

Lahti Wellbeing Weeks

Systemisen innovaation tapahtumakokonaisuus

Satu Parjanen & Vesa Harmaakorpi

Päijät-Hämeen liitto

A180 * 2010

ISBN 978-951-637-179-8

ISSN 1237-6507

Sisällysluettelo

ESIPUHE	3
1. JOHDANTO	4
2. INNOVAATIOITOIMINNAN LAAJA-ALAISUUS	7
2.1 Verkostomainen innovaatiotoiminta	7
2.2 Kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys innovaatiotoiminnassa.....	10
2.3 Systemisen innovaation käsite	11
3. LAHTI WELLBEING WEEKS PILOTTINA SYSTEEMISESTÄ INNOVAATIOSTA.....	15
3.1 Lahti Wellbeing Weeks –hanke	15
3.2 Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tavoitteiden nivoutuminen Päijät-Hämeen kehittämistoimintaan	17
3.2.1 Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi	17
3.2.2 Alueellinen hyvinvointiosaaminen	20
3.2.3 Päijät-Häme liikunnan megamaakunta	22
3.2.4 Kunta- ja palvelurakennemuutos	23
3.3 Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden suunnitteleminen	25
3.4 Tapahtumien ideointi: innovaatioseminarit	28
3.4.1 Lahti Wellbeing Weeks –innovaatioseminari	28
3.4.2 Hyvinvointialan innovaatioseminari	33
3.4.3 Ravintola-alan innovaatioseminari	34
3.5 Tiedottaminen ja markkinointi	36
4. LAHTI WELLBEING WEEKSIEN TAPAHTUMAT	38
4.1 Yleistä tapahtumista	38
4.2 Esimerkkejä tapahtumista	40
4.2.1 Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailut	40
4.2.2 Wellbeing Garden Lahden sydämessä ja siihen liittyvät tapahtumat	41
4.2.3 Salpausselän Suvi-ilta Stadionilla	41
4.2.4 Mallusjoen takinkääntöviikot	42
4.2.5 Löylyn MM-kisat	42
4.2.6 Finnish way to keep Fit	42
4.2.7 Masters and Mentors 2009 – kansainvälinen tieteellinen konferenssi	43
5. SYSTEEMISEN INNOVAATION JUURUTTAMINEN: MITÄ LAHTI WELLBEING WEEKSIEN JÄLKEEN?	43
5.1 Juurruttaminen oppimisprosessina	43
5.2 Tulevaisuuden Lahti Wellbeing Weeks –innovaatioseminari	49
5.3 Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden kehittämiskohteet ...	54
YHTEENVETO	56
LÄHTEET	59

Esipuhe

Päijät-Häme on ollut jo vuosia hyvinvointialan edelläkävijä Suomessa. Tästä esimerkkejä ovat muun muassa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijä, joka oli laatuaan ensimmäinen Suomessa sekä Lahden kaupungin edelläkävijä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudessa terveydenhuollossa. Lisäksi Päijät-Häme on julistautunut liikunnan megamaakunnaksi, jonka tavoitteena on päijäthämäläisten hyvinvoinnin kehitys valtakunnallista keskiarvoa paremmin ja alueen imagon nostaminen hyvinvoinnin keskuksena. Tavoitteen tueksi on julkaistu muun muassa maakunnallinen terveystyöntekijästrategia, jonka tavoitteena on kehittää maakunnallinen terveystyöntekijän toimintatapa kattamaan kaikenikäiset asukkaat.

Hyvinvointi toimialana ymmärretään Päijät-Hämeessä hyvin laajasti. Perinteisen sosiaali- ja terveysalan lisäksi siihen katsotaan kuuluvan myös elämys-, liikunta-, matkailu- ja kulttuuriteollisuus ja -toiminta sekä näihin liittyvä väline- ja varustetoiminta. Hyvinvointitoimiala on kasvavien haasteiden mutta myös mahdollisuuksien edessä. Muun muassa väestön ikääntyminen ja kuntatalouden kiristyminen pakottavat maakuntaa suuntaamaan resurssejaan siten, että Päijät-Häme kehittyy hyvinvoivana maakuntana myös tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa muun muassa paikallisten resurssien hyödyntämistä tavalla, joka mahdollistaa innovaatioiden synnyttämisen.

Yhteiskunnan monimutkaistuminen ja hyvinvointialaan kohdistuvat haasteet korostavat erityisesti järjestelmätasolla tapahtuvien systeemisten innovaatioiden tarvetta. Niillä viitataan yleisesti ottaen uusiin toimintamalleihin, joihin sisältyy muun muassa palveluihin, tuotteisiin, prosesseihin, organisatorisiin rakenteisiin ja teknologioihin liittyviä innovaatioita. Tämä julkaisu kuvaa systeemisen innovaation kehittämisprosessia käytännössä. Lahdessa kesällä 2009 järjestetyt Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailut tarjosivat oivallisen tilaisuuden uuden tapahtumakokonaisuuden pilotoimiselle maakunnassa. Lahti Wellbeing Weeks luotiin yhdessä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin muodostaman yhteisen innovaatioalustan avulla.

JOHDANTO

Viime vuosina kaupunkien ja kuntien kilpailukyky on noussut yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Kaupunkien ja kaupunkiseutujen välinen kilpailu muun muassa asukkaista, yrityksistä ja matkailijoista on lisännyt tarvetta jatkuvaan entistä parempien toimintatapojen etsimiseen sekä aktiiviseen paikallisten vahvuuksien löytämiseen ja tukemiseen. Alueen kilpailukyvyllä viitataan alueen kykyyn synnyttää, houkuttaa ja ylläpitää toimintaa, joka lisää alueen hyvinvointia. Alueen kilpailukyky muodostuu siitä, kuinka kilpailukykyisiä alueen kilpailukyvyyn elementit ovat. Näitä elementtejä ovat esim. verkostoihin kuuluminen, infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat ja toimiva kehittäjäverkosto. Kilpailukyvyyn merkityksen korostuminen on lisännyt myös yhteistyön merkitystä. Alueiden menestyminen muuttuvissa olosuhteissa edellyttää kykyä oppia uutta, kykyä keskinäiseen vuorovaikutukseen ja kykyyn luoda uusia innovaatioita yhteistoiminnan kautta. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001.) Kaupungin vetovoimaisuuden ja sen ilmapiirin merkitys alueen yhtenä kilpailukykytekijänä korostuu kaiken aikaa (esim. Florida 2002; Linnamaa 1999; Harmaakorpi, Kari & Parjanen 2008).

Aluekehittäminen on jonkin aluekokonaisuuden toimintaedellytysten parantamista suhteessa kyseisen alueen aiempaan kehitykseen. Kehittämisellä tarkoitetaan yhden ja useamman toimijan puuttumista kehitykseen omista arvolähtökohdistaan. Kehittäminen voi tällöin olla olosuhteisiin sopeutumista, tarkoituksellista sulautumista tai omista lähtökohdista aidosti uuteen laajenevaa. (Sotarauta & Linnamaa 1999.) Aluekehittäminen on uusia voimavaroja luovaa, etsivää ja alueella jo olemassa olevien resurssien hyödyntämistä. Pyrkimyksenä on luoda alueelle tehokkaita toimintaympäristöjä, joissa markkinavoimat tuovat ympäristölle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Aluekehittäminen tähtää nykyisin alueen omista resursseista lähtevään kehitykseen. Oleellista on hallita ja tunnistaa paikallisia voimavaroja, luoda uusia resursseja, edistää paikallisten innovaatioiden syntyä ja mobilisoida alueen resurssit ja kompetenssit samaan suuntaan. (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa 2007.)

Monet ilmiöt muuttavat voimakkaasti niin yritysten kuin kuntien toimintaympäristöä. Globalisaation myötä yritykset toimivat nykyistä kansainvälisemmässä ympäristössä ja osana globaaleja arvoketjuja. Kansainvälisille markkinoille pääsy on yhä suuremmassa määrin yrityksen menestymisen edellytys. Samaan aikaan kansainvälinen kilpailu eri aloilla kiristyy. Myös teknologian kehitys kiihdyttää tarvetta kehittää uusia innovaatioita ja varmistaa yritysten kilpailukyky (Chesbrough 2003; Tidd, Bessant & Pavitt 2005; Apilo & Taskinen 2006). Yrityksille on entistä tärkeämpää, missä ja millaiselle alueelle ne sijoittuvat, jolloin alueellisen toimintaympäristön laatu korostuu. Yritykset sijoittuvat sinne, missä järjestelmät toimivat hyvin yhteen ja varmistavat näin kilpailukyvyyn säilymisen. Laadukas toimintaympäristö mahdollistaa innovaatioiden synnyttämisen, niiden nopean ketjuttamisen sekä käyttöönoton.

Väestön ikärakenteen muutos vaikuttaa yritysten liiketoimintamahdollisuuksiin, koska kunta- ja palvelurakenteen muuttuessa palvelumarkkinat avautuvat ja julkisten palvelujen yksityinen tuottaminen lisääntyy.

Erityisesti väestön ikääntyminen ja terveysteknologian kehittyminen sekä niihin liittyvä sosiaali- ja terveystenonien kasvu aiheuttavat suuren tarpeen uusille toimintamalleille. Samaan aikaan myös kuluttajien elämäntavat ja ostokäyttäytyminen muuttuu ja monipuolistuu. Tämä tarkoittaa muun muassa asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden merkityksen kasvua uusien tuotteiden, palvelujen ja toimintamallien kehittämisessä. Tämä saattaa puolestaan näkyä esimerkiksi markkinamahdollisuuksien kasvamisessa elämäspalveluissa, terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä sekä uudenaikaisina ikääntyvien palveluina.

Runsaskaan eri organisaatioiden ja toimijoiden määrä alueella ei kuitenkaan yksistään riitä alueen tai jonkin toimialan menestymiseen. Toimijoiden tulisi pystyä aitoon yhteistyöhön keskenään ja uudenlaisen yhteisöllisyyden muodostamiseen. Vuorovaikutus ja uusien toimintamallien etsintä voivat itsessään liittää eri toimijoita yhteen ja toimia houkuttimena uuden etsintään muille toimijoille. (Kosonen 2008.) Verkostot voidaan nähdä yhteistoiminnan muotona, joka mahdollistaa osallistujien vuorovaikutteisen kanssakäymisen. Verkostoitumisen kautta voidaan yhdistää eri toimijoiden tieto ja osaaminen esimerkiksi niin, että pystytään vastaamaan asiakkaan toivomuksiin paremmalla tavalla. Verkostoituminen mahdollistaa myös organisaatioiden nopeamman uudistumisen.

Keskustelua on käyty muun muassa yksityisen ja julkisen sektorin erilaisista yhteistyömalleista. Julkisen sektorin innovaatiotoiminnan kannalta relevantiksi aiheeksi nousee julkisten ja yksityisten alojen kumppanuus. Sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä keinoista varmistaa julkisten palveluiden laadukkuus, tehokkuus ja riittävyys tulevaisuudessa (Yliherva 2006). Esimerkiksi parhaillaan käynnissä olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä palveluita tuotetaan yhä enemmän yksityisesti tai kuntien yhteistyönä, jolloin verkostoituminen eri toimijoiden kanssa voi tapahtua seutukunnallisesti tai maakunnallisesti. Uudistus vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, edistää uusia palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta tulevina vuosikymmeninä.

Niin sanotut public-private partnership (PPP) toimintamallit ovat yleistymässä. PPP-toimintamallien hyöty perustuu olettamuksiin, joiden mukaan toimintamallit aikaansaavat parempaa alueellista kilpailukykyä ja kehittyneempiä toimialakohtaisia innovaatioympäristöjä. Hyvä alueellinen kilpailukyky ja toimialan kehittynyt innovaatioympäristö ovat eduksi alueella toimivien yritysten kasvulle, kehittymiselle ja kansalaisten työllistymiselle. (Tenhunen 2007.)

Yhteiskunnan monimutkaistuminen ja uudet haasteet niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla korostavat järjestelmätasolla tapahtuvien systeemisten innovaatioiden tarvetta.

Taloudellinen kasvu tähtää ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin lisääntymiseen. Hyvinvoinnin lisääminen yhteiskunnassa tarkoittaa kestävästi suunnattua tuottavuuden parantamista niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa. Tuottavuuden kasvulla on mahdollista vastata työvoiman pienenemisen ja kohoavien kustannusten tuomiin haasteisiin. Tuottavuuden kasvu on mahdollista laaja-alaisen innovaatiotoiminnan avulla, joka pitää sisällään innovaatiotoiminnan systemisyyden. Suomen kaltaisessa maassa, jossa taloudellinen kasvu ei enää voi perustua enempää raaka-aineisiin kuin halpoihin työvoimakustannuksiin, kasvun on perustuttava uudistumiseen ja innovaatioihin (mm. Kansallinen innovaatiostrategia 2008; Luova työote – tuottava työ 2005; Ståhle, Sotarauta & Pöyhönen 2004).

Systeemiset innovaatiot eivät ole olleet suomalaisen innovaatiopolitiikan tai -toiminnan ytimessä. Niiden avulla on kuitenkin mahdollista tuottaa uusia innovaatioita ja mahdollistaa uutta liiketoimintaa. Systeemiset innovaatiot luovat uudenlaisia toimintamalleja ja ovat siten olennaisia myös alueellisen kehityksen osana. Ne muokkaavat ympäristöään, vaikuttavat yhteisöihin ja näin voivat vaikuttaa kestäväan kehitykseen luomalla kestäväan tuotantoon ja kulutukseen perustuvia malleja. Systeemisen innovaation rakentamisessa voidaan käyttää hyväksi yhteistä innovaatioalustaa. Sillä voidaan edistää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin muodostaman innovaatioverkoston innovaatiokyvykkyyttä ja toiminnan tuottavuutta merkittävästi. Yhteistoiminnan tavoitteena voi olla esimerkiksi alueellisen tasa-arvoisuuden lisääminen tai palveluiden saatavuuden turvaaminen.

Päijät-Hämeessä lähdettiin rakentamaan uutta julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimintamallia pilotoimalla alueelle kokonaan uusi kesätapahtumien kokonaisuus Lahti Wellbeing Weeks. Tapahtumakokonaisuutta rakennettiin käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan periaatteiden mukaisesti, joka korostaa verkostojen heterogeenisuutta ja käyttäjää innovaatioprosessin yhtenä toimijana. Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuutta kehittivät ensisijaisesti alueen tapahtumajärjestäjät sekä sidosryhmiin kuuluvat yhdessä, jolloin muodostui yhteinen monitoimijainen innovaatioalusta. Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tehtävänä oli innovaatioalustan kokoaminen ja koordinoiminen. Innovaatioalustan tavoitteena oli päijäthämäläisten tapahtumajärjestäjien verkostoituminen, monialainen yhteistyö, osaamisen kehittäminen, yhteisten toimintatapojen kehittäminen, erilaisten tapahtumamahdollisuuksien hahmottaminen ja tukeminen. Pilottivaiheessa innovaatioalustan avulla testattiin Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden suunnittelua ja toteuttamista. Samalla hahmotettiin tapahtumakokonaisuuden jatkon edellytyksiä.

2. INNOVAATIOTOIMINNAN LAAJA-ALAISUUS

2.1. Verkostomainen innovaatiotoiminta

Innovaatiot ovat nousseet esiin mitä erilaisimmissa yhteyksissä ja mitä erilaisimmissa merkityksissä. Innovaatiot liitetään niin yksilöihin kuin myös yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioihin. Lisäksi puhutaan innovaatiosta alueiden ja valtioidenkin tasolla. Innovaatiot nähdään organisaatioiden ja alueiden taloudellisen toiminnan uudistumisen ja hyvinvoinnin lähteenä. Usein ajatellaan, että innovaatiot toimivat menestyksen avaimina luoden tuottoja ja kilpailukykyä. Erityisesti innovaatioiden merkitys on tullut yhä tärkeämmäksi yritysten kilpailukyvyllä ja markkinoilla menestymiselle. Menestyviä organisaatioita yhdistää kyky innovoida ja luoda uutta. Innovaatiot, tieto, osaaminen ja oppiminen ovat sellaisia yleisen tason tekijöitä, jotka määrittävät voimakkaasti sekä yritysten että alueiden kilpailukykyä. Tätä näkemystä vahvistaa erityisesti huomio siitä, että yritykset eivät innovoi yksin ja eristyksissä, vaan vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. (Kolehmainen 2001.)

Organisaatioiden innovaatiotoiminnan menestys riippuu olennaisesti paikallisista ja alueellisista voimavaroista. Nämä voimavarat kehittyvät parhaiten silloin, kun alueen ominaisuudet tukevat yhteistä, verkostoivaa oppimista (Luova työote – tuottava työ, 2005). Innovaatiotoiminnassa on kyse vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta oppimisesta, jolloin innovaatiossa ei ole kysy yksittäisestä tapahtumasta, vaan prosessista. Oleellista on toimijoiden kyky toimia yhteistyössä, oppia kollektiivisesti sekä aikaansaada luottamuksellinen ja luova ilmapiiri innovaatioprosessiin osallistuvien kesken (Harmaakorpi & Melkas 2005; Engeström 1995). Innovaatioprosessit voidaan määrittellä monitoimijaisiksi prosesseiksi, joissa tehdään avointa yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Innovaatiotoiminta on tähän mennessä tapahtunut suhteellisen suljetussa ympäristössä, ja se on perustunut usein kunkin organisaation sisäiseen osaamiseen. Nykyisin innovaatiotutkimuksessa on alettu korostaa enemmän avoimen innovaation merkitystä uuteen innovaatiokulttuuriin johtavana innovaatiokyvykkyyden osana. Käsitteenä avoin innovaatio viittaa ajatteluun, jonka mukaan organisaatiot ovat siirtyneet suljetuista innovaatioprosesseista kohti avoimempaa innovointia, jolloin organisaatiot lisäävät osaamistaan tarkoituksenmukaisen vaihdannan avulla ja täten ne vastavuoroisesti kasvattavat innovointia myös yrityksen ulkopuolella.

Avoimessa innovaatiossa on oleellista että organisaatiot tunnistavat, hyödyntävät ja integroivat eri tahoilta, esim. asiakkailtaan, kilpailijoiltaan, yliopistoilta ja tutkimuslaitoksilta tai muiden alojen yrityksiltä saamiaan ideoita, tietoa ja innovaatioita omassa tutkimus- ja kehittämistoiminnassaan. Organisaation innovaatiotietoa virtaa siis organisaation rajojen yli molempiin suuntiin. Tästä seuraa, että avoimessa innovaatiotoiminnassa ideoita täytyy hakea jatkuvasti koko organisaatiosta ja sen ulkopuolelta (ks. Chesbrough 2003; Paalanen, Oikarinen & Hyypiä 2008).

Innovaatiotoiminnan avoimuus ja verkostomaisuus asettavat uusia vaatimuksia organisaatioille ja alueille ja niiden kyvylle hyödyntää verkostoissa olevaa tietoa. Tietoa on paljon, mutta organisaatiot eivät kykene hallitsemaan sitä pelkästään omin avuin. Myös toimijoiden välinen erilaisuus voi muodostua esteeksi avoimen innovaation periaatteiden hyödyntämiselle. Innovaatiot syntyvät toimijoiden välisessä vuoro-vaikutuksessa, jossa toisiaan täydentävä asiantuntemus ja osaaminen yhdistyvät. Innovaatioprosessiin osallistujat voivat siten olla tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvinkin erilaisia. Toimijoiden välisen erilaisuuden merkitys tiedon, tietämyksen ja uusien innovaatioiden synnyssä vaihtelee. Toimijoiden välinen läheisyys auttaa innovaatiotoimintaa ja vuorovaikutteista oppimista, mutta totut tavat toimia voivat johtaa myös erilaisiin lukkiutumisiin ja saattavat siten olla innovaatiopotentiaalın hyödyntämisen esteenä. (Parjanen & Melkas 2008.) Organisaatioiden uudistumisessa ei keskeistä ole vain ympäristön seuraaminen ja siihen sopeutuminen vaan aktiivinen vaikuttaminen, innovatiivisuus, uuden luominen ja ennakointi. Avoimen innovaation tavoitteena onkin saada organisaatiot toimimaan oleellisimman ja tarpeellisemman tiedon välittäjinä yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. Innovatiivisen oppimisen korostetaan olevan ratkaisevaa tulevaisuuden kilpailukyvyllä. (Hyypiä, Harmaakorpi & Pihkala 2008).

Innovaatioympäristö muodostuu toimijoiden välisistä innovatiivisista verkostoista, jotka sisältävät erilaisia sosiaalisia suhteita. Verkostomainen toiminta perustuu yhteistyöhön. Verkostoitumisella kuvataan vastavuoroisten, ei-hierarkkisten vuoro-vaikutussuhteiden merkityksen kasvua, toimijoiden lisääntyntä keskinäisriippuvuutta. Yksinkertaisimmillaan verkosto voidaan nähdä eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Verkostosuhteiden syntyminen edellyttää ensinnäkin keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. (Linnamaa & Sotarauta 2000.)

Verkostoissa toimijoiden välisiä suhteita voidaan kuvailla vahvoilla ja heikoilla linkeillä. Kuvaavia vahvoille linkeille ovat yhteiset säännöt ja molemminpuolinen luottamus. Ne ovat vastavuoroisia ja niiden ylläpito vaatii aikaa ja resursseja. Innovaatioiden kannalta vahvat linkit ovat helpompia, koska toiminta perustuu luottamukseen, yhteisiin tavoitteisiin ja käytäntöihin. Innovaatioiden kannalta heikot linkit ovat kuitenkin hedelmällisimpiä, koska heikkojen linkkien eli satunnaisten suhteiden välillä tieto välittyy sellaisten toimijoiden välillä, jotka eivät aikaisemmin ole olleet yhteydessä toisiinsa. Tällöin heikkojen linkkien kautta kulkee enemmän uutta ja erilaista tietoa kuin vahvojen linkkien. Heikkoihin linkkeihin liittyykin erilaisuuden elementti.

Innovaatioprosessin keskeisenä piirteenä pidetään tietynlaista polkuriippuvuutta, joka viittaa siihen, että aiemmin tehdyt ratkaisut ja olemassa olevat rakenteet ja toimintamallit ohjaavat innovaatioprosesseja. Polkuriippuvuus koskee sekä organisaatioiden että alueiden kykyä tuottaa ja omaksua innovaatioita. (Harmaakorpi, Melkas & Pekkarinen 2008; Hyypiä, Harmaakorpi & Pihkala 2008.)

Toimijoilla kuten yksilöillä ja organisaatioilla on usein taipumus verkostoitua samankaltaisten toimijoiden kanssa. Raja-aidoista eri ryhmien ja niiden käytäntöjen välillä syntyy sosiaaliseen verkostoon rakenteellisia aukkoja, joiden vaikutuksesta aukon eri puolilla toimivat ihmiset eivät tunnista tai eivät ole tietoisia niistä eduista, joita mahdollinen yhteistyö voisi tuottaa. Nämä rakenteelliset aukot ovat innovaatioiden kannalta merkittäviä. (Burt 2004.) Alueellisten innovaatioverkostojen tarkoitus on yhdistää alueen erilaisia toimijoita keskenään, mikä puolestaan mahdollistaa uusien ja innovatiivisten yhdistelmien ja ratkaisujen syntymisen. Toimija, joka pystyy rakentamaan siltoja rakenteellisten aukkojen yli, todennäköisemmin löytää myös innovaatioiden siemeniä. Ongelmana rakenteellisissa aukkoissa on tiedon erilaisuus rakenteellisen aukon eri puolilla.

Sosiaaliset verkostot vaikuttavat taloudelliseen menestykseen, koska verkostot vaikuttavat tiedon laatuun ja sen kulkeutumiseen toimijalta toiselle (Granovetter 2005). Verkostojen välityksellä alueen käyttöön saadaan osaamis pohjaisia kehittämisresursseja (Zaheer & Bell 2005), jolloin alueet voidaan nähdä myös keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevina verkostomaisina kokonaisuuksina. Alueen toimijat määrittelevät kehittämistarpeet ja kehittämisen painopisteet omista lähtökohdistaan käsin, mutta hakevat ja siirtävät tietoa ja osaamista kehittämistoimintansa tueksi laajemmista alueyhteyksistä verkostojen välityksellä. Keskeisessä roolissa ovat alueen kilpailukykyä tukevat osaamisalojen yhdistelmät. Nämä yhdistelmät rakentuvat ennen muuta verkostojen tasolla. Verkostojen kyky hankkia ja hyödyntää niin jo olemassa olevaa tietoa että tulevaisuustietoa on näin keskeisen tärkeää paitsi verkostojen toiminnan, myös verkostojen toimintaedellytysten kannalta. (Zaheer & Bell 2005; Uotila 2008) Toimijan kannalta on tärkeää osata kiinnittyä tiedon leviämisen kannalta oikeisiin verkostoihin. Toimijat tarvitsevat myös kykyä hyödyntää verkostoissa leviävää tietoa kuten kykyä kiinnittää huomiota toimintaympäristön muutoksiin, hankkia tietoa esimerkiksi uusista tuotteista ja toimintamalleista sekä yhdistää verkostoissa leviävää tietoa omaan tietopohjaansa. (Ruuskanen 2004.)

