

Innosta uuteen

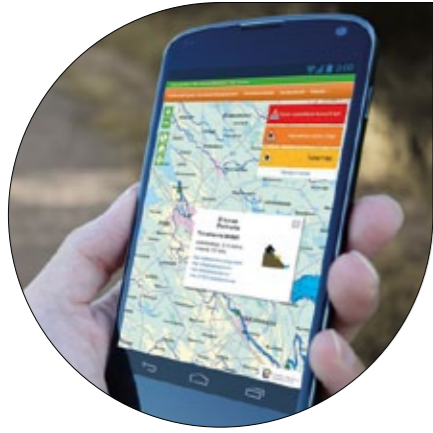
Keinoja kohdata uudistumisen välttämättömyys

Julkiset hankinnat
kannustavat innovoimaan

Kansalaiset mukaan julkisia
palveluita rakentamaan

Käyttäjälähtöisyys tuottaa
kestävää kilpailuetua





10 Tulvavaroitusjärjestelmä: Haastava hankinta, ketterä toteutus, toivottu tulos



24 Pesiytyjiä, penkoja, palveltavia ja piipahtajia



28 Muotoilu kasvattaa tuotteisiin ja palveluihin sisältyvää arvoa ja liiketoiminnan tuottavuutta

Sisällys

- 4 Markkinoiden kysyntä ja käyttäjät innovointia vauhdittamaan
- 6 Kivijalka uudistumiselle valettu – tehtävää riittää edelleen
- 8 Julkiset hankinnat kannustavat innovoimaan
- 12 Huippuostajien parhaat vinkit
- 13 EU:n esikaupalliset hankinnat – uusi näkökulma innovointiin
- 14 Suuret haasteet vaativat innovointia laajalla rintamalla
- 17 Merenkulkuun energiaa säästävää analytiikkaa
- 18 Pilottien ja demojen avulla nopeasti lähelle asiakasta ja markkinoita
- 20 Demo- ja pilottiympäristöille rahoitusta eri lähteistä
- 21 Biopankit voivat tuoda Suomelle huomattavan kilpailuedun
- 22 Yritysten kannattaa vaikuttaa standardeihin
- 26 Olli-Pekka Heinonen: Kansalaiset mukaan julkisia palveluita rakentamaan
- 30 Avoimesta datasta liiketoimintaa
- 32 Mikkelä on osallistamisen edelläkävijä
- 34 Kumppanuus tuo julkiset ja yksityiset palvelut saman katon alle
- 36 Arjen asiantuntijat rakenteita uudistamassa
- 38 Innovaatioympäristöt esittelyssä: MindLab, GDS ja Demola
- 40 Tietoja, työkaluja ja toimintamalleja

Pääkirjoitus

Keinoja kohdata uudistumisen välttämättömyys

Kun kysyntä- ja käyttäjälähtöistä innovaatiopolitiikkaa ryhdyttiin Suomessa suunnittelemaan, elettiin vuotta 2008, kansallisen innovaatiostrategian julkistuksen jälkimaininkeja. Monessa suunnassa kohoteltiin silmäkulmia hämmästyksestä oudon nimihirviön ilmaantuessa politiikkateksteihin. Oltiin myös epäileväisiä sen suhteen, onko tällaisella avauksella mitään tekemistä todellisuuden kanssa.

Kun puolen vuosikymmentä on kulunut tuosta hetkestä, voi moniin havaintoihin perustuen todeta, että näiden asioiden esiin nostaminen oli erittäin tarpeellista. Itse asiassa uudenlaista ajattelua ja toimintaa olisi tarvittu jo paljon aiemmin.

Olemme nähneet vahvoina pidettyjen yritysten romahuttavan, kun ne on haastettu kuluttajien kannalta paremmin suunnitelluilla ratkaisulla. Tuotteisiin sisältyvä arvonalis on pienentynyt, kun kilpailu on päässyt liikaa iholle. Julkinen sektori painii kustannuskriisissä, kun sillä on vaikeuksia muuttaa perinteistä tuotantolähtöistä toimintatapaansa. Nämä uhkakuvat ovat edelleen ajankohtaisia.

Onneksi voimme kuitenkin jo nyt nähdä myös erinomaisia esimerkkejä uudistumisesta. Niitä tuodaan esille tässä julkaisussa.

On yrityksiä, suuria ja pieniä, jotka ovat jo maailmaa valloittamassa havaittuaan, että kuluttajille luodaan parhaiten arvoa ymmärtämällä heidän tarpeitaan ja tarjoamalla merkityksellisyyttä ja kokemuksia.

Myös monet kunnat ovat havahtuneet muutoksen pakoon. Ne ovat ryhtyneet käyttämään julkisia hankintoja uudistumisen välineenä, strategisesti pitkän tähtäimen kehittämistarpeidensa tukemiseen. Eräät kunnat ovat jopa uskaltaneet pilotoimaan muotoiluosaamista julkisten palvelujen tuotannon kääntämisessä käyttäjälähtöiseksi. Uudet tavat toimia murtavat perinteiset palvelujen tuotantosiilot, ja samalla kustannuksetkin voivat laskea.

Muutos ei tapahdu ilman, että se nähdään mahdollisuutena – samanaikaisesti useissa suunnissa. Kysyntä- ja käyt-

täjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa näin on käynyt.

Maailma ei kuitenkaan ole tältäkään osin valmis. Edelläkävijöiden joukko on ollut ilahduttavan suuri, ja se on laajentunut. Yhtenä uhkakuvana kuitenkin on, että maamme yrityskehitys jakautuu globaalissa kilpailussa erinomaisesti pärjääviin menestyjiin ja kilpailukykyään menettäviin näivettyjiin. Toinen uhka on se, ettei julkinen sektori kokonaisuutena kykene uudistumaan, vaikka meillä olisi esittäviä loistavia malleja siitä, miten muutos tehdään.

Kaikki kysyntä- ja käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa toteuttavat tahot haluavat varmasti yhdessä osoittaa, ettei näin tapahdu. Tavoitteena on yhteiskunta, jolla on uusia tapoja kohdata uudistumisen välttämättömyys. Uskon, että muutoksen siemenet on nyt istutettu niin laajalle yhteiskuntaamme, että ne versovat vahvaa kasvua.

PETRI LEHTO

Kirjoittaja toimi työ- ja elinkeinoministeriön innovaatiopolitiikka-ryhmän päällikkönä vuosina 2008–2014.



Markkinoiden kysyntä ja käyttäjät innovointia vauhdittamaan

Suomen pärjääminen maailmanlaajuisessa kilpailussa vaatii jatkuvaa elinkeinoelämän ja julkisen sektorin uudistumista. Innovaatiopolitiikan osalta tämä tarkoittaa uusien välineiden ja toimintatapojen käyttöön-ottoa sekä julkisen ja yksityisen sektorin strategista yhteistyötä. Yksi väylä tähän on vahvistaa innovaatioiden kysyntää ja ruohonjuuritason osaamisen tehokasta hyödyntämistä.

Suomen ensimmäinen innovaatiostrategia valmistui vuonna 2008. Sen keskiössä oli uusien kilpailuedun lähteiden etsiminen kiristyvässä kilpailussa. Strategiatyössä nousivat uusina teemoina esiin kysyntä- ja käyttäjä-lähtöisyys. Nämä kansainvälisestikin uudet ajatustavat avasivat kiinnostavia näköaloja innovaatiopolitiikan uudistamiseen.

Teemoja alkoi kehittää monipuolinen edelläkävijöiden joukko: julkishallinnon toimijoita, tutkijoita ja yrityksiä. Työn tuloksena syntyi kysyntä- ja käyttäjä-lähtöisen innovaatiopolitiikan toimenpideohjelma 2010–2013.

Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla laadittuun ohjelmaan koottiin laaja joukko toimenpiteitä vauhdittamaan kysyntä- ja käyttäjä-lähtöistä innovaatiotoimintaa. Ohjelman valmistelua auttoi se, että Suomessa oli jo käynnistetty useita näihin teemoihin liittyviä aloitteita, jotka toimivat havainnollisina esimerkkeinä ohjelmakokonaisuudessa.

Julkisen sektorin uudenlainen rooli

Kysyntä- ja käyttäjä-lähtöinen innovaatiopolitiikka muuttaa julkisen sektorin roolia innovaatioiden edis-

tämisessä. Yrityksille tarjottavan tutkimus- ja kehitysrahoituksen rinnalle tulee uusia innovaatiotoiminnan edistämistapoja ja -välineitä.

Julkinen sektori voi kannustaa yrityksiä innovoimaan suuntaamalla merkittävää ostovoimaansa uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Yritysten ja markkinoiden kannalta on merkitystä sillä, miten valtio ja kunnat käyttävät suuren hankintarahapottinsa.

Myös sääntelyllä voidaan kannustaa yrityksiä innovoimaan: asetetaan haastavia pitkän aikavälin tavoitteita, mutta annetaan yritysten kehittää ratkaisuja, joilla tavoitteet saavutetaan. Esimerkiksi uusiutuvan energian tavoitteet ovat luoneet markkinoita monenlaisille uusille tuotteille ja palveluille.

Samalla taloudellisen ohjauksen, kuten verotuksen, tulisi olla johdonmukaista ja uudistumiseen ohjaavaa.

Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan ydinajatus on tukea yrityksiä ja julkisyhteisöjä ruohonjuuritason ideointi- ja kehittämisosaamisen hyödyntämisessä.

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on tehnyt helpommaksi tiedonhankinnan ja ideoiden jakamisen. Osallistava innovointi on kasvussa. Samalla käyttöön on tullut monen-

laisia uusia menetelmiä käyttäjien tietojen ja tiedostamattomien tarpeiden selvittämiseen.

Yhä kiperämmät yhteiskunnalliset haasteet

Kireässä taloustilanteessa on paine parantaa tuottavuutta sekä löytää uusia kasvun lähteitä ja tehokkaita ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Näissä kaikissa innovaatioilla on suuri merkitys.

Aikamme suuret haasteet – ilmastomuutos, väestön vanheneminen, resurssiviisaaseen yhteiskuntaan siirtyminen, älyliikenteen ja älykkäiden kaupunkien toteuttaminen – ovat globaaleja. Niissä piilee myös merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Jos suomalaiset yritykset löytävät ongelmiin kaupallistettavia, helposi skaalautuvia ratkaisuja, ovat ovet maailman markkinoille auki. Tämä vaatii monien tahojen yhteistyötä. Hallinnossa tämä tarkoittaa parempaa tavoitteiden ja toimien yhteensovittamista. Samoin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä tarvitaan selkeää ymmärrystä tavoitteista ja eri toimijoiden rooleista.

On selvää, että vaikuttavuutta tarvitaan lisää, kun pienemmillä resursseilla pitää saada aikaan enemmän.

Innovaatiomyönteiset markkinat

Tietoisuuden ja osaamisen lisääminen

Innovatiiviset julkiset hankinnat

Yhteiskunnan suurten haasteiden ratkaiseminen

Innovaatiomyönteinen lainsäädäntö

Standardisointi

Laajenevat markkinat

Lisää tuote-, palvelu- sekä systeemisiä innovaatioita

Käyttäjien aktivointi ja osallistaminen

Tarpeiden ja trendien tunnistaminen

Muotoilun uudet menetelmät

Julkisen tiedon avaaminen

Tietoisuuden ja osaamisen lisääminen

Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta

Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka on tuonut tki-rahituksen rinnalle uusia välineitä yritysten innovaatiotoiminnan edistämiseen.

Samalla tarvitaan kärsivällisyyttä: innovaatiopolitiikan tulokset eivät synny kvartaalitalouden sykleissä. Suurten systeemisten innovaatioiden toteuttaminen voi viedä vuosikymmeniä.

Käyttäjien vaikutusvalta kasvaa myös julkisella sektorilla

Yhteiskunnan tasolla tehtävien toimien lisäksi tarvitaan tuotteiden ja palveluiden arvonlisän kasvattamiseksi ruohonjuuritason innovatiivisuutta eli asiakkaiden, kansalaisten, palveluiden käyttäjien ja työntekijöiden ideoiden ja kokemusten hyödyntämistä.

Yrityksille asiakkaiden kuunteleminen on yhä tärkeämpää ja digitaalisten kanavien ansiosta yhä monipuolisemmin toteutettavissa. Aktiiviset

käyttäjät pääsevät vaikuttamaan muun muassa verkossa toimivien käyttäjäyhteisöjen kautta.

Kun innovointi perustuu käyttäjien todellisiin tarpeisiin, paranee tuotekehityksessä onnistumisen todennäköisyys merkittävästi. Nykypäivän kuluttajat myös osaavat vaatia yksilöllistä palvelua ja vastakaikua tarpeilleen. Elinkaaren mittainen tuotteen ja siihen liittyvien palveluiden yhdistelmä sitoo yritykset ja kuluttajat entistä tiiviimmin yhteen.

Käyttäjälähtöisyyteen tuo keskeistä sisältöä muotoiluosaaminen, joka vahvistaa kilpailukykyä kaikilla aloilla. Tuotteiden muotoilun rinnalle on yhä vahvemmin nousemassa palveluiden ja prosessien muotoilu.

Käyttäjälähtöisyyttä tarvitaan myös julkisten palveluiden kehittämisessä. Palvelun asiakkaiden ja työntekijöiden arjen asiantuntemus kannattaa hyödyntää. Julkisten palveluiden käyttäjälähtöinen kehitys ja muotoilun periaatteiden hyödyntäminen ovat merkittävä tapa uudistaa yhteiskuntaa.

Myönteisiä pilottikokemuksia julkisen sektorin uudistamisesta on saatu muun muassa Innovatiiviset edelläkävijäkaupungit -ohjelmasta.

Tärkeä keino uudistumiseen on myös julkisen tiedon avaaminen kansalaisille ja yrityksille, mikä tarjoaa arvokasta raaka-ainetta innovointiin.

| KVa

Politiikkaohjelmasta toteutukseen

Monet kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan toimenpideohjelman suosituksista ovat jo muuttuneet käytännön toimenpiteiksi kansallisten strategioiden ja ohjelmien sekä valtioneuvoston periaatepäätösten kautta.

2010

Kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan toimintaohjelma

2011

Valtioneuvoston periaatepäätös julkisen datan avaamisesta
Tekesin EVE-ohjelma
Helsinki Region Infosharen ensimmäiset sovellukset
Tekesin Green Growth -ohjelma

2012

Helsingin designpääkaupunkivuosi
Sitran Design Exchange -ohjelma

2013

Toimiva kaupunki -hanke
Kansallinen muotoiluohjelma
Tekesin Huippuostajat-ohjelma
Valtioneuvoston periaatepäätös cleantech-hankinnoista
Motivan cleantech-hankintojen neuvontapalvelu

2014

Innovatiiviset kaupungit (INKA) -ohjelma
Kansallinen biotalousstrategia
Tekesin pilotti- ja demorahoituksen uusia välineitä
Valtioneuvoston periaatepäätös aineettomasta arvonnluonnista

Kivijalka uudistumiselle valettu – tehtävää riittää edelleen

Kysyntä- ja käyttäjälähtöistä innovatiopolitiikkaa on ollut alusta saakka rakentamassa ja edistämässä työ- ja elinkeinoministeriön innovatiopolitiikan ryhmä. Sen näkemyksiä vetävät yhteen neuvotteleva virkamies Kirsti Vilén (KV) ja kaupallinen neuvos Antti Eskola (AE).

Mitä on jo saavutettu?

KV: On hienoa nähdä, että kysyntä- ja käyttäjälähtöinen ajattelu on saanut jalansijaa eri hallinnonaloilla ja näkyä esimerkiksi monissa strategioissa ja ohjelmissa. Samalla innovaation tukemisen keinot ovat moninaistuneet.

AE: Asiakaslähtöisyys on lisääntynyt niin yrityksissä kuin julkisella sektorilla. Ministeriöt ja virastot puhuvat nyt palvelumuotoilusta ja asiakkaista.

Kertokaa jokin esimerkki hyvin edenneestä alueesta!

AE: Olemme päässeet hyvään alkuun julkisen tietoaiteiston avaamisessa maksutta yrityksille ja kansalaisille. Tätä ovat olleet edistämässä useat ministeriöt ja Forum Virium. Tietoaiteistojaan ovat avanneet mm. Maanmittauslaitos, Ilmatieteen laitos ja Geologian tutkimuskeskus.

Tietovarantojen avaaminen edistää läpinäkyvyyttä ja demokratiaa mutta myös innovointia. Aineisto itsessään voi sytyttää kipinän, mutta erityisesti sen hyödyntämiseen tarvitaan innovoivaa sovelluskehitystä.

Yhteiskunnalle syntyy mittavampia hyötyjä siitä, että data-aineistoa annetaan kansalaisten käyttöön, vaikka virastot menettävät aineistosta aiemmin perityt palvelumaksut.

Entä esimerkki alueesta, jossa riittää vielä tekemistä?

KV: Innovaatioiden edistämässä julkisilla hankinnoilla on päästy hyvään alkuun, mutta laajemman vaikutavuuden aikaansaamiseksi on vielä tehtävää.

Innovaation hankinta on vaativaa. Siihen tarvitaan rohkeita ja osaavia julkisia ostajia. Jatkossa pitää kiinnittää erityistä huomiota osaamisen kehittämiseen ja oikeanlaisiin kannusteisiin.

Mitä asioita kannattaa kehittää eteenpäin?

AE: Lisämahdollisuuksia piilee runsaasti vaikkapa muotoilun hyödyntämisessä. Muotoilun tulisi laajentua palvelujen ja prosessien muotoiluun. Ala on laaja ja toimijoiden joukko pirstaleinen. Nyt sitä ollaan kokoamassa virtuaaliseen Finnish Design Centre -yhteisöön.

Julkisten tietoaiteistojen avautuessa myös yritysten kannattaa miettiä, mitä kaikkea ne voivat jakaa julkiseen käyttöön menettämättä kilpailuetuaan. On paljon esimerkiksi ekosysteemejä kehittävää tietoa, jota ne voisivat jakaa laajasti.

Uusia innovaatioita voisi löytää myös kansalaisia koskevan ns.

MyData-tiedon alueelta. Sitä tuottavat esimerkiksi hyvinvointi- ja terveydenhoitolaitteet ja -sovellukset.

Tässä tarvittaisiin toisaalta systemististä muutosta. Kansalaisen tulisi saada hänestä kerättyä tietoa vahvemmin hallintaansa, ja palvelutarjonta voisi rakentua tämän tiedonhallinnan ympärille.

Suomella on hyviä peruselementtejä: suuret toimijat haastaville ekosysteemeille, luottamus viranomaisiin, viereä laite- ja sovelluskehitystä, tietoturvaosaamista sekä valmiutta kokeiluun.

KV: Innovaatiovaikutuksiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota lainsäädäntöä valmisteltaessa ja vaikutusarvioinneissa.

Säätely tai hallintokäytännöt voivat estää tai hidastaa innovaatioiden käyttöönottoa.

Esimerkiksi internet-talouden uusien liiketoimintamallien käyttöönotto Suomessa voi kariutua siihen, ettei säädöksissä ole otettu huomioon täysin uusia tapoja toimia.

Mikä on suurin tema, johon nyt tulisi keskittyä?

AE: Suomella on ratkaistavanaan valtavia haasteita. Niihin vastaamiseen eivät riitä yksittäiset innovaatiot. Tarvitaan asioiden tekemistä uudella tavalla ja järjestelmätason muutoksia.

Esimerkki tästä on liikkumisen tarjoaminen kasvavassa määrin palveluna. Ihmiset eivät luovu autoistaan ellei vaihtoehtona tarjota niin moni-

puolisia joukko- ja kutsuliikenteen palveluita, että ne ovat heille miellyttävä vaihtoehto. On vaikutettava asenteisiin ja tuettava kokonaisvaltaisten innovaatioiden luomista.

KV: Kokonaisten järjestelmien muutokset, kuten vähäpäästöiseen liikkumiseen siirtyminen tai kaupunkien kehittyminen älykkäiksi, eivät ole helppoja eivätkä nopeita.

Muutokseen tarvitaan monien toimijoiden panosta sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä. Kullakin on muutoksessa oma roolinsa ja tavoitteensa, ja ne pitää sovittaa yhteen.

Vaikka tehtävä ei ole helppo, siinä on tärkeää onnistua. Muutos on pysyttävä tekemään niin, että yrityksille luodaan liiketoimintamahdollisuuksia.

Keskeisessä roolissa ovat alueet ja kaupungit. Ne voivat toimia ”laboratorioina”, kokeilualustoina uusille ratkaisuille. Samalla yritykset saavat tärkeitä kotimarkkinareferenssejä vientiin.

Mikä on ratkaisevaa Suomen tulevaisuuden menestykselle?

