



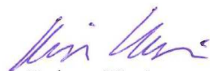
Raimo Harjunen
maakuntaneuvos

**Etelä-Pohjanmaan innovaatiotoiminnan haasteet
muuttuvassa toimintaympäristössä: Epanetin jatko
innovaatioverkoston ytimenä**

Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys ry

Saatuani Epanet-tutkimushanketta koskeneen selvitystyöni valmiiksi luovutan loppuraporttini työstä korkeakoulu yhdistyksen käyttöön. Samalla haluan kiittää yhdistystä ja sen työntekijöitä hyvästä yhteistyöstä.

Espoossa 11.10.2012



Raimo Harjunen, maakuntaneuvos

Raimo Harjunen

Etelä-Pohjanmaan innovaatiotoiminnan haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä: Epanetin jatko innovaatioverkoston ytimenä

1. Selvitystyön tavoite, lähtökohdat ja toimenpiteet

Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys (Epky) palkkasi minut ajalle 3.4.-30.9.2012 suunnittelemaan ja rakentamaan asiantuntijana yhdessä korkeakouluyhdistyksen kanssa Epanet- koordinaation toiminta- ja rahoitusmallia vuoden 2014 jälkeen. Tiedossa oli, että vuodesta 2014 alkaen entinen rahoitusmalli, jossa koordinaatiotoimintaa oli rahoitettu hankerahalla, ei enää olisi mahdollinen. Huoli toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta oli hyvinkin aiheellinen.

Jo selvitystyön ensimetreillä kävi selväksi, että selvitystyössä ei voi keskittyä pelkästään Epanet-tutkimusverkoston koordinaation selvittämiseen. Tutkimusverkoston koordinaatiotarpeet ja mahdollisuudet määräytyvät luonnollisesti paljolti tutkimusverkostojen toiminnan sisällöstä. Niinpä osoittautuikin välttämättömäksi kartoittaa sitä, millaisia kehittämis- ja muutostavoitteita Epanet-tutkimusverkostojen toiminnalle haluttiin asettaa. Lisäksi kun Epanet-tutkimusverkostoja ei voi irrottaa Etelä-Pohjanmaan muista innovaatiotoimijoista ja kun innovaatiotoiminnan toimintaympäristössä tullaan kohtaamaan isoja muutoshaasteita tulevina vuosina, laajeni selvitystyön näkökulma merkittävästi. Niinpä olenkin pyrkinyt selvitystyössäni tunnistamaan eteläpohjalaisen innovaatiotoiminnan tulevat haasteet ja tarkastelemaan sitä, kuinka Etelä-Pohjanmaan innovaatioverkostoa ja Epanettia sen ytimenä tulisi kehittää, jotta se pystyisi vastaamaan menestyksellisesti edessä oleviin haasteisiin.

En edes yritä esittää lopullisia vastauksia siihen, millaista tulevan innovaatiotoiminnan Etelä-Pohjanmaalla tulisi olla. Sen sijaan esitän, millainen prosessi maakunnassa tulisi käynnistää tarvittavien vastausten hahmottelemiseksi. Esitykseni perusteluiksi olen koonnut raporttiini selvitystyön aikana esitettyjä näkemyksiä Epanetin I- ja II-vaiheiden toteutuksesta ja III-vaiheen tavoitteista. Keskeinen ajatukseni on, että tulevaisuuteen, joka sisältää monia uhkakuvia, ei pidä ajautua. Uhat on muutettava mahdollisuuksiksi samalla tapaa, kuin synkistely Etelä-Pohjanmaasta ”auringonlaskun maakuntana” käännettiin menetystarinaksi osaamisperusteiseen kasvuun luottavasta Etelä-Pohjanmaasta. Tämän tarinan jatkon turvaamisessa Epanetin jatkon turvaaminen on mielestäni ykköstavoite.

Konkreettiset esitykset, joihin toivon kannanottoja, olen selvyiden vuoksi ”laatikoinut” erilleen muusta tekstistä.

Selvitystyössäni olen ottanut yhdeksi lähtökohdakseni sen, että vähintäänkin yhtä tärkeää kuin lopputulos, on se prosessi, jolla lopputulokseen päästään. Kun tiedettiin, että jatkossa Epanetin rahoitukseen tarvittaisiin kunnilta aikaisempaa isompaa panostusta, näin välttämättömäksi kuulla kuntien näkemyksiä Epanetin jatkosta erityisen herkällä korvalla. Kuntia onkin kuultu useassa yhteydessä: Epkyn kuntaseminaarissa, maakunnan liiton järjestämässä kuntajohtajafoorumissa sekä kaikki kunnat kattaneessa seutukuntakohtaisesti järjestetyissä kuntatapaamisissa. Kuntatapaamisissa kokemuksistaan Epanet-yhteistyöstä kertoivat SuitNetworks Oy:n toimitusjohtaja Arto Räikkönen, Mäkelä Alu Oy:n toimitusjohtaja Juhani Pohjus sekä Skaala Ikkunat ja Ovet Oy:n toimitusjohtaja Markku Hautanen. Lisäksi selvitystyötä on esitelty maakunnan yhteistyöryhmälle ja maakuntahallitukselle.