Innovaatiotoiminta perustuu yleensä ennakkoluulottomaan erilaisten osaamisten yhdistämiseen. Innovaatioita voi syntyä, kun organisaatiot jäljittelevät muita tai soveltavat omaan kontekstiinsa muualla kehitettyä tietoa, taitoa ja kokemusta. Liian kapea-alainen käsitys innovaatiotoiminnasta johtaa siihen, että osa innovaatiopotentiaalista jää hyödyntämättä. Niin alueiden kuin organisaatioiden innovatiivisuus perustuu osaamiseen ja luovuuteen. Innovaatioiden synnyttäminen edellyttää riittävästi tietoa ilmiöstä, asiakkaista, teknologioista, tekijänoikeuksista, aikaisemmista ratkaisuista ja toimintatavoista. Harvoin tämä tietämys ja osaaminen ovat löydettävissä esimerkiksi yhden organisaation sisältä. Innovaatiot syntyvät yhä useammin eri osaamisalueiden rajapinnoilla (Johansson 2005).

2.2. Kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys innovaatiotoiminnassa

Laaja-alaisella tai avoimella innovaatiotoiminnalla viitataan verkostomaiseen innovaatiotoimintaan, jossa olennaista on tiedon ja oivallusten vaihtaminen eri toimijoiden kesken. Innovaatioille hedelmällisessä toimintaympäristössä erilaisen taustan omaavat yksilöt työskentelevät samojen ongelmien parissa. Innovaatioyhteisöt voivat olla tiiviitä tai verkostomaisesti toimivia löyhempiä yhteisöjä. Innovaatioyhteisöjen menestys perustuu osaamisen ja tiedon jakamiseen sekä kykyyn yhdistää erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja. Avoimessa innovaatiotoiminnassa ei rajauduta vain organisaation sisäiseen tietoon ja osaamiseen vaan asiakkaat, valmistajat, alihankkijat ja muut organisaatiot toimivat aktiivisessa roolissa innovaatioprosessissa. Tällöin esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen käyttäjien merkitys kasvaa innovaatiotoiminnassa eikä heitä enää mielletä vain innovaatioprosessin passiivisina osina. Nämä innovaatiotoimintaa palvelevat käyttäjät ovat entistä motivoituneempia kehittämään ja parantamaan tuotteita ja palveluja omien ajatustensa ja kokemustensa pohjalta ja tuomaan näin esiin aivan uusia käyttömahdollisuuksia ja -kohteita tuotteille. (von Hippel 1988.)

Innovaatiotoiminnan kehittämisen erityisenä haasteena onkin hyödyntää yhteisöjen ja yksilöiden luovuus. Luovuus on kykyä yhdistää ilmiöitä tai asioita aikaisemmasta poiketen, nähdä totutut asiat uudella tavalla ja yhdistellä vanhaa ja uutta tietoa. Luovuus ja innovatiivisuus ovat käsitteinä läheisiä. Syntyäkseen innovaatiot tarvitsevat luovia ideoita ja ne voidaan nähdä luovan toiminnan käytännön tuloksina. Organisaation kannalta luovuus on tärkein menestystekijä, koska ilman jatkuvaa uudistumista organisaatio ei pärjää kovenevassa kilpailussa. Uudistuminen ilman luovuutta johtaa näennäis- ja väliaikaisratkaisuihin, joiden myötä ei todellista pitkän tähtäimen kilpailuetua voida saavuttaa (Luova työote – tuottava työ 2005).

Luovuus perustuu monessakin mielessä lainaamiseen, jäljittelyyn sekä olemassa olevien ideoiden yhdistelyyn ja jatkojalostamiseen (Koski 2001). Luovat ideat ja innovaatiot syntyvät vuorovaikutuksessa. Vuoropuhelu eri ihmisten välillä avartaa näkökantoja ja johtaa opittujen ajatusmallien ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen. Luovuus ei siten ole vain yksilötason ilmiö, vaan voidaan puhua myös kollektiivisesta luovuudesta kuten ryhmän luovuudesta, jolloin ryhmän tai yhteisön saavuttamiin tuotoksiin tarvitaan monien luovien yksilöiden tietoja, taitoja, osaamista ja kokemuksia.

Tavoitteellisuus nähdään myös tärkeänä elementtinä luovuuden ilmenemisessä (Csikszentmihalyi 1996). Vuorovaikutuksessa muiden kanssa on tärkeä pystyä tarkastelemaan aikaisempia selityksiä ja johtamaan niistä yhteistoiminnallisesti ratkaisumalleja uusiin käyttötilanteisiin (Hargadon & Bechky 2006).

Kansallisen innovaatiostrategian mukaan innovaatiotoiminnassa tulee painottaa nykyistä enemmän asiakkaiden ja käyttäjien tarpeista lähtevien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä sekä käyttäjien osallistumista itse kehitystyöhön (Kansallinen innovaatiostrategia 2008). Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta nostaa käyttäjän ja asiakkaan kehittämisen ytimeen. Asiakkaan ja palvelun käyttäjän vähäisintä osallistumisen astetta innovaatioprosessiin on hänen kuuleminen, jolloin käyttäjän rooliksi muodostuu tiedon tuottaminen. Esimerkiksi haastattelujen ja kyselyiden muodossa toteutetut asiakkaiden tai käyttäjien mielipiteiden keräämisellä ei kuitenkaan pystytä saavuttamaan heidän tiedostamattomia tarpeitaan tai toiveitaan.

Käyttäjän korkea osallistamisastetta kuvaa toimintatapa, jossa käyttäjä on yksi kehittäjätiimin jäsen ja osallistuu sen työskentelyyn tasavertaisena jäsenenä. Käyttäjän osallistamisen menetelmien pitää mahdollistaa tasapuolinen kohtelu, tukea vuorovaikutusta ja työskentelyn innovatiivisuutta. Apuna voidaan käyttää erilaisia luovan työskentelyn menetelmiä.

Käyttäjälähtöisyys ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisen tarve ovat levinneet yksityiseltä sektorilta myös julkiselle ja kuntapuolelle. Organisaatioiden on uudistumiskykynsä säilyttääkseen jatkuvasti uudistettava tuotteitaan ja palveluitaan, koska asiakkaiden ja käyttäjien kysyntä ja tarpeet elävät ja muuttuvat. Asiakkaiden tarpeissa tapahtuu muutoksia, myös käyttötottumukset ja tapa toimia erilaisissa palvelutilanteissa voivat muuttua. Lisäetuna käyttäjien mukaan ottamisessa kehittämistoimintaan on se, että näin voidaan ottaa huomioon myös käyttäjäkunnassa tapahtuvat muutokset.

Julkisella sektorilla käyttäjävetoista innovaatiotoimintaa on alettu lähestyä erityisesti palveluinnovaatioissa, joissa niitä yhä enemmän tuotetaan interaktiivisessa oppimisprosessissa yhdessä asiakkaan kanssa (Toivonen 2004). Palveluliiketoiminta koostuu arvoketuista, joissa asiakas ratkaisee mitä palveluja haluaa, minkä laatuksina hän ne haluaa ja milloin hän haluaa ne käyttää. Yksi keskeinen keino lisätä palveluorganisaation kilpailukykyä on hyödyntää sen oman innovaatiopotentiaalin lisäksi myös palvelun kohteen kokemuksia ja mielipiteitä palvelusta. Kansalaisten näkemyksistä palvelujen kehittämiseksi ollaan yhä enenevässä määrin kiinnostuneita, mutta heidän aito osallistumisensa on vaikeinta aikaansaada (Valovirta & Hyvönen 2009).

Tutkimusten mukaan käyttäjien tai asiakkaiden mukaan ottaminen erityisesti innovaatioprosessin alkuvaiheissa ja inkrementaalisten innovaatioiden kohdalla on osoittautunut arvokkaaksi (Lettl, Herstatt & Gemuenden 2006; Wikström 1995; Magnusson 2009). Käyttäjien ideoilla on useimmiten käyttäjäarvo ja tietyissä olosuhteissa käyttäjät voivat tuoda innovaatioprosessiin innovatiivisempia ideoita. (Kristensson & Magnusson 2005). Käyttäjälähtöisyyden kritiikki puolestaan liittyy siihen, että käyttäjien idea ovat yleensä konkreettisia ideoita, joista kuitenkin puuttuu tieto ja kokemus niiden toteuttamisen mahdollisuuksista. Toisaalta se, ettei tiedä esimerkiksi toteuttamiseen liittyviä rajoitteita, saattaa auttaa ajattelemaan vapaammin ja hakemaan ajatuksia myös epätavallisilta suunnilta. Liiallinen asiantuntemus saattaa myös osoittautua luovuutta rajoittavaksi tekijäksi.

2.3. Systemisen innovaation käsite

Innovaatio on käsitteenä huomattavasti laajentunut ja monimuotoistunut. Kansallinen innovaatiostrategia määrittelee innovaation hyödynnettynä osaamislähtöisenä kilpailuetuna (Kansallinen innovaatiostrategia 2008). Innovaatioita on tyypitelty erilailta. Erityyppisiä innovaatioita on luokiteltu esimerkiksi niiden uutuuden ja vaikutuksen suhteen. Radikaali tai hyppäyksellinen innovaatio viittaa täysin uuteen tuotteeseen. Se sisältää uudenlaista teknologiaa ja sen käyttöönotto muuttaa markkinarakennetta laajasti. Toisessa ääripäässä ovat inkrementaaliset eli vähittäiset innovaatiot, joilla tarkoitetaan pieniä edistysaskelia ja parannuksia jo olemassa oleviin teknologioihin, tuotteisiin, palveluihin tai toimintatapoihin. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004).

Usein erotetaan toisistaan tuote- ja palveluinnovaatiot sekä toisaalta tuote- ja prosessi-innovaatiot. Palveluinnovaatio on uusi tai merkittävästi uudistettu palvelu, joka tuo kehittäjälleen hyötyä ja on toistettavissa useille asiakkaille (Toivonen & Tuominen 2006). Palveluinnovaatio voi liittyä esimerkiksi asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen, tai tapaan tuottaa palvelu. Innovaation perusmääritelmät, kuten vaade uutuudesta ja arvon tuottamisesta, pitävät paikkansa myös palveluissa. Jokainen palvelu-tapahtuma on jossain suhteessa ainutlaatuihin, mutta ne kaikki eivät ole innovaatioita (Toivonen 2004; Hennala, Linna & Pekkarinen 2008).

Prosessi-innovaatio on organisaation käyttöön ottama uusi tai olennaisesti parannettu tavaroiden tai palveluiden tuotantoprosessi, jakelumenetelmä tai tukitoiminto. Ne voivat olla teknologisia tai organisaation prosessien parantamista. Prosessi-innovaatio vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi tuotannon määrään ja joustavuuteen, tuotteiden tai palvelujen laatuun tai tuotanto- tai jakelukustannuksiin. Tuotteet tai palvelut ja prosessit ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa. Usein uusi tuote vaatii myös uuden prosessin, ja toisaalta uusi prosessi ei ole merkityksellinen ellei organisaatio kehity prosessin mukana. Organisatoriset käytännöt ovat saaneet osakseen vain vähän huomiota. Olemassa oleva tutkimustieto viittaa kuitenkin siihen, että organisatorisessa innovaatiossa on kyse varsin monitasoisesta ja -ulotteisesta ilmiökentästä. Osin näyttää siltä, että organisatorisilla innovaatioilla on teknisiä innovaatioita tukeva rooli, mutta yhä enemmän on viitteitä siitä, että ne itsessään voivat olla merkittävä kilpailukyvyyn lähde. Lisäksi on esitetty, että yritysten suorituskyvyn näkökulmasta tietynlaiset organisatoristen innovaatioiden yhdistelmät ovat kaikkein tehokkaimpia. (Schienstock & Hämäläinen 2001.)

Sosiaaliset innovaatiot laajentavat merkittävästi innovaatio-käsitettä teknologisista innovaatioista ja niihin liittyvistä tuotannosta, jakelusta ja palveluista. Sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan sellaisia säännösjärjestelmien, politiikan, organisatoristen rakenteiden ja toimintamallien uudistuksia, jotka parantavat yhteiskunnan taloudellista ja sosiaalista suoritus- ja toimintakykyä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. (Ruuskanen 2004.)

Innovaatiokäsitteen monimuotoistuminen tarkoittaa muun muassa sitä, että yksittäisten teknisten tai sosiaalisten innovaatioiden lisäksi on kiinnostuttu myös esimerkiksi tiettyjen palveluiden tai järjestelmän innovoinnista systeemisenä kokonaisuutena. Laaja-alaisen innovaatiotoiminnan toteuttamisen avainkäsitteeksi voidaan nostaa systeemisyys eli kokonaisvaltainen näkemys, joka on välttämätöntä esimerkiksi ympäristöongelmien ratkaisemisessa, julkisten palvelujen tehostamisessa ja alueellisten innovaatiokeskittymien rakentamisessa. Esimerkiksi Freeman ja Prez (1988) viittaavat systeemiseen innovaatioon käsitellessään teknistaloudellisen paradigman muutoksen viitekehyksessä tiettyjen perusinnovaatioiden mahdollisuutta muuttaa kokonaista ajatusmaailmaa ja toimintalogiikkaa, jos perusinnovaatioiden tueksi synnytetään täydentäviä sovellus- ja parannusinnovaatioita. Näitä tehdään tällöin kaikilla yhteiskunnan ja teollisuuden osa-alueilla. Tällöin tarvitaan myös tiedemiesten, insinöörien ja liikkeenjohtajien ohella myös laajemmin

yhteiskunnallisinstitutionaalisia muutoksia kuten esimerkiksi muutoksia koulutusjärjestelmässä, pääoma- ja työvoimamarkkinoilla, standardeissa ja lainsäädännössä. Innovaatiotoiminnassa uutta teknistaloudellista paradigmaa kuvaa siirtyminen suljetusta kohti avoimempaa innovaatioyhteiskuntaa (Chesbrough 2006; Hyvönen & Saarinen 2009), mikä edellyttää organisaatioilta laaja-alaista innovaatiotoimintaa.

Geels (2004a; 2004b Kivisaari, Saari & Lehto 2008 mukaan) puolestaan rinnastaa systeemisen innovaation ja siirtymän (transition) käsitteen toisiinsa. Hänen mukaansa systeemisellä innovaatiolla on neljä tyypillistä piirrettä:

- Systeemiset innovaatiot rakentuvat sekä tarjontapuolen kuten palveluihin, teknologiaan, tietoon tai toimialan rakenteeseen liittyvistä muutoksista että kysyntäpuolen kuten käyttäjien mieltymysten tai infrastruktuurin muutoksista.
- Systeemiset innovaatiot ovat ilmeisiä organisatorisia innovaatioita, joissa sosioteknisen järjestelmän elementit ja rakenne muuttuvat.
- Systeemisten innovaatioiden tuottamiseen tarvitaan monia toimijoita erilaisista yhteiskunnallisista ryhmistä.
- Systeemiset innovaatiot vaativat kehittyäkseen pitkän aikajänteen.

Systeemisessä innovaatiossa uutuus tai uudistus edellyttää onnistuakseen sopeutusta ja säätöä koko järjestelmässä eikä vain sen yhdessä osassa (Teece 1984). Se koostuu useista toisiinsa linkittyneistä innovaatioista (Koskela & Vrijhoef 2001). Systeeminen innovaatio voi kohdistua koko järjestelmään tai sen osiin. Olennaista systeemiselle innovaatiolle on, että muutoksia toteutetaan samanaikaisesti eri osa-alueilla. Systeemiselle innovaation kautta saatava järjestelmän muutos on enemmän kuin sen osamuutosten summa. Muutokset voivat liittyä prosesseihin, palveluihin, rakenteisiin, organisointitapoihin, henkilöstöön ja sen osaamiseen ja käytettyyn teknologiaan. (Saranummi et al. 2005.)

Innovaatioiden katsotaankin syntyvän normaalissa taloudellisessa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Haasteena innovaatiotoiminnassa on saada näiden eri toimijoiden välille dialogi ja ylläpitää tätä keskustelua koko prosessin ajan. Koska systeemisiin innovaatioihin liittyy useita, toisiaan täydentäviä teknologisia, organisatorisia ja toimintapuitteisiin liittyviä uudistuksia niiden kehittäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin kesken. Yhteistyö eri toimijoiden välillä on luonteeltaan neuvottelevaa. Yhteistyö hyödyttää kaikkia siihen osallistuvia, mutta usein ongelmaksi muodostuu, että kustannukset rasittavat vain niitä, jotka koordinoivat ja organisoivat yhteistyötä. Tässä yhteistyössä on määriteltävä esimerkiksi eri osapuolten roolit ja se haaste tai ongelma, jota ollaan ratkaisemassa. Yhteistyön muodostumisen ja syvenemisen edellytyksenä on luottamuksen rakentaminen ja yhteisen kielen löytäminen, jotta voidaan keskustella ongelmasta ja sen ratkaisumahdollisuuksista. (Kivisaari, Saari & Lehto 2008)

Systeemisiä innovaatioprosesseja voidaan luonnehtia ennen kaikkea oppimisprosesseiksi. Järjestelmä mukauttaa omaa toimintaansa syntyneiden innovaatioiden mukaiseksi, muuttaa toimintaansa ja joissakin tapauksissa myös

rakenteitansa. Vastaavasti innovaatio muokkautuu kokemusten ja palautteen myötä. Tällöin innovaatiotoiminnan ei voida olettaa enää noudattavan perinteistä keksimisen logiikkaa, jolloin innovaatiot synnytetään kaukana käyttäjistä. Kilpailukyky perustuu usein kykyyn oivaltaa asiakkaiden, kuluttajien ja kansalaisten tarpeet ennen kilpailijoita ja tarjota niitä vastaavia tuotteita ja palveluita. Tällöin painottuvat avoimen ja julkisen innovaatiotoiminnan muodot, jolloin on kiinnitettävä huomiota muun muassa käyttäjien ja kehittäjien yhteisen vuoropuhelun vahvistamiselle ja erilaisille osallistavien työskentelymallien kehittämiseksi (mm. Kansallinen innovaatiostrategia 2008). Esimerkiksi yhteisen innovaatioalustan luomisella pystytään edistämään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin muodostaman innovaatioverkoston innovaatiokyvykkyyttä ja toiminnan tuottavuutta merkittävästi.

Systemisiä innovaatioprosesseja leimaa epävarmuus ja ne ovat vaikeasti ennustettavissa. Systemisten innovaatioiden monimutkaisuus ja niihin liittyvä epävarmuus vaikuttaa siihen, että niiden suunnittelu ja hallinta on haasteellista. Systemisen innovaatio-prosessin hallinnassa on oleellista learning-by-doing, mahdollisimman monien mahdollisuuksien pitäminen avoinna prosessin aikana, pitkän tähtäimen visio yhdistettynä lyhyen aikaväin toimintaan, toimijoiden tuki ja prosessin jatkuva arviointi. (van den Bosch, Brezet & Vergragt 2005.)

Systemisen innovaation ”laatimisessa” on ainakin seuraavia askelia. Ensinnäkin on kartoitettava, mistä osista ja tekijöistä systeemi muodostuu ja mitkä ovat näiden osatekijöiden suhteet toisiinsa. Toiseksi on tunnistettava, ketkä toimijat ovat sidoksissa systeemiin. Tässä vaiheessa on oleellista määritellä myös potentiaaliset toimijat. Kolmanneksi systeminen innovaatio on mahdollista toteuttaa ainoastaan kollektiivisen toiminnan avulla, koska sen avulla on mahdollista saavuttaa toimijoiden sitoutuminen. Lisäksi kollektiivisen toiminnan avulla eri toimijoiden verkostoituminen ja yhteisen vision muodostaminen on helpompaa. Neljänneksi on laadittava suunnitelma siitä, miten edetään pohjautuen siihen, mitä edellisessä vaiheessa on nostettu esille. Suunnitelmaan on sisällytettävä niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin tavoitteita. Sen tarkoituksena on hahmottaa potentiaaliset askeleet nykytilan ja halutun tulevaisuudentavoitteen välille. Nämä askeleet eivät kuitenkaan saa olla kiveen hakattuja, vaan niitä on myös pystyttävä arvioimaan jatkuvasti ja muuttamaan tarpeen niin vaatiessa. (van den Bosch, Brezet & Vergragt 2005.)

Innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan systemisyys asettaa haasteita kuten yhteistyön koordinoiminen eri toimijoiden välillä (Mothe & Foray 2001). Systemisten innovaatioiden kehittäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä yksityisen, julkisen ja kansalaissektorin kesken. Muutosvastarinta johtuu voimakkaasta polkuriippuvuudesta. Alueet ja kunnat ovat menneisyytensä vankeja: ne ovat nykyisessä tilanteessaan kuljettujen kehityskulkujen seurauksena. Ne hakevat uusia suuntia kehityspoluilla, joissa seuraavat askeleet eivät voi olla kaukana menneistä askeleista. Polkuriippuvuus voi johtaa haitallisiin lukkiutumisiin, jotka osaltaan vaikeuttavat systemisten innovaatioiden rakentamista ja niiden juurruttamista.

Alueelliset lukkiutumukset voidaan jakaa esimerkiksi funktionaalisiin, kognitiivisiin ja poliittisiin lukkiutumisiin (Grabher 1993). Funktionaalisilla lukkiutumilla tarkoitetaan pitävyyttä vallitsevissa toimintatavoissa: toimitaan aina samalla tavalla sulkeutuneissa verkostoissa ja koalitioissa. Julkisella sektorilla tämä näkyy erityisesti vaikeutena ylittää hallinnolliset sektorirajat ja kuntarajat. Kognitiivisissa lukkiutumisissa pitäytyään vallitsevissa ajattelumalleissa, joita ruokkivat vakiintunut terminologia ja pitäytyminen pienen piirin näkemyksissä. Poliittisissa lukkiutumisissa pidetään kiinni saavutetuista eduista. Näissä pyritään usein turvaamaan lyhytnäköisesti omia etuja kokonaisuhyötyjen kustannuksella.

3. LAHTI WELLBEING WEEKS PILOTTINA SYSTEEMISESTÄ INNOVAATIOSTA

3.1. Lahti Wellbeing Weeks –hanke

Lahti Wellbeing Weeks –hanke oli Lahden Ahkeran hallinnoima Euroopan Aluekehitys-rahaston hanke, jota rahoitti Päijät-Hämeen liitto. Hankkeen tavoitteena oli luoda uusi toimintamalli erilaisille maakunnallisille tapahtumakokonaisuuksille. Hankkeen koordinoimana pilotoitiin Lahti Wellbeing Weeks -niminen tapahtumakokonaisuus 28.7. – 15.8.2009 välisenä aikana Päijät-Hämeessä. Se muodostui kymmenistä elämyksellisistä tapahtumista. Erityisesti tavoitteena oli suunnata tapahtumat ikääntyvälle väestölle.

Maakunnassa järjestetään vuosittain lukuisia tapahtumia, joista tunnetuimmat ajoittuvat talviaikaan. Kesän tapahtumatarjonta on runsasta, mutta tapahtumat ovat luonteeltaan paikallisia eikä niitä markkinoida useinkaan laajemmalti. Alueella on myös kesän aikana suuria tapahtumia, joiden ympärillä on muodostunut pienempiä tapahtumia, mutta näitä tapahtumia ei kukaan koordinoi. Lisäksi ongelmana on, että tapahtumajärjestäjät eivät ole verkostoituneet keskenään, mikä näkyy esimerkiksi samantapaisten tapahtumien päällekkäisyytenä. Hanke auttoi päijäthämäläisiä tapahtumajärjestäjiä yhteistyökumppanien löytämisessä sekä koordinoi ja tuki tapahtumien yhteismarkkinointia.

Vuoden 2009 veturitapahtumana olivat Veteraaniyleisurheilun maailmanmestaruuskisat, joiden järjestämisestä vastasi Lahden Ahkera. Maailmamestaruuskisat toivat alueelle niin suomalaisia kuin ulkomaalaisia kisaturisteja.

Idea tapahtumakokonaisuuden tarpeesta syntyi pikku hiljaa, kun Lahti valittiin Veteraanikisojen pitopaikaksi. Maailman Veteraaniurheiluliiton (WMA) valitsi Lahden vuoden 2009 maailmanmestaruuskilpailujen isäntäkaupungiksi veteraaniyleisurheilun maailmanmestaruuskilpailujen yhteydessä järjestetyssä yleisökokouksessa Espanjan San Sebastianissa vuonna 2005. Kilpailut ovat Lahden alueen kansainvälisin ja suurin koskaan järjestetty urheilutapahtuma. Urheilijoita odotettiin saapuvaksi noin 6000 ja saman verran mukana matkustavia.