AE: Vähittäisillä parannuksilla emme pärjää kansainvälisessä kilpailussa. Innovaatiosykliä on kiihdytettävä ja lähdettävä rohkeammin kokeilemaan vaihtoehtoja.

Tarvitaan joustoa sääntöihin, että voimme tehdä ketteriä kokeiluja ja pysyä kehityksen kärjessä. Hallinnon pitäisi olla mahdollistaja, ei tulppa. Esimerkiksi liikenne- ja viestintäministeriö on rohkeasti avaamassa mahdollisuutta kokeilla robottiautoja rajoitulla testialueella.

Samaan tapaan muutkin ministeriöt voisivat toimialoillaan mahdollistaa kokeiluja. Kaikilla hallinnonaloilla on pyrittävä löytämään jokin kokeilualue.

Laajentamassa ollaan myös Living

Lab -kokeiluja, joissa ihmiset testavat ja kehittävät ideoita arkiympäristössä. Toiminta on laajenemassa kaupunginosatasolle.

KV: Aivan! Tarvitsemme enemmän rohkeutta ja ketteryyttä sekä yrityksissä että julkisella sektorilla.

OECD on laskenut, että vähintään puolet taloudellisesta kasvusta tulee tavalla tai toisella innovaatioista. Ne ovat myös ainoa tapa päästä käsiksi korkeamman tuottavuuden tehtäviin maailmanlaajuisissa arvoverkostoissa.

Tähän tarvitaan osaavia ja motivoituneita ihmisiä. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiihtyy. Pysyäkseen mukana tässä kilpailussa Suomen pitää olla houkutteleva paikka asua, opiskella ja tehdä töitä. | KV a

Innovaatiosykliä on kiihdytettävä ja lähdettävä rohkeammin kokeilemaan vaihtoehtoja. Antti Eskola



Innovaatiot ovat ainoa tapa päästä korkeamman tuottavuuden tehtäviin maailmanlaajuisissa arvoverkostoissa. Kirsti Vilén

Julkiset hankinnat kannustavat innovoimaan

Julkisen sektorin merkittävän ostovoiman suuntaaminen nykyistä enemmän uusien ratkaisujen ostamiseen kasvattaisi innovaatioiden kysyntää. Tämä loisi yrityksille uusia kannusteita innovoida ja voisi parantaa julkisten palvelujen laatua ja tehokkuutta.

Julkisten hankintojen kansantaloudellinen merkitys on suuri. Kunnat tekevät hankinnoista selvästi suurimman osan. Niissä hankintojen osuus voi olla jopa puolet budjetista.

Monilla aloilla julkiset hankinnat ovat merkittävä markkinoiden toimintaan vaikuttava tekijä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa, rakentamisessa sekä energia- ja liikennealoilla julkiset hankinnat vaikuttavat voimakkaasti yritysten toimintaedellytyksiin ja siihen, millaisia tuotteita ja palveluita markkinoilla tarjotaan.

Julkisen sektorin voima on luoda kysyntää innovaatiolle ja tätä kautta innostaa yrityksiä kehittämään uutta. Se voi mahdollistaa uuden tuotteen tai palvelun kehittämisen korostamalla hankinnoissaan uusia ratkaisuja

ja innovaatioita sekä innovatiivista toteutustapaa.

”Jos julkisen sektorin vuotuisesta hankintabudjetista muutama prosentti suunnattaisiin innovaatioiden hankintaan, loisi se merkittävän kehittämissäntuon yrityksiin ja tervetulleeseen lisäpanostuksen julkiseen tutkimus-, kehittämis- ja innovointirahoitukseen”, toteaa neuvotteleva virkamies **Kirsti Vilén** työ- ja elinkeinoministeriöstä.

Innovaatioista ratkaisu vaatimaan yhtälöön

Julkisen sektorin haasteiden edessä. Julkisilta palveluilta edellytetään parempaa laatua, tuottavuutta, saatavuutta ja asiakaslähtöisyyttä, mutta taloudelliset resurssit eivät kasva samaa vauhtia odotusten kanssa.

Tämän vaativan yhtälön ratkaiseminen edellyttää ennakkoluulotonta uusien ratkaisujen ja toimintatapojen etsimistä.

”Innovaatiot ovat tässä avainasemassa. Niille tulisi antaa nykyistä enemmän tilaa julkisissa hankinnoissa. Yrityksiltä tulisi edellyttää uusia ratkaisuja ja nähdä julkiset hankinnat välineenä hyödyntää yritysten osaamista ja innovatiivisuutta julkisten palvelujen kehittämisessä”, pohtii Vilén.

Avoin vuoropuhelu kannustaa innovaatioihin

Innovaatioiden ostaminen on vaativaa. Hankinnan kohteen määrittely ja vertailu on vaikeampaa kuin jo markkinoilla olevan tuotteen tai palvelun.

Lisäksi uuteen ratkaisuun liittyy

Tärkeimmät innovaatioiden hankintaan ja tarjoamiseen kannustavat tekijät yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa



- Varhainen vuorovaikutus potentiaalisten toimittajien / hankkijaorganisaation kanssa
- Innovaatiokriteerit tarjouskilpailussa
- Tulevaisuuden tarpeiden viestintä

VTT:n ProcuInno-kyselyn (2014) tulosten mukaan yritykset ja julkiset hankkijat arvostavat paljolti samoja asioita. Yrityksissä arvostetaan myös sopimukseen sisältyviä kannusteita ja julkisissa organisaatioissa nähdään tärkeinä suunnittelukilpailut.

luonnollisesti enemmän epävarmuuksia, jotka on valmistelussa otettava huomioon ja yritettävä minimoida.

Riskiä voidaan pienentää avoimuuden ja markkinavuoropuhelun kautta.

Varmuutta hankinnan onnistumisesta lisää se, että hyvissä ajoin ennen kilpailutusta selvitetään jo olemassa olevia ratkaisuja sekä markkinoiden mahdollisuuksia tarjota kokonaan uusia ratkaisuja.

Avoimuuden kautta myös yritysten valmiudet tarjota tarpeeseen sopivia innovaatioita paranevat.

Esimerkiksi VTT:n tekemän ProcuInno-kyselyn mukaan yrityksiä kannustavat innovoimaan erityisesti varhaisen vaiheen vuorovaikutus hankkivan organisaation kanssa, innovaatiokriteerit tarjouskilpailussa sekä viestiminen tulevaisuuden tarpeista.

”Yhdistämällä yritysten innovatiivisuus ja ostajan tarpeet syntyy parempia palveluja. Samalla julkinen sektori synnyttää kysyntää uusille tuotteille

Julkisten organisaatioiden tulisi ennakoida tarpeitaan ja viestiä niistä ajoissa yrityksille.

ja palveluille ja yritykset saavat viedä näin kannalta tärkeitä referenssejä”, toteaa Vilén.

Uudenlaista osaamista, kokeiluja ja uskallusta

Innovaatioiden hankinnan tuominen osaksi arkipäivää edellyttää julkiselta sektorilta uudenlaista osaamista ja toimintatapoja.

Julkisten organisaatioiden tulisi pohtia tarpeitaan 5–10 vuoden jännteellä ja viestiä niistä avoimesti yrityksille. Yritysten kannattaa myös rohkeasti tarjota julkiselle hankkijalle innovatiivisia ratkaisuja.

Innovaatioiden hankintojen edistämiseen tarvitaan kaiken kaikkiaan panostamista hankintaosaamiseen, kokeilujen ja uskalluksen kulttuurin tukemiseen sekä hankkijoiden motivointiin.

Liikaa ei myöskään voi korostaa organisaatioiden johdon pitkäaikaisesta sitoutumisesta ja innostuksesta, vankkaa luottamusta ja suunnannäyttämistä.

| KVa

Motivasta vinkkejä cleantech-hankintoihin

Useat kehittäjätoimijat ovat tuoneet palveluvalikoimaansa innovaatioiden hankintaa tukevia palveluita. Yksi näistä on Motivan hankintapalvelu, joka tarjoaa neuvontaa uusien energia- ja ympäristöratkaisujen hankintaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamalla palvelulla on laaja asiakaskunta: valtioneuvoston periaatepäätös vuodelta 2013 velvoittaa valtionhallinnon edistämään cleantech-ratkaisuja ja suosittaa myös kunnille, että ne ottaisivat energia- ja ympäristönäkökohdat huomioon kaikissa hankinnoissaan.

Hankintapalvelu opastaa erityisesti uusiutuvan energian ja kestävän ajoneuvoteknologian hankkimisessa sekä kierrätystavoitteiden saavuttamisessa.

Työkaluja on tarjolla esimerkiksi markkinakartoitusten tekemiseen, niiden tulosten soveltamiseen ja kilpailutuksen suunnitteluun. Vinkkejä löytyy myös markkinavuoropuheluun, viestintään sekä rahoituslähteiden ja verkostojen löytämiseen.

”Hankinta-asiantuntijamme voivat auttaa kehittämään toimintaa niin, että kestävä ja innovatiiviset ratkaisut ovat osa hankintojen arkea. Sparrausapumme on maksutonta ja räätälöidään kunkin hankintayksikön tarpeiden pohjalta”, kertoo ryhmäpäällikkö **Isa-Maria Bergman** Motivasta.

Kysymyksiä voi lähettää osoitteeseen hankintapalvelu@motiva.fi.

RAKLIn klinikoilla syntyä ideoita ja uutta yhteistyötä

Kiinteistö- ja rakennusalan yhteistyöjärjestö RAKLIn hankintaklinikoilla edistetään tilaajien ja alan yritysten avointa vuorovaikutusta ennen tarjouskilpailua.

”Vaikka hankintojen kohteet ovat mutkikkaita, eivät tilaaja ja mahdolliset toimittajat voi kilpailutuksen aikana keskustella. Halusimme tuoda tähän ratkaisun”, kertoo kehitysjohtaja **Erkki Aalto** RAKL:sta. Kliinikka toteutetaan hankintalain hengessä niin, ettei kukaan osallistujista saa ansiotonta etua.

Käsittelyyn otetaan haasteellisia tai innovatiivisia hankintatapauksia, joihin osallistujat etsivät yhdessä parhaita ratkaisutapoja. RAKLI järjestää intressivapaat puitteet ja työskentelyprosessin vetäjän. Kliinikoita on järjestetty jo kymmeniä.

Ratkaisuja on haettu muun muassa energiatehokkuuden kehittämiseen. Esimerkiksi Naantalissa Soinisen alueen klinikalla yrityksille annettiin vapaat kädet määrittää tilaajan tarpeeseen sopivin ratkaisu.

Yrityksille syntyi yhteistyötä, joka loi mahdollisuudet uusiin kokonaisratkaisuihin. Tilaaja sai erittäin energiatehokkaat rakennukset, ja asukkaita hyödyttävät kohtuulliset käyttökustannukset asunnoissa, joissa monia ratkaisuja on pohdittu tavallista yksityiskohtaisemmin.

Jos olet kiinnostunut järjestämään hankintaklinikan kiinteistö- ja rakennusosalalla tai siirtämään RAKLIn klinikoiden oppeja omalle alallesi, ota yhteyttä Erkki Aaltoon, erkki.aalto@rakli.fi. | KVa

Haastava hankinta, ketterä toteutus, toivottu tulos

Pelastusviranomaiset, kunnat, yritykset ja ranta-asukkaat tarvitsevat selkeää tietoa tulvariskeistä. Varsinais-Suomen ELY-keskus halusi kehittää järjestelmän, joka tuottaisi yleistajuisia varoituksia viranomaistiedon pohjalta. Tämän toteuttamiseksi tarvittiin innovatiivista julkista hankintaa.

Ole sinnikäs ja rohkea, vaikka valmisteluvaihe tuntuisikin vaikealta. Jatka hankintaa, se kannattaa.
Olli-Matti Verta

Koska valmista ratkaisua tarpeeseen ei ollut, pohjustettiin hankintaa mittavilla esiselvityksillä konsulttiyrityksen avulla.

”Tutkimme kaikkien eri käyttäjäryhmien tarpeita. Vesiasioissa meitä ohjaavan maa- ja metsätalousministeriön rohkaisemina tutkimme myös, miten järjestelmän voisi tuotteistaa ja millaiset markkinat sillä voisi olla”, kertoo ELY-keskuksessa hankinnasta vastannut **Olli-Matti Verta**.

Tekesiltä tukea valmisteluun

Kun paketti oli kasassa, ELY-keskus haki valmistelurahaa Tekesistä, jossa todettiin, että innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitus sopisi tilanteeseen hyvin.

”Lähdimme mukaan hankkeeseen, koska ELY-keskus otti huomioon sen, että valittavalle toteuttajalle aukeaa palvelun kehittämisen myötä näytön paikka, josta syntyy referenssejä kansainvälisillekin markkinoille”, kertoo johtaja **Ilona Lundström** Tekesistä.

”Tekesin rahoituksella pystyimme valmistelemaan hankintaa paremmin. Innovaation hankkiminen oli meille uutta, ja tarvitsimme hankintakonsultin apua kilpailutuksen rakentamiseen niin, että saisimme vertailukelpoisia tarjouksia. Emme myöskään olleet käyttävyyden tai järjestelmien osajia”, kuvaa Verta haastavaa tilannetta.

Kilpailutuksen valmisteluun iso panostus

ELY-keskus kutsui hankkeesta kiinnostuneita yrityksiä keskusteluihin selvittääkseen, kuinka laatia tarjouspyyntöasiakirjat niin, että yritykset pystyisivät niiden pohjalta tekemään tarjouksensa.

”Määrittelimme tavoitteen: järjestelmän, joka keskustelee viranomastiedon ja paikkatietoaineiston kanssa ja tuottaa siitä käyttäjille selkeitä varoituksia nettiin ja mobiililaitteisiin. Toteutustapa jätettiin vapaaksi, mutta ratkaisun edellytettiin olevan avoimeen lähdekoodiin perustuva”, listaa Verta.

Hän toteaa, että kilpailutuksen valmistelu oli todella vaativaa. Tarjouksia odotettiinkin suurella jännityksellä.

Huolellinen valmistelu oli kantanut hedelmää: tarjouksissa esitettiin laaja kirjo mahdollisia ratkaisuja, ja joukossa oli useita hyviä ehdotuksia.

Oivalluksia syntyy matkan varrella

Kilpailutuksen järjestelmän toteutuksesta voitti salolainen Dimenteq Oy. Olli-Matti Verta ja Dimenteqin toimitusjohtaja **Teemu Virtanen** toteavat toteutusvaiheen sujuneen mutkattomasti.

Työ eteni ketterän kehityksen menetelmällä, ensin neljän, sitten kahden viikon sprinteissä. Sprintin alussa tilaaja ja toimittaja sopivat tehtävälitan. Sen päätteeksi he kävivät läpi ja hyväksyivät aikaansaannokset. Esille nousseista asioista muotoutui seuraavan sprintin tehtävälista.

”Menetelmä toimi erittäin hyvin innovaatiota kehittäessä”, kiittää Verta. ”Tapaamisia tuki perinteistä hankintaa paljon tiheämmin, mutta kun näki, miten hyvin asiat edistyivät, ajankäyttö tuntui erittäin mielekkäältä.”

Verta toteaa, että innovaatiota yhdessä toimittajan kanssa rakentaessa syntyy oivalluksia matkan varrella. Vastaavaa tulosta ei olisi saavutettu, jos yksityiskohtaiset kriteerit olisi asetettu jo ennen hankintaa.

Julkisella ostajalla notkeutta innovointiin

Myös yrityksen kannalta hankkeesta toteutuivat ketterän kehittämisen parhaat puolet. ”Päätöksiä saatiin nopeasti. Käsitys siitä, että julkishallinnon kanssa innovointi olisi jäykkää, ei pidä paikkaansa. Meillä on ollut kaiken aikaa hyvä yhdessä tekemisen meininki”, toteaa Virtanen.

Kilpailutuksen tuloksena sovittiin ensivaiheen toteutuksesta ja tehtiin puitesopimus vuoden 2015 loppuun. Ensin tehtiin tuotedemo ja siitä saadun palautteen pohjalta toimiva piloti verkkoon. Jatkossa palvelua kehit-

Näin se toimii

Vesistöjen vedenkorkeusmittareista tallentuu tietoa Suomen ympäristökeskuksen järjestelmään, joka muodostaa tiedosta tulvariskien-nusteita.

Tulvariskien varoitusjärjestelmä muokkaa tästä tiedosta tosiaikaisesti varoituksia, joita se päivittää nettiin ja lähettää palvelun tilanneiden mobiililaitteisiin. Järjestelmä kertoo, onko käyttäjän ilmoittama sijainti riskialueella.

tään käyttäjäpalautteen avulla.

Palvelu kattaa nyt Kokemäenjoen alueen, mutta tarkoituksena on tuoda koko maa tulvariskien varoituspalvelun piiriin.

Varsinais-Suomen ELY-keskuksella on valtakunnallinen vastuu kehittää tulvariskien hallintaa. Sen kumppaneina toimivat Suomen ympäristökeskus sekä maa- ja metsätalousministeriö.

Referenssin kera maailmalle

Hankkeen taustavoimista niin Tekes kuin maa- ja metsätalousministeriö näkivät alusta alkaen hankkeessa linkin suomalaisen vesi- ja järjestelmäosaamisen viemiseen.

Teemu Virtanen toteaa, että kansainvälinen näkökulma on ollut työssä mukana. Ovathan tulvat monessa maassa suuri riski.

”Meillä on jo tarjouksia kansainvälisten asiakkaiden harkittavana. Palvelun kehittäminen yhdessä kotimaisen viranomaisen kanssa on merkittävä referenssi, kun tuotetta lähdetään viemään maailmalle.”

Dimenteq on kehittänyt ja toteuttanut myös muita julkishallinnon tietojärjestelmiä. ”Olisi todella hienoa, jos viranomainen voisi auttaa avaamaan vertaistensa ovia maailmalla, kun hyvät yhteydet varmasti ovat olemassa”, pohtii Virtanen. | KV

Panostuksella hankinnan valmisteluun merkittävä vipuvaikutus

Tekesin Huippuostajat-ohjelma rohkaisee julkisia ostajia innovatiivisten ratkaisujen hankkimiseen. Ohjelmassa on tarjolla hankerahoituksen lisäksi sparrausta ja verkottumista vertaisostajien kanssa.

Huippuostajat-ohjelma edistää välillisesti erityisesti pk-yritysten innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen pääsyä markkinoille sekä parantaa julkisten palvelujen tuottavuutta ja vaikutavuutta.

”Yksittäinen hankinta ei muuta markkinaa, mutta kun fiksua hankintoja tehdään paljon, on sillä merkitys-

tä markkinoiden kehittymiseen. Näin tuemme suomalaisten yritysten innovaatiotoimintaa”, kertoo ohjelmaa luotsaava **Sampsa Nissinen**.

Ohjelmaan voivat hakea kaikki julkisia hankintoja tekevät organisaatiot, joiden hankinta on kokoluokaltaan sellainen, että sillä on vaikutuksia toimialan ja markkinan kehittymiseen.

Tukea voi saada hankinnan valmis-

teluun, jonka kuluista Tekes kattaa puolet. ”Hankkeen kokonaishintaan nähden pienellä lisäpanostuksella valmisteluvaiheeseen on iso vipuvaikutus”, tiivistää Nissinen.

Tyypillisiä kohteita ovat tarpeen ja kriteeristön uudellinen määrittely, vuoropuhelu mahdollisten toimittajayritysten kanssa ja työpajat palveluiden käyttäjien kanssa.

Huippuostajan huoneentaulu

1 Hankinta on johtamista. Aseta selkeät tavoitteet sille, missä tavoittelette parempia ratkaisuja. Ole systemaattinen, vaikka etenisitkin ketterien kokeilujen kautta.

2 Kasvata organisaatiosi ymmärrystä siitä, että hankkimalla innovaation saatte esimerkiksi parempaa laatua, tehokkuutta tai käyttäjätyytyväisyyttä.

3 Varaa aikaa ja resursseja hankinnan valmisteluun. Varaudu siihen, että kilpailutusta edeltävä vaihe vaatii suuren panostuksen. Hanki tarvittavaa osaamista valmisteluun.

4 Selvitä kokemuksia muista vastaavista hankinnoista ja selvitä tukimahdollisuuksia hankinnan valmisteluun esimerkiksi Huippuostajat-ohjelman kautta.

5 Käy avointa ja tasapuolista vuoropuhelua yritysten kanssa. Selvitä, mitä niillä on tarjota ja mitä ne voisivat kehittää. Valmistele hankinta niin, ettei se sulje pois mahdollisia tarjoajia.

6 Ota tulevat palvelun käyttäjät mukaan suunnitteluun. Selvitä, miten esimerkiksi oppilas, opettaja, potilas, hoitaja, sosiaalitoimen asiakas tai tuleva asukas näkee tarpeen.

