



Palvelumuotoilulla ja ennakoinnilla
kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa
ammattikorkeakouluissa
Esimerkkinä Jamk

Harri Mustonen





2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Palvelumuotoilulla ja ennakkoinnilla kohti
vaikuttavampaa TKI-toimintaa ammattikorkeakouluissa
Esimerkkinä Jamk**

Harri Mustonen
Palvelumuotoilu (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Joulukuu 2023

Harri Mustonen

Palvelumuotoilulla ja ennakoinnilla kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa ammattikorkeakouluissa? Esimerkkinä Jamk

Vuosi

2023

Sivumäärä

86

Keskustelu suomalaisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuudesta ja sen arvioinnista on lisääntynyt viime vuosina. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia vaikuttavamman TKI-toiminnan tueksi, sekä kehittää prosessimalli, joka hyödyntää palvelumuotoilun, ennakoinnin ja ekosysteemiajattelun elementtejä. Mallin on tarkoitus tukea hankesuunnittelua, hankkeiden toteutusta ja TKI-toiminnan strategiatyötä. Kehittämistyön tarkoituksena oli ymmärtää, miten palvelumuotoilu ja ennakointi lähestymistapoina voivat tukea ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa ja sen vaikuttavuutta. Työn toimeksiantajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tämän kehittämistyön tietoperusta rakentui TKI-toiminnan, vaikuttavuuden, palvelumuotoilun ja ennakoinnin käsitteistä. TKI-toiminnan vaikuttavuus nähdään kehittämistyön kattokäsitteenä, ja palvelumuotoilu sekä ennakointi tähän vaikuttavina osina.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana toimi palvelumuotoilu, joka tarjosi lähestymistavan, prosessin ja työkalut kehittämistyöhön. Opinnäytetyöprosessi noudatteli British Design Councilin tuplatimanttimallia. Prosessin aikana hyödynnettiin palvelumuotoilulle ominaisia laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Opinnäytetyössä kävi ilmi, että TKI-toiminnan vaikuttavuus nähdään erittäin tärkeäksi osaksi TKI-työtä, mutta sen mittaamista, arviointia ja viestintää tulisi kehittää. Suurien, vaikuttavien hankekokonaisuuksien toteuttaminen vaatii tavoitteellista yhteistyötä, uusia toimintatapoja ja datalla johtamista. Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että vaikuttavuustyötä olisi hyvä uudistaa, jotta tulevaisuuden TKI-toiminta olisi mahdollisimman tarvelähtöistä ja läpinäkyvää. Lisäksi johtopäätöksenä todetaan, että palvelumuotoilu, ennakointi ja ekosysteemiajattelu voivat tarjota paljon elementtejä TKI-toiminnan vaikuttavuuden ja sen arvioinnin tueksi sekä kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämis ehdotuksia hankesuunnittelun, TKI-työn toteutuksen ja sen strategisen johtamisen tueksi. Konkreettisenä tuotoksena syntyi vaikuttavamman TKI-toiminnan prosessimalliehdotelma. Työn tulokset ovat suoraan kaikkien ammattikorkeakoulujen hyödynnettävissä ja sopivat myös hyvin muiden oppilaitosten ja organisaatioiden TKI-toiminnan tueksi. Suomalaisen TKI-järjestelmän koko huomioiden, tulosten korkea määrällinen hyödynnettävyys on mahdollista.

Asiasanat: TKI-toiminta, vaikuttavuus, palvelumuotoilu, ennakointi

Harri Mustonen

Can Service Design and Foresight Improve the Effectiveness of RDI Activities in Universities of Applied Sciences? Case Jamk

Year

2023

Pages

86

The discussion about the effectiveness of Finnish research, development & innovation activities and its evaluation has increased in recent years. The aim of this research development project was to produce development proposals to support more effective RDI activities and develop a process model that utilizes elements of service design, foresight and ecosystem thinking. The purpose of the model is to support project planning, project implementation and RDI strategy work. The purpose of this research development project was to understand how service design and foresight as approaches can support the RDI activities of Universities of Applied Sciences and their effectiveness. The client for this development project was Jyväskylä University of Applied Sciences.

The theoretical framework was built from the concepts of RDI activity, effectiveness, service design and foresight. The effectiveness of RDI activities is viewed in this work as the core concept, which is affected by service design and foresight.

The approach for this development work was service design, which provided the mindset, process, and tools for development work. The thesis process followed the Double Diamond Framework of the British Design Council. Qualitative research methods were used during the process.

The main result of the project was that the effectiveness of RDI activities is seen as a very important part of RDI work, but its measurement, evaluation and communication should be developed. The implementation of large, effective projects requires more ambitious cooperation, new operating methods and data management. The conclusion of the thesis was that the effectiveness work of RDI activities must be renewed so future activities are as transparent and driven by needs as possible. The other conclusion was that service design, foresight and ecosystem thinking can offer many elements to support and develop the effectiveness of RDI activities and its evaluation.

As a result of the thesis, development proposals were created to support project planning, project implementation and strategic management. As a concrete output of the thesis, a process model proposal for a more effective RDI activity was launched. The results of the thesis are usable to all Universities of Applied Sciences and are also suitable for supporting the RDI activities of other educational institutions and organizations. Considering the size of the Finnish RDI system, a high quantitative usability of the results is possible.

Keywords: RDI-projects, effectiveness, service design, foresight

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, rajaukset.....	8
1.2	Toimeksiantaja.....	9
1.3	Työn rakenne.....	9
2	Kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa ammattikorkeakoulukentässä	9
2.1	Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta.....	10
2.2	TKI-toiminnan vaikuttavuus	12
2.3	Palvelumuotoilulla kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa	17
2.4	Ennakoinnilla kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa	22
2.5	Tietoperustan yhteenveto	25
3	Kehittämisasetelma	25
3.1	Kehittämistehtävä	25
3.2	Kehittämistyön lähestymistapana palvelumuotoilu	26
3.3	Palvelumuotoiluprojektin toteutus.....	27
4	Tulokset.....	37
4.1	Haastattelututkimuksen tulokset.....	38
4.2	Kehittämistyöpajan tulokset	44
4.3	Prosessiehdotelma vaikuttavamman TKI-toiminnan tueksi.....	53
5	Johtopäätökset ja pohdinta	62
5.1	Johtopäätökset.....	62
5.2	Pohdinta	65
5.3	Lopuksi	73
	Lähteet	74
	Kuviot.....	80
	Taulukot.....	80
	Liitteet	81

1 Johdanto

Ammattikorkeakoulut ovat tärkeä osa kansallista tutkimus- ja innovaatiojärjestelmää (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2) ja niiden tehtävä on harjoittaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Suuri osa TKI-toiminnasta rahoitetaan erilaisista julkisista rahoituslähteistä (Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021, 7-8). Ulkoisen TKI-rahoituksen tulevat vuodet vaikuttavatkin valoisilta. Esimerkiksi Euroopan unionin monivuotinen rahoituskehys vuosille 2021-2027 on edellistä kehyskauttaan suurempi (Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021, 5). Suomen valtion tavoitteena on ollut nostaa TKI-menojen osuus neljään prosenttiin bruttokansantuotteesta vuoteen 2030 mennessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b). Kehittämistyön toimeksiantaja Jyväskylän ammattikorkeakoulu taas pyrkii vuoteen 2030 mennessä kasvattamaan ulkoisen rahoituksen osuuden rahoitusmallissaan 30-35 prosenttiin (Osaaminen kilpailukyvyksi 2022).

TKI-toiminnan volyymia pyritään tulevaisuudessa kasvattamaan siis kansainvälisellä, kansallisella ja organisaatiotasolla. Suomessa suuri osa julkisesta rahoituksesta tulee edelleen kotimaasta, mutta myös kansainväliset mahdollisuudet ovat viime vuosina kasvaneet merkittävästi (Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021, 5).

Kun toiminta kasvaa ja kansainvälistyy, myös odotukset TKI-toiminnan vaikuttavuudesta kasvavat. Vaikka ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan nähdään lisänneen vaikuttavuuttaan tasaisesti, nähdään siinä edelleen merkittäviä kehittymismahdollisuuksia (Vaikuttava ammattikorkeakoulu, 5). Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan sanotaan olevan vaikuttavaa, mutta sen täyttä potentiaalia ei hyödynnetä yhteiskunnassamme (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2). Toisaalta ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan hyöty työ- ja elinkeinoelämälle on ylipäättään edelleen heikosti tunnettua (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 11). Mikäli hanketoiminta pystyttäisiin kohdentamaan riittävän asiakaslähtöisesti ja sillä pystyttäisiin vielä systemaattisemmin ratkaisemaan tarvelähtöisiä ongelmia, nousisi korkeakoulut elinkeinoelämän korvaamattomiksi kumppaneiksi (Rauhala, Merkkiniemi & Juntti 2022).

Hyötyjen heikko tunnettuus voi selittyä sillä, että liiketoiminnan kehittämishankkeiden vaikutusten ja vaikuttavuuden tuottaminen, sen mittaaminen ja mallintaminen on ylipäättään hyvin vaikeaa ja siinä hyödynnetään hyvin usein määrällisiä, numeraalisia mittareita. Toisaalta TKI-toiminnan vaikuttavuuteen ja sen arviointiin on alettu systemaattisemmin kiinnittämään huomiota taas viime vuosina. Sitra on esimerkiksi lähtenyt kehittämään omaa vaikuttavuusarviointiaan vastineeksi kasvavalle keskustelulle vaikuttavuuden mittaamisen

tärkeystä, julkisten organisaatioiden tilivelvollisuudesta sekä päätöksenteon perustaisuudesta (Thompson Coon, Vataja & Parkkonen 2021, 3).

Tulevaisuudessa tähdätään siis yhä suurempiin ja kansainvälisempiin hankkeisiin, joiden tulisi onnistua tuottamaan yhä positiivisempia vaikutuksia ja positiivisempaa vaikuttavuutta yhteiskuntaamme. Vaikuttavuus tulisi kuitenkin osata mallintaa tehokkaammin ja tämän tueksi tulisi luoda uudenlaisia mittareita ja uudenlaisia seurannan sekä suunnittelun toimintatapoja.

TKI-toiminnan vahvistuminen, laajentuminen ja vaikuttavuuden lisääntyminen edellyttää korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, yritysten ja muiden toimijoiden yhteistyön vahvistamista (Luojus & Kauppinen 2021, 123). Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston mukaan tulevaisuudessa tulisi panostaa yhä vahvemmin ammattikorkeakoulujen, työ- ja elinkeinoelämän, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa yhteistyössä tehtävään TKI-toimintaan, niin sanottuihin innovaatioekosysteemeihin (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2).

Toiminnan kasvaessa ja kansainvälistyessä, ekosysteemit ovat varmasti yksi oleellinen osa vaikuttavamman TKI-toiminnan toteuttamista ja todentamista. Tässä työssä pyritään ymmärtämään, miten ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan vaikuttavuutta pystyttäisiin kehittämään innovaatioekosysteemien lisäksi palvelumuotoilua ja ennakoitua hyödyntäen.

Laition (2022) mukaan Ihmisten kokemuksiin ja tunteisiin keskittyvän muotoiluajattelun ja analyyttisen ennakkoinnin yhdistäminen luo kattavamman kuvan tulevaisuudesta. Muotoilun ja ennakkoinnin liitto voi mahdollistaa globaaleihin haasteisiin vaikuttamisen ja toiminnan vaikutusten arvioinnin pitkällä aikavälillä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, rajaukset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena on ymmärtää, miten palvelumuotoilu ja ennakoitua lähestymistapoina voivat tukea TKI-toimintaa ja sen vaikuttavuutta, etenkin liiketoiminnan kehittämishankkeiden kontekstissa.

Tavoitteena on tuottaa ehdotelma vaikuttavamman TKI-toiminnan prosessimallista, joka hyödyntää palvelumuotoilun ja ennakkoinnin elementtejä, sekä ekosysteemiajattelua. Mallin on tarkoitus tukea hankesuunnittelua, hankkeiden toteutusta ja TKI-toiminnan strategiatyötä.

Kehittämistyö rajataan liiketoiminnan kehittämishankkeisiin, sillä opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt kohdeorganisaation liiketoimintayksikössä ja kirjoittajan kokemuksen mukaan liiketoiminnan kehittämishankkeissa vaikuttavuuden luominen ja arvioiminen on erityisen haastavaa. Kehittämistyö rajataan ammattikorkeakoulujen harjoittamaan TKI-toimintaan ja siihen suunnattuihin rahoituskanaviin.

1.2 Toimeksiantaja

Tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantajana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulu eli Jamk. Opinnäytetyön kirjoittaja työskenteli Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikön tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan TKI-tiimissä projektiassistentin ja projektiasiantuntijan tehtävissä vuosina 2018-2020.

Ammattikorkeakoulujen perustehtävä on ensisijaisesti nykyajan työelämän vaatimuksiin vastaava korkeakouluopetus, mutta myös ammattikorkeakouluopetusta, työelämää ja aluekehitystä tukeva soveltava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (Jamk 2022a).

Jamkillä on merkittävä rooli TKI-toiminnan toteuttajana alueellisesti ja Suomen korkeakoulukentän sisäisesti. Vuonna 2020 Jyväskylän ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan volyyymi oli 12,5 miljoonaa euroa, josta ulkopuolista rahoitusta oli 8,3 miljoonaa euroa. Vuoden aikana projekteja oli käynnissä 152 kappaletta ja 40 niistä oli kansainvälisiä. TKI-toimintaa toteutettiin yhteistyössä 790 kumppanin kanssa. (Jamk 2022b.)

Tulevaisuudessa Jamkin strategian keskiössä on korkeakoulun rakenteiden ja toimintamallien uudistaminen sekä toiminnan tehokkuuden parantaminen, jotta korkealaatuinen koulutus, TKI-toiminta sekä muut palvelut voidaan turvata. Strategia pyrkii vastaamaan työelämän ja oppimisen muutoksiin, korkeakoulupedagogiikan ja TKI-toiminnan uudistamistarpeisiin. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2022.)

1.3 Työn rakenne

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö rakentuu viidestä luvusta. Aiheeseen johdattelun pohjalta siirrytään työn tietoperustaan. Tietoperustassa lisätään tietoisuuttamme ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnasta, TKI-toiminnan vaikuttavuudesta sekä palvelumuotoilusta ja ennakoinnista. Kolmannessa luvussa kuvataan kehittämistyön tausta, tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi sekä kehittämistyössä hyödynnettävät menetelmät. Neljännessä luvussa käydään läpi kehittämistyön tulokset. Viimeisessä luvussa, Johtopäätökset ja pohdinta, esitellään johtopäätökset, peilataan niitä aikaisempiin tutkimustuloksiin, arvioidaan kehittämisasetelmaa, pohditaan jatkokehitysaiheita opinnäytetyön aiheen ympäriltä sekä arvioidaan työn tulosten hyödynnettävyyttä ja soveltamisen mahdollisuuksia.

2 Kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa ammattikorkeakoulukentässä

Keskustelu suomalaisen TKI-toiminnan vaikuttavuudesta, vaikuttavuuden arvioinnista ja arvioinnin uudistumistarpeesta on lisääntynyt yhteiskunnassamme. Tässä luvussa paneudutaan

TKI-toiminnan vaikuttavuuteen, miten vaikuttavuutta muodostuu, miten sitä arvioidaan ja millaisia uudistumistarpeita se kohdannut. Tämän jälkeen paneudutaan palvelumuotoilun ja ennakoinnin teemoihin sekä läpikäydään niiden tuomia mahdollisuuksia TKI-toiminnan vaikuttavuustyön ympärillä. Aluksi on kuitenkin tärkeää ymmärtää mitä on TKI-toiminta ja mikä on sen rooli yhteiskunnassamme.

2.1 Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta

Ammattikorkeakoululakiin (932/2014) on kirjattu; *”Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa.”* TKI-toiminta on siis opetuksen lisäksi hyvin oleellinen osa ammattikorkeakoulujen toimintaa.

Arenen julkaisemassa TKI-toiminnan rakenteellisen kehittämisen selvityksessä (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2) korostetaan ammattikorkeakoulujen olevan tärkeä osa kansallista tutkimus- ja innovaatiojärjestelmää. TKI-toiminnan tarkoitus on luoda asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa toteutettavissa projekteissa jotakin uutta, esimerkiksi tietoa, tuotteita, palveluita, konsepteja, julkaisuja ja työkaluja, josta alueellisesti, kansallisesti kuin kansainvälisestikin mahdollisimman moni pääsee hyötymään (Jamk 2022c).

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa toteutetaan sekä ammattikorkeakoulujen ja niiden henkilöstön osaamisen uudistamiseksi, että työ- ja elinkeinoelämän kilpailukyyn parantamiseksi. TKI-toiminnassa on tarkoitus tuottaa ratkaisuja ja innovaatioita, joilla pyritään edistämään hyvinvointia sekä ekologista ja sosiaalista kestävyyttä yhteiskunnassa. Osa tuloksista kaupallistetaan, jolloin synnytetään uutta liiketoimintaa ja kehitetään alueellisesti yritysten kilpailukykyä. (Osaaminen kilpailukyvyksi 2022.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön kohdentaman perusrahoituksen lisäksi korkeakoulut saavat niin sanottua ulkoista rahoitusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a). Ulkopuolinen rahoitus tukee etenkin ammattikorkeakoulujen soveltavaa TKI-toimintaa ja sen osa ammattikorkeakoulujen liikevaihdosta on kasvanut vuodesta 2015 lähtien. Vuonna 2020 ulkoisen rahoituksen osuus oli jo 12 % ammattikorkeakoulujen liikevaihdosta, kun vuonna 2015 se oli ainoastaan 7 %. (Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021, 6-7.)

Suurin osa ammattikorkeakoulujen TKI-rahoituksesta tulee erilaisista julkisista rahoituslähteistä. Vuonna 2020 Euroopan unionin eri rahoituslähteistä myönnettiin lähes 60 prosenttia Suomen koko TKI-rahoituksesta. Muita merkittäviä rahoituslähteitä ovat kotimaan ministeriöt, yritykset, rahastot ja säätiöt sekä kunnat. (Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021, 7-8.)

Eri rahoituslähteillä ja -kanavilla on eri käyttötarkoituksensa. Niiden tavoitteita ovat esimerkiksi työllisyyden edistäminen, alueiden kilpailukyvn ja elinvoimaisuuden lisääminen, sekä liiketoimintamahdollisuuksien kasvattaminen. (Jamk 2022d.) Rahoitusta myönnetään, maksetaan ja käytetään Suomessa toimivien yritysten, esimerkiksi ammattikorkeakoulujen toteuttamiin TKI-hankkeisiin, joiden tueksi on laadittu hankkeen seurannan kannalta riittävän yksityiskohtainen projektisuunnitelma (Valtioneuvoston asetus tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoituksesta 2014).

Ammattikorkeakoulujen tulevat vuodet ulkoisen TKI-rahoituksen osalta näyttävät melko valoosilta. EU:n tämänhetkinen rahoituskehys vuosille 2021-2027, on edellistä kehyskauttaan suurempi (Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021, 11). Suomen valtion tavoitteena taas on nostaa TKI-menojen osuus neljään prosenttiin bruttokansantuotteesta vuoteen 2030 mennessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b).

Rahoituskehitys näkyy täten myös ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa. Esimerkiksi vuoden 2021 ja siitä eteenpäin mallissa TKI-toiminnan rahoitusosuus on 19 % (Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 lähtien). Aiemmassa rahoitusmallissa (2017-2020) TKI-toiminnan osuus taas oli 15 % (Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2017-2020). TKI-toiminta on siis hyvin keskeinen osa ammattikorkeakoulujen toimintaa.

2.1.1 Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan uudistamistarve

TKI-toiminta ja sen rahoitusvolyymi on kehittynyt ja laajentunut merkittävästi 30 vuoden takaisesta tilanteesta (Maxenius 2023). Silti toiminnassa nähdään myös yhä merkittäviä kehitysmahdollisuuksia. Kehittyneestä ja laajentuneesta toiminnasta huolimatta, suhteessa vastaaviin kansainvälisiin korkeakouluihin, korkeakoulujemme TKI-toiminnan määrä on edelleen suhteellisen matalaa. Edelleen merkittävä osa myös julkisesta rahoituksesta myönnetään kotimaasta, vaikka kansainväliset mahdollisuudet ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosina. (Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021,5,7.)

Useissa maissa TKI-politiikan keskiöön on noussut laajojen ja kunnianhimoisten ohjelmien tukeminen. Tällä tavoitellaan ratkaisuja suuriin yhteiskunnallisiin ongelmiin sekä uusien innovaatioiden syntymistä. Näiden taas odotetaan synnyttävän uutta kasvuyrittäjyyttä ja merkittäviä tuottavuusvaikutuksia monilla aloilla. (Lemola 2022.)

Myös TKI-toiminnan toimintaympäristön kompleksisuus on kasvanut, mikä korostaa uudistumistarvetta entisestään. Kompleksisuus ei ole uusi asia, mutta yhteenkietoutunut maailma, lisääntynyt tiedon määrä ja toimijoiden välisten tietovirtojen nopeutuminen on lisännyt sitä. Paikallinen kompleksisuus on muuttunut yhä enemmän globaaliksi kompleksisuudeksi. Nämä tekijät haastavat toimintaympäristön epävarmuuden ja epävakauden hallintaa. (Raisio, Jalonen & Uusikylä 2018, 8.)

Selviytyminen kompleksisessa toimintaympäristössä edellyttää tiedon ja päätöksenteon välisen vuoropuhelun kehittämistä, sillä ilmiöiden ja asioiden väliset riippuvuussuhteet luovat päätöksentekoon yhä enemmän ja enemmän uusia, yhteenkietoutuneita, niin sanottuja pirullisia ongelmia (Raisio ym. 2018, 8).

2.1.2 Ammattikorkeakoulut ovat osa innovaatioekosysteemiä

TKI-toiminnan vahvistuminen, kasvu ja sen vaikuttavuuden lisääntyminen edellyttää eri toimijoiden yhteistyön vahvistamista (Luoja & Kauppinen 2021, 123). Erilaisilla ekosysteemeillä taas pyritään ratkomaan laajoja, hyvin monimutkaisia ongelmia useiden toimijoiden välillä (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt 2020, 6).

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen mukaan tulevaisuudessa tulisikin panostaa yhä vahvemmin ammattikorkeakoulujen, työ- ja elinkeinoelämän, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa yhteistyössä tehtävään TKI-toimintaan. Arenen näkemyksen mukaan näiden toimijoiden yhteiset innovaatioekosysteemit ovat vastaus TKI-järjestelmän haasteisiin, ja ammattikorkeakoulujen tulisi ottaa rooli sekä innovaatioekosysteemin liimana, että TKI-järjestelmän muutoksen vauhdittajana. (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2,11.)

Ekosysteemit perustuvat yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Se on rakenne ja vuorovaikutusprosessi, jonka kautta toimijat luovat yhdessä arvoa. (Valokari ym. 2020, 4.) Näin tieto liikkuu vapaammin ja eri alojen tietämystä voidaan hyödyntää esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä (Luoja & Kauppinen 2021, 122). Ideana on tuottaa laajapohjaisen ja vuorovaikutteisen yhteistyön kautta enemmän samalla panoksella, kuin toimittaessa yksin (Valokari ym. 2020, 6).

2.2 TKI-toiminnan vaikuttavuus

Keskustelu julkisten organisaatioiden tilivelvollisuudesta, päätöksenteon perustaisuudesta ja vaikuttavuuden mittaamisesta on lisääntynyt yhteiskunnassamme (Thompson Coon ym. 2021, 3). Viime vuosikymmenen aikana myös nykyisiä tutkimuksen arviointijärjestelmiä on kritisoitu siitä, että ne korostavat liikaa helposti mitattavia toimia, kuten julkaisumääriä, joilla on korkea vaikuttavuuskerroin. Laadulliset, vaikeammin mitattavat asiat, kuten tutkimuksen tai opetuksen laatuun tai avoimuuteen liittyvät ansiot huomioidaan arvioinneissa vähemmän. (Pietilä, Kekäle & Rintamäki 2023).

Nykyään yhteiskunnassamme ollaan ylipäättään kiinnostuneempia esimerkiksi poliittisten päätösten vaikutuksista ja tiedoista, joiden perusteella linjauksiin päädytään. Näyttöön

perustuvassa päätöksenteossa on kyse kansalaisten, elinkeinoelämän ja järjestöjen vaateesta lisätä yhteiskunnallisten päätösten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. (Raisio ym. 2018, 6.)

Vaikuttavuus on TKI-toiminnan konseptissa siinäkin mielessä ajankohtainen asia, että myös rahoittajat vaativat nykyään entistä tarkempaa vaikuttavuuden kuvaamista TKI-hankkeiden suunnittelusta lähtien. Rahoitushakemusvaiheessa tulee osata ennustaa ja sanoittaa, mitä vaikutuksia ja millaista vaikuttavuutta hankkeella pyritään saamaan aikaan. Esimerkiksi Euroopan komission puiteohjelmissa vaikuttavuus -osion merkitys ja laajuus on kasvanut merkittävästi. (Niemi & Nurmela 2022.)

Arenen selvityksessä todetaan, että ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta on vaikuttavaa, mutta sen täyttä potentiaalia ei hyödynnetä yhteiskunnassa (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2). Toisaalta yritysten kasvu on ollut jo kauan elinkeinopolitiikan keskiössä, mutta erilaisilla julkisilla tuilla on todettu olleen vain rajallisia vaikutuksia. Myös tukien hyödyllisyyttä on ajoittain kyseenalaistettu. (Sorama, Joensuu-Salo, Viljamaa & Varamäki 2018, 8.) Ehkä myös tästä syystä vaikuttavuuskeskustelu on lisääntynyt viime vuosina. Hyöty ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnasta yhteistyöverkostoille sekä työ- ja elinkeinoelämälle on edelleen ylipäätään heikosti tunnettua (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017,11).

Suomen Akatemian mukaan tutkimuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan tutkimuksen myötävaikutuksia erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin ja kehityskulkuihin. Tutkimustiedon ja muiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyy vaikuttavuutta, usein pidemmän ajan kuluessa. (Suomen Akatemia 2022.) Kehittämisasiantuntija Nurmelan mukaan hyvä yksinkertainen määritelmä voisi olla, että vaikuttavuus on jokin tavoitteellinen muutos. Yleensä kun vaikuttavuutta suunnitellaan tutkimuksessa ennakoon, on sillä jokin suunta ja tavoite. (Niemi & Nurmela 2022.)

Vaikuttavuusajattelu perustuu usein perinteiseen logiikkaketjuun, joka tunnetaan englanninkielisellä akronyymillä IOOI: Input, Output, Outcome, Impact. Vapaasti suomennettuna panos, tuotos, vaikutus, vaikuttavuus. (Aistrich 2014.)



Kuvio 1. Vaikuttavuusajattelun logiikkaketju (mukaillen Aistrich 2014)

Lapin ammattikorkeakoulun ja Business Rovaniemen artikkelissa (Rauhala ym. 2022) todetaan, että vaikuttavien TKI-hankkeiden avulla pystytään ratkaisemaan mukana olevan asiakkaan käytännön haasteita. Hyödynnettävää TKI-toimintaa taas pystytään edistämään vahvistamalla sen vaikuttavuutta (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 11).

Ammattikorkeakoulujen henkilöstö luo uutta osaamista ja tietoa erilaisilla menetelmillä yhdessä monien eri TKI-toimijoiden kanssa. Tällaisessa toimintamallissa vaikuttavuutta syntyy useista elementeistä koko prosessin ajan, esimerkiksi testeinä, oivalluksina, kokeiluina, analyyseinä, tapahtumina, materiaaleina jne. Tuloksena syntyy myös tietenkin opinnäytteitä, kehittämis- ja tutkimuskokemusta, tutkimus- ja asiantuntijajulkaisuja, keksintöjä, uusia liiketoimintakonsepteja, palveluita/tuotteita, työpaikkoja ja uusia yrityksiä. (Taatila & Raivo 2018, 74.) Arenen toiminnanjohtaja Rissasen mukaan keskeistä hänen mukaansa on, miten arjen aitoihin ympäristöihin saadaan käyttöön tuotettu uusi osaaminen, tieto, toimintatavat, ratkaisut, mallit ja konseptit (Taatila & Raivo 2018, 74).

Vaikuttavuuden aikaansaaminen ja todentaminen on kaiken julkisrahoitteen toiminnan haaste. Haasteita luovat vaikutusten erottaminen muusta tapahtuneesta muutoksesta, vaikutusten usein vaatima pitkä aikaväli sekä tiedonkeruun haasteet vaikuttavuuden mittaamisessa. (Valovirta 2017, 4.)

Helikosken mukaan tyypillisin ja vaikein vaikuttavuuteen kytkeytyvä haaste liittyy vaikuttavuuden mallintamiseen. Valmis hanke edustaa tuotanto- ja organisaatiolähtöistä ajattelua, asiakaslähtöisen ajattelun sijaan. Asiakaslähtöisessä ajattelussa etsitään ratkaisua tunnistettuun ongelmaan, kun taas organisaatiolähtöisessä ajattelussa etsitään ongelmaa tunnettuun ratkaisuun. (Heliskoski, 2017.)

2.2.1 TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointi ja mallintaminen

Tietoa vaikuttavuudesta kerätään tilivelvollisuuden ja vastuullisuuden täyttämiseksi, organisaation kehittämis- ja muutostyön edistämiseksi sekä päätöksentekoa tukevan uuden tiedon tuottamiseksi (Hyytinen, Konttinen, Ahlqvist, Pelkonen & Loikkanen 2009, 80). Esimerkiksi Sitra kehittää paljon omaa vaikuttavuusarviointiaan samankaltaisista syistä (Thompson Coon ym. 2021, 3).

Lemolan ja kumppaneiden (2008, 16) mukaan vaikutuksia esitetään perinteisesti määrällisessä muodossa, mutta kaikkia vaikutuksia ei pystytä kvantifioimaan. Ja koska rahoittajat odottavat TKI-hankkeissa nyt yhä luotettavampia keinoja vaikuttavuuden tarkasteluun, on myös tarve erilaisille mittareille, sekä laadullisille arviointimenetelmille nousussa (Niemi & Nurmela 2022).