Kisavieraille haluttiin tarjota elämyksiä myös kilpailujen ulkopuolelle ja saada heidät palamaan Päijät-Hämeeseen uudelleen. Urheilijat saapuvat kilpailuihin yleensä perheen tai ystävien seurassa ja haluavat kilpailujen ohessa tutustua paikalliseen kulttuuriin ja elämäntapaan. Suurin osa kilpailijoista on 40-55-vuotiaita, aktiivisia, työssäkäyviä ja hyvin toimeentulevia ihmisiä, jotka ovat valmiita maksamaan elämyksellisistä oheistapahtumista ja –palveluista. Tämä puolestaan on hyvä mahdollisuus paikallisille tapahtuma- ja ravintolayrittäjille kasvattaa tuottoa.

Ennen hanketta varsinaisia esiselvityksiä ei tehty, mutta eri toimijoiden kanssa käytiin runsaasti keskustelua tarpeesta kehittää uusi toimintamalli tukemaan tapahtumajärjestäjien verkostoitumista ja alueen vetovoimaisuuden lisäämistä uusilla kesätapahtumilla. Lahti Wellbeing Weeks -tapahtumakonseptin ideaa ovat olleet kehittämässä ennen hankerahoituksen hakemista Lahden Ahkera, Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy, Lahti Travel Oy, Päijät-Hämeen liitto sekä Päijät-Hämeen hyvinvointiklusteri. Edellä mainituista toimijoista Lahden tiede- ja yrityspuisto edistää kasvutavoitteisten yritysten syntymistä, kasvua ja investointeja Lahden alueelle ja kehittää alueen innovaatio-toimintaa. Lahti Travel Oy on Lahden alueen matkailupalveluiden myynnistä, markkinoinnista ja asiakasneuvonnasta vastaava yhtiö. Se myös toimii Veteraanien yleisurheilun maailmamestaruuskisojen partnerina majoitusjärjestelyissä. Päijät-Hämeen liitto puolestaan vastaa maakunnan aluekehityksestä ja aluesuunnittelusta ja toimii maakunnan kehittämisen keskuksena. Se ajaa maakunnan, sen kuntien, väestön ja elinkeinoelämän etuja, tuottaa tutkimuksia, suunnitelmia ja selvityksiä. Päijät-Hämeen hyvinvointi-klusterilla puolestaan tarkoitetaan alueellisen hyvinvointialan toimijoiden organisoitua yhteistyötä ja kehitystoimintaa. Perinteisen sosiaali- ja terveystalouden lisäksi hyvinvointi-klusterin toimintakenttään kuuluvat myös elämys-, liikunta-, matkailu- ja kulttuuri-toiminta sekä näihin liittyvä väline- ja varustetuotanto.

Hankkeen tavoitteiksi määriteltiin Lahti Wellbeing Weeks –nimisen tapahtumakokonaisuuden luominen Päijät-Hämeeseen, jossa on kymmeniä elämyksellisiä tapahtumia. Tapahtumakokonaisuus ei olisi tarkoitettu ainoastaan yksittäiseksi tapahtumaksi, vaan tavoitteeksi määriteltiin sen toiminnan jatkuminen ja kehittyminen seuraavina vuosina. Tapahtumakokonaisuuden rakentamisessa otettiin erityiseksi tavoitteeksi sisällyttää tapahtumakokonaisuuteen elämyspalveluita ja -tapahtumia, jolloin voidaan tehostaa alueellisia elämyspalvelurakenteita. Lisäksi pyrittiin myös luonto- ja kulttuurimatkailun kehittämiseen. Ihmisten varallisuus on ollut kasvussa, jolloin myös korkeatasoisten vapaa-ajan ja elämyspalvelujen kysyntä on kasvussa. Tapahtumakokonaisuuden luominen yhteistä innovaatioalustaa hyödyntämällä luo perustan systeemiselle innovaatiolle. Systemisen innovaation luominen muun muassa parantaa alueellisen toimintaympäristön laatua. Sen luomisesta saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää myös muussa monitoimijaisessa kehittämisessä.

Lahti Wellbeing Weeks –hankkeella haluttiin myös lisätä kaupunkien ja maaseudun vuorovaikutusta. Toiminta-alueena oli koko Päijät-Häme, joka muodostuu 12 kunnasta, joiden joukossa on niin kaupunkeja kuin maaseutukuntia. Kuntien erilaisuus

näkyä muun muassa ikärakenteessa ja palvelujen saatavuudessa. Maakunnan keskus Lahti on ylitse muiden asukastiheydessä ja palveluiden saatavuudessa, seuraavina ovat muut kaupungit ja kaupunkimaiset kunnat. Mitä kauemmas maakuntakeskuksesta siirrytään, sitä väljemmäksi asutus muuttuu. Väestön ennustetaan kasvavan erityisesti maakunnan eteläosissa ja vähenevän maakunnan pohjoisosissa.

Tapahtumakokonaisuudella ja sen tuomilla positiivisilla vaikutuksilla nähdään olevan myös merkitystä alueen veto-voimaisuuden lisääntymisessä. Hankkeen tavoitteet on esitetty taulukossa 1.

Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tavoitteet:
<ul style="list-style-type: none">• <i>Luodaan perusta systeemiselle innovaatiolle, joka on uusi toimintamalli erilaisille maakunnallisille tapahtumakokonaisuuksille</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Luodaan Lahti Wellbeing Weeks –niminen tapahtumakokonaisuus Päijät-Hämeeseen, jossa on kymmeniä elämyksellisiä tapahtumia.</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Alueellisten elämyspalvelurakenteiden tehostaminen</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Kaupunkien ja maaseudun vuorovaikutusten lisääminen</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Luonto- ja kulttuurimatkailun kehittäminen</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Alueellisen vetovoimaisuuden lisääminen</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Alueellisen toimintaympäristön laadun parantaminen</i>

Taulukko 1: Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tavoitteet

3.2. Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tavoitteiden nivoutuminen Päijät-Hämeen kehittämistoimintaan

3.2.1. Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi

Päijät-Hämeen kehittäminen pohjautuu Päijät-Hämeen liiton toimesta valtuustokausittain laadittavaan maakuntasuunnitelmaan. Se on strateginen suunnitelma, jolla osoitetaan Päijät-Hämeen tavoiteltu kehitys pitkällä aikavälillä. Maakuntasuunnitelman mukaan Päijät-Häme voi menestyä mikäli se osaa muun muassa hyödyntää osaamistaan sekä kaventaa ikä- ja elinkeinorakennetekijöistä johtuvia

alueellisia eroja maakunnan pohjois- ja eteläosien välillä. (Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma 2009.) Alueellisesti uudella tavalla hyödynnetty tieto ja osaaminen vaativat ennen kaikkea yhdessä toimimista ja kanssakäymistä, jolloin kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja yhdessä oppien. Tällöin korostuu toimijoiden välistä yhteistyötä ja tiedon hyödyntämistä edistävä innovaatioympäristö. Kehityksen kulkuja ja siihen vaikuttavia tekijöitä analysoitaessa korostuvat erityisesti alueen kehittäjäorganisaatiot ja niiden varassa rakentuva kehittämiskulttuuri. (Kosonen 2008.)

Innovaatioalustan rakentaminen on vuorovaikutteinen prosessi. Jotta vuorovaikutus toimisi, se merkitsee verkostomaisia suhteita kehittäjäorganisaatioiden ja paikallisten toimijoiden välillä. Innovaatioalustan tavoitteena on yhdistää yhteiselle perustalle monenlainen osaaminen, jolloin mahdollisuudet murtaa perinteiset tavat toimia ovat paremmat. Tässä julkaisussa innovaatioalustalla viitataan yhteiseen ponnistuslutaan, joka verkottaa potentiaalisia toimijoita yhteen ja jossa yhteisellä toiminnalla voidaan kehittää yhteistyötä ja sitä myöten synnyttää innovaatioita. Innovaatioalustan perustana on sen toimijoiden heterogeisuus, jolloin erilaisen asiantuntijuuden ja osaamisen törmäyttäminen on mahdollista. Osallistujien määrän oletetaan kasvavan ajan kuluessa, jolloin innovaatioalusta saanee myös vakiintuneempia toimintatapoja ja –periaatteita.

Päijät-Hämeen alue on lähtenyt voimakkaasti etsimään uutta innovaatiopotentiaalia luomalla resurssipohjaisen innovaatiopolitiikkakokonaisuuden, joka hyödyntää erityisesti käytäntölähtöisiä innovaatioita. Sana ”käytäntölähtöisyys” ei tarkoita, että innovaatiot syntyisivät erityisesti tai pelkästään käytännöllisistä ideoista – vastakohtana tutkimusta hyödyntäville ideoille. Käytäntölähtöisillä innovaatioprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, joissa keskeiset haasteet, tarpeet, ongelmat tai mahdollisuudet määritellään käytännön konteksteissa. Kyse on siis kysymyksenasetteluista, jotka syntyvät, kun yritys tai organisaatio kohtaa muuttuvan kysynnän, markkinat tai asiakkaiden käyttäytymisen tai uudet teknologiat. Käytäntölähtöisissä innovaatioprosesseissa tuodaan hyvin erilaisia asiantuntijuuksia – jotka voivat olla yhtä hyvin tieteellisiä tai käytännöllisiä – yhteen saman kysymyksenasettelun äärelle. Niissä luodaan ”sattumille mahdollisuuksia”. (Harmaakorpi & Tura 2006.)

Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan periaatteet on esitetty muun muassa Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämisstrategiassa sekä Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategiassa 2009-2015. Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategia esimerkiksi nostaa käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan yhdeksi strategisen osaamisen kärjeksi alueella. Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämisstrategian tavoitteena on edistää uusien innovaatioiden syntyä alueella sekä synnyttää merkittävästi uutta liiketoimintaa yksityiselle sektorille ja tehostaa julkisen sektorin toimintaa innovaatiotoiminnan avulla. Päijät-Hämeen innovaatiojärjestelmässä on runsaasti pullonkaloja, jolloin yksittäiset toimenpiteet eivät välttämättä johda muutokseen. Vanha ja vallitseva järjestelmä on niin vahva, että heikot yritykset murtaa se, johtavat vääjäämättä epäonnistumiseen.

Vanhan järjestelmän murtaminen vaatii muutospaineita yleisessä toimintaympäristössä sekä rykelmää innovatiivisia toimenpiteitä, joilla uusi järjestelmä syntyy (ks. Geels & Schot 2007).

Alueellisen innovaatiopolitiikan tulisi muun muassa edistää alueen toimijoiden ymmärrystä innovatiivisuuden lähteistä, edistää alueen innovaatiojärjestelmän yhteistoimintakykyä sekä uudistaa innovaatioiden avulla alueen vahvoja klustereita. Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämisstrategian tavoitteita on Päijät-Hämeessä lähdetty toteuttamaan verkostoja palvelevan innovaatiopolitiikan avulla. Verkostoja palveleva innovaatiopolitiikka erottuu selkeästi tiede- ja teknologiapolitiikasta sekä elinkeinopolitiikasta tähdäten selkeästi innovaatiojärjestelmien välimaastossa tapahtuvan innovaatiopotentialin hyödyntämiseen. Se hakee voimansa erityisesti käytäntölähtöisten innovaatioaihioiden hyödyntämisestä ja käyttää polttoaineenaan alueellisen sosiaalisen pääoman kehittymistä. (mm. Aula & Harmaakorpi 2006; Tura & Harmaakorpi 2008.) Sosiaalisella pääomalla nähdään olevan ainakin seuraavanlaisia positiivisia vaikutuksia innovaatiotoiminnassa: se lisää päättäjien vastuullisuutta, helpottaa yhteisymmärryksen löytymistä epävarmoissa tilanteissa ja lisää luovuutta ja innovatiivisuutta (Lemola 2006).

Käytäntölähtöinen innovaatiotoimintaa tukevan verkostoja palvelevan innovaatiopolitiikan tehtävänä on luoda toimintamallit, joilla innovatiivisuuden esteitä poistetaan ja tarvittava osaaminen tuodaan innovaatioprosessien tueksi. Keskeinen osa alueellista innovaatiopolitiikkaa on tukea yksityisen ja julkisen sektorin uudistumista sekä uusien yritysten syntymistä alueelle. Poliitiikan avulla kehitetään alueellista innovaatiojärjestelmää ja sen verkostoja niin, että pystytään yhteistoiminnassa hyödyntämään alueen kaikkia resursseja sekä yksityisen että julkisen sektorin hyväksi. Erityistä huomiota on kiinnitettävä ylialueelliseen verkostoitumiseen ja aktiivisten kommunikaatioverkostojen luomiseen, jotta alueelle saadaan tarvittava osaaminen. Innovaatiopolitiikan tavoitteena on synnyttää monitoimijaisia ja –osaamisalaisia innovaatioverkostoja, tuoda ylialueellisella verkostoitumisella alueen ulkopuolella oleva tietämys alueen toimijoiden käyttöön, edistää luovan sosiaalisen pääoman ja kollektiivisten luovien purkausten syntyä verkostoissa, edistää tulevaisuustiedon, hiljaisen tiedon ja koodatun tiedon hallinnan oppimista, poistaa verkostoissa olevia pullonkauloja ja ongelmia, estää alueellisten lukkiutumien syntymistä etsimällä uusia kehityspolkuja ja luoda sattumille mahdollisuuksia ja tarttumapintoja. (esim. Aula & Harmaakorpi, 2006; Harmaakorpi & Melkas 2008).

Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi, tutkimuskehittämishjelma vastaa merkittävältä osin alueen innovaatiojärjestelmän tuotekehitystoiminnasta, sen toimintamallien ja rakenteiden analysoinnista, kehittämisestä ja arvioinnista sekä innovaatio-, verkostoitumis- ja tuottavuusprosesseissa käytettävien työkalujen kehittämisestä. Hanke yhdistää Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovationin kaikki tutkimusohjelmat. Sen yleisenä päämääränä on rakentaa Päijät-Hämeeseen tieteellisesti korkeatasoinen ja kansainvälisesti verkostoitunut innovaatio- ja korkeakoulujärjestelmien tutkimus- ja

kehittämiskokonaisuus, joka tukee vahvasti alueellisen innovaatioympäristön kehittämistä. Pää tavoitteet ovat: tukea Päijät-Hämeen korkeakoulu- ja innovaatiojärjestelmän uuden toimintamallin rakentamista, luoda ja edelleen kehittää yritysten ja julkisen sektorin innovaatio- ja verkostoitusprosesseja sekä niiden suorituskykyä tukevia työkaluja, tarjota nopeasti reagoiva alusta alueellisen innovaatiojärjestelmän kehittämistä tukevalle tutkimukselle.

Uusien innovaatiotoiminnan muotojen ja vuorovaikutusympäristöjen hyödyntämiseen ja kehittämiseen on Päijät-Hämeessä muotoutunut muun muassa living lab –toiminta. Lahti Living Labin perusajatuksena on tuoda käyttäjä innovaatioiden ytimeen (<http://www.lahtilivinglab.fi/fi/>). Living Labin silmissä tuotteiden, palvelujen ja ratkaisujen kehittämisen keskellä ovat käyttäjän ja kuluttajan tarpeet. Tarkoituksena on auttaa yrityksiä ja organisaatioita kehittämään tuotteitaan käyttäjälähtöisiksi sekä ottaa kuluttajat mukaan innovaatioprosessiin. Samalla haetaan uusia ratkaisuja sekä liiketoimintamahdollisuuksia nousevien trendien ja heikkojen signaalien seasta. Living Lab -filosofiaa voidaan soveltaa esimerkiksi systeemisten innovaatioiden luomisessa. Living Lab -konsepti pyrkii luomaan aktiivisen ja avoimen kehittämissympäristön. (Niitamo, Kulkki, Eriksson & Hribernik 2006). Se pyrkii tuomaan yhteen eri toimijat: loppukäyttäjän, yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin. Living Labin jäsenet eivät ainoastaan osallistu vaan antavat oman osuutensa innovaatioprosessiin. (Niitamo, Kulkki, Eriksson & Hribernik 2006.) Lisäksi systeemisten innovaatioiden on todettu vaativan muutakin kuin niin sanottua in-house toimintaa, johon Living Lab antaa mahdollisuudet. Useat Living Labit keskittyvät puhtaasti esimerkiksi teknologian testaamiseen ja käyttäjien osallistuminen tapahtuu liian myöhään. Vuorovaikutus eri toimijoiden välillä tulisi pyrkiä aloittamaan varhaisessa vaiheessa innovaatioprosessia, jolloin systeemillä innovaatioillakin on mahdollisuudet kehittyä.

3.2.2. Alueellinen hyvinvointiosaaminen

Lahden alueen elinkeinostrategia 2005-2008 mukaan vahvojen klusterien kuten vilja- ja mekatroniikkaklusterien lisäksi Lahden alueelle erityisen tärkeitä aloja ovat logistiikka, matkailu, hyvinvointi ja muotoilu, joita kehitetään klusterien rinnalla ja joista odotetaan merkittävää kasvua pidemmällä tähtäyksellä. Kansallisesti tarkasteltuna hyvinvointi-klusteri on yksi tulevaisuuden avainklustereista ja se liittyy kiinteästi muihin klustereihin ja toimialoihin, mikä vaatii lisääntyvää toimialojen välistä yhteistyötä.

Hyvinvointitoimiala on yksi Päijät-Hämeen kasvualoista, jonka kehittäminen on organisoitu hyvinvointi-klusteriksi. Hyvinvointialan kehittämisen vauhdittajana käytetään toimintaryhmätyöskentelyä, jonka kautta eri toimialojen edustajien ideoita törmäytetään ja pyritään täten synnyttämään uusia innovaatioita ja ongelmanratkaisuja. Eliksiiriä toimialan kehittämiseen tavoitellaan yhteistyöllä, johon osallistuu niin kuntia, koulutus- ja tutkimuslaitoksia, yhdistyksiä ja säätiöitä kuin yrityksiäkin. Tulevaisuuden tavoitteena on rakentaa hyvinvointialalle julkisen ja yksityisen sektorin

kehittämiskumppanuuteen perustuva vahva verkosto. ([http://www.hyvinvointi.fi/fi/etusivu/?id=635.](http://www.hyvinvointi.fi/fi/etusivu/?id=635))

Hyvinvointiklusterin tavoitteet, painopisteet ja organisoituminen määrittellään Hyvinvointiklusterin toimintasuunnitelmassa, joka on syntynyt Päijät-Hämeen hyvinvointitoimijoiden yhteistyönä. Hyvinvointiklusterin kehittäminen on organisoitu toimintaryhmien kautta. Toimintaryhmien yhteisissä tapaamisissa haetaan toiminnan synergiaa sekä uusia innovatiivisia toimintamalleja hyvinvointialan kehittämiseksi. Toimintaryhmiä on neljä: Julkinen sektori palvelurakenteen muovaajana, Alueelliset hyvinvointipalvelut, Elämyspalvelut sekä Hyvinvointialaan liittyvien tuotteiden ja välineiden valmistus. Toimintasuunnitelma asettaa hyvinvointiklusterin tavoitteiksi muun muassa hyvinvointia ja terveyttä edistävän julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin (PPP) välisen toiminnan edistämisen, hyvinvoinnin kasvattamisen merkittäväksi liiketoiminnan alaksi alueellisilla, kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla sekä maakunnan profiilin vahvistamisen kansainvälisenä liikunnan osaajana. (Hyvinvointi-klusterin toimintasuunnitelma 2009 – 2013)

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n koordinoima Lahden aluekeskusohjelma vastasi Päijät-Hämeen Hyvinvointiklusterin kokoamisesta, toiminnasta ja rahoituksesta. Aluekeskus-ohjelma kattoi lähes koko Päijät-Hämeen alueen. Aluekeskusohjelman tavoitteena oli alueiden elinkeino- ja osaamisperustan vahvistaminen sekä toimijoiden välisen yhteistyön tiivistäminen. ([http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=542.](http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=542)) Tätä tavoitetta tuettiin kolmella teemaverkostolla, Innovaatiot ja osaaminen, Hyvinvointi ja Kulttuuri. Hyvinvointi- ja kulttuuriverkostojen toiminnassa korostui toiminnan elinkeinopoliittinen ulottuvuus. Verkostoissa osaamis- ja elinkeinoulottuvuutta syvennettiin tiivistämällä yhteistyötä muiden keskeisten elinkeinopoliittisten toimijoiden kanssa. ([http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=330.](http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=330))

Aluekeskusohjelman kansallisen hyvinvointiverkoston toiminnan painopiste oli alueellisen strategisen pohjan vahvistamisessa ja sitä kautta toimintaympäristön ja palvelumarkkinoiden sekä niiden edellyttämien yhteistoimintakonseptien kehittämisessä ja levittämisessä. Verkosto tuki yritysten kanssa toimivien kehittäjäorganisaatioiden välistä verkostoitumista, jossa keskeistä oli yrityksiä palvelevien hyvien toimintamallien tunnistaminen, käyttöönotto ja levittäminen alueilta toisille. Toiminnan pääfokuksena oli pyrkiä vaikuttamaan hyvinvointipalveluiden ja erityisesti sosiaali- ja terveysalan palveluyrittäjyyden kehittämiseen löytämällä ja kehittämällä uusia palveluinnovaatioita, joilla voidaan vaikuttaa julkisen markkinan avautumiseen yksityiselle palvelun-tarjonnalle. Lahden tiede- ja yrityspuiston koordinoiman kansallisen verkoston toimintaan osallistuu 25 kaupunkiseutua vuonna 2009. ([http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=330.](http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=330))

3.2.3. Päijät-Häme liikunnan megamaakunta

Päijät-Hämäläisten hyvinvointia ja alueen vetovoimaisuutta on kehitetty Päijät-Häme Liikunnan megamaakunta –konseptin avulla. Päijät-Hämeessä on merkittävä liikunnan ja urheilun osaamiskeskittymä. Lahti tunnetaan urheilukaupunkina ja Lahden urheilukeskus tunnetaan kansainvälisenä kilpailu- ja harrastusympäristönä. Päijät-Hämeessä järjestetään useita liikuntaan ja terveysliikuntaan liittyviä tapahtumia. Suurimmat tapahtumat ovat kansainvälisiä ja niiden tehtävänä on tuoda näkyvyyttä alueelle. Lisäksi ne ovat kansalaistoiminnan huipputapahtumia, joiden järjestäminen ja toteuttaminen ei onnistu ilman vapaaehtoisia. Tapahtumien järjestäminen ja niihin osallistuminen kartuttavat sosiaalista pääomaa alueella.

Päijät-Häme Liikunnan megamaakunta jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Se liittyy niin päijät-hämäläisiin urheilun sankareihin, jotka ovat tunnettuja niin koti- kuin ulkomailla kuin alueella järjestettäviin liikunta- ja urheilutapahtumiin. Yhden osa-alueen megamaakuntakonseptista muodostaa terveysliikunta, jonka visiona on, että Päijät-Häme on terveysliikunnan suvereeni edelläkävijä Suomessa ja alueella toteutetaan yhteisöllistä terveysliikuntakonseptia kokonaisvaltaisesti. Asukkaiden hyvinvoinnin tukeminen liikuntapalveluiden kehittämällä ja terveysliikuntaa edistämällä on kirjattu sekä maakuntasuunnitelmaan että korkeakoulustrategiaan (Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma; Korkeakoulustrategia). Päijät-Hämeen tavoitteena on asukkaiden hyvinvoinnin kehitys valtakunnallista keskiarvoa paremmin ja alueen maineen ja vetovoimaisuuden nostaminen liikunnan ja hyvinvoinnin keskuksena.

Jotta terveysliikunnan megamaakunta olisi myös kansainvälisesti tunnettu alue, tulee liikunnan megamaakunnan ja sen saavuttaman hyvän maineen edistämisen olla alueella päämäärätietoista. Päijät-Häme on terveysliikunnan laaja ja toimiva kokonaisuus, joka monine mahdollisuuksineen myös osaltaan houkuttaa alueelle uusia asukkaita ja yrityksiä. Terveysliikunnan megamaakunnan toiminnassa ovat mukana niin yksilöt, yritykset kuin alueen kunnatkin. Alueen halutaan tuottavan terveyshyötyjä niin paikalliselle väestölle kuin matkailijoillekin. (Parjanen & Harmaakorpi 2006.)