7 Aseta kilpailutuksen kriteerit niin, että yrityksille jää tilaa innovoida. Älä anna hinnan yksin ratkaista, vaan tarkastele vaikuttavuutta, elinkaarikustannuksia ja ympäristövaikutuksia.

8 Varaa aikaa olla kiinteästi mukana innovaation kehitystyössä. Yhteiskehitys tuottaa oivalluksia.

9 Jatka kehitystä sopimuskauden aikana. Käyttäjäpalautetta hyödyntäen palvelut paranevat.

Vinkit kertoivat Ilona Lundström ja Sampsa Nissinen Tekesistä sekä Olli-Matti Verta Varsinais-Suomen ELY-keskuksesta.

EU:n esikaupalliset hankinnat – uusi näkökulma innovointiin

Esikaupallisessa hankinnassa julkinen organisaatio lähtee yhdessä yritysten kanssa etsimään ratkaisua tarpeeseensa ostamalla tutkimus- ja tuotekehitystyötä. Näin se jakaa yritysten kanssa tuotekehityksen riskiä.

Jos ratkaisun hankinta toteutuu, järjestetään siitä uusi avoin kilpailutus.

EU:n uusi hankintadirektiivi muuttaa tilannetta tuomalla käyttöön uuden menetelyn nimeltä innovaatiokumppanuus, jonka tuloksena syntyneet ratkaisut voidaan jatkossa valita suoraan toteutukseen.

Silver kehittää vanhusten kotona asumista

Esikaupallisista EU-hankinnoista on Suomessa saatu kokemuksia Silver-hankeessa, jossa ovat hankintayksikköinä mukana Oulun ja Vantaan kaupungit sekä asiantuntijoina Aalto-yliopisto ja Forum Virium.

Muut konsortion jäsenet tulevat Britanniaista, Hollannista, Ruotsista ja Tanskasta. Silver on ensimmäinen kolmivaiheinen esikaupallinen EU-hankinta, jossa on osallistujia useista maista. Se myös pilotoi komission esikaupallisen hankinnan mallia.

Osallistuvat hankintaorganisaatiot teettävät ikäihmisten kotona asumista tukevien robotiikkaratkaisujen tuotekehitystyötä.

Vuonna 2012 käynnistyneen hankkeen ensivaiheessa osallistujat saivat 32 tarjousta, joista seitsemän valittiin jatkoon. Näistä kolme on karsittu jatkamaan prototyyppivaiheeseen, jota seuraa kenttätestaus vuonna 2016. Tämän jälkeen esikaupallinen hankinta päättyy, ja mahdollisesta hankinnasta järjestetään uusi kilpailutus.

Hanke on pitkä ja monivaiheinen. Oulun kaupungin hyvinvointipalveluiden teknologia-asiantuntija **Jaana Kokko** uskoo sen tuovan aikanaan hyötyjä kaupunkilaisten arkeen:

”Uskon, että saamme robotiikkaratkaisuilla tukea niin ikäihmisten mielekkääseen kotona asumiseen kuin kotihoidon henkilökunnan työhön.”

Yrityksille tapa tuoda osaaminen esiin

Hankkeen kansallisena koordinaattorina toiminut Forum Viriumin **Sari Luostarinen** toteaa, että esikaupallinen hankinta on hyvä väline jakaa kehitystyön riskiä ja testata uusia asioita todellisissa ympäristöissä.

Yrityksiltä menestys EU-tason hankinnoissa vaatii monipuolista osaamista. Ensimmäinen tehtävä on monikansallisen konsortion kokoaminen.

”On tärkeää olla kartalla alansa eurooppalaisesta tilanteesta ja osajista niin yrityksissä kuin tutkimuslaitoksissa. On myös osattava sopia selvästi vastuista, oikeuksista ja patenttiasioista”, listaa Luostarinen.

Silverin ensivaiheeseen ilmoitautui mukaan konsortioita, joissa oli suomalaisia tekijöitä. Vaikka nämä putosivat jatkosta, ne ovat tuoneet osaamisensa esiin ja jättäneet käyntikorttinsa eurooppalaiseen pöytään.

”Nämä osajat voivat osallistua esikaupallisen vaiheen jälkeen tapahtuvaan kilpailutukseen tai saada kutsun johonkin toiseen konsortioon”, muistuttaa Luostarinen.

| KVa

130 miljoonaa euroa haettavana

EU:ssa julkiset hankinnat ovat tärkeä tapa kannustaa yrityksiä innovoimaan. Vuodelle 2015 Horisontti 2020 -ohjelmasta on varattu 130 miljoonaa euroa innovatiivisten julkisten hankintojen tukemiseen.

Ajankohtaisesti hakuun sisältyy terveydenhuoltoon, oppimiseen, liikenteeseen, energiaan, tieto- ja viestintäteknologiaan, turvallisuuteen ja tutkimusinfrastruktuuriin liittyviä rahoitusmahdollisuuksia.

Suuret haasteet vaativat innovointia laajalla rintamalla

Suuret yhteiskunnalliset haasteet puhuttavat meillä ja muualla. Ilmastonmuutos, ikääntyvä väestö, liikenteen kehittäminen vähäpäästöisemmäksi, tarve muuttaa kaupungit älykkäiksi – näiden haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan uudistamista laajalla rintamalla, innovaatioita ja ennakkoluulottomia toimintatapoja

Yhteiskunnallisten haasteiden mittaluokka on niin valtava, etteivät yksittäiset innovaatiot riitä niiden ratkaisemiseen.

Ratkaisun avaimet piilevät laajojen kokonaisuuksien uudistamisessa, niin kutsutuissa systeemisissä innovaatioissa, jotka koostuvat suuresta määrästä yhdensuuntaisia ratkaisuja.

Systeemisten innovaatioiden luomiseen tarvitaan usean toimijan – valtionhallinnon, kaupunkien ja kuntien, yritysten, yliopistojen, tutkimus- ja rahoituslaitosten – tiivistä yhteistyötä sekä rohkeutta ajatella ja toimia toisin kuin aiemmin.

Suurissa haasteissa piilee myös valtavia mahdollisuuksia. Koska haasteet ovat maailmanlaajuisia, tarjoaa niiden ratkaiseminen uusien innovaatioiden kautta yrityksille mahdollisuuden olla kehityksen eturintamassa ja kasvat-
taa kehittämänsä tuotteen tai palvelun markkina maailmanlaajuisiksi.

Kotimaassa hyväksi havaittu ratkaisu on hyvä referenssi, jonka avulla voi kasvattaa liiketoimintaa ja kansainvälistyä nopeasti.

Johdonmukaisesti kohti uutta yli sektorirajojen

Kiinnostava esimerkki systeemisestä

On mietittävä yhden ihmisen moninaisia liikennetarpeita, koska useimmat meistä tarvitsevat eri ratkaisujen yhdistelmää.

Armi Temmes

muutoksesta on liikenteen kehittäminen vähäpäästöisemmäksi, älykkäämmäksi ja paremmin kansalaisia palvelevaksi.

”Jatkuvasti lisääntyvä autoistuminen kasvattaa liikenteen päästöjä eikä kehitys voi enää jatkua näin. Miten teemme julkisesta liikenteestä niin houkuttelevan ja helppokäyttöisen, että kuluttaja on valmis luopumaan autostaan?” kysyy professori **Armi Temmes** Aalto-yliopistosta.

Temmes oli mukana Suomen Ympäristökeskuksen ja Aalto-yliopiston toteuttamassa ja Tekesin rahoittamassa projektissa, jossa tutkittiin liikenteen kestävien systeemisten muutosten edellytyksiä ja toteutumista.

Vuonna 2014 päättyneen hankkeen tekijät nostivat esiin sen, että muutos edellyttää johdonmukaista ohjausta. Joukkoliikennepolitiikan, veropolitiikan sekä yhdyskunta- ja palvelurakenteen kehittämisen tulisi yhdessä ja samansuuntaisesti tukea yksityisautoilun vähentämistä kaupunkiseuduilla.

He näkevät, että matkalla tavoitteeseen on selätettävänä monia nykyjärjestelmän rakenteiden tuomia esteitä, jotka vaihtelevat lainsäädännöstä kuluttajan arkisiin tottumuksiin. Eri politiikanlohkot toimivat usein

omien tavoitteidensa mukaisesti, jotka eivät aina palvele suuremman kokonaisuutensa aikaansaamista.

Projekti nosti kehityskohteen esiin myös sen, että nykytilannetta ylläpitäviä näkyviä ja piileviä tukia ja ratkaisuja tulisi poistaa. Näitä ovat esimerkiksi pakolliset pysäköintitilavaraukset kaavoituksessa tai yksityisautoiluun rohkaisevat verovähennykset.

Käyttäjälähtöisyys on avainasia

Ratkaisevaa on, että uusi älykkäämpi ja vähäpäästöisempi liikennejärjestelmä palvelee käyttäjiensä tarpeita, että liikenne nähdään palveluna.

”Käyttäjälähtöisyys on avainasia. On mietittävä yhden ihmisen moninaisia liikennetarpeita, koska useimmat meistä tarvitsevat eri ratkaisujen yhdistelmää”, sanoo Temmes.

”Pyöräilemme kesäisin töihin. Kaupungissa kaipaamme nopeita yhteyksiä. Viikonloppuisin harrastuksemme vaatii ehkä henkilöauton käyttöä. Parasta olisi, jos kaikkiin liikennetarpeisiin kävisi maksuvälineeksi yksi paikallisliikenteen matkakortti tai sovellus”, hän pohtii.

Ajatus joukkoliikenteestä on alkanut laajentua. Esimerkiksi kutsuliikenne on saanut pääkaupunkiseudulla lupaavan alun ja kimpakyytipalvelut näkevät roolinaan yksityisautoilun tuomisen osaksi julkista liikennettä.



1

2

3

4

Suomalaisia innovaatioita liikenteeseen



5

Suomessa on kehitetty ja kehitteillä lukuisia liikenteeseen liittyviä tuote-, palvelu- ja liiketoimintamalli-innovaatioita.

1. Liikennevirta on sähköautojen latausverkoston operaattoriyhtiö, joka kytkee eri omistajien latauspisteet käyttäjän kannalta yhtenäiseksi latausverkoksi. Mikä tahansa toimija voi liittyä Virtapiste-verkoston ja ryhtyä latauspisteen haltijaksi. Kuvassa Naantalien Energian latauspiste. Latausverkkoa ohjaava it-ohjelma on jo myyty Sveitsiin, ja moni muu neuvottelee sen ostamisesta. Tämä on vain yksi esimerkki sähköiseen liikenteeseen liittyvistä liiketoimintamahdollisuuksista. Tarvitaan myös laitteita ja taustajärjestelmiä. Esimerkiksi Ensto Oy valmistaa lataustolppia.
2. Linkkerin sähköbussien valmistus käynnistyy vuonna 2015 Fortacon tehtailta Sastamalassa. Uusi sähköbussi perustuu VTT:n koordinoimaan ja Metropolian rakentamaan eBus-sähköbussiin, joka syntyi Tekesin EVE-ohjelman rahoittamassa projektissa. Veolia on testannut bussia Espoon linjaliikenteessä.
3. Helsingin seudun liikenteen Kutsuplus on maailman ensimmäinen tosiaikainen jaettujen kyytien tilauspalvelu. Kutsuplus-palvelun teknologian kehitti Aalto-yliopistossa tehdyn työn pohjalta Ajelo Oy, jonka osakekanta on myyty Split Technology Inc.:lle. Tavoitteena on hyödyntää Ajelon teknologiaa jaettujen kyytien palvelun käynnistämiseksi kansainvälisillä markkinoilla.
4. St1 on kehittänyt RE85-biopolttoaineen, jonka etanoli valmistetaan kotimaisesta biojätteestä. Sen käyttö laskee autoilun fossiilisia päästöjä jopa 80 %. Suomessa biopolttoainedirektiivin kansallinen tavoite on nostaa uusiutuvan polttoaineen osuus 20 %:iin. Tämä on rohkaisut yrityksiä mittaviin tuotekehitys- ja tuotantoinvestointeihin.
5. Here on Nokian paikkatiedon hyödyntämiseen perustuva liiketoiminta, johon liittyy suuria kasvuodotuksia. Nokia myy palvelua autoteollisuudelle, mobiililaittevalmistajille ja yrityksille. Heren kartat löytyvät yli 50 miljoonasta autosta ja miljoonista älypuhelimista eri puolilla maailmaa.

Jatkuu sivulla 16 >>

Haasteet on tehty ratkaistaviksi

Kotimarkkinoilla voidaan luoda edellytyksiä innovaatioiden kansainväliselle kaupallistamiselle ja samalla parantaa joukkoliikennepalvelujen tuottavuutta. Usein tämä edellyttää kehitystä hankaloittavien esteiden purkamista.

Yhteistyötä ja uusia toimintamalleja on testattava. Toimivin testi on usein riittävän laajassa mittakaavassa nopeasti toteutettava kokeilu. Sen avulla saadaan esiin yllättäviä ongelmia, jotka on ratkaistava ennen innovaation käyttöönottoa.

”Otetaan esimerkiksi robotin ajaman auton testaus Vantaalla. Auto saa ajaa nyt pyörätiellä, aidatulla alueella, koska lain mukaan ajoneuvon kuljettajan on oltava ihminen. Se on tällä hetkellä ongelma, johon voidaan kuitenkin vaikuttaa muuttamalla lainsäädäntöä”, pohtii Temmes.

Liikenne- ja viestintäministeriö työittää tähän ratkaisua parhaillaan.

Toinen esimerkki ratkaistavasta haasteesta on yhteiskäytössä olevien autojen vakuuttaminen. Nykymallin mukaan autot ovat joko yksityiskäytössä tai vuokrakäytössä. Useamman omistajan autolle tarjotaan nyt vuokra-auton vakuutusta, joka on erittäin kallis ja nostaa yhteiskäytön kustannuksia. Ongelma on ratkaistavissa, mutta vaatii uutta lähestymistapaa vakuutusyhtiöiltä.

Kaupungit merkittäviä kokeiluympäristöjä

Moni julkinen toimija pohtii, miten olla hyvä kumppani innovaatioita kehittävälle yritykselle. Aito kumppanuus tarkoittaa riskien jakamista ja

eri osapuolten sitoutumista esisuunnitteluvaiheesta lopulliseen tuotteen. Yhteiskunnallisesti vaikuttavien hankkeiden kohdalla kehitys voi viedä 5–10 vuotta.

Kuntien ja kaupunkien toimiminen yritysten innovaatioalustana on tärkeää. Yhteistyöstä hyötyvät molemmat osapuolet, kun kokeilujen kautta päästään innovaatioissa nopeasti eteenpäin.

Kaupunkeja on rohkaistu tukemaan innovaatiota mm. Tekesin Innovatiiviset kaupungit -ohjelmassa. Yksi mukanaolevista kaupungeista on Tampere.

Tampereen kaupunkikehitysjohdaja **Kari Kankaala** näkee kaupungin roolin keskeisenä: ”Jos kaupunki ei ole kehityshankkeissa mukana mahdollistajana, miten voitaisiin luoda älyliikenteelle pohja, miten rakentaa älykäs kaupunki. Meidän on oltava avoimia ja aktiivisia, sillä vain avoimuus synnyttää innovaatioita.”

Liikenteen saralla on Tampereella testattu eri toimijoiden kesken liikenneinfrastruktuurin ja ajoneuvon sekä eri ajoneuvojen välistä tiedonsiirtoa. Kaupunki on myös mahdollistanut avoimeen reaaliaikaiseen liikennedataan pohjautuvan reittioppaan ja muita palveluita.

Onnistuminen vaatii kaikkien osapuolien sitoutumista hankkeeseen. Vaikka kuntaa, yritystä tai yliopistoa ajavat eri motiivit, ne voivat silti kaikki hyötyä hankkeesta – jokainen tavallaan.

”Pienilläkin resursseilla voidaan tehdä hienoja asioita, jos tahtotila on yhteinen. Hyvät ajatukset ja sitoutuminen luovat pohjan onnistumiselle”, toteaa Kankaala. | MH

Jos kaupunki ei ole kehityshankkeissa mukana mahdollistajana, miten voitaisiin luoda älyliikenteelle pohja, miten rakentaa älykäs kaupunki. Vain avoimuus synnyttää innovaatioita. **Kari Kankaala**

Kun ohjelmistoyritys Eniram vuonna 2005 aloitti toimintansa, laivojen kulusta ei kerätty kovinkaan monipuolista analyysitietoa. Sen perustajien kokemukset laivanrakentamisesta ja data-analytiikasta antoivat kuitenkin uskoa, että alojen rajapinnasta voisi löytyä kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia.

”Kun perustaa yritystä, täytyy tehdä valintoja. Voi yrittää rakentaa yrityksen yhden hyvän mahdollisuuden ympärille, kuten esimerkiksi monipelialan yritys nyt tekee. Toinen vaihtoehto on rakentaa koko arvoketju ja ekosysteemi. Se vie aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä kaikilta osapuolilta”, toteaa Eniramin toimitusjohtaja **Henrik Dahl**.

Eniram päätti rakentaa uuden ekosysteemin meriliikenteeseen ja sen tueksi data-analyysijä tekevän ohjelmistoalustan.

Ratkaisu vähentää hiilidioksidipäästöjä

Eniramin väki matkusti keskustelussa laivayhtiöiden kanssa ympäri maailmaa. Heillä oli mietittynä 40 sovellusideaa, joita he esittelivät potentiaalisille asiakkaille.

”Meidän innostuksemme kohde oli datan hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä, mutta se ei kiinnostanut laivayhtiöitä. Heille keskeinen kysymys oli polttoainekustannusten pienentäminen ja päästöjen vähentäminen”, kertoo Dahl.

Eniram päättikin keskittyä aluksi näiden haasteiden ratkaisemiseen laivan kulkua analysoimalla.

Ensimmäisiksi kohdeasiakkaiksi valikoituivat kansainväliset risteilyaluksiin erikoistuneet laivayhtiöt, jotka ovat edelläkävijöitä laivojen päästöjä vähentävissä cleantech-ratkaisuissa.

Nyt yhtiön kehittämä sovellusalusta on laivan päätöksenteon kokonaisvaltainen tukijärjestelmä, jossa päätökset tehdään analysoimalla jatkuvasti laivan ohjausjärjestelmistä ja



Uutta kasvua rajapinnoista: Merenkulkuun energiaa säästävää analytiikkaa

Eniramin kehittämä sovellusalusta on laivan päätöksenteon kokonaisvaltainen tukijärjestelmä, joka on käytössä jo 250 laivassa.

sensoreista kerättävää tietoa.

”Kulkuasennon lisäksi optimoimme esimerkiksi laivan kulkunopeutta. Teemme parhaat reittivalinnat reaaliaikaisesti säätietojen ja muun datan perusteella. Tarkastelemme myös konekuormia eli kuinka paljon energiaa tarvitaan eri aikoihin päivästä. Kaikki tämä vaikuttaa polttoaineen kulutukseen ja päästöihin”, kuvailee Dahl.

Syvä asiakastuntemus avaa asiakkaiden ovia

Eniramin menestykselle on ollut ratkaisevaa jatkuva vuoropuhelu asiakkaiden kanssa. ”Ensimmäiseksi palkkasimme merikapteenin, koska tarvitimme alan syvästi tunnevan henkilön asiantuntijaksi ja ovien avaajaksi”, kertoo Dahl.

Kun Eniram keskustelee asiakkaiden kanssa heidän jatkokehitystarpeistaan, yritys käyttää keskustelun

pohjana kaikista asiakaslaivoistaan kerättyä dataa. Näin on helppo nähdä, millä alueilla kilpailijat ovat edellä ja missä asiakas voisi vielä parantaa toimintaansa.

Kilpailu laajenemassa ja monipuolistumassa

Globaalit markkinat ovat vasta todella aukeamassa. Eniramin markkinaosuus on yli 60 % edelläkävijänä pidetyssä risteilysegmentissä, ja ratkaisu on käytössä jo 250 laivassa.

Uutta kilpailua on luvassa, kun esimerkiksi isot järjestelmätoimittajat kuten ABB tai Siemens sekä luotto-

luokituslaitokset ovat tulossa mukaan laivojen analytiikkaliiketoimintaan.

”Uskomme, että tämä on miljardibisnes tulevaisuudessa. Olemme hyvässä tilanteessa. Meillä on useamman vuoden etumatka kilpailijoihin ja maailman parhaat tekijät. Valtava datapohjamme mahdollistaa uusien, osuvien ratkaisujen tuomisen meriliikenteen käyttöön”, toteaa Dahl.

