

Itä-Suomen innovatiiviset toimet -ohjelma

Näkökulmia ja kommentteja innovatiivisten palvelujen luomiseen

Ari Serkkola

Johtava tutkija

Teknillinen korkeakoulu Lahden keskus



Ari Serkkola 2008

Innovatiiviset toimet -projektit ja niiden jatkuvuus

Palvelun jatkuvuus	Innovatiiviset toimet -projektit
Palvelu jatkuu liiketoimintana	2
Kehittäjä- tai julkisorganisaatio pitää palvelua yllä	3-4
Vastuu siirretty toiselle yritykselle.	1-2
Kehitystyö jatkuu uudessa hankkeessa	3-4
Vapaaehtoistyö	1
Päättynyt	4-6
YHTEENSÄ	17 projektia



Jatkuvuuden kriittinen kolmannes

- a) 1/3 jatkuu liiketoimintana tai organisaation ylläpitämänä palveluna
 - b) 1/3 jatkuu, jos emo-organisaatio sitoutuu tai kehitystyö saa jatkorahoitusta
 - c) 1/3 päättyy kokeiluna
-
- a) Markkinat tai julkisorganisaatioiden sitoutuminen ratkaisevat (tulosvaihe)
 - b) Kriittinen huomio keskimmaiseen ryhmään (toteutusvaihe)
 - c) Ennakoinnilla voidaan vähentää päättyviä kokeiluja (hakemusvaihe)



Jatkuvuuden ymmärtäminen muutoksen dynamiikassa

I-taso: Hyvinvoinnin palvelutuotanto > terveys- ja hyvinvointiorganisaatioiden toimintatavat, asiakkaiden tapa käyttää palveluja, ammattilaisten työkäytännöt, käyttöön otetut tietojärjestelmät

II-taso: Palvelutoiminnan työnteon mallit > paikallinen pilotti ja toimintaympäristö (kunta, organisaatio, yritys), asettaa rajat tarpeille, käytölle ja resursseille.

III-taso: Innovaatioprojektit > kamppailevat paikastaan maailmassa, pyrkivät muuttamaan työnteon mallia, odotetaan hyötyjä, odotetaan valtakunnallista tai kaupallista leviämistä
(Geels 2002)



Kolmivaiheinen rahoitusmalli tehostaa tuloksia

- I-taso: Kaupallistamisen ja juurruttamisen rahoitus: hyviä tuloksia saaneet hankkeet saavat rahoitusta kaupallistamiseen
- II-taso: Toteutuksen rahoitus: huomio projektin lisäksi toimintaympäristöön, onko markkinoiden tilausta, löytyykö julkisorganisaatioiden sitoutumista
- III-taso: Valmistelurahoitus: ennakointi ja innovaatioiden testausalusta: hyvät ideat jatkoon.



Projektit lähtötilanteessa eri viivalla

- Projektit eri kehitysvaiheissa rahoituspäätöksissä.
- Jäsentynyt suunnitelma: innovatiivisia sekä riittävän konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia.
- Oikeat kumppanit: Päässeet nopeasti vauhtiin kumppanien kanssa
- Asiantunteva projektipäällikkö: dynamo
- Täsmällisesti sovittu tehtäväjako
- Tulos: saaneet palvelun "valmiiksi".



... eri viivalla: toisten suunnitelmat ovat ideatasolla

Projektiryhmällä ei selkeää kuvaa

- Asiakkaiden mielipiteistä
- Palvelujen ominaisuuksista
- Projektin tehtävänjaosta
- Kaupallistamisen tai juurruttamisen vaatimuksista
- Liian haasteellinen kehittämistehtävä resursseihin nähden
- Aikaa kuluu palveluideoiden jalostamiseen ja tehtävistä sopimiseen
- Vauhdikas "kehitysjumppa" tarpeen alussa.



Mitä innovaatioita ohjelmassa?

