



POHJOIS-POHJANMAAN, KAINUUN JA LAPIN INNOVAATIOYMPÄRISTÖN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Lapin maakuntakohtaiset tulokset

Tommi Ranta ja Anssi Uitto

SISÄLTÖ

LÄHTÖKOHDAT	s.2
TOIMIJALISTAUS	s. 4
PALVELUKARTTA	s. 12
INNOMONITOR -TYÖPAJAN TULOKSET	s. 17
IDEOINTITYÖPAJAN TULOKSET	s. 33
MAAKUNTAKOHTAINEN TULOSPALAVERI	s. 53

LÄHTÖKOHDAT

Lapin projektiryhmän projektille asettamia lähtökohtia

Lapin projektiryhmän käynnistyspalaveri

Projektin keskeisenä tavoitteena pidettiin Lapissa toimijoiden keskinäisen yhteistyön tiivistämistä, uudenlaisten yhteistyömallien kehittämistä ja sosiaalisen pääoman vahvistamista. Samalla keskinäinen vuorovaikutus luo edellytyksiä toteuttaa innovaatiopalveluita yhteistyössä usean toimijan kesken.

Suurena haasteena pidettiin organisaatiokohtaisen osaamisen tuotteistamista palveluiksi. Tuotteistamisen tavoitteena tulee olla ensisijaisesti selkeämpi kokonaisuus yrityksille, palvelun tuottamiseen liittyvän prosessin selkeyttäminen organisaation sisällä, resursointi sekä innovaatioympäristön toimijoiden keskinäisen palvelujen tunnettuuden parantaminen.

Yrityslähtöisten innovaatioiden kohdalla haasteena tunnistetaan, että innovaatio-toiminta ja kyky luoda uutta liittyvät yrityksessä olennaisesti kasvutavoitteisiin. Siksi innovaatiotoiminnan edistämisestä puhuttaessa on otettava huomioon, että vain pieni osa yrityksistä on strategiassaan määritellyt kasvutavoitteet. Tästä syystä innovaatiotoiminnan edistäminen tulee liittää myös laajemmin yritysten kasvuhaluukkuuden aktivoimiseen.

Kasvuhaluukkuuteen liittyen tulisi tunnistaa tilanteita, joissa perinteisten elämäntapayritysten kurssi voitaisiin muuttaa kohti kasvuyrittäjyyttä. Luontevana vaiheena yrityksen elinkaareissa pidettiin esimerkiksi sukupolvenvaihdosta.

TOIMIJALISTAUS

Lapin innovaatiojärjestelmän toimijalistaus

Alue: V = valtakunnallinen, M = maakunnallinen, S = seudullinen

Rooli: P = perusedellytysten luonti, T = tutkimus, Ko = koulutus, Ke = kehitys, R = rahoitus

Innovaatioprosessin vaihe: 1) idean syntyvaihe, 2) idean kehitysvaihe, 3) idean hyödyntäminen

Toimija	Alue		Rooli			IP-vaihe			Palvelut	Substanssi	
YLIOPISTOT JA YLIOPISTOYKSIKÖT											
Helsingin yliopisto	V		T				X		Perustutkimus, biologinen asema (Kilpisjärvi)	Biologia	
Helsingin yliopisto	V		T				X		Perustutkimus, metsätieteellinen toimipaikka (Värriö)	Metsä	
Lapin yliopisto	M	P	T	Ko	Ke		X	X	X	Perustutkimus, koulutus ja kehittämisspalvelut (Koulutus- ja kehittämisspalvelut -yksikkö, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta / Lappeen instituutti, Arktinen keskus, Oikeustieteiden tiedekunta, Taiteiden tiedekunta, Kasvatustieteet)	Muotoilu, matkailu, liiketoiminta sekä oikeus- ja yhteiskuntatieteet ja kasvatustieteet
Oulun yliopisto	V		T					X		Perustutkimus (Sodankylä, Kemi)	Geofysiikka, työtieteet, optinen mittateknikka, elektroniikka
Turun yliopisto	V		T				X			Perustutkimus, Lapin tutkimuslaitos (Kevo)	Lappi
TUTKIMUSLAITOKSET											
Arktinen keskus	V		T	Ko	Ke		X	X	X	Tutkimuspalveluja ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutuksen arviointiin sekä luontoselvityksiin etenkin Lapissa ja Venäjän arktisilla alueilla.	Luonnontieteet, yhteiskuntatieteet
Geologian tutkimuskeskus	V		T					X		Perustutkimus, kaivosteollisuutta palveleva toiminta (Rovaniemi), luonnonvarojen etsintä, maankäyttö- ja ympäristösektoreiden sekä tukitoimintojen asiantuntijapalvelut, tilaustutkimukset, kehityshankkeet, soveltavat tutkimukset	Geologia

Ilmatieteen laitos	V		T					X		Perustutkimus (Sodankylä)	Ilmatieteet
Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus	V		T		Ke			X		Perustutkimus (Rovaniemi), analyysipalvelut (elintarvike- ja rehunäytteet, ympäristönäytteet, maatilapesuaineiden käyttöominaisuuksien testaus, tauti- ja tuholaismääritykset, idätysseivitykset), mittausspalvelut (melu ja värinä, traktorit, kylmä- ja olosuhdekokeet, ajoneuvotestit, moottorisahojen ja pienmoottoreiden testaus, biokattiloiden ja kuivureiden testit, lypsykonetestit, ATP sertifiointi), työkonoiden ohjaamon lujuustestit, maitokoneet, standardisointi, ProAgria	Maa- ja elintarviketalous
Metsätutkimuslaitos	V		T		Ke			X		Perustutkimus (Rovaniemi, Kolari ja Salla), tilaustutkimukset, ympäristötutkimuksen palvelut (kasvi-, vesi- ja maa-analyysit, YVA, pakkasenkestävyys, alkuaineet, raskasmetallit, ravinteet)	Metsä
Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos	V		T					X		Perustutkimus, tutkimuspalvelut eri sidosryhmille	Riista- ja kalatalous
AMMATTIKORKEAKOULUT											
HUMAK, Tornion kampus	M			Ko	Ke			X		Nuorisoasteen koulutus, tutkintotavoitteinen aikuiskoulutus, avoin ammattikorkeakouluopetus sekä jatko- ja täydennyskoulutus alan toimijoille.	Seikkailu, liikunta, erityiskasvatus, työelämä
Kemi-Tornion amk	M	P	T	Ko	Ke		X	X	X	Materiaalien käytettävyydestutkimus ja palvelut, elektroniikan testaus ja testausmenetelmät, optisen mittaustekniikan tutkimus (koneäkö), sulautetut järjestelmät, uudet liiketoimintamallit, LIIKE-palvelut (tietojenkäsittelypalvelut, mediapalvelut, liiketoimintapalvelut, innovaatiopalvelut, tila- ja laitevuokraus), osallistavat innovointi- ja suunnittelumenetelmät, radikaalit innovaatiot, hankkeiden, ohjelmien ja strategioiden ideointi- ja suunnittelutyöpajat. skenaario- ja ennakointityöpajat, Innomaraton, Spinnovaattori-esihautomo, hyvinvointibarometri	Tekniikka, kauppa, kulttuuri, sosiaali- ja terveysala; etäopetus, oppimisympäristöt ja teollisuuden ja pk-yritysten palvelut

Rovaniemen amk	M	P	T	Ko	Ke		X	X	X	Projektien arviointipalvelut, kv-hankkeiden suunnittelu, t&k-hankkeiden menetelmälliset tukipalvelut; Arctic Power - kylmälaboratorio, ENVI - hyvinvointialan virtuaalikeskus, lihashallintastudio, Plab virtuaalilaboratorio (3D-visualisointiympäristöt, ohjelmisto- ja mittausteknologiat)	Kylmien olosuhteiden hallinta, matkailu, terveys ja hyvinvointi, pohjoisen luonnon kestävä käyttö
MUU KOULUTUSJÄRJESTELMÄ											
Ammattiopisto Lappia	M			Ko	Ke			X		JaloteräsStudio	Ruostumaton teräs
Itä-Lapin ammattiopisto	S			Ko	Ke			X		Koulutus- ja kehittämispalvelut	Luonnonvara ja ympäristö, tekniikka ja liikenne, yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto, matkailu, ravitsemis- ja talousala, sosiaali, terveys ja liikunta, lähihoitaja, puuala, toimitilahuoltaja
Lapin ammattiopisto	M			Ko				X		Räätälöityjä koulutuksia ja palveluita yrittäjille (Rovaniemi)	Palvelualat, tuotantolat, Levi-Instituutti ja Sodankylä-Instituutti
Lapin maakuntakorkeakoulu	M			Ko	Ke		X	X	X	Koulutus- ja kehityspalvelut	Samat alat kuin LY:lla, RAMK:lla ja K-TAMK:lla
Lapin urheiluopisto	S			Ko				X		(Rovaniemi)	Liikunta
KEHITTÄMIS- JA PALVELUORGANISAATIOT											

ELY, ETOK	M	P			Ke	R	X	X	X	Monipuoliset yrityspalvelut, yritys- ja liikeidean kehittäminen, rahoituspalvelut, tuotteistetut asiantuntijapalvelu, kansainvälistymispalvelut	Maakunnan painopistealat
FinnBarents	M	P			Ke			x		Lapin yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun kv. palvelu- ja hankeyksikkö	Yleinen
Inlike Oy	S			Ko	Ke		X	X	X	Yritysten perustamis- ja kehittämisneuvonta sekä kansainvälistymispalvelut	Seutukunnan painopistetoimialat
Keksintösäätiö	V		T		Ke	R	X			Yksityishlöiden ja pienyritysten keksintöjen ja innovatiivisten liikeideoiden arvioiminen, rahoittaminen ja kehittäminen yritysaihioksi ja lisensointihankkeiksi	Toimialariippumaton
Kemijärven Kehitys Oy	S			Ko	Ke		X	X	X	Yritysten perustamis- ja kehittämisneuvonta, elinkeino- ja yrityshankkeiden neuvonta	Seutukunnan painopistetoimialat
Kemin Digipolis Oy	S	P			Ke		X	X	X	Teknologiakeskuspalvelut: toimitilat ja tilapalvelut yhdessä Kemin Teollisuuskylä Oy:n kanssa, yrityskehitys, yrityshautomo, welcome-palvelu, K-T Business Growth, T&K-toiminta yhdessä Kemi-Tornio amk:n, Oulun yliopiston ja Kemi-Tornion kehittämiskeskusten kanssa sekä Heavy High Tech -ohjelma	Teknologiakeskus ja innovaatiotoiminta, teollisuuspalvelut, ICT, kylmä- ja talvitekniikka ja hyvinvointiala
Kemi-Tornio alueen kehittämiskeskus ry	S	P			Ke	R	X	X	X	Kemi-Tornio Business Growth (Innovaattori-yrityshautomo ja t&k-yrityspalvelut), toiminnanohjausjärjestelmien aktivointi, erilaiset kehityshankkeet, mm. aluekeskusohjelman kautta	Aluekehitys, painopistealoina Kemi-Tornion vahvat toimialat
Kittilän kunta	S			Ko	Ke		X	X	X	Yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen liittyvä neuvonta	Seutukunnan painopistetoimialat
Lapin liitto	M	P				R	X	X	X	Kehityshankkeiden rahoitus	Maakunnan painopistealat

Rovaniemen Kehitys Oy	S	P			Ke	R	X	X		Yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut, palveluseteli, erilaiset kehityshankkeet	Aluekehitys, yritystoiminnan alkuvaiheen palvelut
Sallan kunta	S			Ko	Ke		X	X	X	Yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen liittyvä neuvonta	Seutukunnan painopistetoimialat
Seudulliset elinkeino-neuvontaorganisaatiot www.te-keskus.fi/lappi/yritystoiminta/seudulliset_yrityspalvelut	S			Ko	Ke		X	X	X	Yritystoimintaan liittyvä neuvonta ja kehittäminen	Toimialariippumaton
Sodankylän kunta	S			Ko	Ke		X	X	X	Yrityksen perustamiseen, kehittämiseen, kansainvälistämiseen liittyvä neuvonta	Seutukunnan painopistetoimialat
TE- toimistot	S			Ko	Ke		X	X	X	Yritysten perustamiseen ja kehittämiseen liittyvä neuvonta	Toimialariippumaton
Team Botnia Oy	S	P			Ke		X	X	X	Yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut, siemenrahoitus, Innovaattori -yrityshautomopalvelut, erilaiset kehityshankkeet	Aluekehitys, yritystoiminnan alkuvaiheen palvelut
Tekes	M	P				R	X	X	X	Rahoitukset yrityksille ja tutkimuslaitoksille, Tekesin ohjelmat, kansainvälistyminen	Maakunnan painopistealat
Tornionlaakson Kehitys Oy	S			Ko	Ke		X	X	X	Yritystoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen, alueen yritystoimintaan liittyvä edunvalvonta	Seutukunnan painopistetoimialat
Tunturi-Lapin Kehitys ry	S			Ko	Ke		X	X	X	Yritysten kehittämishankkeiden konsultointi ja neuvonta	Seutukunnan painopistetoimialat

INNOVAATIOJÄRJESTELMÄN VERKOSTOTOIMIJAT / MUUT											
Digipolis Research (Kemi-Tornio)	S	P	T					X		Oulun yliopiston, K-T AMK:n ja VTT:n yhteinen tutkimusyksikkö	Tekniikan tutkimus, Pohjois-Suomen ICT-klusteri, prosessiteollisuus
Arctic Power -laboratorio (RAMK)	S		T		Ke			X		Kylmähuone, moottori-, alusta- ja iskunvaimennindynamometrit, huoltotila, kehitysprojektit, opiskelijoiden lopputyöt	Kylmät olosuhteet
Elektroniikan komponenttien testauslaboratorio (K-TAMK)	S		T		Ke			X		Sähköinen testaus ja karakterisointi; vika-analyysit ja materiaali-testaus	Elektroniikka
Finnvera Oyj	V	P			Ke	R		X	X	Kasvu- ja kansainvälistymisvaiheen rahoituspalvelut, LTS -arviointi	Toimialariippumaton
Haaga-Perho Rovaniemen yksikkö	V		T	Ko	Ke			X	X	Tutkimus-, kehitys- ja koulutuspalvelut	Matkailu, hyvinvointi, palvelualat
InnoMedia -laboratorio (K-TAMK)	S		T	Ko				X		Räätälöidyt tutkimus- ja kehityshankkeet	Pelit, peliteollisuus, älykkäät ympäristöt ja monimediatuotanto
Innovaatiotoimintaa ja kaupallistamista tukevat yritykset				Ko	Ke		X	X	X	Koulutus- ja kehityspalvelut	Toimialariippumaton
Kulttuuri-Instituutti (valmisteilla)	M							X		Lapin korkeakoulut ja toinen aste	Kulttuuri
Lapin kauppakamari	M	P		Ko				X		Edunvalvonta, järjestää esimerkiksi kansainvälistymiseen, taloushallintoon ja esimiestyöhön liittyvää koulutusta	Toimialariippumaton
Lapin yrittäjäjärjestöt	M	P		Ko				X		Edunvalvonta, neuvontapalvelut (työsuhde, palkka, vero, kirjanpito), suhdannebarometri	Toimialariippumaton

LEO, Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus	V			Ko	Ke		X	X	X	Koulutus, tuotetestaus, tutkimustiedon välitys, tuotekehitystyöpajat	Matkailu, kulttuuri, urheilu, elämykset
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti	M		T	Ko			X	X	X	LY:n, RAMK:n ja Lapin ammattiopiston yhteinen yksikkö, yhteistyö elämysteollisuuden osken, Itä-Lapin oppimiskeskuksen, Saamelaisalueen koulutuskeskuksen ja Lappian kanssa	Matkailu, ravitsemisala, talous
Optisen mittaus- tekniikan laboratorio (K-TAMK)	S		T		Ke			X		Konenäköön perustuvat järjestelmäkehityspalvelut ja esiselvitykset	Konenäön eri osa-alueiden teknologiat
Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Rovaniemi	M			Ko	Ke			X		Koulutus- ja kehityspalvelut	Varhaiskasvatus sosiaalityö vanhus-työ