Menestykseen tarvitaan osaavia yhteistyökumppaneita. Eniramin kasvua ovat olleet vauhdittamassa Tekes, Sitra, Teollisuussijoitus ja joukko pääomasijoittajia. | MH

Kun perustaa yritystä, voi yrittää rakentaa yrityksen yhden hyvän mahdollisuuden ympärille tai voi rakentaa koko arvoketjun ja ekosysteemin. Se vie aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä kaikilta osapuolilta. **Henrik Dahl**

Pilottien ja demojen avulla nopeasti lähelle asiakasta ja markkinoita

Riittävän aikaisessa vaiheessa tehty kokeilu yhdessä asiakkaan kanssa ja siitä saatava palaute nopeuttavat tuotekehitystä sekä auttavat kohdentamaan tuotteen käyttäjien aitoihin tarpeisiin. Näin uskoo Tekes, jonka demo- ja pilotointilaina on kohdennettu juuri tällaisiin tarkoituksiin.

Kun Suomen biotalousstrategiaa kehitettiin, todettiin, että kysynnän käynnistämiseksi tarvitaan käytännön esimerkkejä uusien innovaatioiden toimivuudesta ja rahoitusta rohkeisiin kokeiluihin.

Uusia ratkaisuja voidaan testata ja esitellä esimerkiksi asiakkaiden kanssa tehtävien ensimmäisten kokeiluprojektien, pilottien sekä ratkaisun toiminnallisuutta konkretisoivien esitelyjen, demojen, avulla.

Ratkaisujen aikaansaamiseksi on tuettava pitkäjänteistä kehitysympäristöjen rakentamista. Julkisella sektorilla on hankinnoillaan mahdollisuus luoda kysyntää uusille ratkaisuille monilla aloilla.

Yritysten kanssa yhdessä toteutetut hankkeet todistavat ratkaisujen toimivuuden, ja julkinen sektori asiakkaana lisää uskottavuutta mahdollisen asiakkaan silmissä.

Tämä vaatii riittävää ja joustavaa rahoitusta rohkeillekin kokeiluille. Kokeilutoimien tueksi Tekes on miettinyt uusia rahoitusvaihtoehtoja, jotka

mahdollistavat demo- ja pilottiympäristöjen rakentamisen.

”Kannustamme yrityksiä yhteistyöhön asiakkaiden kanssa jo tuotekehityksen varhaisessa vaiheessa. Pilotoinnissa nousee esiin uusia tärkeitä näkökulmia käyttäjien toiveisiin. Palaute nopeuttaa hyvän tuotteen tuomista markkinoille”, sanoo Tekesin Kestävä talous -vastualueen johtaja **Teija Lahti-Nuuttila**.

Enemmän mahdollisuuksia riskinottoon

Riskien ottamiseen sisältyy aina epäonnistumisen mahdollisuus. Asia on otettu huomioon Tekesin lainarahoituksen ehdoissa. Jos rahoitettu hanke epäonnistuu, osa lainasta voidaan muuttaa avustukseksi, jota ei tarvitse maksaa takaisin.

”Emme halua rangaista epäonnistumisesta, vaan tarjota tuotteen, jolla riskinoton seurauksia voidaan hallita”, Lahti-Nuuttila toteaa.

Yhdessä muiden julkisten rahoittajajärjestöjen kanssa Tekes pohtii myös tapoja järjestää monen toimijan

projekteille sopivaa rahoitusta.

”Monesti demoympäristön rakentaminen onkin asiakkaan vastuulla, ei tuotteen kehittäjän. Tällöin joudumme miettimään, miten rakennamme eri toimijoiden rahoitustuotteista kokonaisuuden, joka mahdollistaa demonstroinnin ja vauhdittaa markkinoille tuloa”, kertoo Lahti-Nuuttila.

Pilotoinnilla päästään myös todentamaan uuden ratkaisun toimivuus todellisessa mittakaavassa tai toimintaympäristössä sekä rakentamaan uskottavuutta potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Pilotointi voidaan toteuttaa myös ulkomailla.

Demo- ja pilotointilaina heti käytettävissä

Tekesin rahoitus maksetaan yleensä hankkeen päättyessä kustannuksia vastaan. Demo- ja pilotointilaina on mietitty juuri näihin erityistarpeisiin.

”Koska rahoitus on lainaa, voi lainasummasta saada heti käyttöön jopa 30 prosenttia. Loput maksetaan hankkeen edetessä”, kertoo Lahti-Nuuttila.

Lainan korko määritellään markkinahintaista edullisemmaksi, ja se on tällä hetkellä 1 prosentti. Laina-aika on 7-10 vuotta. Yrityksen ja hankkeen koosta riippuen lainaa voi saada 25-70 prosenttia pilotti- tai demohankkeen kokonaiskustannuksista.

Erityishuomio biotalouteen, cleantechiin ja digitalisointiin

Laina tarjoaa pienille, keskisuurille ja suurille yrityksille mahdollisuuden ottaa riskejä uuden ratkaisun tai liiketoiminnan luomisessa tai uuden innovatiivisen liiketoimintamallin käyttöönotossa. Se sopii kaikille toimialoille.

Erityisen huomion kohteena ovat yritykset, jotka kehittävät tuotteita biotalouteen ja cleantech-alalle tai digitalisoivat liiketoimintaa.

Demojen ja pilottien merkityksestä kertoo se, että vuonna 2014 Tekes sai 60 miljoonaa euroa lisärahoitusta demo- ja pilotointilainoja varten.

| MH



Kokeilut auttavat DealDashia tuntemaan amerikkalaiset kuluttajat

Tekesin demo- ja pilotointilainaa voi hakea hyvin erityyppisiin asiakaskokeiluihin ja erilaisille aloille. Esimerkkinä on verkkokaupparyitys DealDash.

Tämä kotimainen start-up suuntasi rohkeasti suoraan Yhdysvaltoihin. Jo viisi vuotta se on menestynyt näillä kilpailuilla markkinoilla ja kasvanut kannattavasti. Toimintaa pyöritetään edelleen pääosin Suomesta käsin.

DealDash näkee pilotoinnin erittäin tärkeäksi kasvuhakuiselle yritykselle: ”On tärkeää kehittää tuotteista toimivia prototyyppisiä ja saada niitä potentiaalisten asiakkaiden eteen mahdollisimman nopeasti ideoiden validointia ja palautetta varten”, tiivistää myyntijohtaja **Lari Häkkinen**.

”Meille fiksuilta tuntuvat ideat eivät välttämättä käykään yhteen amerikkalaisten kulluttajien tottumuksien kanssa. Tekesinkin tuella kehitettyjä prototyyppisiä testataan Minnesotassa asiakäytössä”, hän kertoo.

Useat prototyyppit hylätään ja parhaat jatkokehitetään varsinaista julkaisua varten. Käyttäjä- ja käytettävyydestä on tehty muun muassa markkinoiden ensimmäistä

ensisijaisesti mobiilia verkkokauppa-palvelua varten.

”Pilotoinnin ansiosta vältymme pahemilta hutilaukauksilta tuotekehityksessä ja saamme rutkasti uusia ideoita ongelmien ratkaisemiseen. Kuten Amazonin Jeff Bezos sanoo, menestyäkseen täytyy olla itse-päinen visionsa suhteen, mutta valmis joustamaan yksityiskohdissa”, pohtii Häkkinen.

Yritys on saanut pilotointilainan lisäksi myös Tekesin Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusta.

Tukea myös robotiikkaan ja pelilliseen oppimiseen

Muita Tekesin pilotointitukea saaneita yrityksiä ovat esimerkiksi Ahkera Smart Tech ja 10monkeys.com.

Ahkera Smart Tech pilotoi robotiikkaa hyödyntävää, maailman ensimmäistä täysin automaattista matkatavaran pakkausjärjestelmää Helsinki-Vantaan lentokentällä.

10monkeys.com pilotoi pelimaailman -saintalogiikoiden hyödyntämistä pelillisissä oppimateriaaleissa. | KV



Oppimispelit edustavat huipputaiteita suomalaisen koulutusliiketoiminnan kansainvälistymisessä. Matematiikan oppimissovellus 10monkeys Math World on oppimisen tukena muun muassa Tukholman alakouluissa, ja sen käyttö on leviämässä eri puolille maailmaa.

Pilotoinnissa nousee esiin uusia tärkeitä näkökulmia käyttäjien toiveisiin. Palaute nopeuttaa hyvän tuotteen tuomista markkinoille. Teija Lahti-Nuuttila



Demo- ja pilottiympäristöille rahoitusta eri lähteistä

Demo- ja pilottiympäristöjen toteuttamiseen on luotu rahoitusmuotoja, joilla tuetaan uusien ratkaisujen esittelyä potentiaalisille asiakkaille niin kotimaassa kuin maailmalla.

1. Miten rahoitusvälineenne toimii demo- ja pilottiympäristöjen rakentamisen tukena?
2. Minkälaisia hankkeita rahoitate?
3. Rahoitatteko julkisia toimijoita vai onko pääpaino yritysten tukemisessa?
4. Miten rahoitusväline toimii, millaisia tuloksia olette saaneet?

EU:n Horisontti 2020 -ohjelma

Jonna Lehtinen-Salo, johtava asiantuntija, EU:n tutkimus- ja innovaatio-rahoitus, työ- ja elinkeinoministeriö

1. Pilotteja ja demoja voidaan rahoittaa jopa 70–100 % suorista kuluista. Kysyntää pyritään vauhdittamaan mm. innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla. Tällaiset rahoitusmahdollisuudet yleistyvät EU:n tutkimus- ja innovaatio-ohjelmissakin.
2. Avainasia on vaikuttavuus. Kokeilu voi olla pieni tai iso, kunhan se luo aitoja edellytyksiä Euroopan talouskasvulle. Pilotteja voi olla esimerkiksi kaupunkiympäristön mobiilisovelluskokeiluista teollisuuden isoihin pilottilinjojen rakentamishankkeisiin.
3. Ohjelma rahoittaa niin tutkimusinfrastruktuureja ja -laitoksia, yliopistoja, yrityksiä, isoja teollisia konsortioita kuin kaupunkia ja aluetoimijoita. Vapaasti haettavissa oleva rahoitus painottuu yrityksille merkityksellisiin demo- ja pilottiympäristöihin.
4. Tilastoja saadaan 2014 lopussa.

Energiatukea uuden teknologian investointiin on myönnetty esimerkiksi Fortumin Joensuun pyrolyysilaitokselle, joka on maailman ensimmäinen sähkön ja lämmön tuotantoon integroitu bioöljyn tuotantolaitos teollisessa mittakaavassa. Menetelmää ovat kehittäneet Metso Power, UPM, Fortum ja VTT. Tutkimus on kuulunut Tekesin BioRefine-ohjelmaan.



Kansallinen energiatuki

Pekka Grönlund, ylitarkastaja, energiaosasto, työ- ja elinkeinoministeriö

1. Keskeisiä tavoitteita on tukea uuden teknologian demohankkeita. Tavoitteen painoarvo on viime vuosina kasvanut.
2. Uusiutuvaan energiaan ja energiatehokkuuteen liittyviä hankkeita.
3. Tukea voidaan myöntää yrityksille, kunnille ja muille yhteisöille, mutta pääpaino on yritysten tukemisessa.
4. Työ- ja elinkeinoministeriö ja Tekes tukevat yhdessä EVE-ohjelmaa, jonka tavoitteena on sähköisiin ajoneuvoihin ja työkaluihin liittyvän liiketoiminnan kehittäminen Suomessa.

Ympäristöalan Life-rahoitus

Pekka Harju-Autti, neuvotteleva virkamies, EU-tutkimusrahoitus, ympäristöministeriö

1. Kansallisiin ympäristönsuojelun pilottihankkeisiin varattu rahoitus

kasvaa merkittävästi 2014–20, kun mukaan tulevat integroidut hankkeet. Ne tähtäävät myös synergian hyödyntämiseen muiden EU:n ja kansallisten ympäristöalan rahoitusten kanssa.

2. Perinteiset Life-hankkeet kestävät 4–6 vuotta ja kattavat EU:n ympäristö- ja ilmastopolitiikan kentän. Kustannukset vaihtelevat 1–10 miljoonan euron välillä. Integroidut hankkeet ovat laajempia ja tähtäävät EU:n ympäristö- ja ilmastotoimia koskevien suunnitelmien täytäntöönpanoon. Ne laittavat suomalaiset rahoittajat aiempaa voimallisempaan yhteistyöhön.
3. Mukana on julkisia toimijoita, tutkimuslaitoksia ja yrityksiä.
4. Hankkeet ovat tuottaneet uutta tietoa ja uusia toimintamalleja ympäristön hyväksi. Esimerkiksi Metsähallituksen Vattajan dyynihankkeen tavoitteena oli sovittaa yhteen puolustusvoimien harjoitustoiminta, virkistyskäyttö ja dyynien suojele. | MH

Biopankit voivat tuoda Suomelle huomattavan kilpailuedun

Lainsäädännöllä voidaan ohjata ja kannustaa uusien innovaatioiden kehittämistä. Esimerkki tästä on uusi biopankkilaki, joka tuli voimaan vuonna 2013. Alan tutkimuksen odotetaan avaavan ovia niin merkittäville investoinneille kuin vientiin nojaavan uuden liiketoiminnan kasvulle.

Biopankkilain perimmäinen tarkoitus on väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen uuden tiedon avulla. Laki tukee tutkimusta, jossa hyödynnetään ihmisperäisiä näytteitä ja edistetään niiden käytön avoimuutta.

Tärkeää on myös se, että laki turvaa yksityisyyden suojan ja itsemääräämisoikeuden näytteitä käsitellessä. Sen lisäksi toimintaa ohjaavat tutkimuslaki ja hyvää tutkimustapaa koskevat toimintatavat ja periaatteet.

"Laki tarvittiin niin sanotun laajan suostumuksen mahdollistamiseksi. Sen kautta näytteiden käyttömahdollisuuksista tuli aikaisempaa monipuolisempia", kertoo sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen johtaja **Liisa-Maria Voipio-Pulkki**.

Biopankit ylläpitävät aineistoja, jotka rakentuvat näytteistä sekä näytteenantajien terveyttä, elintapoja ja lääketieteellistä hoitoa koskevasta tiedosta. Arvokkaita näytekokoelmia on kerätty sekä tieteellisiin tarkoituksiin että diagnostiikkaa varten sairanhoidon yhteydessä.

Voipio-Pulkki kertoo, että Suomessa on runsaasti näyteaineistoja, joiden antia tieteelle ja tutkimukselle ei ole kokonaisuudessaan hyödynnetty. "Terveystieteiden korkea taso, tietojen luotettavuus ja uudet analyysimenetelmät tekevät näistä aineistoista tutkijoille ja tuotekehittäjille kiinnostavia niin kotimaassa kuin maailmalla."

Kansalaisten edun valvonta tärkeää

Biopankkilaisissa täsmennetään toimintatapoja ja periaatteita, joilla kansalaisilta saatavia näytteitä voidaan koota ja käyttää lääketieteellisiin tutkimuksiin.

Kun lain sisältöä pohdittiin, nousivat keskustelussa esiin erityisesti eettiset ja tietosuojanäkökohdat.

"Halusimme varmistaa, että yksilön oikeudet turvataan samaan aikaan, kun näytteiden tutkimuskäyttöä edistetään. Biopankkilaisissa on onnistuneesti sovitettu yhteen yksilön tiedollinen itsemääräämisoikeus ja tutkimuksella saavutettava yhteinen hyvä",

toteaa Voipio-Pulkki.

Lain lähtökohdaksi on henkilön kirjallisesti antama suostumus hänestä otettujen näytteiden ja niihin liittyvien tietojen säilyttämiseen ja käyttämiseen tutkimuksessa.

"Laki parantaa suomalaisen tutkimuksen kansainvälisen menestyksen edellytyksiä, jos ihmisten luottamus toiminnan eettisyyteen ja tuloksellisuuteen säilyy. Siksi tarvitaan näyttöä siitä, että yksittäisten potilaiden ja väestöryhmien terveys paranee biopankkitutkimuksen ansiosta. Uskon, että näitä näyttöjä saadaan jo lähivuosina", pohtii Voipio-Pulkki.

"Biopankit voivat tuoda Suomelle huomattavan kilpailuedun ja synnyttää kokonaan uutta liiketoimintaa. Lainsäädäntö, joka tukee innovaatioiden kehittämistä, on edellytys tälle. Jatkossa on huolehdittava siitä, että rakennamme fiksuja mekanismeja biopankkien hyödyntämiseen, ja että biopankit toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään", toteaa teollisuusneuvos **Petri Lehto** työ- ja elinkeinoministeriöstä. | MH

Kuva: Roni Lehti

Yritysten kannattaa vaikuttaa standardeihin

Hajanaiset markkinat eivät kannusta yrityksiä innovoimaan. Markkinoita voidaan yhdenmukaistaa standardisoinnin keinoin. Näin parannetaan yritysten innovointi- ja kilpailukykyä. Standardit luovat alustan uusille innovaatioille, jotka toimivat yhteen jo standardisoitujen ratkaisujen kanssa.

Patenttien tavoin standardit levittävät tietoa, mikä vähentää yritysten transaktiokustannuksia. Yhdenmukaiset standardit poistavat kaupan teknisiä esteitä ja vauhdittavat kansainvälistä liiketoimintaa.

Standardisointi myös yksinkertaistaa ja selkeyttää sääntelyä, kun lainsäädännössä voidaan esittää esimerkiksi terveyttä ja turvallisuutta koskevat vaatimukset tuotteille viittaamalla standardeihin.

Standardeja laaditaan kansallisesti, EU:ssa ja kansainvälisesti. Tällä hetkellä niitä on Suomessa voimassa 25 000. Vuosittain vahvistetaan yhteensä noin 1500 uutta tai päivitettyä SFS-standardia.

Koska standardisoinnilla on iso rooli innovaatioiden synnylle, pyritään standardien kehittämistä ja käyttöä kannustamaan tutkimusohjelmissa, kasvattamaan standardisointiosaamista sekä edistämään standardien hyödyntämistä yleisemminkin yhteiskunnassa.

Yritykset voivat kartoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia seuraamalla oman toimialansa kansainvälis-

tä standardisointia. Jos mahdollista, yritysten kannattaa olla vaikuttamassa standardien sisältöön, kun niitä laaditaan.

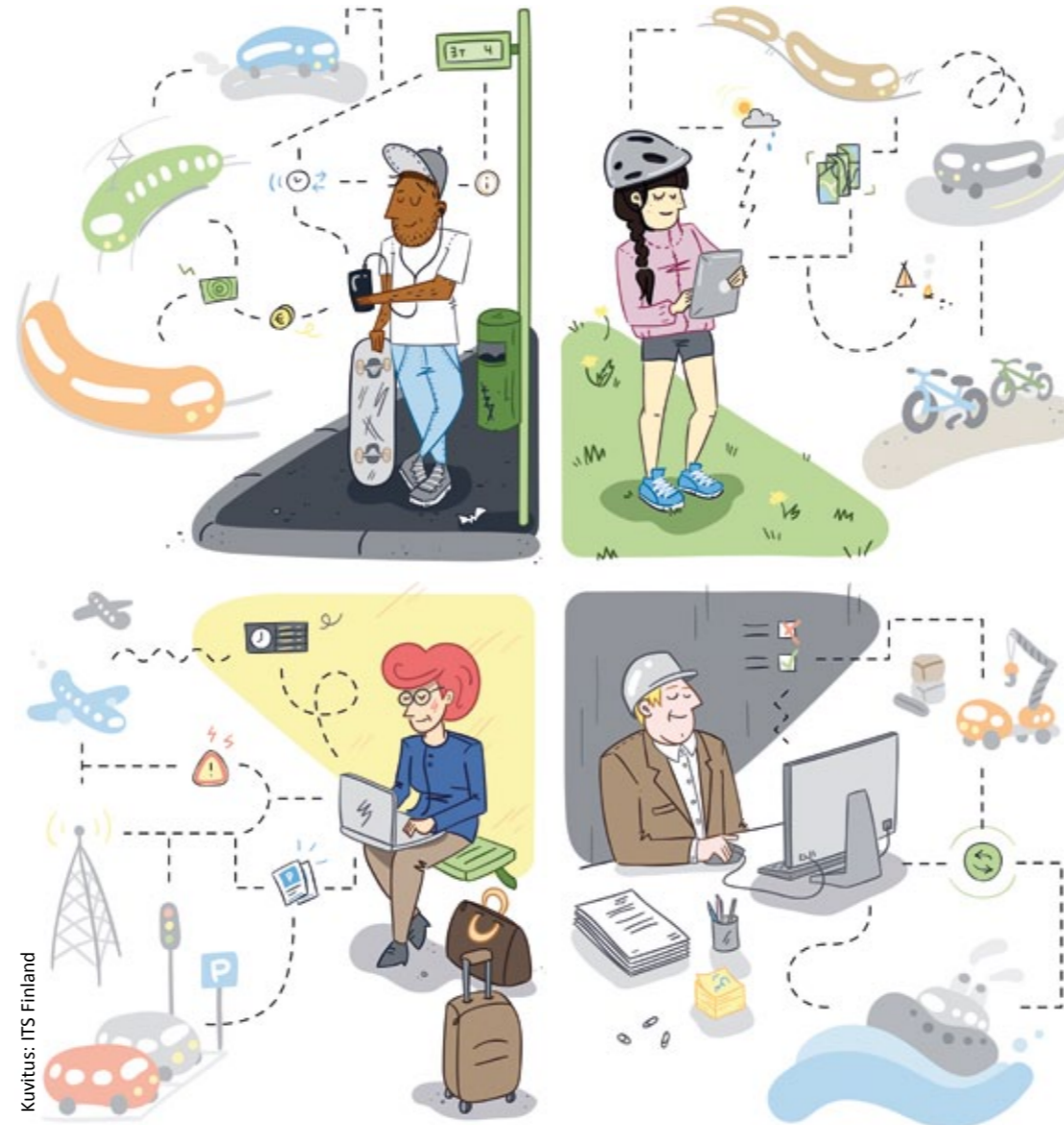
Osallistuminen on hyödyllistä kaikille yrityksille. Etenkin kasvupolun alkuvaiheessa olevat pk-yritykset saavat prosessissa uutta tietoa ja kasvattavat verkostoaan.