TKI-toiminta tutuksi nettisivustolla todetaan, että TKI-toiminnan määrällistä laajuutta ja vaikuttavuutta on mahdollista arvioida rahoituksen, julkaisujen ja TKI-henkilöstön määrän kehityksen mukaan. Rahoituksen arviointi on keskeisin mittari, sillä suurin osa TKI-toiminnasta rahoitetaan kilpaillun rahoituksen avulla, jolloin rahoituksen kehitys nähdään kyvykkyytenä toteuttaa rahoittajien tavoitteiden mukaisia TKI-hankkeita. Julkaisujen ja TKI-henkilöstön kehitys antaa kuvaa hyvänä lisänä toiminnan kehitystä. (Maxenius 2023.)

Tällä hetkellä siis TKI-toiminnan rahoitusta halutaan kasvattaa merkittävästi, vaikka TKI-toiminnan hyöty työ- ja elinkeinoelämälle on edelleen melko heikosti tunnettua. Vaikuttavuuden aikaansaaminen ja todentaminen on TKI-toiminnan haaste, etenkin kun toiminnan laajuutta ja vaikuttavuutta mitataan pääsääntöisesti rahoituksen näkökulmasta. Näistä syistä toimintaa halutaan muuttaa.

Vuonna 2008 Suomen Akatemialla ja Tekesillä oli tavoitteena muodostaa tieteen, teknologian ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden kokonaisnäkemys sekä määritellä tärkeimpiä indikaattoreita ja niiden tietolähteitä, mutta työ ei koskaan valmistunut (Lemola 2022).

Esimerkkinä 6Aika-strategian vaikuttavuusmalli

Erilaisia vaikuttavuusmalleja on kuitenkin syntynyt. Esimerkiksi 6Aika-strategian johtamisen ja seurannan tueksi laadittu malli, jonka tehtävänä on kuvata yleisellä tasolla, miten julkisilla varoilla rahoitetut hankkeet voivat saavuttaa tavoiteltuja yhteiskunnallisia ja taloudellisia

vaikutuksia. Mallin jäsentäminen auttaa hahmottamaan vaikutusten syntyyn vaadittavia edellytyksiä, suunnittelemaan vaikuttavia hankkeita ja luomaan tietopohjaa vaikutusten todentamisen tueksi. (Valovirta 2017, 3,4).

Jäsentämiseen sovellettava malli yhdistää vaikutusketjun ja innovaatioprosessin näkökulmat, joiden avulla voidaan havainnollistaa kehittämishankkeiden vaikuttavuuden syntymiseen vaadittavia tekijöitä. Kehittämishankkeissa vaikutukset muodostuvat useiden innovaatioprosessin vaiheiden myötä, joita ovat useimmiten tutkimus- ja kehitysvaihe, pilotointi, käyttöönotto ja leviäminen. Suuri osa kehityshankkeista ei kuitenkaan etene käyttöönottoon ja leviämiseen asti. Valovirran mukaan yhteiskunnallinen ja taloudellinen vaikuttavuus syntyy vasta uusien ratkaisujen ja toimintamallien käyttöönoton ja leviämisen myötä. Käyttöönottovaiheessa syntyy ensin paikallisia vaikutuksia ja leviämisvaiheessa skaalautuvia laajemman mittakaavan vaikutuksia. (Valovirta 2017, 6,7.)

Kehitys- ja innovaatiotoiminnan rahoitus kattaa usein kehittämis- ja pilotointivaiheen, mutta käyttöönotto- ja leviämisvaihe vaatii tavallisesti käyttäjäorganisaatioiden omistajuutta ja rahoitusta. Tämän taitekohdan seurauksena lukuisat lupaavat pilotit eivät koskaan johda käyttöönottoon ja laajempaan leviämiseen. Minkä seurauksena ei synny tavoitteiden mukaista taloudellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vaikka joissain tapauksissa myös uusien ratkaisujen käyttöönottoa voidaan rahoittaa, tulee jatkuvuuden turvaamiseksi käyttöönottajalle löytää omaa yksityistä tai julkista rahoitusta. Ellei jatkuvuutta varmisteta, katkeaa hankerahoituksella toteutettu toiminta. (Valovirta 2017, 8,12.)

Rajautuu yksittäinen hanke sitten kehittämisvaiheeseen tai kehittämisestä aina käyttöönottoon ja levittämiseen asti, on silti tärkeää ennakoida ja suunnitella prosessin seuraavia vaiheita. Näin pystytään muodostamaan mahdollisimman toimivia vaikuttavuuspolkuja. (Valovirta 2017, 8.)

2.2.2 Vaikuttavuusarvioinnin uudistamistarve

Taatilan ja Raivon (2018, 74) mukaan yleiset tutkimustoiminnan indikaattorit sopivat vain osittain vaikuttavuuden kuvaajiksi, sillä pelkkä rahoituksen ja julkaisuiden määrä ei kerro TKI-toiminnan vaikuttavuuden laajuudesta. Lemolan ja kumppaneiden mukaan (2008, 25) myös perinteisen vaikuttavuusketju -mallin pohjalta tehty arviointi antaa parhaimmillaankin vain spekulatiivista tietoa panosten, tuotosten ja vaikutusten välisistä suhteista. Lisäksi vaikutusten todentamiseksi kehitetyt arviointimenetelmät perustuvat usein lineaariseen, eivätkä systeemiseen ajatteluun ja niistä puuttuu usein pitkän aikavälin strategista ajattelua tukeva ennakoiva elementti (Hyytinen ym. 2009, 79).

Vaikutusten mittaus- ja arviointivaikeuksien tärkeimmiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet esimerkiksi vaikutusten toteutuminen pitkällä aikajänteellä, tekijöiden ja toimijoiden laaja

joukko, epäsuorien vaikutusten esiintyminen, määrällisen mittauksen toimiminen rajallisesti ja suuret erot alojen sekä toimintojen välillä (Lemola ym. 2008, 25-26). Hyytisen ym. (2009, 79) mukaan taas vaikutusten arviointiin liittyvät ongelmat kiteytyvät vaikutustavoitteiden asettamiseen ja täsmentämiseen, tavoitteiden toteutumista kuvaavien indikaattoreiden määrittelyyn ja priorisoimiseen, sekä tuotetun tiedon hyödyntämiseen osana toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja strategista johtamista.

Vaikuttavuuden arviointia on alkuaajoista alkaen leimannut toiminnan hajanaisuus ja arviointien irrallisuus. Hajanaisuuden ja koordinoinnin puutteen vuoksi lukuisissa arvioinneissa ei olla kyetty muodostamaan kokonaiskuvaa Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän ja -politiikan toimivuudesta. Irrallisuudesta puolestaan on seurannut se, että arviointien tuottamat tiedot ja kokemukset tuloksellisuudesta, toimivuudesta ja vaikuttavuudesta eivät ole päässeet kunnolla kasaantumaan kokonaisuuksiksi. (Lemola 2022.)

Suomessa on innovaatiotukien tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta vuosien varrella tehty kymmenittäin samankaltaisia tutkimuksia, selvityksiä ja arviointeja. Siitä huolimatta esimerkiksi Aalto-yliopiston tutkijat ovat päätyneet lopputulokseen, että luotettavaa tutkimusnäyttöä innovaatorahoituksen toimivuudesta yritysten kansainvälisen menestyksen edistämisessä on vain vähäisessä määrin. Jo aikaisemmin tutkijat ovat todenneet, että merkittävä osa tutkimustuloksista jää harmaalle alueelle. Tiedämme siis hyvin rajallisesti, millaisia vaikutuksia puolen miljardin vuosittaisella panostuksella on. (Lemola 2022.)

Muuttuvan TKI -toiminnan vaikuttavuusarviointi edellyttää ennakointia, nopeaa reagointia, oppimista ja tiedon levittämistä, sekä hyödyntämistä (Hyytinen ym. 2009, 83). Myös kompleksisen maailman muutosvoimaisuus haastaa perinteistä taaksepäin katsovaa arviointitapaa ja tulevaisuuden ongelmia ratkaistaan harvemmin ainoastaan menneeseen tietoon nojaamalla (Thompson Coon ym. 2021, 6). Päätöksiä tehdään usein varsin kapea-alaisen tiedon pohjalta. Laaja-alaisen tiedon keräämiseen tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän erilaisia työkaluja ja monella tavalla tuotettua tietoa, joka vastaa erilaisiin tiedon tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Hyytinen ym. 2009, 79.)

2.3 Palvelumuotoilulla kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa

TKI-toiminnassa tullaan tavoittelemaan yhä enemmän kansainvälisiä ja kasvaneita rahoituskokonaisuuksia, jotta sen koko potentiaali saataisiin hyödynnettyä. Samaan aikaan TKI-toiminnan tulisi olla läpinäkyvämpää, sekä elinkeinoelämän ja yhteiskuntamme tarpeita paremmin palvelevaa. Tähän pyritään yhteistyötä ja vaikuttavuutta lisäämällä. Lisääntynyt kompleksisuus, sekä vaikuttavuuden seurannan ja mallintamisen haasteet kuitenkin vaikeuttavat yhtälöä. Syntyy uusia viheliäisiä ongelmia uudistamistarpeiden vaikutuksesta. Yhteistyö ja etenkin erilaiset ekosysteemit nähdään yhtenä ratkaisuna haasteisiin ja uudistamistarpeisiin, mutta ehkä muitakin keinoja tueksi tarvitaan.

Palvelumuotoilu kytkeytyy tilanteeseen luontevasti, sillä Tuulaniemen mukaan (2013, 95) palvelumuotoilun liiketoiminnallisia etuja ovat niin organisaation strateginen suuntaaminen, toiminnan fokusoiminen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittäminen, asiakassuhteiden syventäminen, sekä uusien ja olemassa olevien palvelujen kehittäminen. Palvelumuotoilu tarjoaa näkökulman, prosessin, menetelmät ja työkalut organisaation liiketoimintatavoitteiden toteuttamiseen, sekä tavan käsitellä organisaation sisäisiä ja ulkoisia haasteita (Reason, Lovlie & Brand Flu 2016, 4). Ehkä se voisi siis soveltua myös TKI-toiminnan vaikuttavuuden ja sen arvioinnin kehittämiseen.

2.3.1 Palvelumuotoilu

Sangiorgi & Prendiville (2017, 2) määrittelevät palvelumuotoilun ihmiskeskeisenä, luovana ja iteratiivisena lähestymistapana, johon on kehityksen myötä liitetty eri menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palveluitaan asiakkaidensa näkökulmasta. Se on lähestymistapa palveluiden suunnittelemiseen, joka tasapainottaa sekä asiakkaan että yrityksen tarpeet, pyrkien luomaan saumattomia ja laadukkaita palveluita. Palvelumuotoilu liittyy vahvasti muotoiluajatteluun ja tuo luovan, ihmiskeskeisen prosessin osaksi uusien palveluiden suunnittelua ja palveluiden kehittämistä. Osallistavien menetelmien avulla organisaatiot saavat kokonaisvaltaisen ja aidon ymmärryksen palveluistaan, mikä mahdollistaa merkityksellisen kehittämisen. (Stickdorn, Lawrence & Hormess 2018, 19.) Eryityisesti asiakkaan tiedostamattomat tarpeet, ovat palvelumuotoilussa suunnittelutyön lähtökohta (Koivisto 2007, 78).

Palvelumuotoilun avainkäsitteitä ovat esimerkiksi ihmiskeskeisyys, laadullinen tutkimus, syvällinen ymmärrys numeroajattelun sijaan, käyttäytymisen ja vaikeiden tilanteiden syvällinen ymmärtäminen, visuaalisuus ja mallintaminen toiminnan tukena, suunnittelu ihmisten kanssa ihmisille suunnittelun sijasta, sekä ratkaisuiden yhteiskehittäminen. (Reason ym. 2016, 7-13.) Stickdorn ja Schneider (2011, 34) korostavatkin, että palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä yhteistä määritelmää.

Palvelumuotoilu antaa kehittämistyölle prosessin (Björklund & Keipi 2019, 23). Prosessimalleja löytyy monia, esimerkiksi Stickdornin & Schneiderin määrittelemän palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat tutkiminen, luominen, reflektointi ja toteuttaminen. Stiglianin & Fayardin määritelmän mukaan prosessi koostuu etnografisten menetelmien tutkimusvaiheesta, ideoiden määrittelyvaiheesta, ratkaisuiden tuottamiseen ja testaamiseen perustuvasta kehitysvaiheesta ja palvelun lanseeraamisen toimitusvaiheesta. Curedale taas kuvailee palvelumuotoiluprosessia rakenteeksi, joka perustuu useisiin ydintoimenpiteisiin. Vision määrittelyyn, ihmisten ja heidän kontekstinsa tuntemiseen, oivallusten muotoilemiseen, ideoiden tutkimiseen, prototypointiin, iterointiin ja tulosten

toteuttamiseen. Meroni & Sangiorgi tiivistävä prosessin neljään toimenpiteeseen; analysointiin, tuottamiseen, kehittämiseen ja prototypointiin. (Yu 2017, 28.)

Prosessimalleista löytyy paljon samankaltaisuuksia, mutta todellisuudessa prosessi riippuu lopulta ratkaistavasta ongelmasta ja sen haasteellisuudesta, mukana olevista ihmisistä, taustalla olevista ideoista ja ongelmista sekä resursseista. Prosessin suunnitteleminen ja toimivimpien menetelmien ja työkalujen valitseminen onkin palvelumuotoilun ydinosaa. (Stickdorn ym. 2018, 82.)

Palvelumuotoilun prosessit eivät ole lineaarisia (Design Council, 2019), vaan prosessin vaiheita toistetaan niin kauan, kunnes haluttu ratkaisu on saatu kehitettyä (Hyysalo 2022, 63). Tuulaniemen mukaan (2013, 24) palvelumuotoilulle ominaista onkin jatkuva kehittämisen tila.

Työkalut ovat konkreettisia malleja, jotka noudattavat usein tiettyä rakennetta tai perustuvat valmiiseen sapluunaan, esimerkkinä palvelupolku. Menetelmät taas ovat yleensä toimenpiteitä, joiden avulla halutaan syventyä tutkittavan asiaan, esimerkiksi haastatteluita hyödyntämällä. (Stickdorn ym. 2018, 36.) Palvelumuotoilussa hyödynnetään vahvasti laadullista tutkimusta (Reason ym. 2016, 7-13) ja osallistavia menetelmiä (Stickdorn ym. 2018, 19).

Tuulaniemen (2013, 96) mukaan syvä ymmärrys on organisaatioiden liiketoiminnan menestyksen keskeinen osa. Kun toiminnan keskiössä on ihminen, suunnitellaan palveluita, joita oikeasti tullaan käyttämään. Se minimoi myös epäonnistumisen riskin, koska palvelu on suunniteltu asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta. (Tuulaniemi 2013, 72.) Yksi keskeinen tehtävä palvelumuotoilussa on tehdä palvelu näkymättömästä näkyväksi erilaisilla visualisoinneilla ja prototyypeillä. Eli palvelusta annetaan käyttäjälle konkreettisia näytteitä ja viestitään palvelun laatutasosta. (Tuulaniemi 2013, 94.)

2.3.2 TKI-toiminnalle ominainen yhteiskehittäminen

Osallistavat ja yhteistoiminnalliset suunnittelun lähestymistavat ovat yleistyneet myös TKI-toiminnassa viime vuosikymmenien aikana (Pöyry-Lassila 2017, 25). Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kuvataan toteutuvan parhaimmillaan vuorovaikutteisten, avoimien ja kokeilevien mallien avulla, yhteiskehittäen erilaisten työelämätahojen kanssa. Yhteiskehittämällä varmistetaan, että toiminnan tavoitteet ja tulokset ovat kumppaneille ja sidosryhmille relevantteja ja hyödynnettävissä. (Päällysaho, Kärki & Lahti 2018, 45.)

Miten yhteiskehittäminen eroaa palvelumuotoilusta? Tuulaniemen (2013, 116) mukaan yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja toisin päin, sillä palvelumuotoilun yksi keskeinen ajatus on osapuolien osallistaminen kehittämistyöhön. Yhteiskehittäminen ei ole varsinainen kehittämistyökalu, sillä lähes kaikkia palvelumuotoilun työkaluja voidaan käyttää

yhteiskehittämisessä. Yhteiskehittäminen on enemmänkin palvelumuotoilun työtapana ja yksi sen monista periaatteista.

Idea yhteiskehittämisessä on se, että sidosryhmät ovat mukana suunnittelemassa ja kehittämässä asiantuntijoiden rinnalla. Tavoitteena on suunnitella kokonaisuuksia, jotka vastaavat paremmin työelämätahojen ja sidosryhmien tarpeita, toiveita ja vaatimuksia. Erilaisia menetelmiä hyödyntämällä voidaan henkilökohtaiset hiljaiset tiedot muuttaa jaetuiksi, sanallistetuiksi tiedoiksi. (Pöyry-Lassila 2017, 25, 26.)

Opinnäytetyöntekijän oman työkokemuksen perusteella TKI-toiminnassa hyödynnetään usein yhteiskehittämistä, joka on palvelumuotoilulle ominainen työtapana. Lisäksi hyödynnetään palvelumuotoilulle ominaisia työkaluja ja menetelmiä. Suunnittelussa ja toteutuksessa palvelumuotoilua kuitenkin harvoin hyödynnetään kokonaisvaltaisena lähestymistapana, eikä kehittämistyössä seurata palvelumuotoilulle ominaista prosessia.

2.3.3 Haasteet palvelumuotoilun ja TKI-toiminnan yhdistämisessä

Vaikka palvelumuotoilussa puhutaan paljon palveluiden kehittämisestä ja asiakkaista, voidaan sen elementtejä ja totuttuja toimintatapoja pyrkiä tuomaan myös osaksi julkisrahoitteista TKI-toimintaa. Siinä on kuitenkin haasteensa.

Julkisten hankeprosessien rakenteet haastavat laadukkaan palvelumuotoiluprosessin tuottamista käytännössä (Wallin, Gröhn 2022), sillä hankkeet edustavat organisaatiolähtöistä ajattelua, eivät asiakaslähtöistä ajattelua (Heliskoski, 2017). Poikkeuksiakin kuitenkin esiintyy. Esimerkiksi Mission Positive Handprint -hanke nojaa haasteista huolimatta muotoiluajatteluun ja etenee palvelumuotoiluprosessin mukaisesti (Wallin, Gröhn 2022).

Perinteisten TKI-toiminnan kehittämisprosessien tarpeet, lähtökohdat ja prosessin kulku ovat melko tarkkaan ennalta määritelty jo projektisuunnitelmaan. Onnistumisen mittarina pidetään nimettyjen toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista. (Wallin, Gröhn 2022.) Esimerkiksi Euroopan sosiaalirahaston rahoittamat projektit perustuvat vahvasti projektisuunnitelmaan, joka on koko projektin seurannan ja ohjauksen perusta (Euroopan sosiaalirahasto 2022).

Haasteena onkin palvelumuotoilun yhteensovittaminen perinteiseen hankeprosessiin. Rahoittajalla vallitsee näkökulmasta, että lineaarisesti eteneville hankkeille on vähemmän riskialtista myöntää rahoitusta, kun toimenpiteet ja tulokset ovat selkeästi kuvattu projektisuunnitelmassa ennakkoon. Ennalta määrätty tuotokset, toimenpiteet ja rajatut menetelmät sotivat muotoiluajattelua vastaan, sillä todellisia tarpeita ja tarvittavia toimenpiteitä on mahdoton määrittää ennakkoon. (Wallin, Gröhn 2022.)

Palvelumuotoilussa alkukartoitus, jossa syvälinen ymmärrys luodaan, on työläs vaihe. Sen hitaus sekä iteratiivisen kehittämisen ennakoimattomuus voi tuntua haastavalta. Aluksi onkin tärkeää käydä läpi hanketoteuttajien kesken, miksi syvälinen alkukartoitus on tarpeen, miksi tietoon perustuvat suunnanmuutokset ovat luonnollinen osa prosessia ja miksi kehitettäviä asioita on tärkeä testata oikeassa elämässä. (Wallin, Gröhn 2022.)

2.3.4 Miksi TKI-toiminta tarvitsee palvelumuotoilua

TKI-hankkeet vaativat onnistuakseen huolellista suunnittelutyötä ja todellisten tarpeiden tunnistamista (Rakenerahastot 2022). Hankkeiden valmisteluun tarvitaan yleensä myös sidosryhmiä sitouttavaa osallistavaa suunnittelua (Silfverberg 2004, 27). Aktiivinen osallistaminen on erityisen tärkeää jo suunnitteluvaiheessa, jotta pystytään varmistamaan hankkeen perustuminen hyödynsaajien tarpeisiin, ei vain ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemyksiin (Silfverberg 2004, 20).

Hankesuunnittelussa tulee siis pystyä yhdistämään sekä asiantuntijanäkemyks, että hyödynsaajien intressit. Hankkeen suunnittelija on toiminnan fasilitaattori. Jos sidosryhmät eivät pääse riittävästi ilmaisemaan tarpeitaan, voi suunnitelma perustua puutteellisiin käsityksiin tai vääriin tietoihin. Kehittämishankkeissa sidosryhmien yhteistyö on välttämätöntä, jotta hyödynsaajat ottavat ideoiden kehittämisen myös vastuulleen. (Silfverberg 2004, 31.)

Jotta kehittämishankkeet pysyisivät relevantteina muuttuvassa ajassa, tarvitaan iteratiivista, joustavaa ja ihmislähtöistä kehittämistapaa. Ennalta määriteltyjen toimintatapojen muuttaminen vaatii uskallusta, vuoropuhelua rahoittajan kanssa, ja koko konsortion vakuuttamista muutosten tarpeellisuudesta. (Wallin, Gröhn 2022.) Pystytäänkö nykyisellä lineaarisella tavalla toimia vastata globaaliin kompleksisuuteen? Pystytäänkö nykyisellä mallilla selvittämään sidosryhmien todelliset tarpeet jo hankesuunnitelmaan, kun painimme viheliäisten ongelmien kanssa?

Palvelumuotoilu kytkeytyy luontevasti hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen, koska todellisten tarpeiden syvälinen ymmärtäminen minimoi riskejä (Tuulaniemi 2013, 72) ja koska sidosryhmät toimivat aktiivisesti mukana kehittämisessä (Pöyry-Lassila 2017, 25, 26.). Lisäksi palvelumuotoilu tarjoaa tavan käsitellä ulkoisia ja sisäisiä haasteita (Reason, Lovlie & Brand Flu 2016, 4), mikä on iso etu kompleksisessa maailmassa.

Palvelumuotoilu kytkeytyy luontevasti vaikuttavuuteen ja sen arvioinnin kehittämiseen, sillä sen avain käsitteitä ovat muun muassa ihmiskeskeisyys, laadullinen tutkimus sekä visuaalisuus ja mallintaminen (Reason ym. 2016, 7-13), jolloin ne toimisivat hyvin vaikuttavuuden mallintamisen, mittaamisen ja arvioinnin tukena.

2.4 Ennakoinnilla kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa

Niin kuin aiemminkin todettiin, tulevaisuuden ongelmia ratkaistaan harvemmin ainoastaan menneeseen tietoon nojaamalla (Thompson Coon ym 2021, 6). Laaja-alaisen tiedon keräämiseen tarvittaisiin tulevaisuudessa yhä enemmän erilaisia työkaluja ja monella tavalla tuotettua tietoa, joka vastaisi erilaisiin tiedon tarpeisiin ja tavoitteisiin (Hyytinen ym. 2009, 79).

2.4.1 Ennakointi

Ennakoinnin avulla tarkastellaan systemaattisesti ja pitkäjänteisesti esimerkiksi liike-elämän tulevaisuutta, sekä pyritään havainnoimaan strategisia tutkimus- ja kehittämiskohtia, joista koituu suurin taloudellinen ja yhteiskunnallinen hyöty. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 80.) Ennakoinnilla on selkeä yhtymäkohta innovaatioiden tuottamiseen ja se auttaa ymmärtämään tai kuvaamaan erilaisista päätöksistä muodostuvia uhkia ja mahdollisuuksia (Ojasalo ym. 2009, 81).

Ennakointi tarkoittaa sekä tulevaisuuden luotausta, että tulevaisuuden suunnittelua (Ojasalo ym. 2009, 80). Se ei ole tulevaisuuden ennustamista, vaan ennakointityössä hahmotellaan tulevaisuuden vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia sekä haasteita (Valtioneuvoston kanslia 2022). Tulevaisuuden kehityskulkuja ja mahdollisuuksia arvioidaan valintojen ja päätöksenteon perustaksi (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2022).

Liike-elämässä tulevaisuudentutkimusta sovelletaan yleensä strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvissä projekteissa. Eli ennakointi auttaa yhteiskuntaa mutta myös julkisia ja yksityisiä organisaatioita tarjoamalla päätöksenteolle pitkäaikaisen pohjan ja auttamalla hahmottamaan tavoitteellisia ja toiminnallisia prosesseja. (Ojasalo ym. 2009, 80,81.)

Ennakointi auttaa sietämään epävarmuutta ja sitä tarvitaan etenkin yhteiskunnallisiin muutoksiin varautuessa. Sen merkitys korostuu muuttuvassa yllätyksiä täynnä olevassa maailmassamme. Ennakoinnissa myös kerätään tietoa ja analysoidaan megatrendejä, signaaleita ja mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja. Tiedon on tarkoitus auttaa esimerkiksi päätöksentekijöitä, organisaatioita ja yhteisöjä. (Uudenmaan liitto 2022.)

Yrityksissä, julkisorganisaatioissa ja järjestöissä tehtävässä ennakointityössä on eroavaisuuksia, mutta tietyt prosessin piirteet ovat samoja (Aalto, 2022, 347). Prosessin avulla pyritään valmistautumaan ja näkemään tulevaisuuteen. Pyritään havaitsemaan merkkejä alkavista tapahtumaketjuista ja tunnistamaan nykyhetkestä ilmiöitä, jotka

mahdollisesti vaikuttavat tietynlaisen tulevaisuuden muodostumiseen. (Jalonen, Lehti, Tontero, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017, 7.)

Ennakoinnin prosessi riippuu pitkälti käytettävistä menetelmistä, mutta sein se lähtee liikkeelle ongelman asettelusta tai päätöksentekokysymyksestä. Ensin pohditaan, mitä ennakoidaan, mitä ennakoinnilla tavoitellaan ja millaisiin kysymyksiin etsitään näkemyksiä. Tarpeiden määrittelyn jälkeen pohditaan, mistä voidaan saada tarvittavaa tietoa historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta, millaisia määrällisiä ja laadullisia materiaaleja on jo valmiina ja mitä joudutaan hankkimaan itse. Ennakoinnissa useampia tietolähteitä ja menetelmiä on suositeltavaa yhdistää keskenään. (Ojasalo ym. 2009, 82.)

Mitä konkreettisemmiksi vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvaukset pystytään luomaan, sitä helpompi niitä on ymmärtää ja toteuttaa. Edelläkävijäorganisaatiot hyödyntävät osallistavaa, kokemuksellista, ihmiskeskeistä ennakointia ja tekevät vaihtoehtoista tulevaisuuksista käsin koskettavia, konkreettisia prototyyppejä. (Jalonen ym. 2017, 33-34.)

Tulevaisuudentutkimuksessa on kehittynyt sille tyypillisiä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, kuten skenaariotyöskentely (Ojasalo ym. 2009, 83).

2.4.2 Ennakointi TKI -toiminnassa

Suomessa yhteisöllinen ennakointi on vakiintunut olennaiseksi osaksi valtionhallinnon, yrityksien ja järjestöjen päätöksentekoa (Aalto, 2022, 347). Myös Keski-Suomessa tulevaisuustyö on jatkuvaa, prosessimaista toimintaa, joka ruokkii maakunnan tulevaisuuskeskustelua, tuottaa tietoa tulevaisuuskuvan muodostamiseksi ja tukee alueellista suunnittelua sekä päätöksentekoa. Keski-Suomen liitto koordinoi laaja-alaista maakunnallista tulevaisuusryhmää (Keski-Suomen liitto 2020), jossa myös Jyväskylän ammattikorkeakoulu on edustettuna (Keski-Suomi ennakoi 2022). Tulevaisuustyötä tehdään esimerkiksi maakuntastrategian ja -ohjelman, skenaariotyön sekä kansallisen ennakointiyhteistyöhön parissa (Keski-Suomi ennakoi 2022.) Jamkin ennakointityö keskittyy etenkin siis maakuntatason strategiatyöhön.

Pourun ja Niinison (2018) mukaan avain onnistuneeseen ennakointiin on tulevaisuutta koskevan tiedon integroiminen osaksi organisaation lopullista päätöksentekoa, päätöksenteon kaikilla tasoilla. Rauhalan ym. (2022) mukaan ennakoinnin tulisi olla lähtökohta kaikessa TKI-palvelusuunnittelussa. Entistä ennakoivamman otteen avulla ammattikorkeakoulut kykenisivät yhdistämään korkeakoulujen strategiset suunnat, työelämän tarpeet ja ideat sekä rahoitusohjelmien sisällöt ja säännöt paremmin toisiinsa.

Entistä ennakoivampi ja tarvelähtöisempi TKI-palvelutuotanto vaatii sitä, että ihmisten tarpeet ja ideat siirtyvät työelämästä korkeakoulujen suuntaan ennakoivalla otteella. Tämä mahdollistaa sen, että tarpeisiin ja ideoihin vastataan tilanteeseen parhaiten sopivalla

tavalla. Ennakoiva TKI-palvelutuotannon johtaminen on ammattikorkeakouluille etu ja suunnitelmallisuus onkin yhteydessä työn sujuvuuteen, sekä tätä kautta vaikuttavuuteen (Rauhala ym. 2022.)

Ennakointiosaaminen on Ojasalon ym. mukaan (2009, 82) yrityksissä ja muissa organisaatioissa strategisen osaamisen ydinosaa. Toisaalta tulevaisuuspohdinta jää helposti turhan yleiselle tasolle. Jos halutaan saada muutosta aikaan, pitää kuvitellussa tulevaisuudessa päästä lähemmäs konkreettista tasoa. Esimerkiksi megatrendejä tuijottamalla, saattaa alkamaisillaan olevat muutokset jäädä huomaamatta. (Sitra 2022.)