Olen selvitystyöni yhteydessä haastatellut joko toiminnanjohtaja Helena Tiilikaisen kanssa tai yksin yhteensä 15 keskeistä Epanet-toimijaa. Heidät on lueteltu Liitteessä 1. Lisäksi olen perehtynyt Epanet-tutkimusverkostosta ja muusta Etelä-Pohjanmaan innovaatiotoiminnasta tehtyihin lukuisiin niin ulkoisiin kuin sisäisiin arviointeihin.

Esitystä on käsitelty Epanet-koordinaatiohankkeen ohjausryhmässä.

Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistyksen hallitus on käsitellyt selvitystyötä kahdessa kokouksessaan.

2. Epanet Etelä-Pohjanmaan innovaatioverkoston ytimenä

Etelä-Pohjanmaan innovaatorakenteen erityispiirre on sen koko maakunnan kattava verkostomainen rakenne. Innovaatiotoiminta ei Etelä-Pohjanmaalla ole keskittynyt monen muun maakunnan tapaan vain keskusalueelle, vaan se kattaa myös keskusalueen ulkopuolisen maakunnan.

Innovaatioverkoston keskuksen muodostavat Seinäjoella toimivat korkeakoulutoimijat: yliopistokeskus ja ammattikorkeakoulu. Tärkeitä maakunnallisia innovaatiotoimijoita ovat toimialakeskittymiä metalli, huonekalu, logistiikka, julkisivurakentaminen..) muodostavat yritykset sekä niitä tukevat teknologiakeskukset (Frami, Foodwest, Mediwest, Sella, Fasadi, Logistia, Thermopolis...) ja toisen asteen oppilaitokset.

Maakunnan innovaatiotoiminnan vaikuttavuus ei synny yksistään keskusalueen toimijoiden työn tuloksena. Ei siihen riitä myöskään pelkästään seutukunnallisten toimijoiden ponnistukset. Tulosta syntyy vasta sitten, kun keskusalue ja alueelliset osaamiskeskittymät kykenevät tulokselliseen yhteistyöhön. Viime vuosikymmenen myönteinen kehitys maakunnassa on osoittanut, että tällaiseen yhteistyöhön on tosiaan kyetty.

Vaikka innovaatioverkoston eri toimijoiden keskinäisen yhteistyön merkitystä aluekehitystyön vaikuttavuuden edellytyksenä ei voine korostaa liikaa, on samalla kuitenkin tunnustettava Epanet-verkoston keskeinen rooli innovaatioverkoston ytimenä. Ilman Epanettia meillä ei olisi yliopistokeskusta emmekä olisi nykyisellä voimalla mukana kansallisissa innovaatio-ohjelmissa. Epanet-tutkimusverkosto on ollut se avaintoimija, jonka varassa Etelä-Pohjanmaan on voinut profiloitua tutkimukseen ja osaamiseen panostavana vetovoimaisena maakuntana. Eräs konkreettinen tulos maakunnan vetovoimaisuuden kasvusta on se, että tällä hetkellä korkeakoulututkimuksen suorittaneiden muuttotase on positiivinen.

Epanetin rakentamiseen on osallistunut koko maakunta. Rakentaminen on ollut prosessi, jonka tuloksena kaikille keskeisille toimijoille on syntynyt yhteinen näkemys maakunnan kehittämisen painopisteistä. Yhteinen rakentamistyö on vahvistanut toimijoiden keskinäistä luottamusta, mikä on kaiken perinteisiä reviiirirajoja rikkovan yhteistyön perusedellytys. Ilman rajojen ylittämistä taas ei synny mitään todella uutta ja ainutkertaista, jolla menestyttäisiin alueiden välisessä kilpailussa.

Selvitystyön valossa Epanet-verkostolla näyttää olevan koko maakunnan vankka tuki. Eri toimijoiden välisiä reviiirikiistoja ei näytä juurikaan olevan. Epanetin jatkoon suunnittelemiselle on mielestäni hyvät lähtöasetelmat. Parannettavaa verkoston toiminnassa toki löytyy.

3. Innovaatiotoiminnan tulevat haasteet

3.1. Innovaatiotoiminnan isot haasteet

Innovaatiotoiminta ja sen rakenteet ovat isojen haasteiden edessä. EU:n rakennerahastotoiminnassa v 2014 alkaen painopiste siirtyy entistäkin vahvemmin innovaatiotoiminnan tukemiseen. Arviolta n. 60 % hankerahoituksesta tulee kohdentaa innovaatiotoimintaan.

Kansallisessa innovaatiopolitiikassa tullaan painottamaan kaupunkipolitiikkaa ja innovaatiokeskittymien tukemista. Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimystä keskittää rahoitusta yliopistojen ja globaalien yritysten muodostamien kansainvälisesti kilpailukykyisiksi arvioitujen entistä harvempien keskusalueiden tukemiseen. Samalla innovaatiopolitiikassa tullaan painottamaan toimialalähtöisyyden sijasta toimialarajat ylittävää kehittämisotetta. Ohjelmatyö konkretisoituu ministeriöiden ja kasvukeskusten väliseen sopimukseen.

Innovaatiotoiminnan rahoituksessa kansallisen ja suoraan EU:sta haettavan kilpailtavan rahoituksen merkitys korostuu. Samoin tarvitaan entistä enemmän maakunnan omaa rahoitusta. Innovaatiotoiminnan rahoittaminen rakennerahasto-ohjelmista saattaa silti pysyä nykytasolla. Sille on vain löydettävä uudet rahoituskohteet. Vanhoilla ohjelmilla rahoitettujen hankkeiden rahoittaminen uudella ohjelmakaudella tulee olemaan vaikeaa.