”Suomalaiset yritykset ja julkinen sektori ovat tähän asti seuranneet standardisointia varsin passiivisesti. Olisi kuitenkin tärkeää, että suomalaiset yritykset aktivoituisivat oman toimialansa standardisoinnissa, koska siitä saatava hyöty on osallistujille suuri”, sanoo Suomen Standardisointiliitto SFS ry:n teknillinen johtaja **Antti Karppinen**.

Toimialayhteisöt ajavat yritysten asiaa

Suomessa on käytössä niin kutsuttu hajautettu malli. SFS ry on valtuuttanut lisäksi 12 eri teollisuudenaloja edustavaa toimialayhteisöä edustamaan Suomea ja osallistumaan eurooppalaiseen ja kansainväliseen standardisointiin omilla aloillaan.

Turha ujous pois. Jos haluaa olla mukana luomassa ja muokkaamassa oman toimialan käytäntöjä, on lähdettävä mukaan vaikuttamaan standardisointiin. Antti Karppinen



Kuvitus: ITS Finland

Älyliikenne on nopeasti kehittyvä ja lupaava ala, jonka muotoutumisessa standardisoinnilla on tärkeä merkitys. Telealan esimerkki osoittaa, että aktiivinen osallistuminen EU-tason standardisointiin rakentaa hyvän pohjan kilpailulle.

Yhteisöt huolehtivat oman toimialansa standardisoinnista varsin itseenäisesti, ja niillä on yleensä komiteat tai seurantaryhmät standardien valmisteluun ja vaikuttamiseen.

Yritysten on ensin päätettävä, onko standardisoinnista hyötyä heidän toiminnalleen. Sitten on mietittävä, seuratako vai ollako toden teolla mukana vaikuttamassa.

”Jos yritys haluaa aktivoitua, paras tapa aloittaa on olla yhteydessä omaan toimialayhteisöön. Sieltä löytyy tietoa siitä, miten omat näkemykset saa esiin ja miten standardisointi etenee”, sanoo Karppinen.

Tietoa vaikuttamisesta sekä toimialayhteisöjen yhteystiedot löytyvät SFS:n nettisivuilta oppaasta ”Osallistu ja vaikuta – standardisointityön opas”.

Standardisointi uudistaa alaa

Suomessa on kokemusta siitä, miten aktiivinen osallistuminen standardisointiin EU:n alueella rakentaa hyvän pohjan kilpailulle jatkossa.

”Teleala oli tästä hyvä esimerkki. Nyt toivomme esimerkiksi älyliikenteen standardisoinnin tapahtuvan samalla tavoin. Haasteena on sovittaa alan suomalaisten toimijoiden ja voimakkaiden kansainvälisten yritysten edut yhteen”, toteaa älykkään liikenteen avoimen foorumin ITS Finlandin toimitusjohtaja **Sampo Hietanen**.

Jos yrityksen resurssit eivät riitä osallistumiseen, kannattaa joka ta-

pauksessa seurata oman alan uusia standardeja. Niistä saa vinkkejä siitä, miten markkina on kehittymässä ja mihin jatkossa kannattaa panostaa.

Kun yritykset luottavat kysynnän kasvuun markkinoilla, ne investoivat nopeammin edistyneiden ratkaisujen kehittämiseen.

Tällöin hukkainvestoinnit vähenyvät. Yritykset saavat uudet ratkaisut nopeammin markkinoille ja ovat varmemmin edelläkävijäyritysten joukossa.

”Standardisointi auttaa myös alan uudistumisessa. Se tarjoaa mahdollisuuden purkaa aiempia raja-aitoja ja toimintamalleja. Lisäksi se luo uutta innovointiyhteistyötä alan konkarien ja uusien toimijoiden välille. Tuloksena on parempia innovaatioita”, sanoo Hietanen.

Karppinen rohkaisee yrityksiä ottamaan aloitteen itselleen.

”Turha ujous pois. Jos haluaa olla mukana luomassa ja muokkaamassa oman toimialan käytäntöjä, on lähdettävä mukaan vaikuttamaan standardisointiin. Toimintatapoihin kuuluvat avoimuuden, läpinäkyvyyden ja konsensuksen periaatteet. Niillä varmistetaan se, että myös pienempien maiden ääni tulee kuuluviin.” | MH

Standardisointi auttaa alan uudistumisessa. Se tarjoaa mahdollisuuden purkaa raja-aitoja ja luo uutta innovointiyhteistyötä alan konkarien ja uusien toimijoiden välille. Sampo Hietanen

Käyttäjän tarpeista kohti parempia julkisia palveluja

Palvelumuotoilu on viime vuosina tullut tutuksi menetelmänä, jonka avulla myös julkinen sektori voi kehittää palvelujaan paremmiksi. Se antaa rohkeutta toimia toisin kuin ennen: suunnitella käyttäjälähtöisesti, haastaa olemassa olevia rakenteita ja testata uusia palveluja nopeiden kokeilujen kautta.

"Käyttäjien ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa nostattaa pintaan tarpeita ja toiveita, jotka muuten saattaisivat jäädä huomamatta", sanoo Helsingin designpääkaupunkivuoden 2012 ja Suomen itsenäisyyden juhluvuoden vastaava pääsihteeri **Pekka Timonen**.

"Kun palvelu vastaa käyttäjien tarpeita, voi palvelun käyttäjä kokea sen laadun parantuneen, vaikka siihen käytettäisiin vähemmän rahaa. Niukkenevien resurssien tilanteessa tämä on hyvin tärkeää esimerkiksi julkiselle sektorille", toteaa Timonen.

Designpääkaupunkivuosi toi muotoilun osaksi arkea

Helsingin designpääkaupunkivuodessa 2012 palvelumuotoilun esiin nostaminen ja hyödyntäminen oli keskeisiä tavoitteita. Itse hankkeessa osallistaminen kulki punaisena lankana strategiasta tapahtumien toteutukseen.

"Mukana oli hyvin erilaisia toimijoita. Kaupunkien ja yritysten edustajia, muotoilun ammattilaisia ja kaupunkivaikuttajia. Tavoitteeksemme tuli kertoa ja näyttää, kuinka muotoilu on läsnä arjessamme: tuotteissa, palveluissa, kaikkialla", kertoo Timonen.

Designpääkaupunkivuosi tuotiin lähelle eri kansalaisryhmiä. Projekteissa osallistettiin tuhansia käyttäjiä työpajoissa, koulutuksissa ja haastatteluisissa.

Jotta muotoilu saatiin laajasti käyttöön, oli tärkeää ottaa kaupungit, yli-

opistot, valtio, yritykset ja kansalaisjärjestöt mukaan miettimään, kuinka muotoiluosaamista hyödynnetään.

Tarpeita Suomessa on paljon: julkisten palveluiden kehittäminen, yritysten kilpailukykyyn vahvistaminen, avoimen asukaslähtöisen näkökulman sisäistäminen ja toimivan arjen rakentaminen.

Esimerkki onnistuneesta käyttäjälähtöisestä palveluiden muotoilusta on Helsingin yliopiston pääkirjasto, Kaisa-talo. Sen palveluita ja toimintaa on rakennettu yhdessä muotoilijoiden, henkilökunnan ja käyttäjien kanssa.

Toiveet näkyvät eri toimijoiden yhteen tuomisessa ja tilajaossa. On avointa tilaa, mutta myös hiljaisia tiloja sekä ryhmätyö- ja kokoustiloja.

"Olemme vasta ottaneet ensiaskelia, mutta jotain on muuttumassa. Ihmiset alkavat nähdä muotoilun yhteyden omaan arkeensa. Myös elinkeinoelämä ymmärtää aiempaa paremmin muotoilun merkityksen kilpailuetuna, ja siihen liittyy jatkossa suuria mahdollisuuksia", sanoo Timonen.

Parempi muotoilu on kansalaisoikeus

Itsenäisyyden juhluvuoden Suomi 100-tapahtumien suunnittelu on jo täydessä vauhdissa, ja designpääkaupunkivuoden oppeja hyödynnetään.

"Olemme siirtyneet kansalaisyhteiskuntaan. Ihmisten osallistaminen suunnitteluvaiheesta itse tapahtumiin on erittäin tärkeää. Tämä ensimmäinen 'digitaalinen juhluvuosi' tarjoaa

paljon uusia mahdollisuuksia, mutta haastaa miettimään toimintaa meidän kaikkien suomalaisten kannalta", pohtii Timonen. "Parempi muotoilu on oikeastaan kansalaisoikeus."

Hän uskoo, että Suomi voi olla muotoilun suunnannäyttäjä: "Tämä edellyttää ratkaisuihin pystyviä muotoilijoita, muotoilua ymmärtäviä päättäjiä ja yrityksiä sekä parempaa muotoilua vaativaa yleisöä."

Timonen toteaa, että muotoilun tulee erityisesti vahvistua aloilla, joilla suuret kysymykset ratkaistaan:

Palvelumuotoilun askeleet

1. Tarkista, onko joku jo tehnyt samanlaisen hankkeen, että vältät päällekkäisen työn.
2. Tutustu palvelun käyttäjiin. Älä olet mitään, vaan kysy, mitä he haluavat. Havainnoi heidän tapaansa toimia, jotta löydät piilevät tarpeet.
3. Osallista alusta alkaen mahdollisimman paljon ihmisiä. Rungas palaute auttaa kehittämään ratkaisuja, joita oikeasti tarvitaan. Tämä säästää turhilta investoinneilta.
4. Uskalla kokeilla. Alkuvaiheen pienten kokeilujen avulla saat nopeasti palautetta.
5. Kysy käyttäjiltä uudelleen, mitä he tarvitsevat.

Vinkit: *Pablo Riquelme*

"Esimerkiksi ekodesign on parhaimmillaan ratkaisuja energiajärjestelmiin, liikenteeseen, jätehuoltoon, materiaalien käyttöön, kulutustottumuksiin ja ihmisten käyttäytymiseen."

Matinkylän palvelutori = tilat + palvelukulttuuri

Designpääkaupunkivuoden perintöä jatkaa Toimiva kaupunki -hanke, jonka rahoittajia on työ- ja elinkeinoministeriö. Mukana ovat Espoon, Helsingin, Kauniaisten ja Lahden kaupungit. Hanke kehittää muotoiluosaamista julkisten palveluiden suunnittelussa ja tarjoaa apua muotoilun hyödyntämisessä.

Esimerkki tästä on Espoon kaupungin Matinkylän palvelutori -projekti. Se tuo kauppakeskuksen yhteyteen yhteisiin tiloihin muun muassa kirjaston, neuvolan, terveystalua, yhteis- ja palvelupisteen ja Kelan toimipisteen.

On yleinen suuntaus, että erilaisia

palveluita ja toimintoja tuodaan yhteisen katon alle. Silloin on tärkeää, että yhteisten tilojen lisäksi on myös yhteiset pelisäännöt. Onnistuminen edellyttää jaettavaa ymmärrystä yhteisestä palvelulupauksesta ja -kulttuurista.

Tilat ja niissä tarjottavat palvelut suunnitellaankin yhtenä kokonaisuutena. Palvelumuotoilu auttaa luomaan projektiin rakenteen ja prosessin, jota käyttämällä voidaan edetä järjestelmällisesti.

"Palvelumuotoilu ei sinänsä ole ratkaisu, vaan yksi lisätyökalu. Sen vahvuus on sen yksinkertainen filosofia: kysytään ihmisiltä, mitä he haluavat, ja havainnoidaan, jotta nähdään, mitä piileviä tarpeita heillä on", kertoo kaupunkimuotoilija **Pablo Riquelme**.

"Ennen suunnittelu ja toteutus tehtiin ylhäältä alaspäin. Nyt on tärkeää saada sekä alueen asukkaat että tilojen työntekijät mukaan ideointiin jo projektin alkuvaiheessa."

Hanke kartoittaa yhdessä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa Matinkylän asukkaiden näkemyksiä. Erityisesti halutaan kuulla senioreiden, lapsiperheiden ja nuorten mielipiteitä palveluiden kehittämisestä.

"Näillä ryhmillä on selkeästi erilaisia tarpeita. Jos kykenemme palvelemaan heitä hyvin, on todennäköistä, että vastaamme laajemmankin joukon tarpeisiin", miettii Riquelme.

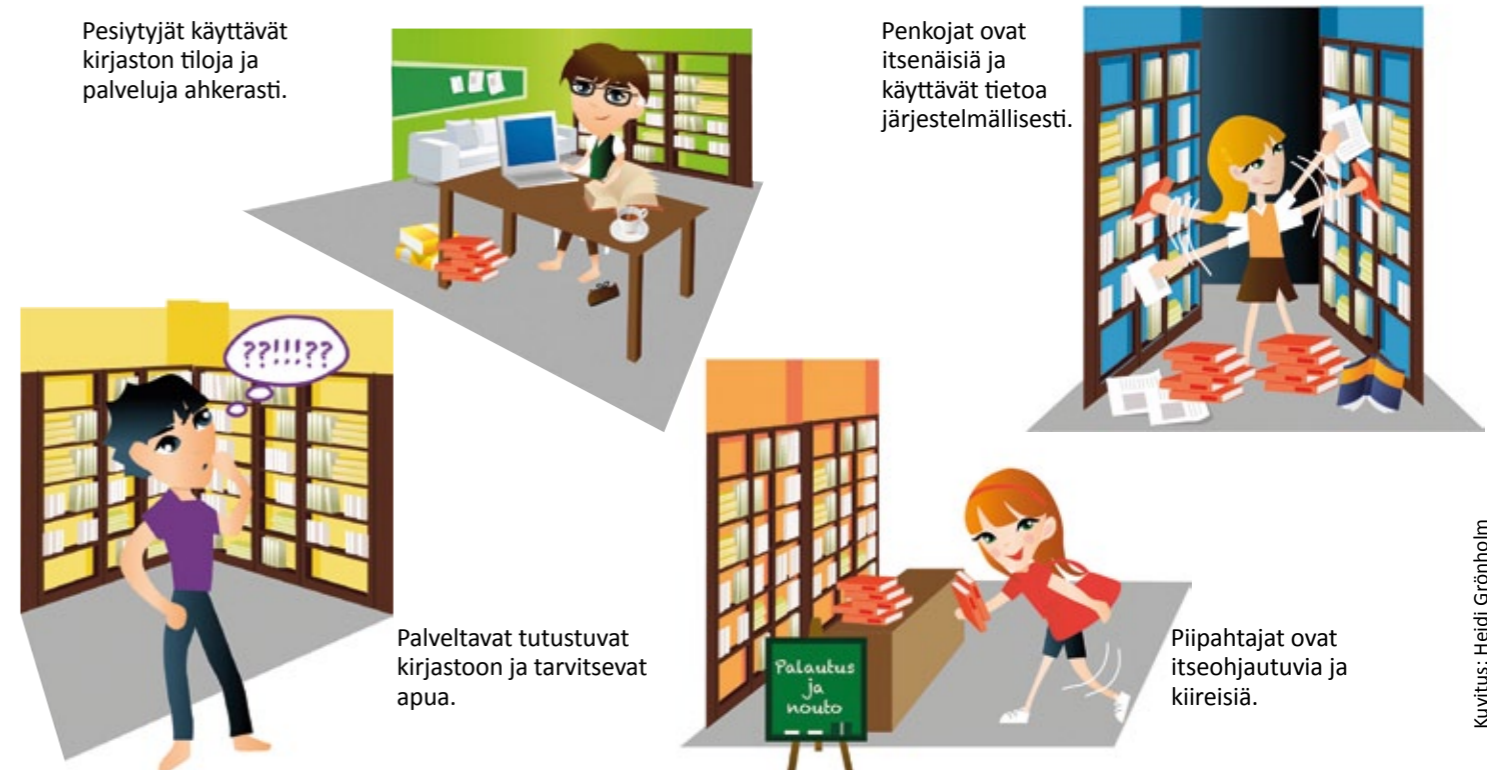
Lopputuloksena syntyy palvelukäsikirja, joka kertoo, millaista palvelukulttuuria rakennetaan, miten eri tahot tekevät yhteistyötä, kuinka ne jakavat tietoa keskenään ja millainen kokemus asiakkaalle pyritään tarjoamaan.

"Tärkeintä on empatia. Käyttäjakeskeisyys ilman empatiaa ei toimi. Voimme antaa evästyksiä siihen, miten samaistua asiakkaiden tilanteeseen", pohtii Riquelme. | MH

Pesiytyjät, penkojat, palveltavat ja piipahtajat

Hyvä esimerkki palvelumuotoilusta on Helsingin yliopiston pääkirjaston, Kaisa-talon palveluita kehittänyt Älyllistä designia -hanke. Kirjaston käyttäjien ja henkilökunnan näkemyksiä ja kokemuksia

hyödyntäen sekä heitä havainnoiden syntyi neljä käyttäjäprofiilia. Kunkin ryhmän tarpeet toimivat apuna palveluiden ideoinnissa. Konseptoidut ja testatut palveluideat ovat nyt yleisön käytössä.



Olli-Pekka Heinonen: Kansalaiset mukaan julkisia palveluita rakentamaan

”Jos yhden asian saisin muuttaa, se olisi innovaation tuominen mukaan julkisen sektorin toimintakulttuuriin ja suomalaisiin virkamieshyveisiin”, sanoo valtiosihteeri Olli-Pekka Heinonen. ”Tämä on iso asia Suomen tulevaisuuden kannalta. Jos siinä onnistumme, voimme tehdä mitä vain. Muuten jää käsijarru päälle.”

Olli-Pekka Heinonen on toiminut vuodesta 2012 pääministerin valtiosihteerinä. Hän on aitiopaikalta seurannut ja ohjannut julkisen sektorin toimintaa ja puhuu vahvasti sen uudistamisen puolesta.

”Kansakunnan rakentamisvaihe on valmis – palvelujen ja etuuksien rakentamisen tie on kuljettu loppuun. Nyt on mietittävä, miten parhaiten toteutamme julkisia palveluja”, Heinonen pohtii.

Keskeistä on hänen mielestään kansalaisten, palveluiden käyttäjien aito osallistaminen ja kansalaisasiakasnäkökulman nostamisen keskiöön: ”Tärkeää on synnyttää hallinnossa työskenteleville aito kiinnostus siihen, kenelle palveluja tehdään. Kannattaa kysyä, mitä oikeastaan tiedämme suomalaisista. Koostumme kansakuntana yhä erilaisemmista ihmisistä erilaisine tarpeineen.”

Hallinnon kohteista aktiivisiksi toimijoiksi

Heinonen toteaa, että laadukkaiden palveluiden toteuttamiseksi kannattaa käydä vuoropuhelua samalla

tasolla, ei ylhäältä päin näkemyksiä kysellen: ”Palveluja ei pidä rakentaa kansalaisille, vaan yhdessä kansalaisten kanssa. Ihmisten tulisi voida kokea olevansa aktiivisia toimijoita, ei hallinnon kohteita.”

Heinonen kertoo esimerkin uudelta toimintatavasta Ruotsista, jossa vanhustenhuollon jonoja on saatu purettua sillä, että asiakkaat tekevät rutiiniluontoiset seurantamittaukset itse. Vastaavasti heille taataan nopea pääsy lääkäriin, jos seuratuissa arvoissa on huolestuttavia muutoksia.

Uudenlaiseen osallistamiseen tarjoaa mahdollisuuksia uusi teknologia. Arvokasta näkemystä kansalaisten tarpeista voisi tarjota myös julkisten tietovarantojen avaaminen. Julkinen sektori voisi itse hyödyntää ”big dataa” omasta asiakaskunnastaan palveluja uudistaessaan.

