiseen on suunnattu. Lisäksi jo tehtäviä vaihtaneiden yhteyshenkilöiden mukaan innovaatioseteli oli yksi mieleenpainuvimmista hankkeista AKO-toiminnassa.

Setelimallia pidettiin toimivana, koska kyseessä oli kevyt ja ketterä kehittämistyökalu, jonka hyödyntäminen yritykselle oli helppoa. Lisäksi setelimallin etuna pidettiin sitä, että se oli käytössä nimenomaan seudullisten kehitysyhtiöiden yrityskehittäjillä. Kaiken kaikkiaan innovaatioasetelimallin todettiin toimineen erittäin hyvin. Eräässä kommentissa nostettiin esiin kuitenkin myös se, että rahoitussysteemi on nyt jo niin kompleksinen, että uusien rahoitusmallien kehittämisessä tulee kiinnittää erityistä huomiota rahoitusmallin tarpeellisuuteen sekä päällekkäisyyksien välttämiseen. Setelitoteutukset itsessään kohdistettiin hyvin erilaisiin tuotekehitys- ja muihin toteutuksiin. Palautteen mukaan setelien vaikutuksia yrityksissä ei ole silti pilotin jälkeen selvitetty yhdelläkään alueella. Pilotin aikainen palaute yrityksiltä on ollut erittäin hyvä ja innovaatiotoimintaan kohdistettu setelimalli on koettu tarpeelliseksi.

Pilottitoiminnan kehitysehdotukset vastaaviin toteutuksiin

Pilotin keskeisimmät kehityskohteet jatkoa ja vastaavia toteutuksia ajatellen liittyvät toiminnan jatkorahoitukseen sekä setelitoteutusten jälkiseurantaan. Rahoituksen osalta on tärkeää, että viestiä hyvistä kokemuksista saatetaan painokkaammin kansallisten toimijoiden tietoon. Lisäksi eri rahoitusvaihtoehtoja tulisi miettiä jo etukäteen yhdessä kansallisten toimijoiden kanssa ennen pilotin käynnistämistä. Tällöin pilotissa voitaisiin ottaa paremmin huomioon kansallisten rahoittajien näkökulmat, jolloin myös heidän sitoutuminen toiminnan mahdolliseen jatkamiseen olisi parempi. Toinen kehityskohde on setelitoteutusten systemaattinen jälkiseuranta, jolla voitaisiin osoittaa tarkemmin, mihin setelitoteutukset ovat johtaneet ja millaista hyötyä yritykset ovat tukitoimista saaneet.

5. Kehitysehdotuksia pilottitoimintaan

Yleinen arvio pilottitoiminnan vaikutuksista

Haastattelujen perusteella pilottitoimintaa pidetään Innovaatio ja osaaminen -verkoston selkeästi hyödyllisimpänä toimintamuotona. Piloteissa mukana olleet alueet pitivät hyvänä sitä, että pilottien kautta saadaan uutta tietoa ja uusia ideoita kehittämistoimintaan. Pilotit toimivat konkreettisina hyvien käytäntöjen levittäjinä ja alueiden keskinäisen oppimisen foorumeina. Moni haastateltavista korosti, että pilottien kautta omalle alueelle voidaan soveltaa sellaisia toimintamalleja, joita on kehitetty ja testattu muualla, eikä kaikkea tarvitse näin ollen kehittää itse alusta saakka. Pilotit ja koko Innovaatio ja osaaminen -verkosto nähdään osaltaan selkänajana omalla alueella tehtävään työhön. Moni haastateltavista totesi, että omalla alueella aloitteita on helpompi saada eteenpäin, jos työ kytkeytyy verkoston toimintaan ja pilottien sisältöihin.