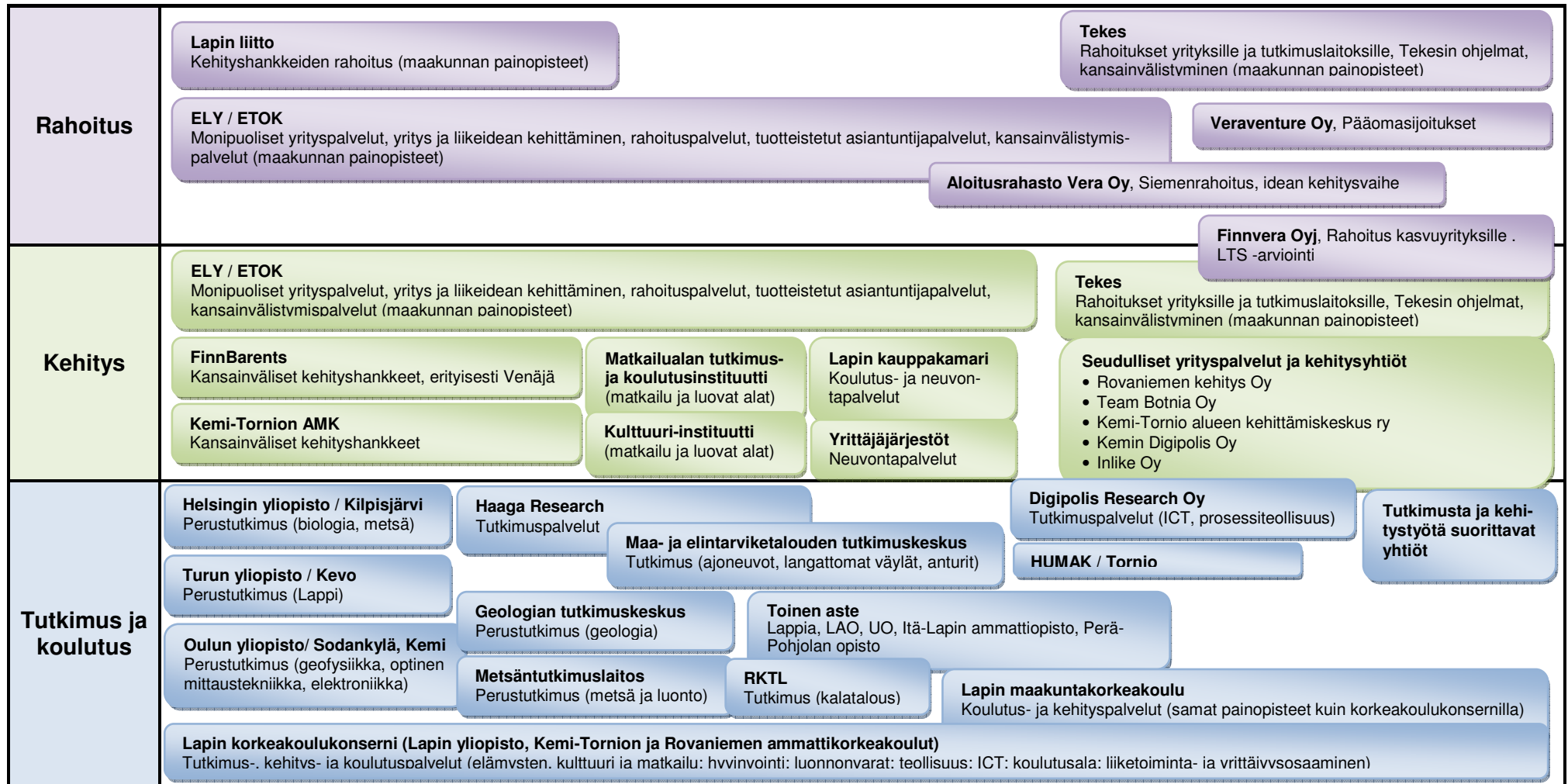
PALVELUKARTTA

Lapin innovaatioympäristön toimijoiden palvelukartta

Lapin innovaatioympäristön yleiskuva

Perusedellytysten luonti

Yritysten kehittäminen



Yksityishenkilön innovaatioprosessi										
Vaihe	Idean syntyvaihe			Idean kehitysvaihe			Idean hyödyntäminen			
Asiakas-tarve	Mistä idea? Halu kehittää uutta, halu synnyttää bisnestä	Onko tämä idea käyttökelpoinen? Voisiko tästä saada bisnestä? Miten tätä pitäisi kehittää?	Kuka tämän ostaisi? Miten tästä saa bisnestä? Mistä asiakkaat, markkinat, tekijät? Miten ajatusta voi testata?	Kuka tekisi tästä ensimmäisen prototyyppin? Miten tämä toimii, miltä tämä näyttää oikeasti?	Miten prototyyppiä voidaan kehittää edelleen? Miten se voisi toimia paremmin? Mistä tähän osaaminen?	Miten tämä toimii aidossa käytössä? Mitä mieltä käyttäjät ovat tästä?	Miten voin suojata ideani? Onko tämä patentoitavissa? Kuka sen voisi tehdä?	Miten saan tämän jaettua asiakkaille? Mitkä ovat myyntikanavat? Onko tämä oikea tuote? Entä hinnoittelu?	Miten organisoin tuotannon? Miten tätä voi monistaa? Myinkö ideani, lisensoin sen, vai lähdenkö itse yrittäjäksi?	
Toiminto	Ideointi, idean etsiminen	Idean arviointi ja jalostaminen	Konseptointi, business casen rakentaminen	Prototyypit	Tuotekehitys	Testaus	Tuotteen suojaus	Myynti ja markkinointi	Tuotanto tai palvelun monistaminen	
Rahoitus		Liikeidean kehittämispalvelu (Keksintösäätiö)		Yrityshankkeiden rahoituspalvelut, valmistelurahoitus (Tekes, TE-keskus)			Innovaatioasiantuntijan palvelut, tuotteen suojaus (ELY / ETOK)			
		Tuotteistetut asiantuntijapalvelut, yritys- ja liikeidean kehittäminen (ELY / ETOK)								
		Starttiraha (TE-toimisto)								
Kehitys		Tutkimuksesta liiketoimintaa (Tuli) -ohjelma (Tekes)								
		T&K -yrityspalvelut, toiminnanohjausjärjestelmät, kehityshankkeet (Kemi-Tornio alueen kehittämiskeskus ry)						Palveluseteli (Rovaniemen Kehitys Oy)		
		Yrityksen perustamisen palvelut, palveluseteli (Rovaniemen Kehitys Oy)								
		Yrityksen perustamisen palvelut, siemenrahoitus, Innovaattori -yrityshautomo (Team Botnia Oy, Kemin Digipolis Oy, ToKem, Kemi-Tornion kehittämiskeskus ry)								
Tutkimus ja koulutus		Yritys- ja liikeidean kehittäminen, laboratoriot, tutkimus- ja kehitystoiminta (Lapin korkeakoulukonserni)								
				Tutkimuspalvelut, laboratoriot (Diaipolis Research Oy)						
				Tutkimuspalvelut, laboratoriot (KK-konserni)						

Yrityksen innovaatioprosessi

Vaihe	Idean syntyvaihe			Idean kehitysvaihe			Idean hyödyntäminen		
Asiakas- tarve	Mistä uutta liiketoimintaa? Miten ratkaista tämä ongelma?	Voisiko tämä toimia? Miten tätä voisi kehittää? Mitä kilpailijat ovat tehneet? Soveltuuko tämä muuhun toimintaamme?	Mistä rahoitus tämän tekemiseen? Entä tekijät? Stop or go -päätökset?	Miten tämä toimii, miltä tämä näyttää oikeasti? Kuka tekisi tästä ensimmäisen proton? Entä rahoitus?	Miten tämä voisi toimia paremmin? Miten tämän voisi valmistaa tehokkaammin? Mitä voidaan kehittää edelleen, mitä tulee huomioida?	Miten tämä toimii käytännössä? Mitä mieltä käyttäjät ovat tästä? Tarvitaanko sertifikaatteja?	Onko tämä patentoitavissa? Miten idea voidaan suojata? Kuka tässä voi auttaa?	Miten saan tämän jaettua asiakkaille? Mitkä ovat myyntikanavat? Onko tämä oikea tuote? Entä hinnoittelu?	Miten tuotanto organisoidaan? Miten tätä voi monistaa vai myydäkö idea yrityksen ulkopuolelle? Entä spinoffit?
Toiminto	Ideointi, idean etsiminen	Idean arviointi ja jalostaminen	Konseptointi, bisnes-casen rakentaminen	Prototyypit	Tuotekehitys	Testaus	Tuotteen suojaus	Myynti ja markkinointi	Tuotanto tai palvelun monistaminen
Rahoitus	<p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tuoteväylä (ELY / ETOK / keksintösäätiö)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Yrityshankkeiden rahoituspalvelut, valmistelurahoitus (ELY / ETOK)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">(Avera Oy)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tuotteistetut asiantuntijapalvelut, yritys- ja liikeidean kehittäminen, kansainvälistymispalvelut (ELY/ETOK)</p>			<p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tuotteiden, palveluiden, työelämäinnovaatioiden kehitysrahoitus, ohjelmat (Tekes)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">(Veraventure Oy)</p>			<p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Valmistelurahoitus (ELY/ETOK)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Innovaatiopalveluiden hankinta (Tekes)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Innovaatioasiantuntijan palvelut, tuotteen suojaus (ELY / ETOK)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">(Finnvera Oyj)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Kv-palvelut (Finpro)</p>		
Kehitys	<p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tuotteistetut asiantuntijapalvelut, yritys- ja liikeidean kehittäminen, kansainvälistymispalvelut (ELY/ETOK)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">T&K -yrityspalvelut, toiminnanohjausjärjestelmät, kehityshankkeet (Kemi-Tornio alueen kehittämiskeskus ry, Kemin Digipolis Oy, Team Botnia Oy)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Keksintöpörssi (Keksintösäätiö)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Yrityksen perustamisen palvelut, palveluseteli (Rovaniemen Kehitys Oy)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tuotteiden, palveluiden, työelämäinnovaatioiden kehitysrahoitus, ohjelmat (Tekes)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">LTS (Finnvera Oyj)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Kv-palvelut (Finpro)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Palveluseteli (Rovaniemen Kehitys Oy)</p>								
Tutkimus ja koulutus	<p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Laboratoriot, tutkimus- ja kehitystoiminta (tutkimus- ja oppilaitokset, korkeakoulut)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tutkimuspalvelut (Toinen aste)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tutkimuspalvelut, laboratoriot (Diaipolis Research Ov)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tutkimuspalvelut, laboratoriot (Kk-konserni)</p> <p style="background-color: #d3d3d3; padding: 2px;">Tutkimus- ja kehitystyötä tekevät yritykset</p>								

Osaamisyhteisön ideasta liiketoimintaa

Vaihe	Idean syntyvaihe			Idean kehitysvaihe			Idean hyödyntäminen		
Asiakas-tarve	Mitkä ovat tutkimuksen keskeiset tulokset? Mikä on arkielämän relevanssi? Voiko niitä hyödyntää?	Voisiko tutkimustuloksella olla kaupallista arvoa? Miten tätä pitäisi kehittää? Miten eteenpäin?	Kuka tästä maksaisi? Miten tätä ideaa voisi viedä eteenpäin? Onko tällä liiketoiminnallisia edellytyksiä?	Kuka tekisi tästä ensimmäisen prototyyppin? Miten tämä toimii, miltä tämä näyttää oikeasti?	Miten prototyyppiä voidaan kehittää edelleen? Miten se voisi toimia paremmin? Mistä tähän osaaminen?	Miten tämä toimii aidossa käytössä? Mitä mieltä käyttäjät ovat tästä?	Miten idea voidaan suojata? Onko tämä patentoitavissa? Kuka sen voisi tehdä?	Miten tämä saadaan jaettava asiakkaille? Mitkä ovat myyntikanavat? Onko tämä oikea tuote? Entä hinnoittelu?	Miten tuotanto organisoidaan? Miten tätä voi monistaa? Myynti? Lisensointi? Spin off -yritys?
Toiminto	Ideointi, idean etsiminen	Idean arviointi ja jalostaminen	Konseptointi, business casen rakentaminen	Prototyyppit	Tuotekehitys	Testaus	Tuotteen suojaus	Myynti ja markkinointi	Tuotanto tai palvelun monistaminen
Rahoitus	Tutkimushankkeiden rahoitus (Tekes)				Yrityshankkeiden rahoituspalvelut, valmistelurahoitus (Tekes)		Innovaatioasiantuntijan palvelut, tuotteen suojaus (ELY / ETOK)		
	Liikeidean kehittämispalvelu (Keksintösäätiö)			Tuotteistetut asiantuntijapalvelut, yritys- ja liikeidean kehittäminen (ELY / ETOK)					
Kehitys	T&K -yrityspalvelut, toiminnanohjausjärjestelmät, kehityshankkeet (Kemi-Tornio alueen kehittämiskeskus ry)						Palveluseteli (Rovaniemen Kehitys Oy)		
	Yrityksen perustamisen palvelut, palveluseteli (Rovaniemen Kehitys Oy)						Yrityksen perustamisen palvelut, siemenrahoitus, Innovaattori -yrityshautomo (Team Botnia Oy, Digipolis, ToKem, Kemi-Tornion kehittämiskeskus ry)		
Tutkimus ja koulutus	Yritys- ja liikeidean kehittäminen, laboratoriot, tutkimus- ja kehitystoiminta, TULI -toiminta (Lapin korkeakoulu-konserni)								
	Tutkimuspalvelut (Tutkimuslaitokset)		Tutkimuspalvelut, laboratoriot (Diaipolis Research Oy)						
	Tutkimuspalvelut (Yliopistoyksiköt)		Tutkimuspalvelut, laboratoriot (KK-konserni)						

INNOMONITOR -TYÖPAJAN TULOKSET

Analyysi paikallisen innovaatioympäristön verkostointensiteetistä

Tausta

Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin innovaatioympäristön toimintamallin kehittämishanke, KAPPLA, on käynnistynyt tammikuussa 2009. Projektin tavoitteena on täsmentää maakunnittain alueellisia innovaatiostrategioita, syventää toimijoiden keskinäistä yhteistyötä ja toisten palveluiden tunnettuutta, kasvattaa sosiaalista pääomaa toimijoiden välillä sekä löytää uusia toimintamalleja innovaatiotoiminnan tukemiseksi ideoimalla konkreettisia hanke-ehdotuksia.

Projektin taustalla on viime kesänä toteutettu kansallinen toimenpide, jossa TE-keskuksittain koottiin alueelliset innovaatiostrategiat yhtenäisellä sapluunalla. Työn taustalla ovat Tekesin strategiaprosessissaan määrittelemät sisältövalinnat. KAPPLA-hankkeessa kehitetään uusia ja konkreettisia toimenpiteitä yritysten kasvu- ja kehityshalun aktivoimiseen, terävöitetään innovaatiopalveluiden kokonaistarjontaa maakunnittain ja kolmen maakunnan muodostamalla Pohjois-Suomen suuralueella sekä luodaan pysyviä toimintamalleja ja hankeideoita toteutettavaksi tulevien vuosien aikana.

Yhtenä toimenpiteenä projektissa järjestetään kolmen maakunnan alueella työpajat, joissa analysoidaan monenkeskistä yhteistyötä paikallisen innovaatioympäristön toimijoiden kesken. INNOMONITOR-työpajojen tavoitteena on tunnistaa kehityskohteita yhteistyön eri osa-alueilla ja nostaa analyysin pohjalta muutamia asioita käsiteltäväksi projektin seuraavassa vaiheessa toteutettavissa ideointityöpajoissa. INNOMONITOR-menetelmä pilkkoo yhteistyön käsitteen 12 erilliseen osa-alueeseen, joiden kautta voidaan täsmällisemmin tunnistaa sekä vahvuuksia että kehityskohteita.

Kokonaiskuva INNOMONITOR-analyysin tuloksista Lapissa

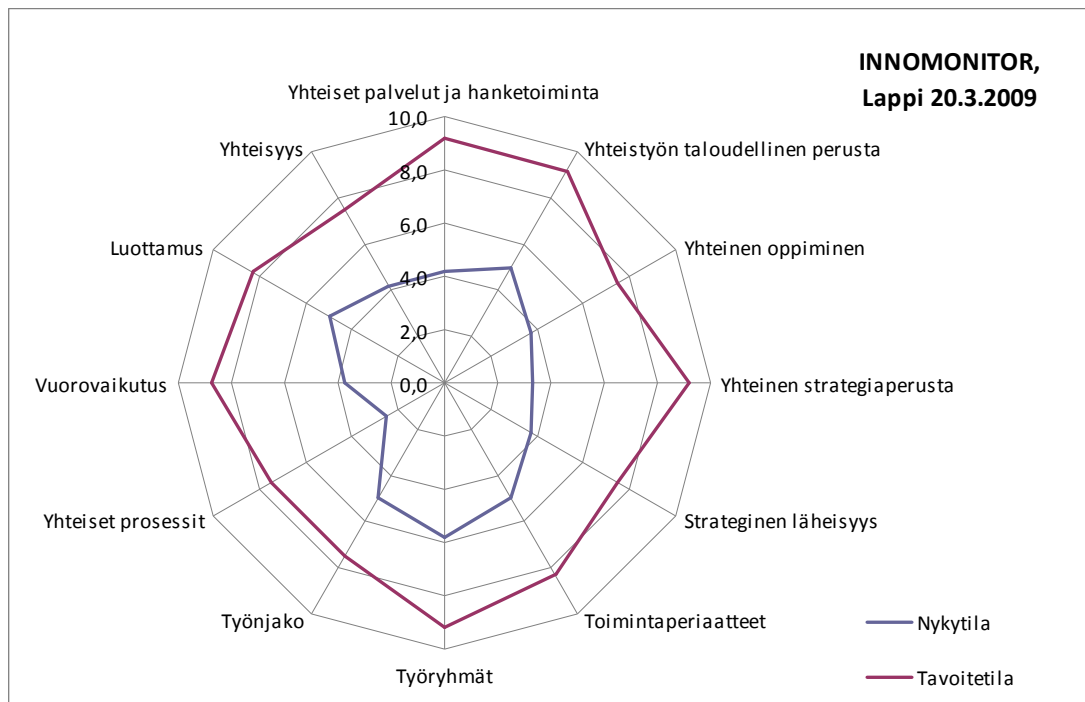
Lapin INNOMONITOR-työpaja järjestettiin Lapin TE-keskuksen tiloissa perjantaina 20.3.2009 klo 9.00–12.30. Työpajaan osallistui yhteensä 15 henkilöä 10 eri organisaatiosta. Seuraavat organisaatiot olivat edustettuina työpajassa: Finnvera Oyj, Insinööritoimisto 3D-Hacklin, Kemi-Tornio alueen kehittämiskeskus ry, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Lapin liitto, Lapin maakuntakorkeakoulu, Lapin TE-keskus, Norrhydro Oy, Pohjois-Lapin seutukunta ja Tornionlaakson Kehitys Oy.