”Kannatan myös etenemistä ketterien kokeilujen kautta, erilaisia vaihtoehtoja testaten. Esimerkiksi verkkiryhmiä muodostaen voitaisiin testata, mikä kokeiltavista julkisen palvelun toteutustavoista toimii parhaiten. Eihän lääkettä oteta käyttöön testaamatta”, pohtii Heinonen.

Kansalaislähtöistä digitaalisuutta

Olli-Pekka Heinonen näkee digitalisoinnin isona palveluiden uudistamisen mahdollisuutena. Hän korostaa kansalaisten tarpeita lähtökohtana: palvelujen tulee olla helppoja löytää ja helppoja käyttää. Organisaatiokohtaiset nettipalvelut kannattaa unohtaa.

Heinonen ottaa esimerkiksi Britannian julkisten palvelujen sivuston gov.uk, johon on koottu valtavan määrä palveluita. ”Onnistumisen takana on keskitetty päätöksentekopalvelukokonaisuudesta ja sen toteutustavasta. Kaiken perustana on erittäin vahva fokus käytettävyyteen ja asiakaslähtöisyyteen.”

Toinen innoittava esimerkki maailmalta on MindLab, Tanskan valtion innovaatioympäristö. Suomeen on rantaumassa sama malli: omistetaan innovoinnille oma paikka ja resurssit, joita voidaan hyödyntää uudistamisessa hallinnonaloja läpileikaten.

Virkamiehille uskallusta ja lupa rikkoa rajoja

Hallintotapa ja virkamiestyö ovat Suomessa perinteisesti olleet säädösten tarkkaan määrittämiä, minkä on nähty estävän innovaatiota julkishallinnossa.

Heinonen pohtii, että lähtökohtainen oletamus siitä, että ongelmiin

Julkishallinnossa johtamisen painopisteen tulisi siirtyä asijahtamisesta henkilöstön johtamiseen. Esimiehen rooli on ammatti, ei mitään oto-hommaa.



Palveluja ei pidä rakentaa kansalaisille, vaan yhdessä kansalaisten kanssa. Ihmisten tulisi voida kokea olevansa aktiivisia toimijoita, ei hallinnon kohteita.

on aina olemassa oikea, hierarkiasa ylempää tuleva ratkaisu, tappaa innovatiivisuuden.

Virkamiesten uudenlainen uskallus ylittää perinteinen roolinsa ja lähtee uudistamaan asioita innovoinnin hengessä vaatii Heinosen mielestä sitä, että julkishallinnon johtaminen muuttuu. ”Painopisteen tulisi siirtyä asijahtamisesta henkilöstön johtamiseen. Esimiehen rooli on ammatti, ei mitään oto-hommaa.”

”Hyvä johtaja osaa hyväksyä ja hyödyntää erilaisuutta, suojata uudistushenkisiä alaisia hallinnolliselta kaatosateelta ja reviriäjattelulta”, listaa valtiosihteeri. ”Kun uskalletaan luopua kontrollista, huomataan, että ihmiset vievät asioita fiksulla tavalla eteenpäin.”

Heinonen on toiveikas uudistamisen suhteen. Ituina uudet ajatukset ja toimintatavat tulevat vastaan monessa suunnassa. Esimerkiksi

Muutoksentehtävät-verkosto pyrkii kehittämään ministeriöiden välistä yhteistyötä, ja uudella tavalla tilaratkaisuilla edistetään uusien toimintatapojen syntyä.

”Oikeaan suuntaan ollaan menossa. Kansliapäälliköiden keskuudessa muutoksen tarpeesta on yhteinen näkemys. Nyt on aika saada muut esimiestasot mukaan samaan ajatteluun.” | KVa

Muotoilusta kilpailuetua

Muotoilu kasvattaa tuotteisiin ja palveluihin sisältyvää arvoa ja liiketoiminnan tuottavuutta. Muotoilu linkittyy tiiviisti yritysten käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan. Esimerkiksi Suunnossa käyttäjälähtöisyys on tuote- ja palvelumuotoilun keskiössä.

Investoinnit muotoiluosaamiseen ja muotoilun tehokas hyödyntäminen luovat aineetonta omaisuutta, joka parantaa kilpailukykyä. Hyvin muotoillut tuotteet ja palvelut ovat parempia käyttää ja haluttavampia kuluttajien silmissä. Julkisella sektorilla muotoilulla voidaan tehostaa sekä palvelutuotantoa että palvelujen käytettävyyttä.

Käyttäjälähtöisyys on kiinteä osa muotoiluprosessia. Asiakkaiden, käyttäjyhteisöjen ja asiakasyritysten näkemykset ovat tuote- ja palvelukehityksen perusta.

Parhaimmillaan käyttäjälähtöisyys toimii yrityksen eri toimintojen yhteisenä lähtökohtana. Tuotteiden, palvelujen, brändin ja liiketoimintamallien kehittämisessä voidaan hyödyntää käyttäjien palautetta.

Käyttäjien tarinat auttavat tuotteiden konseptoinnissa

Suunnolle käyttäjälähtöisyys on liiketoiminnan ydin. Yritys kerää käyttäjäpalautetta tuotteen koko elinkaaren ajalta.

Tuotteen ja sen käyttöliittymän lisäksi tuotteiden digitaaliset elementit, kuten verkossa oleva palvelu, mobiilisovellus tai yhteisöt ovat tärkeitä. Suunto kerää palautetta kaikilta näiltä osa-alueilta.

”Käyttäjäpalautteen kerääminen, analysointi ja tiivistäminen merkittäväksi tuotteisiin ja palveluihin vaikuttavaksi tiedoksi on keskeistä menestyksellemme. Palaute vaikuttaa brändiin, muotoiluun ja koko liiketoimintaan”, kertoo muotoilujohtaja **Antti Kujala**.

Yritys käyttää useita eri tapoja käyttäjätiedon kokoamiseen. Uutta tuotekonseptia kehitettäessä arvokkaimpia ovat kahdenkeskiset syvähaastattelut, joissa kartoitetaan, mitä uusia ratkaisuja tuotteisiin pitäisi tuoda.

Haastateltavan toivotaan kertovan vapaasti harrastuksestaan. Häntä voidaan esimerkiksi pyytää kertomaan mukavasta juoksulenkestä.

”Haastattelun paljon matkustavaa naista, joka tutustui matkakohteisiin juoksulenkeillä. Hän ei voinut täysin rentoutua juostessaan, koska joutui miettimään, löytääkö takaisin hotellille”, kertoo käyttökokeustiimin vetäjä **Michael Miettinen**.

Miettinen kuvaa tarinaa tyypilliseksi inspiraation lähteeksi, josta nousi selkeä turvallisuuteen liittyvä tarve. Sama tarve toistui muissakin keskusteluissa.

Tiimi alkoi pohtia, miten yhdistää navigaatio urheilukelloon ja hyödynnä juoksijalla mukana olevaa matkapuhelinta reitin näyttämiseksi.

Joskus inspiraatiota etsitään oman alan ulkopuolelta. Kun Suunto kehitti ensimmäistä värinäytöllistä sukellustietokonettaan, keskustelukumppaneina olivat Finnairin lentäjät ja paikana lentosimulaattori.

”Ohjaamossa on todella paljon mittareita, ja jokaisessa mittarissa on sekä graafinen indikaattori että numero. Kysyimme lentäjiltä, miten he yllättävissä tilanteissa hakevat tärkeät tiedot nopeasti. Koska ihminen havainnoi kuvia 60 000 kertaa nopeammin kuin numeroita, lentäjät skannaavat ensin graafiset indikaattorit. Vasta kun poikkeama on löytynyt, katsotaan numeroa ja etsitään syyt poikkeamaan”, kertoo Kujala.

Oivallus siirtyi Suunnon uuden sukellustietokoneen näyttöön, johon sukeltaja voi valita joko klassisen, tekstimuotoisen tai uuden graafisen näyttötavan.

Käyttäjäpalautte muokkaa lopullista tuotetta

Kun uusi tuote on konseptoitu, ratkaisuvaihtoehtoja esitellään noin 10 hengen testiryhmille. Konseptia muokataan palautteen perusteella.

Tuotekehitysprosessin eri vaiheissa tehdään pienimuotoisempaa, ketterämpää tuotearviointia esimerkiksi Suunnon työntekijöiden, heidän ystäviensä tai harrastuspiiriensä kanssa.

”Kun tuote on käyttökunnossa, alan osaajat testaavat sen toimintaa käytännössä. Ennen tuotannon käynnistämistä katsotaan, toimivatko kaikki osa-alueet eli laite, matkapuhelinsovellus ja pilvipalvelu”, kertoo Miettinen.

Tärkein palaute siirtyy nopeasti tuotteisiin. Kun ensimmäistä uuden sukupolven urheilukelloa alettiin kehittää, Suunnolla oli yksi malli vaativiin olosuhteisiin ja toinen harrastajien harjoitteluun.

Käyttäjäpalautte auttoi oivaltamaan, että vuorikiipeilijät tarvitsevat rankkoja olosuhteita kestävä tuotetta vain pari kolme kertaa vuodessa. Muulloin he harjoittelevat lenkkeilemällä, pyöräilemällä tai salilla. Uuteen urheilukelloon yhdistettiin molempien tuotteiden ominaisuudet, mikä johti menestykseen.

Uutta tietoa myös keskusteluryhmistä

Suunto hakee käyttäjäpalautetta myös tuotekehitysvaiheen jälkeen. ”Pyydämme käyttäjiä kirjaamaan verkkotyökaluun kuukausittain, miten tuotteen käyttökokemus on muuttunut ja mikä tämän on aiheuttanut”, Miettinen kertoo.

Hän seuraa kollegoidensa tavoin eri harrastuslajien keskustelupaltoja ja mediaa: ”Keskusteluryhmät ovat todella arvokas ja kiinnostava kanava – millaiset laitteet kiinnostavat, mitkä palvelut ovat kuumia, mitä toiveita nousee esiin.”

Menestykselle ratkaisevaa on kuitenkin se, miten saatua tietoa käytetään. ”Koko ajan kyse on balanssin löytämisestä. Miten parantaa tuotetta niin, että se vastaa ammattilaisen tarpeisiin huonontamatta harrastajan käyttökokemusta. On tärkeää täyttää useimpien käyttäjien toiveet”, pohtii **Erik Lindman**, Suunnon immateriaali-oikeus- ja tutkimuspäällikkö. | MH

Etnografia käyttäjätutkimuksen välineenä

Etnografinen tutkimus pyrkii käyttäjän kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen havainnoimalla häntä, hänen ympäristöään ja vuorovaikutustilanteitaan monipuolisesti. Etnografiset tutkimukset ovat yleistyneet yrityksissä. Havainnoimalla käyttöä arkitilanteissa yritys toivoo löytävänsä tuotteeseen parannusehdotuksia, uusia käyttötarkoituksia ja uusien tuotekonseptien aihioita.

Suunnolla havainnointia tehdään esimerkiksi sukellustietokoneita kehitettäessä. Tuotekehitystiimin jäsenet käyvät sukeltamassa käyttäjäryhmien kanssa ja observeivat tapahtumia veden alla.

Käyttäjäpalautteen kerääminen, analysointi ja tiivistäminen tuotteisiin ja palveluihin vaikuttavaksi tiedoksi on keskeistä menestyksellemme. Palaute vaikuttaa koko liiketoimintaan. Antti Kujala



Avoimesta datasta liiketoimintaa

Julkisen tiedon avaaminen tuottaa raaka-ainetta monenlaisille kuntalais-ten arkea helpottaville sovelluksille ja palveluille. Pääkaupunkiseudulla avoimen julkisen datan ympärille on syntynyt viiden viime vuoden aikana elinvoimainen, kasvava ekosysteemi. Haasteena on saada yritykset hyödyntämään avattua julkista dataa tehokkaammin liiketoiminnassaan.

Helsinki Region Infoshare (HRI) on pääkaupunki-seudun kuntien palvelu, jonka kautta avataan julkista dataa kenen tahansa hyödynnettäväksi. HRI toimii yhteistyössä sekä julkisten tietovarantojen tuottajien että potentiaalisten hyödyntäjien, kuten yrittäjien, kehittäjien ja toimittajien kanssa.

HRI kartoittaa avattavissa olevaa tietoa ja kannustaa julkisia tahoja avaamaan tuottamansa tiedon. Se tukee sovelluskehitystä ja tiedottaa uusista avatuista tiedoista.

Palvelusta löytyy jo noin 1100 tietovarantoa ja yli 100 hyödyntämisesimerkkiä. "Tunnetuimmat avoimen datan sovellukset perustuvat Helsingin Seudun Liikenteen tarjoamaan reittioppaan avoimeen rajapintaan eli HSL API:iin", kertoo HRI:n projektipäällikkönä toiminut **Ville Meloni** hanketta koordinoivasta Forum Viriumista.

Menestystä jo maailmallakin

Monipuolisimmat sovellukset hyödyntävät avointa dataa ja teknologiaa sekä yhdistävät sen käyttäjän omaan tietoon.

Mainio esimerkki on BlindSquare, suomalaisen MIPsoftin näkövammaisille ja heikkonäköisille kehittämä sovellus.

Se käyttää GPS:ää ja kompassia käyttäjän paikallistamiseen, avointa

julkista dataa, kuten pääkaupunki-seudun palvelukartan ja HSL:n rajapintaa, sekä tietoa lähialueen palveluista FourSquare-sovelluksesta.

Puheentunnistuksen ja puhesimulaattorin avulla se ohjaa käyttäjän tämän toivomaan kohteeseen.

BlindSquare on antanut näkövammaisille keinon selviytyä arjesta ja liikua itsenäisesti, monille ensimmäistä kertaa. Sen avulla voi esimerkiksi etsiä tietyn ruokapaikan tai selvittää sijaintinsa, jos on eksynyt. Sovelluksella on käyttäjiä yli 50 maassa, se on saanut lukuisia palkintoja, ja sen kehitysnäkymät ovat huikeat.

Parempaa palvelua ja avoimempaa demokratiaa

Kun julkishallinto avaa päätöksentekoaan, kuntalaiset saavat aivan uudenlaisen näkymän ja osallistumismahdollisuuden kunnan asioihin.

Helsingiläiset voivat selata kaupungin hallinnossa vireille tulleita asioita ja niiden käsittelyä esimerkiksi Päätökset-palvelusta.

"Avaamalla tietovarantojaan kunta voi merkittävästi parantaa palvelutasoaan ja lisätä demokratiaa päätöksentekoon", Ville Meloni mainitsee.

Helsingiläiset voivat antaa palautetta helposti uuden palautejärjestelmän kautta. Siinä on avoin rajapinta, joten palautetta voi antaa kaupungin omien kanavien lisäksi muutakin kautta, esimerkiksi Metro Fiksaa -palvelussa.

Avoim data Suomessa hyvässä vauhdissa

Suomessa datan avaaminen on hyvässä vauhdissa. Valtion Avoimen tiedon ohjelmassa todetaan, että tietovarantoja on avattava mahdollisimman laajasti ja pitkäjänteisesti.

Sen tavoitteisiin vuonna 2014 kuuluu muun muassa panna täytäntöön EU:n julkisten tietovarojen uudelleen käyttöä koskeva PSI-direktiivi (Public Sector Information). Tavoitteisiin kuuluu kansallinen dataportaali avattiin syyskuussa.

Myös muun muassa Tampere, Oulu, Jyväskylä, Turku ja Lounais-Suomen seutu ovat ryhtyneet avaamaan tietovarantojaan.

Meloni kannustaa: "Mukaan kannattaa ehdottomasti lähteä nyt. Helpointa on ensin avata pieni tietovaranto, esimerkiksi tilastoja ja karttoja, ja kokemuksen kartuttua kasvatetaan avoimen datan määrää."

Datan jalostaminen on toden teolla demokratisoinut. Datasta keskustellaan vilkkaasti tiedotusvälineissä ja sosiaalisessa mediassa. Finnish Open Data Ecosystem -Facebook-ryhmässä on jo yli 2400 jäsentä, ja avoin tukiverkosto www.avoindata.net vastaa aiheeseen liittyviin kysymyksiin.

Avoim data on myös merkittävästi jouhevoittanut datajournalistin työtä. Dataan perustuvat jutut näkyvät lehtien sivuilla esimerkiksi paikkatietoa ja varallisuutta yhdistävissä jutuissa,

ja tietoa osataan lehtijutuissa visualisoida varsin näyttävästikin.

Sovelluskehittäjän arvokasta raaka-ainetta

Data on digitaalista raaka-ainetta: tilastoja, taloustietoja, karttoja, kuvia, videotallenteita, 3D-malleja, ennusteita, paikkatietoja ja paljon muuta.

Avoimen datan periaatteita on neljä:

1. Tieto annetaan maksutta kaikkien käytettäväksi.
2. Tiedon täytyy olla tietokonekuvassa muodossa.
3. Tiedon uudelleenkäyttö sallitaan lisenssillä.
4. Tiedon täytyy olla julkista. Kenenkään yksityisyydensuoja tai yleinen turvallisuus ei saa vaarantua dataa avattaessa.

Tämä runko antaa pohjan datan käytölle, mutta Meloni näkee vielä

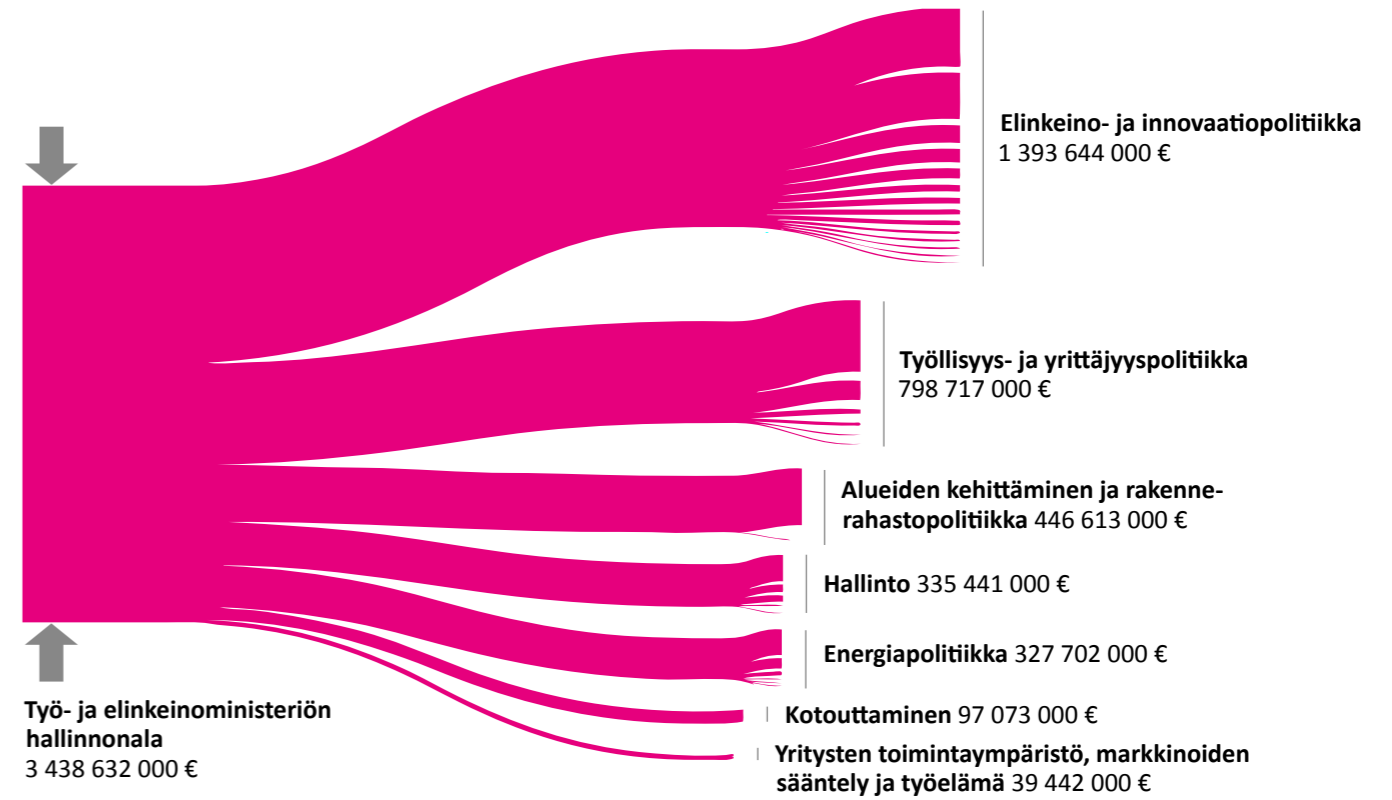
kehittävää, jotta sovellusmarkkinat todenteolla avautuisivat: "Kehittäjälle on tärkeää, että samantyyppiset tiedot luovutetaan vakio muodossa."