Oletuksia, joiden varaan perustamme oman tulevaisuuspohdinnan perustan, on usein vaikea haastaa tai edes tunnistaa (Sitra 2022). Trendien seuraamista sokaisee eräänlainen ”musta tuntuu” -ajattelu, se mistä puhutaan ja mitä oikeasti tapahtuu, ovat eri asioita (Hiltunen ym. 2014, 21).

Omien oletusten haastaminen on yhä tärkeämpää, koska tulevaisuusnäkemys ohjaavat toimintaa ja siten avaavat tai sulkevat joitain polkuja (Sitra 2022). Ei kannata keskittyä keräämään signaaleja, jotka vahvistavat omia näkemyksiä, vaan signaaleja, jotka yllättävät tai kumoavat omat näkemykset (Hiltunen, Krook, Pekkarinen, Rimpiläinen 2014, 17).

Organisaatioiden tulee sitoutua ennakointiin ja osallistua ennakointityöhön, sekä siitä saatavan tiedon hyödyntämiseen. Organisaation ennakointityö voi olla yksittäisiä ennakointiprojekteja ja työpajoja, mutta kehittyneemmät käytännöt ovat prosessimaisia. (Tuleva 2022, 7.)

2.4.3 Miksi TKI-toiminta tarvitsee ennakointia

Ihmisten kokemuksiin ja tunteisiin keskittyvän muotoiluajattelun ja analyttisen ennakoinnin yhdistäminen luo kattavamman kuvan tulevaisuudesta. Muotoilun ja ennakoinnin liitto mahdollistaa globaaleihin haasteisiin vaikuttamisen ja toiminnan vaikutusten arvioinnin pitkällä aikavälillä. (Laitio, 2022).

Lisäksi TKI-toiminnan vaikuttavuusarviointi edellyttää tulevaisuudessa ennakointia, nopeaa reagointia, oppimista ja tiedon levittämistä, sekä hyödyntämistä. Ennakoivan elementin tuominen mukaan muuttaa vaikuttavuuden määritelmää, vaikuttaen siten myös menetelmien kehittämiseen. (Hyytinen ym. 2009, 83.)

Ennakointi kytkeytyy TKI-toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen hyvin, koska sillä pyritään havainnoimaan kehittämiskohtia, joista koituu suurin yhteiskunnallinen hyöty (Ojasalo ym. 2009, 80). Ennakointia hyödyntämällä on mahdollista tavoitella työelämän tarpeiden siirtymistä korkeakouluihin ennakoivalla otteella (Rauhala ym. 2022) ja tavoitella kasvua innovaatioiden tuottamiseen (Ojasalo ym. 2009, 81).

TKI-toiminnan vaikuttavuuteen ja sen mallintamiseen taas ennakointi kytkeytyy esimerkiksi siten, että ennakoinnilla on mahdollista hahmotella vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, niiden mahdollisuuksia sekä haasteita (Valtioneuvoston kanslia 2022). Tästä olisi etu esimerkiksi vaikuttavuuden mallintamiseen.

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Kohti vaikuttavampaa TKI-toimintaa luvussa esiteltiin tämän opinnäytetyön tietoperusta. Tietoperustan pääteemat muodostivat ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta, TKI-toiminnan vaikuttavuus, palvelumuotoilu ja ennakointi. Eräänlaisena kehittämistyön kattokäsitteenä toimii TKI-toiminnan vaikuttavuus ja tähän vaikuttavina osina palvelumuotoilu sekä ennakointi.

Aluksi oli tärkeää ymmärtää, mitä on ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta ja mikä on sen rooli yhteiskunnassa. Lisäksi käytiin läpi ammattikorkeakoulujen rooli osana innovaatioekosysteemiä. TKI-toiminnan vaikuttavuuden yhteydessä käytiin läpi, miten vaikuttavuutta muodostuu, miten sitä arvioidaan ja mallinnetaan, sekä tuotiin esille TKI-toiminnan vaikuttavuuden haasteita ja sen arvioimisen uudistumistarpeita. Lopuksi käsiteltiin palvelumuotoilun ja ennakoinnin teoriaa ja läpikäytiin niiden tuomia mahdollisuuksia TKI-toiminnan vaikuttavuuden kehittämisen näkökulmasta.

3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kehittämisasetelma: Käydään läpi työn kehittämiskysymykset, tarkastellaan kehittämistyön tutkimuksellista lähestymistapaa, kehittämistyön menetelmiä ja palvelumuotoilun prosessimallia. Tutustutaan kehittämistyön toteutukseen, sekä käydään läpi aineiston keruu, hallinta ja analyysi.

3.1 Kehittämistehtävä

Tutkimuksellinen kehittäminen voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutosta. Yleensä työhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden kehittämistä. Tyypillisesti sen tarkoituksena on luonnostella, kehitellä tai ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Kehittämistyötä ohjaavat seuraavat kehittämiskysymykset:

- Miten voidaan suunnitella yhä tarvelähtöisempiä ja vaikuttavampia hankkeita?
- Miten palvelumuotoilu ja ennakointi voivat tehostaa vaikuttavaa TKI-toimintaa?

- Miten TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaan ennakoida ja mitata laaja-alaisemmin?
- Miten ekosysteemyhteistyötä voidaan tehostaa?

3.2 Kehittämistyön lähestymistapana palvelumuotoilu

Yleisesti ottaen tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, uudistamaan käytäntöjä tai luomaan kokonaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Siinä kerätään systemaattisesti tietoa sekä käytännössä että teoriassa ja käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 18.)

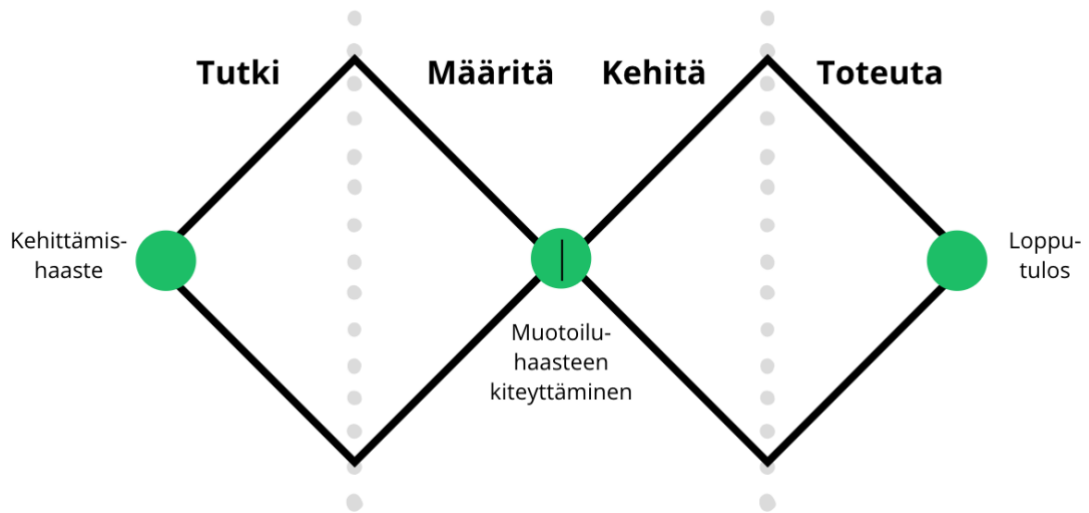
Tämän kehittämistyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu, koska palvelumuotoilu auttaa organisaatioiden sisäisten prosessien kehittämisessä, antaen työkaluja kehittämistyöhön (Tuulaniemi 2013, 98). Tutkimusmenetelmät jaetaan usein määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Kehittämistyössä käytetään hyväksi monenlaisia menetelmiä, jolloin saavutetaan erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 40.) Tämä kehittämistyö seuraa palvelumuotoilun prosessia, jonka aikana hyödynnetään erilaisia palvelumuotoilulle ominaisia laadullisia menetelmiä (Reason ym. 2016, 7-13).

Yleisesti tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä käytetään, kun aihetta ei tunneta hyvin tai sitä halutaan ymmärtää paremmin. Suppeasta kohteesta on tarkoitus hankkia paljon tietoa, jotta ilmiö ymmärretään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi. Tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa mutta analysoitavaa aineistoa syntyy paljon. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Myös palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetään usein esimerkiksi havainnointia ja haastatteluja (Design Council 2023b).

Kehittämistyössä tutkimusaineistosta tehdään omia perusteltuja tulkintoja. Tulkintojen perustelevuus ja tutkimusprosessin tarkka kuvaaminen on tärkeää, sillä niiden avulla lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tulosten luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla aihetta useista näkökulmista, kuten käyttämällä erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

3.2.1 Palvelumuotoiluprosessina tuplatimanttimali



Kuvio 2. Tuplatimanttimali (mukaillen Design Council 2023b)

Palvelumuotoilun prosesseja löytyy monia ja niistä löytyy myös paljon samankaltaisuuksia. Tuplatimanttimali on ehkä palvelumuotoilun tunnetuin ja käytetyin prosessimalli (Björklund, Keipi 2019, 23). Siinä muotoiluhaastetta tutkitaan aluksi laajemmin tai syvemmin (divergentti ajattelu) ja tämän jälkeen siirrytään kohdennetumpiin toimenpiteisiin (konvergentti ajattelu) (Design Council 2023a).

Havainnointi -vaiheessa on tarkoitus oppia ymmärtämään ongelmaa ja ihmisiä, esimerkiksi havainnointia, tiedonhakua ja haastatteluja hyödyntäen. Havainnoinnin ja kerätyn tiedon avulla määritellään projektin todellinen ongelma. Kehittämisvaiheessa määriteltyyn ongelmaan luodaan erilaisia ratkaisuja esimerkiksi yhteiskehittämistä hyödyntäen. Toteuttamis-vaihe sisältää kehitettyjen ratkaisuiden testaamista ja potentiaalisten ideoiden jatkokehittämistä. (Design Council, 2019.) Mallinnoista huolimatta prosessi ei ole lineaarinen, vaan ongelmaa työstettäessä, uuden oppiminen voi sysätä takaisin alkuun (Design Council 2023a).

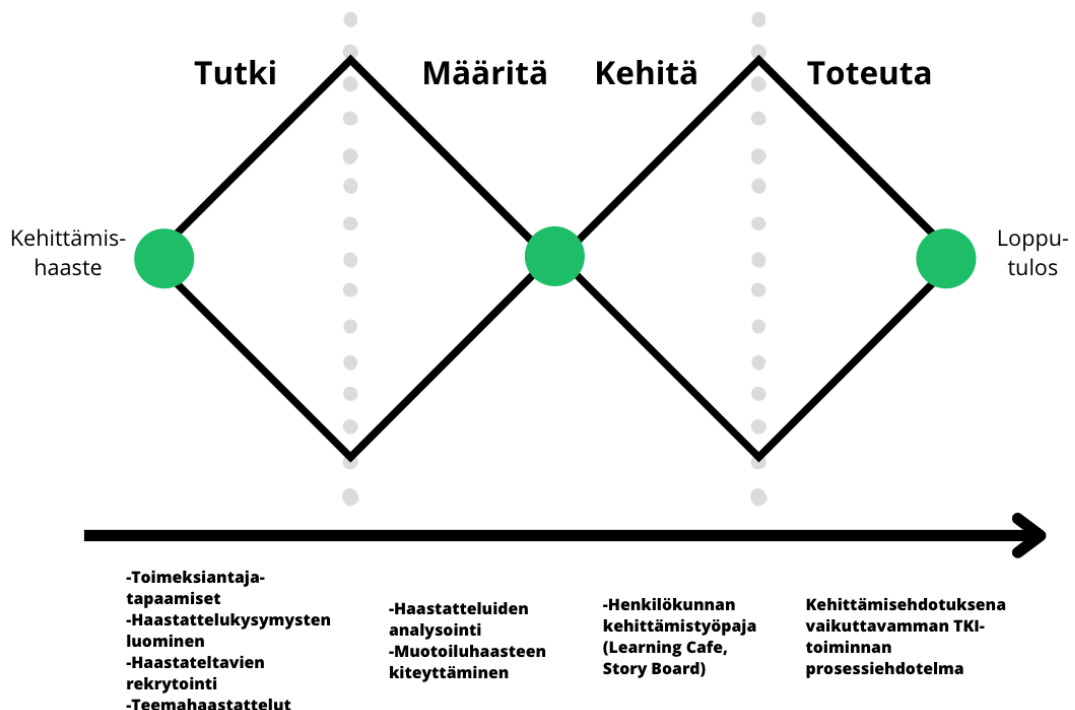
3.3 Palvelumuotoiluprojektin toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellisen kehittämistehtävän prosessi, joka toteutettiin tuplatimanttimalin mukaisesti (Design Council 2023). Tuplatimanttimali valikoitui hyödynnettäväksi prosessiksi, koska se kuvaa erinomaisen yksinkertaisesti laajenevat ja supistuvat työvaiheet. Prosessin tunnettavuudessa oli etunsa siitä näkökulmasta, että opinnäytetyöprosessin suunnitteleminen yhdessä toimeksiantajan kanssa sujui hyvin tuplatimanttimalia hyödyntämällä.

Ensimmäiset kolme tuplatimantti -mallin vaihetta (tutki, kehitä, määritä) kuuluivat tämän kehittämistyön prosessiin (Kuvio 2.), sillä prosessiehdotelman lopullinen testaus ja kehittäminen toteuta-vaiheessa jäivät toimeksiantajan vastuulle.

Prosessi alkoi toimeksiantajan kontaktoinnilla ja kehittämistyön alustavan idean esittelemisellä. Yhteisen keskustelun pohjalta sovittiin suunnittelupalaveri, jossa valittiin ja rajattiin kehittämistehtävälle sopivin aihe kohdeorganisaation näkökulmasta. Nykytilan kartoittamiseksi käytiin keskusteluja toimeksiantajan kanssa. Keskusteluiden ja teoreettisen viitekehyksen kasaamisen pohjalta tuotettiin haastattelukysymyksiä, jonka myötä varsinainen asiakasymmärrys kerrytettiin työntekijöiden haastatteluilla.

Litteroitujen teemahaastatteluiden analysoinnin pohjalta rakennettiin kehittämistyöpaja, jossa työntekijät pääsivät yhteiskehittämisen menetelmin tuottamaan ratkaisuja ennalta määriteltyihin ongelmiin. Kehittämistyöpajassa luotujen ratkaisuideoiden ja prototyypin, sekä työpajan mallinnusten pohjalta opinnäytetyön kirjoittaja kehitti kehittämis ehdotuksia hankesuunnittelun ja strategisen johtamisen tueksi, tuottaen vaikuttavamman TKI-toiminnan prosessimallin. Lopuksi kehittämis ehdotukset ja prosessiehdotelma esiteltiin toimeksiantajalle. Kehittämistyön aiheen pohjalta toimeksiantaja määritteli itselle konkreettiset askelmerkit vaikuttavuustyön työstämiseksi tulevaisuudessa.



Kuvio 3. Tuplatimanttimallin mukainen kehittämisprosessi (mukaillen Design Council 2023b)

Toimeksiantajatapaamiset läpi muotoiluprosessin

Toimeksiantajan kanssa käydyt virtuaalitapaamiset olivat tärkeässä roolissa koko muotoiluprosessin ajan. Erityisen tärkeässä roolissa ne olivat muotoiluprosessin tutki - vaiheessa, sillä tapaamisissa määriteltiin työn kehittämisiongelma, tutkimuskysymykset ja keskusteltiin aiheen ympäriltä. Keskusteluilla oli tärkeä rooli taustatiedon hankinnassa.

Osa tapaamisista käytiin kahden kesken TKI-päällikön kanssa, joka toimi opinnäytetyön ohjaajana toimeksiantajan puolelta. Osassa tapaamisissa oli mukana myös TKI-toiminnan parissa työskenteleviä osajia.

3.3.1 Tutki vaiheen toteutus

Prosessissa ensimmäisen timantin tehtävä on oletusten sijaan, auttaa ymmärtämään todellinen tutkittava ongelma. Tähän hyödynnetään esimerkiksi havainnointia, tiedonhakuja ja haastatteluja. On tärkeää viettää aikaa ja keskustella ihmisten kanssa, jotka ovat kosketuksissa kehitettäviin ongelmiin. Kerätyn tiedon avulla määritellään projektin todellinen ongelma. (Design Council 2023b.)

Haastattelututkimus

Tiedon ja ymmärryksen syventämiseksi, tässä työssä toteutettiin seitsemän (7) puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut oli suunnattu TKI-toiminnan parissa työskentelevälle henkilökunnalle ja siihen valikoitiin mahdollisimman monipuolisesti hankesuunnitteluprosessin eri vaiheissa ja rooleissa työskenteleviä työntekijöitä. Toimeksiantaja auttoi haastateltavien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Tutkimus- ja kehittämistyön yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ovat haastattelut. Haastattelumenetelmiä on erilaisia, mutta suurin ero liittyy strukturointiasteeseen eli siihen, miten tarkasti kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijä voi niissä joustaa. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta haastattelutilanteessa järjestyksestä saatetaan poiketa. Myös kysymysten tarkat sanamuodot saattavat vaihdella. Tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää esittämättä ja vastaavasti haastattelun aikana syntyviä kysymyksiä saatetaan esittää. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Myös palvelumuotoiluprosjekteissa hyödynnetään usein haastatteluita tiedonhankinnan ja ymmärryksen syventämiseksi. Polainen, Lovlien & Reasonin (2013,50) mukaan haastattelut ovat yksi tehokkaimmista tavoista olla tekemisissä ihmisten kanssa heidän omassa kontekstissaan.

Haastatteluja varten laadittiin sähköpostikutsu, joka sisälsi liitteenä orientoivan materiaalin työn teemoista ja aiheista (Liite 1). Sähköpostikutsu sisälsi myös tietoa haastatteluiden tietosuojasta ja tutkimusluvan. Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden mukaisesti, kysymyksiä muokattiin haastateltavan roolin ja kokemuksen perusteella. Joitakin kysymyksiä saatettiin jättää kysymättä tai joihinkin asioihin esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteissa. Haastattelut kestivät keskimäärin noin puolitoista tuntia.

Toimeksiantajan sisäinen hankesuunnitteluprosessi ohjasi haastattelua. Tämän avulla haluttiin selvittää TKI-toiminnan parissa eri rooleissa työskentelevien työntekijöiden kokemuksia hankesuunnitteluprosessin eri vaiheista. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat kriittisimpiä pisteitä suunnitteluprosessissa, eri työroolien näkökulmasta ja koko kohdeorganisaation näkökulmasta. Lisäksi syvennyttiin myös kehittämistyössä käsiteltäviin aiheisiin; palvelumuotoiluun, ennakointiin, vaikuttavuuteen ja ekosysteemiajatteluun. Kaikki seitsemän haastattelua toteutettiin Microsoft Teams sovelluksella, jolla haastatteluiden tallentaminen oli helppo toteuttaa.

Haastattelutilanteessa kerrattiin lyhyesti läpi kehittämistyön aihe, sekä työn tietosuoja. Tietosuojan läpikäynnissä kysyttiin haastateltavalta suullinen hyväksyntä haastatteluiden tallentamiseksi. Haastattelut lähtivät liikkeelle työntekijän taustan, työkokemuksen ja työtehtävien läpikäynnillä. Tämän jälkeen siirryttiin hankesuunnitteluprosessiin liittyviin kysymyksiin. Kysymysten avulla saatiin kallisarvoista tietoa hankesuunnittelun nykytilasta ja haasteista. Lisäksi saatiin kallisarvoista tietoa asiakastyöstä ja sidosryhmäyhteistyöstä. Kun taustatieto hankesuunnitteluprosessiin liittyen oli saavutettu, siirryttiin haastatteluissa vaikuttavuuden, palvelumuotoilun, ennakoinnin ja ekosysteemyhteistyön teemoihin. Lopun yhteenvetona keskusteltiin TKI-toiminnasta ja sen kehittämisestä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Kokonaisuutena haastattelututkimus oli onnistunut ja sillä saatiin laaja-alainen näkemys toimeksiantajaorganisaation TKI-toiminnan nykytilasta, vahvuuksista ja haasteista. Teemat olivat ajankohtaisia ja se sai haastateltavat selkeästi pohdiskelemaan aihetta syvällisesti. Kaikille haastateltaville ominainen piirre oli vahva kehittämishalu myös oman organisaation toimintaan.

Kehittämistyön aihe on ollut alusta asti erittäin laaja, rajauksista huolimatta. Tästä syystä myös haastattelurunko oli hyvin laaja, jonka myötä litteroitua analysoitavaa aineistoa kertyi erittäin runsaasti. Haastattelut olivat pitkiä, mutta kokemuksen kautta, pystyttiin haastattelurunkoa hieman tiivistämään. Kehittämisiongelma olisi voitu alun perin rajata vielä tiiviimmäksi. Aluksi oli suunnitelma, että haastatteluja olisi tehty myös toimeksiantaja organisaation ulkopuolelta, mutta materiaalista olisi tullut aivan liian laaja. Toisaalta tämä vaihe oli erittäin tärkeässä roolissa juuri lopullisen muotoiluongelman muokkauksissa.

3.3.2 Määritä vaiheen toteutus

Tutki -vaiheessa kerätty aineisto auttaa muodostamaan kehittämistyön todellisen muotoiluhaasteen (Design Council 2019).

Aineiston määrittely ja analysointi

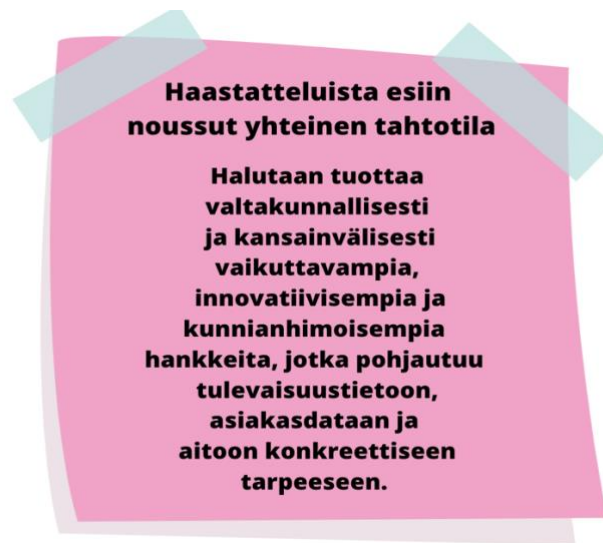
Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla jokainen haastattelu erillisiksi aineistoiksi. Haastattelut anonymisoitiin litteroinnin yhteydessä. Jokaisesta haastatteluaineistosta tuotettiin tiivistelmä, joka teemoiteltiin haastattelututkimuksen teemojen mukaisesti. Myös kehittämistyön tutkimuskysymykset huomioitiin teemoittelun yhteydessä. Tämän jälkeen aineisto yhdistettiin etsimällä tiivistelmistä samankaltaisuuksia ja keskeisiä huomioita. Aineiston yhdistämisen ja visualisoinnin pohjalta onnistuttiin luomaan kokonaiskuva ja synteesi TKI-toiminnan ja sen vaikuttavuuden nykytilasta, sekä kehittämiskohdista.



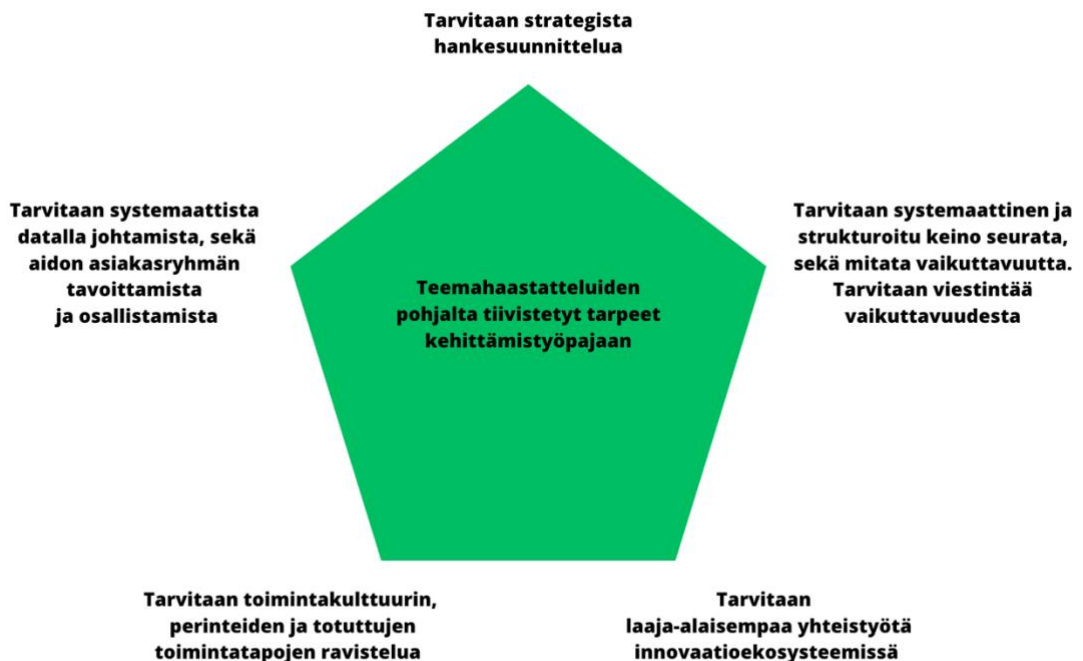
Kuvio 4. Haastatteluiden tulokset teemoiteltuina kokonaiskuvaan

Synteesi ja muotoiluohjurit

Aineistoanalyysin aikana kiteytettiin keskeisimpiä oivalluksia. Oivalluksien pohjalta luotiin synteesi, eräänlainen haastateltavien yhteinen tahtotila, joka halutaan tulevaisuudessa saavuttaa. Kehittämistyön muotoiluohjurit työstettiin keskeisten oivallusten ja synteesin pohjalta. Synteesiä ja muotoiluohjureita verrattiin myös kehittämistyön aiheeseen ja työn tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 5. Synteesi



Kuvio 6. Muotoiluohjurit

Tutkimusaineiston pohjalta tiivistettiin kaikista oleellisimmat ja kriittisimmät tarpeet (kuvio 6.), joista muodostui kehittämisen suunnitteluajurit. Kehittämistyön suunnitteluajurit ohjasivat palvelumuotoiluprosessia ja tulevan kehittämistyöpajan sisältöä.

Kerätyn aineiston hallinta

Haastattelututkimuksen aineisto kerättiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Aineisto koostuu ääni- ja videotallenteista. Tutkimusaineisto tallennettiin opiskelijan henkilökohtaiseen pilvipalveluun, joka vaatii tunnistautumisen. Varmuuskopiot säilytettiin opiskelijan omalla tietokoneella. Tutkimusaineiston litteroinnin yhteydessä aineisto anonymisoitiin, jonka jälkeen aineistoa käsiteltiin anonyymisti. Litteroidut, anonyymit haastatteluaineistot tallennettiin Word tiedostoiksi. Aineistojen yhdistäminen ja visualisoiminen toteutettiin Canva -sovelluksella. Tutkimusvaiheen aikana tuloksia ei jaettu eteenpäin, eikä haastateltavien henkilötietoja jaettu eteenpäin työn missään vaiheessa. Alkuperäisaineistot (ääni- ja videotallenteet) tuhottiin tutkimusvaiheen lopuksi. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi opinnäytetyn tietosuojaseloste, joka piti sisällään henkilötietojen käsittelyn, anonymisoinnin ja haastateltavan suullisen hyväksynnän haastatteluiden tallentamiseen. Opinnäytetyön tekijä vastaa aineiston oikeanmukaisesta hallinnasta, valvonnasta, säilytyksestä ja käsittelystä.

3.3.3 Kehitä vaiheen toteutus

Toinen timantti rohkaisee antamaan erilaisia vastauksia kirkastettuun ja määriteltyyn ongelmaan. Inspiraatiota etsitään muualta ja määriteltyyn ongelmaan luodaan erilaisia ratkaisuja esimerkiksi yhteiskehittämistä hyödyntäen. (Design Council, 2019.)

Kehittämistyöpajan suunnitteleminen

Tutkimusaineiston ja sen myötä tehtyjen oivallusten pohjalta suunniteltiin kehittämistyöpaja aiheen ympärille. Kaikkia tutkimusaineistosta muodostuneita muotoiluajureita ei lähdetty työstämään kehittämistyöpajassa, vaan opinnäytetyön tekijä valikoi työstettäviksi aiheiksi näkemyksensä mukaan kehittämistyön kannalta kaikista kriittisimmät ja oleellisimmat kohdat.

Kehittämistyöpajan toteutus

Ojasalon ym. (2009, 40) mukaan asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein yhteisöllisiä menetelmiä ja yleensä kehittämistyön tekijä toimii jollain tavalla osana ryhmää. Työpaja on hyvä ympäristö esitellä asiakkaalle tutkimuksen pohjalta syntynyttä syvää ymmärrystä ja sen tuloksia. Työpajassa voidaan löytää yhdessä tarpeita ja mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää inspiraationa ideoiden luomiseen, jotka yleensä tuotetaan luonnosten muodossa. Asiakkaan ottaminen mukaan varhaisessa vaiheessa helpottaa kehitettyjen ratkaisujen selittämistä projektin myöhemmissä vaiheissa, joka tuo myös arvoa asiakkaalle. (Polaine ym. 2013, 75.)

Kehitä -vaiheessa toteutettiin toimeksiantajaorganisaation sisäinen kehittämistyöpaja, johon oli kutsuttu TKI-toiminnan eri vaiheissa työskenteleviä työntekijöitä. Työpajaan osallistui kymmenkunta osallistujaa ja se kesti neljä tuntia. Työpaja toteutettiin fyysisesti

toimeksiantajan tiloissa ja opinnäytetyön tekijä toimi työpajan fasilitaattorina. Työpajasta ei kerätty henkilötietoja sisältävää materiaalia, joten käytyihin keskusteluihin ei voitu myöhemmin palata. Fasilitaattori kiersi kuitenkin ryhmiä työpajan aikana ja merkitsi muistiin keskeisimpiä oivalluksia. Myös kirjurit ohjeistettiin tuottamaan mahdollisimman valmiita lauseita, jotta työpajan tulokset voitiin huomioida mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa. Tulokset tuotettiin sähköiseen muotoon heti seuraavana päivänä.