Työpajan aikana viitattiin usein siihen, että maakuntatason tarkastelussa näkyy maakunnan jakautuminen kahteen vahvaan seutukeskukseen sekä ympäröivään maaseutumaiseen alueeseen. Siksi yhteisten tulkintojen tekeminen koskien koko maakuntaa on osin hankalaa. Olennaisinta on tiedostaa seutukuntakohtaisen ja maakuntakohtaisen yhteistyön erot ja tunnistaa molemmilla tasoilla selkeitä kehityskohteita. Monessa yhteydessä viitattiin toisaalta myös siihen, että Lappi on maakuntanakin kohtuullisen pieni, vaikka toimijoiden lukumäärä saattaa ensin vaikuttaa runsaalta. Todellisuudessa innovaatioympäristön kehittämisen parissa työskenteleviä henkilöitä on kuitenkin melko vähän.

Monin paikoin myös todettiin, että kokonaisuuden hahmottamista vaikeuttaa se, että toimi- tai osaamisaloittain on kohtuullisen isoja eroja siinä, miten innovaatioympäristön kehittäminen jäsentyy. Toisilla aloilla yhteistyö on tiiviimpää kuin toisilla ja tästä syystä arviot kokonaisuudesta asettuvat enemmän asteikon ala- kuin yläpäähän.

Vilkaasta keskustelusta voi yhteenvedona todeta, että Lapissa on selkeä tarve maakuntatason tarkastelulle, joka kokoaa toimijat yhteen pohtimaan innovaatioympäristön kehittämistä ja asettamaan yhteisiä tavoitteita kehittämistyölle. Monin paikoin viitattiin myös siihen, että työssä ollaan vasta alussa, vaikka erittäin hyviä toimenpiteitä innovaatioympäristön hahmottamiseksi onkin tehty. Tällaisesta prosessista tuoreimpana esimerkkinä voi mainita Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelman vuosille 2009–2012. Joka tapauksessa aiheen tärkeyttä kuvaa osin se, että tavoitetila nousee kokonaisuudessaan huomattavan korkealle suhteessa arvioon nykytilasta.

Alla olevaan radar-kuvioon on koottu osallistujien yhdessä muodostamat nyky- ja tavoitetilaprofiilit osa-alueittain.

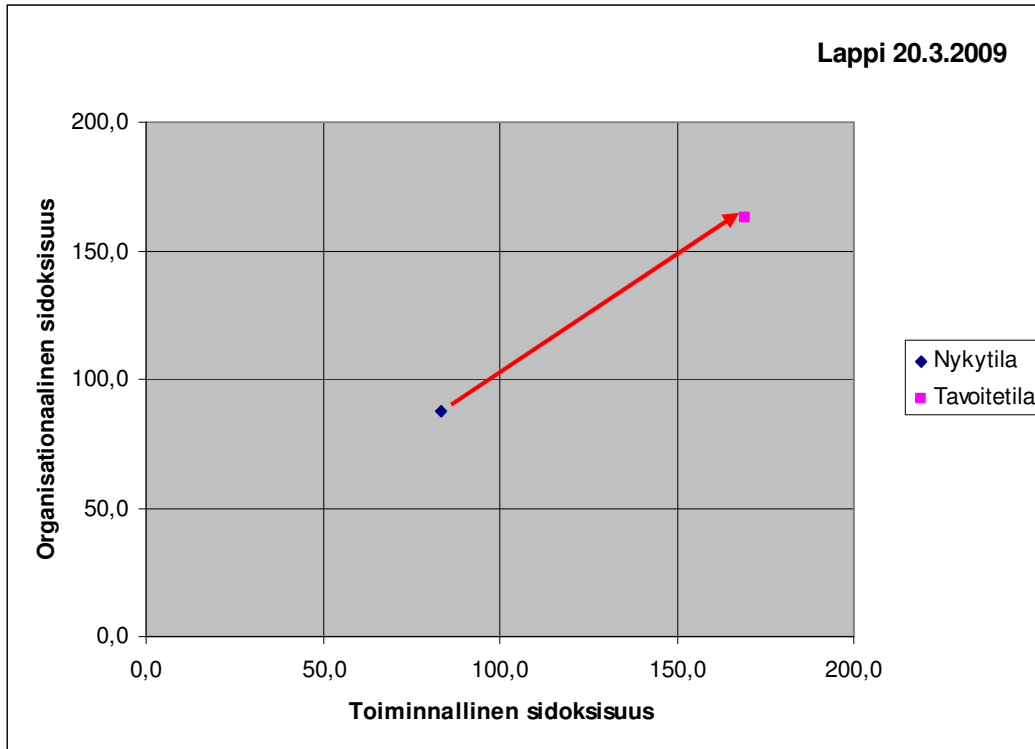


Nyky- ja tavoitetilaprofiilien perusteella voidaan todeta, että Lapin verkostointensiteetin nykytila jää kohtuullisen matalaksi osin yllä esitetyistä syistä johtuen. Vahvuuksiksi nousevat yhteistyön taloudellisen perustan, toimintaperiaatteiden, työryhmien, työnjaon ja luottamuksen osa-alueet. Vastaavasti eniten kehitettävää näyttäisi olevan yhteisten palveluiden ja hanketoiminnan, yhteisen strategiaperustan, yhteisten prosessien ja vuorovaikutuksen osa-alueilla.

Vaikka arvio verkostointensiteetin nykytilasta Lapissa jää melko vaatimattomaksi, profiili on silti yllättävän tasapainoinen eri alalottuvuuksien välillä. Yksikään alalot-

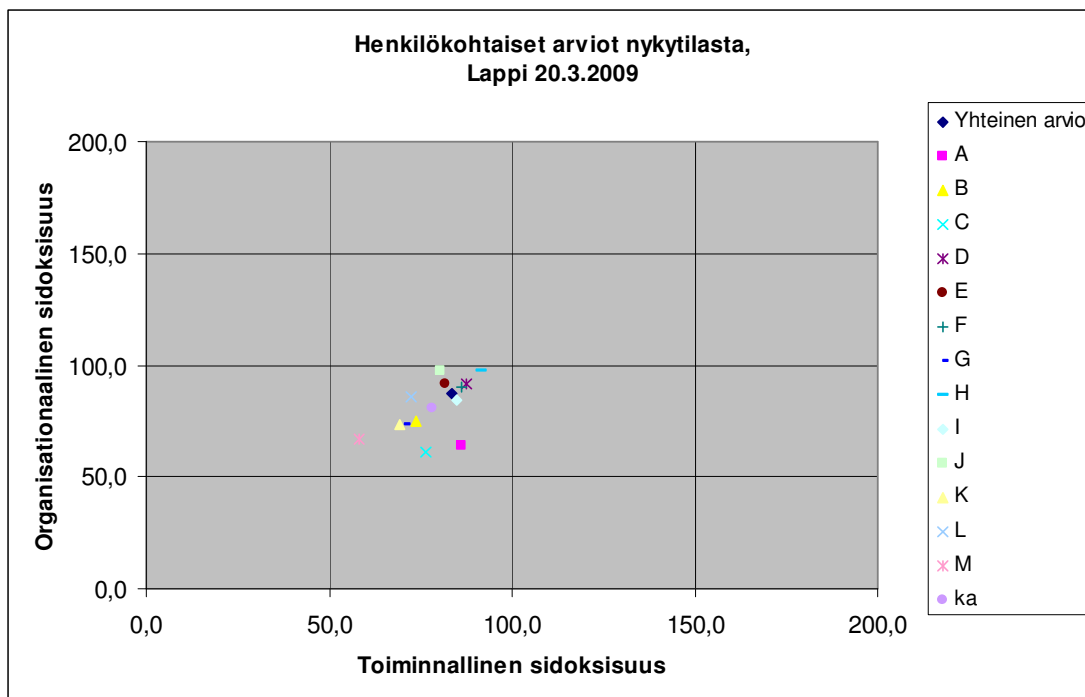
tuvuksista ei nouse merkittävästi muiden yläpuolelle, eikä toisaalta yksikään jää muusta joukosta jälkeen.

Oheisessa koordinaatistossa on esitetty Lapin innovaatioympäristön toimijoiden verkostointensiteetin nyky- ja tavoitetilaprofiilit pääulottuvuuksittain ja kuvattu nuolella kehittämisen painopiste.



Koordinaatisto vahvistaa jo radar-kuvion osoittaman kohtuullisen tasapainon pääulottuvuuksien välillä. Samalla se havainnollistaa kokonaisuudessaan melko huomattavan nyky- ja tavoitetilaprofiilien välisen eron. Kokonaisuudessaan tavoitetila nousee siis hyvin korkealle. Yleisellä tasolla näyttää siltä, että Lapin innovaatioympäristössä yhteistyön kehittämisen painopiste löytyy jatkossa vahvemmin toiminnallisen sidoksisuuden vahvistamisesta.

Alla olevaan koordinaatistoon on koottu sekä yhteinen arvio nykytilasta että vastaajien henkilökohtaiset arviot ja niiden keskiarvo.

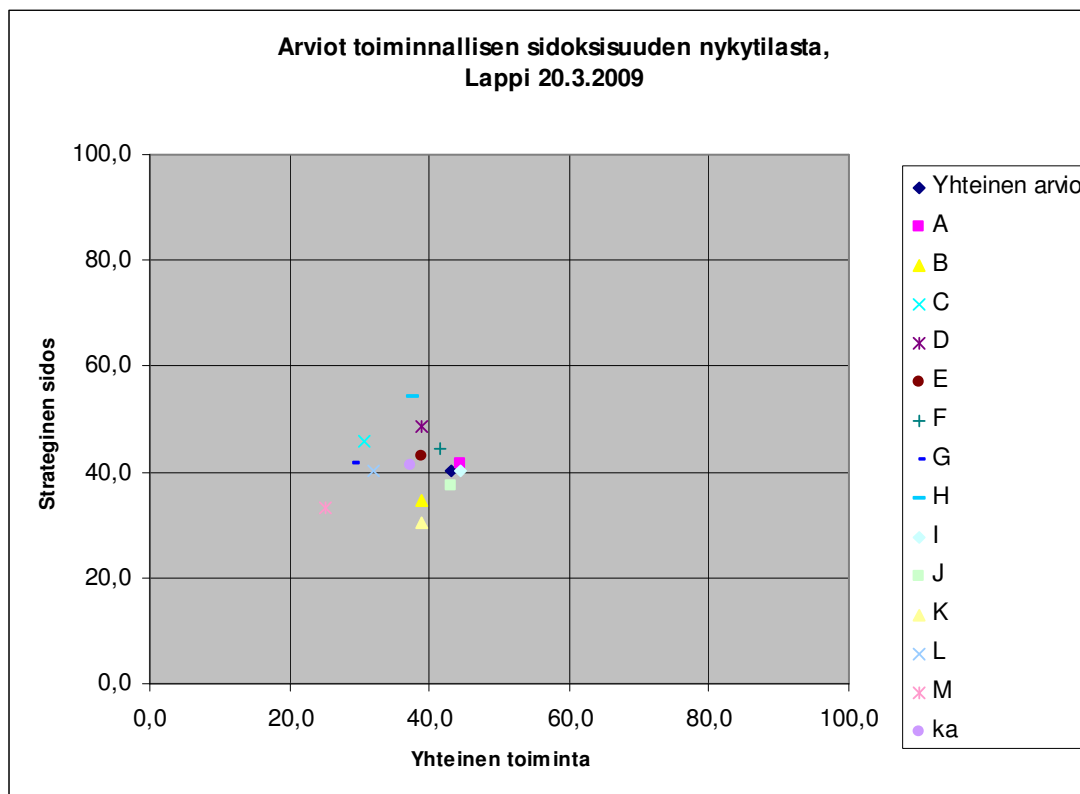


Yhdessä muodostetun arviot mukaan Lapin kokonaiskuva on hyvin tasapainoinen molemmilla pääulottuvuuksilla, vaikka organisaationaalinen sidoksisuus nouseekin hieman toiminnallista sidoksisuutta korkeammalle (arvot: 83,3 ja 87,5). Kaikkien henkilökohtaisten vastausten (A, B, ..., M) keskiarvo (ka) on jonkin verran tasapainoisempi, mutta se jää molemmilla pääulottuvuuksilla jonkin verran yhdessä muodostettua arviota alemmas. Henkilökohtaiset vastaukset hajoavat jonkin verran enemmän organisaationaalisen sidoksisuuden pääulottuvuudella.

Näiden kuvioiden perusteella voidaan todeta, että Lapintoimijoilla on hyvin samankaltainen ja realistinen käsitys maakunnan innovaatioympäristön verkostointensiteetistä kokonaisuudessaan. Yhteinen arvio nousee molemmilla pääulottuvuuksilla hieman henkilökohtaisten vastausten keskiarvon yläpuolelle, mikä kielii kenties asioiden lievistä kaunistelusta. Toisaalta keskustelussa käytettiin kriittisiäkin puheenvuoroja, joten epärealistisesta maalailusta ei ole kyse. Organisaationaalisen sidoksisuuden korostumista arvioissa voidaan pitää niin lievä, ettei tässä yhteydessä voida puhua suoranaisesti toiminnan yliorganisoinnista.

Pääulottuvuuksien tarkastelut, toiminnallinen sidoksisuus

Oheisessa koordinaatistossa on kuvattu yhteinen arvio toiminnallisesta sidoksisuudesta sekä vastaajien henkilökohtaiset arviot ja niiden keskiarvo.

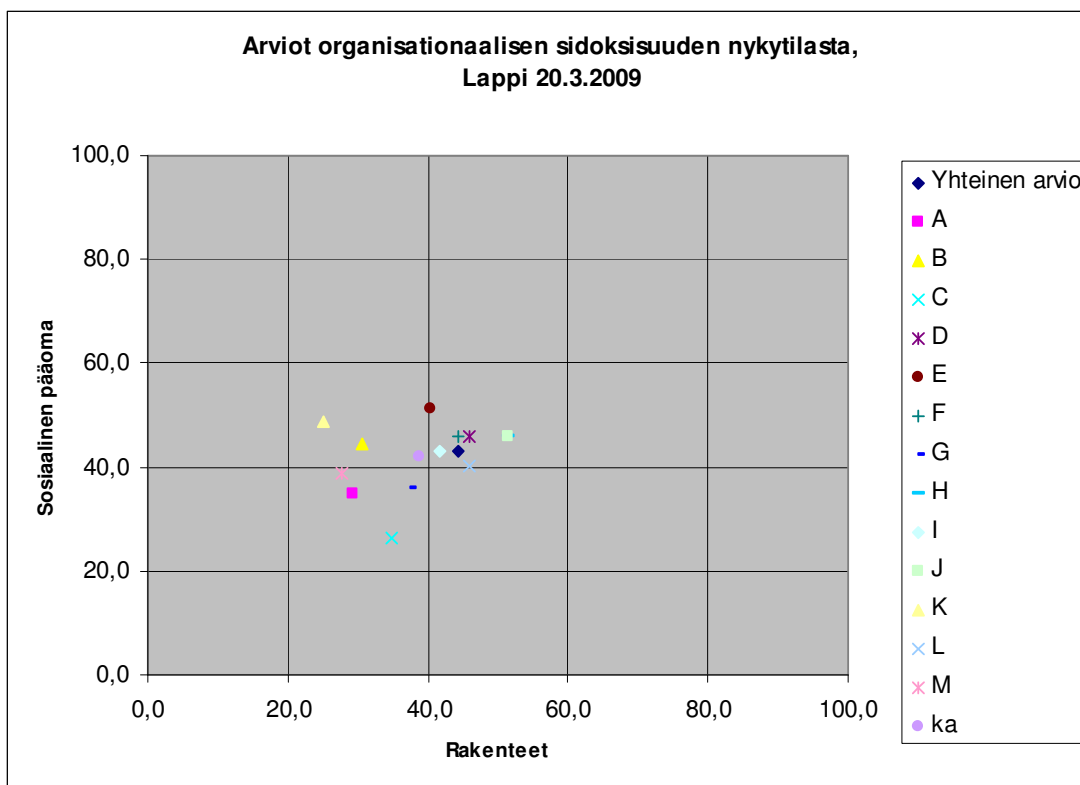


Toiminnallisen sidoksisuuden sisällä yhteinen toiminta nousee jonkin verran korkeammalle kuin strateginen sidos toimijoiden välillä (arvot: 43,1 ja 40,3). Vastaajien henkilökohtaisissa arvioissa ero kääntyy toisin päin strategisen sidoksen noustessa hieman yhteisen toiminnan yläpuolelle. Hajonta on tasaista molemmilla alulottuvuuksilla.

Yksittäisillä osa-alueilla keskimääräistä isompi hajonta on yhteisten palveluiden ja hankkeiden, yhteisen oppimisen ja strategisen läheisyyden osa-alueilla. Näistä kahden ensimmäisen kohdalla henkilökohtaisten vastausten keskiarvo jää hitusen yhdessä muodostettua arviota alemmas ja kolmannessa se nousee puolestaan jonkin verran ylemmälle tasolle.

Päälottuvuuksien tarkastelut, organisationaalinen sidoksisuus

Alla oleva koordinaatisto kuvaa organisationaalista sidoksisuutta. Siihen on koottu yhdessä muodostettu näkemys sekä vastaajien henkilökohtaiset arviot ja niiden keskiarvo.



Organisationaalisen sidoksisuuden kohdalla rakenteet ja sosiaalinen pääoma ovat keskenään hyvin tasapainossa (arvot: 44,4 ja 43,1). Vastaajien henkilökohtaiset arviot jäävät jonkin verran jälkeen molemmilla alalottuvuuksilla ja keskiarvon perusteella sosiaalinen pääoma korostuu jonkin verran suhteessa rakenteisiin. Tällä päälottuvuudella hajontaa on enemmän kuin toiminnallisen sidoksisuuden kohdalla ja rakenteiden kohdalla vastaukset hajoavat enemmän kuin sosiaalisen pääoman kohdalla.