"Esimerkiksi joukkoliikennettä ja matkailua palvelevat paikalliset sovellukset olisivat kohtuullisella työllä monistettavissa muillekin paikkakunnille sopiviksi, jos tieto olisi standardimuodossa. Päinvastaisessa tilanteessa ohjelmointi on työläämpää", hän sanoo.

Toinen tärkeä seikka kehityksen kannalta on se, että kun kunnat uusivat tietojärjestelmiään, niihin lähtökohtaisesti vaaditaan avoin rajapinta. Tällöin vältetään tilanteita, joissa dataa täytyy erikseen avata suljetuista järjestelmistä.

Liiketoiminnan syntyminen edellytykset paranemassa

Edelläkävijäkunnissa avoin data alkaa olla jo osa normaalia tietohallintoa.



Datan visualisointi helposti hahmotettavaan muotoon on tärkeä osa datan avaamista. Mainio esimerkki tästä on talousdataa visualisoiva Veropuu-sovellus. Kuvassa työ- ja elinkeinoministeriön budjetti 2015 visualisoituna. Sovelluksen on kehittänyt Hahmota Oy.

Mikkelin menestyksen avaimet: johdon sitoutuminen ja innokkaat kuntalaiset

Mikkelissä on toteutettu vuodesta 2008 lähtien 29 osallisuuskokeilua, joiden ansiosta on saatu muun muassa satakunta nuorta pois kortistosta ja lisää elinvoimaa kuntakeskuksiin. Onnistumiseen on tarvittu strategista kytkyä, johdon siunausta sekä tiivistä vuoropuhelua.

Käyttäjälähtöinen palveluiden uudistaminen käynnistyi Mikkelissä vuonna 2008. Kehitysjohtaja **Soile Kuitunen** oli saanut herätyksen asiaan valtioneuvoston samana vuonna hyväksymästä innovaatiopoliittisesta selonteosta.

”Oivalsin, että tästä tulee isompi suuntaus myös julkisella puolella. Kun talous tiukkenee, täytyy saada ihmiset mukaan hyvinvointipalveluiden tuotantoon”, Kuitunen toteaa.

”Ensioikeeseen hän lähti myymään ideoita uudelle kunnanvaltuustolle ja uuteen strategiadokumenttiin: ”Ideani oli alusta alkaen, että asia täytyy saada strategiselle tasolle ja sille pitää saada ylimmän johdon siunaus.”

Käyttäjälähtöisyyttä hän purki auki päättäjien, viranhaltijoiden ja sidosryhmien kanssa. Erityisen tiivistä dialogi oli tämänhetkisen valtuuston puheenjohtajan kanssa. Myös hallituksen puheenjohtaja on puhunut vahvasti kuntalaisten osallisuuden puolesta.

”On ollut ratkaisevaa, että saimme heidät näyttämään esimerkkiä. Kun käyttäjälähtöisyys oli ylimmän johdon siunauksessa, asiat etenivät ja tuloksia syntyi”, kertoo Kuitunen.

Mikkelin vahvuuksia ovat tiiviit verkostot, kuntalaisten innokkuus ja kaupungin mitta-kaavaetu. Soile Kuitunen



Idean kauppaaminen johdolle ei ollut kuitenkaan helppoa. Moni näki käyttäjälähtöisyyden tarvelähtöisenä

palveluiden kehittämisenä, joka vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeisiin ja jossa euroilla ei ole väliä.

Kuitusen mielestä palveluita tulee kehittää yhdessä asiakkaan kanssa, tarkastelemalla sitä, mitä oikeastaan tavoitellaan. On määriteltävä, mitä muutoksia hyvinvoinnissa halutaan saada aikaan. Ja kaikelle on laitettava hintalappu.

Työpajoja ja Tuiketaajamia

Mikkelissä toteutettiin kuuden vuoden aikana 29 osallisuuskokeilua, joilla on saavutettu hienoja tuloksia.

Kuitunen kertoo, että työpajakonseptin uudistamisella saatiin esimerkiksi satakunta syrjäytymisvaarassa olevaa nuorta pois työttömyyskortistosta: ”Työpajalla saa työvalmennusta ja voi harjoitella eri alojen töitä. Tällä toiminnalla on pystytty estämään näiden nuorten päätyminen pitkäaikaistyöttömiksi.”

Tuiketaajamat-projektissa haettiin ideoita Anttolan, Haukivuoren, Otavan, Ristiinan ja Suomenniemen keskustojen kehittämiseen. Ideoita tuli 149. Ne koottiin sähköiseen karttasovellukseen, jossa niitä pystyi kommentoimaan. Nyt niitä ollaan priorisoimassa.

Tuiketaajamiin osallistui iso joukko kuntalaisia ja kyläyhdistysten edustajia. Kaupunkisuunnittelijat arvioivat työpajoissa syntyneitä ideoita. Päättäjät puolestaan saivat niissä tietoa kuntalaisille tärkeistä asioista. Kehittämiskohteisiin haetaan rahoitusta aluejohtokuntien kautta ja muilla avustuksilla.

Oppia myös kantapään kautta

Mukaan on mahtunut myös epäonnisia kokeiluja, kuten leikkialueen suunnittelu Mikkelin torin laitaan. Käyttäjiltä pyydettiin ideoita, ja sadat ihmiset kävivät testaamassa leikkivä-



Kuva: Juuli Aschan / Mainostoimisto Haaja

Soile Kuitusen vinkit osallistavaan suunnitteluun

- 1 Rakenna luottamusta päättäjiin.** Ole tiiviisti yhteydessä valtuutettuihin ja varmista, että ylin johto seisoo asian takana.
- 2 Satsaa odotusten hallintaan.** Ihmiset innostuvat helposti ja lähtevät visioimaan jotain suurta. Ota ammatillainen mukaan jo alkuvaiheessa suodattamaan mahdolliset ideat.
- 3 Kehitä vuorovaikutusosaamistasi.** Se auttaa ymmärtämään eri osapuolten näkökantoja ja rakentamaan yhteistä tahtotilaa.
- 4 Arvioi tekemistä jatkuvasti.** Osoita hyötyjä ja laske eurovaikutuksia.

lineitä protopajassa.

”Tämä oli mieletön suksee - kunnes ideoidat näkivät lopullisen suunnitelman. He kokivat, että heitä oli petetty. Arkkitehdin olisi pitänyt olla mukana alkumetreiltä, suodattamassa ja rakentamassa odotusten hallintaa”, pohtii Kuitunen.

Hän arvioi, että osallisuus - kansalaisten osaamisen ja kokemuksen

hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa - on tullut julkiselle sektorille jäädäkseen. ”Megatrendi hyvinvointivaltion tulevaisuudessa kulkee siihen suuntaan, että käyttäjälähtöisyydestä tulee osa arkista tekemistä. Sen asiakasyödyistä ja säästöistä tarvitaan kuitenkin lisää näyttöjä.” | SA

Digitaalisia ratkaisuja innovatiivisella hankinnalla

Suomen ensimmäiseksi digitaaliseksi kaupungiksi tähtäävä Mikkelijärjesti syksyllä 2013 innovatiivisen hankinnan kuntalaisten arkea ja kaupungin taloutta helpottavista digitaalisista ratkaisuista. Ratkaisuesityksiä tuli 70.

Näitä jalostettiin kehitysjohtaja Soile Kuitusen mukaan kolmea putkea pitkin. Joidenkin tarjoajien kanssa lähdettiin tekemään tuotekehitystä, muutamien kanssa pilotoitiin, ja kolmanteen putkeen laitettiin tarjoajat, joilta kaupunki voi mahdollisesti jatkossa tehdä hankintoja.

Prosessin tuloksena on syntynyt tuotekehityshankkeita, tehty

muun muassa päivähoitoon liittyvä hankinta sekä saatu sähköinen väline kokeilukäyttöön perheiden ja koulun väliseen viestintään.

Innovatiivisissa hankinnoissa Kuitunen peräänkuuluttaa osapuolilta uudenlaista asennoitumista. ”Molempien tulee olla valmiita antamaan itsestään paljon enemmän kuin perinteisessä kilpailutuksessa. Tässä pyritään aktiiviseen vuoropuheluun ja yhteiseen maaliin - ratkomaan isoa ongelmavyyhteä yhdessä. Uskon, että innovatiivisilla hankinnoilla voidaan saada aikaan täysin uudenlaisia, tuottavia ratkaisuja hyvinvointiongelmien ratkaisemiseen.”

Kumppanuus tuo julkiset ja yksityiset palvelut saman katon alle

Yksi tarvitsee talonmiestä, toista pitää muistuttaa säännöllisestä ruokailusta, kolmannen verenpaine vaatii seurantaa. Korkeaan ikään ehtineiden tarpeet vaihtelevat, mutta lähes jokainen haluaa asua kotona, jos se suinkin on mahdollista. Tampereella kotona asumista tukevat palvelut on koottu Kotitoriin. Se välittää ikäihmisille kaupungin kotihoidon sekä noin 130 yrityksen ja järjestön palveluita.

Kotitorin neuvonta- ja palvelupisteeseen ovat kaikki tervetulleita. Siellä selvitetään, miten kotona voi pärjätä pidempään erilaisten palveluiden avulla. Asiakasneuvojat kertovat palveluiden saamisen kriteereistä, suosittelevat kunkin asiakkaan tarpeiden ja toiveiden pohjalta palveluita sekä etsivät edullisimman tavan hankkia palvelu.

Malli ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset elämäntilanteet ja toiveet. Projektijohtaja **Mari Patronen** kertoo, että Kotitorilla halutaan löytää kullekin asiakkaalle juuri hänen hyvinvointiaan, terveyttään ja toimintakykyään parantavat palvelut riittävän varhain.

”Toivomme, että Kotitorissa pistäydyttäisiin jo ennen kuin apua tarvitaan. Kun tietää, että apua on saatavilla, turvallisuuden tunne lisääntyy ja kotona haluaa asua pidempään”, kertoo Patronen.

Kotitori on esimerkki yksityisen ja julkisen toimijan onnistuneesta kumppanuudesta. Mallin kolme peruspilaria ovat asiakaskeskeiset ratkaisut, yksityisen ja julkisen sektorin yhdessä tuottamat palvelut sekä palveluintegraattorin käyttö palvelut yhteen kokoavana ja asiakasta neuvovana elimenä, tuottamatta kuitenkaan itse palveluita.

”Alueella on paljon pieniä sosiaali-, terveys- ja hyvinvointipalveluiden tuottajia, joiden palvelut sopivat

Kotitorin asiakkaille. Ne ovat läheneet innokkaasti mukaan toimintaan, millä on ollut virkistävä vaikutus paikalliseen elinkeinoelämään”, Tampereen kaupungin tilaajaryhmän johtaja **Kari Hakari** toteaa.

Yhdessä toimiminen tuo tehokkuutta

Kotitori-malliin kuuluu oleellisesti kokonaistaloudellinen tehokkuus ja

toiminnan jatkuva kehittäminen. Kehitystyöhön osallistuvat niin kunta, yrittäjät kuin palveluintegraattori. Yhteistyössä kaikki voivat oppia toisiltaan.

Järjestelmään on rakennettu mittarit ja analyysityökalut, joiden avulla kunta voi seurata toiminnan tehoa ja kustannuksia.

Yksi tunnusluku on aika, jonka työntekijä viettää asiakkaan luona. Ennen



Kuva: Helena Raskinen / Maxwell Care Oy

Kotitorin palvelupisteessä etsitään kullekin asiakkaalle hänen tarpeisiinsa vastaavia ratkaisuja kotona asumiseen.

Kotitorin käyttöönottoa kotihoidon työntekijät käyttivät alle puolet työajastaan asiakkaan luona. Nyt osuus on saatu nostettua jo lähelle 60 prosenttia.

Työntekijä voi tehdä joko useamman asiakaskäynnin samassa ajassa tai viettää yhden asiakkaan luona kauemmin. Uusi tapa organisoida toiminta näkyy asiakkaalle entistä parempana palvelun laatuina.

Palvelutori-toimintamalli kehitteillä

Hyvien kokemusten ansiosta mallista ollaan kiinnostuneita myös valtakunnallisesti. Sitra kehittää yhdessä Tampereen kaupungin kanssa Palvelutori-toimintamallia.

Se perustuu Kotitorin konseptiin asiakaslähtöisestä yksityisten ja julkisten palveluiden yhdistämisestä ja palveluintegraattorin käytöstä. Turku, Rauma ja Pori ovat lähteneet kehittämään palvelujaan Palvelutorin malliin. | MK

Uusi malli toi säästöjä

Palvelutarjonnan yhteen tuova malli on tuottanut säästöjä esimerkiksi vähentyneenä laitospaikoissa ja erikoissairaanhoidon tarpeena. Tampereella palveluintegraattori vastaa yhdestä kotihoidon alueesta, johon kuuluu noin viidennes kotihoidon asiakkaista. Tällä alueella on saavutettu hyötyjä verrattuna kaupungin muihin alueisiin:

- Palveluasumiseen siirtyminen on vähentynyt 29 %
- Erikoissairaanhoidon kustannukset ovat 30 % pienemmät
- Vuodeosastokäyttöä on 15 % vähemmän
- Päivystyskäyttöä on 14 % vähemmän
- Asiakaskohtainen hinta on edullisempi kuin kaupungin omissa palvelutuotannossa.

Kolme muutosta kohti uudistavaa kumppanuutta

Yhteiskunnalliset haasteet ovat laajoja ja monimutkaisia. Niiden ratkaisemiseen tarvittava osaaminen ei voi olla vain yhden tahon hallussa vaan laajasti eri toimijoilla, ja se on pystyttävä yhdistämään uudella tavalla.

Julkisten palveluiden uudistumista tukevia innovaatioita voi löytää ja synnyttää kumppanuuksien kautta. Kumppanuus on toimintamalli, jossa julkisen sektorin vastuulla oleva tehtävä toteutetaan yhteistyössä yritysten tai järjestöjen kanssa.

Onnistunut kumppanuus yhdistää eri tahojen osaamisen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Se edellyttää luottamusta, osapuolien mahdollisuutta hyötyä yhteistyöstä sekä pitkäjänteistä sitoutumista. Tätä vahvistaa kehittämisvastuun jakaminen verkoston eri palveluntuottajille.

Kumppanuuksien tehokas hyödyntäminen edellyttää muutoksia julkisen sektorin toimintatavoissa ja ajattelussa:

1 Kaupunkien ja kuntien on muututtava avoimmiksi suhteissa resursseihin, osaamisiin ja niiden kehittämiseen. Kun ratkotaan moniulotteisia ongelmia, on osaamista ja resursseja haettava myös oman organisaation ulkopuolelta.

2 Ajattelutavan on muututtava. Keskeistä on luoda tilaa innovaatioille ja hakea niiden syntyä tukevia toimintatapoja. Tähän liittyy uusi palveluiden tuottotapa, jossa korostuu palveluiden jatkuva mukautuminen ja uusiutuminen. Tämä eroaa selvästi pelkästään rakenteiden uudistamisesta korostavasta ajattelutavasta.

Myös asiakasnäkökulma korostuu: kun asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat, tulee palveluiden mukautua samalla. Kaupungin tai kunnan tulee olla entistä enemmän managerin roolissa ja vähemmän palveluiden tuottajan roolissa. Manageri varmistaa riittävien resurssien ja osaa-



pumatta siitä, ovatko ne omia vai ulkopuolisia. Päähuomion kohteena on parhaiden palvelujen varmistaminen asiakkaille.

3 Tarvitaan uusia käytännön toimintatapoja. Julkisia hankintoja voidaan käyttää kannustamaan ja kehittämään innovaatioita. Tämä edellyttää huomion kääntämistä pois hinnasta kohti tavoitteiden määrittelyä. Hankinnassa kuvataan vain haluttu lopputulos, ja palvelun tuottaja voi hakea parhaan tavan saavuttaa tavoite.

Julkiset toimijat voivat aktivoida ja kannustaa yrityksiä ja järjestöjä innovoimaan myös monin muin keinoin. Näitä ovat esimerkiksi ideakilpailut ja palkinnot, Ruotsin mallin mukainen mahdollisuus haastaa julkisen sektorin toimintatapa, julkisen tiedon avaaminen ja suunnittelun avoimuus.

Kun käsillä on niin suuri tehtävä kuin uusien keinojen hakeminen yhteiskunnan haasteiden ratkaisemiseksi, kannattaa ottaa käyttöön laaja kirjo tapoja aktivoida eri toimijoita.

MIKKO MARTIKAINEN

Kirjoittaja on työ- ja elinkeinoministeriön neuvotteleva virkamies.

Arjen asiantuntijat rakenteita uudistamassa

Julkisen sektori elää murrosvaihetta: samalla kun tarpeet kasvavat, taloudellinen epävarmuus ja resurssivaje haastavat nykyiset toimintamallit. Merkittävässä roolissa toiminnan uudistajina voivat olla työntekijät. Hyvä esimerkki tästä on Vantaan varhaiskasvatus, joka on innovoimalla uudistanut palveluvalikoimansa.

Julkisella sektorilla innovointi lähtee ajatuksesta, että hyvinvoinnin resursseja on mahdollista ylläpitää ja jopa kasvattaa, vaikka kustannukset säilyvät ennallaan tai jopa laskevat.

”Saimme vuonna 2009 kunnan päättäjiltä haasteen. Meidän tuli pienentää kustannuksia palvelua heikentämättä”, kertoo Vantaan varhaiskasvatusyksikön johtaja **Sole Askola-Vehviläinen**.

Tämä onnistui, kun yksikkö kehitti palvelumallinsa aivan uusiksi yhdessä työntekijöiden kanssa.

”Kehitimme kevyempiä palveluvaihtoehtoja. Tarjoamme nyt kolmen tunnin kerhoja niille, jotka eivät tarvitse kokopäivähoitoa. Lisäksi perustimme HAPPI-hoitoapupisteitä, joissa lapsi voi olla tarvittaessa vaikka vanhemman lääkärikäynnin ajan. Nostimme myös kotihoidon tuen kuntalisää, että useimmat voisivat hoitaa lapsia kotona”, listaa Askola-Vehviläinen.

Varsinaiseksi menestystarinaksi on osoittautunut hoitopaikkatakuu. Jos esimerkiksi työttömäksi jäävän lapset siirtyvät kokopäivähoidosta kerhoihin, pääsevät he takaisin aiempaan hoitopaikkaan, kun asia on taas perheessä ajankohtainen. Ennen tätä toimintatapaa perheet pitivät lapsiaan kokopäivähoidossa varmistaakseen hoitopaikan.

”Asiakaspalaute uudesta palvelumallista ja siitä, että otamme asiakkaat mukaan suunnitteluun, on ollut erinomaista. Vanhemmat kokevat,

että heidän toiveitaan on kuunneltu. Vuodesta 2010 olemme pysyneet annetussa taloudellisessa raamis- ja jopa alittaneet sen”, kertoo Askola-Vehviläinen.

Pienistä innovaatioista voi syntyä suuria virtoja

Julkisella sektorilla innovointi on tärkeää myös siksi, että sen avulla kasvatetaan oman työn arvostusta ja motivaatiota. Lisäksi se antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa päivittäiseen työhön.

Perinteisesti uudistaminen on nähty organisaatioissa ylhäältä alas etenevänä prosessina. Vantaalla työntekijät ovat nyt innovoinnin keskiössä. He työskentelevät lähinnä asiakasta ja näkevät parhaiten uudistusta kaipaavat asiat. Työntekijöiden sitouttaminen muutoksen tekijöiksi on onnistumisen edellytys.

Lastentarhanopettaja **Jaana Kupela** ideoi uuden liikuntapäiväkerhon toimintamallin. ”Minulla oli vahva visio päiväkerhosta, jossa lapset voisivat kokeilla eri liikuntamuotoja. Halusin, että kerhotoiminnan pedagogisuutta lisättäisiin. Kerhot pidettäisiin kunnan tiloissa silloin, kun ne muuten olisivat vapaina.”

Päiväkerhojen perustamista oli jo pohdittu Vantaalla, mikä auttoi osaltaan hankkeen käynnistämisessä. Tammikuussa ideoitu kerho aloitti toimintansa saman vuoden elokuussa.

”Esimieheni ja hänen esimiehensä tuki oli avainasemassa projektin to-

teutumiselle. Usein ajatellaan, että iso organisaatio toimii hitaasti, mutta asiat voivat edetä nopeasti, kun siihen on yhteinen tahto”, sanoo Kupela.

Liikuntakerho toimi pilottina muille kerhoille, joita Vantaa on sittemmin perustanut runsaasti. Palvelumallien pilotointi ja nopeat kokeilut ovat Vantaalla nykyisin arkea.