Tavoitteet terveysliikunnan kehittämiseksi on määritelty Päijät-Hämeen terveysliikuntastrategiassa 2009-2020. Strategiassa esitellään lisäksi toteuttamissuunnitelma strategian toteuttamiseksi. Olemassa olevista toimintatavoista etsitään lisähyötyjä ja pyritään löytämään uudenlaisia yhteistyö- ja toimintamalleja. Voimavarojen riittävyys ja niiden tarkoituksenmukainen käyttö varmistetaan kehittämällä kuntien eri hallintoalojen yhteistyötä ja sopimalla eri toimijoiden kesken vastuista. Eri toimijoiden vastuut ja roolit kehittämistoiminnan edistämiseksi on tarpeen tunnistaa ja myös löytää keinot toimijoiden sitouttamiseksi. Terveysliikuntastrategia on tarkoitettu ensisijassa arkiliikunnan toteuttamismahdollisuuksien lisäämiseen ja edellytysten kehittämiseen ja sen avulla halutaan osoittaa tavoitteet liikuntamyönteiselle elämäntavalle ja niiden kytkennöille muuhun yhteiskuntaan. (Päijät-Hämeen terveysliikuntastrategia 2009-2020.)

3.2.4. Kunta- ja palvelurakennemuutos

Kuntien ikärakenteen muutos merkitsee kuntapalveluissa valintojen tekemistä. Nykyisillä toimintamalleilla ja –tavoilla kuntien tulopohja ei riitä vastaamaan kasvaviin haasteisiin. Tuottavuuden jatkuva parantaminen on keskeinen keino turvata palveluiden saanti työvoiman tarjonnan kääntyessä ikääntymisen vuoksi laskuun. Toimintojen tehostaminen sekä yrittäjyyden ja yhteisöllisyyden avaaminen on välttämätöntä. Niin elinkeino-elämässä kuin julkisella sektorilla tarvitaan rakenteellisia uudistuksia kuten erilaisia organisaatiorajoja ylittäviä verkostoja, joilla voidaan lisätä tuottavuutta ja vastata palveluiden laatuvaatimusten kasvamiseen. (Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma.)

Kuntien on etsittävä uusia tapoja palveluiden järjestämiseen, mutta samalla palveluiden tuottamisen vaihtoehtojen kirjo on laajentunut. Kunnallisia palveluita tuotetaan yhä enenemässä määrin eri sektoreiden yhteistyönä. Palveluliiketoiminnassa palvelujen järjestäjänä voi toimia yksityinen yritys tai julkinen sektori, useimmiten kunta. Mittakaavaetujen ja erikoistumishyötyjen hakeminen palvelutuotannossa on johtanut verkostomaisiin toimintamalleihin, joissa usein on mukana myös kolmannen sektorin toimijatahoja. Yhä useammin palvelukokonaisuudet toteutetaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä. Uusien palvelumallien ja teknologiasovellusten tehokas kehittäminen ja käyttöönotto edellyttävät julkisen ja yksityisen sektorin vahvaa verkostoitumista, yhteistyötä ja työnjakoa.

Lahti Wellbeing Weeks -hankkeen kohdealueeksi valittiin Päijät-Hämeen maakunta ja kohderyhmiksi verkostoituneen kehittämisjärjestelmän julkinen, yksityinen ja kolmannen sektorin toimijat. Näiden toimijoiden yhteistyön kehittäminen nähtiin tärkeänä parhailaan käynnissä olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen vuoksi. Yhteisellä innovaatioalustalla voidaan edistää eri sektoreiden muodostaman verkoston innovaatiokyvykkyyttä. Yhteistoiminnalla voidaan vaikuttaa myös alueelliseen tasavertaisuuteen ja palveluiden saavutettavuuteen. Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategia 2009–2015 asettaa yhdeksi tavoitteeksi, että alue on kehittänyt innovatiivisia julkisen ja yksityisen sektorin rajaa ylittäviä toimintamalleja ja synnyttänyt perinteisesti julkisesti hoidettuihin palveluihin liittyviä yksityisiä palvelumarkkinoita.

Palvelurakennemuutosprojekti on kuntavetoinen ja siihen osallistuminen on kunnille vapaaehtoista. Palvelurakennemuutosprojektiä hallinnoi Päijät-Hämeen liitto ja sen tavoitteena Päijät-Hämeessä on selvittää kuntien palvelutuotannon yhteistyömahdollisuuksia ja -menetelmiä sekä tehdä ehdotukset sosiaali- ja terveydenhuoltoon ottamatta kuntien vastuulla olevien palveluiden toteuttamisesta ja järjestämisestä. Sillä haetaan ratkaisuja siihen, mitkä palvelut voidaan tuottaa paikallisesti, mitkä seudullisesti tai maakunnallisesti sekä toisaalta mitkä palvelukokonaisuudet on mielekästä tuottaa niitäkin laajemmalla alueella. (<http://www.paijat-hame.fi/palvelu-rakennemuutos/ajankohtaista.htm>.)

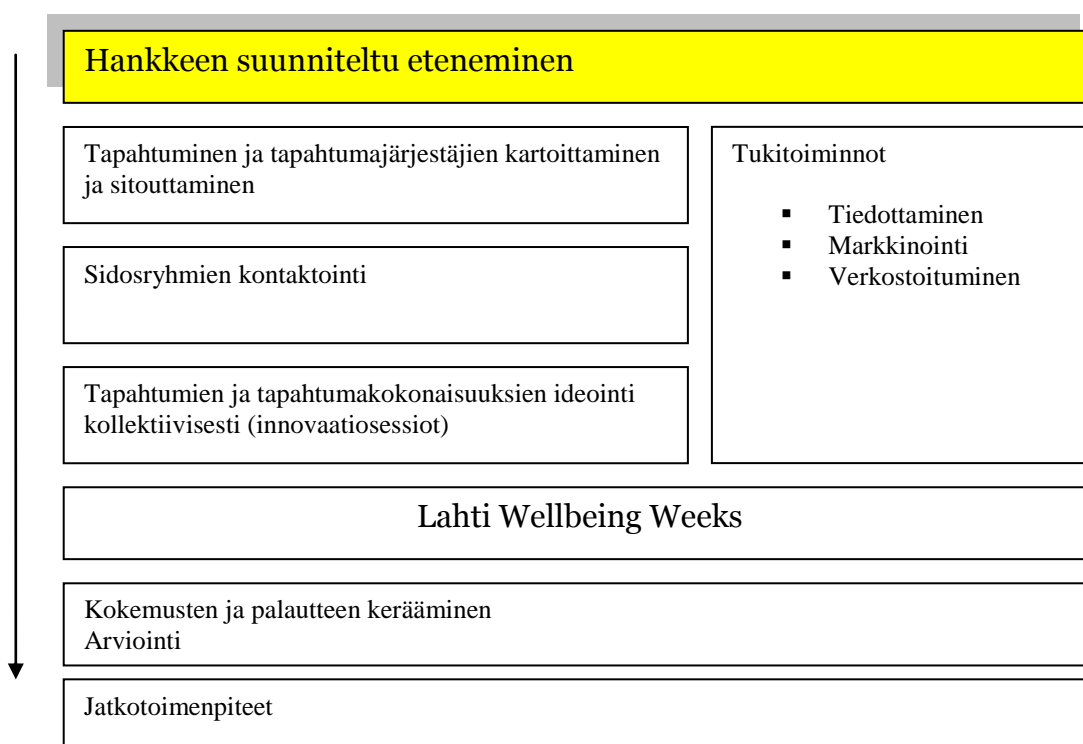
Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tavoitteiden nivoutuminen yllä mainittuihin strategioihin ja alueen kehittämistoimintaan on esitetty taulukossa 2.

Hankkeen tavoitteet	Strategiat ja toimenpideohjelmat	Kehittäminen
Luoda perusta systeemiselle innovaatiolle	Kansallinen innovaatiostrategia Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämisstrategia Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma	Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi Lahti Living Lab –toiminta
Lahti Wellbeing Weeks – tapahtumakokonaisuuden luominen	Hyvinvointiklusterin toimintasuunnitelma 2009-2013 Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämisstrategia	Päijät-Hämeen Hyvinvointiklusteri Lahti Living Lab –toiminta
Alueellisen elämyspalvelurakenteen tehostaminen	Hyvinvointiklusterin toimintasuunnitelma 2009-2013	Päijät-Hämeen Hyvinvointiklusteri Päijät-Häme liikunnan megamaakunta
Kaupunkien ja maaseudun vuorovaikutuksen lisääminen	Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategia 2009-2015	Kunta ja palvelurakenneuudistus Aluekeskusohjelma
Luonto- ja kulttuurimatkailun kehittäminen	Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategia 2009-2015 Hyvinvointiklusterin toimintasuunnitelma 2009-2013	Päijät-Hämeen Hyvinvointiklusteri Päijät-Häme liikunnan megamaakunta
Alueellisen vetovoimaisuuden lisääminen	Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategia 2009-2015 Päijät-Hämeen terveystuella strategia 2009-2020	Päijät-Häme liikunnan megamaakunta
Alueellisen toimintaympäristön laadun parantaminen	Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategia 2009-2015	Aluekeskusohjelma Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi

Taulukko 2: Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tavoitteiden nivoutuminen Päijät-Hämeen kehittämiseen.

3.3. Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden suunnittelu

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden sisällön suunnittelun lähtökohtia olivat toiminnan jatkuminen seuraavina vuosina ja hyvinvointiteeman ymmärtäminen mahdollisimman laajasti. Hankkeen ohjausryhmässä käytiin keskusteluja siitä, mitä Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumalla tai -tapahtumajärjestäjällä tarkoitetaan. Suunnittelussa kuitenkin lähdettiin ajatuksesta, että tapahtumajärjestäjät itse määrittelevät, mistä tekijöistä Lahti Wellbeing Weeks –tapahtuma muodostuu. Saman teeman alle haluttiin mahdollisimman monenlaista toimintaa ja monenlaisia toimijoita. Ovet haluttiin pitää mahdollisimman avoimina uusille tapahtumakokonaisuuksille. Hankkeen suunniteltu eteneminen on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Hankkeen suunniteltu eteneminen

Tapahtumien kartoittaminen aloitettiin jo ennen hankerahoituksen varmistumista. Niihin tapahtumajärjestäjiin, joiden tapahtumat ajoittuivat suunnilleen samaan ajankohtaan kuin Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskisat oltiin yhteydessä ja tiedusteltiin heidän halukkuuttaan osallistua Lahti Wellbeing Weeks –hankkeeseen. Lisäksi tässä vaiheessa käytiin alustavia keskusteluja muun muassa Lahden Messujen, Lahden keskustaehyksen sekä Lahti Travelin kanssa. Lisäksi oltiin yhteydessä Uusi Lahti –lehteen, jonka kanssa keskusteltiin tapahtuman markkinoinnista lehdessä päijät-hämäläisille sekä englanninkielisen julkaisun tuottamisesta kansainvälisille kisavieraille.

Mahdollisista tapahtumajärjestäjistä oltiin yhteydessä Heinolan Heila – lähiruokatoriin, jonka ideaa yhdistää saman katon alle monenlaista toimintaa kuten lähiruokaa, kahvilatoimintaa ja kädentaitoja, pidettiin lähtökohtana myös Lahti Wellbeing Weeks -toiminnalle. Myös muiden maakunnan ulkopuolisten tapahtumakokonaisuuksien järjestämistä tutkittiin. Erityisesti oltiin kiinnostuneita niistä tapahtumakokonaisuuksista, jotka hyödynsivät suunnittelussaan tapahtumajärjestäjien tai mahdollisten tapahtumissa kävijöiden ideoita. Lähinnä oltiin kiinnostuneita siitä, miten ideoita kerättiin ja miten niitä arvotettiin tai hyödynnettiin. Myös Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumien suunnittelussa mietittiin sähköisten alustojen hyödyntämistä. Tässä vaiheessa haluttiin kuitenkin luoda ilmapiiri, jossa erilaiset toimijat luottaisivat itseensä ja toisiinsa. Tämän katsottiin syntyvän parhaiten kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Innovaatiotoiminnassa luovuus on usein luonteeltaan kollektiivista, yhdessä luomista. Tärkeää on siten luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri. (Parjanen & Melkas 2008.)

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumien keskeisen kohderyhmän toiveita ja ajatuksia kerättiin kyselyn avulla veteraanien yleisurheilun Euroopan mestaruushallikisojen aikana alkukeväästä 2009 Anconassa Italiassa. Kysely koostui 15 kysymyksestä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymykset käsittelivät muun muassa onko vastaaja osallistumassa Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskisoihin Lahdessa kesällä 2009 sekä millaisessa seurueessa hän on kisoihin tulossa. Lisäksi tiedusteltiin hänen halukkuutta vieraillla Lahden alueella olevissa museoissa, osallistua erilaisiin tapahtumiin kuten erilaisiin kiertoajeluihin, luontomatkailuihin tai musiikkitapahtumiin. Vastaajilta myös kysyttiin, minkälaisissa ravintoloissa vastaaja haluaisi mieluiten syödä.

Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tapahtumakokonaisuuksien ideoinnissa sekä verkostoitumisen ja sitouttamisen tukena hyödynnettiin alueella kehitettyä innovaatiotesessiomenetelmää. Innovaatiotesessiomenetelmä on työkalu organisaatioiden tai erilaisten yhteistyöverkostojen toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen. Se kohdistuu erityisesti innovaatioprosessin alkuvaiheeseen: uusien innovaatioaihioiden löytämiseen, arviointiin ja eteenpäinvientiin. Samalla menetelmän avulla pyritään aktivoimaan organisaatioita tai verkostoja innovatiivisten ja luovien työskentelytapojen hyödyntämiseen laajemminkin omassa innovaatiotoiminnassaan.

Innovaatiotesessio on prosessinomainen työskentelymenetelmä, jossa organisaation, eri alojen asiantuntijoiden ja tutkijoiden sekä luovuusoperaattorin yhteistyönä yritetään löytää uusia ideoita. Ajatuksena on, että suurin innovaatiopotentiali on löydettävissä erilaisten asiantuntemusalueiden ja toimialojen rajapinnoilta: yhdistelemällä uudella tavalla eri osaamis-, toimi- ja tieteenaloja sekä teknologioita organisaation haasteisiin ja tavoitteisiin. Sessioihin kootaan organisaation tai verkoston henkilöstöä sekä asiantuntijoita eri osaamisaloilta ja luovien työskentelymenetelmien avulla pyritään luomaan innovaatioaihiota uusien liiketoimintaideoiden, toimintatapojen ja tuotteiden pohjaksi. (Frantsi, Pässilä & Tura 2008; Parjanen 2008.)

Innovaatiosessioprosessin kulminaatiopiste on innovaatiosessio, joka rakentuu seuraavista vaiheista:

1. Orientoituminen päivän työskentelyyn
2. Päivän tavoitteet ja haasteiden tausta
3. Mahdollinen ulkopuolinen syöte ja/tai keskustelu
4. Teemaryhmien käynnistäminen
5. Teemaryhmien ideointi
6. Ryhmien tuotosten jäsentäminen
7. Arviointi päivän tuotoksista ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä sopiminen

Kolmessa ensimmäisessä vaiheessa työskentelyn fokus on tarkastelunäkökulmien jäsentymisessä. Kysymyksen asettelu on asian jäsentelyä ja uudelleen hahmottamista. Innovoivaan ongelman ratkaisuun liittyy se, että lopullinen päämäärä eli ratkaisu on työskentelyä aloitettaessa epäselvä. Ideointivaiheet jakautuvat raakaideointiin ja jatkoideointiin, joita tuetaan erilaisilla luovilla työskentelymenetelmillä. Innovaatiosessioissa käytetyistä luovista työmenetelmistä ovat tyypillisimpiä progressiiviset ideoiden generointiin perustuvat menetelmät. Yksinkertaistetusti generointi tarkoittaa ideoiden tuottamista, synnyttämistä ja aikaansaamista. Progressiivisten menetelmien ajatuksena on synnyttää mahdollisimman suuri määrä ideoita toistamalla samoja vaiheita useita kertoja kiinnittämättä ensisijaisesti huomiota ideoiden laatuun. Kaikille progressiivisille ideointitekniikoille on yhteistä erilaisten ja toisistaan poikkeavien aihoiden yhdistely toisiinsa sekä pyrkimys synnyttää ideamassan elementtejä yhdistelemällä uusia luovia ratkaisuja tai aihioita ennalta rajattuun ongelmaan. Yhteistä on myös kritiikin siirtäminen ideointivaiheen jälkeen ja myös ideoinnin tarkoituksellinen pitkittäminen ideavuolauden saavuttamiseksi. Raakaideoinnin tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon uusia ja radikaaleja ideoita. Raakaideoinnin pohjana ovat alustukset, paneelit sekä ryhmässä käydyt keskustelut. Ideoinnin tuotosta ei haluta rajata, vaan se voi olla yksittäinen tuote, esine, rakennelma, tapahtuma, toiminta, toimintamalli, palvelu, prosessi tai uudenlainen yhdistelmä vanhoja toimijoita. (Frantsi, Pässilä & Parjanen 2008.)

Jatkoideoinnin vaiheessa session osallistajat työskentelevät teemaryhmissä, joissa jokaisessa on oma erityinen näkökulma käsiteltävään aiheeseen. Ensimmäiseksi teema-ryhmissä valikoidaan raakaideoinnissa syntyneistä ideoista työskentelyteeman kannalta kiinnostavimmat ideat ja ryhmät alkavat rikastuttaa niitä kehittelemällä ideoita eteenpäin. Samalla raakaideoinnin aikana tuotetut kaikki ideat ja idea-aihiot ryhmitellään. Kaikki ideat kuitenkin dokumentoidaan, nekin jotka eivät ”pääse” jatkoideointiin. Arviointi- ja jäsenysvaiheessa jalostetaan aiempien työvaiheiden ideoista kokonaisuutta rajaamalla ja hiomalla. Jokaisen teemaryhmän sessiossa synnyttämä idea saatetaan yhteiseen pohdintaan ja jatkojäsentämiseen.

Alkuperäisenä ideana oli järjestää jokaisessa päijäthämäläisessä kunnassa innovaatiosessio. Asiasta käytiin keskusteluja kuntien kanssa ja kunnissa oltiin kiinnostuneita osallistumaan sessioihin. Useimmat kunnat olivat valmiita muun muassa tarjoamaan innovaatiosessioille tilat. Suunnitelmasta kuitenkin luovuttiin,

koska arveltiin, että sessioihin ei välttämättä saataisi tarvittavaa määrää osallistujia eikä pystyttäisi törmäyttämään uusia toimijoita keskenään. Tällä tavoin järjestettävät innovaatiosessiot eivät välttämättä synnyttäisi uusia tapahtumaideoita tai verkostuttaisi uusia toimijoita keskenään.

3.4. Tapahtumien ideointi: innovaatiosessiot

3.4.1. Lahti Wellbeing Weeks –innovaatioessio

Hankkeen aikana järjestettiin neljä innovaatiosessiota, joista kolme toteutettiin ennen Lahti Wellbeing Weeksejä ja yksi niiden jälkeen. Ensimmäisen session työskentelyteemat ryhmittäivät puhtaan veden, lähiruoan sekä kulttuurin ja viihteen ympärille. Sessio päätettiin toteuttaa osanottajamäärältään isona, jotta hankkeelle saataisiin alusta asti näkyvyyttä. Sessiosta laadittiin mainokset paikallisiin lehtiin. Sen lisäksi lähetettiin kutsut potentiaalisille osallistujille. Kutsujen jälkeen vielä soitettiin ja varmistettiin, että kutsun saaja ymmärsi, millaisesta tilaisuudesta oli kyse ja mihin kutsu liittyy. Paikalle Lahti Halliin saapui 28 tapahtumajärjestäjää, joiden tapahtumajollainlailla liittyi valittuihin työskentelyteemoihin. Lisäksi innovaatiosessioon oli kutsuttu viiden hengen kansainvälinen opiskelijaryhmä Lahden ammattikorkeakoulusta. Tilaisuuden alussa Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen projektipäällikkö kertoi, mistä hankkeesta ja Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuudessa on kyse.

Innovaatiosessiota ohjasi luovuusoperaattori, joka ohjeisti toimintaa ja fasilitoi yleistä keskustelua. Jotta ryhmien työskentely sujuisi mahdollisimman jouhevasti, kussakin ryhmässä oli fasilitaattori ryhmätyöskentelyn apuna. Ulkopuolisen syötteen tilaisuuteen toi laajan kokemuksen tapahtumien järjestämisestä hankkinut asiantuntija, joka ohjeisti Lahti Wellbeing Weeks -tapahtumia suunnittelevia. Hänen mukaansa elämyksellinen tapahtuma muodostuu ennen kaikkea suomalaisesta eksotiikasta. Tapahtumia ei kuitenkaan saa latista ulkomaalaisten vieraiden takia. Tapahtumien järjestämisessä pitää muistaa yksityiskohdat kuten toimiva opastus. Lahti Wellbeing Weeks -tapahtumia ei pidä järjestää vain urheilijoille, vaan pitää muistaa, että heidän mukanaan tulee niitä, jotka haluavat ennen kaikkea nauttia tapahtumista. Kuitenkin joitakin tapahtumia voi suunnata urheilijoille, jotka vielä urheilusuoritustenkin jälkeen innostuvat ottamaan mittaa itsestään fyysistä kuntoa vaativissa tapahtumissa. Tapahtumalle kannattaa määrittää yksi hinta. Yksi hinta on parempi kuin se, että joudutaan rahastamaan koko ajan.

Ideoinnin avuksi oli laadittu profiilit (taulukko 3) mahdollisista kisavieraista, jotta tapahtumien suunnitteleminen oikealle kohderyhmälle olisi mahdollista. Profiilien tarkoituksena oli esittää, että kisavieraita tulee Päijät-Hämeeseen ympäri maailmaa ja he useimmiten matkustavat joko perheen tai ystäviensä kanssa. Lisäksi he ovat urheilun lisäksi kiinnostuneita myös muista ajanviettomahdollisuuksista.

<p>FANNY FROM AUSTRALIA</p>	<p>Fanny 42 years from Australia Occupation: Runs a travel agency in Adelaide. Hobbies: Hiking in the Green Caldron, jogging, shopping and traveling - of course. She's single, no kids Participating the marathon with her best friend Alexandra.</p>
<p>JOSEPH AND HILARY FROM UNITED STATES</p>	<p>Happily married for already 37 years, kids grown up. House by the Michigan lake, they are just enjoying the retirement years! Hobbies: spending time with grandchildren, Hilary is studying French in University and Joseph is coaching the University discus team. Joseph is participating in the male's discus throw.</p>
<p>LUIZ AND HIS FAMILY FROM SPAIN</p>	<p>Luiz Rodrigues, 54 is a business man from Barcelona. His passion is running 800 m and best time is 2.06,65. Maria and little Sophia are traveling with Luiz. They have reserved a nice cottage from naturally beautiful Vierumäki - so they have been told. They want to enjoy lakes, outdoors and shopping. And cheering daddy to victory!</p>
<p>RAJNI DEVI FROM INDIA</p>	<p>Rajni is a teacher from East- South of India, Andra Pradesh county. She has two children and a husband working for the government. She will participate in highjump, but that's just for fun. She's more interested in the holiday in exotic Finland and lots of free time with her beloved family.</p>

Taulukko 3: Kansainvälisten kisavieraiden profiilit

Innovaatiosessioon kutsutut olivat jaettu viiteen ryhmään etukäteen. Ryhmäjaon takana oli pyrkimys sekoittaa tapahtumajärjestäjiä niin, että ryhmä muodostuisi mahdollisimman erilaisista tapahtumajärjestäjistä, jotka eivät välttämättä tuntisi toisiaan entuudestaan. Ainut poikkeus oli kansainvälinen varjoryhmä, joka jäsenet olivat Lahden ammattikorkeakoulun kansainvälisiä MBA-opiskelijoita. Ryhmän tehtävä oli ideoida Lahti Wellbeing Weeks -tapahtumia turistin näkökulmasta. Osa ryhmäläisistä oli asunut Suomessa vuoden ja osa vasta puoli vuotta. Ryhmä oli hyvin innostunut ja tapahtumaideoita tuli runsaasti. Eniten he kaipaivat suomalaista kansanperinnettä, kansallispukujen, kansantanssien ja kansanmusiikin näkemistä.

He toivoivat myös, että ulkomaalaisille tarjottaisiin mahdollisuus kokea suomalainen luonto ja maistella suomalaisia ruokia, kuten lohta ja nähdä, miten sitä valmistetaan. Lisäksi heitä kiinnostivat käsi- ja lasityöt sekä muu suomalainen taide.