Osa-aluekohtaisessa tarkastelussa ainoastaan työnjaon ja vuorovaikutuksen kohdalla hajonta on keskimääräistä suurempaa. Molemmilla alalottuvuuksilla henkilökohtaisten vastausten keskiarvo jää jonkin verran alemmas kuin yhdessä muodostettu arvio.

Osa-aluekohtainen yhteenveto Lapissa

Yhteiset palvelut ja hanketoiminta

Lapissa on joitakin innovaatioympäristön kehityshankkeita, joita organisaatiot toteuttavat usean osapuolen yhteistyönä. Seutukunnittain tilanne on selkeästi koordinoitumpi, ja yhteiset hankkeet ovat enemmän sääntö kuin poikkeus. Keskustelussa korostettiin, että Lapissa kaivattaisiin maakuntatasolla selkeää koordinaointia kehittämistoimenpiteiden välillä ja toimenpiteet tulisi johtaa yhdessä sovituista strategisista tavoitteista. Tällä hetkellä kehityshankkeiden toteuttaminen ei ole niin systemaattista kuin se voisi olla. Tavoitteeksi asetettiinkin systemaattinen yhteisten kehityshankkeiden johtaminen yhdessä sovittujen strategisten linjausten pohjalta.

Yrityksille suunnattavissa palveluissa yhteistyö on ehkä jossain määrin vähäisempää koko maakunnan tasolla. Seutukunnittain tai esimerkiksi rahoituspalveluissa organisaatioiden keskinäinen yhteistyö on tiiviimpää kuin esimerkiksi osaamisen siirtoon liittyvissä palveluissa. Tällä hetkellä tunnistettiin kuitenkin muutamia palveluja maakuntatasolla, joissa useampi organisaatio yhdessä tuottaa palvelun. Sopivana tavoitteena pidettiin sitä, että valituissa palveluissa yhteistyö tiivistyisi, mutta joitakin osia organisaatioiden tekemästä yritys yhteistyöstä säilyisi kuitenkin organisaatioiden omissa käsissä.

Palveluiden markkinoinnissa ei tehdä juuri yhteistyötä, eikä organisaatioiden palveluita ole koottu yhteen. Jotakin yrityksiä on tehty mm. Yritys-Suomi -kokonaisuuden alla, mutta jostain syystä palvelut eivät tavoita yrityksiä toivotulla tavalla. Keskustelussa tuotiin esiin, että asiaan vaikuttaa suuresti palveluiden tuotteistus kussakin organisaatiossa, minkä tunnistetaan olevan vielä hyvin kehittymätöntä. Ainoastaan TE-keskuksen tuotteistetut rahoituspalvelut nostettiin keskustelussa esimerkkinä esiin sellaisesta tuotteistustasosta, joka on yrityksille selkeä ja helposti lähestyttävä. Tavoitteeksi asetettiin, että organisaatioiden tuottamat innovaatiopalvelut koottaisiin yhteen ja niiden markkinointi olisi jatkossa systemaattista.

Nykytila: 4,2 Tavoitetila: 9,2

Kehittämistarve: suuri

Yhteistyön taloudellinen perusta

Yhdessä toteutettavien kehityshankkeiden kustannusarvioiden laadinta on tällä hetkellä pääosin organisaatiokohtaisten osuuksien yhteensovittamista. Jatkossa tavoitteena pidettiin sitä, että kehityshankkeiden budjetointi olisi avointa ja työtä ohjaisivat yhdessä määritellyt strategiset tavoitteet sekä niiden kautta johdetut, toimenpidekohtaiset tavoitteet. Keskustelussa todettiin, että tällä hetkellä kehittämiskenttä on jossain määrin luontaisesti tiivistymässä aluehallinnon keskittyessä jatkossa liittoihin ja Ely:ihin. Samanaikaisesti seutukunnat purkaantuvat nyky muodossaan. Tämän toivotaan osaltaan helpottavan ja tiivistävän organisaatioiden keskenään toteuttamien hankkeiden suunnittelua ja läpivientiä

Yrityksille suunnattavien palveluiden hinnoittelu on tällä hetkellä tapauskohtaista, eikä se perustu avoimiin kustannuslaskelmiin. Keskustelussa kiinnitettiin huomio sii-

hen, missä määrin julkisen sektorin organisaatioiden tulee toimia yrityksille tarjottavissa palveluissa kahdessa roolissa - sekä palveluiden rahoittajana että niiden tuottajana. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että jatkossa osa innovaatiopalveluiden rahoituksesta kanavoituisi suoraan yrityksille, jolloin palveluiden tarjonta voisi kehittyä kysyntävetoisesti. Tavoitteena pidettiin sitä, että jatkossa olisi joitakin yrityksille tarjottavia palveluita, joita hinnoiteltaessa kustannusrakenne on avattu.

Muun yhteisen kehittämisen osalta todettiin että lappilaisilla organisaatioilla on kohtuullisen hyvä lähtökohtainen valmius panostaa yhteiseen tekemiseen joko aikaa tai rahaa tai molempia. Vaikka asiasta aina neuvotellaan tapauskohtaisesti, niin siitä huolimatta todettiin, että perusasenne yhdessä tekemistä kohtaan on positiivinen. Jatkossa toivotaan, että kaikki yhteistyöhön osallistuvat tahot suuntaisivat omia resurssejaan yhteiseen tekemiseen.

Nykytila: 5,0 Tavoitetila: 9,2

Kehittämistarve: keskimääräinen

Yhteinen oppiminen

Tavoitteellisen oppimisen foorumeita tunnistettiin jonkin verran, vaikka keskustelussa todettiin, ettei tilaisuuksia osata ehkä täysimääräisesti hyödyntää oppimisfoorumeina. Monet tilaisuuksista ovat kaikille avoimia, mutta yhteinen oppiminen ei välttämättä ole riittävän selkeästi tavoitteena. Samalla todettiin, että tällaisten tilaisuuksien määrä vaihtelee huomattavasti eri ajanjaksoina ja yleensä siinä vaiheessa, kun valmistellaan esimerkiksi hallintouudistusta tai uusia kehitysohjelmiä tällaisia tilaisuuksia on enemmän. Kokonaisuudessaan toivottiin selkeää koordinaatiota tilaisuuksien välillä, millä pyritään päällekkäisten samansisältöisten tilaisuuksien karsimiseen. Jatkossa toimijoiden systemaattinen yhdessä oppiminen halutaan nostaa yhteiselle agendalle.

Maakuntatasoisia ei-tavoitteellisen oppimisen foorumeita on vain vähän. Usein vuoden aikana järjestetään vain muutamia koko maakunnan innovaatioympäristön kehittäjät kokoavia foorumeita. Jatkossa tällaisten tilaisuuksien määrää halutaan hie-man lisätä. Myös näiden kohdalla toivottiin selkeämpää koordinaatiota ja tilaisuuksien kierrättämistä suunnitelmallisesti eri puolilla maakuntaa.

Nykytila: 3,8 Tavoitetila: 7,5

Kehittämistarve: keskimääräinen

Yhteinen strategiaperusta

Lapin innovaatioympäristölle ei ole olemassa yhdessä määriteltyjä strategisia tavoitteita. Useimmiten innovaatioympäristön kehittämiseen liittyviä strategisia tavoitteita esittää jokin organisaatioista omista lähtökohdistaan. Jatkossa tunnistettiin selkeä tarve strategisen tavoiteasetannan kirkastamiselle. Keskustelussa korostettiin myös sitä, että tavoitteiden täytyy olla yhdessä mietittyjä ja prosessoituja, koska muuten eri toimijoiden on vaikea sitoutua ulkoa annettuihin tavoitteisiin. Tavoitteeksi kuitenkin asetettiin yhteisesti, että innovaatioympäristön kehittämisstrategia laadittai-

siin maakuntatasolla, ja että tavoitteet kohdistuisivat myös organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja sen toimintamallien kehittämiseen.

Koska Lapissa ei tällä hetkellä ole selkeää toimijoiden tunnistamaa innovaatioympäristön kehittämisstrategiaa, sen vaikuttavuus jää varsin vähäiseksi. Osin toisistaan tietämättä toimenpiteet ovat olleen samansuuntaisia, vaikka tietoista strategista ohjausta ei tunnistetakaan. Jatkossa toivotaan, että kehittämisstrategia olisi kaikkien avainhenkilöiden tiedossa ja vaikuttaisi sitä kautta kaikkien organisaatioiden toimintaan.

Vastaavalla tavalla myös strategian seuranta on tällä hetkellä organisoimatta. Siksi organisaatiot myös toteuttavat sellaisia toimenpiteitä, jotka eivät aina välttämättä ole samansuuntaisia tai yhteiseen maaliin tähtäviä. Jatkossa ja varsinkin strategia-työn alkuvaiheessa seuranta halutaan systematisoida ja pitää erityisen aktiivisena, jotta asia pysyy vireillä ja sen eteen tehdään jatkuvasti töitä.

Nykytila: 3,3 Tavoitetila: 9,2

Kehittämistarve: suuri

Strateginen läheisyys

Kärkialojen kehittäminen vaihtelee Lapissa vielä melko suuresti. Joillakin toimialoilla kuten esimerkiksi matkailussa on jo selkeästi klusterikehittämisen piirteitä. Kun tarkastellaan koko maakuntaa, niin muutamia kärkialoja on vasta tunnistettu ja kehittämistyö kohdistuu pääosin näiden sisään. Seutukuntakohtaisesti tilanne on hieman systemaattisempi ja vahvuudet on selkeämmin tunnistettu, mutta maakuntatasolla tilanne jää tästä selkeästi jälkeen. Lähitulevaisuuden tavoitteeksi asetettiin, että tunnistetut osaamisalat erikoistuisivat mahdollisimman pitkälle ja kehittämistyö kohdistuisi osaamisaloja ja niiden rinnalle kehittyneitä tukitoimintoja.

Lapissa on melko samanlaiset yhteistyön tekemisen kulttuurit eri organisaatioissa. Luonnollisesti jokaisessa organisaatiossa on omaleimaisia piirteitä siinä, miten yhteistyötä tehdään, mutta kokonaisuutena tilanne on hyvä ja helpottaa yhteistyötä. Keskustelussa toki mainittiin, että Lappi on väkimmäältään sen verran pieni ja keskeiset toimijat tuntevat toisensa, joten tämä helpottaa luontaisesti keskinäistä kanssakäymistä. Jatkossa toivottiin yhteistyön tekemisen kulttuurien lievää samankaltaistumista, jotta kulttuuriset erot eivät asetu yhteistyön esteeksi.

Nykytila: 3,8 Tavoitetila: 7,5

Kehittämistarve: keskimääräinen

Toimintaperiaatteet

Lapissa on selkeästi nähty, että organisaatiot voivat yhdessä tehdä asioita, joihin yksikään organisaatioista ei välttämättä yksin pystyisi. Tällaisia yhteisvoiton tilanteita on kuitenkin kohtuullisen vähän ja niistä koituvan hyödyn jakaminen on tapauskohtaista. Jonkin verran käytiin keskustelua siitä, mitä innovaatioympäristön kehittämisestä mahdollisesti koitua hyöty on ja miten se jaetaan. Hyöty voi olla asemaan, imagoon tai statukseen liittyvää meriittiä tai pääsyä uusiin verkostoihin tai kiinni sel-

laiseen osaamisen, jota ei itsellä ennestään ole. Jatkossa toivottiin, että aitoja win-win-tilanteita syntyisi nykyistä useammin, ja että niistä koituva hyöty voitaisiin yhteistyössä jakaa toimijoiden kesken.

Lapissa innovaatioympäristön kehittämiseen liittyviä asioita ei juurikaan ideoida yhdessä tai ainakin tällaisia tilanteita on harvoin. Silloinkin asioiden eteenpäin vieminen jää vain joidenkin organisaatioiden vastuulle. Keskustelussa nostettiin yhdessä tavoitteeksi, että jatkossa uusia asioita ja ideoita tuotettaisiin yhdessä ja niitä myös vietäisiin yhteisvoimin eteenpäin.

Päätöksenteon nähdään jakautuvan tasaisesti maakunnan sisälle ja sen ulkopuolelle. Keskusteluissa todettiin, että monia innovaatioympäristön kehittämiseen liittyviä päätöksiä tehdään maakunnan ulkopuolella esim. ministeriöissä tai EU:ssa, mutta loppukädessä valta ja vastuu sisällöistä on maakunnan sisällä. Jatkossa halutaan selkeämmin vahvistaa maakunnan omaehtoisuutta innovaatioympäristön kehittämisessä ja tehdä merkittävimmät päätökset ainakin sisältöjen osalta maakunnassa.

Nykytila: 5,0 Tavoitetila: 8,3

Kehittämistarve: vähäinen

Työryhmät

Maakuntatasolla strategista työskentelyä ei ole kokonaisvaltaisesti organisoitu työryhmäksi. Rahoittajatahot tekevät keskenään yhteistyötä, mutta innovaatioympäristön kehittäjiä ei ole kutsuttu yhteisiin pöytiin. Innovaatioympäristön kehittämisessä on tällä hetkellä koolla maakunnan sihteeristön nimittämä ryhmä, jossa on pääosin rahoittajatahoja. Osana maakunnan innovaatioympäristön kehittämisstrategian laadintaa on luontevaa organisoida työ nykyistä systemaattisemmin avainhenkilöistä koostuvan strategisen työryhmän ohjaukseen.

Operatiivisella tasolla kokoontuu useita ohjausryhmiä samanaikaisesti eri kehityshankkeiden puitteissa. Sen systemaattisempaa organisoitumista ei operatiivisella tasolla tällä hetkellä ole. Keskustelussa nostettiin esiin mahdollisuus koota operatiivinen työskentely maakunnassa muutamien yhteisten kehittämisteemojen tai aiheiden ympärille. Näin organisoitumalla operatiivinen työskentely muuttuisi osaltaan pitkäjännitteisemmäksi, jolloin kehityshankkeista riippumatta valittujen teemojen eteen tehtäisiin töitä.

Kokouskäytännöt ovat Lapissa vakiintuneet ainakin innovaatioympäristön kehittämistä koskevissa kokouksissa. Asiat ovat pääosin hyvin valmisteltuja ja kokouksista tehdään sääntilliset muistiot. Keskustelussa todettiin, että kokousten koollekutsujat hoitavat oman roolinsa kiitettävästi, mutta valitettavan usein osallistujat eivät ole kunnolla perehtyneet käsiteltäviin asioihin. Tästä johtuen keskustelun taso ei ole niin korkealaatuista, mitä se parhaimmillaan voisi olla. Päästen lisäksi muistioihin voisi nykyistä täsmällisemmin merkitä toimenpiteet ja vastuutahot, jolloin voitaisiin seuraavissa kokouksissa nykyistä paremmin seurata toimenpiteiden toteutumista ja suunnitelmissa pysymistä.

Nykytila: 5,8 Tavoitetila: 9,2

Kehittämistarve: vähäinen

Työnjako

Lapissa on innovaatioympäristön kehittämisessä joissakin asioissa muodostunut luontainen työnjako toimijoiden välille. Samalla kehittämistyön pelisäännöt ovat kaikille jossain määrin selvät. Jonkin verran käytiin keskustelua siitä, missä määrin selkeä työnjako on edes tavoiteltavaa. Organisaatioiden erikoituminen ja keskittyminen omaan ydinosaamiseen avaa käytettyjen puheenvuorojen perusteella uusia mahdollisuuksia yhteistyölle. Siksi tavoitteeksi asetettiin työnjaon selkeyttäminen nykyisestä sekä mahdollisten päällekkäisten toimintojen välttäminen.

Lapissa tiedostetaan kohtuullisen hyvin tarve eri organisaatioissa olevan osaamisen toisiaan täydentävyyteen. Keskustelussa osaamisten päällekkäisyyttä ei pidetty varsinaisena ongelmana, vaan sen sijaan esiin nostettiin se, ettei osaamista välttämättä kaikilla osa-alueilla maakunnassa ole. Tällaisten osaamiskapeikkojen tunnistaminen onkin ensiarvoisen tärkeää. Joka tapauksessa jatkossa eri organisaatioiden osaamista haluttaisiin nykyistä systemaattisemmin hyödyntää yhtenä kokonaisuutena.

Nykytila: 5,0 Tavoitetila: 7,5

Kehittämistarve: vähäinen

Yhteiset prosessit

Lapissa ei ole yhdessä kuvattu paikallista innovaatioympäristöä toiminnallisena kokonaisuutena. Sen sijaan erillisissä hankkeissa on muutamien organisaatioiden kesken tehty vastaavia hahmotelmia, mutta nämä kuvaukset eivät ole kaikkien organisaatioiden tiedossa. Keskustelussa todettiin, että kuvaus pitää olla yhdessä tehty, jotta jokainen voi siihen aidosti sitoutua. Tavoitteeksi asetettiinkin, että toiminnallinen kuvaus tuotetaan yhdessä, mahdollisesti jo KAPPLA-projektin yhteydessä.

Osittain toiminnallisen kuvaksen puutteesta johtuen organisaatiot näkevät kukin innovaatioympäristön kehittämiseen liittyvän kokonaisuuden omalla tavallaan. Näkemykset saattavat olla samansuuntaisia vain joissakin asioissa. Tärkeänä pidettiin, että asiaa yhdessä työstämällä saadaan aikaan riittävän yhteinen ja jaettu näkemys kokonaisuudesta, jossa jokaiselle organisaatiolle voidaan tunnistaa yhdessä selkeä rooli ja tehtävä. Täysin aukottomaan kuvaukseen kokonaisuudesta ei uskota, koska ympäristössä tapahtuvat muutokset ovat nopeita ja yllättäviä.