Terveyden edistäminen:
Internetissä avautuva peli
www.wellou.fi yhdistää koululaiset,
vanhemmat ja opettajat
vuorovaikutteisesti elintapojen
seurantaan.

Golf-paikkatietojärjestelmä, jossa
pelaajaryhmät ja kentänhoitaja
voivat seurata ryhmien etenemistä
golf-kentällä gps-kännykän avulla.

➤ inkrementaalinen innovaatio –
lisätään palveluun (tässä webbiin)
uusia ominaisuuksia tai muutetaan
niitä

➤ Inkrementaalinen innovaatio



Mitä innovaatioita ohjelmassa?

Etävalmentaja ja työntekijät seuraavat aktiviteettimonitorilla työntekijän arkista liikkumista ja etävalmentaja tukee ja ohjaa asiakasta Internetissä.

- parannusinnovaatio – parannetaan tuotteen ominaisuuksia
- sosiaalinen innovaatio – uusi kanssakäymisen muoto



Mitä innovaatioita ohjelmassa?

Vanhushuolto: Toimintakyvyn mittausta käytetään apuna moniammatillisesti ikäihmisen voimavarojen aktivoimisessa.

Lääketieteellinen konsultaatio: Erikoisyleislääkärin lausuntoa tai lääkityksen arviointia pyydetään sähköisellä konsultaatiopyynnöllä.

➤ prosessi-innovaatio – uusi työtavan ja tuotannon muoto palvelussa

➤ ad hoc –innovaatio – vuorovaikutteinen toiminto, joka auttaa yksittäistä asiakasta.

➤ prosessi –innovaatio – terveyspalvelujen järjestämisen näkökulmasta.



Mitä innovaatioita ohjelmassa?

Palvelukeskus:

Hyvinvointipalveluja voi tilata yhdestä puhelinnumerosta sekä saa ohjauksen julkisiin ja yksityisiin palveluihin.

➤ Systeemi-innovaatio – yksittäiset palvelut säilyvät, mutta niiden tarjoava palvelujärjestelmä muuttuu



Innovatiivisuus on suhteellista ja aikaan sidottua

- Radikaalit innovaatiot – kokonaan uusi palvelu tai toimintatapa.
- Ohjelmassa ei yhtään radikaaliksi innovaatioksi luettavaa hanketta.
- Ongelmia:
 - Palveluinnovaatio on edellä aikaansa, ei saa riittävää kannatusta > palvelunvälityskeskus
 - Palveluinnovaation käyttöönotto merkitsee suurta muutosta toimintaympäristössä > muutosvastarinta, lääketieteellinen konsultaatio
 - Palvelukonsepti rakennetaan väistyvän teknologien varaan.
 - Palvelu ei kehity tai muutu uudessa sähköisessä muodossaan.



Paikka arvoketjussa haastaa mahdollisuuden

- Tarkoittaa innovaation osuvaa sijoittumista palvelu- ja tuotantoprosessiin.
- Projekti riippuvainen aina muista palveluista ja teknisistä järjestelmistä ympärillään.
- Mitä selkeämpi asema matkailu-, hoito-, kuntoutus- tai kauppaketjussa, sitä paremmat on mahdollisuudet menestyä.
- Tervettä voimaa (www.wellou.fi) - peruskoulun terveystieteiden opetussuunnitelmassa
- TyhyTekno - työterveydenhuollon ja yritysten kuntoilussa
- Rai - vanhushuollon kansainvälisessä mittaristossa
- Vamu - kaupungin vanhushuollon strategiassa
- Vivia – erikoislääketieteen konsultoinnissa ja lääkityksen neuvonnassa
- Projektit määrittävät jo hakuvaiheessa oman paikkansa arvo- ja/tai markkinaketjussa



Innovaatioprojekteissa on yhteisiä asioita: Entä yhteistyö?