Työpajan aluksi opinnäytetyön kirjoittaja esittäytyi ja kertoi lyhyesti kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen, sekä kehittämistyöpajan tavoitteen. Lisäksi syvennyttiin vielä tarkemmin työn taustaan ja kerrattiin kehittämistyön pääteemoja (liite 2). Tämän pohjalta esiteltiin haastattelututkimuksen analysoinnin perusteella esiin nousseet tarpeet ja yhteinen tahtotila (kuvio 5 & 6). Eriteltyjen materiaalien jälkeen pidettiin osallistujien check-in kierros, jossa kaikki pääsivät esittäytymään ja kertomaan omia odotuksiaan päivästä. Alun esittäytymiseen ja orientoivan materiaalin läpikäyntiin oli varattuna aikaa 45 minuuttia, mutta todellisuudessa aikaa tähän käytettiin lähes tunti.

Ideointia Learning Café -menetelmällä

Tutustumisen ja aiheeseen orientoivan materiaalin (Liite 2) ja keskustelun pohjalta siirryttiin ideoimaan ratkaisuja Learning Cafe -menetelmällä. Fasilitaattorina toiminut opinnäytetyön tekijä jakoi osallistujat kolmeen pienryhmään ja kävi kaikille yhteisesti läpi, miten kyseinen menetelmä toimii. Ryhmät jaettiin niin, että jokaisessa ryhmässä oli mahdollisimman monipuolisesti eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Ratkaisuja lähdettiin ideoimaan pienryhmissä ennalta määrättyihin teemoihin.

Haastattelututkimuksen analyysin pohjalta esiin nousseista tarpeista fasilitaattori valitsi työstettäväksi kolme merkittävintä pääteemaa. Jokaisen pääteeman alle fasilitaattori oli valinnut vielä kolme alateemaa, joihin lähdettiin ideoimaan ratkaisuja. Ideointiin varattiin aikaa yhteensä 90 minuuttia. Näin kaikki kolme ryhmää pääsivät käymään läpi kaikki kolme pääteemaa ja työstämään niitä aina 30 minuuttia kerrallaan. Lopuksi kaikki ideoidut kehittämissuhteet käytiin tiiviisti läpi. Ideoinnin tulokset esitellään luvussa 4. Tulokset.



Kuvio 7. Kehittämistyöpajassa työstettävät teemat

Prototypointia Story Board -menetelmällä

Ideoitujen ratkaisuiden pohjalta pienryhmät siirtyivät prototypointivaiheeseen, jossa heidän oli tarkoitus konkretisoida ideoimiaan ratkaisuja. Tähän käytettiin Storyboard menetelmää ja aikaa varattiin 45 minuuttia. Jokainen ryhmä sai valita yhden pääteeman, jota lähtee työstämään. Aika oli rajallinen, joten fasilitaattorin kehotuksesta keskityttiin etenkin ratkaisuiden konkretisointiin, ei niinkään ulkonäköön. Toisille Storyboard tuntui mieluisalta ja luontaiselta tavalta lähteä konkretisoimaan tuotoksia, toisille menetelmä taas muodostui hieman haasteellisemmaksi. Kaikki ryhmät saivat kuitenkin hyvin konkreettiset tuotokset tehtyä ja lopuksi ryhmät esittelivät toisilleen luomansa kuvakäsikirjoitukset. Myös kuvakäsikirjoitusten tulokset esitellään seuraavassa kappaleessa.

Työpajan kehittämiskohdat

Työpajan toteutus sujui hyvin ja se tuotti konkreettisia ratkaisuja ennalta määritettyihin teemoihin. Aikaa työpajan toteutukseen olisi kuitenkin voinut olla hieman enemmän. Alun perin työpajassa oli tarkoituksena kiteyttää kuvakäsikirjoitukset vielä tulevaisuuden muistelu -menetelmää hyödyntäen. Tämän tarkoituksena oli kasata tulokset vielä yhdeksi lauseeksi ja yhteiseksi visioksi tai tulevaisuuden tahtotilaksi. Ajanpuutteen vuoksi tämä vaihe jouduttiin karsimaan. Fasilitaattorin näkökulmasta tästä huolimatta päästiin riittävän konkreettiselle tasolle. Aikaisemmat keskustelut olivat työstettävien aiheinen kannalta oleellisia, jolloin keskustelulle oli hyvä antaa tilaa hieman enemmän, kuin sille oli alun perin resursoitu. Työpajaan saatiin riittävästi osallistujia, mutta rekrytointi olisi voitu tehdä hieman perusteellisemmin, jotta työpajaan olisi saatu enemmän osallistujia. Ideoiminen ja prototypointi olisi voitu jakaa omiksi työpajoikseen, näin kehittämistyössä olisi päästy mahdollisesti vielä hieman syvemmälle.

Mallinnettu ja visualisoitu prosessiehdotelma

Haastattelututkimuksen ja kehittämistyöpajan materiaalien pohjalta opinnäytetyön kirjoittaja mallinsi, sekä edelleen kehitti kerätyn tiedon pohjalta palvelumuotoilua, ennakointia ja ekosysteemiajattelua hyödyntävän vaikuttavan TKI-toiminnan prosessimalliehdotelman. Tämä käsitellään luvussa 4.3 Prosessiehdotelma.

Kehitetyn konsepti-idean arviointi

Alustava konsepti-idea esiteltiin toimeksiantajalle kahteen eri otteeseen. Tämän yhteydessä prosessiehdotelmasta annettiin kirjallista palautetta sähköpostitse. Palautteen pohjalta tuotettiin lopullinen ehdotus prosessiehdotelmasta. Opinnäytetyön kirjoittaja tarkasteli prosessiehdotelman kehittämistä myös kehittämistyön muotoiluhaasteen ja ohjureiden näkökulmasta. Kehitetty prosessiehdotelma käydään läpi kokonaisuudessaan kappaleessa 4. Tulokset.

3.3.4 Toteuta vaihe

Toteuttamisvaihe sisältää kehitettyjen ratkaisuiden testaamista ja potentiaalisten ideoiden jatkokehittämistä. Tämän pohjalta hylätään ei toimivat ratkaisut. (Design Council, 2019.) Tässä opinnäytetyössä ei edetty varsinaiseen toteuttamisvaiheeseen, vaan konseptin testaus ja käytäntöön saattaminen jää toimeksiantajan vastuulle. Toimeksiantaja on kuitenkin jo aloittanut jatkokehityksen aiheen tiimoilta.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tuloksia. Aluksi esitellään haastatteluaineiston keskeisimmät tulokset ja seuraavaksi kehittämistyöpajassa syntyneet tulokset. Lopuksi esitellään mallinnettu prosessiehdotelma, joka sisältää kehittämisehdotuksia vaikuttavamman TKI-toiminnan tueksi. Prosessiehdotelman ja kehittämisehdotusten avulla pyritään tukemaan TKI-toiminnan vaikuttavuustyötä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena oli tutkia, miten palvelumuotoilu ja ennakointi lähestymistapoina voivat tukea TKI-toimintaa ja sen vaikuttavuutta.

Kehittämistyötä ohjasivat seuraavat kehittämiskysymykset:

- Miten voidaan suunnitella yhä tarvelähtöisempiä ja vaikuttavampia hankkeita?
- Miten palvelumuotoilu ja ennakointi voivat tehostaa vaikuttavaa TKI-toimintaa?
- Miten TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaan ennakoida ja mitata laaja-alaisemmin?
- Miten ekosysteemiyhteistyötä voidaan tehostaa?

4.1 Haastattelututkimuksen tulokset

Tutkimusaineisto osoitti selkeästi, että TKI-toiminnan toimintatavoissa ja sen vaikuttavuudessa nähdään kehittämisen varaa, niin kohdeorganisaatiossa, kuin kansallisellakin tasolla. Kaikkia haastateltavia (n=7) yhdisti kuitenkin halu kehittää TKI-toimintaa ja sen vaikuttavuutta, niin omassa organisaatiossa kuin valtakunnallisestikin. Kehittämiskohtia ja haasteista nousi esiin monia, mutta suurimmat haasteet kulminoituvat etenkin hankkeiden suunnitteluvaiheeseen ja toteutusvaiheen jälkeiseen aikaan. Kehittämiskohteita nousi toki esiin myös hankkeiden toteutusvaiheesta.

4.1.1 TKI-toiminnan ideavaiheesta

Haastattelut aloitettiin TKI-hankkeiden ideavaiheesta, eli vaiheesta, jossa alkuperäinen kehittämishankkeen idea syntyy. Haastateltavilta kysyttiin, että miten hankeideat pääsääntöisesti syntyvät ja onko ideointi jollain tavalla systemaattista, sekä järjestäytyntä. Lisäksi kysyttiin miten sidosryhmiä, asiakkaita tai kohderyhmää osallistetaan mukaan ideointiin.

Haastattelututkimuksessa ilmeni selkeästi, että hyvien hankeideoiden tuottamisessa ei ole ongelmaa. Ideoita syntyy paljon sisäisesti ja niitä saadaan paljon myös organisaation ulkopuolella käytyjen keskustelujen kautta. Haastateltavien mukaan ideavaiheen yksi olennaisimpia haasteita on se, että lukuisat hankeideat eivät kohtaa riittävän ajoissa valmisteltavien hankkeiden kanssa. Pahimmillaan tietyn teeman ympärillä voi olla 20 eri ideaa, mutta todellisuudessa tarvittaisiin muutamia isoja kokonaisuuksia, joissa on vahva punainen lanka. Keskustelu hankkeiden yhdistämisestä työllistää TKI-toiminnan parissa työskenteleviä tai pahimmillaan hankkeiden samankaltaisuudet nähdään vasta rahoitusta hakiessa. Tämä kaikki on pois toteutettavasta TKI-toiminnasta.

Toisaalta nähdään, että hankkeiden ideointia ja valmistelua tulisi tehdä enemmän sidosryhmien, asiakkaiden ja kohderyhmien kanssa, mutta toisaalta resurssit nähdään molempien puolelta haasteeksi. Esimerkiksi yrittäjiä on vaikea saada paikalle erilaisiin tilaisuuksiin tai vaikea saada sitoutumaan valmisteluihin alkuvaiheessa, sillä osallistumisen tarpeellisuutta on vaikea perustella riittävästi.

Haastateltavien mukaan hyviä hankeideoita syntyy siis runsaasti, mutta ideointi voisi olla järjestäytyneempää ja osallistavampaa toimintaa. Runsaasti syntyviä ideoita taas on vaikea tuoda kaikkien näkyville, jolloin tieto niistä siirtyy eteenpäin huonosti niin organisaation tasolla, kuin kansallisellakin tasolla. Eräs haastateltavista nostikin esiin, että tiedonkulun tueksi ja ideoiden yhteyttämiseksi tarvittaisiin jonkinlaisia tiloja tai alustoja. Tämä haaste säteilee selkeästi seuraavaan vaiheeseen, eli hankkeiden valmisteluvaiheeseen.

Haastattelun ensimmäisessä osa-alueessa oli tarkoituksena selvittää, miten tarvelähtöisiä ideoita syntyy sekä miten paljon ideavaiheen tukena hyödynnetään esimerkiksi ennakointiin perustuvaa tietoa.

4.1.2 TKI-toiminnan valmisteluvaiheesta

Ideavaiheen jälkeen haastatteluissa keskityttiin puhumaan hankesuunnittelusta ja etenkin hankkeiden tarvelähtöisyydestä. Haastateltavilta kysyttiin, millä konkreettisilla toimilla tarvelähtöisyys varmistetaan suunnitteluvaiheessa, mitä menetelmiä siinä hyödynnetään ja osallistetaanko hankkeen kohderyhmää hankesuunnitteluun ylipäättänsä.

Haastatteluista nousi selkeästi esiin, että juuri hankkeen tarve tulee kiteyttää ja kirkastaa tarkasti, jotta yritykset tai kohderyhmä saadaan rekrytoitua mukaan hankkeeseen. Tieto hankkeen tarpeellisuudesta tulee hankkia kentältä käydyistä keskusteluista. Aidon tarvelähtöisyyden varmistamisessa nähdään kuitenkin kehitettävää ja osa haastateltavista kaipaisi lisää konkreettisia tekoja sen tueksi. Nyt käytössä on lähinnä yritysten ja kohderyhmän kanssa käydyt keskustelut, sekä sopimukset, joissa määritetään mahdollisen hankkeen yhteistyön ehdot. Konkreettisia keinoja kaivataan myös siksi, että potentiaalisten yritysten ja kohderyhmien tavoittaminen ja saavuttaminen hankkeisiin nähdään haastavaksi.

Yksi haastateltavista nostaakin esiin, että mikäli valmisteluun olisi enemmän aikaa, tulisi yrityksiin mennä näkemään, kokemaan, observeimaan. Näin tarvelähtöisyys ei perustuisi pelkkään keskusteluun esimerkiksi toimitusjohtajan kanssa, vaan ongelmat sisäistettäisiin ehkä syvemmin. Hankevalmistelussa ei ole kuitenkaan aikaa yritysten observointiin. Haastateltava kuitenkin pohdiskelee, että suurissa hankevalmisteluissa observointi voisi olla järkevää. Näin hankkeista saattaisi tulla konkreettisempia, vaikuttavampia ja ehkä myös helpommin myytäviä.

Haastatteluissa nouseekin selkeästi esille, että tulevaisuuden hankekokonaisuudet ovat ja tulisi olla yhä suurempia. Hanketyö on hyvin pirstaloitunutta, jolloin tulevaisuudessa tarvittaisiin enemmän toimenkuvia, joissa pystytään keskittymään paremmin isoihin kokonaisuuksiin. Esiin nousee myös selkeä yhteinen tahtotila tuottaa yhä kunnianhimoisempia ja laajempia hankekokonaisuuksia. Erään haastateltavan mukaan kuitenkin valmistelut, joissa tuotetaan laatua, laajuutta, vaikutusta ja merkitystä, vaativat todella paljon osaamista ja aikaa.

Suurimmaksi esteeksi tällaisille kunnianhimoisille, isoille, miljoonahankkeille ja niiden suunnittelulle nähdään puutteellinen valmisteluvaiheen resurssi ja verkostot. Vaikka juuri tällaista toimintaa halutaan lisätä, toiminnan kasvattaminen vaatisi pitkäjänteistä verkostotyötä ja verkoston kasvattamista. Yhteistyön kasvattaminen nähdään kuitenkin haastavaksi nykyisellä resurssilla. Vastauksia kaivataankin, millaisilla menetelmillä

hankevalmistelu saataisiin tehokkaammaksi, tuloksellisemmaksi ja eri näkökulmia huomioivammaksi.

Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä, mitä tapahtuu, jos hankkeiden tarvelähtöisyys varmistetaan hätäisesti tai jos asiantuntijoita ja kohderyhmää kuullaan puutteellisesti. Lisäksi kysyttiin näkemystä, onko hätäisesti valmisteltuihin hakemuksiin ylipäätään mahdollista saada rahoitusta.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tarvelähtöisyyden varmistaminen ja asiantuntijoiden sekä kohderyhmän kuuleminen puutteellisesti näkyy hankkeen toteutuksessa negatiivisesti. Pienen osan mielestä puutteellinen varmistaminen ja kuuleminen eivät ole enää nykypäivänä mahdollisia samalla tavalla, koska yrityksiltä pyydetään aiesopimukset. Osan mielestä kuitenkin on edelleen mahdollista tuottaa hankkeita ns. uteliaisuustutkimuksena, vaikkakin tilanne on parantunut. Mikäli idea perustuu enemmänkin yhden asiantuntijan näkemykseen, joka on taitava myymään omaa ideaansa ja on taitava tuottamaan hankehakemuksia, on tällaisiin hankkeisiin osan mielestä mahdollista edelleen saada rahoitusta. Etenkin ohjelmakausien päätteeksi, jos ohjelmakaudelta on vielä rahaa jäljellä.

Hankevalmistelun osassa etsittiin vastauksia etenkin siihen, että mitä suunnittelussa voitaisiin tehdä toisella tavalla, jotta syntyisi vielä tarvelähtöisempiä ja vaikuttavampia hankkeita. Lisäksi etsittiin vastauksia, hyödynnetäänkö suunnittelussa tarpeen varmistamiseksi esimerkiksi palvelumuotoilulle ominaisia laadullisia menetelmiä.

4.1.3 Strategiatyö TKI-toiminnan ympärillä

Osan mielestä TKI-työssä tulisi pystyä keskittymään enemmän isompaan kuvaan ja ison kuvan kannalta oikeisiin asioihin. Hanketyön fokus tuntuu suuntautuvan välillä liikaa yksityiskohtiin, esimerkiksi mahdollisimman oikeaoppiseen raportointiin tai rahoittajan määräämiin selvityksiin.

Osan mielestä aiemmissa kappaleissa esiin nousseiden haasteiden ja tavoitteiden vuoksi TKI-toiminnan tulisi nojata vahvemmin strategiaan. Yksi vastaajista toteaaakin, että tarvitaan strategista hankesuunnittelua ja selkeämpiä yhteisiä raameja, mutta niin että tilaa jää myös luovuudelle. Isojen kunnianhimoisten hankkeiden valmisteluja tulee johtaa kuin projektia ja sillä tulee olla selkeä vetäjä. Osapuolilla tulee olla selkeät toimintatavat ja vastuut, jotta homma etenee mahdollisimman ammattimaisesti ja tehokkaasti.

Haastatteluissa nousee esille, että projektihenkilöstöllä ei tunnu olevan yhdenmukaista näkemystä siitä, mikä on käytännönläheisesti TKI-toiminnan osalta strategian mukaista toimintaa kohdeorganisaatiossa. Muutaman haastateltavan mielestä strategia tulisikin

jalkauttaa tiimitasolle vielä vahvemmin. Samoin strategiaa tulisi tarkastella ja päivittää yhteistyössä useammin, erilaisten keskusteluiden ja alustojen avulla. Eräs vastaajista alleviivaakin, että strategia ja laadukas TKI-toiminta täydentävät toinen toistaan. Ei ainoastaan strategia TKI-toimintaa.

Yksi haastateltavista alleviivaa, että strategiatyön ja hankesuunnittelun tulisi perustua vahvemmin systemaattiseen datalla johtamiseen. Tämä on kuitenkin haasteellista, sillä maakunnasta puuttuu eräänlainen barometri yritysten kehittämis- ja osaamistarpeista, sekä CRM-järjestelmän läpileikkaavammassa hyödyntämisessä nähdään parantamisen varaa. Osana strategiaa, myös systemaattisempi verkostojen kasvattaminen nähdään erittäin tärkeäksi asiakaslähtöisessä TKI-toiminnassa. Tiiviimpää yhteistyötä voitaisiin tehdä esimerkiksi yrittäjäjärjestöjen kanssa.

Haastatteluiden strategiatyö osuudessa pyrittiin ennen kaikkea selvittämään, mitä toimia vaikuttavamman TKI-toiminnan tueksi pyritään tekemään strategisella tasolla.

4.1.4 TKI-toiminnan vaikuttavuudesta

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he huomanneet vaikuttavuuskeskustelun lisääntyneen TKI-toiminnan konseptissa, miten vaikuttavuus huomioidaan organisaation hankesuunnittelussa ja miten organisaatiossa mitataan vaikuttavuutta. Lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan TKI-toiminnan kustannusvaikuttavuutta kansallisella tasolla viimeisen 10 vuoden ajalta.

Lähes kaikki vastanneista olivat hieman tyytymättömiä saavutettuihin tuloksiin, kokonaisuutta ajatellen. Syitä tyytymättömyyteen on monia, mutta yleinen uskomus oli se, että tällä resurssimäärällä olisi voitu saavuttaa enemmänkin erilaisin toimintatavoin.

Haastatteluiden perusteella suurimpia TKI-toiminnan vaikuttavuuden kompastuskivistä ovat kuitenkin vaikuttavuuden seurannan, mittaamisen ja raportoinnin puutteellisuus. Tutkimuksessa nousi esiin tarve kartoittaa vaikuttavuutta systemaattisemmin. Haastateltavien mukaan tarvittaisiin strukturoitu keino seurata, sekä mitata vaikuttavuutta organisaatiotasolla, kun nyt käytössä on lähinnä muutamia määrällisiä mittareita. Seurannan ja raportoinnin myötä voitaisiin tuoda kokonaisvaltaisemmin esiin, mitä tuotetaan maakunnallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.

Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään jonkun verran vaikuttavuustyökalua hankesuunnitelmien sanoittamiseen, mutta se tulisi kouluttaa hankesuunnittelun tueksi laajemmin. Erään haastateltavan mukaan TKI-toiminnan vaikuttavuudesta tekee erityisen haastavaa se, että jo hakemusvaiheessa rahoittaja odottaa tarkkoja mittareita hankkeen vaikuttavuuden kuvaamiseksi. Vaikuttavuus esiintyy kuitenkin vasta pitkällä aikavälillä, mutta resurssia vaikuttavuuden mittaamiseen ja raportointiin ei ole hankerahoituksen ulkopuoliselle ajalle.

Haastatteluissa nousee esille hyvin yksimielisesti se, että tästä huolimatta vaikuttavuuden pohtiminen on hyvin tärkeää jo hankkeen valmisteluvaiheesta lähtien, vaikkakin kaikki eivät vielä näe miksi keskustelu hankkeen vaikuttavuudesta on tärkeää jo tässä vaiheessa.

Haastatteluissa nousi esiin, että vaikuttavuus ja viestintä nähdään vahvasti yhteen. Muutama haastateltava pohdiskelikin, että jos hankkeiden vaikuttavuus saataisiin paremmin näkyväksi ja dataa pystyttäisiin jalostamaan referensseiksi, voisi se tukea myös hankkeiden kumppani- ja yritysrekrytointia. Olisi myyvämpää kertoa ulos vaikutuksista ja vaikuttavuudesta, kuin esimerkiksi TKI-toiminnan rahoitusvolyymista.

Osa haastateltavista on sitä mieltä, että yritykset eivät edelleenkään oikein tiedä mitä ammattikorkeakoulut tekevät opetuksen lisäksi, tai mitä on TKI-toiminta. Viestin tulisikin olla selkeää ja kansantajuisempaa. Vastaaajien mukaan ammattikorkeakoulujen viestintää tulisi kehittää keskittymään enemmän kehitystyöhön ja strategisten painopisteiden viestinnässä tulisi hyödyntää vahvemmin osa-alueen substanssiosaajia.

Yksi haastateltavista alleviivaa vielä, että positiivista yhteiskunnallista vaikuttavuutta tavoiteltaessa, ekosysteemiajattelu nostaa vielä selkeämmin esiin yhteistyön merkityksen. Ekosysteemiajattelussa toimintakulttuuri ei voi olla sisäänpäin kääntynyt.

Tässä osiossa haluttiin kartoittaa vaikuttavuustyön nykytilaa toimeksiantajaorganisaatiossa ja etsiä pohjatietoa etenkin kysymykseen, miten TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaan ennakoita ja mitata laaja-alaisemmin?

4.1.5 Palvelumuotoilusta ja ennakoinnista

Haastateltavilta kysyttiin, että miten organisaatiossa hyödynnetään palvelumuotoilua TKI-toiminnan ideointiin, suunnitteluun ja strategiseen kehittämiseen. Lisäksi heiltä kysyttiin mielipidettä, voisiko palvelumuotoilusta olla apua joihinkin tiettyihin osa-alueisiin tai projektin vaiheisiin.

Suurin osa haastateltavista oli käyttänyt hankkeiden valmisteluvaiheessa joitakin palvelumuotoilun osa-alueita tai menetelmiä, mutta työskentely ei ollut edennyt palvelumuotoilun prosessin mukaisesti. Kyse on enemmänkin ollut yhteiskehittämisestä. Osasta palvelumuotoilun prosessin yhdistäminen hanketoteutuksiin tuntui vaikealta, koska prosessien logiikat ovat niin erilaiset. Perinteisesti kun hankesuunnitelmiin tulee kuvata jo tarkat toimenpiteet, jolla päästään haluttuihin tuloksiin. Palvelumuotoilun prosessissa näin taas ei toimita. Yksi vastaajista pohtikin, voiko palvelumuotoiluprosessin mukaiseen tutkimusvaiheeseen ylipäätään saada rahoitusta, vai kattaako hankkeet ainoastaan palvelumuotoiluprosessin määritä ja kehittä vaiheet. Tämä on hyvin oleellinen kysymys siinäkin mielessä, että palvelumuotoiluprosessin mukainen tutki vaihe pystytään toteuttamaan

ainoastaan, mikäli se voidaan toteuttaa hankerahoituksella. Organisaatioiden oma valmisteluraha, kun ei riitä näin perusteelliseen taustatyöhön.

Ainoastaan yksi haastateltavista oli ollut toteuttamassa hanketta, joka toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin ja prosessin mukaisesti. Kyseisellä haastateltavalla oli positiivisia kokemuksia toteutuksesta. Kyseinen hanke oli aloitettu palvelumuotoiluprosessin niin sanotulla tutki vaiheella. Haastateltavan mukaan tämä on tärkeää, sillä jos kehittämistyön suuntaa tulee jollain tavalla tässä kohtaa muuttaa, on se näin hyvin perusteltavissa. Lisäksi palvelumuotoilu toi osallistavaa yhteiskehittämistä hankkeeseen ja sillä kehitettiin myös projektiryhmän sisäisiä asioita. Haastateltava ei nähnyt ongelmaa palvelumuotoiluprosessin hyödyntämisessä rahoittajankaan näkökulmasta, mikäli käyttötarkoitus ja itse prosessi perustellaan hyvin. Toisaalta toinen vastaajista toteaa rahoittajan vaativan tulevaisuudessa yhä tarkemmin kuvattuja toimenpiteitä ihan yksilötasolla, mikä selittää sitä, että osa näkee palvelumuotoilun prosessin seuraamisen haasteellisena.

Haastatteluista jäi kuva, että suurin osa ei tiedä tai ei ole ajatellut, että TKI-hankkeita, jotka myötäilevät palvelumuotoilun prosessia, on jo toteutettu ja myös rahoitusta tällaisiin hankkeisiin on myönnetty. Haastatteluista nouseekin hyvin selkeästi esiin, että rahoitus ja perinteet määrittävät hankkeiden suunnittelua ja toteutusta. Osan mielestä näitä perinteitä myös kyseenalaistetaan melko vähän. Yksi oleellinen haaste TKI-toiminnan suunnittelussa näyttääkin haastatteluiden perusteella olevan toimialan totutut toimintatavat ja samat tutut toimijat, joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Osa haastateltavista toteaaikin hyvin suorasti, että totuttuja toimintatapoja pitäisi pystyä ravistelemaan enemmän ja oppia tulisi pystyä enemmän ristiin eri aloilta. Vaikkakin palvelumuotoilun prosessin mukainen toiminta nähtiin jossain määrin vaikeaksi hanketoteutuksissa, nousi haastatteluissa selkeästi esiin, että innovatiiviset, uudenlaiset, rohkeat ja kunnianhimoiset hankkeet vaativat uudenlaisia ideoita ja toimintatapoja, sekä tuoreita tekijöitä suunnitteluun ja toteutukseen.

Haastateltavien kanssa käytiin samankaltaista keskustelua ennakkointiin ja myös tulevaisuustyöhön liittyen. Haastateltavilta kysyttiin, miten ennakkointi ja tulevaisuustyö näkyy organisaation TKI-toiminnassa ruohonjuuritasolla ja miten sitä hyödynnetään organisaation TKI-toiminnan ideointiin, suunnitteluun ja strategiseen kehittämiseen.

Haastatteluissa nousi esille hyvin selkeästi, että ennakkointi nähdään kaikkien toimesta erittäin tärkeäksi ja sen tulisi olla jatkuvaa, etenekin strategiatyössä. Samoin TKI-toiminnan tulisi olla enemmän tulevaisuuteen suuntaavaa, nyt sen nähdään olevan turhan reaktiivista. Erään haastateltavan näkökulmasta TKI-toiminnan tulisikin olla mukana luomassa enemmän uusia trendejä. Tuottamassa tulevaisuutta, eikä niinkään ”nauttimassa” tämänhetkisistä löydöksistä ja normeista. Erään haastateltavan näkökulmasta parhaat hankeideat ovatkin tarvelähtöisiä,

mutta myös tulevaisuustietoon perustuvia. Ennakointi ja tulevaisuustyö nähdään kohdeorganisaatiossa erittäin tärkeäksi asiaksi, mutta haastatteluiden perusteella tarvittaisiin esimerkiksi erilaisia työkaluja käsitellä tulevaisuutta TKI-toiminnan kontekstissa. Myös jonkinlaista osaamista kaivattiin TKI-toiminnan pariin, kohdeorganisaatiossa ei esimerkiksi hyödynnetä systemaattisesti tulevaisuustutkijoita TKI-toiminnan tukena.

Tässä osiossa pyrittiin kerryttämään syvällistä ymmärrystä, miten palvelumuotoilua ja ennakointia voisi lähestymistapoina hyödyntää laaja-alaisemmin TKI-toiminnan ja sen vaikuttavuuden kehittämiseksi.

4.1.6 Rahoittajan toimintatavat

Kun haastateltavilta kysyttiin TKI-toiminnan suurimpia haasteita oman työn ja kohdeorganisaation näkökulmasta, kulminoitui monet haasteista kohdeorganisaation ulkopuolella toteutettaviin rahoittajan toimiin. Esimerkiksi uusi ohjelmakausi, haasteet järjestelmien kanssa ja uusien rahoitusehtojen selvittäminen ovat vieneet paljon aikaa muutaman viime vuoden ajan konkreettisesta kehittämistoiminnasta.

Kohdeorganisaatiossa tiedostetaan, että muutosvauhti ja kompleksisuus korostuu tulevaisuuden TKI-toiminnassa. Hankkeiden tulisi olla yhä ketterämpiä, mutta ristiriitaisesti rahoitushakemuksiin halutaan ennakkoon yhä tarkemmin kuvattuja hankkeen toimenpiteitä ja tuloksia. Hankkeissa esimerkiksi tarve voi muuttua nopeastikin, mutta rahoituspäätökset eivät kykene riittävän ketteriin päätöksiin.

Haastatteluista nousee esiin eräänlainen tarve ja halu tehdä aktiivisempaa yhteistyötä rahoittajan kanssa. Esimerkiksi nähtiin, että uuden rahoituskauden suunnitteleminen TKI-toimijoiden kanssa yhteistyössä voisi helpottaa molempien osapuolien työtä.