Innovaatioympäristön toimijoilla ei ole yhteisiä työkaluja (esim. internetsivustot, tarjouspyyntö- ja tarjouspohjat, asiakkuudenhallinta, jne.), joita käytettäisiin systemaattisesti kehitystyössä. Sen sijaan organisaatiot toimivat kukin omin työkaluin, vaikka omia ollaankin ajoittain valmiita tarjoamaan muiden käyttöön. Keskustelussa nähtiin selkeäksi tavoitteeksi, että joissakin valituissa toiminnoissa voitaisiin yhdessä kehittää ja ottaa käyttöön yhteisiä työkaluja. Silti tärkeänä pidettiin myös erilaisten työkalujen monimuotoisuutta, mikä erityisesti yritys yhteistyössä saattaa avata uusia näkökulmia tekemiseen.

Nykytila: 2,5 Tavoitetila: 7,5

Kehittämistarve: suuri

Vuorovaikutus

Lapissa keskustelujen ilmapiiri vaihtelee kohtuullisen paljon. Siitä johtuen keskusteluja sävyttää ajoittain lievä varautuneisuus. Periaatteessa osallistujia kuitenkin rohkaistaan omien, valtalinjasta poikkeavienkin, näkemysten esittämiseen. Keskustelussa todettiin, että erilaiset näkökulmat voitaisiin nykyistä paremmin huomioida keskusteluissa. Jossain määrin koettiin, että avoimuudesta huolimatta näkökulmat ovat melko helposti urautuneita. Yksimieliseinä tavoitteena pidettiin sitä, että ilmapiiri säilyisi kauttaaltaan avoimena ja erilaiset mielipiteet ja näkökulmat myös aidosti huomioitaisiin keskustelussa ja päätöksenteossa.

Epämuodollisia tapaamisia on Lapissa maakuntatasolla kohtuullisen vähän. Luonteva selitys tähän on se, että käytännössä kehittämistyötä kuitenkin tehdään maakuntaa pienemmillä maantieteellisillä kokonaisuuksilla, jolloin kehittämisessä mukana olevien henkilöiden sosiaaliset etäisyydet ovat luonnostaan lyhyemmät. Tärkeänä kuitenkin pidettiin sitä, että kehittäjät tapaavat toisiaan myös vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Vuorovaikutuksen tiivistyminen nähtiin keskustelussa avaimena sille, että luottamus ja yhteinen tekeminen voi nykyisestä tiivistyä.

Nykytila: 3,8 Tavoitetila:8,8 Kehittämistarve: suuri

Luottamus

Vastavuoroisuuden kohdalla keskustelu noudatteli avoimuuden yhteydessä käytyä keskustelua. Ideoita esitetään rajatussa joukossa kohtuullisen avoimesti ilman varsinaista pelkoa siitä, että joku poimii idean ja esittää myöhemmissä yhteyksissä idean omanaan. Toisaalta myös keskusteltiin siitä, miten vahingollista tällainen innovaatioympäristön kehittämiseen liittyvien ideoiden varastaminen on. Pääasiana kuitenkin nähdään, että joku vie hyviä asioita eteenpäin. Luottamusta vastavuoroisuuteen pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä osana innovaatioympäristön kehittämistä.

Lapissa luotetaan myös kohtuullisesti siihen, että asioissa edetään johdonmukaisesti aiemmin sovitun pohjalta. Hyvänä pidettiin sitä, että päätökset voidaan tarvittaessa avata uudelleen keskusteluun, jos tunnistetaan, että tilannetekijät ovat olennaisesti muuttuneet päätöksentekohetkestä. Hyvänä tavoitteena pidettiin myös sitä, että päätöksenteon yhteydessä pystyttäisiin proaktiivisesti tunnistamaan päätökseen mahdollisesti vaikuttavia tulevia muutoksia. Joka tapauksessa jatkossakin halutaan säilyttää tilanneherkkyys tehtyihin päätöksiin.

Luottamus organisaatioiden sitoutumiseen tehtyihin päätöksiin on myös keskitasoa. Silti täysin aukottomasti kaikki päätöksenteossa mukana olleet organisaatiot eivät välttämättä asioihin sitoudu, ja siitä syystä vain osa yhdessä päätetyistä asioista koetaan aidosti omiksi. Jatkossa sitoutumista halutaan vahvistaa ainakin niiltä osin, että kaikki päätöstä tekemässä olleet organisaatiot ja ihmiset olisivat yhteisiin asioihin myös sitoutuneita.

Nykytila: 5,0 Tavoitetila: 8,3 Kehittämistarve: vähäinen

Yhteisyys

Yhteistä innostumista ei koeta Lapissa maakuntatasolla asioita eteenpäin vieväksi voimavaraksi. Toisinaan maakunnassa on vireillä asioita, joista voitaisiin innostua yhdessä, mutta jostain syystä innostuminen ei läheskään aina kannaa asioita eteenpäin. Hyvänä tavoitteena pidettiin kuitenkin sitä, että maakunnan toimijat saataisiin aika ajoin yhdessä innostumaan asioista, jotka koetaan yhteisesti tärkeiksi. Keskustelussa mainittiin, että usein ulkoa tuleva uhka saa organisaatiot ja ihmiset yhdistämään voimiaan ja innostumaan.

Lapissa on kohtuullisen vahva yhteenkuuluvuuden tunne. Etenkin ulkopuolinen uhka saa ihmiset tuntemaan vahvaa yhteenkuuluvuutta. Hyvänä huomiona nostettiin esiin, että yhteiset onnistumiset ja saavutukset nostattavat luontaisesti me-henkeä ja siksi tällaisia tulisi systemaattisesti nostaa esiin ja palkita onnistumiset myös henkilötasolla. Jatkossa me-henkeä haluttaisiin jonkin verran vahvistaa.

Innovaatioympäristön kehittäjien piirissä käytettävä kieli on kohtuullisen vakiintunut, vaikka yhteisten ja jaettujen tulkintojen muodostaminen vaatiikin ajoittain melko paljon aikaa ja keskustelua. Haasteeksi koettiin se, miten toimia tulkkina yritysten ja kehittämisjargonin välillä, koska yritysten suuntaan käsite- ja termiviidakko näyttää luotaantyöntävältä. Vastaavalla tavalla innovaatioympäristön toimijat toivoisivat ymmärtävän nykyistä paremmin myös yritysten viestin ja aidot tarpeet. Kielen ei haluta fakkiintuvan, koska keskustelu terävöittää argumentointia ja kehittämistyö tarvitsee uusia käsitteitä kuvaamaan erilaisia ilmiöitä.

Nykytila: 4,2 Tavoitetila: 7,5

Kehittämistarve: keskimääräinen

Seuraavaan taulukoon on koottu yhteenveto osa-alueiden nyky- ja tavoitetiloista:

INNOMONITOR ANALYYSIN TULOKSET

YHTEINEN TOIMINTA:

Yhteiset palvelut ja hanketoiminta:	Nykytila: 4,2	Tavoitetila: 9,2	Kehittämistarve: suuri
Yhteistyön taloudellinen perusta:	Nykytila: 5,0	Tavoitetila: 9,2	Kehittämistarve: keskimääräinen
Yhteinen oppiminen:	Nykytila: 3,8	Tavoitetila: 7,5	Kehittämistarve: keskimääräinen

STRATEGINEN SIDOS:

Yhteinen strategiaperusta:	Nykytila: 3,3	Tavoitetila: 9,2	Kehittämistarve: suuri
Strateginen läheisyys:	Nykytila: 3,8	Tavoitetila: 7,5	Kehittämistarve: keskimääräinen
Toimintaperiaatteet:	Nykytila: 5,0	Tavoitetila: 8,3	Kehittämistarve: vähäinen

RAKENTEET:

Työryhmät:	Nykytila: 5,8	Tavoitetila: 9,2	Kehittämistarve: vähäinen
Työnjako:	Nykytila: 5,0	Tavoitetila: 7,5	Kehittämistarve: vähäinen
Yhteiset prosessit:	Nykytila: 2,5	Tavoitetila: 7,5	Kehittämistarve: suuri

SOSIAALINEN PÄÄOMA:

Vuorovaikutus:	Nykytila: 3,8	Tavoitetila: 8,8	Kehittämistarve: suuri
Luottamus:	Nykytila: 5,0	Tavoitetila: 8,3	Kehittämistarve: vähäinen
Yhteisyys:	Nykytila: 4,2	Tavoitetila: 7,5	Kehittämistarve: keskimääräinen

MDI Management Design Intelligence

Johtopäätöksiä

Työpajassa käytiin erittäin hyvää keskustelua ja erilaisia näkökulmia tuotiin ansiokkaasti esiin. Osallistujat kuuntelivat aidosti toinen toisiaan ja kaikilla oli selkeä tahto muodostaa yhteisiä näkemyksiä asioista. Maakuntatason tarkastelussa on Lapissa omat erityispiirteensä johtuen useampaan vahvaan kehitysalueeseen jakautuvasta aluerakenteesta. Silti työpajan vetäjälle jäi selkeä tunne, että työpajassa mukana olleet henkilöt haluavat aidosti olla kehittämässä lappilaista innovaatioympäristöä seutukuntatasoa laajempaan kokonaisuutena.

INNOMONITOR-analyysin pohjalta voidaan esittää tiivistetysti seuraavia havaintoja:

- Lapin innovaatioympäristön verkostointensiteetin kokonaiskuva jää kokonaisuudessaan keskitasolle ja yhteistä arviota todennäköisesti alentaa innovaatioympäristön käsitteleminen maakuntatasoisena kokonaisuutena. Pääulottuvuudet ovat erittäin hyvin keskenään tasapainossa. Tavoitela nousee tasaisen korkealle suhteessa nykytilaan. Vaikka ero onkin selvä kaikilla osa-alueilla, niin analyysin perusteella voidaan silti helposti tunnistaa keskeisimmät kehityskohteet.
- Sosiaalinen pääoma on analyysin perusteella Lapissa keskitasoa. Vahvin yksittäinen osa-alue on luottamus. Vuorovaikutuksen kehittäminen nousee yhdeksi kehityskohteeksi, kun taas yhteisyyden kohdalla tarve ei ole niin akuutti.
- Rakenteet ovat Lapin tasaisessa kokonaisuudessa vahvin yksittäinen alaulottuvuus. Tästä huolimatta yhteiset prosessit ovat varsin kehittymättömät. Työnjako on kohtuullisen selkeä. Työryhmiin organisoituminen vaatii uutta lähtöä ja nykyistä laajemmän osallistujajoukon ottamista työhön mukana kaikilla tasoilla.
- Strateginen sidos on vastaavasti heikoin yksittäinen alaulottuvuus. Yhteisen strategiaperustan kehittäminen nousee koko aineistossa kehittämistarpeeltaan isoimmaksi. Strategisen läheisyyden alla eniten kehittävää on kärkialojen kehittämisen tiivistämisessä. Toimintaperiaatteet ovat osa-alueista selkeimmät.
- Yhteinen toiminta vastaa muun aineiston tasoa Lapissa. Yhteisen tekemisen taloudellinen pohja on vahva verrattuna yhteisen tekemisen todelliseen tasoon. Yhteisen oppimisen foorumeita ei juuri ole, mutta ne nähdään kuitenkin tärkeänä osana kokonaisuutta.

Lopuksi voidaan analyysin pohjalta nostaa esiin neljä kokonaisuutta, joihin ehkä kannattaisi Lapissa kiinnittää erityistä huomiota. Ensimmäinen huomio koskee Lapin maakuntatasoisen innovaatioympäristön kehittämisstrategian määrittelemistä. Keskustelun ja analyysin perusteella maakuntatasoiselle tavoiteasetannalle on aidosti tarve, ja sen pohjalta voitaisiin lähteä systematisoimaan innovaatioympäristön kehittämistä koko maakunnan alueella. Keskeistä tällaisessa prosessissa on osallistaa laaja joukko toimijoita mukaan tekemiseen, jotta tavoitteisiin myös sitouduttaisiin ja ne muuttuisivat käytännön toiminnaksi ja toimenpiteiksi.

Toinen kokonaisuus liittyy innovaatioympäristön toiminnalliseen kuvaamiseen. Yhteisen toiminnallisen kuvauksen avulla lappilaiset toimijat voisivat nähdä maakunnan kokonaisuuden samalla tavalla ja tehostaa näiltä osin toimintaansa. Vastaavalla tavalla toiminnallinen kuvaus paljastaisi kapeikot osaamis- ja palvelurakenteessa, mikä perusteella voitaisiin kehittää verkostoja maakunnan ulkopuolelle. Toiminnallinen kuvaus myös edesauttaisi kehittämisstrategian toimeenpanoa.

Kolmas kehityskohde voisi olla yhteisen konkreettisen tekemisen tiivistäminen. Ehkä tällä hetkellä Lapissa on maakuntatasolla tilanne, ettei kehittämisessä ole löytynyt luontaisesti toimijat yhdistäviä kokonaisuuksia. Kehittämisstrategian ja yhdessä määriteltyjen tavoitteiden pohjalta olisi mahdollista lähteä rakentamaan myös laajemmin maakunnan toimijat yhdistäviä kokonaisuuksia, jolloin osaaminen saataisiin täysimääräisesti hyödynnettyä.

Neljäs kehityskohde koskee yhteistyön organisoimista. Strategisen tason organisoituminen on ajankohtaista viimeistään, kun innovaatioympäristön kehittämisstrategian laadinta käynnistyy. Työtä tulee alkuvaiheessa pitää aktiivisesti esillä ja keskustelussa, jotta toimijat kiinnostuvat, innostuvat ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Vastaavalla tavalla operatiivisella tasolla voitaisiin tunnistaa uudella tavalla toimijat yhdistäviä kokonaisuuksia, ja siirtyä samalla osittain eroon hankkeiden ohjausryhmien byrokratiasta. Yhtenä vaihtoehtona on organisoitua esimerkiksi kesällä 2008 toteutetun Lapin innovaatiostrategian pohjalta muutaman osaamisalan ja / tai osaamisaloja poikkileikkaavan kokonaisuuden ympärille. Uudenlainen operatiivinen organisoituminen toisi uusia ihmisiä mukaan ja innostaisi uudenlaisten, yrityksiä kiinnostavien toimintamallien kehittämiseen.

IDEOINTYÖPAJAN TULOKSET

**Yhteiset palveluprosessit ja toimintamallit yritysten innovaatio-
toiminnan tukena**

Lähtökohtia Lapin ideointityöpajaan 20.5.2009

Lapin maakunnan toimijoille suunnattu ideointityöpaja toteutettiin Rovaniemellä keskiviikkona 20.5.2009. Työpajan tavoitteena oli kehittää toimijoiden yhteisiä palveluprosesseja ja toimintamalleja yritysten innovaatiotoiminnan tueksi sekä näitä toteuttavia hankeaihoita. Työpajan sisältö määriteltiin yhdessä Lapin TE-keskuksen kanssa ja sen lähtökohtana olivat KAPPLA -projektin aikaisempien vaiheiden havainnot ja tulokset.

Lapin maakunnallinen käynnistyspalaveri

Lapin maakunnallinen työ käynnistyi 20.2.2009 maakunnallisen projektiryhmän kokouksella. Kokouksessa keskusteltiin Lapin maakuntakohtaisista tavoitteista ja rajouksista projektiin liittyen. Yhteisesti keskusteluissa päädyttiin seuraaviin huomioihin:

- Toimijoiden keskinäisen yhteistyön tiivistäminen, uudenlaisten yhteistyömallien kehittäminen ja sosiaalisen pääoman vahvistaminen
- Organisaatiokohtaisesti osaamisen ja tekemisen tuotteistaminen palveluiksi → tavoitteena prosessin selkeyttäminen, resursointi ja toimijajoukon sisäisen myynnin kehittäminen
- Uudet yrityslähtöiset ideat lähtevät yrityksen kasvustrategiasta

Lapin innovaatioympäristön kuvaus ja palvelukartat

Lapin innovaatioympäristön kuvauksen ja palvelukarttojen perusteella voidaan tunnistaa kapeikkoja sekä organisaatorakenteiden että palveluiden osalta.

- innovaatioympäristön rakenteet
- innovaatioprosessien palvelukapeikot

INNOMONITOR-analyysin kehityskohteita

INNOMONITOR-analyysi toteutettiin Lapissa 20.3.2009. Aamupäivän työpajassa analysoitiin Lapin innovaatioympäristön toimijoiden yhteistyötä ja sen eri osa-alueita. Analyysin perusteella kehityskohteiksi nousevat:

- maakunnallinen innovaatioympäristön kehittämisstrategia, tavoitteiden asettaminen yhdessä
- innovaatioympäristön toiminnallinen kuvaus
- yhteisen tekemisen tiivistäminen kehityshankkeissa, taustalla toimijoiden määrittelemät yhteiset tavoitteet
- organisoituminen: strategisen tason johtoryhmän työn käynnistäminen ja operatiivisen työskentelyn uudelleen aseointi

Toimiiko Pohjois-Suomen innovaatioympäristö?