”Tärkeintä on pienten kokeilujen nopea toteuttaminen. Kaikki kokeilut eivät aina onnistu, mutta kaikista voi oppia. Pienistä innovaatioista voi syntyä suuria virtoja, joita tarvitsemme yhteiskuntamme muutoksissa”, toteaa Askola-Vehviläinen. | MH

Vinkit innovoimalla uudistamiseen

1. Mieti pitkän tähtäimen tavoite. Miksi ryhdymme uudistamaan? Mikä muuttuu?
2. Osallista henkilöstö. Heillä on osaamista, ideoita ja käyttäjätuntemusta. Muista, että innovointi vaatii aikaa, tilaa ja arvostusta. Ota myös palvelun käyttäjät mukaan.
3. Eri näkemykset rikastuttavat lopputulosta. Kohtautu eri osapuolia, organisaatioyksiköitä ja -tasoja.
4. Kokeile ideoita jo alkuvaiheessa. Saat puutteet ja vahvuudet näkyviin ja kehitys nopeutuu.

Vinkit Inno-Vointi-hankkeesta



Kuva: Lehtikuva Oy

MindLab – Tanskan julkishallinnon yhteinen innovointipaikka

MindLab on Tanskan kolmen ministeriön ja yhden kunnan yhteinen innovaatioympäristö, jonka tavoitteena on uudistaa julkisen sektorin toimintakulttuuria tukemaan innovaatioiden syntymistä.

MindLabin toiminnassa on olennaista, että se on myös tila, jossa innovaatio-toiminta on arkipäivää ja olosuhteet ovat otolliset ideoinnille ja eri tahojen väliselle yhteistyölle.

Se yhdistää virkamiehet, kansalaiset ja yritykset yhdessä ideoimaan palveluita ja rakentamaan prototyyppisiä ratkaisuksi yhteiskunnan keskeisiin ongelmiin.

MindLab perustettiin vuonna 2002. Julkishallinnon innovointi koettiin Tanskassa tärkeäksi kehityskohdeksi. Koettiin, että julkishallinnon omaan innovointikyvykkyteen ei aikaisemmin ollut kiinnitetty riittävästi huomiota.

Kansalaislähtöisyys ohjaa toimintaa

MindLab nosti keskiöön kansalaislähtöisten palveluiden ja yhteiskunnan kannalta vaikuttavan toiminnan kehittämisen.

Sen erityistavoitteena on kansa-

laisten ja yritysten äänen tuominen osaksi päätöksentekoa ja ohjaamaan palveluiden kehittämistä. Valmistelun on tapahduttava loppukäyttäjien kanssa eikä vain heitä varten.

MindLab on rikkonut politiikka-alueiden välisiä rajoja, rohkaissut hallintoa muutokseen ja toiminnut innovaatioiden katalyyttinä ministeriöissä.

MindLabia johtanut **Christian Bason** sanoo, että tärkeä tekijä työn onnistumiselle on se, että MindLab alettiin nähdä hyväksyttynä ja arvostettuna toimijana hallinnossa.

”Keskittyminen palveluiden käyttäjien näkökulmasta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja läheinen yhteistyö virkamiesten kanssa johtivat siihen, että olemme osaltamme



Kuva: mind-lab.dk
Mindlabin tuella Odensen kaupunki on kehittänyt Kansalaistalon prototyyppiä, joka on tulossa Odensen kävelykeskustaan.

auttaneet muuttamaan ajattelutapoja siitä, miten palveluita ja toimintatapoja voidaan muotoilla ja toteuttaa uusilla tavoilla”, kertoo Bason.

Britannia digitalisoi julkiset palvelut keskitetysti

Britannian hallituksen Government Digital Service (GDS) -yksikkö uudistaa vahvalla otteella julkishallinnon digitaalisten palveluiden tuotantoa ja tarjontaa.

Vuonna 2011 perustetun yksikön visio on, että julkisten palveluiden tulee lähtökohtaisesti olla digitaalisia sekä helppoja, selkeitä ja nopeita käyttää. Ihmisten tarpeet tulee asettaa hallinnon tarpeiden edelle.

GDS tekee kehitystyötä pieninä ketterinä tiiminä. Kehittäjät, muotoilijat ja sisällöntuottajat luovat nopeasti pilotteja, joita ke-

hitetään eteenpäin luovassa vuorovaikutuksessa, palvelun käyttäjät keskiössä.

Ensimmäisen toimintavuotensa aikana GDS tuotti valtiolle yli 500 miljoonan punnan säästöt. Ideana on tuottaa parempia palveluita aiempaa edullisemmin keskittymällä oikeisiin asioihin ja etsimällä sopivimmat IT-toteuttajat. Kilpailua on avattu laajemmalle joukolla yrityksiä pilkkomalla hankkeet pienempiin, lyhytkestoisempiin osasiin.

Palvelut on koottu Gov.uk-sivustolle, jossa käytiin kaksi miljardia kertaa kahden

ensimmäisen toimintavuoden aikana.

GDS identifioi 25 valtion palvelua digitalisoitavaksi ensimmäisessä aallossa. Ensimmäisen toimintavuoden aikana 10 miljoonaa henkilöä siirtyi täysin digitaaliseen veroilmoitukseen, 18 miljoonaa ajoneuvoa rekisteröitiin, 46 miljoonaa kansalaista rekisteröityi äänestäjäksi, 1,38 miljoonaa henkilöä haki oppisopimuskoulutukseen, 380 000 patenttia uudistettiin ja 1,3 miljoonaa opiskelijaa hoiti opintoraha- ja laina-asioitaan digitaalisesti. | KVa

Demolasta tuoretta näkemystä innovointiin

Uudentyyppiset innovaatioympäristöt tarjoavat yrityksille mahdollisuuden aiempaa nopeampaan innovointiin. Demolassa eri alojen korkeakouluopiskelijoista koostuvat tiimit etsivät ratkaisuja niin yritysten kuin julkisyhteisöjen tarpeisiin. Ideoista kehitetään tuotteita ja palvelukonsepteja, demoja ja prototyyppisiä.



Demolan tuloksekas toimintamalli on levinnyt jo kahdeksaan maahan.

Niin suuret kansainväliset kuin myös pienet yritykset sekä julkiset organisaatiot ovat ottaneet Demolan omakseen. Demola tutustuttaa opiskelijat yrityselämään ja parhaassa tapauksessa toimii väylänä yrittäjyyteen.

Demola käyttää hankkeissaan fasilitoitua prosessia, jolla varmistetaan, että hankkeissa edetään järjestelmällisesti ja aikataulussa kohti yhteisiä tavoitteita. Toiminta on rakennettu niin, että yhteistyökumppaneiden on helppo lähteä mukaan yhteishankkeisiin.

Yhteistyöprojekteissa voidaan keskittyä innovaatioihin, koska erilaisiin sopimuksiin on valmiit mallit. Toimeksiantaja voi ostaa tai lisensoida projektin tuloksen.

”Käynnistämme kolme kertaa vuodessa uudet yhteishankkeet. Vuositaitin teemme satakunta projektia. Valitsemme osallistujat siten, että joka ryhmään tulee monialaista osaamista. Vaikkapa sovelluskehittäjien lisäksi yhteiskuntatieteilijöitä ja kontekstin asiantuntijoita”, kertoo

Demola Tampereen vetäjä **Jarmo Tuominiemi**.

Projekteissa ei ole kyse alihankintatyyppisistä toimeksiannoista eikä helppoista keisseistä. ”Ne ovat haastavia ja aitoja aiheita, joissa yritykset haluavat hyödyntää opiskelijoiden monialaista osaamista ja ennakkoluulottomia ideoita”, jatkaa Tuominiemi.

Demola konseptoi Kelalle mobiilipalvelun

Kelassa oli pohdittu palveluiden jatkokehitystä ja erityisesti sitä, miten tarjota opiskelijoille tietoa ja palvelua. Demola sai hankkeen kehitettäväkseen vuonna 2012.

”Mietimme, miten Kelan pitäisi näkyä eri päätelaitteissa. Olimme pohtineet asiaa jo keskenämme, mutta päätimme antaa Demolan tiimille vapaat kädet konseptoida opiskelijoiden tarpeita varten paras mahdollinen palvelu”, kertoo Kelan tietohallintopäällikkö **Ari Vähä-Erkkilä**.

Demolan projekti vaati Kelalta melko kevyttä resursointia. Kelan asian-

tuntija osallistui projektikokouksiin kerran kahdessa viikossa, muuten päivittäisviestintää hoidettiin sähköpostilla ja puhelimitse.

Tulokseen Vähä-Erkkilä on erittäin tyytyväinen: ”Hankkeeseen osallistui monipuolisesti eri alojen opiskelijoita. He tarkastelivat asioita avoimesti ja toivat projektiin tuoreita ajatuksia ja näkökulmia, joita emme itse osanneet ehkä ajatella.”

Mukana ollut vakuutustieteen opiskelija pohti, miten koko asiointiprosessi etenee ja missä vaiheessa sovelluksen eri osat ovat käytössä arjen tilanteissa.

Myös painotukset muuttuivat. Kelalla oli ajateltu esimerkiksi, että ohjeet voisivat olla osa konseptia, mutta se ei olisi välttämätöntä. Opiskelijat nostivat ne tärkeäksi osaksi ratkaisua.

Kela on hyödyntänyt Demolan kehittämää konseptia pohtiessaan sähköisen asiointin kehittämistä. Palvelun toiminnallisuutta on tarkasteltu aiempaa tiukemmin, ja toimintamalleja on mietitty otettavaksi käyttöön verkko-palvelussa. | MH

Tietoja, työkaluja ja toimintamalleja



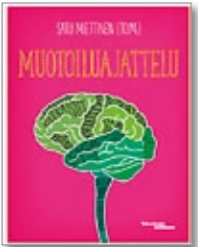
udi.fi

Sivusto tarjoaa työkaluja, toimintamalleja ja esimerkkejä siitä, mitä ja miten käyttäjälähtöisellä innovaatiotoiminnalla voidaan saada aikaan. Caset- ja aineistot-osiot tarjoavat kättä pidempää, kun omat neuvot eivät riitä. udi.fi



Kansallinen muotoiluohjelma

Kansallisessa Muotoile Suomi -ohjelmassa esitetään 29 toimenpidettä, joilla vahvistetaan muotoiluosaamista ja hyödynnetään sitä entistä paremmin. tem.fi > Muotoile Suomi



Muotoiluajattelu

Kirja taustoittaa muotoiluajattelua, julkisten palveluiden muotoilua, muotoilua aluekehittämisessä sekä muotoiluajattelua kansainvälisenä toimintana. Erilaisia näkökulmia tuodaan esiin konkreettisten case-esittelyjen ja puheenvuorojen avulla. teknologiainfo.net



Fiiliksestä fyrkkaa -rahoitus

Tekesin rahoitus kasvua ja kansainvälistymistä tavoitteleville yrityksille, jotka hakevat kilpailukykyä ja erottautumista aineettomuudesta. Haastaa yrityksiä tarkastelemaan liiketoimintaansa asiakkaiden tunteiden kautta. Kannustaa hyödyntämään, johtamaan ja suojaamaan aineetonta pääomaa. tekes.fi



Design Council (UK)

Design Council's library of reports, case studies and guides is aimed at everyone from businesses to government, designers and students. designcouncil.org.uk



foresight.fi

Sitran ylläpitämä sivusto, jossa on ennakoitiin ja trendeihin liittyvää sisältöä. Avoin kohtaamispaikka asiantuntijoille, päätöksentekijöille ja tulevaisuuskeskustelusta kiinnostuneille kansalaisille. foresight.fi



Team Finland Future Watch

Future Watch -tilaisuuksissa käydään läpi markkinatietoa konkreettisten esimerkkien avulla. Yritykset voivat muodostaa käsityksen liiketoimintanäkymien merkityksestä omalle toiminnalleen. tekes.fi



Tulevaisuus 2030 -ennakointityö

Tavoitteena oli luoda näkemyksiä tulevaisuuden suunnista. Työn keskiössä oli ihminen kaikkine tarpeineen. Tarkoitus oli tunnistaa sellaisia kestävä kasvun ja hyvinvoinnin lähteitä, jotka ovat jääneet liian vähälle huomiolle. tulevaisuus.2030.fi



10 teesiä kaupungeista ja muotoilusta

Kaupungit ovat olemassa ihmisiä varten ja hyvä kaupunki syntyy yhdessä kaupunkilaisten kanssa. Teesien takana on Toimiva kaupunki -ohjelma. toimivakaupunki.fi



Verkkotyökalupakki kunnille ja kuntalaisille

Suomen Kuntaliiton sähköinen opas esittelee 30 erilaista kuntalaisia osallistavaa menetelmää ja työkalua julkisten palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Mukana on myös uudempia palvelumuotoilun menetelmiä. kunnat.net



Mahdollistava valtio, kokeileva Suomi

Suomi tarvitsee rohkeampaa visiointia ja innostavampaa ilmapiriä. Miten yhteiskuntamme olisi innostuneempi, ketterämpi ja luovempi? Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2014. eduskunta.fi



Muutoksenteijät-blogi

Muutoksenteijät-verkosto on kaikille, jotka haluavat olla luomassa valtioneuvoston uutta virkamieskulttuuria. Verkosto pitää tärkeänä, että asioita valmistellaan ilmiölähtöisesti, poistetaan esteitä, otetaan käyttöön moderneja työtapoja ja -välineitä. muutoksenteijat.com



Governments for the Future

In the rapidly changing, complex and interdependent world, a new strategic model of public sector governance needs to emerge. The report proposes a framework and related practices for this. Sitra Studies 80. sitra.fi



ITU! Innovaattorin työkirja

Kirja tekee tutuksi kehittämismyönteisen toimintatavan peruspilareita työpaikoilla. Käytännönläheiset ja uutta ajattelua tuovat tehtävät voidaan tehdä yksilöllisesti tai ryhmissä. inno-vointi.fi



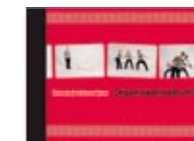
Liideri – Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa

Tekesin Liideri-ohjelman (2012–2018) tavoitteena on auttaa yrityksiä uudistamaan liiketoimintaansa kehittämällä johtamista, työn tekemisen tapoja ja työntekijöiden osaamista. tekes.fi



Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla

Tiimien aktiivinen rooli, aktiivinen verkottuminen ulospäin sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat ominaisia innovatiivisille organisaatioille. Raportti tuo esiin kymmenen työelämän kehittämisaluetta kehittämisehdotuksineen. Tekesin katsaus 311/2014. tekes.fi



Organisaatioalbumi – työkirja toiminnan kehittämiseen

Keskustelun ja kehittämisen työkalu organisaatioille, jotka haluavat kokeilla uutta keskusteluvampaa lähestymistapaa. Auttaa erilaisten näkökulmien esiin saamista ja monipuolisen kokonaiskuvan hahmottamista. Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovation. lut.fi



Johdatus uutta liiketoimintaa luovien innovaatioiden maailmaan

Kirja keskittyy siihen, kuinka yritys voi parantaa edellytyksiään liiketoimintaa uudistavien innovaatioiden kehittämiseksi. Kirjassa on 22 suomalaisen eri alojen yrityksen kokemuksia. Aalto-yliopisto 2014. aalto.fi



Lupa toimia eri tavalla

Esimerkkejä eri toimialoilta, sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Kirjassa rakennetaan uuden arvon luomisen kattava viitekehys, jonka avulla voi löytää uusia ideoita toimintaansa. talentumshop.fi



Catapult.org.uk

A technology and innovation centre where the UK's businesses, scientists and engineers work side by side on R&D, transforming ideas into new products and services to generate growth. Catapult.org.uk

Tietoja, työkaluja ja toimintamalleja



EU Procurement of Innovation Platform
Euroopan komission ohjeistusta ja tukea innovaatioiden julkisiin hankintoihin.
innovation-procurement.org
ec.europa.eu



Esimerkkejä politiikkatoimenpiteiden innovaatiovaikutuksista
Selvitys esittelee politiikkatoimenpiteitä, jotka ovat kannustaneet innovaatiotoimintaa. Raportti havainnollistaa haasteita ja mahdollisuuksia kysyntäinnovaatiopolitiikan toteuttamisessa, jossa poikkihallinnollinen yhteistyö ja systeminen näkemys ovat edellytyksiä toimenpiteiden vaikuttavuudelle. TEM 15/2011. tem.fi



Ekoinnovaatiot ja ympäristöpolitiikka
Raportti ympäristöinnovaatiopaneelin toiminnan tuloksista ja suositukset jatkotoimenpiteiksi. Tavoitteena on tukea laaja-alaista pyrkimystä kohti aiempaa resurssitehokkaampaa, vihreämpää ja kilpailukykyisempää taloutta. Ympäristöministeriön raportteja 16/2011. ym.fi



Towards Green Growth: A Summary for Policy Makers
In June 2009, ministers from 34 countries signed the Green Growth Declaration. They endorsed a mandate for the OECD to develop the Green Growth Strategy, bringing together economic, environmental, social, technological, and development aspects into a comprehensive framework. OECD 2011. oecd.org



Experiolab
Experiolab är nationellt center för patientnära tjänsteinnovation i Sverige. Det involverar personal, patienter och närstående för att tillsammans utforma vårdtjänster som skapar värde i människors vardag.
experiolab.se, experiolab.com



OECD Innovation Policy Platform
A joint initiative developed by the OECD and the World Bank with the aim of providing policy practitioners around the world with a simple and easy-to-use tool to support them in the innovation policy-making process.
innovationpolicyplatform.org



OECD Green Growth Indicators
As part of its Green Growth Strategy, the OECD has developed a framework and indicators that help governments monitor progress towards green growth.
oecd-ilibrary.org/environment



EU's Eco-innovation Action Plan
The European Commission's platform for fostering a comprehensive range of eco-innovative processes, products and services.
ec.europa.eu



Impact of the REACH Regulation on the Innovativeness of EU Chemical Industry
Esimerkki innovaatiovaikutusten arvioinnista, 2012.
ec.europa.eu



Huomisen terveys ja hyvinvointi
Raportti esittää neljä tulevaisuuden henkilökohtaista toimintamallia, jotka syntyivät tutkimuksessa tulevaisuuden asiakastarpeista osana Huomisen tarpeet sote-palveluiden rahoitukselle -hanketta. 2020-luvulla terveyden ja hyvinvoinnin teemoina korostuvat ihmisten autonomisuus, oman terveyden asiantuntijuus sekä terveyden jatkuva muutos. Toimintamallit SlideSharessa ja Sitran blogissa. Sitra 2014.
sitra.fi



Jaa hyvä esimerkki, ilmianna edelläkävijä!

Suomi on täynnä innostavia esimerkkejä kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan tuloksekkaasta toteuttamisesta. Tähän julkaisuun mahtui niistä vain murto-osa. Jaa oma aihealueeseen liittyvä esimerkki tai ilmianna edelläkävijä sosiaalisessa mediassa tunnisteella #InnostaUuteen.

INNOSTA UUTEEN – KEINOJA KOHDATA UUDISTUMISEN VÄLTÄMÄTTÖMYYS

Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto, www.tem.fi/inno, 2014

Päätoimittajat: Kirsti Vilén ja Asta Wallenius

Toimitusneuvosto: Antti Eskola, Tiina Hanhike, Auli Korhonen, Tero Kuitunen, Petri Lehto, Katri Lehtonen, Mikko Martikainen, Teija Palko ja Mika Pikkarainen

Tuotanto: Viestintätoimisto Paja Oy | Toimituspäällikkö: Kirsi Varkemaa

Toimittajat: Salla Aarnio, Marianne Holmlund, Maria Kellokumpu

Valokuvat: Haastateltujen organisaatioiden ja niiden yhteistyökumppaneiden kuva-arkistot.

Visuaalinen suunnittelu ja toteutus: Juhani Pitkänen, SmartPixel

Painatus: Libris

Verkkojulkaisu ja PDF: www.e-julkaisu.fi/InnostaUuteen

ISBN 978-952-227-909-5 (painettu) | ISBN 978-952-227-910-1 (verkkojulkaisu)



441 014
Painotuote



Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on jo joitakin vuosia ollut kansallisen innovaatiopolitiikkamme keskiössä. Suomi on kansainvälisesti tunnustettu edelläkävijä tämän politiikka-alueen toimeenpanossa.

Edelläkävijyys on asettanut myös haasteita, mutta erinomaisia esimerkkejä uudistumisesta on jo nähtävissä niin yrityksissä kuin julkisella sektorilla.

Tämä julkaisu esittelee kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyden edelläkävijöitä, edistäjiä ja heidän tarinoitaan sekä samalla toivottavasti kannustaa ennakkoluulottomuuteen ja uudenlaisiin tapoihin tehdä asioita.