Pilottien erityispiirteenä pidetään myös sitä, että ne saattavat yhteen tiettyjen erikoistee-
mojen asiantuntijoita eri puolilta Suomea. Pilottien kautta saadaan kontakteja tietyn teeman ympärillä työskenteleviin kollegoihin, mikä edesauttaa omaa oppimista ja asioiden eteenpäin viemistä omalla alueella. Lisäksi piloteissa pidetään hyvänä sitä, että niissä levitetään konkreettisia ja valmiiksi koeteltuja malleja. Tällaisiin on alueilla helpompi tarttua ja asioissa pääsee usein pidemmälle kuin täysin uusissa kokeiluissa. Toisaalta esiin nostetaan myös konkreettisten, koeteltujen mallien ja täysin uutta toimintamallia etsivien kokeilupilottien keskinäinen suhde. Jossain määrin pilottitoimintaan toivotaan myös kokeilevaa ja uutta hakevaa pilotointia, missä lopputulosta ei etukäteen tiedetä. Tällaisen toiminnan nähdään soveltuvan hyvin KOKO:n puitteissa toteutettavaksi.

Pilottikokeilujen sudenkuopat alueilla

Haastattelujen perusteella voidaan tunnistaa muutamia sudenkuoppia, joiden takia pilottitoiminta ei ole kaikilla alueilla onnistunut. Aikaisemmissa selvityksissä on korostettu alueen kykyä vastaanottaa uusia käytäntöjä. Selvityksen perusteella tätä absorptiokykyä voidaan tulkita muutaman eri näkökulman kautta.

Ensinnäkin kriittiseksi on osoittautunut se, löytyykö alueelta riittävästi resursseja pilottien toteuttamiseen ja hyvän käytännön vastaanottoon. Varsin monella alueella sekä ajalliset että taloudelliset resurssit ovat rajalliset. Muutamassa tapauksessa pilotti ei täydessä määrässä onnistunut yksinkertaisesti sen takia, että alueella ei ehditty paneutua asiaan. Lisäksi muutamalla alueella pilotin toteuttaminen kaatui siihen, ettei alue onnistunut järjestämään tarvittavaa lisärahoitusta pilotin läpivientiin.

Toinen merkittävä tekijä heikommin toteutuneissa piloteissa on se, onko pilotin toteuttaminen vastuutettu alueella sellaiselle toimijalle, jonka toimenkuvaan ko. toiminta luontevasti sopii. Muutamassa tapauksessa pilotin toteuttaminen on jäänyt verkoston yhteyshenkilön varaan, jolla ei ole ollut aikaa tai osaamista pilotin toteuttamiseen. Onnistuneimmissa toteutuksissa pilotissa on ollut mukana sellainen taho, jolla on ollut aito motiivi ja intressi osallistua kokeiluun ja saada osaamista oman toiminnan kehittämiseen.

Kolmas tekijä liittyy läheisesti edelliseen ja siihen, onnistutaanko alueella saamaan oikeat tahot mukaan toimintaan. Tämä liittyy ehkä laajemminkin siihen, miten alueen sisäinen verkosto ja innovaatioympäristön kehittämisestä vastaava työryhmä toimii. Joissakin tapauksissa pilotin toteuttaminen kaatui siihen, ettei alueelta saatu riittävästi keskeisiä toimijoita mukaan toteutukseen. Muutamassa tapauksessa on käynyt ilmi, ettei pilotissa eteenpäin viety, sinänsä hyvä asia ole edennyt sen takia, että asiaa ajanut taho on ollut väärä. Tämä liittyy ensisijaisesti alueen sisäiseen työnjakoon ja eri organisaatioiden ja ohjelmien keskinäiseen suhteeseen.

Neljäs varsin yleinen syy pilotin heikkoon hyödyntämiseen liittyy siihen, että alueet näkevät pilotin muusta kehittämistoiminnasta irrallisena toimenpiteenä. Tällöin alueella on vaikea motivoida keskeisiä tahoja mukaan kokeiluun. Parhaat kokemukset piloteista on saatu alueilta, joissa pilotti on kytkeytynyt osaksi käynnissä olevaa prosessia tai käynnistänyt uuden kehittämisprosessin ko. teemaan liittyen. Tästä syystä on tärkeää, että alueella on käynnissä, tai valmius käynnistää laajempi prosessi, jonka puitteissa kehittämistä jatketaan pilotin jälkeen.