3.2. Innovaatiotoiminnan eteläpohjalaiset erityishaasteet: Epanetin jatkon kehittämistavoitteet

Isojen haasteiden ohella Etelä-Pohjanmaan innovaatiotoiminnan erityispiirteistä nousee aivan omia lisähaasteita tulevalle innovaatiotoiminnalle. Nämä haasteet ovat samalla Epanetin jatkon keskeisiä kehittämistavoitteita.

Vaativimmat haasteet ovat

- Innovaatiotoiminnan alueellisen vaikuttavuuden lisääminen
- Innovaatiotoiminnan vakiinnuttaminen

3.2.1. Vaikuttavuuden lisääminen

3.2.1.1. Strategisen tavoitteen määrittely

Kun osaamis- ja innovaatiokeskittymät väistämättä joutuvat kilpailemaan kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa, on Epanet-verkoston kyetäkseen menestymään kilpailussa määriteltävä, millaisessa innovaatiotoiminnassa se haluaa olla ylivoimaisen hyvä.

VTT esittää arviointitutkimuksessaan ”Go Global” Etelä-Pohjanmaan strategiseksi tavoitteeksi olla käytännönläheisen innovaatiotoiminnan keskus. Tämä tuntuukin luonnolliselta ja ainoalta järkevältä tavoitteella yritysraennettamme ajatellen: eivät pk-yrityksemme kaipaa perustutkimusta vaan yritysten tarpeisiin räätälöityä soveltavaa tutkimusta.

Tavoite vaatii konkretisoituakseen sen kirkastamista, millaisessa käytännönläheisessä innovaatiotoiminnassa maakunta haluaa olla ykkönen. Lisäksi on tarpeen täsmentää käytännönläheisen tai soveltavan tutkimuksen varsinaista sisältöä.

Strategisiin tavoitteisiin edetään osatavoitteiden kautta. Innovaatiostrategian osatavoitteet voisivat koostua kuntien ja seutukuntien innovaatiostrategioiden sekä alueellisten teknologiakeskusten tavoitteista. Tämän tuloksina tulisivat asetetuiksi tavoitteet Seinäjoen seudun innovaatiokeskittämäpolitiikan ja Epanetin-tutkimustoiminnan yhteensovitukselle sekä teknologiakeskusten palvelujen tutkimuslähtöisyyden ja kuntien osaamispolitiikan vahvistamiselle.

3.2.1.2. Kansainvälistymisen vahvistaminen

Kansainvälistymisen vahvistaminen on olennainen osa innovaatiotoiminnan tavoitetason nostoa. Tämä vaatii mm sitä, että tutkimusryhmien on oltava niin houkuttelevia, että niihin saadaan entistä enemmän kansainvälisiä tutkijoita.

3.2.1.3. Yrityslähtöisyyden lisääminen

Maakunnan innovaatiotoiminnan perimmäisenä tavoitteena on parantaa täällä toimivien ja tänne sijoittuvien yritysten toimintaedellytyksiä. Siksi toiminnan yrityslähtöisyys onkin Epanetin kriittisin menestystekijä. Useista tehdyistä selvityksistä piiryy tässä suhteessa varsin yhtenäinen kuva: asiakastyytyväisyys on keskimääräistä korkeampaa, mutta innovaatiotoimijoiden tarjoamat palvelut tunnetaan huonosti. Se, että palveluja tarjoaa moni taho, vaikeuttaa osaltaan palvelujen käyttöä. Tämä on sinänsä valtakunnallinen, ei mikään eteläpohjalainen erityisongelma.

Eräs keino yrityslähtöisyyden vahvistamiseen on toiminnan jalkauttaminen entistä näkyvämmiin koko maakuntaan. Epanet-verkoston ja muiden innovaatiotoimijoiden palvelujen käyttöä parannetaan sillä, että palvelut ovat helposti lähestyttäviä. Lähestymistä voidaan selkeyttää ja helpottaa toimijoiden yhteisellä verkkopalvelulla, mutta se vaatii myös fyysistä läsnäoloa eri puolilla maakuntaa.

Koko maakunnan kattavaa maakuntakorkeakouluverkostoa on esitetty sillaksi Epanet-tutkimusverkoston ja maakunnan yritysten välille. Myös kuntien elinkeinoasiamiehillä voi olla merkittävä rooli osaamispainotteisten yrityspalvelujen tarjoajina. Ehkä kuitenkin tärkeintä olisi se, että tutkimusryhmät itse aktiivisesti lähestyisivät yrityksiä; tekisivät itsensä entistä näkyvimmiksi.

Yritysyhteistyöhön keskittyvien jo väitelleiden post doc-tutkijoiden rekrytointi tutkimusryhmiin voisi omalta osaltaan lisätä yritysyhteistyötä.

Epanet-tutkimushankkeisiin on tähän mennessä osallistunut n 150 yritystä. Tämä joukko on saatava kasvamaan. Määrän lisäyksen ohella on pyrittävä yritysyhteistyön syventämiseen ja monipuolistamiseen. Erityisesti kasvuyritysten saaminen mukaan tutkimusyhteistyöhön on tärkeää.