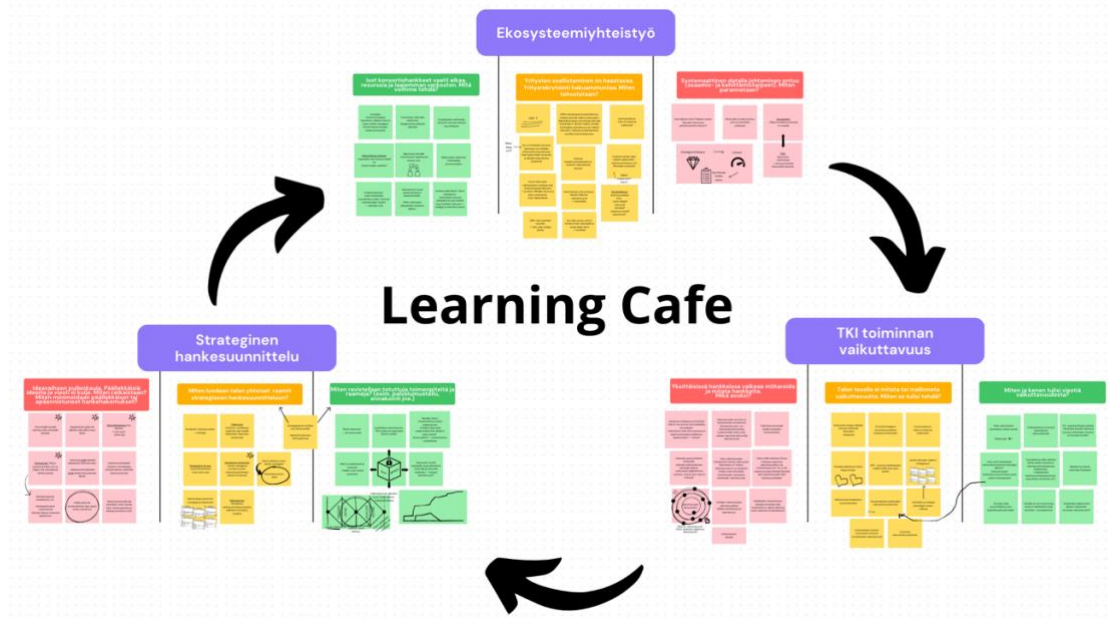
Moni haastattelututkimuksessa esiinnoussut haaste on sisäisesti ratkaistavissa, mutta moni haasteista johtuu myös ulkoisista toimijoista ja tekijöistä. Tässä kehittämistyössä keskitytään enemmänkin sisäisiin asioihin, joihin voidaan heti itse vaikuttaa. Vaikkakin uudistuvan TKI-toiminnan myötä myös rahoittajan olisi varmasti hyvä kehittää ja yksinkertaistaa toimintatapojaan. Tässä työssä keskitytään nyt kuitenkin enemmän siihen, miten kiireestä ja puutteellisesta resurssista huolimatta saadaan hyviä ja selkeitä hankevalmisteluja, missä on selkeä visio ja viimeisin, paras tieto käsillä.

4.2 Kehittämistyöpajan tulokset

Kehittämiskysymykset, haastatteluiden teemoittelut (kuvio 4.) sekä niistä johdetut kehittämistyön suunnitteluajurit (kuvio 6.) ohjasivat kehittämistyöpajan suunnittelua. Työpajassa työstettäviksi osa-alueiksi tiivistyivät kehittämisen kannalta kolme kriittisintä teemaa. Pääteemoja olivat strateginen hankesuunnittelu, TKI-toiminnan vaikuttavuus ja

ekosysteemi yhteistyö. Jokaisen pääteeman alle muodostettiin kolme apukysymystä, jonka avulla teemoihin lähdettiin ideoimaan ratkaisuja Learning Cafe menetelmää hyödyntäen. Lopuksi jokaisen pääteeman löydökset prototypoitiin ja konkretisoitiin Storyboard menetelmää hyödyntäen.

4.2.1 Learning Cafe



Kuvio 8. Learning Café tulokset

Kehittämistyöpajan tuloksena syntyi Learning Cafe menetelmää hyödyntämällä ideoita vaikuttavamman hankesuunnittelun konseptin tueksi. Seuraavaksi läpikäydään kolmen teeman alle syntyneet keskeiset tulokset.

Yksittäisissä hankkeissa on vaikea mittaroida ja mitata vaikuttavuutta. Mikä avuksi?

Taulukko 1. TKI-toiminnan vaikuttavuus 1, Learning Cafe

Jokaisessa hankkeessa tulisi miettiä, mikä on se muutos, jota tavoitellaan. Mikä kertoo siitä, että muutosta on tapahtunut/tapahtuu/lähtenyt tapahtumaan? Muutosten selvittäminen vaatii mittareita.
Vaikuttavuuden arviointi on eräänlaista hanketulosten ennakointia. Erilaisia skenaarioita, joista käy ilmi, että jos hanketuloksia/tuotoksia hyödynnetään seuraavanlaisesti, voidaan mahdollisesti saavuttaa tietynlaista vaikuttavuutta.

Yhdeksi hankkeen toimenpiteeksi voitaisiin sisällyttää vaikuttavuustyöpaja. Hankkeilla tulisi olla myös vaikuttavuussuunnitelma: Mitä tapahtuu hankeajan jälkeen? Miten aiheet pidetään esillä, miten verkostoja ylläpidetään?
Hankkeiden vaikuttavuutta pitäisi konkretisoida esimerkein hankesuunnitelmissa.
Mikäli organisaatiosta ei löydy riittävästi vaikuttavuusosaamista, tulee sitä kehittää. Kenellä tätä osaamista pitäisi olla?
Vaikuttavuuden ekosysteemi Sitra. Onko yhteinen näkemys vaikuttavuudesta?
Voitaisiin tehdä tutkimushanke ammattikorkeakoulujen kehittämistyön vaikuttavuudesta.
Hankkeiden toteutuksissa tulee huomioida, mitkä toimenpiteet ovat aidosti tärkeitä ja tätä myötä vaikuttavia (mahdollisesti).

Organisaatiotasolla ei mitata tai mallinneta systemaattisesti vaikuttavuutta. Miten se tulisi tehdä?

Taulukko 2. TKI-toiminnan vaikuttavuus 2, Learning Cafe

Tehdään juurisyyanalyysi, miksi vaikuttavuutta ei mitata tai mallinneta.
Hankesuunnitelmiin vaikuttavuuden arviointistrategia & arviointisuunnitelma.
NPS - kysymys hankkeeseen osallistuneille koko talon tasolle.
Viestitään ja mitataan painoalojen hankesalkkuja
Systemaattinen hankkeiden vaikutusten johtaminen
Referenssien kerääminen systemaattisesti
Konkreettiset mittarit/ kysymykset auttavat tunnistamaan vaikuttavuutta
Tuotosten saavutettavuuskanavat

Miten vaikuttavuudesta tulisi viestiä ja kenen toimesta?

Taulukko 3. TKI-toiminnan vaikuttavuus 3, Learning Cafe

Kenen vastuulla vaikuttavuuden seuranta on rahoituksen päättymisen jälkeen ja miten se toteutetaan?
Kuka tuotoksista ja tuloksista ja niiden myötä syntyvistä vaikutuksista ja myöhemmin vaikuttavuudesta viestii?
Nyt tehdään jo hyviä asioita, mutta niitä ei välttämättä osata sanoittaa. Tämän tueksi tarvitaan jonkinlainen vaikuttavuussuunnitelma, joka sisältää organisaation toimenpiteet.
Organisaatiotasolla voitaisiin viestiä ensin vaikutuksista, jotta päästään liikkeelle. Näitä voidaan nostaa esimerkiksi verkkojulkaisuihin.
Konkreettinen toimenpide voisi olla jonkinlainen TKI-reportteri, jonka tehtävänä olisi kaivella tuloksia, tutustua toimintaan, innostua ja innostaa, sekä viestiä siitä eteenpäin.
Tunnistettava mihin tahoihin tärkeä saada tuotoksia ja vaikuttavuutta (jokaisessa hankkeessa) ->määritettävä hankesuunnitelmassa (myös isoja tahoja: ministeriöt ym.)

Vaikuttavuustyön tueksi keskityttiin kehittämään ideoita, jotka ovat siirrettävissä käytäntöön helposti omassa organisaatiossa ja työssä. Miten vaikuttavuus huomioidaan paremmin suunnittelussa ja miten vaikuttavuuden arviointia ja mallintamista voitaisiin kehittää.

Miten tieto eri hankeideoista saavuttaa hankevalmistelijat aikaisemmin? Miten minimoidaan päällekkäiset tai epäonnistuneet hankevalmistelut?

Taulukko 4. Strateginen hankesuunnittelu 1, Learning Cafe

Tiiminvetäjät kartalla ideoista, jotka yhteisellä alustalla.
Ideapaperin pitää olla kaikkien näkyvillä (+muut ideat)
Keskustelukanava tms. ideoihin. Yksikön ja organisaation taso
Kohtaamisia: Täytyy tutustua ihmisiin, niin on helppo olla yhteydessä/ tehdä yhdessä
Hankesuunnittelijoiden pitää tietää mitä yksiköstä lähtee
Hankesuunnittelijoille yhteinen toimintatapa arvioida ideoita, yhdistellä ideoita ja ihmisiä

Kehittämispäivät ym. yhteiset tilaisuudet.
Hankesparraukset, Leijonanluola, Samaan hakuun menevien tapaaminen
Meillä pitää olla systemaattinen tapa oppia toinen toisiltamme
Ydinprosessit pitää olla yhtenäiset Jamk-tasolla, esim. hankevalmistelu ja hankesuunnittelun roolit.

Miten luodaan organisaation yhteiset raamit strategiseen hankesuunnitteluun?

Taulukko 5. Strateginen hankesuunnittelu 2, Learning Cafe

Ennakointi, tulevaisuustieto + strategia
Osaaminen - OneDrive -profiileissa osaamiset ajan tasalle (helpottaa osaamisen löytämistä)
Strategiapäivät muillekin kuin johtoryhmille
Sekaryhmissä organisaation kehityspäivissä
Strategiatyö johtoryhmässä + syötteitä johdosta
Strateginen johtaminen -tiimien strateginen ymmärrys (esim. keskustelua/esittelyä ideoista tiimeissä)
Miten hanketyö tukee Jamkin strategiaa? Muistetaan puhua tästä.
Hahmotetaan paremmin strategiaa ja hanketyötä
Palkitseminen: Monialaista hankesuunnittelua jotenkin palkitaan (tulosalue/ yksikkö)

Miten ravistella totuttuja tapoja ja raameja (esimerkiksi ennakoinnin tai palvelumuotoilun keinoin)?

Taulukko 6. Strateginen hankesuunnittelu 3, Learning Cafe

Ristiin tekeminen + sen kannusteet
Uudenlainen sanoittaminen "TKI on jatkuvan oppimisen tärkein työkalu"

Näytään ulkona, Ennakointifoorumeihin osallistuminen, Yrittäjien tilaisuudet maakunnassa (ilta-aikaisin) Kuka menee? Kenen piikkiin? -> hankerahoitus mahdollistaa
Mitä on markkinointi ja viestintä? Tätäkin voisi miettiä uudestaan
Aikaa esim. luoville työpajoille, jossa ideoitaisiin uusia tapoja toteuttaa hankkeita -> "hullujen ideoiden pooli"
Palvelumuotoilun prosessi: Discover vaihe organisaation piikkiin. Define ja Develop hankerahoituksella. Deliver vaiheessa päädytään konsepteihin ja malleihin. Vaikutukset ja vaikuttavuus kohderyhmään kuvaajan ulkopuolella.

Toisessa teemassa keskityttiin ideoimaan, millaisella strategiayöllä voidaan tehostaa vaikuttavamman TKI-toiminnan tuottamista.

Isot hankkeet vaativat aikaa, resursseja ja laajemman verkoston. Mitä voimme tehdä?

Taulukko 7. Ekosysteemyhteistyö 1, Learning Cafe

Verkostojen ja oman organisaation näkyväksi tekeminen niin talon sisällä kuin ulkopuolellakin.
Vahvemmin mukana valtakunnallisesti esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa ja konferensseissa.
Tieto kulkemaan tehokkaammin oman organisaation yksilöiden osaamisesta ja verkostosta.
Voidaan mallintaa erilaisia manuaaleja ja prosessiohjeita esimerkiksi suurien hankesuunnitteluiden ja verkostotyön tueksi.
Verkostotyön ja hankesuunnittelun hyvät käytännöt hanketoimijoille jakoon tehokkaammin.
Tarvitaan pysähtymistä, konkreettisia keskusteluja ja päätöksiä siitä, että löytyykö esimerkiksi suunnitteluun resursseja.
Halutaanko suunnitteluita olla itse kokoamassa ja vetämässä vai halutaanko liittyä mukaan muiden vetämiin?

Yritysten osallistaminen ja rekrytointi on haastavaa. Miten tehostetaan?

Taulukko 8. Ekosysteemyhteistyö 2, Learning Cafe

<p>CRM-järjestelmän tehokkaammassa hyödyntämisessä nähdään kehittämisen varaa. Kehittämisen ja systemaattisemman käyttöönoton myötä potentiaalisten yritysten rekrytointi helpottuisi ja saatavilla olevalla tiedolla voitaisiin johtaa paremmin.</p>
<p>Valmistelutiimien tulee tehdä paremmin yhteistyötä yritysrekrytoinneissa, etenkin saman teemaisissa hankkeissa. → Tarvitaanko edes päällekkäisiä valmisteluja, joissa on samaa teemaa?</p>
<p>Tieto yritysten kanssa käydyistä keskusteluista ja tehdyistä yhteistöistä pitää kulkea valmistelevien tiimien välillä paremmin. Näin vältetään päällekkäisyyksiä ja päästään tehokkaammin keskusteluihin yritysten päättäjien kanssa.</p>
<p>Yrityksiä tulisi nostaa enemmän mukaan esimerkiksi hankesuunnitteluihin. Jos yrityksiä on vaikea saada paikalle, voidaan pyrkiä pääsemään heidän puheilleensa.</p>
<p>Lisäksi hankeideoita voi testata nopeastikin. Esimerkiksi kun idea syntyy, soitetaan viidelle kohderyhmän edustajalle ja testataan tarve. Pyritään kuitenkin konkreettisesti varmistamaan yritysten tarpeet.</p>
<p>Lisäksi yrityksiin mentäessä voisi koostaa yhteisiä markkinointimateriaaleja kaikista valmistelussa olevista hankkeista.</p>

Systemaattinen datalla johtaminen ontuu (osaamis- ja kehittämistarpeet). Miten parannetaan?

Taulukko 9. Ekosysteemyhteistyö 3, Learning Cafe

<p>Hiljainen tieto tulisi saada näkyväksi. Ehkä palvelumuotoilun keinoin?</p>
<p>Tarvitaan enemmän vuoropuhelua ja keskusteluja organisaation ulkopuolella. On tärkeää, että keskusteluja käydään hyvin eri tasoilla.</p>
<p>Tiimeissä olisi tärkeää keskustella esimerkiksi alueen kehittämistarpeista. Tämän mahdollistamiseksi on tärkeää läpi käydä olemassa olevia barometreja ja tutkimuksia, mutta myös luoda alueellisesti uusia.</p>

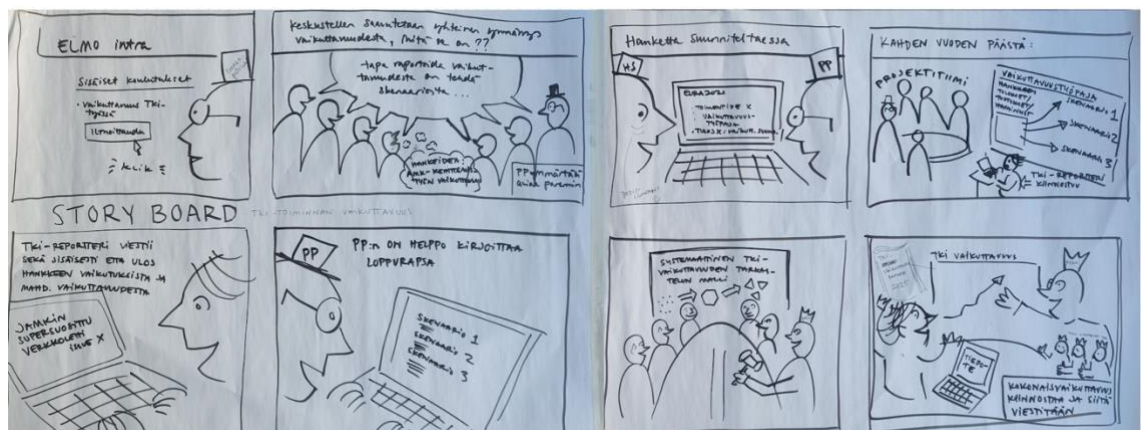
Tarvitaan kirkas strategia ja sen pohjalta mittarit. Tämän pohjalta tehdään tarvittava tiedon keruu.

Kolmannessa teemassa keskityttiin ideoimaan, miten ekosysteemyhteistyö voisi tehostaa vaikuttavamman TKI-toiminnan tuottamista ja alueen kehittämistarpeiden muodostumista.

4.2.2 Story Board

Syntyneitä ideoita lähdettiin jatkokehittämään, jonka tuloksena syntyi kolme Story Board -menetelmään pohjautuvaa prototyyppiä. Tarkoituksena oli mallintaa jokaisen pääteeman alle syntyneitä ideoita, jonkinlaisiksi konkreettisiksi tulevaisuuden skenaarioiksi. Kaikilta ryhmiltä on kysytty erillinen julkaisulupa töistä.

TKI-toiminnan vaikuttavuus



Kuvio 9. Story Board, vaikuttavuus.

TKI-toiminnan vaikuttavuusteeman ympärille syntyi konkreettinen tarina, miltä kohdeorganisaation vaikuttavuustyö voisi tulevaisuudessa näyttää. Kuvauksesta nousee esille, että ensimmäisenä liikkeelle lähdetään henkilökunnan sisäinen kouluttaminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen työpajoissa. Hankesuunnitteluissa hankesuunnittelijan ja projektipäällikön on helpompi tehdä yhteistyötä ja kirjata esimerkiksi vaikuttavuustyöpaja yhdeksi hankkeen toimenpiteeksi. Esimerkiksi kahden vuoden päästä voitaisiin kokoontua vaikuttavuustyöpajaan, jossa käytäisiin läpi mahdollisia vaikutuksia esimerkiksi skenaarioita hyödyntäen. TKI-reportterin on työpajan myötä helppo viestiä hankkeiden vaikuttavuudesta niin sisäisesti, kuin ulkoisestikin. Samoin projektipäällikön on helppo kirjoittaa vaikuttavuusskenaariot loppuraporttiin. Samaan aikaan johdossa tarkastellaan systemaattisesti vaikuttavan TKI-toiminnan tarkastelun mallia. Tämän kautta voidaan tuottaa esimerkiksi vaikuttavuusraportteja, joissa läpikäydään systemaattisesti TKI-toiminnan

kokonaisvaikuttavuutta. Ja tietenkin kokonaisvaikuttavuudesta viestitään organisaation ulkopuolelle.

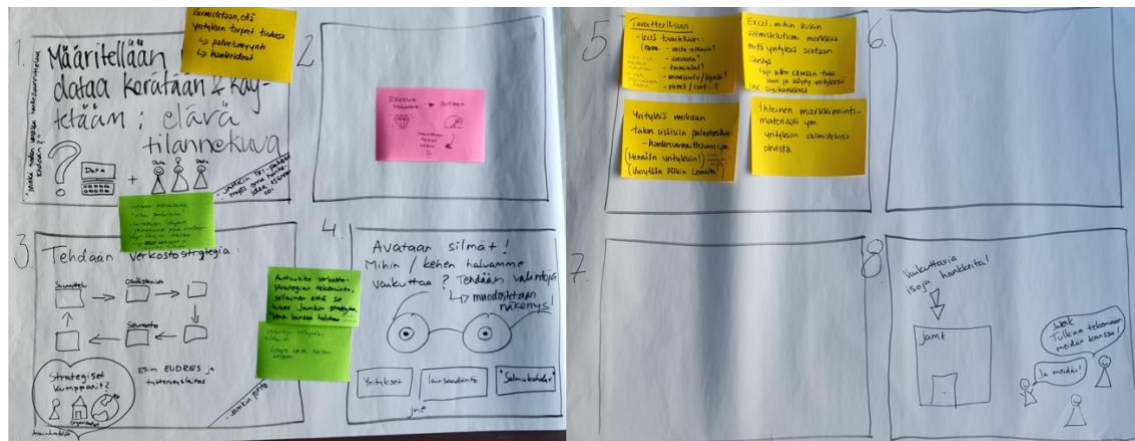
Strateginen hankesuunnittelu



Kuvio 10. Story Board tulokset, strateginen hankesuunnittelu.

Strategisen hankesuunnittelun kuvakäsikirjoitus keskittyi kehitettävien osa-alueiden pääotsikointiin. Strategisen hankesuunnittelu ja sen kehittäminen tapahtuu tiimityön kautta. Tiedonvaihdosta tehdään sisäisesti avoimempaa, erilaisia alustoja ja kanavia hyödyntäen. Tarvitaan monialaisia kohtaamisia ja keskusteluja yksikörajojen yli, eri ammattikorkeakoulujen kanssa, yliopistojen kanssa jne. Tarvitaan barometri Keski-Suomen alueen osaamistarpeista, jonka kokoamisessa voidaan olla mukana. Liikutaan rohkeasti organisaatiosta ulos, skannataan toimintaympäristöä, ennakoitaan, osallistetaan. Lopuksi halutaan alleviivata toiminnan jatkuvuutta. Keskitytään strategiatyön systemaattiseen kehittämiseen ja viestimiseen.

Ekosysteemyhteistyö



Kuvio 11. Story Board tulokset, ekosysteemi-yhteistyö.

Kolmannen ryhmän kohdalla kehitettävien ideoiden tiivistäminen kuvakäsikirjoitukseen ei tuntunut luontaisimmalta tavalta työstää asiaa. Kuvakäsikirjoituksesta tuli pelkistetympi, mutta ryhmän ajatustyö teeman ympärillä oli aktiivista.

Aluksi on tärkeää määritellä, millaista dataa kerätään ja käytetään, jotta kohderyhmistä saadaan elävä tilannekuva. Tarvittavan tiedon saamiseksi tulee strategian olla kirkas ja tavoitteiden tulee olla asetettu. Ekosysteemi-yhteistyön lisäämiseksi tarvitaan erillinen verkostostrategia, johon on määritelty strategisiksi kumppaneiksi avainhenkilöitä, organisaatioita ja kansainvälisiä toimijoita. Strategian luomisessa ja ylläpitämisessä oleellisissa roolissa ovat osallistaminen ja seuranta. Strategiatyön yhteydessä tulee muodostaa näkemys ja tehdä valintoja, mihin tai keihin toiminnalla halutaan vaikuttaa. Yrityksiin, lainsäädäntöön, solmukohtiin. Ekosysteemi-yhteistyön ja yritys-yhteistyön tulee olla tavoitteellista toimintaa, johon valmistaudutaan huolellisesti. Myös osallistamista ja konkreettista yhteistyötä esimerkiksi hankesuunnittelun osalta tulee lisätä. Tulevaisuudessa tulee tehdä isompia, vaikuttavia hankkeita. Näiden toteutus vaatii laajempaa ekosysteemi-yhteistyötä. Lisää siis kunnianhimoa hankkeisiin avoin asenne yhteistyöhön.

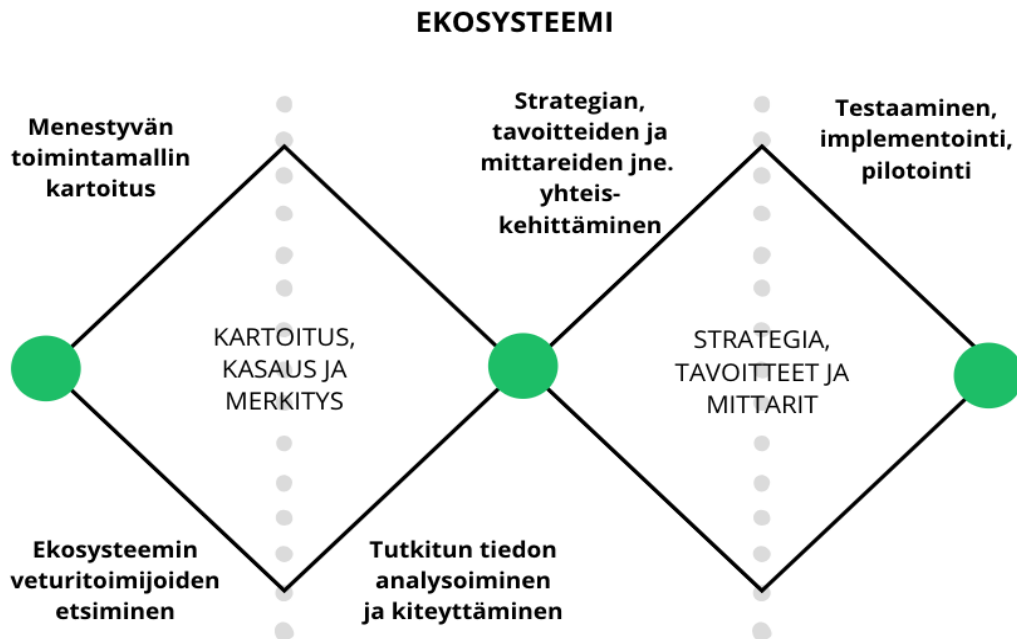
Nämä kolme tulevaisuuden skenaariota loivat erinomaisesti konkreettisen kuvan siitä, mitä ammattikorkeakoulujen vaikuttavampi TKI-toiminta vaatii ainakin. Nämä tulokset olivat hyvin hyödynnettävissä seuraavaksi läpikäytävässä prosessiehdotelmassa.

4.3 Prosessiehdotelma vaikuttavamman TKI-toiminnan tueksi

Tietoperustan, tutkimusaineiston ja kehittämistyöpajan pohjalta, opinnäytetyön tekijä on mallintanut ja edelleen kehittänyt ehdotuksia vaikuttavamman TKI-toiminnan tueksi. Tässä luvussa pureudutaan mallin kuuteen osaan: ekosysteemi, tulevaisuustyö, hankevalmistelu, hanketoteutus, käyttöönotto ja levittämisen sekä vaikuttavuustyö. Prosessiehdotelman

muodostamisessa on hyödynnetty Design Councilin tuplatimanttimalia ja sen käyttötarkoitusta on edelleen kehitetty prosessissa.

4.3.1 Prosessiehdotelman ensimmäinen vaihe, ekosysteemi



Kuvio 12. Ekosysteemi

Muotoiluhaasteen aikana on noussut esille, että kohdeorganisaatioissa on tahtotila toteuttaa suurempia, kunnianhimoisempia ja vaikuttavampia hankkeita. Tämä vaatii kuitenkin paljon resurssia ja laajempaa verkostoa. Laajaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta tavoiteltavissa korostuu ekosysteemiajattelu. Tahtotilan saavuttamiseksi kasataan vaikuttavan TKI-toiminnan ekosysteemi, joka voi keskittyä niin alueellisiin, kuin kansallisiin ja kansainvälisiin kehittämistarpeisiin. Palvelumuotoilun prosessin mukaisesti liikkeelle lähdetään aiheen tarkemmasta tutkimisesta, jolloin työ voi pitää sisällään esimerkiksi menestyvän toimintamallin kartoittamisen ja ekosysteemin avaintoimijoiden etsimisen. Tieto analysoidaan, jonka myötä lähdetään kasamaan ekosysteemiä, sen strategiaa ja -tavoitteita.

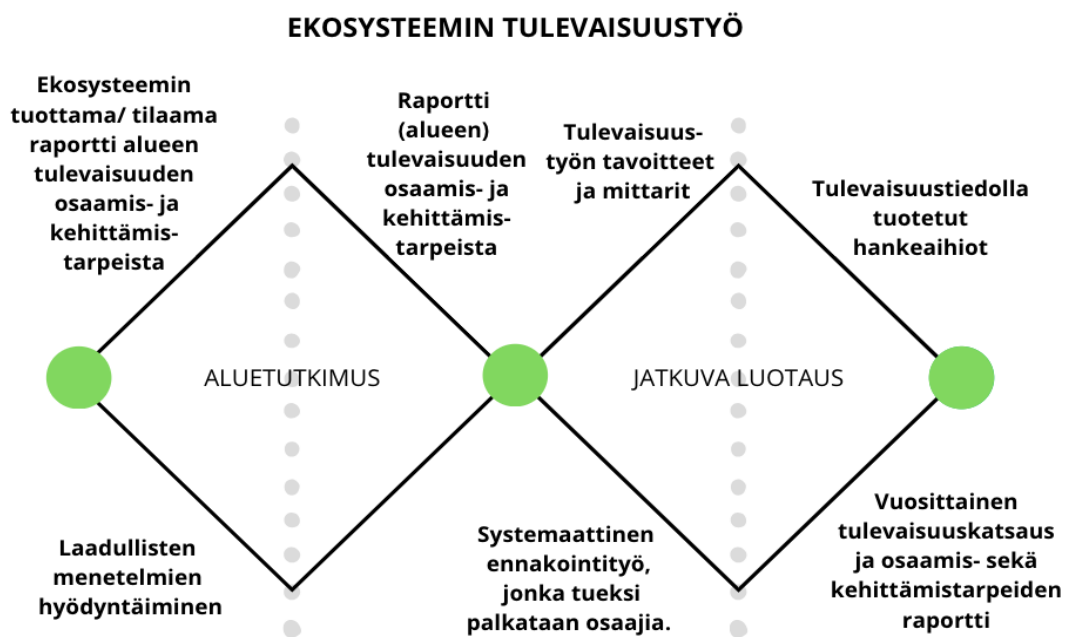
Esimerkiksi ammattikorkeakouluille on ominaista, että TKI-toiminnan tavoitteet pohjautuvat ammattikorkeakoulun strategiaan, joka voi luoda tutkimusmateriaalissa esiinnoitteita haasteita TKI-toimijoiden parissa. Ekosysteemille yhteiskehitetään oma TKI-toiminnan strategia, joka sisältää ekosysteemin TKI-toiminnan, vaikuttavuustyön ja tulevaisuustyön tavoitteet, sekä mittarit.