Ryhmiä opastettiin ideoimaan itse tapahtumia, mutta myös kiinnittämään huomiota tarvittaviin kumppaneihin sekä tapahtumaan liittyvään ansaintalogiikkaan. Ensimmäinen innovaatiosemissioryhmä ideoi erilaisia kiertoajeluita Päijät-Hämeessä. Tavoitteena oli yhdistää Lahden ja Heinolan kaupunkien tarjoamat nähtävyydet ja palvelut saman reitin varrelle. Kiertoajelun lähtö tapahtuisi Lahden satamasta laivalla kohti Heinolaa. Heinolaan tutustumisen jälkeen matka jatkuisi karaokebussissa laulellen Lahteen. Ryhmän matkareitti olisi mahdollista suunnitella myös niin, että se kiertäisi Asikkalan kunnan kautta, jolloin retkeen voisi sisällyttää Vääksyn kanavan ja hyvinvointi- ja kokoushotelli Tallukan tarjoamat elämykset. Ryhmän suunnittelema Puksu-rundi olisi suunnattu etupäässä lapsiperheille. Puksu on Lahden keskustassa kesäisin liikennöivä lähinnä lapsille tarkoitettu juna, joka liikennöi muun muassa Launeen perhepuistoon. Launeen perhepuisto ympäristöineen (keilahalli, harjoitusjäähalli ja Launeen keskuspuiston liikunta- ja harrastemahdollisuudet) muodostavat kokonaisuuden, jossa lapsiperheiden on helppo viettää päivää eri-ikäisten lasten kanssa. Etelä-Lahden tutustumiskohteisiin kuuluisi ehdottomasti myös Hennalan kasarmialue museoineen, jonne voisi suunnitella jonkin armeijahenkisen tempauksen. Puksu-yhteys satamaan tarjoaa oman elämyksensä, mutta myös mahdollisuuden hyödyntää sataman tai Enonsaaren ruokailumahdollisuuksia.

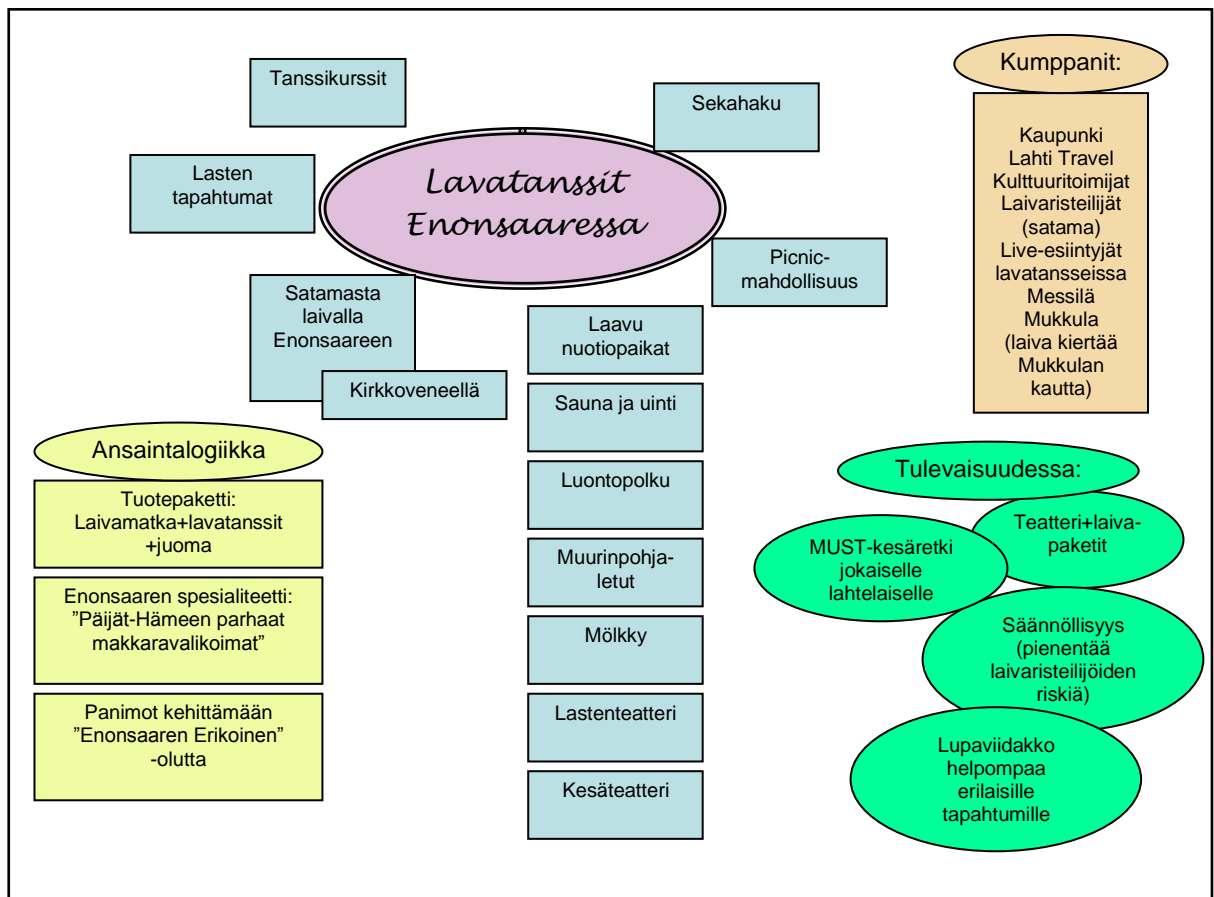
Toisessa ryhmässä rakennettiin ohjelmalttakokonaisuutta. Lahden keskustan ja stadionin läheisyydessä sijaitsevalla Pikku-Vesijärven parkkipaikalla olevassa ohjelmalttassa olisi aamupäivällä erilaista ilmaisohjelmaa kuten tanhuesityksiä, musiikkiesityksiä ja kuvaelmia. Ilmaisohjelma olisi mahdollista iltahjelman maksullisuuden avulla. Iltahjelma muodostuisi paikallisten bändien konserteista, joihin olisi mahdollista yhdistää teemamenu, joka koostuisi paikallisista ruuista. Musiikin teemat olisivat mukailtuna menuun: Kalevala, folkmusiikki tai tanssimusiikkia.

Lisäksi ryhmä ideoi kirkkoveneretkeä esimerkiksi Hollolaan. Alkutaival tapahtuisi bussilla, jonka jälkeen siirryttäisiin kirkkoveneisiin ja soudettaisiin kirkolle. Retken aikana tutustuttaisiin suomalaiseen järvimaisemaan ja kirkkosoudun perinteisiin. Perillä tutustuttaisiin Hollolan keskiaikaiseen harmaakivikirkkoon, joka on ollut Päijät-Hämeen muinainen keskus. Lisäksi ohjelmassa voisi olla kirkossa järjestettävä konsertti.

Kyläjuhlien ympärille ideoinnissa keskittyneen ryhmän perusajatuksena oli hyödyntää Päijät-Hämeessä jo järjestettäviä tapahtumia. Erilaisia kyläjuhlia järjestetään ympäri Päijät-Hämeettä ja ne ovat sellaisinaan jo valmiita kokonaisuuksia niin paikallisille kuin turisteillekin. Tällaisia juhlia ovat muun muassa Hämeenkosken markkinat, Lammin Sahti, Ravioskorven raivaajakuvaelma Vuolenkoskella, Mallusjoen takinkääntöviikko, Anianpellon markkinat, Hollolan keskiaikatapahtuma sekä Rautalankafestarit Nastolassa.

Kyläjuhlat tarjoavat erilaisia musiikki- ja tanssiesityksiä, suomalaisia perinteitä ja kädentaitoja sekä ruokailumahdollisuuksia eli paljon sellaisia elementtejä, joita innovaatiosektion kansainvälinen varjoryhmä toivoi tapahtumissa olevan. Kyläjuhlien suhteen on kartoitettava niiden halukkuus sekä valmius ottaa vastaa kansainvälinen turistiryhmä. Lähinnä on selvitettävä kuljetus- ja opaspalveluiden tarve.

Neljäs ryhmä ideoi seuraavaksi kesäksi lavatansseja Enonsaareen (kuvio 2). Enonsaari on suurehko saari Vesijärven Enonselällä Lahden ja Hollolan välissä. Sitä on aikaisemmin käytetty laajasti virkistyskäytössä, mutta käyttö hiipui muun muassa laivayhteyden puuttumisen vuoksi. Ryhmän suunnittelemiin Enonsaaren lavatansseihin olisi laivakuljetus Lahden satamasta. Ennen lavatansseja olisi mahdollisuus saada opastusta tanssiin saloihin tanssikurssilla, jossa kadonneet tanssiasteet löytyisivät. Samalla olisi mahdollista saada tietoa suomalaisesta lavakulttuurista. Omaan eksoottisena piirteenä tansseissa olisi sekahaku. Enonsaari-paketti muodostuisi laivamatkasta, lavatansseista ja Enonsaari-juomasta. Alueella olisi myös mahdollista ostaa ruokaa ja juomaa. Ryhmän mukaan Enonsaarella pitäisi myös olla jokin spesialiteetti, kuten Päijät-Hämeen monipuolisimmat makkaravalikoimat tai oma olut. Ensikesän lavatanssit olisivat lähtölaukaus Enonsaaren aktiivisemmalla käytöllä tulevaisuudessa, jolloin lavatanssi-tarjonnan lisäksi Enonsaarella voisi olla erilaisia tapahtumia kuten kesäteatteria, runoiltoja ja festareita. Lahden radio voisi myös lähettää yöohjelmaa Enonsaaren nuotion ääreltä. Visiona on, että Enonsaaresta kehittyisi jokaisen lahtelaisen ehdoton kesäretken kohde ja Enonsaaren lavatanssit rinnastettaisiin entisajan lavatansseihin.



Kuvio 2: Esimerkki innovaatiosessiosta syntyneestä ryhmätyöstä. Työt toteutettiin isolle valkealle kartonkille.

Innovaatio sessiion lopussa käytiin yhteinen keskustelu siitä, millaisena tapahtumajärjestäjät näkevät mahdollisuutensa Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden osana. Keskustelun aluksi painotettiin sitä, että nyt syntyneet ajatukset tarvitsevat vielä syventämistä ja tarkentamista. Joidenkin mukaan liian paljon on vielä ilmassa ja ideoiden ympäriltä puuttuu selkeä toiminta. Joidenkin mielestä “se oma pihvi on vielä kadoksissa”. Mutta kokonaisuudessaan innovaatio sessiossa syntyneisiin ideoihin oltiin tyytyväisiä ja niiden jatkotyöstö tapahtumiksi nähtiin mahdollisena.

Keskustelussa viitattiin selkeään ajanpuutteeseen. Tapahtumien suunnittelu olisi pitänyt aloittaa jo huomattavasti aikaisemmin. Jotain täysin uutta esimerkiksi harrastelijateatterin puolella on tässä vaiheessa mahdoton kehittää. Toisaalta varjoryhmä oli esittänyt, että he mielellään haluaisivat nähdä perisuomalaisia esityksiä kansallispukuineen. Esitykset pitäisi perustua enemmänkin visuaalisuuteen ja musiikkiin kuin puheeseen kielimuurin ylittämiseksi. Eikä esitysten tarvitsisi olla kovin pitkiä. Vaikka aikaa on vähän ja moni tapahtuma on vielä idean asteella, muistutti yksi innovaatio sessiion osallistuja, että Sulkavan soudutkin oli alussa vain muutaman soutajan tapahtuma.

Lisäksi keskustelussa nostettiin kysymys siitä, miten kisaturistit saataisiin lähtemään Lahdesta muualle Päijät-Hämeeseen? Miten realistista on se, että turistit liikkuvat koko Päijät-Hämeen alueella? Miten saada kisavieraat esimerkiksi Vesijärven toiselle

puolelle? Tähän ehdotettiin, että Tallukan markkinoinnin tulisi perustua jo olemassa oleviin hyvinvointipalveluihin ja siellä oleviin verkostoihin. Lisäksi kokonaisuuteen voisi lisätä jonkin vääksyläisen kohteen kuten konsertit Danielson-Kalmarin huvilassa. Teemana voisi olla rauhoittuminen ja henkinen hyvinvointi kisähälinän vastapainona.

Loppukeskustelussa painottui selkeästi Pikku-Vesijärven ja Lahden sataman alue Lahti Wellbeing Weeksien tapahtumakeskuksena. Pikku-Vesijärven puistossa oleva telta toimisi koko ajan niin infopisteenä kuin ohjelmatelttana. Teltta sekä Pikku-Vesijärven ympäristö tarjoaisi päiväsaikaan erilaisille esiintyjille kuten tanhuajille mahdollisuuden näyttää taitojaan. Omia taitojaan kisaturistit ja paikalliset voisivat kokeilla esimerkiksi tansseissa sataman makasiinissa. Lisäksi ympäristössä olisi mahdollisuus käsityökauppiaille myydä tuotteitaan. Idea käsityökauppioiden markkinakujalle saatiin Asikkalassa järjestettävien Vääksyn kanavajuhlista. Lisäksi Lahden satamasta pääsisi laivoilla Enonsaareen, Heinolaan ja Vääksyyn.

Valitettavana pidettiin, että innovaatioseesioon ei saatu paikalle kaupungin edustajaa, joka olisi tiennyt, miten erilaisia tiloja kuten puistoja saa käyttää. Erityisesti tapahtumajärjestäjät olisivat olleet kiinnostuneita siitä, millaiset oikeudet ja velvollisuudet vuokraajalla on. Tämän tapaisissa ongelmissa sekä verkostoitumista koskevissa kysymyksissä neuvottiin tapahtumajärjestäjiä ottamaan yhteyttä hankkeen projektipäällikköön. Hankkeen puolelta tapahtumajärjestäjiltä toivottiin, että tapahtuman ostaminen tehdään mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helpoksi kansainvälisille kisavieraille. Netissä pitää olla selkeät ohjeet tapahtumaan osallistumisesta ja siitä, miten se ostetaan. Lisäksi muistutettiin, että tapahtumien markkinointimateriaali kannattaa toimittaa Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen projektipäällikölle, jonka kautta se menee kansainväliseen markkinointilevitykseen. Jos materiaalin kääntämisessä vieraille kielille varsinkin harvinaisimmille kielille on ongelmia, voi kääntyä kansainvälisen varjoryhmänpuoleen. Varsinaisia käännös-palveluita hanke ei pysty tarjoamaan.

3.4.2. Hyvinvointi-innovaatioseesio

Toinen innovaatioseesio oli tarkoitettu erityisesti hyvinvointipalveluita tuottaville organisaatioille. Se erosi ensimmäisestä sessiosta siinä, että kyseessä oli pienempi ja kestoaltaan lyhyempi sessio. Yhteistä sessioon tulijoille oli, että osallistuminen isoon tapahtumaan oli uutta ja kaikki siihen liittyvä tehdään oman työn ohella. Hyvinvointipalveluiden tuottajat eivät myöskään ole varsinaisia tapahtumajärjestäjiä.

Tärkeäksi kysymykseksi sessiossa nousi, miten kisavieras löytää palvelut ennen kisoja ja miten esimerkiksi fysioterapiapalveluita tarjoavat yritys osaa kertoa omasta osaamisesta potentiaalisille kisavieraille. Tähän kysymykseen vastaamisessa korostui Lahti Wellbeing Weeks –kotisivut, joissa olisi linkit palveluita tarjoavien sivuille. Nettisivuilla olisi palveluiden tarjoajien yhteystiedot, palvelujen tai tuotteiden yleiskuvaukset, aukioloajat ja parhaimmillaan myös palvelun varaaminen olisi mahdollista tätä kautta. Tärkeänä pidettiin myös, että eri palveluntarjoajien

ryhmäliikuntatunnit ja –esittelyt olisi luetteloituna samaan esitteeseen, niin että kisavieras heti näkee, mitä kaikkea on tarjolla tietynä ajankohtana. Esitteiden ja nettisivujen toteutuksessa pitäisi panostaa erityisesti niiden visuaalisuuteen.

Innovaatiosessiossa ideoitiin isoa yhdessä muiden toimijoiden kanssa järjestettävää tapahtumaa, jossa eri hyvinvointituottajat voisivat esitellä osaamistaan ja palveluitaan. Yksittäisten palveluntuottajien kannattaa yhdistää voimansa ja olla yhtenä rintama siellä, missä myös asiakas on. Kyse on laadukkaista ja terveellisistä tuotteista ja palveluista. Mukaan ei haluta mitään huuhaa-tuotteita. Asiantuntija-apuna toimii esimerkiksi Päijät-Hämeen Hyvinvointiklusteri. Toinen ryhmistä sijoitti ideansa Lahden suurihalliin ja toinen alatorille tulevaan teltaan. Kummassakin ryhmässä tavoitteena oli luoda kokonaisuus, jossa kaikki toiminnassa mukana olevat voittavat. Asiakas saa palvelun asiantuntijalta ja pystyy maksamaan kaikki tuotteensa yhdessä pisteessä yhteisen kassajärjestelmän avulla. Yritykset saavat mahdollisuuden esitellä omaa osaamistaan, myydä palveluitaan ja tuotteitaan ja löytää uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Lisäksi Lahden maine kasvaa yhteisen tekemisen ja laadukkaan hyvinvointiosaamisen ansiosta.

Yllä kuvatun tapahtumakokonaisuuden organisoiminen vaatii yhteistyötä kisaorganisaation ja Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen kanssa. Esimerkiksi kumppaneiden kartoittaminen vaatii aikaa ja resursseja ja se ei välttämättä onnistu päivätyön ohessa. Lisäksi hankkeen mahdollistama tiedotus- ja markkinointiapu koettiin ehdottoman tärkeäksi.

Sessiossa avoimiksi jääneitä kysymyksiä:

- Millaista hyvinvointipalveluihin liittyvää toimintaa voisi olla Lahden satamassa?
- Seuratoiminnassa vastuukysymykset aiheuttavat päänvaivaa. Esimerkiksi melonnan järjestäminen on mahdollista, mutta seuralla on lähes yritystason vastuu, jolloin seuran riski on kova. Seura voi kuitenkin vuokrata kanootit yritykselle, joka ottaa vastuun. Seura voi silloin tarjota ohjaajapalvelut.
- Miten asiakkaat reagoivat nettisivuilla tarjottaviin palveluihin? Jos tiedusteluja ja varauksia ei tule, on pystyttävä muuttamaan nopeasti markkinointia ja tiedotusta, jotta tieto tavoittaa mahdolliset asiakkaat.

3.4.3. Ravintola-alan innovaatiosessio

Ravintola-alalle suunnattu innovaatiosessio pidettiin kesäkuun alussa. Se oli ehkä ajankohtana liian myöhäinen, koska Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuteen oli vain vajaa kaksi kuukautta aikaa, joten kovin suuriin yhteisiin ponnistuksiin ei ollut aikaa. Paikalle saatiin kuitenkin ravintoloitsijoita Lahden alueelta ja keskustelu ja ideointi sessiossa oli vilkasta. Innovaatiosessio toteutettiin samalla periaatteella kuin aikaisemmatkin sessiot eli työskenneltiin ryhmissä fasilitaattoreiden ja luovuusoperaattorin avustuksella.

Innovaatiosessiossa esiin nousseita haasteita on luokiteltu taulukkoon 4. Ne käsittelevät etupäässä ravintoloiden näkyvyyttä: mistä kisavieras tietää hakeutua niihin. Innovaatiosessiossa painottui myös tarve tietää, millaiset oman ravintolan lähellä olevat ravintolat ovat, jotta ruokailijoita voisi ohjata myös niihin. Tässä keskustelussa haluttiin tuoda esille, että on kaikkien etu, että alueen ravintoloitsijoilla on keskenään hyvät välit. Ratkaisuna nähtiin listaus alueen ravintoloista, jossa ne olisi ryhmitelty ravintolan teeman mukaan. Tämä lista olisi löydettävissä internetistä että myös saatavana paperisena versiona. Lisäksi sessiossa nousi yksittäisiä ideoita kuten miten hyödyntää kilpailijoiden kisapassia esimerkiksi alennusten myöntämisessä kilpailijoille tai miten osallistua Marathonin-tankkaukseen. Lisäksi nostettiin esille kysymys, miten kaupunki osallistuu yleisen viihtyvyyden takaamiseen kisojen aikana esimerkiksi lisääkö se roskapönttöjen tai yleisten wc:n määrää.

Haasteet	Ratkaisut	Muuta huomioitavaa
Millainen markkinointi tuo parhaimman hyödyn?	Markkinoinnissa tulee korostua näkyvyys, saavutettavuus ja helppous	Markkinointia on myös ravintoloiden hyvät suhteet ja yhteen ”pelaaminen”
Miten asiakkaat löytävät tietoa ravintoloista?	Lista ravintoloista teemoittain nettiin. Sama lista on myös löydettävä paperisena.	Kaikilla ravintoloilla ei ehkä ole kansainvälisen tason nettisivuja Ruokalistat useammalla kielellä Kaikille ravintolan työntekijöillä tulee olla tietoa ja taitoa opastaa asiakkaita myös muihin ravintoloihin
Miten osata ohjata käyttämään myös muita ravintoloita?	Info, mistä ravintoloitsija löytää lähimmät ravintolat ja niiden yhteystiedot	
Miten palvella myös kanta-asiakkaita hyvin Lahti Wellbeing Weeksien aikana?	Kanta-asiakkaita ei saa syrjiä, koska ovat elinehto ravintolan toiminnalle	Kansainvälisillä vierailuilla on ehkä erilaiset ruokailuajat kuin suomalaisilla.

Taulukko 4: Ravintolasessiossa nousseita haasteita.

3.5. Tiedottaminen ja markkinointi

Tiedottaminen läpäisi kaikki Lahti Wellbeing Weeks -hankkeen vaiheet suunnittelusta tapahtumakokonaisuuden markkinointiin ja toteuttamiseen. Tiedottamisen tehtävänä oli varmistaa tiedonkulku tapahtumajärjestäjien ja hankkeen välillä, yhteistyön tehostaminen, yhteydenpito rahoittajaan, hankkeen käynnistymisen vauhdittaminen ja sen toteutumisen tukeminen. Tiedottamisella tehtiin hanketta ja sen tavoitteita tunnetuksi, välitettiin tietoa hankkeen kohderyhmille sekä kerrottiin hankkeen teemoista, kokemuksista ja tuloksista. Tiedottamisen ja markkinoinnin yhtenäistämiseksi Lahti Wellbeing Weeksillä oli laadittu yhtenäinen visuaalinen ilme. Lahti Wellbeing Weeks -logo oli esillä kaikessa tiedottamis- ja markkinointimateriaalissa.

Laajalla ja näkyvällä tiedottamisella ja markkinoinnilla pyrittiin ehkäisemään ennen kaikkea päällekkäistä kehittämistoimintaa. Sen tavoitteena oli luottamuksellisen yhteistyöverkoston ja ilmapiirin rakentaminen toimijoiden välille. Tapahtumajärjestäjien lisäksi tiedottamisen kohteita olivat sidosryhmät kuten hyvinvointi- ja ravintola-alan toimijat.

Tiedottamisen tavoitteena ensivaiheessa oli saattaa hankkeen tavoitteet ja mahdollisuudet kaikkien potentiaalisten tapahtumajärjestäjien tietoon. Tässä vaiheessa hyödynnettiin niin avointa markkinointia sanomalehdissä että henkilökohtaista markkinointia, jolloin tapahtumajärjestäjiin otettiin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Hankkeen järjestämistä innovaatioseesioista olivat ilmoitukset alueen lehdissä kuten maakunnallisessa Etelä-Suomen Sanomissa, Heinolan seudulla ilmestyvässä Itä-Hämeessä ja Lahden ympäristökunnissa ilmestyvissä Seutunelosisissa. Hankkeen toimijat käyttivät henkilökohtaisten verkostojensa vahvoja ja heikkoja linkkejä hyväksi tavoittaakseen mahdollisimman monta hankkeesta hyötyvää toimijaa. Lisäksi hanketta esiteltiin erilaisissa tilaisuuksissa niin maakunnassa kuin sen ulkopuolella. Projektipäällikkö esitteli hanketta esimerkiksi Talousseminaarissa, johon osallistui urheilijoita, päätoimittajia, yritysjohtajia, poliittisia päättäjiä ja kunnanjohtajia. Lisäksi sitä esiteltiin niin Veteraanien kuukausikokouksessa kuin Seniorinaisten SM-golfkisoissa.

Lahti Wellbeing Weeks -tapahtumia markkinointiin pääjätämäläisille sekä maakunnan ulkopuolelta tuleville turisteille (taulukko 5). Erityisenä markkinointikohteena olivat Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailuihin ilmoitautuneet urheilijat. Heitä lähestyttiin muun muassa henkilökohtaisella sähköpostilla ennen maailmanmestaruuskilpailuja sekä vielä kilpailujen jälkeen. Lisäksi hanke teki tiivistä yhteistyötä tapahtumien markkinoinnissa kisaorganisaation kanssa, jonka kautta tapahtumat pääsivät kansainväliseen levitykseen. Lisäksi Lahti Wellbeing Weeks näkyi maailmanmestaruuskilpailujen käsikirjassa ja kisakassissa.