3.2.1.4. Tiedotuksen parantaminen

Huolimatta siitä, että Epanet-toimintaa on maakunnassa ollut jo 13 vuoden ajan ja saman ajan toiminnasta on myös tiedotettu aktiivisesti, tunnetaan Epanet kuitenkin varsin puutteellisesti. Tiedotuksen lisäämistarvetta tuntuu olevan monessa suunnassa: tutkimusryhmien välillä sekä aivan erityisesti kuntien ja yritysten suuntaan. Ellei tietoa siitä, mitä Epanet-verkosto voi tarjota kunnille ja siellä toimiville yrityksille, saada nykyistä paremmin perille, toiminnan vaikuttavuuden parantamiselle asetetut tavoitteet tuskin voivat toteutua.

3.2.1.5. Toimialarajat ylittävää proaktiivista tutkimusotetta vahvistettava

Innovaatiotoiminnassa on vahvistumassa toimialarajat ylittävä lähestymiskulma. On tunnistettu, että parhaimmat innovaatiot usein syntyvät eri toimialojen rajapinnoilla. Tällainen klusterinäkökulma ei ole tyystin vieras Epanet-verkostolle. Usean toimialan leikkauspisteessä syntynyttä innovaatiotoimintaa edustaa esimerkiksi KuMuRu-hanke. Se yhdistää kulttuuria, musiikkia ja ruokaa uudella innovatiivisella tavalla.

Toimialarajat ylittävä tutkimustoiminta tarvitsee tuekseen tulevaisuuden ennakkointia. Ennakoinnissa ei pitä tyytyä historiasta johdettuihin trendiennusteisiin, vaan siinä pitäisi pyrkiä kunnianhimoisesti tunnistamaan muita aikaisemmin tulevaisuuden heikotkin signaalit. Mielestäni tutkimusryhmien tavoitteiden asettamisessa tulisi hyödyntää entistä enemmän tulevaisuuden tutkimuksen tuottamaa tietoa. Ratkaistavaksi jää, olisiko tarkoituksenmukaisempaa vahvistaa maakunnan omaa tulevaisuuden tutkimuksen osaamista vai hankkia tietoa ulkopuolisilta asiantuntijoilta.

3.2.2. Toiminnan vakiinnuttaminen

Epanet-toimintaa on Etelä-Pohjanmaalla harjoitettu vuodesta 1999 alkaen. 13 vuoden aikana maakuntaan on alhaalta ylöspäin rakennettu ainutlaatuinen tutkimusverkosto. Nyt olemme tämän verkoston vakiinnuttamisen edessä. Vakiinnuttaminen merkitsee yhtäältä toiminnan sisällön vakiinnuttamista ja toisaalta rahoitukseen jatkuvuuden turvaamista.

3.2.2.1. Tutkimustoiminnan sisällön vakiinnuttaminen

Epanet-verkosto on rakentunut nykyisenlaiseksi ennakkoluulottomalla ja hallinnolliset rajat ylittäneellä lukuisten toimijoiden tasa-arvoisella ja keskinäiseen luottamukseen perustuneella yhteistyöllä. Prosessi on edennyt innovatiiviset tavoitteet edellä. On selvää, että toiminnan vähitellen vakiintuessa epävirallinen ja luovaksi koettu yhteistyö on korvautumassa enenevässä määrin virallisella ohjausryhmä-, neuvottelukuntayms yhteistyöllä. Perustelluksi huoleksi Epanetin ydintoimijoiden piirissä onkin noussut se, onnistutaanko toiminta vakiinnuttaminen niin, että samalla ei menetetä sitä uudistavaa luovuutta.

Useissa selvitystyön aikana käytetyissä puheenvuoroissa on kuitenkin oltu huolissaan myös siitä, että Epanet-tutkimusverkostosta on tullut liiankin innovatiivinen. Toimintaan on kaivattu fokusointia. Kaikilla sen tutkimusryhmillä ei arvostelijoiden mukaan ole riittävää kytkentää maakunnan yrityksiin. Kritiikki on syytä ottaa vakavasti.

On kuitenkin todettava, että vaatimus tutkimustoiminnan keskittämisestä tietyille painoaloille on jo nyt huomioitu. Epanet-tutkimusryhmät on ryhmitelty neljään blokkiin: alueet ja kulttuuri, liiketoimintaosaaminen, elintarvikkeet ja hyvinvointi sekä tuotannon järjestelmät. Kari Neilimo asettaa likimain samat strategiset panopisteet eteläpohjalaiselle tutkimustoiminnalle omassa selvityksessään.

Toisaalta on myös tiedostettu, millainen riski sisältyy liian varman päälle pelaamiseen: pitäytymiseen vain sellaisiin tutkimushankkeisiin, joille juuri nyt on kysyntää. ”Uudet Lillbackat” jäävät ehkä syntymättä, mikäli tutkimustoiminnassa panostetaan vain jo ennestään vahvoille aloille, kuten tj Markku Hautanen totesi Härmänmaan kuntatapaamisessa.

Tulevien vuosien innovaatiotoiminnan suuntaamisen haasteita tulee olemaan, kuinka löydetään tasapaino tutkimustoiminnan painopistealoille keskittämisen ja uusien yrittämisen mahdollisuuksia avaavien uusien tutkimusalojen välillä.