Ammattimainen ekosysteemyhteistyö edesauttaa suurien kansallisten ja kansainvälisten hankkeiden suunnittelua ja toteutusta. Vahva ekosysteemyhteistyö voi tehdä TKI-toiminnasta

avoimempaa ja kunnianhimoisempaa toimintaa, josta kiinnostutaan enemmän. Ekosysteemin, laaja-alaisen yhteistyön, suuren verkoston, selkeän strategiatyön ja uusien toimintatapojen tavoitteena on tuottaa aidosti tarvelähtöistä, vaikuttavaa TKI-toimintaa.

Ekosysteemin kasaamiseksi, testaamiseksi ja pilotoimiseksi voitaisiin perustaa esimerkiksi kehittämishanke, jonka pohjalta lähdetään kehittämään käyttöönotettavaa ekosysteemimallia. Ekosysteemin kehittämisen ja käyttöönoton tulee kuitenkin olla iteratiivista toimintaa.

4.3.2 Prosessiehdotelman toinen vaihe, tulevaisuustyö ja aluetutkimus



Kuvio 13. Ekosysteemin tulevaisuustyö

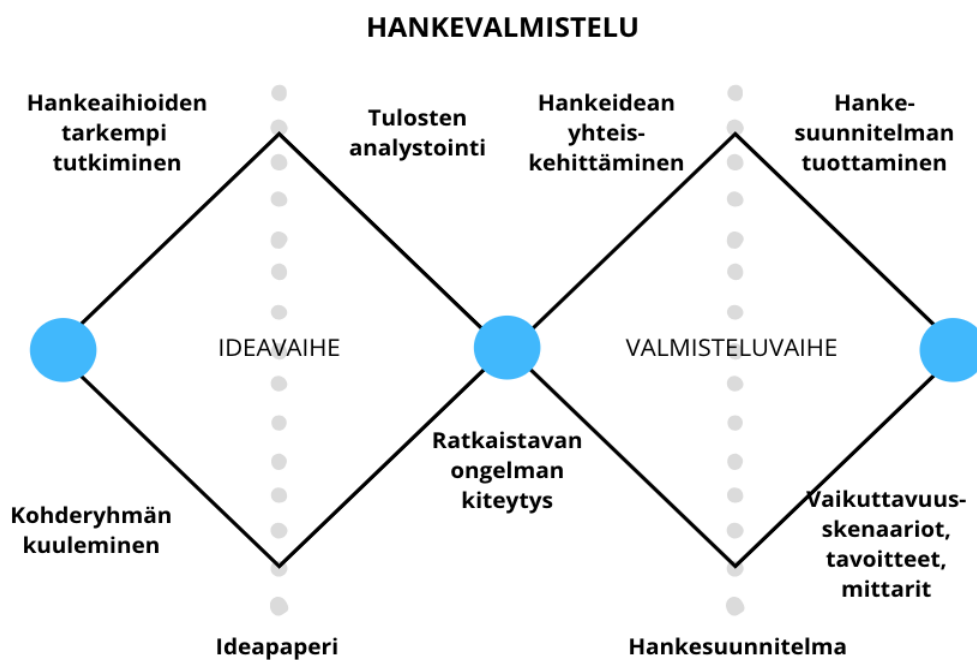
Ekosysteemin toiminta nojaa vahvasti tulevaisuustyöhön ja aluetutkimukseen. Tulevaisuustyön ja aluetutkimuksen myötä voidaan hahmotella tulevaisuustietoon, sekä alueen kehittämis- ja osaamistarpeisiin perustuvia, strategian mukaisia hankeaihioita, joilla voisi olla mahdollisuus luoda kunnianhimoista TKI-toimintaa, sekä uusia trendejä. Ekosysteemin tehtävä on tuottaa suuria hankeaihioita, jotka ovat helposti ekosysteemin ja sen verkoston nähtävillä. Tämä helpottaa yksittäisten hankeideoiden yhdistämistä ja avoimempaa tiedon kulkua organisaatioissa. Jatkossa alueen TKI-toimintaa voidaan lähestyä enemmän suurien kokonaisuuksien kautta, kuin eri organisaation yksittäisten ideoiden kautta.

Liikkeelle lähdetään ekosysteemin tuottamasta/tilaamasta alueen elinkenoelämän ja yritysten osaamis- ja kehittämistarpeista. Tarpeiden keräämisen tulee nojata määrällisen

tutkimuksen lisäksi myös laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Esimerkiksi haastatteluihin ja havainnointiin.

Tulevaisuudessa ekosysteemin ennakoituvuudesta tulee jatkuvaa ja sillä kartoitetaan niin maailman kuin maakunnankin tulevaisuutta. Työn toteuttamisen tueksi voidaan palkata esimerkiksi tulevaisuuden tutkijoita ja palvelumuotoilijoita. Vastuu jatkuvan ennakoituvuuden ja laajan tulevaisuustiedon tuottamisesta kuuluu ekosysteemille, jolloin asiaa ei yritetä ratkaista esimerkiksi yksittäisten hankkeiden rahoituksella ja hyvin rajallisella ajalla.

4.3.3 Prosessiehdotelman kolmas vaihe, hankevalmistelu



Kuvio 14. Hankevalmistelu

Dataan ja tulevaisuustietoon perustuvista suurista hankeaihioista lähdetään jalostamaan hankeideoita. Vastuu siirtyy ekosysteemiltä hankkeen valmistelijoille, joka kasaa hankevalmisteluun selkeän projektiryhmän ja sen vetäjän. Valmisteluista viestitään ekosysteemissä, jolloin yhdistämissä voidaan tehdä aikaisessakin vaiheessa. Tämä mahdollistaa suurien hankekokonaisuuksien suunnittelun paremmin.

Hankkeen ideavaiheessa voitaisiin hyödyntää systemaattisemmin palvelumuotoilun prosessia ja sille ominaisia menetelmiä, jolloin hankeaihioista lähdettäisiin muodostamaan syvällisempää ymmärrystä. Tämä tapahtuisi esimerkiksi kohderyhmää kuulemalla ja tarkkailemalla. Tämän toteuttaminen vaatii uudenlaista hankesuunnittelua, avoimuutta uuteen toimintatapaan ja osaamisen kehittämistä. Kerätyt tulokset analysoidaan, jonka

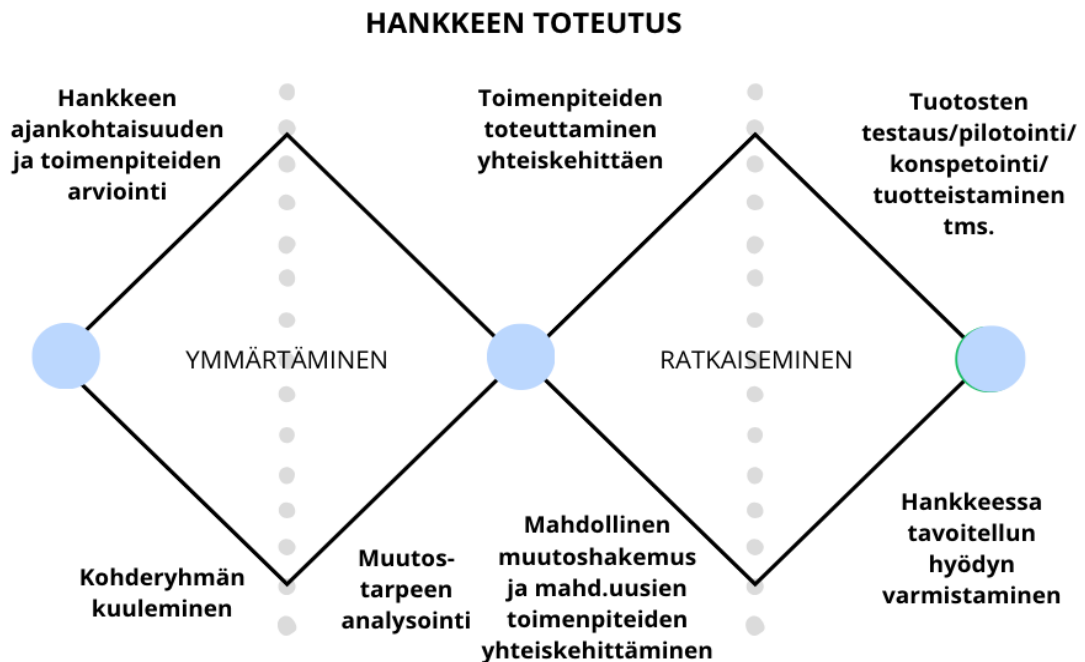
pohjalta ideapaperiin kiteytetään hankkeessa ratkaistavat ongelmat ja muut tarvittavat tiedot.

Hankkeen valmisteluvaiheessa toimenpiteet ja tavoitteet yhteiskehitetään esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen hanketoteuttajien, sidosryhmien ja mahdollisten muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden kesken. Tällä pyritään ravistelemaan TKI-toiminnan toimintakulttuuria ja totuttuja toimintatapoja, sekä vastaamaan aitoon tarpeeseen. Näin ollen pyritään minimoimaan ideat, jotka perustuvat mahdolliseen uteliaisuustutkimukseen tai muutaman asiantuntijan omaan vahvaan näkemykseen. Näin tarvelähtöisyys saadaan konkretisoitua selkeämmin.

Tulevaisuudessa valmisteluvaiheessa tulisi keskittyä enemmän hankkeen vaikuttavuuteen ja sen sanoittamiseen. Valmisteluvaiheessa voidaan esimerkiksi toteuttaa työpaja, jossa voidaan tuottaa vaikuttavuussuunnitelma, hankkeen vaikuttavuusketju, vaikuttavuuden skenaarioita, sekä vaikuttavuuden tavoitteet ja mittarit. Vaikuttavuuden saavuttaminen tai sen mallintaminen yksittäisen hankkeen aikana on lähes mahdotonta, mutta vaikuttavuustyö ennakoivalla otteella palkitsee kuitenkin myöhemmin.

Idea- ja valmisteluvaiheessa kerätty tieto ja kehitetyt toimenpiteet, sekä tavoitteet tuotetaan lopuksi hankesuunnitelman muotoon hankevalmistelusta vastaavan toimijan toimesta. Suunnitelma kannattaa myös luetuttaa kohderyhmällä.

4.3.4 Prosessiehdotelman neljäs vaihe, hankkeen toteutus



Kuvio 15. Hankkeen toteutus

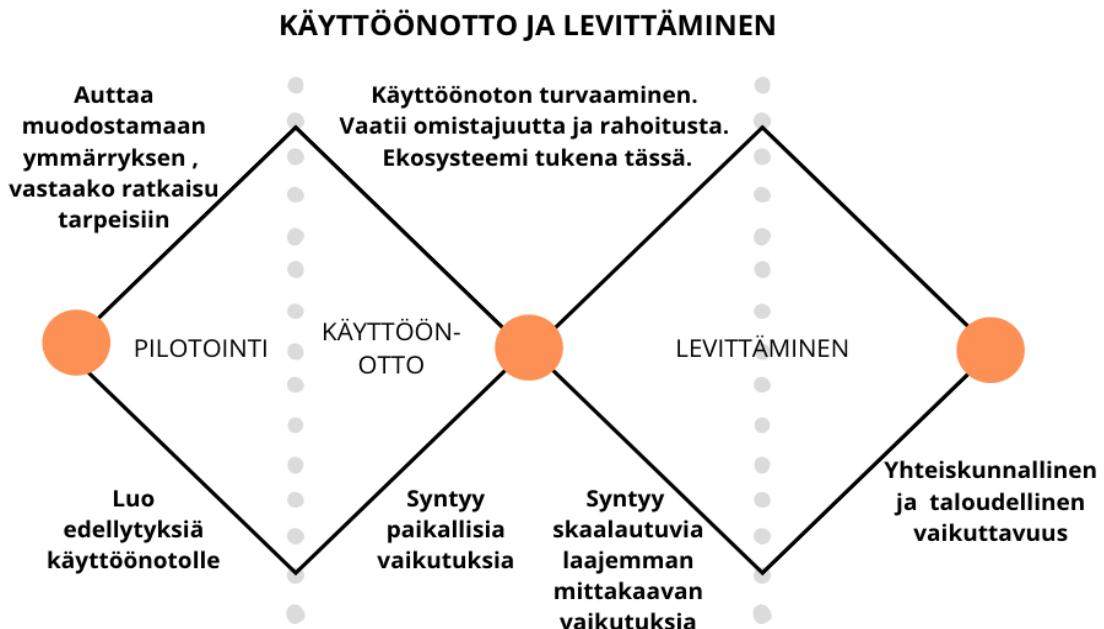
Etenkin suurien kansainvälisten hankkeiden valmistelu voi ottaa todella paljon aikaa ja rahoituspäätöksissä saattaa kestää kauan. Siksi on erityisen tärkeää, että palvelumuotoiluprosessin mukainen tutki-osa toteutetaan uudelleen hankkeen käynnistyttäessä. Ymmärryksen myötä saadaan selville, vastaako aihe yhä kohderyhmän todelliseen tarpeeseen ja onko aihe ajankohtainen siinä maailmantilassa. Näin ollen tarvittavia muutoksia voidaan tehdä jo hyvissä ajoin. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että palvelumuotoilun prosessi tai vähintään palvelumuotoilulle ominaiset menetelmät sisällytetään jo hankesuunnitelmaan rahoitusta haettaessa. Mikäli hankkeessa tarvitaan muutoksia, on ne helposti perusteltavissa rahoittajalle. Mikäli muutoksia tarvitaan, on tärkeää kehittää myös hankkeen uudet toimenpiteet osallistaen.

Hankkeessa toteutettavien toimenpiteiden tulisi olla osallistavaa toimintaa, jonka seurauksena olisi hyvä syntyä konkreettisia tuotoksia. Palvelumuotoilun prosessille on ominaista, että tuotoksia pyritään esimerkiksi testaamaan, pilotoimaan, konseptoimaan tai tuotteistamaan iteratiivisesti. Tällä keinolla hankkeen tavoiteltujen hyötyjen varmistaminen voisi tehostua ja näin hankkeissa voitaisiin enemmän pyrkiä kehittämisestä käyttöönottoon.

Hankkeessa tavoiteltujen hyötyjen varmistaminen ei selviä hankkeen lopuksi, tai heti sen jälkeen. Vaikutuksia ilmestyy pikkuhiljaa ja hankkeiden vaikuttavuus näkyy vasta pitkän ajan

päästä. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että tavoiteltujen hyötyjen varmistaminen ja vaikuttavuuden seuranta ei pääty heti hankkeen päättyessä.

4.3.5 Prosessiehdotelman viides vaihe, käyttöönotto ja levittäminen



Kuvio 16. Käyttöönotto ja levittäminen

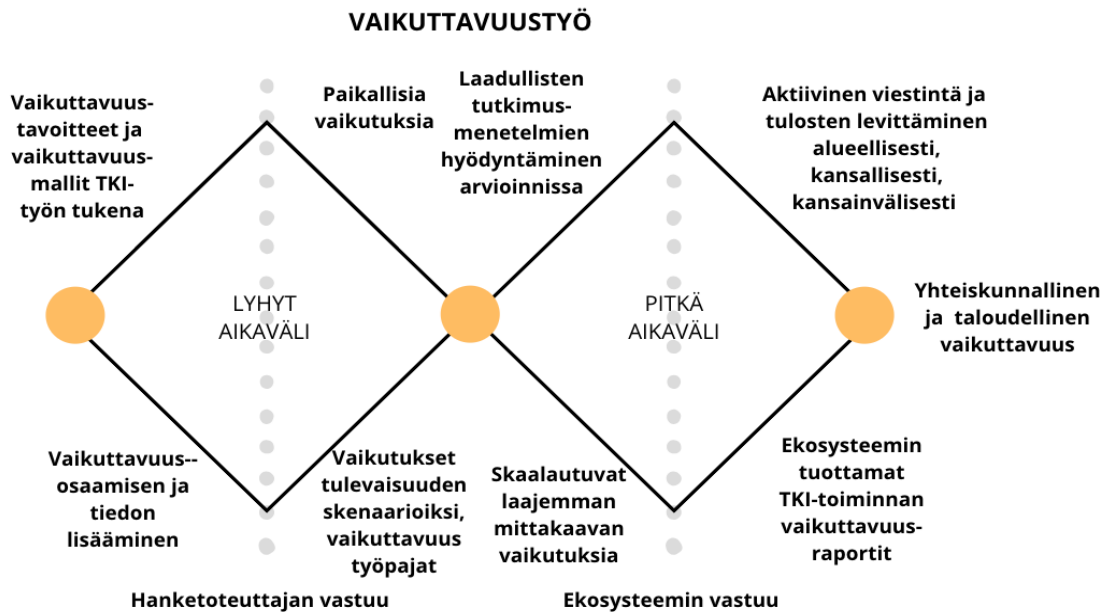
6Aika strategian vaikuttavuusmallissa alleviivataan, että yhteiskunnallista ja taloudellista vaikuttavuutta syntyy uusien ratkaisujen ja toimintamallien käyttöönoton ja leviämisen myötä. Käyttöönotossa syntyy paikallisia vaikutuksia ensimmäisiltä käyttäjiltä ja leviämisen myötä taas syntyy skaalautuvia laajempaan mittakaavaan vaikutuksia. (Valovirta 2017, 7.)

Koska ilman käyttöönottoa ja leviämistä ei synny taloudellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Valovirta 2017, 8) tulisi ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa tähdätä enemmän kehittämään ratkaisuja, joissa on suuremmat mahdollisuudet käyttöönottoon ja levittämiseen. Liian usein hankkeissa kehitetyt ratkaisut eivät etene käyttöönottoon tai laajempaan levittämiseen, koska kehittämisrahoituksen puitteissa tehty kehittäminen katkeaa siihen. Jatkuvuuden turvaamiseksi tulee löytää käyttöönottoon tueksi yksityistä tai julkista rahoitusta, koska hankerahoituksella toteutettu toiminta katkeaa (Valovirta 2017, 8,12).

On tietenkin selvää, että kaikki kokeilut ja pilotit eivät etene pidemmälle, mutta sen tulisi olla tavoitteena TKI-toiminnassa, jotta yhteiskunnallinen vaikuttavuus lisääntyisi. Koska tämä on hankerahoituksen puitteissa tällä hetkellä melko vaikeaa toteuttaa, voitaisiin asiaa lähteä ratkomaan ekosysteemyhteistyön kautta. Ekosysteemillä voisi olla vastuu esimerkiksi alueella

toteutettavan TKI-toiminnan käyttöönoton ja levittämisen tukemisesta. Rahoitusta saataisiin tähän järjestettyä paremmin yhteisin voimin ja myös tulosten levittäminen helpottuisi ekosysteemi yhteistyön ja laajan verkoston myötä. Ekosysteemillä olisi vastuu jatkuvuuden turvaamisesta, joka on TKI-toiminnan vaikuttavuuden näkökulmasta erittäin tärkeä rooli.

4.3.6 Prosessiehdotelman kuudes vaihe, vaikuttavuustyö

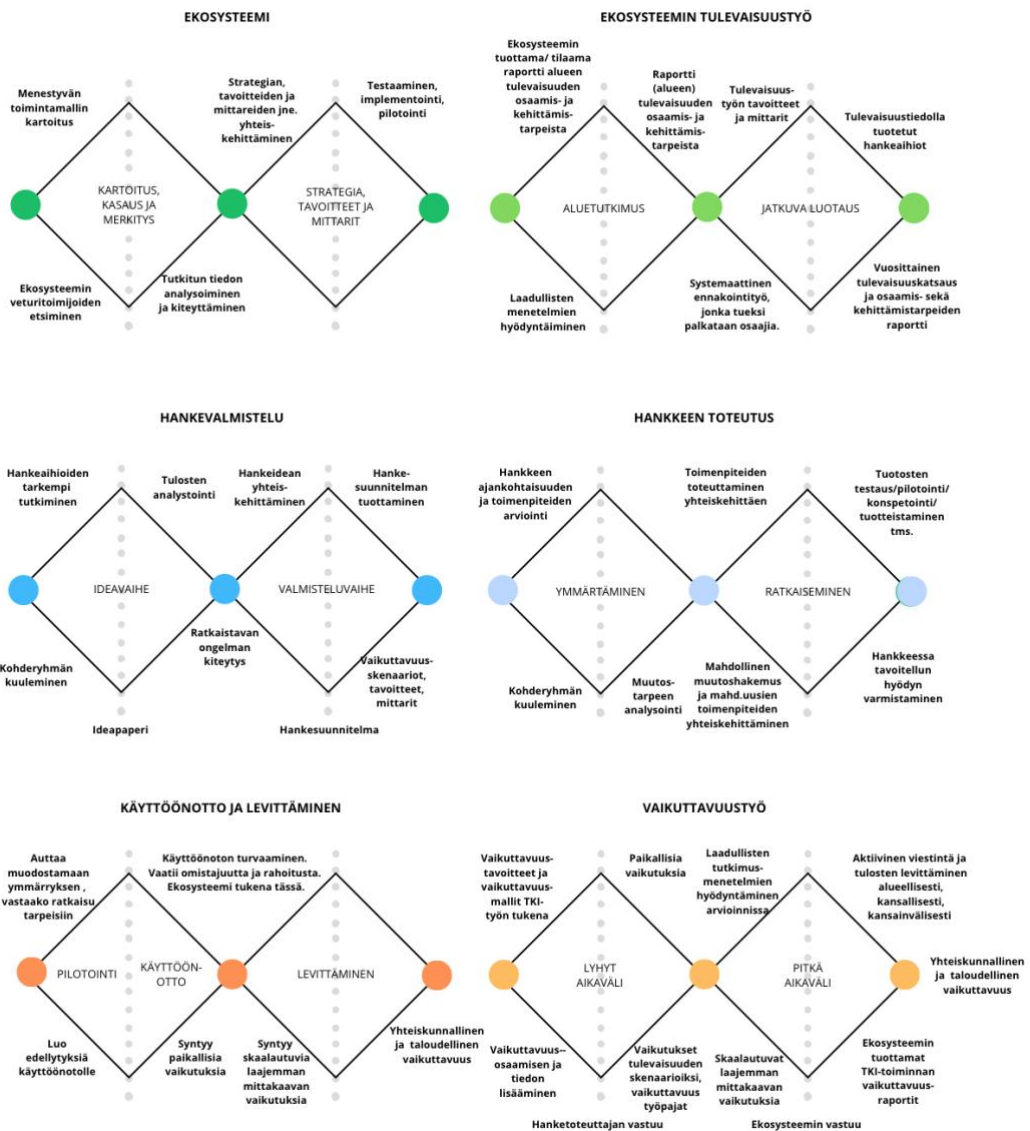


Kuvio 17. Vaikuttavuustyö

Hankkeen vaikuttavuusmittareita tulee tietysti seurata hankkeissa, mutta vaikuttavuuden todentaminen yksittäisten hankkeiden aikana on lähes mahdotonta. Vaikuttavuutta tulee tutkia, mitata, arvioida ja siitä tulee raportoida ja viestiä. Vastuu kokonaisvaikuttavuuden mallintamisesta on ekosysteemillä. Vaikuttavuutta tulee mitata lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä ja vaikuttavuudesta tulee viestiä vuosittain. Ekosysteemin toimintaa, strategiaa ja tavoitteita tulee tarkastella näiden tulosten pohjalta. Ekosysteemi voi julkaista vuosittaista vaikuttavuusraporttia.

Vaikka käyttöönoton, levittämisen ja TKI-toiminnan kokonaisvaikuttavuuden vastuu on ekosysteemillä, olisi myös ammattikorkeakoulujen hyvä yksittäisinä organisaatioina panostaa enemmän vaikuttavuustyöhön, jotta toiminnasta tulee läpinäkyvämpää, mutta myös kansantajuisempaa ja myyvämpää. Ammattikorkeakouluissa voisi esimerkiksi työskennellä TKI-reportteri, jonka työnkuva olisi viestiä säännöllisesti TKI-toiminnan tuloksista, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta.

4.3.7 Vaikuttavamman TKI-toiminnan prosessiehdotelma kokonaisuudessaan



Kuvio 18. Prosessiehdotelma kokonaisuudessaan

Prosessiehdotelma mukailee palveluotoilulle ominaista tuplatimantti -mallia, jota on hyödynnetty eteenpäin uuteen käyttötarkoitukseen. Tuplatimanttimalli valikoitui hyödynnettäväksi rakenteeksi, koska se kuvaa erinomaisesti miten aluksi tulee tutkia syvemmin, jonka jälkeen siirrytään kohdennetumpiin toimiin (Design Council 2023a).

Vaikka tässä prosessiehdotelmassa liikkeelle lähdetään tietyllä tavalla ekosysteemi yhteistyöstä ja pyritään etenemään lopulta laajempaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, ei prosessi kuitenkaan ole lineaarinen. Niin kuin palveluotoilunkin prosessissa, kehittäminen ja uuden oppiminen voivat sysätä takaisin alkuun (Design Council

2023a). Tällä halutaan saavuttaa prosessiehdotelman jokaiseen osa-alueeseen palvelumuotoilulle ominainen jatkuva kehittämisen tila (Tuulaniemi 2013, 24).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä oli tarkoituksena etenkin ymmärtää, miten palvelumuotoilu ja ennakointi voisi tukea TKI-toiminnan vaikuttavuutta. Tavoitteena oli tuottaa ehdotelma vaikuttavamman TKI-toiminnan prosessimallista, joka tukee hankesuunnittelua, hankkeiden toteutusta ja TKI-toiminnan strategiatyötä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Seuraava kappale jakaantuu johtopäätöksiin ja pohdintaan. Johtopäätöksissä arvioidaan, miten työ vastaa kehittämiskysymyksiin, mitä ovat työn keskeiset tulokset ja millaisia johtopäätöksiä työn tuloksista voi muodostaa. Pohdinnassa reflektoidaan opinnäytetyöprosessia, siinä syntyneitä tuloksia ja valittuja menetelmiä. Pureudutaan kehittämistyöhön liittyviin eettisiin ja tietosuojaan liittyviin kysymyksiin, sekä lopuksi esitetään jatkokehittämisasiheita tutkimukseen ja kehittämiseen liittyen.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena oli ymmärtää, miten palvelumuotoilu ja ennakointi voivat lähestymistapoina tukea TKI-toimintaa ja sen vaikuttavuutta, etenkin liiketoiminnan kehittämishankkeiden osalta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehittämis ehdotuksia TKI-toiminnan ja sen strategisen johtamisen tueksi, jotta tulevaisuuden TKI-toiminta voisi olla yhä vaikuttavampaa. Tavoitteena oli muotoilla tarpeiden ja kehittämis ehdotusten lopputuloksena vaikuttavamman TKI-toiminnan prosessimalli.

Seuraavaksi käydään läpi, miten työtä ohjaaviin kehittämiskysymyksiin vastattiin. Kehittämiskysymyksiä olivat:

- Miten voidaan suunnitella yhä tarvelähtöisempiä ja vaikuttavampia hankkeita?
- Miten palvelumuotoilu ja ennakointi voivat tehostaa vaikuttavaa TKI-toimintaa?
- Miten TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaan ennakoida ja mitata laaja-alaisemmin?
- Miten ekosysteemiyhteistyötä voidaan tehostaa?

Miten voidaan suunnitella yhä tarvelähtöisempiä ja vaikuttavampia hankkeita?

Tutkimus osoitti, että kohdeorganisaatiossa vallitsee yhteinen tahtotila, jossa halutaan tuottaa tarvelähtöisempiä ja vaikuttavampia hankkeita. Vaikuttavuuden arvioiminen,

mallintaminen ja mittaaminen nähdään kuitenkin erittäin vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi yksittäisten hankkeiden osalta. Yksittäisten projektien sijaan, vaikuttavuutta tulisi mitata ja seurata tehokkaammin organisaatiotasolla ja siitä tulisi viestiä laajemmin.

Toisaalta myös vaikuttavuusosaamisen kehittäminen ihan projektisuunnittelun tasolla nähdään tärkeäksi tulevaisuuden kannalta. Tutkimus osoitti, että työssä kaivataan strategisempaa hankesuunnittelua vaikuttavamman TKI-toiminnan tueksi, sekä laaja-alaisempaa yhteistyötä, systemaattisempaa datalla johtamista ja uudenlaisia tapoja toimija. Uudenlaiset tavat toimia voisi olla esimerkiksi erilaisia laadullisia menetelmiä, joilla päästäisiin syvemmin käsiksi todellisiin tarpeisiin.

Kehittämistyö osoitti, että liikkeelle voidaan lähteä sisäisillä koulutuksilla ja yhteisen ymmärryksen muodostamisesta vaikuttavuustyöpajoissa. Vaikuttavuustyöpajoihin voitaisiin kokoontua muutaman vuoden välein, jossa käytäisiin läpi mahdollisia vaikutuksia skenaarioita hyödyntäen. Johdossa voitaisiin myös tarkastella systemaattisemmin TKI-toiminnan vaikuttavuutta ja siitä voitaisiin tuottaa vaikuttavuusraportteja, joista suunnitelukin hyötyisi.

Miten palvelumuotoilu ja ennakointi voivat tehostaa vaikuttavaa TKI-toimintaa?

Tutkimus osoitti, että palvelumuotoilua ja ennakointia hyödynnetään jollain tasolla TKI-toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta toiminta on harvoin prosessimaista. Palvelumuotoilun prosessi nähtiin haasteelliseksi yhdistää hankeprosessin kanssa, sillä palvelumuotoilun prosessi edustaa asiakaskeskeistä lähestymistapaa, ei organisaatiolähtöistä.