- Etäpalvelut (etävalmennus, -hoito, -varauspalvelu, jne.)
- Palveluyrityksiä tai palveluja integroidaan palvelimen välityksellä kokonaisuuseksi (hoiva-, matkailu-, liikuntapalvelut)
- Sisällöntuotannon tekniikka (hoiva-, matkailu-, opetus- ja terapiapalvelut)
- Asiakkaiden profilointi (matkailijat, ikäihmiset, kuntoilijat)
- Resurssienhallinta (palvelujen räätälöinti matkailijoille, urheilijoille, ikäihmisille)
- Kuka ja mitkä yritykset ja organisaatiot erikoistuvat Itä-Suomen alueella yhteisten palvelujen tuottamiseen?



Osaamisen verkottaminen parantaa valmiuksia

- Verkottuminen merkitsee tuotekehityksessä avainkumppanien ja osaajien hankkimista.
- Tarvitaan aktiivista yhteistyötä erityisalojen osaajien kanssa. > uusi palvelu
- Verkottuminen innovaatio-ohjelmassa merkitsee yhteistyötä tiedon jakamisessa, palvelujen ideoinnissa ja tehtävänjaossa. > uusi tehtävänajako ja osaprojektien integrointi alueella.



Kehittäjäorganisaation sitoutumisella tärkeä merkitys

Lähtötilanne

- Projektit pieniä ja lyhytkestoisia
- Projekteilla ei itsellään päätöksenteon oikeutusta palvelun jatkamisesta tai juurruttamisesta
- Riippuvaisia emo-organisaatioiden linjauksista ja päätöksenteosta

Ehdotus

- Innovaatioprojekti tarvitsee kehittäjäorganisaation tukea ja sitoutumista jatkuakseen palveluna.



Projektin tuloksellisuus mitataan kestävänä palveluna

- Pätevä kehittäjäorganisaatio ja sen projektipäällikkö ei takaa kaupallistamisen onnistumista.
- Projektin osapuolena tulee olla henkilö (-öitä) ja/tai yrityksiä, jotka ovat halukkaita ja kykeneviä kaupallistamaan palvelun. (Ei vain alihankintasopimusta)
- Tarvitaan kykyä, osaamista ja motivaatiota kaupallistamiseen
- Julkisorganisaatioiden palvelujen kehityksessä on vastaavasti kyse halukkuudesta ottaa käyttöön kehitetty palvelu.
- Sitoutuneisuus tulee varmistaa mahdollisimman varhain, mieluummin jo ennen kuin projekti käynnistyy. Julkishallinnolla, sen eri toimialoilla ei ole varaa vain kokeilla uusia käytäntöjä.



Kolmikantayhteistyö hyvä esimerkki työnteon mallista

- Kolmikantayhteistyössä mukana esimerkiksi:
- Yritys ja/tai julkisorganisaatio, ammattikorkeakoulu ja tutkimuslaitos
- Yrityksellä pitää olla vahva liiketoiminnan intressi kehitettävään palveluun
- Julkisorganisaation pitää sitoutua palveluun.
- Ammattikorkeakoulu toimii sisällön tuottajana (virtuaalimaailma, tarina, tietosisältö)
- Tutkimuslaitos kehittää tekniikkaa tai tutkii tuloksellisuutta.
- Osaajat haetaan erikoistumisaloilta; projekteissa ei pyritä tekemään kaikkea itse.
- Kuka omistaa projektin tuloksen ja kuka myötävaikuttaa sen syntyyn?



Johdon tuki ja sitoutuminen tuloksellisen kehittämishankkeen takana

- Uusi palveluinnovaatio on haavoittuva sekä omassa organisaatiossaan että markkinoilla.
- Johdon tuen puuttuminen tai työntekijöiden muutosvastarinta saattavat kaataa lupaavankin innovaation.
- Johdon, johtavien virkamiesten ja esimiesten tulee olla valmiita hyväksymään ja tukemaan sisäistä kehittämistyötä ja moninaisuutta.
- Johdon tulee ilmaista selvästi, mitkä kehittämistyön tulokset otetaan organisaation yhteiseksi toteuttamislinjaksi.
- Johdon tuki on elinehto niissä innovaatio-ohjelman projekteissa, jotka kehittävät palvelujaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille.
- Projektit ovat onnistuneet saavuttamaan työntekijöiden tuen kehittämistyössä.