3.2.2.2. Rahoituksen jatkuvuuden turvaaminen

Maakunnan innovaatiotoiminnan strategioissa ja käytännön toiminnassa on haettu tasapainoa maakunnan ulkopuolisten toimijoiden (Epanetin emoyliopistot) ja maakunnan omien toimijoiden tavoitteiden välillä. Tässä on onnistuttu ulkopuolistenkin arvioitsijoiden mukaan vähintään kohtuullisesti. Yhtenä osoituksena tasapainon löytymisestä on se, että tutkimushankkeiden rahoitus on voitu koota yhteisrahoituksena maakunnan omasta ja maakunnan ulkopuolisesta rahoituksesta. Kansallisen innovaatiotoiminnan keskittämispöytäkirjojen johdosta tasapainon hakeminen voi kuitenkin vaikeutua jatkossa merkittävästikin.

Niiden Epanet-tutkimusprofessuurien, jotka siirtyvät III-kaudelle ja Epanet-koordinaation rahoituksessa hankerahoitus ei enää uudella ohjelmakaudella juurikaan ole mahdollista. Hankerahoituksen keston ylärajat tulevat vastaan. Kun toimintaa halutaan jatkaa ja vakiinnuttaa, on hankerahoitus korvattava maakunnasta koottavalla rahalla. Ainoita pitkäkestoiseen rahoitukseen pystyviä maakunnallisia tahoja ovat kunnat, keskussairaalapiiri, yritykset ja elinkeinoelämän järjestöt. Kaikki nämä ovat tähänkin asti osallistuneet Epanet-rahoitukseen. Kaikkiin niihin kohdistuu myös eriasteisia toiminnan tehostamistavoitteita ja kustannusten karsimispaineita. Vaikka Epanet-rahoitus onkin nähtävä enemmän investointina tulevaisuuteen kuin pelkkänä menoeränä, ei lisärahoituksen kohdentaminen siihen ole itsestäänselvyys. Ainakin investoinnin tuoma tuotto pitäisi saada kohtuullisella aikajänteellä näkyväksi ja todennettavaksi.

Kun noin puolet Epanet-tutkimusryhmistä on jo nyt joko siirtynyt tai on siirtymässä Epanetin III-vaiheeseen, näyttää tutkimusryhmien rahoitusrakenne rakentuvan neljästä n 300 000 euron suuruisesta vuosirahoituksesta. Tasasuuruisin erin rahoittajiksi ovat tulleet yliopistot, yliopistokeskus ja korkeakoulusäätiö, kunnat ja yritykset. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien näiden tulee kokea saavansa hyötyä Epanet-tutkimushankkeesta vastineena rahoitukselleen. Aikamoinen haaste hankevalmistelulle tämäkin, tosin ei aivan uusi.

4. Epanet-koordinaatio I- ja II-vaiheessa sekä näkemyksiä III-vaiheesta

Kuten alussa totesin, oli huoli Epanet-koordinaatiotoiminnan jatkuvuuden turvaamisesta alkusysäys selvitystyölle.

Epanet-tutkimusverkoston koordinaatiosta on sovittu Etelä-Pohjanmaan keskeisten tutkimus- ja kehittäjäorganisaatioiden yhteistyösopimuksissa. Viimeisin, vuodet 2012-2017 kattava III-vaiheen sopimus, on tehty vuonna 2011.

Epanet-verkoston koordinoinnilla on seuraavat tavoitteet:

- Epanet-verkoston toimintamallin suunnittelu ja kehittäminen
- Hanke- ja rahoitushallinto
- Sisäisten ja ulkoisten yhteyksien suunnittelu ja kehittäminen
- Asiantuntijapalvelut

Koordinoinnin keskeisenä tavoitteena on ollut huolehtia siitä, että n 20 Epanet-tutkimusryhmästä muodostuu kansallisesti ja kansainvälisesti tunnettu ja tunnustettu tutkimuslähtöisen Etelä-Pohjanmaan aluekehitystyön veturi. Koordinaation tehtävänä on ollut koota eri tieteenaloja edustavat tutkimusryhmät uusia innovaatioita luovaan vuorovaikutukseen. Toisaalta keskittämällä hallinnointi koordinaatioyksikköön, on tutkimusryhmät vapautettu keskittymään omiin ydintehtäviinsä.

Koordinoinnista on vastannut Seinäjoen yliopistokeskus (UCS) yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa. Yliopistokeskuksessa on koordinaatio- ja palvelukeskus, joka käytännössä on toiminut koordinaatioelimenä. Tämän yksikön vahvuus on n 6 henkilötyövuotta. Resursseita 1 htv tulee UCS:stä, 0,5 Etelä-Pohjanmaan korkeakoulusäätiöstä sekä 5 Epky:stä. Yliopistokeskuksen työntekijä rahoitetaan hankerahalla ja korkeakoulusäätiön taustayhteisönsä budjetista. Korkeakouluyhdistyksen työntekijät on palkattu tällä hetkellä Etelä-Pohjanmaan liiton hankerahoituksella. Yhteensä korkeakouluyhdistyksen hoitaman osuuden kustannukset ovat olleet runsaat 350 000 euroa vuodessa.

Työnjako koordinaatio- ja palvelukeskuksen eri toimijoiden välillä on pääpiirteissä ollut sellainen, että UCS on vastannut yhdessä Epky:n kanssa Epanet-verkoston toimintamallin suunnittelusta ja kehittämisestä, Epky hanke- ja rahoitushallinnosta.