Tutkimus kuitenkin osoitti, että myös palvelumuotoilun prosessia seuraavia hanketoteutuksia on toteutettu. Tämä oli käännteentekevä hetki tutkimuksessa, sillä se nosti esille erilaisen tavan toimia, jolla on myös toteutuksen aikana saatu aikaan hyviä tuloksia. Näissä toteutuksissa erityisen hyväksi asiaksi nostettiin aidon tarvelähtöisyyden selvittäminen, joka nähdään välttämättömäksi vaikuttavan hanketoiminnan kannalta. Tähän voitaisiin hyödyntää palvelumuotoilulle ominaisia laadullisia menetelmiä. Esiin nousi, että palvelumuotoilun systemaattisemmasta hyödyntämisestä voisi olla hyötyä etenkin suurien, kansainvälisten ja kompleksisten hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimus osoitti, että ennakointi nähdään erittäin olennaiseksi osaksi vaikuttavaa hanketyötä. Sen tueksi kaivattaisiin lisää osaamista, osaajia ja menetelmiä. Vaikuttavamman TKI-toiminnan näkökulmasta, ennakointi tulisi pystyä nostamaan konkreettisemmin osaksi TKI-toiminnan suunnittelua. Lisäksi nähtiin, että ennakointi voisi tehostaa vaikuttavuuden mallintamista ja auttaa raportoinnissa, jolloin apuna voitaisiin käyttää skenaariotyöskentelyä.

Miten TKI-toiminnan vaikuttavuutta voidaan ennakoida ja mitata laaja-alaisemmin?

Tutkimus osoitti, että vaikuttavuuden ennakointia voitaisiin tehostaa vaikuttavuus- ja tulevaisuusosaamista kehittämällä ja erilaisia menetelmiä hyödyntämällä.

Hankesuunnittelussa vaikuttavuusketju tulisi nostaa käyttöön koko organisaation tasolla.

Samalla ennakkoinnin menetelmiä mukaillen hankkeiden vaikuttavuudesta voitaisiin mallintaa erilaisia skenaarioita vaikuttavuustyöpajoissa.

Vaikuttavuutta tulisi mitata laaja-alaisemmin organisaatiotasolla ja mittaamisen tueksi tulisi kehittää uusia, etenkin laadullisia indikaattoreita. Vaikuttavuudesta tulisi raportoida ja viestiä aktiivisemmin.

Miten ekosysteemiyhteistyötä voidaan tehostaa?

Tutkimus vahvisti, että tulevaisuuden suuremmat, kansainvälisemmät ja kompleksisemmat hankekokonaisuudet vaativat suuremman verkoston ja laaja-alaisempaa yhteistyötä.

Tarvitaan selkeä verkostoitusstrategia toiminnan tehostamiseksi, joka tuotetaan osallistaen ja jota seurataan aktiivisesti. Ekosysteemiyhteistyö nähdään välttämättömäksi, mutta suhteiden rakentaminen resurssimelessä nähdään haasteeksi. Siksi siihen tulisi käyttää yhä enemmän aikaa tulevaisuudessa.

Yhteenvetona

Kehittämistyön tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että tulevaisuuden TKI-toiminta vaatii vaikuttavuustyön uudistamista monellakin tapaa. Vaikuttavuusosaamista tulee kehittää ja se tulee nostaa suunnittelutyön keskiöön. Vaikuttavuuden mittareita tulee monipuolistaa laadullisia menetelmiä hyödyntämällä sekä vaikuttavuuden arviointia tulee kehittää toiminnan läpinäkyvyyden parantamiseksi. Lisäksi se vaatii tueksi ekosysteemiyhteistyötä, hanketuloksien levittämiseksi laajemmalle, jotta synnytetään enemmän yhteiskunnallisia vaikutuksia. Lisäksi voidaan todeta, että uudistaminen vaatii uudenlaisia tapoja toimia.

Saadut tulokset vahvistavat muissa tutkimuksissa esiin nousseita löydöksiä ja osoittavat, että vaikuttavuuden sekä sen arvioinnin ja seurannan uudistamistarpeet koskevat monilta osin kaikkea tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa.

Tämän opinnäytetyön konkreettisena tuloksena syntyi vaikuttavamman TKI-toiminnan prosessimalliehdotelma, johon on hyödynnetty ja edelleen kehitetty Design Councilin tuplatimanttimalia (2023a). Ehdotelman on tarkoitus toimia toimeksiantajan vaikuttavuustyön edelleen kehittämisen ensiaskelina. Ehdotelmassa pyritään nostamaan esiin kaikki kriittisimmät osa-alueet, jotka syntyivät tutkimuksen myötä.

5.2 Pohdinta

Pohdinta osiossa reflektoidaan tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia, niiden hyödynnettävyyttä, sekä peilataan niitä työn tietoperustaan. Lisäksi arvioidaan kehittämistyön prosessia ja menetelmävalintoja, sekä esitetään jatkokehittämideoita aiheen ympäriltä. Luvussa arvioidaan myös kehittämistyön rajoituksia ja eettisyyttä.

Tulosten arviointi ja kuvaus

Kehittämistyön tuloksissa oli paljon samankaltaisuuksia kuin TKI-toiminnan ja sen vaikuttavuuden teoreettisessa viitekehyksessä sekä aiheeseen liittyvässä aiemmassa tutkimuksessa. Opinnäytetyön kirjoittaja työskenteli TKI-toiminnan parissa vuosina 2018-2020. Jo silloin TKI-toiminnan vaikuttavuus herätti tekijässä paljon ajatuksia ja kysymyksiä. Tämän perusteella tulosten voidaan todeta vastanneen pitkälti opinnäytetyön kirjoittajan odotuksia ja näkemyksiä.

Tämä tutkimus osoitti, että TKI-toiminnan vahvistuminen, kasvu ja sen vaikuttavuuden lisääminen edellyttää eri toimijoiden yhteistyön vahvistamista (Luojuus & Kauppinen 2021, 123). Keskustelu yhteistyön merkityksestä ja sen lisäämisestä näkyy selkeästi kaikkialla TKI-toiminnassa, koska lokaali kompleksisuus on muuttunut yhä enemmän globaaliksi kompleksisuudeksi (Raisio ym. 2018, 8). Kasvua ja vaikuttavuutta tulee hakea kansainvälisistä ja suurista hankekokonaisuuksista, mutta niiden vaatima yhteistyön vahvistaminen taas vaatii tutkimuksen mukaan aikaa ja työtä ekosysteemiyhteistyön ja verkostomaisemman toiminnan kehittämiseksi. Kuitenkin aika ja resurssi työntekijätasolla tähän työhön voidaan nähdä olevan varsin tiukassa.

Vaikuttavuuden aikaansaaminen ja sen todentaminen on nähty haastavaksi kaikessa julkisrahoitteisessa toiminnassa (Valovirta 2017, 4) ja tämä kehittämistyö vahvisti näkemystä. Tutkimuksessa nousi esiin monia erilaisia vaikuttavuuteen liittyviä haasteita, joista kriittisimpiä oli työntekijätasolla vaadittava vaikuttavuuden sanoittaminen sekä organisaatiotasolla TKI-toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen ja arvioiminen. Lisäksi TKI-rahoitukseen ja hankkeiden rakenteellisiin toimintatapoihin kytkeytyviä haasteita olivat hankkeiden organisaatiolähtöinen ajattelutapa ja kehittämishankkeiden rajalliset puitteet luoda yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Tutkimus osoitti, että rahoittajat vaativat entistä tarkempaa vaikuttavuuden kuvaamista hankesuunnitteluvaiheessa (Niemi & Nurmela 2022) ja, että työntekijänäkökulmasta TKI-toiminnan vaikuttavuuden yksi haasteellisimmista asioista on juuri vaikuttavuuden mallintaminen ja sanoittaminen (Heliskoski, 2017). Mallintamisen ongelma kytkeytyy vahvasti hankkeiden tuotanto- ja organisaatiolähtöiseen ajattelutapaan (Heliskoski, 2017), sillä hankkeiden toimenpiteet, tulokset ja hankkeen vaikuttavuus pitää osata määritellä ja

mallintaa tarkasti projektisuunnitelmaan. Juuri tästä syystä vaikuttavuutta halutaan myös oppia mallintamaan ja sanoittamaan paremmin. Tässä apuna on käytetty osittain vaikuttavuusketju-mallia, mutta toisaalta tämänkin mallin pohjalta tehty arviointi antaa vain spekulatiivista tietoa panosten, tuotosten ja vaikutusten välisistä suhteista (Lemola ym. 2008, 25). Toisaalta tutkimus myös osoitti, että esimerkiksi tulvaisuuden skenaarioista voisi olla hyötyä vaikuttavuuden sanoittamisessa. Lisäksi palvelumuotoilulle ominaisia visuaalisia elementtejä voisi hyödyntää.

Tutkimus osoitti, että ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan lähinnä rahoituksen sekä julkaisu- ja henkilöstömäärän kehityksen perusteella (Maxenius 2023) mutta rahoituksen ja julkaisuiden määrä ei kuitenkaan kerro paljoa TKI-toiminnan vaikuttavuuden laajuudesta (Taatila & Raivo 2018, 74). Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan määrällisen laajuuden ja vaikuttavuuden keskeisin mittari on rahoituksen määrä. Rahoitus on kilpailtua, joten sen kasvu nähdään kyvykkyytenä toteuttaa rahoittajien tavoitteiden mukaista TKI-toimintaa (Maxenius 2023). Vahvasti kilpailtu rahoitus on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että TKI-toiminnan vahvistuminen, kasvu ja sen vaikuttavuuden lisääminen vaativat enemmänkin yhteistyön vahvistamista (Luojus & Kauppinen 2021, 123), ei niinkään lisättyä kilpailua rahoituksesta.

Rahoitusmäärän kasvu laajuuden ja vaikuttavuuden mittarina perustuu myös varsin lineaariseen ajatteluun (Hyytinen ym. 2009, 79) ja tuo esiin ainoastaan määrällisen näkemyksen. Tilaus laadullisille arviointimenetelmille on kuitenkin vahvasti nousussa (Niemi & Nurmela 2022), jolloin tulevaisuustiedon avulla vaikuttavuusarviointiin voitaisiin tuoda strategista ajattelua tukevia ennakoivia elementtejä (Hyytinen ym. 2009, 79). Palvelumuotoilun avulla taas voitaisiin tuoda laadullisen tutkimuksen, syvällisen ymmärtämisen ja mallintamisen elementtejä toiminnan tueksi (Reason ym. 2016, 7-13.) Tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että tulevaisuudessa tarvitaan monella tavalla tuotettua tietoa, joka vastaa erilaisiin tiedon tarpeisiin ja tavoitteisiin, jottei päätökset perustuisi varsin kapea-alaiseen näkemykseen (Hyytinen ym. 2009, 79).

Koska TKI-toiminnan vaikuttavuuden seuranta ohjaa vahvasti juuri rahoittajien tavoitteet (Maxenius 2023), pistää se pohdiskelemaan, että tulisiko ammattikorkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen ja sen mahdollistaminen olla enemmänkin seurannan keskiössä. Sillä Hyytisen ym. (2009, 79) mukaan vaikutusten arviointiin liittyvät ongelmat kiteytyvät usein vaikutustavoitteiden asettamiseen, indikaattoreiden määrittelyyn, sekä tuotetun tiedon hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä ja strategisessa johtamisessa.

TKI-toiminnalla luodaan uutta osaamista ja tietoa erilaisilla menetelmillä yhdessä sidosryhmien kanssa (Taatila & Raivo 2018, 74), jolloin kehitystoiminnasta syntyy ensisijaisesti uutta tietoa, osaamista, kyvykkyyksiä ja erilaisia verkostoja (Valovirta 2017, 7). Taatilan ja

Raivon (2018, 74) mukaan tällaisessa toimintamallissa vaikuttavuutta syntyykin useista elementeistä koko prosessin ajan. Valovirran mukaan hankkeiden kehitysvaiheesta ei kuitenkaan suoraan tässä vaiheessa synny taloudellisia tai yhteiskunnallista vaikuttavuutta, vaan se syntyy uusien ratkaisujen ja toimintamallien käyttöönoton ja leviämisen kautta. Käyttöönottaessa syntyy lokaaleja vaikutuksia ensimmäisten käyttäjien tasolla, kun taas leviämisen myötä syntyy lopulta skaalautuvia laajemman mittakaavan vaikutuksia. (Valovirta 2017, 7.)

Ongelmana tässä on se, että kehitys- ja innovaatiotoiminnan rahoitusta pystyy hyödyntämään pääsääntöisesti kehittämiseen, eli tulosten käyttöönottoon ja levittämiseen tarvitaan yleensä hankerahoituksen sijasta kohdeorganisaatioiden omia resursseja ja omaa rahoitusta. Tämän takia monet lupaavat konseptit eivät etene käyttöönottoon ja laajempaan leviämiseen, mikä tarkoittaa sitä, että tavoiteltua taloudellista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei synny. (Valovirta 2017, 8.) Tämä tutkimustyö on vahvistanut myös opinnäytetyön kirjoittajan omia kokemuksia siitä, kuinka TKI-toiminnassa päästään hankerahoituksen aikana hyvin usein toteuttamaan vain kehittämisvaihetta, jolloin rahoituksen ulkopuolelle jäävä tulosten levittäminen ja käyttöönotto jää lähes huomiotta.

Hankkeessa luotujen tulosten jatkuvuuden turvaamiseksi tulisi löytää käyttöönoton ja levittämisen ajaksi omaa yksityistä tai julkista rahoitusta, sillä hankerahoituksella toteutettu toiminta katkeaa, ellei jatkuvuutta varmisteta. Yksittäisissä hankkeissa ei aina ole realistista tavoitella pääsyä kehittämisvaiheesta aina laajamittaiseen leviämiseen asti, mutta hankkeiden suunnittelussa tulisi kuitenkin valmistautua prosessin seuraaviin vaiheisiin. (Valovirta 2017, 12.) Koska Arenen mukaan ammattikorkeakoulujen tulisi ottaa rooli innovaatioekosysteemin liimana sekä TKI-järjestelmän muutosvauhdittajana (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2,11.) ja koska ekosysteemien perusidea on tuottaa laajan, vuorovaikutteisen yhteistyön kautta enemmän (Valokari ym. 2020, 6), tulisi ekosysteemien ottaa päävastuu vaikuttavuustyöstä, sen seurannasta, arvioinnista, raportoinnista ja valjastaa yhteiset resurssit TKI-toiminnan tulosten käyttöönottamiseksi ja levittämiseksi. Näin yksittäisissä hankkeissa voidaan keskittyä tehokkaammin kehittämistyöhön, joka perustuu aitoon tarvelähtöisyyteen.

Yhä tarvelähtöisempien hankkeiden suunnitteleminen ja toteuttaminen taas voisi ottaa enemmän elementtejä palvelumuotoilusta ja ennakoinnista, jotta tulevaisuuden hankesuunnittelussa ja toteutuksessa seurattaisiin enemmänkin asiakaslähtöistä, kuin organisaatiolähtöistä ajattelua (Wallin, Gröhn 2022). Tulevaisuustieto taas tulisi integroida osaksi organisaation päätöksentekoa kaikilla tasoilla (Puru & Niinisalo 2018) ja ennakointi nostaa lähtökohdaksi kaikessa TKI-palvelusuunnittelussa. Ennakoivampi ammattikorkeakoulu kykenisi yhdistämään korkeakoulujen strategiset suunnat, työelämän tarpeet ja rahoitusohjelmien sisällöt ja säännöt paremmin toisiinsa (Rauhalan ym. 2020).

Asiakaskeskeinen ajattelu, syvällisempi ymmärrys ja tulevaisuustietoon nojaava päätöksenteko voisi synnyttää lisää sellaisia tuloksia ja innovaatioita, joiden levittäminen ja käyttöönotto voisi tehostua ja sitä kautta myös lisätä toiminnan vaikuttavuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä, että TKI-toiminnan ja sen vaikuttavuuden täyttä potentiaalia ei tällä hetkellä pystytä hyödyntämään yhteiskunnassamme (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2). Lukuisista arvioinneista huolimatta, Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän toimivuudesta ei olla pystytty muodostamaan kokonaiskuvaa. Merkittävä osa tutkimustuloksista jää harmaalle alueelle, jolloin tiedämme valitettavasti varsin rajallisesti, millaisia vaikutuksia puolen miljardin vuosittaisella panostuksella on. (Lemola 2022.)

Tutkimusprosessin ja menetelmien arviointi

Palvelumuotoilijalle prosessin suunnitteleminen ja menetelmien sekä työkalujen valitseminen on kehittämistyön ydiosaamista, mutta sitä ohjaa eri tekijät, kuten ongelma ja sen haasteellisuus sekä ihmiset ja käytettävissä olevat resurssit. (Stickdorn ym. 2018, 82.) Prosessia ja menetelmiä suunniteltaessa pyrittiin tekemään valintoja kehittämistyön tavoite ja tarkoitus edellä, sillä ne perustuivat toimeksiantajan tarpeeseen.

Tietoperustan kasaamisen ja toimeksiantajatapaamisten pohjalta kehitystarvetta jouduttiin työstämään pitkään, sillä aihe on laaja ja uuden oppiminen sysäsi moneen otteeseen takaisin alkuun, mikä on ominaista palvelumuotoilun prosessissa. Toimeksiannon selkeyttäminen ja aiheen laajuuden rajaaminen oli erityisen vaikeaa, mutta se oli työn kannalta yksi prosessin oleellisimpia ja tärkeimpiä vaiheita. Kenties työn tiukempi rajaaminen olisi ollut kuitenkin tarpeen, sillä työn laajuus pysyi juuri aisoissa. Toisaalta myös tietynlainen alun epätietoisuus on palvelumuotoilun prosessille ominaista, jolloin ymmärrys kehittyy vähitellen jatkuvan kehittämisen myötä.

Toimeksiannon selkeytyminen, tietoperustan kokoaminen ja toimeksiantajatapaamiset siivittivät haastattelututkimukseen, johon saatiin rekrytoitua työntekijöitä, jotka työskentelivät monissa eri rooleissa TKI-työn parissa. Palvelumuotoilulle ja laadulliselle tutkimukselle ominaiset puolistrukturoidut haastattelut toimivat erittäin hyvin tiedonkeruutapana, ja niillä saatiin suuri määrä uutta relevanttia tietoa. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin, mikä mahdollisti jälkikäteen videotallenteiden tarkan läpikäymisen ja litteroinnin, jolloin haastatteluista saatiin paljon irti. Tulosten luotettavuutta olisi voitu lisätä käyttämällä myös jotakin muuta laadullista menetelmää, mutta aihepiiriä, tarkoitusta ja tavoitetta tarkasteltua, uskottiin haastatteluilla saavutettavan parhaita tuloksia.

Ratkaisuiden ideoimiseksi järjestettiin neljä tuntia kestänyt kehittämistyöpaja, jonka osallistujat kokivat onnistuneeksi. Työpajassa saatiin tuotettua konkreettisia

kehittämisideoita, koska valikoidut menetelmät ja työkalut olivat toteutuksen kannalta onnistuneita. Tästä huolimatta kahdessa erillisessä työpajassa olisi mahdollisesti pystytty viemään ideoita vielä pidemmälle. Toisaalta esimerkiksi Storyboard-menetelmä toimi ideoiden konkretisoimiseen hyvin, joka pistää pohtimaan, että olisiko ajallisesti pidempi työaika tuonut sen syvällisempiä tuloksia. Ehkä isommin työpajan tulosten laajuuteen vaikutti niukka osallistujamäärä.

Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa mallinnetun prosessiehdotelman työstäminen osoittautui työlääksi aiheen laajuuden ja suuren tietomäärän vuoksi. Koska suuri kokonaisuus ja tietomäärä vaativat paljon jäsentelyä, lähdettiin prosessiehdotelmassa edelleen kehittämään Design Councilin tuplatimanttimallia (2023a). Se soveltui prosessiehdotelman rungoksi hyvin yksinkertaisuutensa ansiosta ja koska se tuo visuaalisesti esiin iteratiivisen tavan kehittää.

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe jäi toimeksiantajan vastuulle. Oppimisen näkökulmasta pilotointi, kokeileminen ja käyttöönotto olisi ollut kallisarvoista, mutta tämän tutkimuksellisen kehittämistyön näkökulmasta rajaus oli perusteltu. Palvelumuotoilu lähestymistapana nähtiin toimeksiantajan puolelta pääsääntöisesti innostavana ja mielenkiintoisena, mutta TKI-toiminnan ja palvelumuotoilun yhteensovittamista myös kyseenalaistettiin. Se on täysin ymmärrettävää, sillä myös tekijän näkökulmasta perinteinen opinnäytetyön rakenne ja palvelumuotoiluprosessin yhteensovittaminen tuntui ajoittain haasteelliselta.

Kehittämistyön rajoitukset

Seuraavaksi käydään läpi kehittämistyön tekemiseen liittyneitä rajoituksia ja tekijöitä, jotka ovat voineet vaikuttaa työn lopputulokseen.

Ensimmäisenä oleellista on mainita, että opinnäytetyön tekijä on työskennellyt aiemmin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Tällä hetkellä tekijä suorittaa kuitenkin tutkintoaan toisen suomalaisen ammattikorkeakoulun alaisuudessa. Vaikka opinnäytetyöntekijän rooli on objektiivinen, on huomioitava se mahdollisuus, että joitakin sanomisia on voitu sensuroida entiseltä työntekijältä. Toisaalta organisaatiosta haettiin tutkimuslupaa ja tämän myötä kaikki tarvittavat asiat kirjattiin opinnäytetyösopimukseen ja aineistohallintasuunnitelmaan. Opinnäytetyöntekijälle jäikin kuva, että saatu tieto oli totuudenmukaista, sillä se sisälsi myös kritiikkiä ja kehittämistarpeiden esiintuomista. Koska tekijä on suurelle osalle tuttu, on se todennäköisemmin lisännyt luottamusta tekijän ja toimeksiantajan välillä. Lisäksi tekijälle tuttu kohdeorganisaatio, toimiala ja kehittämisen teema oli iso etu etenkin haastatteluissa, joissa pystyttiin siirtyä nopeammin yksityiskohtaisempaan tietoon.

Tutkimusjoukon mahdollinen vinouma on huomioitu, sillä haastattelu- ja kehittämisvaihetta varten lähestyttiin tekijälle pääsääntöisesti jo ennestään tuttuja henkilöitä. Tutkimusjoukko oli kuitenkin työn kannalta tarkoituksenmukainen ja työskenteli mahdollisimman monipuolisesti TKI-toiminnan eri osa-alueilla organisaatiossa, mikä lisää kehittämistyön luotettavuutta. Täysin satunnaisella tutkimusjoukolla tuskin olisi päästy näin laajoihin tuloksiin, sillä haastateltavat olivat äärimmäisen motivoituneita ja heidän kanssaan päästiin nopeasti syvällisempään tietoon käsiksi.

Huomioitavaa on myös tutkimusjoukon verrattain pieni koko ($n=7$) organisaation kokoon verrattuna. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että pääsääntöisesti ammattikorkeakoulujen henkilöstöstä reilusti alle puolet tekevät täysipäiväisesti TKI-työtä, jolloin otanta ei ole enää niin pieni tähän joukkoon verrattuna. Tekijälle tuttu toimiala, organisaatio ja haastateltavat sekä haastattelututkimuksen laajuus huomioiden, muodostui haastatteluaineistosta todella kattava. Tutkimusjoukkoa olisi voitu vielä kasvattaa, mutta aineistossa alkoi esiintymään toistoa ja siitä löytyi myös paljon samankaltaisuuksia aikaisempaan tutkittuun aineistoon verraten, mikä lisää sen luotettavuutta.

Tutkimuksellisuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on hyödynnetty tutkimukselle ominaisia hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Hyvät tieteelliset käytännöt ovat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita tutkimuksessa tulee noudattaa. Käytäntöjä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa tulee käyttää tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tieteellisen tiedon luonteelle ominaista avointa ja vastuullista tiedeviestintää tulee soveltaa tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Hyvän tieteellisen käytäntöjen soveltamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija itse. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.)

Työn toimeksiantajan kanssa tehtiin opinnäytetyösopimus, kun opinnäytetyön aihe saatiin työstettyä yhteistyössä sopivanlaiseksi. Sopimuksessa sovittiin alustavasta aikataulusta, rooleista, työn toteutuksesta ja tavoitteista. Lisäksi toimeksiantajan kanssa sovittiin työn julkisuudesta ja oikeuksista. Ennen työn valmistumista läpikäytiin, mitä tietoja toimeksiantaja haluaa pidettävän luottamuksellisina ja mitä voidaan säilyttää julkisina. Osa tutkimustuloksista ja niiden visualisoinneista on jätetty tämän kirjallisen työn ulkopuolelle, sillä ne pitivät sisällään luottamuksellista tai tunnistettavaa tietoa. Keskeiset työn tutkimustulokset ja prosessit kuitenkin kuvattiin kirjalliseen työhön.

Toimeksiantajaorganisaatiosta haettiin tutkimuslupaa erillisellä tutkimuslupahakemuksella. Osana tutkimuslupahakemusta tuotettiin tarpeen mukainen tietosuojaseloste ja

aineistohallintasuunnitelma. Haastatteluissa osallistujilta pyydettiin haastattelutallenteelle suullinen lupa osallistumisesta, sekä läpikäytiin työn tietosuojaseloste ja aineistohallintasuunnitelma. Samoin nämä käytiin läpi heti kehittämistyöpajan aluksi. Kaikkien haastateltavien ja kehittämistyöpajaan osallistuneiden anonymiteetti varmistettiin, eikä kenenkään henkilöllisyyttä tai luottamuksellisia tietoja ole tunnistettavissa. Aineiston säilyttämistä ja hallintaa on kuvattu tarkemmin luvussa 3.

Työn hyödynnettävyys

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö osoitti, että ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kokonaisvaikuttavuutta voidaan tehostaa. Tämä vaatii ekosysteemyhteistyön lisäämistä, TKI-toiminnan vaikuttavuusstrategian asettamista ammattikorkeakoulujen strategian keskiöön, vaikuttavuustavoitteita, monipuolisia laadullisia ja määrällisiä mittareita, vaikuttavuusarvioinnin, -seurannan ja -raportoinnin kehittämistä, TKI-toiminnan tulosten käyttöönoton ja levittämisen turvaamista, vanhojen toimintatapojen ravistelua ja uutta osaamista. Kehittämistyö myös osoitti, että palvelumuotoilu ja ennakointi lähestymistapoina voivat tarjota laaja-alaisesti tukea TKI-toiminnan vaikuttavuuden tehostamiseksi.

Tämä on oleellinen havainto yhteiskunnallisesta näkökulmasta, sillä pääsääntöisesti julkisrahoitteisesti pyörivällä TKI-toiminnalla pyritään saavuttamaan juuri yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kehittämistyön tulokset ovat merkityksellisiä yhteiskunnallisesti, sillä TKI-politiikan keskiössä on suomalaisen TKI-järjestelmän kehittäminen, toiminnan kasvattaminen ja vaikuttavuuden lisääminen.

Tulokset ovat siirrettävissä hyvin kaikkien ammattikorkeakoulujen käyttöön, mutta myös hyvin muille julkisrahoitteisille TKI-toimijoille, sillä vaikuttavuuteen liittyvissä haasteissa on paljon samankaltaisuuksia. Ekosysteemyhteistyön näkökulmasta työ on hyödynnettävissä hyvinkin laaja-alaisesti, sillä aihe koskettaa niin julkista- yksityistä-, kuin kolmattakin sektoria. TKI-toiminnan suuri koko valtakunnallisella tasolla huomioiden, on tulosten korkea määrällinen hyödynnettävyys mahdollista.

Toimeksiantajan osalta kehittämistyön tuloksia on hyödynnetty jo opinnäytetyöprosessin aikana ja tullaan hyödyntämään myös työn julkaisun jälkeen. Jo työn toteutusvaiheen aikana on lähdetty esimerkiksi kehittämään vaikuttavuuden sanoittamisen ja mallintamisen osaamista organisaatiossa. Kehitystyö jatkuu esimerkiksi erilaisilla vaikuttavuustyöpajoilla, joissa pyritään löytämään ratkaisuja tämän tutkimuksellisen kehittämistyön löydöksiin.

Jatkokehittämisaiheita

Tästä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä nousi esille useita jatkokehittämisaiheita, joissa on potentiaalia syvempään tutkimus- ja kehittämistyöhön. Tämän tutkimustyön kaikkia

pääteemoja voitaisiin tarkastella syvällisemmin, sillä tämän työn tehtävä on ollut muodostaa enemmänkin iso kuva siitä, mitä vaikuttavamman TKI-toiminnan tehostamiseksi voitaisiin tehdä.

Tietysti tämän työn näkökulmasta olisi erityisen mielenkiintoista, mikäli tässä työssä kehitetty prosessiehdotelman malli otettaisiin jatkokehittämisen aiheeksi. Tutkittaisiin ekosysteemejä laaja-alaisemmin ja syvällisemmin kansallisen TKI-toiminnan tehostamiseksi. Lähdetäisiin aidosti kehittämään ja pilotoimaan ekosysteemiä, jonka tarkoitus olisi toimia TKI-toiminnan vaikuttavuuden tukena etenkin prosessin alku- ja loppuvaiheissa.

Olisi kiinnostavaa toteuttaa vastaavanlainen tutkimuksellinen kehittämistyö TKI-toiminnan vaikuttavuudesta, kansallisella tasolla ja laajemmalla tutkimusjoukolla. Niin, että mukaan nostettaisiin kaikki ekosysteemiperusteisen kehittämisen osapuolet, oppilaitokset ja tutkimusorganisaatiot, julkinen sektori, yksityinen sektori ja asiakkaita/loppukäyttäjiä/kansalaisia, jotta saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva TKI-toiminnan vaikutuksista ja vaikuttavuudesta yhteiskuntaamme. Erilaisia vaikuttavuusarviointejahan on tehty, mutta niillä ei olla pystytty kovinkaan hyvin todentamaan vaikuttavuutta.

TKI-toiminnan vaikuttavuustyön kehittämiseen voitaisiin paneutua tarkemmin. Tutkimuksessa keskityttäisiin syvällisemmin vaikuttavuusmittareiden muodostamiseen, niiden seurantaan, tulosten mallintamiseen ja niistä raportointiin ja viestimiseen. Tutkimus voisi paneutua tarkemmin etenkin laadullisiin tutkimusmenetelmiin.

TKI-toiminnalle on ominaista eräällä tavalla vanhentuneet projektitoteutuksen toimintatavat. Tästäkin syystä tarkempaa tutkimusta vaatisi paljonkin puhutut TKI-toiminnan uudistamistarpeet. Palvelumuotoilun ja ennakoinnin hyödyntäminen TKI-toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on verrattain melko vähän tunnettua kansallisella tasolla. Tarvitaan tarkempaa tutkimusta, miten ja milloin palvelumuotoilua ja ennakointia tulisi hyödyntää TKI-toiminnassa.