KAPPLA-projektin ensimmäisessä maakuntien yhteisessä seminaarissa käsiteltiin kolmea yrityscasea, joiden kautta pyrittiin tunnistamaan toimivia käytäntöjä ja menetelmiä innovaatioprosessin elinkaaren eri vaiheissa. Näistä voidaan tiivistetysti esittää seuraavia huomioita:

- vuorovaikutus yritysten ja tutkimuslaitosten välillä
 - henkilökohtaiset kontaktit, miten kontaktien syntymistä voidaan edistää?
 - yhteiset foorumit rajatuista teemoista
- innovaatiopalveluiden tarjonta
 - palveluiden selkeys ja tuotteistaminen, ”ostamisen” helppous?
 - tavoitteiden yhtenäisyys yrityksen ja tutkimus- tai kehittäjäorganisaation välillä
- yhteistyö innovaatiopalveluiden tarjoajien kesken
 - ei tunneta toisten palvelutarjontaa
 - isompien kokonaisuuksien rakentaminen
 - palveluiden ketjuttaminen

Lapin innovaatiostrategia

Kesällä 2008 koottiin Lapin innovaatiostrategia (Harmaakorpi, Hermans & Uotila 2008), jossa esitellään maakunnan painopisteitä ja valintoja. Ideointityöpajan pohjana voidaan hyödyntää innovaatiostrategiassa esitettyjä poimintoja seuraavista kokonaisuuksista:

- läpileikkaavat osaamiset ja rakenteet
- teemoittaiset liiketoimintastrategiat
- kilpailukykyiset toimialat
- vaativat testimarkkinat
- innovaatiojärjestelmän toimintatavat

Aihioita maakuntien yhteisiksi teemoiksi

KAPPLA-projektin alussa maakunnat ovat tunnistaneeet strategioistaan maakuntia yhdistäviä teemoja, jotka on esitetty tiivistettynä alla:

- testbed- ja living lab –ympäristöt
- luonnonvarat ja niukkaressurssisuus
- arktinen ympäristö
- kyvykkyyden kehittäminen (osaaminen)

Näiden havaintojen pohjalta keskusteluissa päädyttiin siihen, että Lapin ideointityöpaja keskittyy siihen, millaisia toimijoiden yhteisiä palveluprosesseja tai toimintamalleja olisi mahdollista kehittää yritysten innovaatiotoiminnan tueksi. Aikaisempien

keskustelujen perusteella toimijoiden keskinäisen yhteistyön tiivistämisellä saadaan koko maakunnan osaaminen ja resurssit paremmin hyötykäyttöön. Samalla on mahdollista parantaa toimijoiden keskinäistä tuntemista ja ymmärrystä Lapin palvelutarjonnasta kokonaisuutena.

Työpajan kulku

Työpajan alussa osallistujille esiteltiin syötteenä projektin aikaisempien vaiheiden tulokset ja havainnot, kerrottiin esimerkkejä kansainvälisistä verkostoista ja mahdollisuuksista sekä avattiin yrityksen innovaatioprosessin käsitettä kansainvälisyyden näkökulmasta.

Alustuspuheenvuorojen jälkeen osallistujien ajatuksia avattiin luovuusherättelyllä, minkä jälkeen siirryttiin tunnistamaan haasteita ja ongelmia kansainvälisyyden yhdistämisessä yrityksen innovaatioprosessiin. Kukin osallistuja listasi kolme haastetta tai ongelmaa, jotka esiteltiin koko ryhmälle. Näistä 30 ongelmasta valittiin 15 kehityshaastetta jatkokäsittelyyn:

1. Yritysten innostaminen parantamaan kyvykkyyttään
2. Tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden joustava osallistuminen innovaatio-toimintaan
3. Nuoret/opiskelijat kehittämiseen mukaan tekijöiksi
4. Todellinen yhteistyö
5. Korkeakoulujen asiakaslähtöisten palvelujen tuotteistaminen
6. Onko yhteisen toiminnan esteenä toimijoiden välinen tuntemattomuus?
7. Innovaatiopalveluiden verkottaminen
8. Miten otetaan huomioon toimialojen erilaisuus?
9. Neloiskierreyhteistyö?
10. Innovaatiojärjestelmän toimijoiden yhteinen kieli
11. Löytyykö ratkaisu rajapintaprosesseista?
12. Rajapintojen välinen vuorovaikutus
13. Innovaatioprosessin käyttäjälähtöiset menetelmät
14. Miten tutkimustiedosta saadaan käytettävää yritysten päätöksenteossa? - tiedon popularisointi
15. Aikatauluttaminen

Seuraavassa vaiheessa jakauduttiin kolmeen viiden hengen ryhmään, joissa tuotettiin ideoita edellä tunnistettuihin kehityshaasteisiin. Intensiivisen työskentelyn tuloksena syntyi arviolta 350-400 ideaa siitä, miten haasteita voitaisiin lähteä ratkaistaan. Kaikki syntyneet ideat on koottu haasteittain raportin loppuun (liite 1).

Ideonin jälkeen tehtiin toinen ideapaperien kierrätys, jossa jokainen sai antaa yhden kehityshaasteen ideoille kolme plussaa. Pisteytyksen sai itse päättää, eli kaikki plussat sai antaa yhdelle idealle tai sitten jakaa ne kahden tai kolmen idean välillä. Tämän jälkeen ryhmissä menttiin pareittain läpi kahden kehityshaasteen ideapaperit ja nostettiin molemmista mielenkiintoisin tai potentiaalisin idea jatkokäsittelyyn pa-

riekeskustelun perusteella. Lopuksi jatkokehitykseen valitut ideat esiteltiin koko ryhmälle.

Työpajassa syntyneet ideat

Lounaan jälkeen jatkettiin valittujen ideoiden täsmentämistä parityönä. Jokaisesta listasta pyrittiin muodostamaan suunnitelma toiminnan tai hankkeen käynnistämiseksi. Jatkotyöstämisessä hyödynnettiin oheista viitekehystä:

1. Työnimi
2. Toimenpiteen sisältö
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
6. Aikataulu ja resurssit
7. Kuka tai ketkä vastaavat?

Lisäksi työpajan lopuksi mietittiin, miten suunniteltu toimenpide soveltuisi toteutettavaksi koko Pohjois-Suomen alueella tai mitä lisäarvoa toimenpiteen toteuttaminen kolmen maakunnan alueella tarjoaisi. Tämän keskustelun tiivistelmä on koottu kunkin idean loppuun kohtaan kahdeksan (8).

Seuraavassa esitellään työskentelyn tuloksena kehitettyjen seitsemän idean sisältö.

1. Työnimi
Elävä oppiminen
2. Toimenpiteen sisältö
<ul style="list-style-type: none"> - Living labit oppimisympäristöiksi ja osaksi työelämälähtöistä oppimista - Innoakatemioita ja liiketoiminta-akatemioita
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
Edelliset käynnissä erillisinä, nyt yhdistetään
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
LKKK (opisk.), yritykset, asiakkaat palveluiden testaus
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
Reaaliaikainen tieto opiskelijoille ja kouluille Yritysten uusi osaaminen Kontaktit → työllistyminen
6. Aikataulu ja resurssit
2011 →
7. Kuka tai ketkä vastaavat?
LKKK
8. Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Suomen alueella
<ul style="list-style-type: none"> - Toteutettavissa koko Pohjois-Suomen alueella - Sisällöntuottamisessa toinen aste mukaan koko P-S alueelta - Ymmärrystä lisättävä tutkijoiden, professoreiden ja toisen asteen opettajien välillä elinkeinoelämän tarpeista

1. Työnimi
Innosenssit (nimikilpailu järjestetään)
2. Toimenpiteen sisältö
<ul style="list-style-type: none"> - Innovaatioympäristön toimijoille verkottamaan toinen toisten palveluita - osaamisen kyvykkyyden ja tietoisuuden lisääminen - Palvelutarjotin ja viestintä: vuosikello, jonka mukaan tietyt toimenpiteet ja foorumit toistuvat vuosittain
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
Teollisuusfoorumi, ICT-foorumi, matkailufoorumi → kohdennettuja, strategisia Matkailutoimijoille kohdennettavat foorumit → avoin työskentely
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
Avoin systeemi, sisällöntuotantoon osallistuvat eri tahot riippuen teemasta
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
Ks. kohta 2, viestintä tärkeää! Lisäarvo kaikkien näkökulmasta!
6. Aikataulu ja resurssit
Virkatyö + 65200 € / vuosi (asiantuntijat, järjestelyt, yms.)
7. Kuka tai ketkä vastaavat?
Tekes koordinoi, yhteistyössä kehittämisorganisaatioiden kanssa
8. Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Suomen alueella
<ul style="list-style-type: none"> - Toimintamalli ei näe rajoja - Teemoittaisia isompia tilaisuuksia koko Pohjois-Suomen alueella - Sosiaalisen median hyödyntäminen yritysten houkuttelemiseksi mukaan koko Pohjois-Suomen alueelta <ul style="list-style-type: none"> ○ Pienemmät teemakohtaiset tapaamiset seutukunnittain

1. Työnimi
Linnola - Lapin innovaatio-ohjelman Käveli - Käyttäjävetoisuus Lapin innovaatio-ohjelmassa
2. Toimenpiteen sisältö
<ul style="list-style-type: none"> - ennakointi ja ideointi käyttäjien kanssa → osallistavat yhteistoiminnalliset työpajat - Living lab -toimintamalli LKKK:N innovaatio-ohjelman painopistealueittain - painopistealueiden välinen yhteistyö - palvelujen kehittäminen - toiminnan arviointi ja kehittäminen
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
NorthRULL-verkosto
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
LKKK; yritykset ja yrittäjäjärjestöt, julkishallinto, kolmas sektori, tutkimuslaitokset (Metla, VTT, MTT)
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
LKKK / tutkimuslaitokset - käyttäjävetoinen palvelutarjonta osaksi innovaatio-ohjelmaa; käyttäjälähtöisiä T&K teemoja innovaatio-ohjelmaan Yritykset - räätälöityjä palveluja omiin tarpeisiin
6. Aikataulu ja resurssit
Käynnistyy 2010-2012; resurssit korkeakouluittain 1 hlö / korkeakoulu; yrityksen edustus, muut käyttäjät, kehitysyritykset & organisaatiot (seutukunnat)
7. Kuka tai ketkä vastaavat?
KTAMK koordinoi
8. Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Suomen alueella
<ul style="list-style-type: none"> - Konkreettisesti liikkeelle Lapissa; käyttäjävetoisuus mukaan, testaus - Myöhemmin mukaan osaksi NorthRULLiin ja muihin Pohjois-Suomen korkeakouluihin - liittymäpinta Osaava Pohjois-Suomi- ohjelmaan.

1. Työnimi
Info Basket
2. Toimenpiteen sisältö
<ul style="list-style-type: none"> • Visio: Pyrkiä pois perinteisestä tiedottamismallista <ol style="list-style-type: none"> 1. hankkeen sisäinen tiedottaminen 2. tiedottaminen sidosryhmille 3. tiedottaminen sidosryhmien ulkopuolelle kansallisesti ja kansainvälisesti • Rakennetaan foorumeita ja best practise -malleja tiedottamiselle hankkeen eri vaiheissa <ul style="list-style-type: none"> ➔ Prosessin mallintaminen ja manuaali ➔ Kytkeminen osaksi korkeakoulukonsortion laatujärjestelmää - Intensiivisten työpajojen järjestäminen osallistavaa työtapaa käyttäen - Tutkimustiedottaja toimii koordinaattorina
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
Aktiivi
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
Tutkijat, yritykset, loppukäyttäjät, rahoittajat, "tietämättömät"
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
Läpinäkyvyys, tutkimustulosten kaupallistamisen nopeutuminen
6. Aikataulu ja resurssit
1+2 vuotta; valmistelu ja mallin rakentaminen, 36 htkk ~320000
7. Kuka tai ketkä vastaavat?
Korkeakoulukonsortio
8. Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Suomen alueella
<ul style="list-style-type: none"> - Mallin rakentaminen ja kehittäminen Lapissa - Kokemusten ja konseptin levittämien muualle Pohjois-Suomeen

1. Työnimi
Korkeatuote
2. Toimenpiteen sisältö
<ul style="list-style-type: none"> - Korkeakoulujen palvelutuotteiden kehittäminen yritysten tuotekehitysmallilla - Yritysmentorit korkeakouluihin tuote- ja palvelukehitykseen
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
Selvitystyöt palvelutarjonnasta ja tarpeista (LKKK, ym) Innoakatemia, Liikeakatemia
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
LKKK, yritykset, kehittämisorganisaatiot, TE-keskus
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
Tuotteistusosaaminen kasvaa, yhteistyö tiivistyy korkeakoulujen välillä ja yritysten välillä Korkeakoulujen roolin selkeytyminen Korkeakoulujen välinen synergia
6. Aikataulu ja resurssit
Suunnittelu syksy 2009; toiminta 2010-2011
7. Kuka tai ketkä vastaavat?
KTAMK/RAMK; yritysosa?
8. Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Suomen alueella
<ul style="list-style-type: none"> - Mallin pilotointi Lapissa, konseptin ja esimerkkien levittäminen muualle Pohjois-Suomeen = monistaminen

1. Työnimi
Ratkaiseva Lappi
2. Toimenpiteen sisältö
<ul style="list-style-type: none"> - Julkinen sektori <ul style="list-style-type: none"> o Yliopisto o AMK o Finnvera o Tekes - Loppukäyttäjä <ul style="list-style-type: none"> o Globaalit yritykset o Teollisuus o Matkailu o Hyvinvointi - Hyödyntävä pk-yritys <ul style="list-style-type: none"> o pk-sektori - yhteiset foorumit, välittäjät tiedon välittämisen kanavina
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
Heavy high tech (Kemi-Tornio) Process, IT, innovations (Perämeren kaari)
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
Julkinen sektori, yliopisto, Tekes, yritykset
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
Julkisen sektorin olemassa olon oikeutus Loppukäyttäjille toiminnan tehostus Hyödyntäjäyritykselle uusi business
6. Aikataulu ja resurssit
Osin käynnissä; jos ei toimialalla käynnissä, niin käynnistys ASAP!!
7. Kuka tai ketkä vastaavat?
<ul style="list-style-type: none"> - Korkeakoulut ja kehittämissyhtiöt vetävät hommat kokoon, vastaavat välittäjien toiminnasta - 2 hlö / toimiala vakituisiksi!
8. Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Suomen alueella
-

1. Työnimi
Kyvykkyshissi
2. Toimenpiteen sisältö
<ul style="list-style-type: none"> - Innovaatiotoiminnan esittely hyötyjä tarjoavalla tavalla - Hyvänä mallina HHT (Digipolis)
3. Mitä ajankohtaista alueella on käynnissä aiheeseen liittyen?
4. Ketkä toimintaan osallistuvat ja miten?
Yritykset: johto ja T&K Tutkimus- ja kehittämissyhteisöt Asiakkaat (toimeksiantavat yritykset) Rahoittajat
5. Mitä hyötyä toiminnasta on eri osapuolille?
Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen Opitaan toinen toisiltaan Helpottaa eri osapuolten toiminnan kohtaamista
6. Aikataulu ja resurssit
Työstäminen 1.9.2009 alkaen; tavoitteena ensimmäinen tilaisuus 10/2009
7. Kuka tai ketkä vastaavat?
Alueellinen aktivaattori + yrittäjäjärjestöt
8. Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Suomen alueella
<ul style="list-style-type: none"> - Koko Pohjois-Suomen alueella - Tapahtumien kierrättäminen kaikissa maakunnissa

Ideat kehityshaasteisiin.

Yritysten innostaminen parantamaan kyvykkyyttään

- Opiskelijat yrityksiin ”uuden kyvykkyyden agenteiksi” → tuovat uusia tuoreita näkemyksiä (+++++)
- Yrittäjäjärjestöt järjestävät kyvykkyyksiltamia innon herättäjiksi → jatkot räätälöitynä verkostosparrauksena (+++)
- Menestyksellisten ideoiden rummuttaminen (+++)
- Yritykset oppimaan toisiltaan (++)
- Resurssien luominen yrityksille tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden toiminnan kautta (nyt yritysten toiminta liiaksi selviytymistä); tutkija kuukaudeksi töihin yritykseen; esim. prosessiosaaja / innovaatio-osaaja (++)
- Tutkimusyhteisöt jalkaantuvat yrityksiin luo
- Tutkimusyhteisöt tuotteistavat palvelujaan
- Rahoittajien jalkautuminen
- Tutkimuslaitosten tutkimusongelmiksi / -aiheiksi yritystoiminnalle relevantteja kysymyksiä
- Tutkimuslaitoksilta prosessimaisia toimintatapoja
- Kyvykkyyssparraus neloskierteen toimintamallina; yhdessä yrityksille kyvykkyyttä; oppilaitokset (korkeakoulut-2. aste) avainsparraajina
- Tiedonsiirron tehostaminen tutkimus- ja koulutusorganisaatioilta yrityksiin → opiskelijoiden harjoittelu
- Yleensä resurssien kohdentamista innovaatiotoimintaan enemmän

Tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden joustava osallistuminen innovaatiotoimintaan

- Kyvykkyys muodostuu toimivista prosesseista ja yksilöiden osaamisvarannoista, tutkimus ja koulutusorganisaatioiden prosesseissa on rutkasti parantamisen varaa, osaamisvaranto on niinkin kunnossa (+++++)
- Lähtökohtana asiakaslähtöisyys, ei organisaatiolähtöisyys tai tuotantolähtöisyys (++++)
- Henkilökunnan vapaampi resursointi, ei täytetä työsuunnitelmia 100 %, jolloin yritysten nopeaan tarpeeseen voidaan vastata (+++)
- Resursoidaan vapaata innovaatioaikaa kk:jen henkilöstölle (halukkaille → tulovatuu) (++)
- Tehtäväkuvausten laajentaminen innovaatiotoimintaan kannustaviksi (+)
- Ketterä toimintatapa käyttöön
- Opiskelijoiden ottaminen mukaan innovaatioprosesseihin toimijoiksi (työelämälähtöinen oppiminen)
- Toimintatutkimuksen lisääminen
- Annetaan henkilökunnalle mahdollisuus verkostoitua vapaasti yli organisaatio rajojen
- Henkilöresurssien lisääminen organisaatioissa, jotta on AIKAA!