Yliopistokeskus ja korkeakouluyhdistys ovat tehneet keskenään sopimuksen yhteistyöstään. Sen mukaan yliopistokeskuksen tutkimusjohtaja johtaa palveluyksikön toimintaa ja vastaa sen kehittämisestä. Korkeakouluyhdistyksen henkilöstö puolestaan huolehtii erityisesti verkoston maakunnallisesta yhteistyöstä.

Suurin koordinaation tulevista haasteista on sen rahoitus. 13 vuoden mittainen hankerahoituksen tie tulee vuoden 2013 käydyksi loppuun. Tämän jälkeen, mikäli tähänastista toimintamallia halutaan jatkaa, rahoitus tulisi löytää muualta. Samalla rahoitus tulisi saada toiminnan jatkuvuuden turvaavalle pysyvälle pohjalle.

Koordinaation III-vaiheen toteutuksessa ratkaisevaa on se, jatketaanko koordinaatiota tähänastiseen tapaan keskitettynä toimintana vai hajautetaanko siinä hoidetut tehtävät tutkimusryhmien vastuulle.

Epanet-verkoston toimintamallin suunnittelu ja kehittäminen on verkoston strategisen johtamisen ydintehtäviä. Kokemus on osoittanut, että tuloksellinen verkostoituminen vaatii selkeää johtajuutta. Verkoston johtamista ei voi hajauttaa usean toimijan vastuulle. Hajautettu johtamisvastuu merkitsee käytännössä sitä, että verkostolla ei ole todellista strategista johtamisjärjestelmää. Epanetin III-vaiheen strategisen johtamisen kehittämisessä Kari Neilimon ”Framille Seinäjoelta” -selvityksessään tekemät esitykset Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyksiköiden strategisesta johtamisesta antavat oivat lähtökohdat myös Epanetin strategisen johtamisen kehittämiselle.

Epanet-koordinaation toinen pätehtävä, hanke- ja rahoitushallinto, on malliesimerkki toiminnasta, jossa keskittäminen varmistaa toiminnan laadun ja tuo siihen kustannustehokkuutta. Laadukas hankehallinnointi vaatii erityisosaamista, jota ei voi kertyä, mikäli hallinto hajautetaan usealle toimijalle. Hajautetussa hallinnossa tutkimusryhmät joutuisivat panostamaan hallintoon ydintehtäviensä kustannuksella kykenemättä kuitenkaan hoitamaan hallintoaan tehokkaasti ja laadukkaasti.

Näkemykseni on, että

Epanet-verkoston III-vaiheen koordinaatio on laadukkaimmin ja kustannustehokkaimmin hoidettavissa keskitettynä toimintana.

Kun koordinaatio hoidetaan keskitetysti niin, että maakunnalliset toimijat osallistuvat siihen ja sitä rahoitetaan maakunnasta koottavalla rahalla, varmistaa se samalla maakunnan äänen kuulumisen itse toiminnassakin. Hajautettu koordinaatio siirtäisi päätösvallan Epanet-toiminnassa maakunnan ulkopuolelle.

Kun Epanet-koordinaation rahoitus joudutaan jatkossa kokoamaan maakunnasta, ovat kunnat oikeastaan ainoita vartenotettavia vaihtoehtoja rahoittajiksi. Yritysten rahoitusta tarvitaan tutkimusryhmien rahoitukseen. Siihen yritykset voidaan saada, koska tutkimusryhmistä yritykset saavat näkyvää vastinetta rahoilleen. Kuntien lisäksi ehkäpä Etelä-Pohjanmaan kauppakamari ja Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät sekä Korkeakoulusäätiö voidaan saada osarahoittajiksi.

Koska koordinaatiotoiminta palvelee koko Epanet-verkoston, joka puolestaan vahvistaa koko maakunnan vetovoimaisuutta, *tulisi maakunnan kaikkien kuntien edunsaajina osallistua myös sen rahoittamiseen.*

Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu yhdistys on osoittautunut koordinaatiotoiminnan hoitamisen ammattiosaajaksi. En näe mitään syytä sille, että sen koordinaatiosta hoitamaa osuutta jatkossa alkaisi hoitaa jokin toinen toimija.

Keskitetty koordinaatio III-vaiheessa ei tietenkään tarkoita sitä, että kaiken pitäisi jatkua täsmälleen sellaisena, kuin se on ollut I- ja II-vaiheissa. Koordinaatioyksikkö on syntynyt tavallaan Epanet-verkoston ja alueen muun innovaatiotoiminnan kehittymisen oheistuotteena. Näin ollen on syytä olettaa, että se ei välttämättä ole rakentunut aivan optimaalisella tavalla sen enempää tehtäviensä kuin resurssiensa suhteen.

Koordinaation rahoituksen kokoamiselle on selvitystyön aikana esitetty useitakin vaihtoehtoja. On esitetty, että maakunnan liitto kokoaisi rahoituksen jäsenkunniltaan. Liitto ei kuitenkaan ole järin innostunut toimimisesta pelkästään rahoituksen välittäjänä. Koordinaatio voitaisiin rahoittaa myös tutkimusryhmien rahoituksen osana. Tämä olisi hallinnollisesti haastava malli ja olisi mahdollista vasta pitkän siirtymäajan jälkeen. Korkeakoulusäätiölle on myös tarjottu ainakin koordinaation osarahoittajan roolia.