Yleisiä kehityskohteita pilottitoimintaan

Kuten todettu, yleisellä tasolla pilottitoimintaan ollaan varsin tyytyväisiä. Yleiset kehityskohteet liittyvät lähinnä pilottien sisältöön, aikatauluun, viestintään ja keskinäiseen koordinaatioon.

Pilottien sisältöön toivotaan jossain määrin lisää vaihtelua. Hyvänä pidetään sitä, että liikkeelle on lähdetty konkreettisten ja koeteltujen toimintamallien levittämisestä. Nyt kun erilaisia valmiita malleja on testattu ja levitetty alueilta toiselle, toimintaan toivotaan lisää kokeiluja. Toive liittyy erityisesti siihen, että voitaisiin rakentaa pilotteja tunnistettujen haasteiden ympärille ja pyrkiä tuottamaan yhdessä yksi tai useampia ratkaisuvaihtoehtoja ko. teemaan. Tällaisen ratkaisuvaiheen jälkeen syntyneitä malleja voitaisiin testata käytännössä pilottiin osallistuvilla alueilla. Sisältöihin toivotaan myös jossain määrin lisää kansainvälistä näkemystä. Vaihtoehtoina on se, että pyritään yhä systemaattisemmin tunnistamaan hyviä käytäntöjä kansainvälistä verkostoista ja foorumeista tai sitten toteuttamaan kokeiluja yhdessä kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Pilottien teemoihin ja osallistujiin toivotaan myös jonkin verran lisää fokusointia, millä voidaan parantaa pilotin läpivientä ja toimintamallin juurtumista osaksi alueen kehittämistoimintaa. Lisäksi haastatteluissa korostetaan yritysnäkökulmaa, joka pitäisi saada vahvemmin mukaan pilottien sisältöön.

Pilotit on nyky muodossa toteutettu vajaan vuoden mittaisina prosesseina, mitä pidetään joissain tapauksissa liian lyhyenä jaksona uuden mallin testaamiseen ja käyttöönottoon. Jatkossa toivotaan, että ainakin osa kokeiluista voisi olla sellaisia, että perehdytys- ja testausvaiheen jälkeen toimintaa voitaisiin vielä pyörittää 6-12 kuukautta. Tämän jälkeen alueilla olisi paremmat valmiudet arvioida, soveltuuko pilotti pysyväksi toimintamalliksi alueelle. Lisäksi pidemmällä aikajaksolla olisi enemmän edellytyksiä hankkia toimenpiteille erillisrahoitusta. Vastaavalla tavalla toivotaan, että pilotteja voitaisiin myös räätälöidä ja soveltaa nykyistä monipuolisemmin eri alueilla. Nyt pilotteja leimaa osittain se, että tunnistettu hyvä käytäntö tai toimintamalli siirretään sellaisenaan alueelta toiselle. Mahdollinen räätälöinti asettaa osaltaan myös paineen aikataulun laventamiselle, sillä toteutuksen virittäminen vastaamaan täsmällisesti kunkin alueen tarpeita vie melko paljon aikaa.

Pilottien käytännön organisointiin ollaan tyytyväisiä. Kehityskohteet koskevat yleisellä tasolla lähinnä viestintää ja sitä, että pilottitoteutusten etenemistä seurattaisiin systemaattisemmin

alusta loppuun. Etenkin pilottien jälkiseurantaa pidetään tärkeänä. Jatkossa jokaisen pilotin päätteeksi toivotaan loppuseminaaria, raporttia ja noin 12-24 kuukauden kuluessa toteutettavaa jatkoselvitystä pilottien tuloksista. Pilottien viestinnässä toivotaan myös entistä enemmän kohdennettua viestintää kunkin pilotin kohdejoukolle.