	Tapahtumajärjestäjät	Päijäthämäläiset	Turistit (lähinnä Veteraaninen MM-kilpailijat)
Hankkeen kotisivu	x	x	x
Esitteet		x	x
Tilaisuudet	x		
Lehtiutiset	x	x	
Sähköpostiviestit	x		x
Ulkomainokset		x	x
Radio		x	x
Infopisteet		x	x

Taulukko 5: Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden tiedottamisen ja markkinoinnin kohteet ja välineet.

Hankkeen tiedottamisen ja tapahtumien markkinoinnin pääkanavaksi muodostuivat hankkeen kotisivut, jossa oli hankkeen yleistietojen kuten tavoitteiden ja yhteystietojen lisäksi tapahtumakalenteri. Tapahtumakalenteriin oli koottu kaikki tapahtumat. Tapahtumakalenterista oli myös suorat linkit tapahtumien omille kotisivuille, joista sai lisätietoa tapahtumasta ja parhaimmassa tapauksessa sivuilta pystyi myös ostamaan lipun tapahtumaan. Lisäksi tapahtumien omilta sivuilta oli linkit Lahti Wellbeing Weeks –sivustoille. Kotisivuilla aineistoa oli suomeksi sekä englanniksi, saksaksi ja espanjaksi.

Nettisivujen erikoisuutena oli netti-tv, joka mahdollisti tapahtumien esittelemisen visuaalisesti, mikä varsinkin kansainvälisiä kisavieraita varten oli hyvää. Netti-tv:ssä pystyi esimerkiksi tutustumaan etukäteen Lahden kansainvälisen urkuviikon ja Heinolassa pidettävien Löylyn MM-kisojen tunnelmaan. Lisäksi netti-tv:ssä oli mahdollista katsoa Lahden kaupungin esittelyvideon. Lahti Wellbeing Weeks:n jälkeen sivuille lisättiin tapahtumissa kuvattua materiaalia.

Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailuista sekä Lahti Wellbeing Weeks –hankkeesta kirjoitettiin myös paikallisissa sanomalehdissä kuten Etelä-Suomen Sanomissa, Lahden Uutisissa ja Uusi Lahti –lehdessä. Lisäksi Lahden Ahkeran omassa tiedotuslehdessä oli hanketta käsittelevä juttu. Lehtijutut käsitelivät esimerkiksi Veteraanien yleisurheilun MM-kisojen suomaa mahdollisuutta paikallisille yrittäjille (Lahden Uutiset 13.3.2009) sekä Lahden Ahkeran ja Lahden kansainvälisen urkuviikon yhteistyötä Lahti Wellbeing Weeks:n aikana (Uusi Lahti 6.5.2009).

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumista tiedotettiin myös esitteiden avulla, joita oli saatavissa suomen ja englannin kielellä. Tapahtumaesitteet oli selattavissa myös hankkeen kotisivuilla. Paikallisille tapahtumakokonaisuudesta markkinoitiin lisäksi

radiomainosten avulla, joita esitettiin Radio Voimassa ja Iskelmäradiossa. Lahden katukuvassa Lahti Wellbeing Weeks näkyi muun muassa linja-autopysäkkien mainostauluissa sekä lippuina ja viireinä Aleksanterinkadulla, Mytjäisten risteyksessä, Suurhallissa sekä Wellbeing Gardenissa. Lisäksi Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumista sai tietoa hankkeen infopisteistä, jotka sijaitsivat Lahden stadionilla sekä Wellbeing Gardenissa.

4. LAHTI WELLBEING WEEKSIEN TAPAHTUMAT

4.1. Yleistä tapahtumista

Lahti Wellbeing Weeks:n aikana järjestettiin yhteensä 49 tapahtumaa, joita oli järjestämässä yhteensä 33 tapahtumajärjestäjää. Tapahtumajärjestäjistä suurin osa oli yrityksiä. Mukana oli yrityksiä mm. luonto- ja elämysmatkailun, hyvinvointipalveluiden ja ohjelmatuotannon alalta. Enemmistö yrityksistä oli niin sanottuja mikroyrityksiä, jotka saivat näkyvyyttä Lahti Wellbeing Weeks:n kautta toiminnalleen ja hyötyivät erityisesti sen suomasta markkinointikanavasta. Kunnat osallistuivat tapahtumiin joko omilla tapahtumilla tai osana jotain tapahtumaa. Esimerkiksi Lahden kaupungin liikunta-toimistolla oli Fitness Classes –kokonaisuus, johon sisältyi useita eri tapahtumia puistojumpasta torin sportistarttiin. Heinolan kaupunki oli puolestaan mukana Löylyn MM-kisojen järjestämisessä. Tapahtumajärjestäjissä oli myös kolmannen sektorin toimijoita kuten yhdistyksiä ja urheiluseuroja. Esimerkiksi Lahden Hiihtoseura ja Lahden Ahkera järjestivät mäkihypyn ja yleisurheilun yhdistävän Salpausselän Suvi-illan.

Tapahtumia oli niin musiikin kuin urheilun ystäville. Musiikkitarjonta kattoi klassisesta musiikista erilaisiin festareihin kuten Kisapuistorockiin ja Live Music & Dead Food Festival –tapahtumaan. Liikuntaan ja urheiluun liittyvissä tapahtumissa sai joko seurata urheilukilpailuja tai osallistua itse kilpailuun. Asikkalassa saattoi kilpailla golfissa tai kansainvälisessä moniottelutapahtumassa. Lisäksi monet tapahtumat sisälsivät useita teemoja kuten Anianpellon markkinat, jotka tarjosivat niin perinteistä markkinatunnelmaa Anian neitoineen kuin myös mahdollisuutta osallistua Markkinajuoksuun.

Tapahtumissa oli niin maksullisia kuin ilmaistapahtumia. Esimerkiksi monet kyläjuhlat ja markkinat kuin myös Wellbeing Gardenin päivätapahtumat olivat maksuttomia. Samoin tapahtumien kesto vaihteli lyhyistä laji- ja tuote-esittelyistä useita päiviä kestäviin tapahtumiin. Tapahtumat oli suunnattu kaikille niin paikallisille kuin maakuntaan saapuneille kotimaisille kuin ulkomaisille turisteille. Osa tapahtumista oli kuitenkin suunniteltu pitäen mielessä Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailujen myötä alueelle saapuvat turistit, jotka ehkä halusivat tutustua esimerkiksi suomalaiseen luontoon tai ruokakulttuuriin tarkemmin. Esimerkiksi pääjähämäläisen luonnon suomiin elämyksiin pääsi tutustumaan Rantaretkelle Enonsaareen, Kalastusretki ja Kirkkovene Sightseeing -tapahtumissa.

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumia on tyypitelty taulukkoon 6. Maantieteellisesti monet tapahtumista sijoittuivat Lahteen, mutta myös Lahden ulkopuolella kuten Hollolassa, Heinolassa, Orimattilassa ja Asikkalassa järjestettiin useampia tapahtumia. Tapahtumista osa oli jo entuudestaan valmiita tapahtumia ja alueellaan tunnettuja. Näihin tapahtumiin lisättiin ehkä muutamia uusia elementtejä ja ne otettiin mukaan Lahti Wellbeing –hankkeeseen. Näissä tapahtumajärjestäjissä oli muun muassa niitä, jotka etsivät uusia ideoita tapahtumansa kehittämiseen myös pitemmällä aikavälillä. Tapahtumat olivat jo toimineet useamman vuoden tai vuosikymmenen samantyyppisellä konseptilla ja kaipaivat uusia ideoita ja yhteistyökumppaneita toimintansa virkistämiseen.

Tyyppi	Tapahtumat
Urheilu	Veteraanien yleisurheilun MM-kisat (Lahti) Salpausselän Suvi-ilta (Lahti) WBW-Open Golfkisa (Messilä) Tallukka Open golfkisa (Asikkala) Tallukka Combined Events (Asikkala) Löylyn MM-kisat (Heinola)
Liikunta ja hyvinvointi	Tallukasta liikkeelle –kuntoliikuntatapahtuma (Asikkala) Keinutuolijumppa (Wellbeing Garden, Lahti) Gymstick-lihaskuntoharjoite (Wellbeing Garden, Lahti) Puistoasahi (Lahti) Fitness Classes –tapahtumatarjotin (Lahti)
Kyläjuhlat, festivaalit ja markkinat	Anianpellon markkinat (Asikkala) Kalamarkkinat (Heinola) Mallusjoen Takinkääntöviikko (Orimattila) Elomarkkinat (Lahti) Korttelit – keskustan liikkeiden yhteinen kauppataapahtuma (Lahti)
Luonto	Rantaretkelle Enonsaareen (Hollola) Erä- ja kalastusretket Kirkkovene Sightseeing (Lahti) Huipulta näkyy koko Lahti! (Lahti)
Suomalainen kulttuuri	Laituritanssit Mukkulassa (Lahti) Soramäen Pirtin tapahtumat (Hollola) Kehräämön torstaitanssit (Orimattila)
Ruokakulttuuri	Irlantilais-kelttiläiset pidot (Heinola) Suomalainen ilta Hollolan Hirvessä (Hollola)
Musiikki	Lahden kansanvälinen urkuviikko (useita konsertteja) Jam Session Wellbeing Gardenissa (Lahti) Kisapuistorock goes SippiPuisto (Wellbeing Garden, Lahti) Vielä kerran Beatles (Wellbeing Garden, Lahti) Live Music & Dead Food Festival (Heinola)
Tiede	Masters and Mentors – ikääntyminen ja liikunta –konferenssi (Lahti)

Taulukko 6: Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumat tyypiteltyinä.

Yksittäisten tapahtumien lisäksi Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen avulla markkinoitiin myös Launeen keskuspuiston ja sen yrittäjien mahdollisuuksia erityisesti lapsiperheille vaihtoehtona viettää monipuolinen kesäpäivä. Alueelta löytyvät muun muassa Launeen perhepuisto putkiliukumäkineen ja linnakkeineen sekä liikennepuistoineen. Perhepuiston vieressä sijaitsee minigolfkeskus ja keilahalli, jossa on mahdollista myös lounastaa. Alueen välittömässä läheisyydessä sijaitsee myös Yli-Marolan 4H-kotieläinpiha, jossa voi tutustua maalaistalon eläimiin.

Suunnitelluista tapahtumista kaksi ei toteutunut. Lisäksi kaikkia keväällä suunniteltuja tapahtumia ei pystytty toteuttamaan lähinnä yrittäjien omien pienten rahallisten resurssien takia. Nämä yritykset olisivat tarvinneet enemmän apua hankkeelta tapahtuman organisoimiseen sekä tukea taloudellisen riskin ottamiseen. Useat tapahtumajärjestäjät olisivat olleet kiinnostuneita hankkeen tarjoamasta markkinointikanavasta myös muissa kesän tapahtumissa, mutta koska hankkeen toiminta-aika oli lyhyt sekä resurssit vähäiset toiminta pyrittiin kohdistamaan tehokkaasti Lahti Wellbeing Weeks tapahtuma-ajankohtaan.

4.2. Esimerkkejä tapahtumista

4.2.1. Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailut

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden veturitapahtuma oli Lahdessa pidetyt Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailut. Lahdessa heinäelokuun vaihteessa veteraanien maailmanmestaruuskilpailut toivat kaupunkiin yli 10 000 kisavierasta, joista puolet oli kilpailijoita 90 eri maasta. Suomen joukkueen koko on yli kymmenen kertaa suurempi kuin edellisissä veteraanien maailmanmestaruuskilpailuissa vuonna 2007 Italiassa. Suomen Veteraaniurheiluliiton (SVU) uhkarohkea tavoite 1000 suomalaisurheilijasta ylittyi puolitoistakertaisesti. Suomen joukkueessa kilpailijat muun muassa olympiakisojen hopeamitalimiehet Arto Bryggare ja Antti Kalliomäki, pituushypyn Suomen ennätyksen haltijat Jarmo Kärnä ja Ringa Ropojunnila, Suomen Urheiluliiton kestävyysjuoksujen päävalmentaja ja olympiafinalisti Tommy Ekblom sekä lukuisat muut eri vuosikymmenten olympia- ja maajoukkueurheilijat.

Tuhansien kilpailijoiden joukko kamppaili mitaleista omien ikäryhmiensä sarjoissa yhdentoista päivän ajan. Kilpailijat jaetaan eri ikäryhmiin viiden vuoden haarukalla. Kilpailujen nuorimmat urheilijat kilpailivat 35–40 -vuotiaiden sarjassa, kun taas vanhin osanottaja kilpaili 100–105 -vuotiaiden sarjassa. Veteraaniurheilijat mittelevät kaikissa nykyaikaisissa yleisurheilulajeissa, tosin vanhimpien urheilijoiden sarjoissa kilpailut käydään jonkin verran kevyemmällä välineillä.

Aikuis- ja veteraaniurheilu on kilpaurheilun ohella myös terveysliikuntaa. Suomen Veteraaniurheiluliiton tavoite on osaltaan näiden kisojen avulla saada aikuiset liikkumaan säännöllisesti oman terveytensä ylläpitämiseksi. Huippu-urheilun ohella aikuis- ja veteraaniurheilussa korostuu myös terveys kokonaisvaltaisesti ymmärrettynä. Yksi osa sitä on terve yhteisöllisyys.

Lahden maailmanmestaruuskilpailut olivat urheilujuhla, johon osallistujat saapuvat omalla kustannuksellaan puolisoineen, ystävineen ja hyvin usein myös lastenlapsineen. Kisat myös onnistuivat viestittämään tehokkaasti liikunnan merkityksestä toimintakyvyn ja terveyden ylläpitäjänä ja kohentajina elämänkaaren jatkuessa, mikä on näkynyt veteraaniurheilutoiminnan lisääntymisenä niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Kisoihin oli katsojilla ilmainen sisäänpääsy. Lahden tapahtuma sai erityistä kiitosta lämminhenkisyydestään ja monipuolisesta oheishjelmatarjonnastaan. Lahden Ahkeraa päävastuullisena kisaisäntänä auttoivat Lahden kaupungin ja Suomen Veteraaniurheiluliiton ohella 1200 hengen talkooväki. Kilpailuja kehuttiin kautta aikojen parhaiten järjestetyiksi veteraanien arvokisoiksi. Kisojen laskennallinen tuotto Lahden talousalueelle oli noin 11 miljoonaa euroa.

4.2.2. Wellbeing Garden Lahden sydämessä ja siihen liittyvät tapahtumat

Neljäsataa henkeä vetävä Wellbeing Garden -teltta kohosi Lahden kauppatorin viereen Lahti Wellbeing Weeksien ajaksi. Sen mahdollisti yhteistyö Lahden kansainvälisen urkuviikon kanssa. Lahden kansainvälinen urkuviikko on kansainvälinen urkumusiikkiin keskittyvä tapahtuma, jonka pääkonserttipaikkoja ovat Lahden keskustassa sijaitseva Ristinkirkko sekä Sibeliustalo.

Wellbeing Garden toimi kohtauspaikkana kaikille Lahdessa liikkuville ja sieltä löytyivät Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskisojen sekä Lahti Wellbeing Weeks -hankkeen infopisteet. Päivisin klo 9.00–17.00 teltassa oli ravintolatoimintaa ja ilmaisohjelmaa kuten urheilijahaastatteluja sekä keinutuolijumppaa ja gymstickin esittelyä. Illalla teltan ovet avautuivat klo 19.00, jolloin vuorossa oli maksullinen ohjelma. Teltassa oli muun muassa Lahden kansainvälisen urkuviikon konsertteja sekä The Beatles Story Band Show. Wellbeing Garden toimi areenana myös Kisapuistorock-festarille. Kesällä 2008 ensimmäisen kerran järjestetty kolmipäiväinen Kisapuistorock saa jatkoa Wellbeing Gardenissa. Jokaiselle illalle oli oma teemansa: ensimmäisenä iltana kuultiin rockia, toisena uudentyyppistä kansanmusiikkia ja kolmantena diskomusiikkia.

4.2.3. Salpausselän Suvi-ilta Stadionilla

Lahden Ahkera ja Lahden Hiihtoseura järjestivät jo toista kertaa suuren suosion saavuttaneen urheilutapahtuman, Salpausselän Suvi-illan Lahden urheilukeskuksessa Veteraanien maailmanmestaruuskilpailujen välipäivänä. Suvi-illan ohjelmassa yhdistyi yleisurheilu ja mäkihyppy. Miesten pituudessa nähtiin Berliinin yleisurheilun maailmanmestaruuskisoihin valmistautuvia maailmantähtiä. Lisäksi veteraanit ja huippupikajuoksijat ottavat mittaa toisistaan 100 metrin matkalla siten, että mitä vanhempi juoksija oli, sitä enemmän hän sai tasoitusta matkassa. Mielenkiinto kohdistui myös mäkitorniin, sillä mäkihypyn näytöskilpailussa hyppäsi Janne Ahonen. Mukana kisassa olivat muutkin mäkiamaajoukkueen huiput, esimerkiksi myös kotimaässään hyppäävä Ville Larinto. Samalle mäkitornin lähtöpuomille asettuivat myös juniorit ja seniorit - mäkiurheilun nuorin osanottaja oli 13 ja vanhin 63-vuotias.

4.2.4. Mallusjoen takinkääntöviikot

Mallusjoki on elinvoimainen ja kasvava kylä Mallusjärven rannalla, Orimattilan eteläosassa. Mallusjoki valittiin Päijät-Hämeen vuoden kyläksi vuonna 1999. Kylä on tunnettu aktiivisuudestaan ja oma-aloitteisuudestaan. Mallusjoen takinkääntöviikkojen ainutlaatuinen tunnelma alkaa jo olla tunnettu ympäri Etelä-Suomen. Mallusjoen vanhassa nuorisoseuran talossa järven rannalla, järjestettiin jo seitsemännentoista kerran viikon pituinen musiikki- ja olutfestivaali heinäkuun viimeisellä viikolla. Takinkääntöviikolla on tasokkaita esiintyjä ja yleisön ja esiintyjien välinen kontakti on ilta illalta yhtä upea. Talo avataan joka ilta kuudelta ja musiikki alkaa yleensä kahdeksan, yhdeksän tienoilla ja meininki jatkuu puolille öin. Tunnelma oli tämä vuonna järjestäjien mukaan hyvä ja kansaa saapui paikalle kiitettävästi. Ilmat olivat myös suotuisat. Vapaa sisäänpääsy kaikkina iltoina on festarin erikoisuus ja lähes sata talkoohenkilöä huolehtii vieraiden hyvinvoinnista. Nälkäisille on tarjolla esimerkiksi saksalaistyypistä haudutettua hapankaalia ja braatvurstia ja sekä vohveleita.

4.2.5. Löylyn MM-kisat

Ensimmäiset Löylyn MM-kisat järjestettiin jo vuonna 1999 Heinolassa. Idea löylykilpailujen järjestämisestä syntyi Heinolassa sen jälkeen, kun kovista löylyistä pitävä miesjoukko piti epävirallisia kilpailuja Heinolan uimahallin yleisessä saunassa. Ongelmia ja tunteiden kuumenemista syntyi, kun useat pahaa-aavistamattomat uimahallikävijät huomasivat olevansa tahtomattaan keskellä kilpailua. Niinpä Heinolassa päätettiin järjestää virallinen löylykilpailu, johon osallistutaan vapaaehtoisesti ja jossa on kaikkia koskevat samat säännöt. Vuoden 2009 Löylyn MM-kilpailut järjestettiin yhdennentoista kerran ja MM-mittelöön osallistui 153 saunojaa 22 eri maasta. Kaukaisimmat saunojat olivat tällä kertaa Uudesta Seelannista, Japanista ja Australiasta. Tänä vuonna kilpailtiin ensimmäistä kertaa myös päijäthämäläisille tarkoitettussa Kuumin kunta –kisassa. Kahdeksan kuntaa lähti tavoittelemaan kunnan nuorisotoimelle tarkoitettua lintutarharetkeä Heinolassa.

4.2.6. Finnish way to keep Fit

Finnish way to keep Fit –tapahtuma esitteli suomalaista sauvakävelyilmiötä. Tapahtumassa oli mahdollista tutustua sauvakävelyyn ja saada opastusta sauvakävelytekniikkaan. Tunnin mittainen sauvakävelyreitti kulki Salpausselän harju- maastoissa kuten hiihdon maailmamestaruuskisojen reiteillä, jolloin oli mahdollista nauttia suomalaisesta luonnosta. Vauhti ja reitin pituus määrittyi aina osallistujien kunto- ja taitotason mukaan. Reitin aikana liikunnan ammattilaiset opastivat tekniikassa, sauvojen säädössä sekä antoivat vinkkejä sauvakävelyharrastuksen monipuolistamiseen ja lihaskuntoharjoitteluun. Lisäksi osallistuja sai käytännön opastusta lihaskuntoharjoittelusta ja venyttelystä sauvoja hyväksikäyttäen. Hintaan sisältyi Finnish way to keep Fit –ohjelma, kävelysauvat, opastus sekä suojapussi.

4.2.7. *Masters and Mentors 2009 – kansainvälinen tieteellinen konferenssi*

Konferenssin tavoitteena oli koota yhteen ikääntymisestä ja liikunnasta eri tavoin kiinnostuneet tutkijat, kehittäjät, ammattilaiset ja muut toimijat. Konferenssin pääteemana oli ikääntyminen ja urheilu, sen motiivit, merkitykset ja valmentautumisen kysymykset. Ikääntyminen ja toimintakyky, ikääntyminen ja vapaaehtoistoiminta, tuki ja palvelut, sekä innovaatiot ja hyvät käytännöt liikunnan edistämässä muodostavat sosiokulttuurisen merkitysten ja filosofisten kysymysten kanssa konferenssin muut tieteellisten symposioiden teemat.

Pääpuhujia olivat tohtori, professori Bradley Young Ottawan yliopistosta, joka on tutkinut laajasti veteraaniurheilijoita ja heidän harrastamisensa motiiveja. Professori Antti Karisto Helsingin yliopistosta puhui liikunnan ja urheilun sosiokulttuurisesta ja alueellisesta merkityksestä ikääntyville ja koko yhteiskunnalle. Tohtori Mirja Hirvensalo Jyväskylän yliopistosta kertoi liikuntaneuvonnan vaikutuksista ikääntyville. Tohtori, professori Jim Denison Albertan yliopistosta puhui urheiluvalmennuksen erityiskysymyksistä ikääntyttäessä. Masters and Mentors 2009 erityispiirteensä oli sen innovatiivisuus, joka toteutuu mm. innovaatioseminareissa, joissa esiteltiin ja kehiteltiin hyviä käytäntöjä ja innovaatioita niin urheiluvalmennukseen, luontoliikuntaan ja –matkailuun, urheilusta kirjoittamiseen ja liikunnan itseilmaisuun sekä tietysti yritettiin vastata kysymykseen, mikä ikääntyviä liikuttaa ja mitkä käytännöt toimivat.

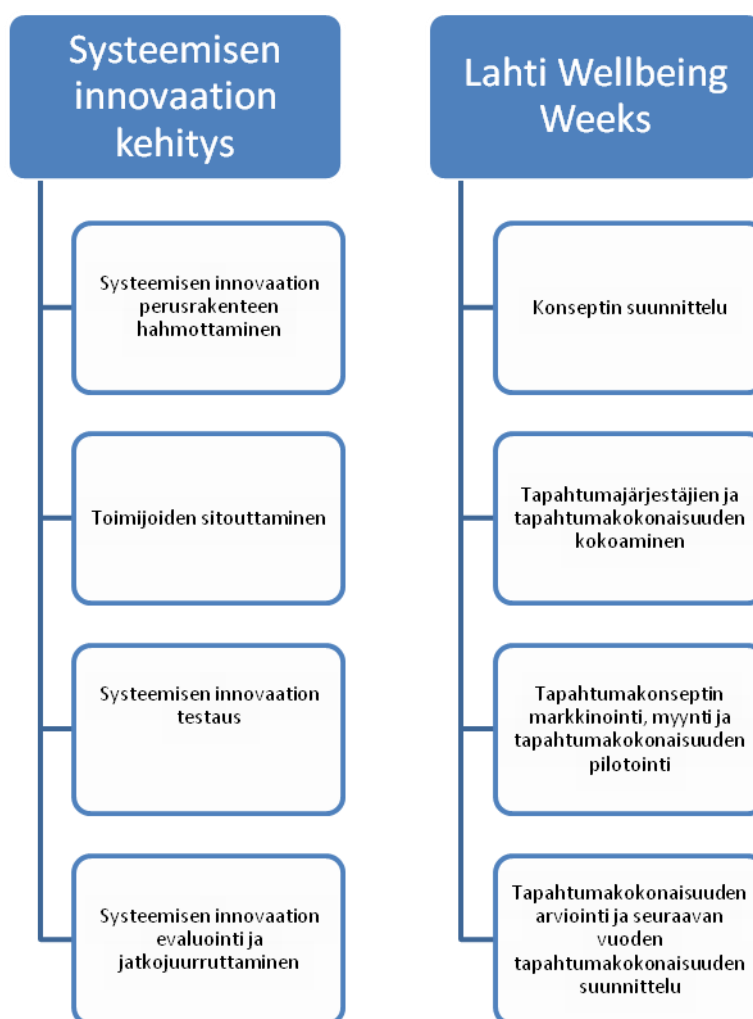
5. SYSTEEMISEN INNOVAATION JUURUTTAMINEN: MITÄ LAHTI WELLBEING WEEKSIEN JÄLKEEN?