- Vierailevat "tutkijat" yrityksistä
- 24/7 palvelutuki
- Akateeminen vapaus org. vapaudeksi
- Asiantuntijaorganisaatiot osallistuvat strategioidensa suunnassa innovaatioympäristöihin
- Tiivis vuoropuhelu elinkeinoelämän kanssa jokapäiväiseksi toiminnaksi

Nuoret/opiskelijat kehittämiseen mukaan tekijöiksi

- Työelämäharjoittelun kytkeminen yritysten innovaatioprosesseihin (+++)
- Opiskelijat kytketään yrityksiin (esim. kummiyritys) heti opintojen alussa → tutustumisen, oppi, kehityspanos (+++)
- Opettajien oma osaaminen ja vähäinen kiinnostus asiaan, ollaan vieraannuttu yrityselämän realiteeteista (+++)
- Opiskelijat on nähtävä resurssina oppilaitoksissa (ja yrityksissä) (++)
- OPS:n uudelleensuunnittelu: yritysten tarpeiden mukaan (++)
- Opettajista valmentajia (+)
- Ratkaistava luokkaopetus/työssäoppimisen resursointi ja ristiriita (yksittäisten opiskelijoiden osallistuminen innovaatiotoimintaan opintopistepalkalla ei ratkaise resurssimielessä muun ryhmän ongelmaa) (+)
- Opiskelijat mukaan yrityshankkeisiin
- Innovaatioprosessin koulutusmoduulit
- Opiskelijat mukaan kehitystyöpajoihin
- Projektien integrointi opetussuunnitelmiin
- Työelämälähtöisten oppimismenetelmien kehittäminen
- Opiskelijoille palkkaa tai opintopisteitä osallistumisesta kehitystyöpajoihin
- Suurin osa opinnoista yrityksissä ja kehityshankkeissa, ei luokkahuoneissa
- Opettajille (myös) yrityskoulutus/täydentäminen pakolliseksi
- Kannusteet sekä opiskelijoille että opettajille yritysvierailuihin osallistumiseen

Todellinen yhteistyö

- Yhteistyö lähtee ihmisistä ei organisaatioista (+++)
- Yhteisiä foorumeita (sekä fyysisiä että virtuaalisia), joissa ihmiset voivat tutustua ja vaihtaa ideoita (+++)
- Toimijoiden face-to-face -tapaamisten järjestäminen; korkeakoulut, yritykset, rahoittajat, asiakkaat; sikin sokin eri toimijoiden välisiä yhteistyöfoorumeita (++)
- Toisten osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (++)
- Tekninen läpinäkyvyys ja avoimuus (++)
- Tehokas ja toimiva tiedonvaihto kasvokkain ja virtuaalisesti (+)
- Yhteen hiileen puhaltaminen (+)
- Pakotetaan yhteistyöhön, vrt. Lapin korkeakoulukonserni, joka syntyi OPM:n paineesta (+)
- Toimijoilla tulee olla yhteinen halu tehdä yhteistyötä, tämä tarkoittaa sitä, että toimijoiden tulee tunnistaa yhteistyön mahdollistama lisäarvo

- Yhteiset tarjous/hinnoitteluperiaatteet
- Yhteiset palvelukuvaukset
- Strategiatason yhteistyöpäätökset (perusta)
- Yhdessä tekeminen, yhteiset hankkeet
- Yhteiset kehittämispilotit

Korkeakoulujen asiakaslähtöisten palvelujen tuotteistaminen

- Hyvin tuotteistettu palvelu on helposti hankittava, sisällöltään tarkoin rajattu, prosessina selkeä sekä yksiselitteisesti hinnoiteltu. Nykyaikaisen tuotteistetun palvelun tulee olla rakenteeltaan modularisoitu (+++)
- Korkeakouluille tuotteistamisosaamista esim. koulutuksella (+++)
- LKKK:lle innovaatiopalveluihin keskittyvä tiimi (++)
- Toimijoiden keskinäisten ideointifoorumien järjestäminen (++)
- Systemaattinen toiminta (esim. palvelun tuotteistamisen opas) (++)
- Asiakkaan (yritysten) tarpeet ja toiveet esiin korkeakoulujen ”yritysasiamiesten” kautta (+)
- Asiakastietoisuuden lisääminen → palvelu kohtaa paremmin tarvetta (+)
- Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisosaamisen kehittäminen (+)
- Korkeakouluihin tuotevastaavat/tuotteistajat (ei oto)
- Viestittäminen on osa palvelutarjonnan markkinointia, tämä unohdetaan liian usein
- Räätelöity palvelu on vastakohta tuotteistetulle palvelulle
- Yritykset mukaan kehittämiseen
- Oikean lähtökohdan valinta (nykytila-analyysi)
- 24/7-palvelu tukemaan yrityksiä
- Käytännön tuotekehitysoppia korkeakouluihin yritysharjoittelun avulla (henkilökunta yrityksiin oppimaan)
- Linjataan selkeästi mihin osaan yritysten tarpeita korkeakoulut vastaavat → keskittään tuotteistamisessa siihen

Onko yhteisen toiminnan esteenä toimijoiden välinen tuntemattomuus (ei tunneta toisia riittävän hyvin)?

- Teematilaisuudet: mitä kukin toimija voisi tehdä jonkin tietyn teeman tai toimialan ongelman ratkaisemiseksi (++++)
- Yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia joista kuitenkin hyötyä kaikille osallistujille (innovaatioiden herättäjäpäivät); ei voi jäädä pois; innostava, tunnettu vetäjä / puhuja; kulttuuritapahtuma / -esiintyjä; kommentti: tästä säännöllistä toimintaa, valittava vastuullinen taho (++++)
- Puolivuositteiset kehittäjien ”TET-päivät”: pakollinen päivän mittainen työskentely toisessa organisaatiossa (+++)
- Kaikista näistä ideoista yhteinen konsepti esim. vuosikiertoon: tammi: foorumit; maaliskuu, kesä: breakfast -tilaisuudet; elokuu: 1 pv TET, jne (++)

- Breakfast-tilaisuudet kuukausittain: joku kutsuu muita toimijoita luokseen ja esittelee palvelunsa / toimintaansa (+)
- Osallistumisia Tekesin ohjelmien seminaareihin jakamaan / saamaan tietoja ja luomaan kontakteja
- Neloiskierteen takkaillat, turinaa nuotiopiirissä yhteisestä ajankohtaisesta teemasta
- Innovaatioympäristöt ja verkostot
- Asenteiden muutos → jaetaan tietoa!!

Innovaatiopalveluiden verkottaminen

- Palveluiden modulaarisuus → yhteensopivuus (+++)
- Korkeakoulu yhteistyön lisääminen (+++)
- Eräänä ratkaisuna innovaatiopalveluiden yhteinen kauppapaikka ja yhteinen viestisyysstrategia (viestittäminen = vuorovaikutteista tiedottamista, eli kuulijan ehdoilla tapahtuvaa) (+++)
- Toimijoiden tulee kehittää yhdessä ainakin palveluprosessien rajapinnat sellaisiksi, että palveluprosessien poluttaminen mahdollistuu (++)
- Toimijoiden tulee tuntee toistensa palvelut, jotta verkottaminen olisi mahdollista → tutustumistilaisuudet, joihin ”pakko” tulla esittelemään (+)
- Benchmarking hyvistä käytännöistä (+)
- Moduulit, jotka luodaan yritysten tarpeisiin vastaaviksi yhteistyössä palveluiden tarjoajien kesken
- LKKK:n ja yritysten välinen tietoisuuden parantaminen palvelujen osalta → pelkkä maininta ei riitä, pitää lähestyä yrityksiä (+)
- Yhteiset tarjouspohjat
- Palveluiden yhteismitalliset kuvaukset
- Yhdessä toteutettujen innovaatioprosessien yhteinen arviointi (oppiminen)
- ”Senssitilaisuuksien” järjestäminen
- Yhteisten palvelu/tuotekokonaisuuksien kehittäminen
- Rakentava kilpailu palveluntarjoajien kesken: paras ja parhaiten muihin linkittyvä saa eniten tukea tms.

Miten otetaan huomioon toimialojen erilaisuus?

- Kehitetään palvelukonsepteja, jotka on muokattavissa toimialakohtaisiksi soveluksiksi (++++)
- Toimialakohtaiset välittäjät hakemassa tarpeita ja mahdollisuuksia (++++)
- Rakennetaan teemoittaisia foorumeita (liiketoimintakonseptit, kansainvälisyys, muotoilu, yms.), joihin kutsutaan eri toimialojen tutkijoita, yrityksiä ja kehittäjiä, systemaattiset tapaamiset (++++)
- Luovutaan toimialoista ja tarkastellaan toiminnallisuutta (++)
- Kohdistetaan palveluiden markkinointi (+)
- Yrityksiin kontakteissa oleviin henkilöihin pitää rakentaa suhteet → kaikki palveluntarjoajat ei rampaa samoissa yrityksissä (+)

- Luodaan paketteja palveluista, joissa on huomioitu yritysten toiminta-alat
- Julkinen puoli selvittäisi tai selventäisi keskenään koordinoinnilla
- Luovutaan klusteriajattelusta?
- järjestetään mahdollisuuksia tutustua toisiin toimialoihin
- Erikoistumista toimijatasolla
- Keskitä, tutustu, opi, rakenna luottamus
- Käytetään maalaisjärkeä, kun suunnitellaan erilaisia projekteja ja kohderyhmiin kuuluvia yrityksiä
- Luotaisiin yksi tietokanta alueen yrityksistä, jota pystyy helposti päivittämään

Neloiskierreyhteistyö

- Selvitetään käyttäjien tarpeita entistä laajemmin, myös motiiveja osallistua (++++)
- Opetellaan tunnistamaan, tulkitsemaan ja hyödyntämään hiljaisia signaaleja (+++)
- Käyttäjien kutsuminen mukaan tutkimus- ja kehityshankkeiden valmisteluun, läpivientiin ja seurantaan (++)
- Luodaan uusia foorumeita, yritykset ja tutkimuslaitokset voivat kohdata, esim. sosiaalinen media (++)
- Luodaan tarpeita - ennakoidaan (++)
- Rajapinnassa aktiivisia välittäjiä etsien käytännönläheisiä tarpeita ja mahdollisuuksia (++)
- Yhteiset kohtauttamiset
- Palkitseminen
- Toimintamallien sopiminen ja ohjaus rahalla
- Jälleen pitää kohdistaa tapahtumat yms. oikeille yrityksille → tietoa yritysten toiminnasta, suunnitelmista ym. pitäisi olla julkisilla toimijoilla koottuna.
- Sitoutuminen julkisella puolella selvemmäksi → yrittäjärisikin vähentäminen, ei lisääminen.
- Tutkimustulosten myyminen!
- Ratkaistaan tämäntyyppistä yhteistyötä rajoittava kilpailulainsäädännön ongelmat
- T&K-rahoitus vain jos yritys maksaja mukana / kertoo tarpeen ja sitoutumisen
- ...vain jos loppuasiakas mukana ja tiedossa

Innovaatiojärjestelmän toimijoiden yhteinen kieli

- Lisätään yhteistyötä hankevalmistelussa, ja niiden toteuttamisessa, haetaan eri näkökulmia ja yhteistä ymmärrystä (++++)
- Rakennetaan systemaattinen mekanismi, jolla toimijat vierailevat ja tutustuvat toisinsa, esim. joka kuukauden ensimmäinen keskiviikko aamukahvit (+++)
- Järjestetään mahdollisuuksia kohdata (++)
- Järjestetään teemakohtaisia pienempiä tapaamisia (++)

- Yritysten sparraaminen, että oppisivat uutta, hyväksyisivät uudet, erilaiset ajattel- ja toimintamallit (++)
- Rekrytoidaan yhteistyöprojekteihin osaajia, jotka tuntevat ja joilla on kokemusta eri toiminta- / toimijakulttuureista (++)
- Käännetään ja tulkataan (avataan asioita eri osapuolille)
- Kehitetään välittäjämekanismeja ja -tapoja
- Ohjataan toimintamalleja rahalla
- Välittäjät
- Etsi ja hyödynnä winwin-mahdollisuudet
- Järjestetään avoimien ovien päiviä, joissa toimijat voivat esitellä toimintaansa ja palveluita toisilleen
- Järjestetään kahdesti vuodessa vapaamuotoiset verkostoitumistapaamiset
- Yrityksien oikeat kontaktihenkilöt, ihmiset tekee päätöksiä
- Välittäjät henkilöitä, jotka tekevät muutenkin yhteistyötä yritysten kanssa
- Opetellaan tuntemaan ja ymmärtämään eri toimintakulttuureja
- Hyväksytään kunkin toimijan omat intressit, joiden pohjalta luodaan yhteiset kehittämistavoitteet

Löytyykö ratkaisu rajapintaprosesseista?

- Mielellään jonkin muun kuin oman toimialan onnistuneiden esimerkkien kokoaminen ja analysointi, esim. korkeakoulun ja yrityksen yhteistyöstä; kommentti: tämä hyvä! Selvitystyö & innostavien / kannustavien casejen esille tuonti / merkkinointi (++++++)
- Lisää systemaattista benchmarkkausta (+++)
- Eri toimijoiden keskinäiset organisaatiot - enemmän tai vähemmän viralliset - jonkin innovaatioprosessin osa-alueen tai koko prosessin tukemiseksi; hyvä esimerkki on Digipolis Research (+++)
- Toiminnan (esim. hankkeet) parempi arvionti → prosessin kehittyminen → voitaisiinko laatia jokin mittari? (++)
- Ts. onko mahdollista löytää / kehittää sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat työskentelyn perusteellisesti samaan tavoitteeseen huolimatta erilaisista prosesseista ja asiasisällöistä?
- Yhteiset vapaamuotoiset tilaisuudet, joissa opitaan tuntemaan toisensa
- Yhteinen kehittämisteema - yhdessä tekemällä luottamusta
- Tiedottaminen ja jatkuva vuorovaikutus
- Tarkan palvelukartan (olemassa olevat palvelut) laadinta. tunnistetaan aidot yhteistyön paikat.

Rajapintojen välinen vuorovaikutus

- Eri organisaatioiden toimintojen / yksiköiden yhteinen fyysinen toimitila esim. palvelupiste (yksi luukku) (++++)
- Työparien muodostus eri organisaatioista (++++)

- Rajapintoihin luettavien ihmisten nimeäminen ja heille kontaktointivelvoite hlö → hlö (+++)
- Luottamiksien lisääminen osoittamalla, että ollaan "samalla puolella" vaikka asiassällöt, prosessit, toimintaperiaatteet tms. ovatkin erilaiset (++)
- Keskinäinen mentor-toiminta, ollaan mentorina rajan yli (++)
- Toimijoiden välinen avoimuus aluekehityksen edistäminen (+)
- Oikeasti toimivat verkostot ja yhteiset fyysiset toimintaympäristöt (osaamiskeskukset)
- Yhteiset "innofoorumit" (tiedottaminen)
- Osaamisalueeseen kuuluvista töistä ja tehtävistä tiedottaminen säännöllisesti
- Rajojenrikkomistalkoot

Innovaatioprosessin käyttäjälähtöiset menetelmät

- Palveluita tämän alla: käyttäjätestaukset, käyttäjien kanssa ideointi, käytettävyyden analysointi; myös matkailujoiden osallistaminen esim. kalastusvälineiden testaus → tästä palvelutarjotin esim. matkailun LL:n alle tai olemassa olevien palveluiden tarjonnan lisääminen (+++++)
- Pilottihanke: lähdetään yksinkertaisesta liikkeelle, etsitään yritys ja tarve ja rakennetaan käyttäjälähtöinen testicase (++++)
- Toteutetaan klusterina / verkostona eikä pelkästään yrityksenä; toimialat sekaisin → uudet näkökulmat (++++)
- Yrittäjille työpajoja ja niiden kautta mahdollisuuksia laajentaa yhteistyöpiiriä (++)
- Osallistavat luovat työpajat yhdessä käyttäjien kanssa, tulosten tulee olla konkreettisia yrityksille
- Ennakointi yhdessä käyttäjien - korkeakoulujen (myös opiskelijoiden) kanssa; tulevaisuusskenaariot - heikot signaalit - uudet liiketoimintamahdollisuudet
- Living lab -toiminta; kk-toimintamalli Lapin KKK:n innovaatio-ohjelmaan
- Yhteiset toimintaympäristöt → vuorovaikutus ja tiedonsiirto
- Rakennetaan käyttäjälähtöiset ympäristöt siten, että voidaan kerätä seuraamalla riittävästi dataa, → ei johtopäätöksiä liian vähäisen perusaineiston pohjalta → yksinkertainen lähtökohta, mutta riittävä aineiston keruu
- Yrittäjien/käyttäjien tulevaisuustyöpaja

Miten tutkimustiedosta saadaan käytettävää yrityksen päätöksen teossa? - tiedon popularisointi

- Ei tutkimusta ellei yrityksiä panostamassa (+++)
- Kutsutaan onnistuneita yrityscaseja esittelemään seminaareihin yms. foorumeihin, miten ne ovat hyödyntäneet tutkimustuloksia toiminnassaan (+++)
- Innovaatioiden esittelyriihet yrityksille (++)
- Tehdään tutkimuksista ja hankkeista analyyseja ja johtopäätöksiä, joilla on käyttöä yritysten päätöksenteossa (++)
- Yksien tulosten soveltaminen usean toimialan yrityksissä, keskustelufoorumit (++)