Eräänä kehitysehdotuksena nousee esiin, voidaanko aikaisemmin toteutettuja pilotteja kytkeä keskenään yhteen ja toteuttaa uusia pilotteja tältä pohjalta. Esimerkkinä mainittiin innovaatio- ja Advisory Board -toimintaa yhdistävä kokeilu, jossa erilaista asiantuntemusta ja osaamista kytkettäisiin pidemmässä prosessissa organisaation toiminnan kehittämiseen. Uudessa piloteissa toivotaan myös jonkin verran lisää joustavuutta ja sitä, että kokeiluja voitaisiin toteuttaa yhdessä alueiden kesken esimerkiksi pareittain.

Kehitysehdotuksia pilottitoiminnan organisointiin

Pilottien organisointi nähtiin kokonaisuudessaan erittäin selkeänä ja toimivana. Etenkin verkoston ja pilottien koordinointiin kansallisella tasolla oltiin haastatteluissa tyytyväisiä. Hyvässä toteutusmallina pidettiin sitä, että verkoston toimesta kilpailutetaan tai muuten valitaan pilotin toteutuksesta kansallisella tasolla vastaava taho. Tämän jälkeen toiminta organisoidaan alueellisesti. Yleisen organisoinnin kehityskohteet liittyivät lähinnä yleisiin linjauksiin ja siihen, että alusta saakka olisi selkeä toteutusmalli ja prosessi, jonka mukaan pilotissa edetään. Prosessiin pitäisi lisäksi määritellä selkeät vaiheet ja välitavoitteet, joiden toteutumista voitaisiin myös seurata kokeilun aikana. Koordinaattorilla on myös valta vaatia ja edellyttää alueilta aktiivista osallistumista, eli tässä mielessä organisointiin toivottiin jossain määrin lisää jäämäkkyyttä ja ohjausta.

Merkittävimmät kehityskohteet organisoinnin osalta kohdistuvat pilottikokeilujen alueelliseen toteutukseen. Haastateltavat tunnistivat haasteeksi oikean vastuuhenkilön löytämisen alueelta. Muutamissa tapauksissa pilotti on jäänyt verkoston yhteyshenkilön tai aluekeskusohjelman koordinaattorin vastuulle, eikä alueelta ole onnistuttu houkuttelemaan tai sitouttamaan toiminnan kannalta keskeisiä tahoja mukaan. Tässä mielessä toivottiin selkeämpää ohjeistusta ja myös kriteereitä pilotteihin pääsyyllä, sillä alueen valmiudet viime kädessä ratkaisevat hyvin pitkälle, millaiset edellytykset toimintamallilla on päätyä pysyväksi käytännöksi alueella.

Oikean vastuuhenkilön lisäksi alueilla korostetaan sitä, että pilotin toteutukseen on löydettävä riittävästi aikaa ja rahaa. Toimintamallin omaksumiseen ei riitä, että alue osallistuu pilotin käynnistystilaisuuteen ja loppuseminaariin sekä organisoisi yksittäisen tilaisuuden omalla alueella. Juurruttaminen pitäisi olla etukäteen suunniteltu siten, että alueella on käynnissä prosessi, jonka puitteissa toimintaa jatketaan. Joissakin tapauksissa pilotti on toiminut prosessin käynnistäjänä, ja sen jälkeen toimintaan on haettu erillisrahoitusta.

Alueiden valintaan toivotaan myös lisää systemaattisuutta ja analyysiä. Ainakin joissakin piloteissa tulisi nykyistä kriittisemmin analysoida alueen kykyä ja sitoutumista pilottiin osallistumiseen. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin, että alueet haastateltaisiin tai muuten selvitetäisiin etukäteen, ketkä ovat pilotin kannalta keskeiset toimijat ja yhteyshenkilöt sekä millaisia prosesseja on käynnissä tai vireillä alueella. Tällaisella alkuanalyysillä varmistettaisiin osaltaan, että pilottiin osallistuvilla alueilla on valmiudet omaksua pilotin sisältö pysyväksi toimintamalliksi.