Projektipäälliköiden voimavarat eivät yksin riitä

- Projektipäälliköiden voimavarat eivät yksin riitä tulosten levittämiseen ja palvelun jatkamiseen.
- Projektipäälliköt tarvitsevat tukea kolmansilta osapuolilta, jotka vievät innovaatiokehitystä eteenpäin omissa organisaatioissaan.
- Kolmannet osapuolet ovat rahoittajien edustajia, kehittäjäverkoston jäseniä sekä asiantuntijoita ja auktoriteetteja, jotka tuntevat alaa, hyvinvointi- tai terveystieteistä kehitystä ja niiden markkinoita.
- Projektipäällikön valinta organisaation sisältä vai ulkoa.



Palvelujen kaupallistamiselle lisää huomiota

- Palveluinnovaation kehittämisestä on vielä matkaa markkinoille.
- Projektien aika menee lähes kokonaan kehitystyöhön.
- Niillä hankkeilla, joilla ei ole vahvaa emo-organisaatiota tukemassa ja hyödyntämässä innovaatioprojektin tuloksia, ovat vaikeassa asemassa innovaation levittämisessä ja kaupallistamisessa.
- Julkiset kehittäjäorganisaatiot, kuten ammattikorkeakoulu ja yliopisto eivät voi itse kaupallistaa kehittämiään palveluinnovaatioita.
- Jos innovaatioprojektissa ei ole alun alkaen ollut mukana yritystä, jolla on selvä intressi kehitettävään tuotteeseen tai palveluun, innovaation kaupallistaminen jää usein puolitiehen.
- Ehdotukset
- Hankerahoittajat järjestävät yhteistyössä esimerkiksi riskirahoittajien kanssa jonkinlaisen kaupallistamistuen niille hankkeille, joilla on edellytyksiä kaupalliseen palveluun.
- Hankerahoittajat voivat myös etukäteen jyvittää rahoitusta julkisiin kehittämishankkeisiin, yritystoimintaa edistäviin hankkeisiin sekä järjestö- ja kansalaistoimintaan.



Palvelujen kustannusten ja ansaintalogiikan selvittäminen tarpeellista

- Hankkeissa, joissa kehitetään hyvinvointialan liiketoimintaa, kiinnitetään hankkeen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa liian myöhään huomiota palvelun ansaintalogiikkaan.
- Hankesuunnittelussa on tarpeen tehdä myös alustavia laskelmia :
 - tilaaja- ja käyttäjämääristä
 - ylläpidon kustannuksista
 - tietoteknisistä palveluista
 - asiakas- ja palvelumaksuista
 - palvelujen hinnoittelusta
 - Julkisissa palveluissa pätevät samat asiat!



Innovaatiostrategian jatkuva luominen (roadmap)

- Strategisten osaamisalojen tunnistaminen (esimerkiksi “järvimatkailu”, “metsätuotteiden uusi tuleminen”, “etä- ja läsnähoito”)
- Osaamisalojen ja päättäjien avoimet keskustelut organisaatioiden välillä. “Innovaatiotori” (2-4 x vuodessa)
- Tiekarttojen vaihtoehtoisten kärkien hahmottaminen (Mihin rahoitusinstrumentit kohdistetaan)
- Asiantuntijaryhmä valmistelee osaamisalueen vaatimuksia projekteille (Mitä on jo olemassa, mitä kehitystä tarvitaan) > Projektien perustaminen
- Vaikuttavuusarviointi: Miten eri osa-alueet etenevät, mikä on asiakaspalaute, mikä on palvelujen valmiustaso, jne.)



Kiitos



Ari Serkkola 2008



Ari Serkkola 2008



Ari Serkkola 2008