Mielestäni selkein ja läpinäkyvin rahoitusvaihtoehto on se, että korkeakoulu yhdistys kokoaa jäsenkunniltaan koordinaation vaatiman rahoituksen erillisenä Epanet-maksuna. Käytännössä se tarkoittaisi nykyisen jäsenmaksun likimain nelinkertaistumista. Edelleen liikuttaisiin kuitenkin suhteellisen vaatimattomissa summissa. Suoralta kädeltä yksikään kuntajohtaja ei ole pitänyt mahdollisena esitetyn kaltaista maksua.

5. Valmistautuminen Epanetin III-vaiheeseen

5.1. Pikkuunen vai vähän isompi vääntö

Juuri nyt on oikea aika pohtia sitä, kuinka otamme vastaan vuoden 2014 jälkeisen ajan haasteet maakunnallisessa innovaatiotoiminnassa. Meillä on puolisen vuotta aikaa valmistautua tulevaan.

Selvitystyön aikana on käynyt selväksi, että eri toimijoilla on jossakin määrin erilainen näkemys siitä, kuinka mittavalla prosessilla tuleviin haasteisiin tulisi etsiä vastauksia. Valtaosa näkee välttämättömäksi tarkastella koko eteläpohjalaisen innovaatiotoiminnan suuntaamista tuleviin haasteisiin. Laajan tarkastelun riskiksi on nähty sen vesittyminen liian yleisluontoiseksi. Käytettävissä oleva aika, n 6 kuukautta, asettaa myös omat rajansa tarkastelun laajuudelle. Kovin mittavaa strategiaprozessia aika ei mahdollista.

Osa taas haluaisi rajata tarkastelun vain Epanetin III-vaiheen hahmotteluun ja siinäkin ensisijaisesti ainoastaan koordinaatiotoimintaan. Vain Epanettiin rajoittuva tulevaisuuden tarkastelu jättää ulkopuolelle merkittävän osan maakunnan innovaatiotoimintaa. Kuntien sitoutuminen Epanetin pysyvään rahoitukseen todennäköisesti edellyttää sitä, että kuntia lähellä olevien teknologiakeskustyypisten toimijoiden palvelut ja kuntien oma osaamispolitiikka ovat mukana Epanetin tulevaisuuden pohdinnassa.

Koko maakunnan innovaatiotoiminnan vaikuttavuutta lisäävä näkökulma voisi olla se, että Epanetin III-tavoitteiden asettamisen yhteydessä selvitettäisiin, millä tapaa Epanetin-tutkimustoiminta ja Seinäjoen seudun kasvukeskuspolitiikka integroitaisiin sekä kuinka alueellisten teknologiakeskusten palvelujen tutkimuslähtöisyyttä ja kuntien osaamispolitiikkaa voitaisiin vahvistaa. Näin tarkastelu pysyisi Epanet-keskeisenä, mutta ei sivuuttaisi alueellisia toimijoita.

Koska koko innovaatioympäristö on muuttumassa ja muutos koskee Etelä-Pohjanmaalla muitakin innovaatiotoimijoita kuin vain Epanettia, ei tulevan innovaatorakenteen hahmottelemista voi rajoittaa pelkästään Epanetin tarkasteluksi. Epanet innovaatorakenteen selkeänä ytimenä ansaitsee tässä tarkastelussa kuitenkin erityishuomion. Esitän, että

Esitys 1

Innovaatiotoiminnan tuleviin haasteisiin vastaamiseksi käynnistetään prosessi, jossa asetetaan tavoitteet Epanetin III-vaiheelle osana Etelä-Pohjanmaan muun innovaatiotoiminnan vahvistamista pyrkien sitouttamaan erityisesti alueen kunnat ja yritykset tavoitteiden toteuttamiseen ja toiminnan rahoittamiseen.

Esitys on koko maakunnan innovaatiostrategian päivityksen ja vain Epanetin III-vaiheen hahmottelemiseen keskittyvän tarkastelun yhdistelmä. Kyse olisi siitä, millä tapaa Epanet-vetoisesti viritettäisiin Etelä-Pohjanmaan innovaatiotoiminta ottamaan vastaan innovaatiotoiminnan muuttuvat haasteet. Valmistelu tulisi käynnistää syksyllä 2012 ja saada päätökseen keväällä 2013 ennen, kuin kunnat ryhtyvät valmistelemaan vuoden 2014 tulo- ja menoarvioesityksiään.

Valmistelulle on syytä asettaa selkeät rajat ja yksiselitteiset tavoitteet. Kehittämistavoitteet voisivat olla seuraavat:

1. Etelä-Pohjanmaan innovaatiotoiminnan strategisen tavoitteen määrittely
 - a. tavoite
 - b. osatavoitteet
2. Epanet-tutkimusverkoston vaikuttavuuden parantaminen
 - a. kansainvälistymisen vahvistaminen
 - b. yrityslähtöisyyden lisääminen
 - c. tiedotuksen tehostaminen
3. Epanet-tutkimusverkoston toiminnan vakiinnuttaminen
 - a. tutkimustoiminnan sisällön vakiinnuttaminen
 - b. rahoituksen jatkuvuuden turvaaminen

On tärkeää, että työ lähtisi ripeästi liikkeelle tehokkaaseen työskentelyyn pystyvällä kokoonpanolla. Valmisteluryhmä ei saa olla liian suuri. Toisaalta kaikille keskeisille toimijoille tulee taata mahdollisuus osallistua tavalla tai toisella valmisteluprosessiin. Kuntien ja yritysten mukaanotto on aivan omana kokonaisuutenaan pohdittava asia. Näiden kohdalla ehkä jokin muu kuin suora jäsenyys varsinaisessa valmisteluryhmässä saattaisi olla tarkoituksenmukainen osallistumismuoto. Kuntien ja yritysten edustajat voisivat olla valmisteluryhmälle eräänlainen sparrausryhmä, jonka tehtävänä olisi kommentoida ja tehdä omia esityksiään Epanet-toiminnan yrityslähtöisyyden lisäämisestä ja muista erikseen rajatuista kysymyksistä.