Kehitysehdotuksia pilottien synty- ja valintavaiheeseen

Pilottikohteet ovat nyky muodossa syntyneet alueilla tunnistettujen hyvien käytäntöjen kautta. Haastateltavat tiedostavat ja tunnistavat jatkuvan haasteen uusien pilottikohteiden löytämiseen. Jatkossa toimintaan toivottiin lisää kokeilevaa luonnetta, missä pilotit voisivat syntyä suoraan alueiden tarpeista ja yhteisistä piirteistä, kansainvälisistä lähteistä, megatrendeistä, ongelmista tai muista signaaleista, joiden ratkaisemiseen ei vielä välttämättä ole olemassa valmista toimintamallia.

Uusia valmiita toimintamalleja toivotaan jatkossa löytyvän kansainvälisistä lähteistä ja verkostoista. Tässä suhteessa verkoston kautta pitäisi nykyistä systemaattisemmin nostaa esiin eri alueiden kansainvälisiä verkostoja innovaatioympäristöjen kehittämisessä ja luoda foorumeita ja menetelmiä näiden jatkuvaan läpikäyntiin ja analyysiin. Vastaavalla tavalla uusia pilotti-ideoita voisi hakea ja muotoilla tunnistetuista megatrendeistä esimerkiksi tulevaisuusfoorumi tai Think Tank -toiminnan kautta. Alueet voisivat organisoitua teemojen ympärille ja kehittää ratkaisuehdotuksia yhdessä.

Yksi tuore ja varsin konkreettinen lähde pilottikokeiluille on KOKO ja sen puitteissa toteutettaviksi suunnitellut toimenpiteet. Uusia pilotteja voisi hakea listaamalla verkostoalueiden ohjelmissaan esittämiä toimenpiteitä, kehityskohteita ja haasteita, joiden perusteella voitaisiin tunnistaa uusia, useita alueita yhdistäviä hyviä käytäntöjä tai kehittämisteemoja. Toinen lähde piloteille voisi rakentua alueiden tarpeiden systemaattisen analyysin ympärille. Tällä hetkellä alueilta on kysytty, millaisia hyviä käytäntöjä voidaan tunnistaa ja levittää pilottina muille alueille. Vastaavalla tavalla voitaisiin kysyä alueiden tarpeita, eli millaiselle toiminnalle, toimintamallille tai käytännölle olisi tarve yritysten innovaatiotoiminnan kehittämisessä, omassa toiminnassa tai laajemmin alueen innovaatioympäristössä. Tarpeiden pohjalta voitaisiin koota teemoja ja alueita ryhmiin, joissa pyrittäisiin hakemaan ja testaamaan uusia ratkaisuja pilottikokeiluina.

Eräänä kehityskohteenä nostettiin esiin, että verkostotapaamisissa hyödynnettäisiin ulkopuolista osaamista pilottien sisältöjen määrittelyssä etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa pilotti ei rakennu valmiin mallin levittämisen ympärille. Lisäksi piloteiksi toivottiin nykyistä enemmän pieniä, yksinkertaisia keinoja ja menetelmiä kehittämistyössä. Näitä voitaisiin jakaa alueiden kesken vapaamuotoisemmin esimerkiksi verkostotapaamisten yhteydessä tai jonkin sosiaalisen median välityksellä.

Pilottien valinnassa pidettiin hyvänä sitä, että alueet saavat itse ilmoittautua mukaan haluamiinsa kokeiluihin ja lopullinen päätös tehdään ilmoittautuneiden perusteella. Tässä mielessä tarjolla olevien pilottien pitää olla selkeitä ja esitetty sellaisessa muodossa, että alue tietää, mihin on lähdössä mukaan. Pilottien valintavaiheessa erityistä huomiota toivottiin myös viestintään, että tieto mahdollisista kokeiluista tavoittaa myös ne alueet, jotka eivät pääse osallistumaan verkostotapaamiseen. Lisäksi toivottiin, että pilottien tuloksista ja käyttöönotosta viestittäisiin sekä pilottiprosessien aikana että päätteeksi.

Lisäksi pilottien valinnassa pidettiin hyvänä periaatteena, että jokainen alue pääsee mukaan ainakin yhteen kokeiluun. Valintaan toivotaan kuitenkin selkeämpää ohjeistusta ja kriteerejä ainakin sellaisten pilottien kohdalla, joiden voidaan arvioida vaativan alueelta merkittävää omaa ajallista ja taloudellista panostusta. Jatkossa valintaan toivottiin myös rohkeampia kokeiluja ja sellaisia pilotteja, joiden aikana haetaan vastauksia tai ratkaisuja yhdessä tunnistettuihin haasteisiin.