5.1. Juurruttaminen oppimisprosessina

Systeeminen innovaatio vaatii pitkän aikajänteen kehittyäkseen ja muotoutuakseen normaaliksi toiminnaksi. Juurruttaminen määritellään kaksisuuntaiseksi vuoro-vaikutusprosessiksi, joka alkaa innovaatioprosessin alkuvaiheessa ja jatkuu siihen asti, kunnes innovaatio juurtuu osaksi normaalia käytäntöä. Se on prosessi, jossa toisaalta ympäristö muokkaa innovaatiota ja toisaalta ympäristöä sopeutetaan ottamaan vastaan kehitettävä innovaatio. Juurruttamisprosessissa ovat mukana niin innovaation tuottajat, käyttäjät kuin yhteiskunnalliset toimijatkin ja juurruttaminen nähdään näiden tahojen vuoro-vaikutteisena tavoitteellisena yhteistoimintana. (Kivisaari, Kortelainen & Saranummi 1999.) Juurruttamisella pyritään siihen, että avainosapuolet oppivat näkemään kehittämisen kohteen useasta eri näkökulmasta. Vuorovaikutuksessa toimiessaan he oppivat entistä syvemmin ymmärtämään, mitä ongelmaa innovaation avulla pyritään ratkaisemaan, minkälaisia keinoja voidaan käyttää ongelman ratkaisemiseen ja minkälaisia ovat toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja sen rajoitteet. Näistä lähtökohdista uutta ratkaisua muokataan ja sille pyritään

luomaan käyttöönoton edellytykset. (Kivisaari, Saari & Lehto 2008.) Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuutta rakennettiin systeemisenä innovaationa.

Syntyvän innovaation juurruttaminen aloitettiin samaan aikaan kuin tapahtumakokonaisuuden suunnitteleminenkin. Alusta asti keskusteluja syntyvästä innovaatiosta, sen tarpeesta ja sisällöstä on käyty eri toimijoiden kesken. Kuviossa 3 on kuvattu systeemisen innovaation laatimisen toimenpiteet peilattuna niihin toimenpiteisiin, joita tehtiin tapahtumakokonaisuuden synnyttämiseksi.



Kuvio 3: Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden kehittäminen systeemisenä innovaationa.

Innovaatiotoiminta on luonteeltaan sosiaalista. Innovaatioiden syntymiseksi, leviämiseksi ja käyttöönottamiseksi tarvitaan oppimista. Oppiminen puolestaan tapahtuu sosiaalisissa verkostoissa ja eri toimijoiden välisissä vuorovaikutteisissa prosesseissa (Ruuskanen 2004). Myös innovaation juurruttamista voidaan kuvailla kollektiiviseksi oppimisprosessiksi. Siinä pyritään hyödyntämään kehittämisprosessin aikana kertyvää tietoa, kokemusta ja ymmärrystä kehitettävästä innovaatiosta ja sen kehittämisen ehdoista ja edellytyksistä. Kehittämisprosessin aikana pyritään löytämään vastauksia kolmeen ydinkysymykseen: (1) miten määrittelemme kehittä-

misen kohteen, (2) keiden asiantuntemusta tai hyväksymistä kehittämiseen tai käyttöönottoon tarvitaan ja (3) mitkä ovat kunkin avaintoimijan intressit kehittämisen lopputulokseen nähden (Kivisaari, Saranummi & Parvinen 2004). Kehittämisprosessin alussa on olemassa enemmän tai vähemmän epämääräinen idea siitä konseptista, jota kehitetään. Kehittämisen edetessä syntyy syvällisempi ymmärrys siitä, minkälainen innovaation täytyy olla, ja tämä saattaa vaatia muutoksia esimerkiksi kehittämisverkoston kokoonpanossa tai toimintatavoissa. Mahdollisten uusienkin toimijoiden sitoutuminen kehittämiseen on varmistettava, jotta toimijoista muodostuva verkosto ei muodostu sulkeutuneeksi. Liian tiivis sosiaalinen läheisyys saattaa heikentää verkoston oppimiskykyä, koska toiminta muodostuu suljetuksi eikä ulkopuolisia vaikutteita pääse verkostoon (Tura & Harmaakorpi 2005; Parjanen & Melkas 2008). Koska on tärkeää, että jokainen toimija, uudet mukaan luettuina, pitää kehittämisen kohdetta saavuttamisen arvoisena, konseptia on ehkä modifioitava useaankin otteeseen (Kivisaari, Saari & Lehto 2008). Jotta innovaation kehittäjät ymmärtäisivät, millaisia vastavoimia ja vaatimuksia innovaation suunnittelu ja käyttöönotto tulee ympäristössään kohtaamaan ja jotta innovaatiot pystyttäisiin sopeuttamaan ympäristön tarpeisiin, on tärkeää ottaa jo kehitysvaiheessa mukaan niitä toimijoita, jotka tulevat asettamaan ehtoja innovaation käyttöönotolle. Innovaation juurruttaminen edellyttää laajan toimija- ja tukijoukon kokoamista, heidän sitouttamistaan ja yhteistyöstä oppimista. Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen tarkoituksena oli ottaa potentiaaliset toimijat alusta asti mukaan kehittämään itse tapahtumakokonaisuutta ja muodostuvaa innovaatioalustaa. Hankkeen alussa ei kehittämistä haluttu rajata liian tiukasti, vaan mukaan haluttiin mahdollisimman erilaisia toimijoita, jolloin yhdessä oppiminen olisi mahdollisimman hedelmällistä. Mukaan kutsuttiin niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoita, jotta mahdollinen yhteistyön kehittäminen pääsi käyntiin heti alusta alkaen.

Systemisen innovaation syntymisessä tarvitaan sekä sellaista oppimista, jonka avulla olemassa olevaa toimintamallia pienin askelin korjataan (single-loop learning, ks. Argyris 1976), jolloin kyse on inkrementaalisista innovaatioista, jotka muuttavat tuotetta, palvelua tai prosessia vain vähän. Toisaalta tarvitaan myös oppimista, mikä kyseenalaistaa vanhan tavan toimia (double-loop learning, emt.) ja mahdollistaa siten radikaalien innovaatioiden synnyn. Kyseenalaistavassa oppimisessä vanha toimintamalli, rakenteet tai tapa toimia ei enää riitä vastaamaan senhetkisiin toimintaympäristön haasteisiin. Tämän jälkeen toimijat alkavat rakentaa kokonaan uudenlaista toimintamallia. Systemisen innovaation rakentuminen ei rajoitu yhden organisaation sisällä olevien toimijoiden oppimisprosessiin, vaan oppimisen eli uuden toimintamallin muodostuminen tapahtuu eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena ja jatkuvana toimintana. (Kivisaari, Saari & Lehto 2008.)

Kivisaari et al. (2008) esittävät juurruttamisen spiraalimallina, joka kuvaa juurruttamisprosessin perusidean: kehitysprosessin eri vaiheissa ydinkysymyksiin tarvitaan uusi ajanmukainen ja tilannetta vastaava ratkaisu ja toimintamuoto. Vastaukset kolmeen ydinkysymykseen ovat aina keskinäisessä suhteessa toisiinsa: se miten innovaatio määritellään, vaikuttaa siihen keiden panosta sen kehittämiseen

tarvitaan ja se, ketkä osallistuvat kehitystyöhön vaikuttaa osapuolten välisten suhteiden muotoutumiseen. Heidän esittämänsä juurruttamisen spiraalimalli pohjautuu samantyyppiseen ajatteluun kuin se, joka on eräiden tiedontuottamisprosessia kuvaavien mallien takana (esim. Nonaka 1995; Gibb 1997).

Kysymys on monivaiheisesta oppimisen kehästä. Olennaista juurruttamisessa on kyky hyödyntää kehittämisen aikana eri toimijoille kerääntyvää tietoa, kokemusta ja ymmärrystä ympäristöstä ja kehittämisen kohteena olevasta innovaatiosta. Tämän pohjalta voidaan arvioida kehittämisen tavoitetilaa ja miten se on saavutettavissa. Juurruttamisen aikana kunkin ydinkysymyksen suhteen on vastauksia haettava samanaikaisesti monella ulottuvuudella. Kivisaari et al.:n (2008) mukaan esimerkiksi tuote-palvelukonseptin juurruttamisessa on huolehdittava teknisestä edistyksestä, käyttäjien tarpeiden tyydyttämisestä, sopivuudesta käyttöympäristöön, yleisestä hyväksyttävyydestä ja normien mukaisuudesta.

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden suunnittelun alussa tavoitteeksi asetettiin toiminnan jatkuminen ja kehittyminen seuraavina vuosina. Kyseessä oli hanke, jonka avulla oli tarkoitus pilotoida uusi kesätapahtumien kokonaisuus Päijät-Hämeeseen. Jotta tapahtumakokonaisuus juurtuisi alueelle, tapahtumajärjestäjät ja mahdolliset sidosryhmät otettiin mukaan uusien toimintatapojen kehittämis- ja levittämistyöhön. Innovaatioalustasta haluttiin tehdä käyttäjiensä suunnittelema, joka osaltaan edesauttaisi alustan käyttöä ja jatkokehittämistä. Juurruttaminen on aina monen toimijan vuorovaikutusprosessi, joka alkaa ryhdyttäessä kehittämään uutta toimintatapaa ja jatkuu suunnitelmallisesti, kunnes toimintatapa juurtuu pysyväksi osaksi normaalia käytäntöä. Jo ensimmäisissä innovaatioseesioissa sivuttiin jatko-toimintaan, vaikka niiden ensisijaisena tavoitteena olikin tapahtumakokonaisuuksien ideointi.

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden juurruttamisprosessia voidaan kuvailla edellä mainitun spiraalin mukaiseksi malliksi (kuvio 4). Alueella eri toimijoiden välillä käytyjen alustavien keskustelujen ja mielipiteiden vaihdon avulla alettiin määrittää, millainen Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuus olisi ja keitä yhteiseen innovaatioalustaan kuuluisi. Tavoitteeksi asetettiin, että hankkeen avulla voidaan edistää hyvinvointia kehittämällä uusia malleja ja palvelusisältöjä, joilla voidaan vastata esimerkiksi väestön ikääntymisestä ja harvasta asutuksesta johtuviin ongelmiin. Erityisesti yhteistoiminnalla haluttiin vahvistaa yritysten roolin vahvistumista ja kehittää yksityisten hyvinvointipalveluyritysten toimintaedellytyksiä uudentyypisessä public-private –toimintaympäristössä.



Kuvio 4: Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden juurruttamiseen liittyvät kysymykset

Toimijaverkoston valinnassa ei pitäydytty pelkästään tietyn sektorin tapahtumajärjestäjiin, vaan haluttiin määrittää hyvinvointitapahtuma mahdollisimman laajasti niin, että innovaatioalusta pitäisi sisällään erilaisia toimijoita, jolloin uusien ja erilaisten tapahtumien ja tapahtumakokonaisuuksien syntyminen olisi mahdollista. Innovaatio toiminnassa painotetaan toisaalta toimijoiden tietopohjan samankaltaisuutta ja toisaalta sen erilaisuutta. Tiedon on oltava riittävän samanlaista, jotta kommunikointi ja uuden tiedon luominen olisi mahdollista. Tiedon erilaisuus vastaavasti mahdollistaa uusien hedelmällisten ja innovatiivisten yhdistelmien synnyn. Tiedon erilaisuus toimijoiden välillä vaatii erityistä välittäjätoimintaa tai brokerointia rakenteellisten aukkojen yli, jotta innovaatiopotentiali voidaan hyödyntää. Lahti Wellbeing Weeks –hankkeen rooli nähtiin juuri välittäjänä. Burt (2004) määrittää brokeroinnin tehtäviksi 1) tehdä rakenteellisen aukon toisilla puolilla olevat ihmiset tietoisiksi toisen ryhmän intresseistä ja hankaluuksista tai haasteista, (2) siirtää parhaita käytänteitä, (3) muodostaa yhteisiä intressejä ja näkökulmia sellaisille ihmisryhmille, joilla ei ole näennäisesti mitään yhteistä sekä (4) tehdä yhteenvetoja ja yhdistelmiä tiedonintresseistä (Burt 2004).

Verkostojen käsitetään perustuvan vastavuoroisuuteen, jonka pohjana on osapuolten luottamus. Luottamuksella tarkoitetaan osapuolten vastavuoroista uskoa siihen, että toinen osapuoli toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Ilman luottamusta osapuolet suhtautuvat toisiinsa epäilevästi ja pyrkivät pitämään tiukasti kiinni omista näkemyksistään, jolloin yhteistyö ja kehittäminen eivät onnistu (Ruuskanen 2003.)

Epäluottamus estää tiedon ja uusien ajatusten jakamisen. Toimijoiden keskinäinen luottamus vähentää opportunistista käyttäytymistä ja lisää sitoutumista yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin. Luottamus luo ilmapiiriä, jossa uudet innovaatiot voivat syntyä. Riittävän luottamuksen synnyttyä toisen osapuolen toiminta tulee ennustettavaksi, jolloin väärinymmärryksiä ei synny. Luottamus ja salliva ilmapiiri myös mahdollistavat radikaalienkin ideoiden esilletulon. Jos ihmiset eivät luota toisiinsa, he eivät myöskään jaa asiantuntemustaan ja tietämystään toistensa kanssa. Ruuskanen mukaan luottamuksessa on kyse sosiaalisesta mekanismista, joka tekee tulevaisuuteen suuntautumisen mahdolliseksi. Luottamus voi kohdistua henkilöihin tai instituutioihin, jonka toiminnalle kohdistetaan odotuksia, ja jotka joko tietoisesti tai tiedostamatta vaikuttavat toimijan päätöksiin oman toimintansa suunnasta. (Ruuskanen 2003.)

Hakanen (1998) jakaa luottamuksen yleiseen ja erityisluottamukseen. Yleinen luottamus riippuu yleisesti tunnetuista toisen osapuolen ominaisuuksista, kun taas erityisluottamus perustuu varsinaisiin kokemuksiin toisen toiminnasta. Hakasen mukaan yleinen luottamus on tarpeen, kun osapuolet ovat aloittamassa yhteistyötä. Yhteistyön kehittymiselle ratkaisevaa on erityisluottamus. Luottamuksen rakentuminen on vaativa ja pitkäjänteinen prosessi. Toisaalta luottamuksen rikkoutuminen saattaa tapahtua nopeastikin. Luottamuksen rakentumisen välineitä ovat avoimuuden jatkuva lisääminen ja se, että sekä menestys ja vastoinkäymiset jaetaan yhdessä. (Lehto & Valkokari 2003.) Yhteistyöverkostoissa jäsenten toimet vaikuttavat aina joltain osin myös muihin verkoston jäseniin (Ruuskanen 2003), ja verkostossa toimimiseen liittyy aina tietty epävarmuuden ja haavoittuvuuden mahdollisuus.

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden suunnittelussa pyrittiin mahdollisimman avoimeen ja läpinäkyvään toimintaan luottamuksen synnyttämiseksi. Hankkeen suunnittelu- ja kartoitusvaiheessa oltiin yhteydessä paikallisiin kehittäjäorganisaatioihin ja kunnan edustajiin, jotta tieto hankkeesta leviäisi mahdollisimman laajalle. Hankkeessa uskottiin, että luottamus ei synny automaattisesti, vaan toiminnan myötä. Verkostoon liittyminen sekä hankkeen innovaatioesessioihin osallistuminen haluttiin tehdä mahdollisimman helpoksi. Henkilökohtaisten kutsujen lisäksi järjestettävistä innovaatioesessioista ilmoitettiin paikallisissa lehdissä. Tapahtumajärjestäjiin oltiin myös yhteydessä henkilökohtaisesti. Luottamusta on myös pyritty rakentamaan aktiivisella ja avoimella viestinnällä. Hankkeen kotisivut on haluttu pitää mahdollisimman selkeinä ja informatiivisina heti alusta asti. Hankkeen kotisivuja on päivitetty projektipäällikön toimesta ja esimerkiksi innovaatioesessioihin osallistuneisiin ollaan oltu yhteydessä sessioiden jälkeen sähköpostitse. Positiivista näkyvyyttä on pyritty lisäämään erilaisilla esitteillä sekä yhteistyöllä paikallisten toimittajien kanssa, jotka ovat julkaisseet hankkeeseen liittyviä juttuja paikallislehdissä.

Luottamuksen lisäksi sitoutuminen on olennainen verkoston toimivuuteen vaikuttava tekijä varsinkin pitemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Verkoston ei tarvitse pysyä

samanlaisena, mutta jotta innovaatio juurtuisi osaksi normaalia toimintaa, ei toiminta saa alkunostuksen jälkeen laantua. Sitoutumisella tarkoitetaan osapuolen halua sitoutua toisiinsa ja panostaa verkoston päämääriin, arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutumisessa voidaan erottaa kaksi eri ulottuvuutta: toiminnallinen sitoutuminen ja asenteellinen sitoutuminen. Toiminnallisella sitoutumisella tarkoitetaan, että molemmat osapuolet panostavat aktiivisesti suhteeseen. Asenteellinen sitoutuminen puolestaan viittaa siihen, kuinka osapuolet uskovat organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja haluavat ponnistella niiden eteen. Jäsenillä tulisi olla myös yhteiset käsitykset siitä, mitkä tavoitteet, toiminnot ja toimintatavat ovat tärkeitä, sopivia ja oikeita. (Komppula 2000.)

Hakanen (1998) on puolestaan jakanut sitoutumisen aktiiviseen ja passiiviseen sitoutumiseen. Passiivinen sitoutuminen on samaa kuin lojaalisuus, joka yksin ole riittävä tae yhteistyön onnistumiselle. Aktiivinen sitoutuminen voi tarkoittaa joko samaistumista, johon sisältyy verkoston arvojen ja päämäärien omaksuminen, tai taloudellisia tai muita panostuksia. Luottamus on sitoutumisen edellytys. Useissa tutkimuksissa sitoutumisen on katsottu kehittyvän asteittaisena prosessina, joka yhteistyön kehittyessä vahvistuu (Komppula 2000). Se, sitoutuuko toimija verkoston toimintaan ja yhteistyöhön, riippuu pitkälti siitä nähdäänkö tarvetta tehdä yhteistyötä. Mikäli tarvetta yhteistyöhön ei nähdä, sitoutumista yhteistyöhön ei voida perustella toimijan kannalta mielekkääksi. Se, näkeekö toimija yhteistyöhön sitoutumisen tarpeellisena, riippuu puolestaan siitä, millaisia kokemuksia yhteistyöstä on, ja millaisia asenteita sitä kohtaan on. (Komppula 2000.)

5.2. Tulevaisuuden Lahti Wellbeing Weeks -innovaatiosessio

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden jatkon miettimiseksi järjestettiin lokakuussa 2009 innovaatiosessio tapahtumajärjestäjille, jossa haluttiin kerätä tapahtumajärjestäjien kokemuksia Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuteen osallistumisesta ja ennen kaikkea hahmotella tulevaisuuden Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden sisältöjä. Sessioon osallistui kevään innovaatiosessioihin ja Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuteen osallistuneita tapahtumajärjestäjiä, mikä osaltaan viestittää heidän halustaan sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Tapahtumajärjestäjien lisäksi sessioon oli myös kutsuttu edustajat Lahden yrittäjistä sekä Lahden seudun kehittämissyhtiöstä sekä Lahden ammattikorkeakoulun matkailun laitokselta. Lisäksi paikalla oli Lahti Living Labin projektipäällikkö Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovationista. Innovaatiosession tarkoituksena oli hahmottaa, millainen tulevaisuuden Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuus olisi ja samalla peilata Lahti Wellbeing Weeks –kokemuksia.

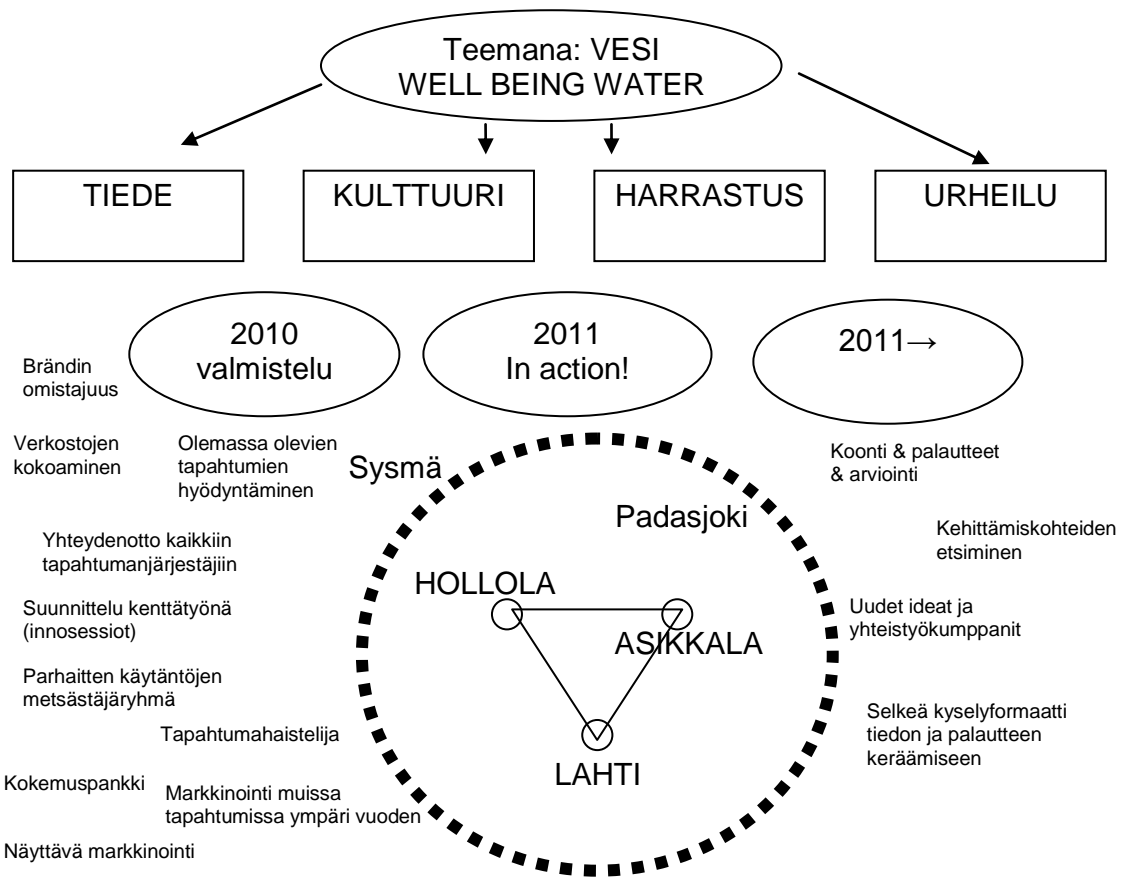
Innovaatiosessiossa mietittiin aluksi haasteita, joita Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuus kohtaa ja hieman raotettiin mahdollisia ratkaisuelementtejä näihin haasteisiin. Haasteet on ja niihin liittyvät ratkaisun elementit on esitetty taulukossa 7.