Näen tarpeelliseksi, että valmistelun käynnistämisen yksityiskohtia täsmennetään vielä ennen varsinaisen työn aloitusta. Ainakin tehtävän rajaus ja tavoitteenasettelu, osallistujien määrittely ja prosessin vetovastuu kaipaavat sopimista.

Esitänkin, että

Esitys 2

Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys kutsuu koolle ryhmän, jossa ovat yhdistyksen lisäksi mukana ainakin Seinäjoen yliopistokeskus ja Etelä-Pohjanmaan liitto. Ryhmä täsmentää Epanetin III-vaiheen valmistelun yksityiskohtia.

Konkreettisenä tuotoksena valmistelusta olisi Epanet III-vaiheen päivitetty yhteistyösopimus. Sopimuksen liitteenä olisi tiivis esitys maakunnan innovaatiotoiminnan strategisesta tavoitteesta, Epanet-toiminnan vaikuttavuuden parantamisesta sekä toiminnan ja sen rahoituksen jatkuvuuden turvaamisesta.

5.2 Lisätietoa kuntien panostuksista

Kuntien sitouttaminen Epanetin III-vaiheen tavoitteisiin ja rahoitukseen on valmistelun tärkeimpiä tavoitteita. Ne tulee saada mukaan Epanetin III-vaiheen suunnitteluun alusta alkaen. Toiminnan valmistelussa mukanaolo tarjoaa parhaan mahdollisuuden vaikuttaa toiminnan suuntaamiseen. Mukanaolo valmistelussa puolestaan sitouttaa toiminnan rahoitukseen paremmin kuin sivusta seuraaminen.

Kuntien kanssa käydyissä keskusteluissa tuli vahvana esiin kuntien halu tietää nykyistä tarkemmin, paljonko ne ovat panostaneet Epanet-toimintaan ja mitä ne ovat saaneet panostuksiansa vastineeksi. Paitsi tietoa menneestä kunnat kaipaavat arviota siitä, millaista panostusta niiltä Epanetin III-vaiheessa odotetaan. Tietoa kuntien Epanet-rahoituksesta on luonnollisesti olemassa, mutta sitä ei ole tiivistetty kattavaksi kuntakohtaiseksi esitykseksi.

Tietoa Epanet-toiminnan vaikuttavuudesta esimerkiksi uusien työpaikkojen ja uusien yritysten syntyyn tai hankkeisiin osallistuneiden yritysten liiketoiminnan kehitykseen ei ole tietääkseni koottu. Periaatteessa tällaistaikin vaikuttavuustietoa on mahdollista hankkia, mutta se on varsin ison työn takana. Niinpä vaikuttavuuden arvioinnissa onkin luultavasti tyydyttävä aitojen vaikuttavuusmittareiden asemesta sijaismittareiden. Helpoimmin saatava vaikuttavuuden sijaismittari taitaa olla tutkimushankkeisiin osallistuneiden yritysten määrä.

Koska tietoa kuntien Epanet-rahoituksesta ja niiden tuotoksista tullaan tarvitsemaan tulevassa Epanet-valmistelussa, esitän, että

Esitys 3

Epanet-koordinaatioyksikkö kokoaa kuntakohtaisesti tiedot kuntien Epanet-tutkimusverkostojen perusrahoituksesta Epanetin I- ja II-vaiheessa, tutkimushankkeisiin Epanetin I- ja II-vaiheessa osallistuneiden yritysten nimet sekä arvion koordinaatiohankkeen rahoitusosuudesta Epanetin III-vaiheessa lähtökohtana korkeakouluyhdistyksen jäsenmaksuperuste.

Liite 1

Haastatellut henkilöt organisaatioittain:

Tutkimusjohtaja Juha Alarinta	Seinäjoen yliopistokeskus
Ylijohtaja Antti-Jussi Oikarinen	Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus
Toimitusjohtaja Minna Sillanpää	Etelä-Pohjanmaan yrittäjät ry
Toimitusjohtaja Pertti Kinnunen	Etelä-Pohjanmaan kauppakamari ry
Johtava rehtori Tapio Varmola	Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Johtaja Sami Kurki	Ruralia Instituutti
Tutkimusjohtaja Sulevi Riukulehto	Ruralia Instituutti
Maakuntajohtaja Asko Peltola	Etelä-Pohjanmaan liitto
Aluekehitysjohtaja Timo Urpala	Etelä-Pohjanmaan liitto
Kehittämissuunnittelija Eira Hakola	Etelä-Pohjanmaan liitto
Kaupunginjohtaja Jorma Rasinmäki	Seinäjoen kaupunki
Rahoitusjohtaja Aaro Honkola	Seinäjoen kaupunki
Kehittämisjohtaja Erkki Välimäki	Seinäjoen kaupunki
Kaupunginlakimies Jari Jokinen	Seinäjoen kaupunki
Toimialajohtaja Heikki Vierula	Seinäjoen kaupunki