6. Toimenpidesuosituksia

Seuraavassa on esitetty toimenpidesuosituksia palautteen keskeisempien kehityskohteiden osalta. Toimenpidesuosituksiin on otettu mukaan sellaiset kehittämiskohteet sekä -ideat, jotka toistuivat useammassa haastattelussa.

Pilottiaiheiden haun systematisointi

- Aiheiden haussa tulee hyödyntää laajempia kyselyitä alueiden eri toimijoilta, ei pelkästään yhteyshenkilöiltä. Käytännössä voidaan hyödyntää sähköistä kyselypohjaa, jota yhteyshenkilö voi välittää sidosryhmilleen.
- Valmiiden toimintamallien lisäksi tulee selvittää myös alueiden erilaisia tarpeita ja ajankohtaisia kehittämisteemoja. Mikäli valmiita malleja on hankala löytää, voidaan pilotti kohdistaa tiettyyn toistuvaan tarpeeseen tai ajankohtaiseen teemaan. Tällöin pilotista tulee samalla aidosti uutta luova ja kokeileva prosessi.
- Näiden aidosti pilotoitavien teemojen lisäksi tulee jatkaa myös konkreettisten toimintamallien levittämistä. Konkreettisilla, testatuilla toimintamalleilla on paremmat edellytykset jäädä elämään alueilla pilotin jälkeen, koska niiden toimivuutta on jo testattu.
- Pilottiaiheita käsittelevissä työpajoissa tulee hyödyntää aikaisempaa enemmän myös verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita.
- Aiheiden tunnistamisessa tulee hyödyntää myös alueiden KOKO-asiakirjoja, joista voidaan tunnistaa alueille yhteisiä teemoja, joihin ohjelmavalmistelun myötä on myös olemassa jo tietty valmius panostaa resursseja.
- Lisäksi kansainvälisten toimintamallien hakua tulee systematisoida ja lisätä esimerkiksi ulkomaisten organisaatioiden kanssa toteutettavien yhteisten pilottien kautta tai kehittämällä selvityksiä rajatumpiin teemoihin.

Pilottien valinta ja alueiden sitoutuminen

- Pilottien ”kelpoisuuden” selvittämiseen ja sisällön konkreettiseen kuvaukseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Pilotteja valittaessa tulee aikaisempien kokemusten pohjalta arvioida, millaiset edellytykset tietyllä toimintamallilla on juurtua pilotti-alueille. Mahdollisuuksien mukaan voidaan arvioinnin tueksi laatia erillinen kriteeristö tai tarkistuslista, jossa nimetään huomioitavat tekijät. Lisäksi pilotit tulee samalla kuvata konkreettisesti siten, että päätös pilotteihin osallistumisesta helpottuu.
- Pilottitoimintaan tulee sisällyttää mahdollisuuksien mukaan myös fokusoidumpia teemoja, joissa pienempikin alueryhmä voi edetä. Tällöin pilotti perustuu paremmin alueiden erilaisiin tarpeisiin, jolloin toimintamallilla on myös paremmat edellytykset jäädä pysyväksi toiminnaksi.
- Alueiden sitoutumista pilotin läpivientiin voidaan edistää pyytämällä aluetta perustelemaan pilotin kytkeytyminen olemassa oleviin kehittämisprosesseihin. Tämä voidaan toteuttaa kevyesti esimerkiksi puhelinhaastatteluin tai A4-kuvauksella alueen valmiuksista osallistua pilottiin.
- Lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, että alueellinen vetovastuu delegoidaan perustellusti oikealle taholle. (Tätä voidaan pitää jopa pilottiin osallistumisen edellytyksenä)