Yritysten ja elinkeinoelämän, sekä TKI-toiminnan toimivampi yhteistyö ja yhteen saattaminen vaativat yhä kehittämistyötä. Miten luomme tulevaisuudessa TKI-toimintaa, joka pystyy vastaamaan paremmin yritysten ja elinkeinoelämän tarpeisiin ja toimintatapoihin?

Osana TKI-toiminnan uudistamistarpeita, tarkempaa tutkimusta vaatisi myös rahoittajan toimien ja rahoituskanavien tutkiminen ja kehittäminen, sillä tutkimuksenkin aikana moni ongelma kulminoitui hankerahoituksen rakenteisiin ja rahoittajan joustamattomiin toimintatapoihin.

5.3 Lopuksi

TKI-toiminnan parissa työskenteleviltä saatu palaute aiheen tärkeydestä ja tulosten hyödynnettävyydestä, herättää ajatuksia siitä, voisiko vaikuttavuustyö ja yhteistyön lisääminen nousta laajempaan keskusteluun valtakunnallisesti, esimerkiksi ammattikorkeakoulujen, mutta myös muiden TKI-toimijoiden välillä.

Toivon, että tämä tutkimuksellinen kehittämistyö luo kehittämiskeskeistä keskustelua organisaatiotasolla TKI-toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja rohkaisee ajattelemaan aiheen nykytilaa ja tulevaisuutta kriittisesti ja avoimesti. Laajempaa vaikuttavuutta tavoiteltaessa vastuu ei voi jäädä ainoastaan yksittäisille hankkeille, joilla mahdollisuudet ovat rajalliset. Tulosten laajempi levittäminen, vaikuttavuustyön tehostaminen ja TKI-toiminnan vaikuttavuuden mallintaminen tuottavat parhaimmillaan erittäin positiivisia vaikutuksia suomalaiseen elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan.

Lähteet

Painetut

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design - From insight to implementation. New York: Rosenfield Media.

Reason, B., Lovlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business - A practical guide to optimizing the customer experience. Hoboken, New Jersey: Joh Wiley & Sons.

Sangiorgi, D. & Prendiville, A. 2017. Designing for Service, Key Issues and New Directions. London: Bloomsbury Academic.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Aalto, H-K. 2022. Ennakointi - Tulevaisuusiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi - Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. 347-358. Viitattu 5.12.2022. <https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022-siivonen.pdf>

Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra. Viitattu 31.10.2022. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>

Ammattikorkeakoululaki 932/2014 Viitattu 24.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen. 2022. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 1.6.2022. https://okm.fi/documents/1410845/4392480/AMK_rahoyitusmalli_fi/65aedf23-83a0-64f7-aed5-ebdf07bc9efe/AMK_rahoyitusmalli_fi.pdf?t=1583241756000

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2017-2020. 2022. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 1.6.2022.

https://okm.fi/documents/1410845/4392480/amk_rahoytusmalli_2017.pdf/8ad904eb-323b-47e9-878f-1dcaac9bb3ec/amk_rahoytusmalli_2017.pdf?t=1489668590000

Björklund, T. & Keipi, T. 2019. Design+: Organizational renewal and innovation. E-kirja. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 25.1.2023.

https://issuu.com/aaltodesignfactory/docs/designplus_book_online_version

Design Council 2023a. Framework for Innovation. Viitattu 12.5. 2023.

<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Design Council 2023b. The Double Diamond. Viitattu 12.5.2023.

<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2022. Ennakointi. Viitattu 14.11.2022.

<https://www.ely-keskus.fi/sivistys-ennakointi>

Euroopan sosiaalirahasto 2022. Viitattu 24.5.2022. <https://www.esr.fi>

Heliskoski, J. 2017. Vaikuttavan hanketyön resepti. Blogikirjoitus. Sitra. Viitattu 20.11.2022.

<https://www.sitra.fi/blogit/vaikuttavan-hanketyon-resepti/>

Hiltunen, E., Krook, P., Pekkarinen, H. & Rimpiläinen, E. 2014. Tee tulevaisuus! Pk-yrityksen ennakointiopas. Lahti: Aldus Oy. Viitattu 16.12.2022.

http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/tee_tulevaisuus_pk-yrityttajan_ennakointiopascbb1.pdf?attachment_id=1284

Hyysalo, V. 2022. Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu julkisen sektorin kehityssuuntina: kaupunkilaiset tekijöinä, käyttäjinä ja kumppaneina keskustakirjasto Oodin suunnittelussa. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Viitattu 24.1.2023.

https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64956/Hyysalo_Virve.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hyytinen, K., Konttinen, J., Ahlqvist, T., Pelkonen, A. & Loikkanen, T. 2009. Ennakoiva vaikuttavuusarviointi innovaatio-ohjelmien strategisessa johtamisessa ja arviointiosaamisen uudet tarpeet. Vol 28 Nro Arvioinnin (2009): Hallinnon tutkimus, 74-93. Viitattu 23.1.2023.

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100510/58017?acceptCookies=1>

Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017. Kaikki kirjaimet käytössä ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 29.10.2022. <https://www.arene.fi/wp->

content/uploads/Raportit/2018/arene_innovaatioita-kehittamistoimintaa-ja-tutkimusta_paino_23032017.pdf?t=1526901760

Jalonen, H., Lehti, M., Tontero, A., Koskelo, M., Nousiainen, A. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>

Jamk 2022a. Jamk. Viitattu 24.5.2022. <https://www.jamk.fi/fi/jamk>

Jamk 2022b. Tutkimus ja kehitys. Viitattu 24.5.2022. <https://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys>

Jamk 2022c. TKI-tulokset. Viitattu 24.5. 2022. <https://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-projektit/tki-tulokset>

Keski-Suomen liitto 2020. Ennakointi. Viitattu 15.12.2022. <https://keskisuomi.fi/ennakointi-ja-tietopalvelut/ennakointi/>

Keski-Suomi ennakoi 2022. Tulevaisuustyö. Viitattu 15.12.2022. <https://info.keskisuomi.fi/tulevaisuustyö/>

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 11.1.2023. <https://docplayer.fi/1431725-Mita-on-palvelumuotoilu.html>

Laitio, P. 2022. Tulevaisuuden kestävä muotoilu ymmärtää ihmistä ja ennakoi tulevaa. Blogikirjoitus. Edelläkävijät. Viitattu 15.8.2023. <https://www.edellakavijat.fi/blogi/tulevaisuuden-kestava-muotoilu-ymmartaa-ihmista-ja-ennakoi-tulevaa>

Lemola, T. 2022. TKI-arvioinnin vuosikymmenet - arviointeja arviointien perään. Tieteessä tapahtuu. Viitattu 8.11.2023. <https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/5-2022/tki-arvioinnin-vuosikymmenet-arviointeja-arviointien-peraan#ki1>

Lemola, T., Lehenkari, J., Kaukonen, E. & Timonen, J. 2008. Vaikuttavuuskehikko ja indikaattorit. Suomen Akatemian julkaisuja 6/08. Suomen Akatemia. Viitattu 23.1.2023. https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/06_08-vindi.pdf

Luoja, S. & Kauppinen, S. 2021. Korkeakoulut innovaatioekosysteemeissä - korkeakouluissa tuotetaan osaamista yhteiskunnan, työelämän ja yksilön tarpeisiin. Teoksessa: Hirvikoski, T., Äyväri, A., Lahtinen, H., Merimaa, M. & Saastamoinen, K. (toim.) Eurooppalainen korkeakoulu osallistavan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan mahdollistaja-orkestroijana.

Innovaatioekosysteemin näkökulma monitoimijaiseen yhteiskehittämiseen. Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Julkaisut 183. Viitattu 12.9.2023.

<https://www.theseus.fi/handle/10024/512305>

Maxenius, S. 2023. Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan nykytila ja tulevaisuus. Blogikirjoitus. TKI.fi verkkosivusto. Viitattu 8.11.2023.

<https://tki.fi/ammattikorkeakoulujen-tutkimus-kehittamis-ja-innovaatiotoiminnan-nykytila-ja-tulevaisuus/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Viitattu 1.6.2022. <https://okm.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b. TKI-tiekartta ja sen tavoitteet. Viitattu 28.10.2022.

<https://okm.fi/tki-tiekartta/tavoitteet>

Osaaminen kilpailukyvyksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020-2030. Jamk.

Viitattu 24.5.2022. <https://www.jamk.fi/fi/file/osaaminen-kilpailukyvyksi-jyvaskylan-ammattikorkeakoulun-strategia-2020-2030>

Pietilä, M., Kekäle, J. & Rintamäki, K. 2023. Tutkimuksen arviointi muutoksessa. Tieteessä tapahtuu. Viitattu 8.11.2023. [https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/4-](https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/4-2022/tutkimuksen-arviointi-muutoksessa)

[2022/tutkimuksen-arviointi-muutoksessa](https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/4-2022/tutkimuksen-arviointi-muutoksessa)

Pouru, L. & Niinisalo, T. 2018. Miten teillä ymmärretään ennakointi? Blogikirjoitus. Sitra.

Viitattu 15.12.2022. <https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-yymarretaan-ennakointi/>

Päällysaho, S., Kärki, A. & Latvanen, J. 2018. Ammattikorkeakoulujen ATT-hanke TKI-

toiminnan avoimuutta ja vaikuttavuutta edistämässä. Teoksessa Nokelainen, P., Virtanen, A.

& Mikkonen, S. (toim.) Ammattikasvatuksen aikauskirja 3. Ammattikorkeakoulujen TKI-työn vaikuttavuus. OKKA-säätiö. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. 44-53. Viitattu 31.10.2022.

<https://journal.fi/akakk/issue/view/5779/660>

Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa

Pohjonen, S. & Noso, M. (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen.

Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallisan kehittämissäätiön julkaisujen sarja, 2, 25-31. Viitattu 11.1.2023.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151784/Poyry-Lassila.pdf?sequence=>

Rakennerahastot 2022. Rahoituksen hakeminen. Viitattu 2.11.2022.

<https://rakennerahastot.fi/rahoituksen-hakeminen>

- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Sitra. Viitattu 8.11.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>
- Rauhala, V., Merkkiniemi, M. & Juntti, M. 2022. Ennakoivalla suunnittelulla parempiin TKI-tuloksiin. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.10.2022. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2de56531-28eb-4277-ac46-6da06f33a10e>
- Silfverberg, P. 2004. Projektiopas. Osa II: Projektisuunnittelun käsikirja. Suomen Ympäristökeskus. Viitattu 8.11.2022. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40898/SYKEmo_306.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sitra 2022. Tulevaisuudentekijän työkalupakki. Viitattu 16.12.2022. <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/>
- Sorama, K., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. & Varamäki, E. 2018. Ammattikorkeakoulu vaikuttajana alueellisessa kasvuyrittäjäekosysteemissä. Teoksessa Nokelainen, P., Virtanen, A. & Mikkonen, S. (toim.) Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3. Ammattikorkeakoulujen TKI-työn vaikuttavuus. OKKA-säätiö. Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere. 8-24. Viitattu 31.10.2022. <https://journal.fi/akakk/issue/view/5779/660>
- Suomen Akatemia 2022. Tutkimuksen vaikuttavuus. Viitattu 31.10.2022. <https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/hae-rahoitusta/nain-haet-rahoitusta/ohjehakemisto/tutkimuksen-vaikuttavuus/>
- Taatila, V. & Raivo, P. 2018. Riitta Rissasen sähköpostihaastattelu. Teoksessa Nokelainen, P., Virtanen, A. & Mikkonen, S. (toim.) Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3. Ammattikorkeakoulujen TKI-työn vaikuttavuus. OKKA-säätiö. Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere. 72-76. Viitattu 31.10.2022. <https://journal.fi/akakk/issue/view/5779/660>
- Thompson Coon, R., Vataja, K. & Parkkonen, P. 2021. Sitran arvioinnin lähestymistapa. Viitattu 24.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/sitran-arviointilähestymistapa/#johdanto-sitran-vaikuttavuuden-arviointiin>
- Tuleva 2022. Pk-yrityksen ennakointiopas. Viitattu 16.12.2022. https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2019/01/TULEVA_kevytapas_ennakointi.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 17.10.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Uudenmaan liitto 2022. Ennakointi on tulevaisuuden tekemistä. Viitattu 14.11.2022.

<https://uudenmaanliitto.fi/tietoa-uudestamaasta/ennakointi/>

Vaikuttava ammattikorkeakoulu 2021. TKI-toiminta ammattikorkeakouluissa 2020.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 30.11.2022.

[https://www.arene.fi/wp-](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2021/Vaikuttava%20ammattikorkeakoulu%20-%20TKI-toiminta%20ammattikorkeakouluissa%202020.pdf?_t=1623303453)

[content/uploads/Raportit/2021/Vaikuttava%20ammattikorkeakoulu%20-%20TKI-toiminta%20ammattikorkeakouluissa%202020.pdf?_t=1623303453](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2021/Vaikuttava%20ammattikorkeakoulu%20-%20TKI-toiminta%20ammattikorkeakouluissa%202020.pdf?_t=1623303453)

Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P., & Hjelt, M. 2020. Yhdessä kestävää kasvua - ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. Viitattu 12.9.2023.

<https://doi.org/10.32040/2020.Ekosysteemiopas>

Valovirta, V. 2017. 6Aika-strategian vaikuttavuusmalli. VTT. Viitattu 31.10.2022.

https://6aika.fi/wp-content/uploads/2017/05/6Aika-vaikuttavuusmalli_final-logoilla_210917.pdf

Valtioneuvoston asetus tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoituksesta. 2014.

Viitattu 8.11.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141444>

Valtioneuvoston kanslia 2022. Tulevaisuustyö ja ennakointi. Viitattu 14.11.2022.

<https://vnk.fi/tulevaisuus>

Niemi, L. & Nurmela, O. 2022. Mitä vaikuttavuus oikein on ja miksi se on tärkeää? Vau mikä vaikutus! 15.8.2022. Podcast. Turun Yliopisto. Viitattu 2.11.2022.

<https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/podcast/vau-mika-vaikutus>

Wallin, H. & Gröhn, S. 2022. Palvelumuotoilun merkitys TKI-hanketyössä jatkuvan muutoksen keskellä. Laurea Journal. Viitattu 27.1.2023. [https://journal.laurea.fi/palvelumuotoilun-](https://journal.laurea.fi/palvelumuotoilun-merkitys-tki-hanketyossa-jatkuvan-muutoksen-keskella/#3348cc23)

[merkitys-tki-hanketyossa-jatkuvan-muutoksen-keskella/#3348cc23](https://journal.laurea.fi/palvelumuotoilun-merkitys-tki-hanketyossa-jatkuvan-muutoksen-keskella/#3348cc23)

Yu, E. 2017. A Reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations. Archives of Design Research. 30(1), 25-39. Viitattu 26.1.2023.

https://www.researchgate.net/publication/314103445_A_Reflection_on_and_Suggestion_of_Service_Design_Processes_from_Activity-Centered_Descriptions_toward_Outcome-Oriented_Demonstrations

Kuviot

Kuvio 1. Vaikuttavuusajattelun logiikkaketju (mukailen Aistrich 2014)	14
Kuvio 2. Tuplatimanttimali (mukailen Design Council 2023b)	27
Kuvio 3. Tuplatimanttimalin mukainen kehittämisprosessi (mukailen Design Council 2023b)	28
Kuvio 4. Haastatteluiden tulokset teemoiteltuina kokonaiskuvaan	32
Kuvio 5. Synteesi	33
Kuvio 6. Muotoiluohjurit	33
Kuvio 7. Kehittämistyöpajassa työstettävät teemat	36
Kuvio 8. Learning Café tulokset	45
Kuvio 9. Story Board, vaikuttavuus.	51
Kuvio 10. Story Board tulokset, strateginen hankesuunnittelu.	52
Kuvio 11. Story Board tulokset, ekosysteemiyhteistyö.	53
Kuvio 12. Ekosysteemi.....	54
Kuvio 13. Ekosysteemin tulevaisuustyö	55
Kuvio 14. Hankevalmistelu.....	56
Kuvio 15. Hankkeen toteutus.....	58
Kuvio 16. Käyttöönotto ja levittäminen.....	59
Kuvio 17. Vaikuttavuustyö	60
Kuvio 18. Prosessiehdotelma kokonaisuudessaan	61

Taulukot

Taulukko 1. TKI-toiminnan vaikuttavuus 1, Learning Cafe	45
Taulukko 2. TKI-toiminnan vaikuttavuus 2, Learning Cafe	46
Taulukko 3. TKI-toiminnan vaikuttavuus 3, Learning Cafe	47
Taulukko 4. Strateginen hankesuunnittelu 1, Learning Cafe	47
Taulukko 5. Strateginen hankesuunnittelu 2, Learning Cafe	48
Taulukko 6. Strateginen hankesuunnittelu 3, Learning Cafe	48
Taulukko 7. Ekosysteemiyhteistyö 1, Learning Cafe	49
Taulukko 8. Ekosysteemiyhteistyö 2, Learning Cafe	50
Taulukko 9. Ekosysteemiyhteistyö 3, Learning Cafe	50

Liitteet

Liite 1: Haastatteluiden orientoiva materiaali	82
Liite 2: Kehittämistyöpajan orientoiva materiaali.....	84

Liite 1: Haastatteluiden orientoiva materiaali

HAASTATTELUSSA

- Haastatteluiden avulla lisään tietoisuuttani TKI-toiminnan nykytilasta organisaatiossanne.
- Tulemme keskittymään haastattelussa etenkin liiketoiminnan kehittämishankkeiden idea- ja valmisteluvaiheeseen. Lisäksi syvennymme vaikuttavuuden, palvelumuotoilun ja ennakoinnin teemoihin.
- Teemoja pohdiskellaan oman työn pohjalta. Haastattelussa voi vertailla omaa ja organisaation näkemystä.

VAIKUTTAVUUS

TKI-toiminnassa vaikuttavuus on ajankohtainen asia, sillä rahoittajat vaativat entistä tarkempaa vaikuttavuuden kuvaamista hankesuunnittelusta lähtien. (Vau mikä vaikutus! 2022.)

Arenen julkaiseman TKI-toiminnan rakenteellisen kehittämisen selvityksessä todetaan, että ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta on vaikuttavaa, mutta sen täyttää potentiaalia ei hyödynnetä yhteiskunnassa. (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 2.) Toisaalta myös hyöty yhteistyöverkostoille sekä työ- ja elinkeinoelämälle on edelleen heikosti tunnettua (Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta 2017, 11).

Tutkimuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan tutkimuksen myötävaikutuksia erilaisiin yhteiskunnallisiin asioihin ja kehityskuluihin. Tutkimustiedon ja muiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyy vaikuttavuutta, usein pidemmän ajan kuluessa. (Suomen Akatemia 2022.) Yksinkertainen määritelmä vaikuttavuudelle voisi olla jokin tavoitteellinen muutos. (Vau mikä vaikutus! 2022.)

Esimerkiksi Sitran vaikuttavuusajattelu perustuu perinteiseen logiikkaketjuun, joka tunnetaan englanninkielisellä akronyymillä IOOI: Input, Output, Outcome, Impact. Vapaasti suomennettuna panos, tuotos, vaikutus, vaikuttavuus. (Aistrich 2014.)

PALVELUMUOTOILU

This Is Service Design Doing -kirjaan on haastateltu 150:ä palvelumuotoilijaa. Haastatteluiden pohjalta on muodostettu "osuvien" määritelmä palvelumuotoilulle; Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelunsa asiakkaidensa näkökulmasta. Palvelumuotoilu on **lähestymistapa** palveluiden suunnitteluun. Se tasapainottaa asiakkaan sekä palveluntarjoajan tarpeet, pyrkien luomaan saumattomia ja laadukkaita palveluita. Palvelumuotoilu liittyy vahvasti **muotoilujatteluun** ja tuo luovan, **ihmiskehityksen prosessin** osaksi uusien palveluiden suunnittelua ja palveluiden kehittämistä. **Osallistavien menetelmien** avulla organisaatiot saavat kokonaisvaltaisen ja **aidon ymmärryksen** palveluistaan, mikä mahdollistaa merkityksellisen kehittämisen.

(Stickdorn ym. This Is Service Design Doing. 2018, 19.)

ENNAKOINTI

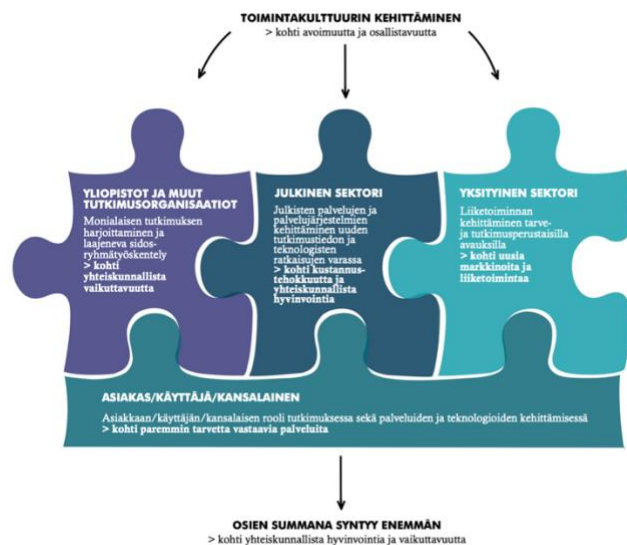
Ennakointi (**foresight**) tarkoittaa sekä tulevaisuuden luotausta, että tulevaisuuden suunnittelua (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 80.) Se ei ole tulevaisuuden ennustamista, vaan ennakointityössä hahmotellaan tulevaisuuden vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia sekä haasteita (Valtioneuvoston kanslia 2022). Tulevaisuuden kehityskulkuja ja mahdollisuuksia arvioidaan valintojen ja päätöksenteon perustaksi (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus 2022).

Ennakointia voidaan pitää tulevaisuudentutkimuksen käytännönilmentymänä. Tulevaisuudentutkimus tieteenalana yrittää kuvata, selittää ja ymmärtää laajoja yhteiskuntaa koskettavia muutos- ja kehitysprosseja. Liike-elämässä tulevaisuudentutkimusta sovelletaan yleensä strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvissä projekteissa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 80.)

INNOVAATIO- EKOSYSTEEMI

Vaikka kehittämistyössä **pureudutaan enemmän Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisäiseen toimintaan, on ekosysteemi-perusteinen kehittäminen myös kantava teema työssä.**

Nordling, N. Innovaatioekosysteemeillä kohti yhteistä arvonluontia: Ekosysteemit ja alustat tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan avautumisen työkaluina, 2020, 7. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/124070>



KUVIO 1. Ekosysteemi-perustainen kehittäminen eri taustaisille toimijoille

Liite 2: Kehittämistyöpajan orientoiva materiaali

TYÖPAJAN AIKATAULU JA AGENDA

- 12-12:40 Orientoituminen aiheeseen ja Check In
- 12:40-14:10 Ideoidaan ratkaisuja Learning Cafe menetelmällä
- 14:10-14:30 Kahvitauko
- 14:30-15:15 Palvelupolku/Storyboard tms.
- 15:15-16:00 Yhteenveto ja Check Out

PALVELUMUOTOILULLA JA ENNAKOINNILLA KOHTI VAIKUTTAVAMPAA TKI-TOIMINTAA AMMATTIKORKEAKOULUISSA? ESIMERKKINÄ JAMK.

Opinnäytetyössä tarkoituksena on ymmärtää, miten palvelumuotoilu ja ennakointi voivat lähestymistapoina tukea liiketoiminnan kehittämishankkeiden ideointia, suunnittelua ja toteutusta, sekä sen myötä hankkeiden vaikuttavuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Jamkille kehittämisehdotuksia hankesuunnittelun ja TKI –toiminnan strategisen johtamisen tueksi.

Tänään työpajassa on tavoitteena ideoida ratkaisuja haastattelututkimuksessa esiin nousseisiin haasteisiin ja tehdä matalan kynnyksen visualisointeja/toimintasuunnitelmia.

MISTÄ TYÖN TARVE

Kehittämistyön idea ja tarve on syntynyt oman työkokemuksen, toimeksiantajatapaamisten, kentällä nähtyjen & kuultujen signaalien ja TKI-toiminnan ympärillä käytävän valtakunnallisen keskustelun pohjalta.

Mieleen on jäänyt pyörimään artikkeli, jonka lueskelin 5 vuotta takaperin:

On työpajaa, Reipasta Aamua ja sirkustemppuja – nuorten syrjäytymistä ehkäistään sadoissa projekteissa, mutta onko niitä jo liikaa?

Nuorille tarjotaan apua runsaasti, mutta se on hajallaan lukuisissa hyvää tarkoittavissa hankkeissa. Niiden määrästä tuntuvat olevan sekaisin kaikki: hanketoimijat, rahoittajat ja lopulta nuoret.

<https://yle.fi/a/3-10465862>

HAASTATTELUT

Tein haastatteluita, jonka avulla lisäsin tietoisuuttani TKI-toiminnan nykytilasta organisaatiossanne.

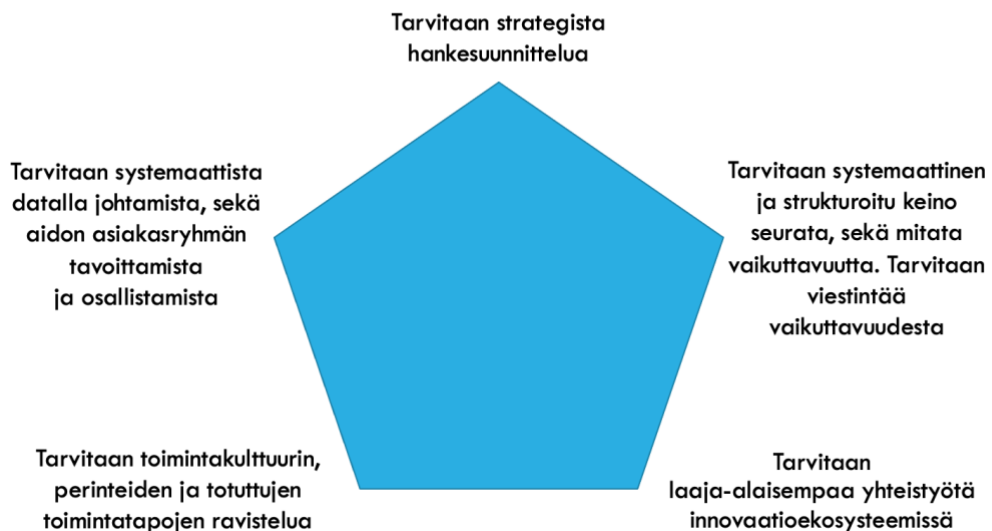
Keskityimme haastatteluissa liiketoiminnan kehittämishankkeiden idea- ja valmisteluvaiheeseen.

Lisäksi keskustelimme vaikuttavuuden, palvelumuotoilun ja ennakkoinnin teemoista TKI -työn konseptissa. Teemoja pohdiskeltiin oman työn näkökulmasta ja organisaation näkökulmasta.

HAASTATTELUISTA ESIIN NOUSSUT ”TAHTOTILA”

Halutaan tuottaa valtakunnallisesti ja kansainvälisesti vaikuttavampia, innovatiivisempia ja kunnianhimoisempia hankkeita, jotka pohjautuu tulevaisuustietoon, asiakasdataan ja aitoon konkreettiseen tarpeeseen.

ESIIN NOUSSEET TARPEET TIIVISTETTYNÄ



CHECK-IN

Kerro ajatuksia ja/tai odotuksia päivästä!

LEARNING CAFE TEEMAT

Strateginen hankesuunnittelu:

- Ideavaiheen päällekkäisyys. Miten se ratkaistaan?
- Päällekkäiset ja/tai epäonnistuneet hankesuunnitelmat tulee kalliiksi. Miten minimoidaan?
- Miten luodaan raamit strategiseen hankesuunnitteluun?
- Miten ravistellaan totuttuja toimintatapoja ja perinteitä? Esim. Palvelumuotoilu ja ennakointi

Ekosysteemyhteistyö:

- Isot konsortiohankkeet vaatii enemmän resurssia ja laajemman verkoston. Mitä voimme tehdä?
- Miten yritysysteistyötä ja yritysten rekrytointia tehostetaan?
- Miten systemaattista datalla johtamista parannettaisiin? (osaamis- ja kehittämistarpeet).
- Miten ravistellaan totuttuja toimintatapoja ja perinteitä? Esim. Palvelumuotoilu ja ennakointi

TKI toiminnan vaikuttavuus:

- Yksittäisissä hankkeissa on vaikea mitata ja mittaroida vaikuttavuutta. Mikä avuksi?
- Miten vaikuttavuutta tulisi mitata organisaatiotasolla?
- Miten vaikuttavuudeta tulisi viestiä?
- Miten ravistellaan totuttuja toimintatapoja ja perinteitä? Esim. Palvelumuotoilu ja ennakointi

IDEOIDAAN RATKAISUJA ONGELMIIN N.90 MIN

Olen määrittänyt ongelmia, jotka on noussut esiin haastatteluista.

Lähdetään ideoimaan pienryhmissä, Learning Cafe menetelmällä ratkaisuja määritettyihin ongelmiin.

- Jakaudutaan kolmeen ryhmään. (Eri työnkuvia ryhmään).
- Valitkaa puheenjohtaja/ kirjuri ryhmään.
- 30 min vapaata keskustelua ja ideointia per teema. Tämän jälkeen vaihdetaan ryhmiä. (Kirjuri pysyy).
- Esitellään lopuksi tuotokset.

IDEOIDEN MALLINTAMINEN N.45 MIN

- Kolme ryhmää.
- Yksi ryhmä mallintaa ja visualisoi yhden teeman ideat Story Boardiin, palvelupolkuun tms.

Story Board. Esim. 2 x 4 sarjakuvataulukko, joka visualisoidaan ja tarinallistetaan.

Tai

Palvelupolku: Polku, johon kuvattu palvelutuokiot ja sen kontaktipisteet.

Tärkeää että ajatellaan ratkaisevia kontaktipisteitä ja kriittisiä pisteitä kehitettävässä teemassa!