- Tutkimushankkeiden rakentaminen suoraan yritysten tarpeisiin (+)
- Yhteiset forumit (+)
- Tutkimustulosten esittelyforumit, joihin kutsutaan eri alojen yrityksiä keskustelemaan, miten tutkimustuloksia voidaan käytännössä hyödyntää
- Selkokielisiä tutkijapuheenvuoroja seminaareissa tai videoklippeinä esim. internetissä
- Tutkimustulosten esittelyä lehdissä käytännön esimerkkien kautta
- Selviä tapauksia, esimerkkejä, kuinka tutkimustiedosta on tullut innovaatio ja liiketoimintaa
- Tutkimustiedon levittäminen oikeille kohdeyrityksille
- Koulutetaan tutkijoita tieteen popularisointiin ja yrityksiä tutkimustiedon lukutaitoon
- Luodaan menetelmiä ja välineitä tiedonvälitykseen
- Jatkuva yhteistyö ja osaamisen siirto

Aikatauluttaminen

- Korkeakoulujen henkilöstölle myös taattava resurssit tuottaa palveluita aikataulussa (++++++)
- Selkeytetään korkeakoulukonsernin sisäistä prosessia ja resursointia / vastuuhenkilöjärjestelmää (++++)
- Korkeakoulujen joustavien toimintatapojen kehittäminen (++)
- Oppilaitosten aikataulutakuu -järjestelmä
- Sovitaan aikatauluista ja sitoudutaan niihin
- Varmista yhteinen kieli
- Prosessikehitys/vakiointi
- Roolit/mikä taho mihinkin tehtävään
- Vahvistetaan selvityshankkeella korkeakoulujen resursseja toimia yritysyrityksissä
- Oppilaitosten ja tutkimuslaitosten sitouttaminen tuloksellisuuteen, rahallinen riski?
- Julkisen projektin vetäjän tiedon lisääminen yrityksen osaamisesta, oman laitoksen osaamisen benchmarking
- Yritys arvioi aikataulun toteutumisen ja jos hyvin onnistuttu, rahallinen bonus
- Välitön palaute, jos aikataulussa ongelmia

MAAKUNTAKOHTAINEN TULOSPALAVERI

Lappi 3.9.2009

Lapin tulospalaverissa 3.9.2009 käytiin läpi projektin aikana syntyneitä tuloksia (toimijalistaus, palvelukartta, Innomonitor -analyysi, hankeideat) ja niiden hyödyntämistä. Lisäksi käytiin keskustelu luodun innovaatioympäristön yhteisöllisen toimintamallin sisällöstä ja koordinaatiosta. Seuraavassa on tiivistettynä tulospalaverissa saadut kommentit.

Projektin tuotosten ja syntyneiden ideoiden hyödyntäminen

Innovaatioympäristön yhteisöllisen toimintamallin lisäksi projektissa tuotettiin listaukset maakuntien innovaatioympäristön toimijoista ja kuvattiin organisaatioiden palvelutarjontaa yrityksen innovaatioprosessin näkökulmasta. Näiden listauksen ja kuvausten tarkoituksena on osaltaan toimia työkaluina innovaatioympäristön kehittämisessä.

Alustuksessa esitettiin esimerkkejä tulosten hyödyntämisestä. Toimijalistausta edelleen jalostamalla sitä voidaan hyödyntää mm. palveluiden markkinoinnissa ja palvelutarjonnan ja osaamisalojen kuvaamisessa. Toimialakohtaisilla versioilla voidaan päästä konkreettisemmin hyödynnettävissä oleviin kuvauksiin, joita voidaan hyödyntää tarjottaessa innovaatiopalveluita ko. toimialan yrityksille. Edelleen prosessikuvausten hyödyntämisestä nostettiin esiin kolme esimerkkiä: palvelukapeikkojen tunnistaminen, palveluiden ketjuttaminen ja sektorirajat ylittävien yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen.

Palvelukapeikkoja tunnistamalla voidaan lähteä kehittämään eri organisaatioiden palvelutarjontaa tai palveluita voidaan benchmarkata tai hankkia esimerkiksi Pohjois-Suomen muilta toimijoilta. Palveluyhteistyötä voidaan tehdä myös rakentamalla yhdessä laajempia palvelukokonaisuuksia. Parhaimmillaan palveluita ketjuttamalla voidaan päästä joustavaan ja nopeaan innovaatioprosessin läpivientiin, jossa palvelutarjoajien yhteistyö toimii sovittujen pelisääntöjen mukaan ja yritys saa tukea uusien tuotteiden ja palveluiden kehitykseen niiden vaatimalla nopealla aikataululla. Kolmas esimerkki palvelukartan hyödyntämisestä on yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen innovaatioprosessin eri vaiheissa. Yhteistyömahdollisuuksia voidaan tunnistaa eri organisaatioiden kesken sektoreittain tai parhaimmillaan yli sektorirajojen. Esimerkkiteemana esitettiin projektin aikana monesti keskusteluissa esiin nousut testaustoiminta. Edelleen projektissa koottuja toimijalistauksia ja palvelukarttoja voidaan hyödyntää toimijoiden roolin ja asemoinnin pohdinnassa esimerkiksi osana alueiden strategiatyötä.

Toimijalistauksiin ja palvelukuvauksiin liittyvässä keskustelussa todettiin toimijoita olevan paljon, ja että koordinaatiotarve kokonaisuuden hallinnalle on selkeästi olemassa. Palvelukuvausten osalta esitettiin huomio organisaatioiden palvelutarjonnan "paisumisesta". Monet organisaatiot rakentavat palvelutarjontansa kattamaan kaikkia innovaatioprosessin vaiheita. Ongelmana nähtiin, että tämä haittaa osaltaan organisaatioiden erikoistumista ja samalla rakennetaan päällekkäistä palvelutarjontaa. Trendin taustalla todettiin olevan nykyiset rahoitusmallit, jotka ohjaavat siihen suuntaan, että toimijoiden roolit kasvavat. Kaiken kaikkiaan nähtiin, että tuotetut kuvauk-

set antavat eri toimijoille näkemystä tuotteiden asemointiin. Lisäksi todettiin, että yhteistyötä palvelutarjonnan kehittämisessä tulee rakentaa eri innovaatioprosessin vaiheisiin liittyen eri sektoreiden kesken (rahoitus, kehitys, tutkimus ja koulutus). Tällöin on mahdollista päästä syvempään yhteistyöhön siten, että hyödyn saavat asiakasyritykset entistä kattavampina palvelukokonaisuuksina. Kommenttina esitettiin, että myös eri organisaatioiden toiminnan mittareiden tulisi tukea tällaista palveluiden ketjuttamista. Edelleen asiakasyritysten näkökulmasta listauksen ja kuvauksen nähtiin toimivat ”suunnistuskarttana” oikeiden palveluiden piiriin. Ideana esitettiin lisäksi, että palvelukarttaan voisi lisätä palvelutarjoajien yhteyshenkilöt ja -tiedot eri palveluiden osalta, jolloin sitä voisi hyödyntää palveluiden ketjuttamisessa.

Luotujen työkalujen hyödyntämisessä nähtiin kaksi eri puolta: järjestelmän kehitys ja asiakaspalvelu. Kommenttina esitettiin, että palvelukuvaukset voi laittaa jakoon mutta silti omaa asiantuntemusta täytyy olla se, että osaa ohjata yritykset oikean palvelun piiriin tai oikean palvelutarjoajan luo. Toisaalta nähtiin, ettei palvelukuvauksia voi laittaa jakoon, koska toimijoita ja palveluita on paljon ja tällöin tarjonta voi näyttää sekavalta. Toisaalta kuitenkin todettiin, että tällöinhän juuri saadaan yrityksiltä aito kritiikki ja palaute siitä, miten järjestelmää tulee kehittää. Yhteenvetona esitettiin, että listauksia ja kuvauksia voidaan laittaa jakoon mutta niitä tulee jalostaa ennen sitä. Tällöin tulee useampien kommenttien mukaan laatia palvelukuvauksista nimenomaan toimialakohtaisia sovelluksia, jolloin viesti tavoittaa yritykset paremmin. Jatkotoimenpiteenä esitettiin, että esimerkiksi idean synty- tai kehitysvaiheen toimijat tulisi koota jatkotyöpajaan pohtimaan, miten hoidetaan asiakaspalvelu Lapissa (tai Pohjois-Suomessa) prosessin eri vaiheissa.

Lapin Innomonitor-työpajassa esiin nousivat merkittävimminä kehittämiskohteina yhteisten tavoitteiden määrittely ja yhteinen innovaatioympäristön kehittämisstrategia, innovaatioympäristön toiminnallinen kuvaus, prosessien hahmottaminen, osaamisalat ylittävien toimintamallien kehittäminen sekä yhteisen tekemisen tiivistäminen. Keskusteluissa nostettiin esiin laajemmat kehittämiskokonaisuudet, jolloin koettiin, että myös yhdessä tekemisestä tulee automaattista. Tällöin todettiin päästävän yhteistyön tiivistämisessä eteenpäin paljon nopeammin ja tämänkaltaisen yhteistyön tukevan myös erikoistumista toimijoiden välillä. Laajemmat kehittämiskokonaisuudet vaativat kuitenkin myös suurempia rahoituskoreja. Edelleen todettiin, että tämänkaltaisessa toiminnassa ollaan vielä seutukuntatasollakin varsin alkuvaiheessa. Kysymyksenä esitettiin, että miten saadaan koottua näitä laaja-alaisia kehittämisen koreja? Toteutusmallina esitettiin liikkeelle lähtöä eri teemojen kautta, joissa voitaisiin rakentamaa isompia kokonaisuuksia, johon kuuluu sekä tutkimusta että liiketoimintaa. Esimerkkiteemoina nostettiin esiin kylmätekniologia, energia, kaisvosala, matkailu ja elämys, hyvinvointi tai kulttuuri. Tarkoituksena on valita yksi johon keskitytään ja toimenpiteet suunnitellaan siten, että vaikutukset saadaan suoraan yrityksiin. Myös tälle toiminnalle tulee asettaa mittareita, jotka ohjaavat tekemistä haluttuun suuntaan.

Tulospalaverissa käytiin lisäksi keskustelua ideointityöpajoissa tuotetuista ideoista ja niiden jatkokehittämisestä. Monet ideat soveltuvat sellaisenaan yhteisöllisen toimintamallin alla toteutettaviksi toimenpiteiksi ja nämä ideat on huomioitu toimin-

tamallin kuvauksessa. Tämän lisäksi osaa ideoista on kehitetty maakuntakohtaisesti sellaisenaan tai niiden ajatuksia on hyödynnetty maakunnissa muuten käynnissä olevassa työssä.

Lapissa innovaatiostrategian toteuttamiseen liittyvät *elävän oppimisen* (living lab -toiminta ja koulutusyhteistyö) ja *kyvykkyyshissin* (innovaatiotoiminnan esittely) ideat ovat edenneet rahoitushakuvaiheeseen. *Korkeatuote* -idea keskittyy korkeakoulujen osaamisen ja palveluiden tuotteistamiseen ja sitä viedään eteenpäin korkeakoulu-konsernin innovaatiotyöryhmässä. Edelleen myös *Linnola/Käveli* -ideaan liittyviä ajatuksia työstetään osana Lapin innovaatio-ohjelman toteutusta. Pohdinnassa on erityisesti living lab -toiminta osana innovaatio-ohjelmaa.

Yhteisöllisen toimintamallin sisällöt

Yhteisöllisen toimintamallin sisällöiksi esitettiin koko projektin eri vaiheiden tuloksena seuraavia kokonaisuuksia: hyvien käytäntöjen levittäminen, innovaatiopalvelut, foorumitoiminta, osaamisen kehittäminen, maakuntien yhteiset teemat ja hankevalmistelu.

Keskusteluissa pohdittiin ensin yleisesti toimintamallia ja mm. toiminnan rahoitusta, jonka osalta todettiin ylimaakunnallisen rahoituksen olevan tärkeässä roolissa. Kommenttina todettiin lisäksi, että kolmena maakuntana voidaan olla tarpeeksi iso toimija jo EU-rahoitusta ajatellen. Toimintamallin sisältöihin liittyen todettiin lisäksi, että monesti kyse on vain viestinnällisistä ongelmista. Eli monenlaista toimintaa on jo olemassa, mutta ylimaakunnallisuus ei toteudu, koska ei vain tiedetä, mitä eri maakunnissa on käynnissä ja mitä eri tapahtumia järjestetään.

Esimerkkinä jo olemassa olevasta foorumitoiminnasta nostettiin esiin kansainvälistymistori, jossa mm. esitellään käytännön kansainvälistymiscaseja. Kansainvälistymistorin todettiin toimivan erittäin hyvin ja sen järjestämisessä toteutuu jo myös ylimaakunnallisuus. Toisena hyvänä esimerkkinä nostettiin esiin Digipoliksen järjestämät Oktoberfestit, jossa suurin osa osallistujista on yrityksiä. Kommenttina esitettiin, että foorumeissa täytyy vain muistaa vuorovaikutuksen syntyminen ja sen mahdollistaminen, sillä pelkkiin seminaareihin ei yleisesti ottaen ole ehkä enää niin suurta kiinnostusta.

Sekä foorumeihin että osaltaan myös osaamisen kehittämiseen liittyen hyvänä toimintana nimettiin Kivi -seminaarit (kilpailukykyä viennistä), joiden kaltaista toimintaa toivottiin järjestettävän myös osana innovaatioympäristön yhteisöllistä toimintamallia. Viennin lisäksi hyvänä teemana osaamisen kehittämisen alle esitettiin myös kaivostointia. Sen todettiin olevan monille eri Pohjois-Suomen toimijoille tärkeä teema ja siitä olisi mahdollista järjestää esimerkiksi yhteisesti kolmen maakunnan kesken osaamisen kehittämiseen tähtäävä koulutus. Yleisesti ottaen osaamisen kehittämistä pidettiin hyvänä yhteistyön osa-alueena maakuntien kesken ja toimivana toimintamallina pidettiin erilaisia valmennusohjelmia. Esimerkkinä nostettiin esiin aluekeskusohjelmassa järjestetty aluekehittäjille suunnattu valmennusohjelma (Innoventurer), jossa koettiin olevan hyvää myös se, että siitä sai opintopisteitä. Kom-

menttina todettiin, että teeman on oltava sellainen, että järjestettäessä valmennusohjelma Pohjois-Suomen alueella, on siihen saatava myös riittävästi osallistujia. Tällöin on tärkeää, että valmennusohjelman suunnitteluun saadaan asiakkaiden (kehittäjien) kommentteja, jotta siitä saadaan mahdollisimman asiakaslähtöistä toimintaa ja että sille syntyy kysyntää. Edelleen kommentteina todettiin, että tämän suuntaista toimintaan on ollut jo jossain määrin vireilläkin ja että tällainen valmennusohjelma voitaisiin sisällyttää maakuntakorkeakoulumalliin.

Maakuntien yhteisiin teemoihin liittyen esitettiin kysymyksenä, pitäisikö niihin sisällyttää kohderyhmäkohtaisia teemoja substanssiteemojen lisäksi. Esimerkkinä nostettiin esiin sellaiset mikroyritykset, jotka jäävät normaalisti pois kehittäjäorganisaatioiden varsinaisista kohdeasiakasryhmistä. Erityisesti pienet, ruohonjuuritason yritykset voitaisiin ottaa kohteeksi, joiden kehittämiseksi voitaisiin yhteistyössä maakuntien kesken käynnistää erilaisia toimenpiteitä.

Yhteisöllisen toimintamallin koordinaatio

Yhteisöllisen toimintamallin koordinaatioon liittyen todettiin sen vaativan resursointia. Mallia ei voida käynnistää tai koordinoida kenenkään oman toiminnan ohessa, mikäli se halutaan aidosti vakiinnuttaa käyttöön. Osittain toimintamallin käynnistämisen aikatauluun liittyen kommenttina todettiin hyvän toimintamallin syntyvän vahvoista, hyvän omantunnon omaavista toimijoista. Tällöin koettiin tärkeäksi saada ensin kotipesä kuntoon, minkä jälkeen vasta voidaan lähteä ylimaakunnalliseen yhteistyöhön.

Ideana esitettiin myös, että yhteisöllisen toimintamallin kokoaminen voitaisiin aloittaa jostain pilottiteemasta. Ideaa pidettiin hyvänä ja mahdollisena teemana esitettiin innovaatiopalvelut, joiden kehittäminen on ajankohtaista Lapissa. Täydennyksenä esitettiin, että teema linkittyisi tällöin myös korkeakoulujen innovaatiopalveluryhmän toimintaan. Edelleen esitettiin, että teemaa voisi rajata vielä siten, että keskityttäisiin nimenomaan mikroyrityksiin ja niille suunnattuihin innovaatiopalveluihin. Toisen kohdejoukko voisi olla myös kokoon katsomatta kasvuhaluiset yritykset, jolloin yhdistävänä tekijänä on nimenomaan kasvuhaluus. Yleisesti ottaen pilottiteeman tai -kokonaisuuden valintaa innovaatioympäristön yhteisöllisen toimintamallin käynnistämiseksi pidettiin hyvänä ideana. Todettiin myös, että Lappi voisi käynnistysvaiheessa keskittyä innovaatiopalveluiden kehittämiseen. Toimintamallin koordinaattorin roolin todettiin sopivan Tekesille. Kysymyksenä esitettiin myös, voisiko Polisverkosto toimia koordinaattorina. Toimintamallin keskusteluareenan nimeksi pohdittiin innovaatioklubia.