Pilottiprosessien aikataulu ja kesto

- Pilottien erilaisen luonteen vuoksi tulee pilottiprosessit suunnitella jo lähtökohtaisesti vuoden tai kahden mittaisiksi. Pienemmissä ja kevyemmissä toimintamalleissa pilotointiin riittää vuosi kun taas enemmän resursseja ja sitoutumista vaativissa toimintamalleissa kaksi vuotta voi olla sopiva toteutusaika. Myös aidosti pilotoitavissa toimintamalleissa, joita vasta kehitetään yhteistyössä alueiden kesken, tulee toteutusaikaa varata riittävästi.
- Pidempiin pilottiprosesseihin tulee lisätä suunnitelmallisuutta esimerkiksi vaiheistuksen mukaan. Pilottivuodet voidaan jakaa esimerkiksi siten, että ensimmäisenä vuotena tehdään selvityksiä ja yhteistä määrittelyä sekä valmistellaan toimintaa alueella ja vasta toisena vuotena toteutetaan varsinainen pilotointi.
- Alueiden toiveena on lisäksi sisällyttää pilottitoimintaan myös hyvin pienten käytäntöjen ja erilaisten kokemusten vaihtoa. Pilotin ei tarvitse aina perustua erikseen määriteltyyn toimintamalliin vaan hyvien käytäntöjen levittämisenä voidaan pitää myös arjen kehittämistyössä hyödynnettävien työkalujen ja menetelmien sekä kokemusten vaihtoa.

Pilottien jälkiseuranta ja viestintä tuloksista

- Loppuseminaarien järjestämiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä niissä päästään aidosti vaihtamaan kokemuksia pilottien toteutuksesta ja toimintamallien käyttöönotosta.
- Pilottien jälkiseurannassa tulee tehdä vuosittainen, systemaattinen selvitys pilottien juurtumisesta ja hyödyntämisestä alueilla. Käytännössä tämä voidaan hoitaa pilottikoordinaattorin toimesta puhelinhaastatteluin. Haastatteluissa voidaan hyödyntää liitteenä olevaa kevyttä haastattelurunkoa (liite 1).
- Pilottien tuloksista ja käyttöönotosta tulee viestiä sekä pilottiprosessien aikana että päätteeksi. Tällöin myös pilottiprosessiin osallistumattomat alueet saavat tietoonsa pilottitoiminnalla saavutettuja hyötyjä. Tällöin näillä alueilla voidaan arvioida uudelleen tiettyjen toimintamallien soveltuvuutta ja mikäli tarvetta syntyy, voidaan näitä pilotteja toistaa uusilla alueilla.

LIITE 1. Haastattelurunko pilottien hyödyntämisen selvittämiseksi.

Pilottien hyödyntäminen

1) **Onko pilotin hyvä käytäntö otettu sellaisenaan käyttöön tai onko pilotin kokemuksia hyvästä käytännöstä sovellettu muun, vastaavan kaltaisen toiminnan kehittämisessä alueella?**

- Otettu käyttöön Sovellettu

Kyllä - Millaista toimintaa on kehitetty?

- Mitä hyötyjä hyvässä käytännössä nähtiin ja mikä kertoi käytännölle olevan kysyntää?
- Miten pilotti hyödytti ko. toiminnan kehittämisessä?
- Kuka vastaa toiminnan käynnistämisestä?
- Millaisia resursseja toimintaan on saatu?

Ei - Mistä johtuu, ettei pilotti soveltunut alueella hyödynnettäväksi?

Pilottiprosessin aikaiset välittömät hyödyt

2) **Millaisia välittömiä hyötyjä pilotti toi siihen osallistuville tahoille? Yrityksille, muille organisaatioille, yksityisille henkilöille itselleen?**

- Mitä pilotin aikana kehitettiin/mihin se kohdistettiin?
- Syntyikö pilottiprosessin aikana jotain uutta? (tuote, toimintatapa, uudet ideat)
- Millaisiin asioihin nämä tulokset ovat johtaneet?

Koheesio- ja kilpailukykyohjelman verkostojulkaisu 3/2010

Innovaatio ja osaaminen -verkosto

www.innovaatioverkosto.fi