HAASTE	KUVAUS	RATKAISUN ELEMENTTEJÄ
Brändin omistajuus	Kuka ottaa haltuunsa tapahtumakokonaisuuden jatkokehittämisen ja sitoutuu brändin kehittämiseen?	Hallinnoijalla/ koordinoijalla tulisi olla riittävät resurssit ja tietotaito.
Verkoston laajuus	Miten pitää koossa maantieteellisesti hajanaista verkostoa? Miten pitää koossa erikokoisista toimijoista koostuvaa verkostoa? Miten ottaa huomioon kuntien erilaiset resurssit?	Tapahtumakokonaisuus koostuisi eri painopisteistä, joihin toimijat voisivat osallistua omista tarpeistaan ja resursseista käsin. Tapahtuman keskuspaikaksi suunniteltiin Lahtea
Veturitapahtuma	Päijät-Hämeessä ei ole seuraavien vuosien aikana suunnitteilla yhtään suurta tapahtumaa, joka voisi toimia veturitapahtumana.	Kansainvälisten tapahtumien suunnitteleminen ja hakeminen alueelle.
Olemassa olevan tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen	Lahti Wellbeing Weeks – tapahtumakokonaisuuden aikana eri tapahtumissa kertyi tietoa, taitoa ja kokemuksia, joita olisi hyvä pystyä hyödyntämään tulevien tapahtumien suunnittelussa.	Tapahtumajärjestäjien tietopankki
Resurssit	Miten tukea uusia tapahtumajärjestäjiä taloudellisen riskin ottamisessa?	
Aikataulutus	Mille toiminnoille on varattava enemmän aikaa?	Valmistelulle on varattava riittävästi aikaa
Arviointi ja palautteen kerääminen	Miten jatkossa kerätä arviointi ja palaute tapahtumienjärjestäjiltä ja tapahtumissa kävijöiltä? Miten se kerätään ja kuka sen kerää ja miten se analysoidaan?	Valmiit ja helposti vastattavissa olevat kyselylomakkeet
Tapahtumajärjestäjien sitoutuminen	Miten sitouttaa tapahtumajärjestäjät yhteistoimintaan ja tapahtumakokonaisuuden jatkuvaan kehittämiseen?	Yhteistoiminnallisuus Avoin tiedotus ja viestintä

Tapahtumien päällekkäisyydet	Miten estää tapahtuminen päällekkäisyys?	Yhteiset tapahtumakalenteripäivät ja tapahtumakalenteri
Asiakkaan määrittäminen	Miten jatkossa määritellään kuka on asiakas?	
Kuntien osallistuminen	Miten kuntien osallistumistasetta voidaan nostaa?	Tapahtumakokonaisuus on sisällytettävä kuntien strategioihin.
Eri toimintalogiikat	Miten yhdistää eri sektoreiden tavat toimia?	Eri toimijoiden törmäyttäminen esim. innovaatioprosessien muodossa
Avoimen kehittämisen jatkuminen	Miten varmistaa, että alkuinnostuksen jälkeen asia ei haudaudu? Miten saada uusia ideoita ja toimijoita verkostoon? Miten ideointi ja tapahtuminen suunnitteleminen tulisi jatkossa toteuttaa?	Suunnittelu kenttätyönä (tapahtumahaistelijat, parhaiten käytäntöjen metsästäjäryhmä) Lahti Living Lab -toiminta

Taulukko 7: Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden haasteet

Innovaatioprosessin ryhmätöissä yksi ryhmä keskittyi rakentamaan tapahtumakokonaisuutta, jonka eri tapahtumia yhdistäisi jollain tavalla vesi (kuviokuva 5). Ryhmässä tunnustettiin se tosiasia, että kunnilla on erilaiset mahdollisuudet osallistua tapahtumakokonaisuuteen, siksi teema jaettiin painopisteisiin. Tapahtumakokonaisuuden keskuksena nähtiin Lahti, koska sillä arveltiin olevan parhaimmat resurssit. Tapahtumakokonaisuuden suunnittelu haluttiin toteuttaa tapahtumajärjestäjien ja mahdollisten muiden toimijoiden kenttätyönä, jota mahdollinen hallinnoija ohjaisi ja koordinoisi. Erityisen tärkeänä pidettiin vuoden 2009 aikana saatujen tietojen ja kokemusten kokoamista yhteen. Useampi tapahtumajärjestäjä viittasi siihen, että erilaista materiaalia kertyi laatikkokaupalla, mutta sen läpikäymiseen ei itsellä ole mahdollisuutta. Tulevaisuuden haaveena pidettiin jonkinlaista kokemuspankkia, jossa voisi olla valmiita sapluunoita, joiden avulla esimerkiksi uusi tapahtumajärjestäjä voisi koota mahdollisen tapahtuman rungon. Suunnittelutyössä tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon jo olemassa olevia tapahtumia ja saada ne mukaan kehittämistyöhön. Näissä monissa tapahtumissa on varmasti jo nyt kehitetty hyviä käytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää myös muissa tapahtumissa sellaisinaan tai muokattuina. Tätä varten ryhmä suunnitteli ”parhaiten käytäntöjen metsästäjäryhmän” ja ”ideoiden haistelijan”, joiden tehtävänä olisi Päijät-Hämeen tapahtuminen kartoittaminen ja niihin tutustuminen paikan päällä. Tämä ”parhaiten käytäntöjen metsästäjäryhmä” koostuisi paikallisista tapahtumajärjestäjistä. Lisäksi suunnittelutyötä kannattaisi jatkossa tehdä myös kasvatusten ja suuremmalla kokoonpanolla esimerkiksi innovaatioprosessien muodossa. Lisäksi keskusteluissa sivuttiin myös mahdollisuutta käyttää tehokkaammin Lahti Living Lab –alustaa kehittämisen tukena.

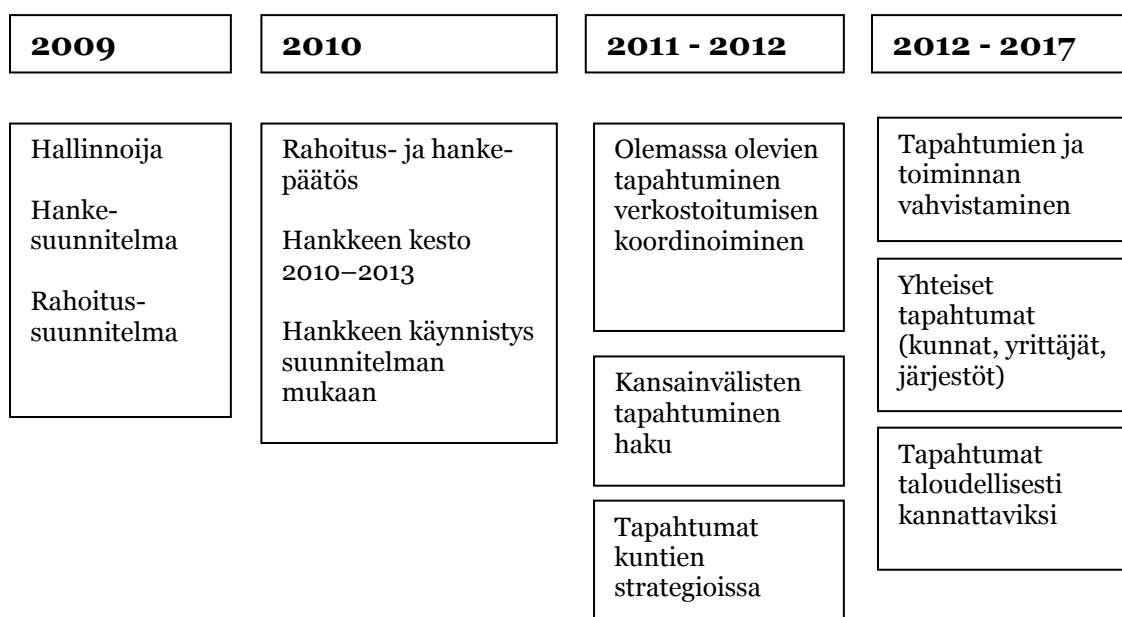


Kuvio 5: Tulevaisuuden Lahti Wellbeing Weeks –innovaatiosession ryhmätyö, joka rakentui vesiteeman ympärille.

Päijät-Hämeessä ei seuraavina vuosina ole suunnitteilla suuria kesätapahtumia, jolloin on oleellista keskustella, kenelle tapahtumia tulevaisuudessa suunnitellaan. Toinen ryhmistä keskittyi suunnittelemaan tapahtumakokonaisuutta, jossa tapahtumat suunnattaisiin venäläisille matkailijoille. Lahdesta on hyvät rautatieyhteydet Venäjälle ja Lahden ympäristössä asuu paljon venäläisiä. Ryhmätyössä painotettiin, että venäläisten matkailijoiden lisääntyminen alueella vaatisi venäjän kielen osaamisen tarvetta ja asennemuutosta niin tapahtumajärjestäjien kuin paikallisten asukkaiden piirissä. Suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon niin venäläisten matkustusajankohdat kuten vuoden vaihde että kulttuurin ja kiinnostusten kohteiden selvittämistä.

Kolmannessa ryhmässä hahmoteltiin sateenvarjoprojektia, jonka avulla voitaisiin koordinoita koko vuoden tapahtumia. Tapahtumat olisivat tavoitteellisia ja ne markkinoisivat toinen toisiaan. Myös muissa ryhmissä tuli esille tarve markkinoida tapahtumia näkyvästi ympäri vuoden. Tapahtumakokonaisuus tulisi olla tunnettu niin maakunnassa kuin sen ulkopuolella. Ryhmä myös suunnitteli seuraavat askeleet Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden jatkolle (kuvio 6). Ensimmäisenä

tehtävänä on saada tapahtumakokonaisuudelle hallinnoija, joka laatisi saatuihin kokonaisuuksiin pohjautuen hanke- ja rahoitushakemuksen. Verkoston jäsenille on kuitenkin varattava riittävä osallistuminen hankesuunnitteluun ja hankkeen tavoitteiden määrittämiseen, mikä osaltaan sitouttaisi heitä hankkeen toteuttamiseen jo alusta alkaen. Parhaimmillaan tavoitteet määrittäisi verkosto itse ja hallinnoijan osa olisi vain koordinoida ja mahdollistaa vuoropuhelu toimijoiden kesken. Tuleva hanke pitäisi olla vähintään neljävuotinen, jotta verkoston kokoaminen, uusien tapahtumien suunnittelu ja tapahtumien taloudellisuus olisi mahdollista. Yleensäkin ryhmissä painotettiin riittävän valmisteluajan tärkeyttä. Hankkeen toteutumisesta olisi myös hyvä tiedottaa säännöllisesti niin hankkeeseen aktiivisesti osallistuville kuin ulkopuolisillekin sidosryhmille. Hankkeen toteuttamisessa olisi syytä huomioida verkoston jäsenten erilaisuus ja erilaiset kyvyt osallistua toteutukseen ja rahoitukseen. Oikeanlaisella vuoropuhelulla ja organisoitumisella on kuitenkin mahdollista koota niin kunnalliset kuin yksityiset toimijat ja toisaalta suuret ja pienet toimijat eri aloilta yhteiseen verkostoon. Hallinnoijan/koordinoijan tehtävänä on rakentaa luottamausta verkoston sisällä, vahvistaa verkoston toimivuutta keskittymällä toiminnan toteuttamiseen ja koordinoimiseen. Lisäksi koordinoijan tehtäviin voidaan lukea innostaminen, motivointi ja uusien avauksien tekeminen. Koordinoijan on kyettävä viemään avoimeen vuoropuheluun perustuvaa prosessia eteenpäin esimerkiksi sellaisilla kysymyksillä, jotka auttavat rakenteellisen aukon eri puolilla olevia toimijoita tai henkilöitä ymmärtämään toistensa tavoitteenasetteluja ja niitä ongelmia, jotka prosessin aikana pyritään ratkaisemaan. Koordinoijan on myös kyettävä edistämään parhaiden käytäntöjen siirtämistä toimijoiden välillä, muodostamaan yhteneväisyyksiä näennäisesti hyvinkin erilaisten asioiden ja toimijaryhmien välille sekä parhaimmillaan rakentamaan synteisiä toimijoiden usein hyvin erilaisista tarpeista (vrt. Burt 2004).



Kuvio 6: Tulevaisuuden Lahti Wellbeing Weeks –innovaatiosessiossa rakennettu road map.

5.3. Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden kehittämiskohteet

Systeeminen innovaatio vaatii pitkän aikajänteen kehittyäkseen. Tällöin vision luominen, yhteistyön konkretisointi ja vuorovaikutuksen säilyttäminen ovat oleellisia asioita. Verkostojen ominaispiirteet tekevät niiden hallinnoimisesta tai johtamisesta erittäin haasteellista. Verkotot sisältävät sekalaisen määrän toimijoita, joilla on erilaisia osaamisalueita, pyrkimyksiä ja näkemyksiä. Verkoston jäsenet saattavat myös olla eri intensiteetillä mukana verkoston toiminnassa ja tämä intensiteetti saattaa vaihdella eri aikoina. Yhteistyön sujuvuutta haastavat verkoston kompleksisuus ja siitä seuraavat koordinoinnin ongelmat. Usein suurin syy yhteistyön epäonnistumiselle ovat yksittäiset ja joskus ristiriitaiset pyrkimykset verkoston toimijoiden välillä sekä näkemyksellisistä eroista johtuvat kulttuuriset ristiriidat. Siksi yhteisille näkemyksille ja arvoille perustuvan jaetun vision luominen verkoston tulevaisuudesta on koettu ensiarvoisen tärkeäksi verkoston kehittymiselle. (Möller, Rajala & Svahn 2004.)

Jaettu visio tarkoittaa mielikuvaa verkoston tulevaisuudesta, jonka luomisen eteen joukko ihmisiä on sitoutunut. Jaettu visio on siis ihmisten jakama mielikuva halutusta tulevaisuudesta, jonka ihmiset näkevät omasta näkökulmastaan. Jaettu visio vastaa kysymykseen ”Mitä me haluamme luoda?”. Visio on myös organisaation tai verkoston keino kertoa konkreettisesti, kuinka se haluaa tuoda ydinasiansa osaksi tulevaisuutta. Visioon liittyvät siis keskeisesti myös tunteet ja tahto. (Senge 1994.) Jaettu visio luo luovan jännitteen nykyhetken ja tulevaisuuden välille ja kannustaa tulevaisuuden aktiiviseen luomiseen. Lahti Wellbeing Weeks –tapahtuman verkostovisio liittyy haluun kehittää yhteinen tapahtumakokonaisuus, jonka avulla tapahtumajärjestäjät voivat verkostoitua keskenään ja kehittää yhdessä toistensa tapahtumia. Verkosto halutaan nähdä mahdollisimman heterogeenisenä niin, että siihen kuuluisi niin hotellit, ravintolat, tapahtumajärjestäjät, ohjelmantuottajat, vähittäiskauppa, hyvinvointialan yrittäjät, järjestöt, keskustacheytys sekä seurakunta. Näin laajan ja monipuolisen verkoston kokoaminen olisi yksittäisen tapahtumajärjestäjän toimesta lähes mahdotonta.

Uuden ajattelun mukaan vision luomisen prosessi tulisi olla epälineaarinen ja itseään useasti toistava. Jaettu visio syntyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja keskustellessa omista visioistaan ja organisaation tulevaisuudesta. Tämän takia myös jatkossa Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi olla mahdollisuus kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin. Visioinnin tulisi olla jatkuva prosessi eikä jaettu visio koskaan ole valmis, mihin osaltaan liittyy myös se, että verkoston kokoonpano saattaa muuttua ja toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Verkostoon saattaa liittyä uusia toimijoita ja vanhoja toimijoita saattaa jättäytyä verkoston ulkopuolelle. Jaettu visio on siis pikemminkin prosessi itsessään kuin jonkin prosessin lopputuote ja näin ollen keskeiseksi tehtäväksi tulee vision luomisen sijaan visioprosessin jatkuva ylläpitäminen (Senge 1994).

Visioprosessin ylläpitämisessä hankkeen koordinoijalla on oleellinen tehtävä, mutta vision sisällön määrittäminen tulee olla verkoston tehtävä.

Ehdottomasti yksi tärkeimmistä tulevaisuuden kehittämistarpeista on tapahtumakokonaisuuden arvioimisen suunnitteleminen ja sen toteuttaminen seuraavan Lahti Wellbeing Weeksien aikana. Vuoden 2009 aikana palautteen kerääminen tapahtui projektipäällikön käymien henkilökohtaisten keskustelujen, suoran palautteen ja innovaatioseminaarissa käytyjen keskustelujen avulla. Tapahtumajärjestäjät kokivat palautteen keräämisen ja arvioinnin erittäin tärkeänä, mutta heidän aikansa ei useinkaan siihen riittänyt. Tapahtumajärjestäjien mukaan palautteen keräämistä varten tulisi tehdä mahdollisimman helposti täytettävät lomakkeet, jonka täyttämiseen ei kuluisi kovin paljoa aikaa. Arvioinnin tulisi kohdistua siihen, missä asioissa onnistuttiin ja missä on parantamisen varaa. Sen tehtävänä on nostaa mahdolliset kehittämiskohteet esille. Arviointi kohdistuu sekä suunnitteluun että toteutukseen. Arviointia tulee tehdä kaiken aikaa suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä, jotta korjattavat asiat saadaan kuntoon välittömästi. Tapahtuman jälkeistä arviointia toteutettaessa hallinnoijan/koordinoijan on hyvä päättää ajoissa esimerkiksi siitä, milloin tapahtumaa koskeva arviointi tapahtuu, kenen palaute on tärkeä tapahtuman kehittämisen kannalta, miten palaute kootaan ja kuka sen kerää ja miten kerättyä palautetta käsitellään. Selkeästi tapahtumajärjestäjien viesti oli, että palautteen keräämiseen ja arviointiin tulisi kehittää systemaattinen tapa. Tapahtumakokonaisuuden arviointi voidaan toteuttaa eri vuosina erilaisina painoituksina, jolloin suunnitteluvaiheessa valitaan ne tapahtuman osa-alueet, joita arvioidaan, jolloin kullekin osa-alueelle määritetään arviointikohteet ja tavoitteet.

Edelleen on mietittävä julkisen sektorin toimijoiden roolia tapahtumakokonaisuudessa: käsitetäänkö kunnat tapahtumajärjestäjiksi vai onko heillä jokin muu rooli esimerkiksi tapahtumien mahdollistamisessa ja miten tapahtumat osaltaan voivat vastata kuntasektorin haasteisiin. Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus (public private partnership, PPP) voidaan määritellä toimintamalliksi, joka perustuu pitkäkestoiseen yhteistyöhön yhteisen hyödyn saavuttamiseksi (Leiringer 2006). Toimiva PPP-yhteistyö edellyttää, että kumppanuudesta tulee lisäarvoa eri osapuolille. Esimerkiksi kunta ja yksityinen palvelutarjoaja voivat kehittää tai tuottaa yhdessä hyödykkeitä, jotka palvelevat molempien osapuolten intressejä. Hyödyt liittyvät erityisesti toteuttamisketjussa syntyvien etujen yhteisvaikutukseen, riskin jakamiseen ja osaamisen ja asiantuntijuuden laajentamiseen.

Kukaan ei tiedä varmasti, mitkä ilmiöt, innovaatiot tai vaikka arvot nousevat tulevaisuudessa keskeisiksi. Kukaan ei esimerkiksi tiedä, millainen Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuus on kymmenen vuoden kuluttua tai ketä kuuluu sen toimijaverkoston. Systemisiä innovaatioita leimaakin epävarmuus ja ne ovat vaikeasti ennustettavissa. Systemisten innovaatioiden monimutkaisuus ja niihin liittyvä epävarmuus vaikuttaa siihen, että niiden suunnittelussa ja hallinnassa on otettava monia seikkoja huomioon. Systemisten innovaatioiden kehittyminen vaatii pitkän aikajänteen, jolloin on pystyttävä reagoimaan heikkoihin signaaleihin ja

hyödyntämään ennakkointia (Uotila 2008). On siis joillain tavalla yritettävä ottaa haltuun mahdolliset tulevaisuudet. Heikkojen signaalien tunnistaminen on nähtävä myös osana Lahti Wellbeing Weeks –toimijaverkoston työtä. Verkoston jäsenillä on vastuu myös tuoda yhteisen pöydän äärelle kokemuksiaan esimerkiksi tapahtumajärjestämisen uusista mahdollisuuksista. Tämän vuoksi verkostoon on kuuluttava kattavasti toimijoita, jotta uudet ajatukset virtaisivat verkostoon. Heikot signaalit ovat kuitenkin ongelmallisia, koska niiden havaitsemiseen ei ole tieteellisiä välineitä, vaan tarvitaan jokaisen omaa intuitiota ja mielikuvitusta ja kollektiivisen luovuuden purkauksia. Jos otetaan lähtökohdaksi se, että heikot signaalit eivät ole vakiintuneita totuuksia, on välttämätöntä herkistää korvansa konsensuksen joukosta erottuvista sivuäänistä. Näitä sivuääniä tulee kuntalaisilta, yrityksiltä, järjestöiltä, kesäasukkailta ja matkailijoilta. Naapurikunnissa ja –alueilla tapahtuu koko ajan mielenkiintoisia asioita, jotka voivat olla heikkoja signaaleja siitä, että asiat ovat muuttumassa. (esim. Hiltunen 2001; Kuusi 1999.)

6. YHTEENVETO

Arkikeskustelussa innovaatioiden onnistuminen arvioidaan usein vain taloudellisin kriteerein. Onnistumisen käsitteeseen olisi syytä sisältää myös yhteiskunnalliset hyödyt ja seurausvaikutukset. Kun innovaatioiden onnistuminen kytketään yhteiskunnallisen ongelman ratkaisuun, voidaan onnistuneessa tapauksessa puhua innovaation yhteiskunnallisesta laadukkuudesta (Deuten, Rip & Jelsma 1997; Kivisaari, Kortelainen & Saranummi 1999) tai yhtä hyvin maakunnallisen systeemisen innovaation kohdalla sen alueellisesta laadukkuudesta.

Tässä julkaisussa on kuvattu uuden maakunnallinen toimintamallin, systeemisen innovaation kehittymistä ja muotoutumista. Päijät-Hämeessä oli tarve kehittää Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuus kokoamaan eri tapahtumajärjestäjiä yhteen ja kehittämään toimintamalleja yhteisen innovaatioalustan avulla. Hyvän virikkeen tapahtumakokonaisuuden rakentamiselle tarjosi kesällä 2009 Lahdessa järjestetyt Veteraanien yleisurheilun maailmanmestaruuskilpailut, jotka toivat alueelle niin ulko- kuin kotimaisia turisteja.

Tapahtumakokonaisuuden ja yhteisen innovaatioalustan rakentamisen koordinoimiseksi haettiin rahoitusta Lahti Wellbeing Weeks –hankkeelle. Periaatteena pidettiin, että innovaatioalustan käyttäjät rakentavat alustan itse, jolloin siitä muotoutuu käyttäjiensä näköinen ja uuteen toimintamalliin sitoutuminen on vaivattomampaa. Käyttäjälähtöisyyttä painotetaan myös alueelle harjoitettavassa käytöntölähtöisessä innovaatiotoiminnassa. Systeemisten innovaatioiden kehittäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin kesken. Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden synnyttämiseksi hankkeen toimintaan haluttiin mukaan niin yksityisiä tapahtumajärjestäjiä kuin kunnan ja kolmannen sektorin toimijoita, jolloin uusien tapahtumakokonaisuuksien syntymiselle haluttiin luoda parhaat mahdollisuudet.

Hankkeen tavoitteet haluttiin sitoa tiiviisti Päijät-Hämeessä tapahtuvaan kehittämis-toimintaan kuten Päijät-Hämeen hyvinvointiklusterin toimintaan. Alueellisesti laadukkaan ratkaisun kehittäminen vaatii eritasoisten kehittämisprosessien vuoro-vaikutusta ja tavoitteiden nivoutumista keskenään. Toimintaympäristön nopeat muutokset sekä muutoksien aiheuttamien uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen haastavat perinteisen innovaatiotoiminnan. Päijäthämäläisen toiminta-ympäristön muospaineet syntyvät muun muassa väestön nopeasta ikääntymisestä sekä samanaikaisesta palvelutarpeen kasvusta julkisissa organisaatioissa. Samaan aikaan kuntatalouden tiukkeneminen haastaa totutun tavan tuottaa esimerkiksi kunnallisia palveluita.

Jos tarkastellaan hankkeen tavoitteiden toteutumista, voidaan todeta, että esimerkiksi tapahtumien määrälliset tavoitteet toteutuivat. Hankkeen tavoitteena oli noin 20 tapahtuman kokonaisuuden rakentaminen. Kesällä 2009 järjestetty Lahti Wellbeing Weeks muodostui 49 eri tapahtumasta, joita oli järjestämässä 33 tapahtumajärjestäjää yksityiseltä, julkiselta sekä kolmannelta sektorilta. Hankkeen tarjoama konkreettinen tuki kohdistui tapahtumien markkinointiin sekä tapahtumajärjestäjien verkostoitumiseen. Monet hankkeeseen osallistuneet esimerkiksi luonto- ja elämysmatkailu-yritykset ovat pieniä yrityksiä, joille pienikin ulkopuolinen apu on tärkeää. Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumien ideoinnin tukemiseksi järjestetyissä innovaatio-sessioissa syntyi monia ideoita, joita toteutettiin Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuudessa kuten Wellbeing Garden –telta sekä Kirkkovene Sightseeing. Joitakin ideoita ei vielä pystytty toteuttamaan kuten ravintolasessiossa syntyneitä ajatusta ravintolakartasta, koska siihen lähti mukaan vain kolme ravintolaa. Kaikki ideat ovat kuitenkin dokumentoitu ja niitä on mahdollista toteuttaa myös jatkossa.

Se, mihin hankkeessa ehkä olisi voitu panostaa enemmän, olisi ollut ammatti-tiedottajan apu viestintämarkkinoinnissa, jolloin hankkeen tukena olisivat olleet hyvät ja valmiit kontaktit eri medioihin jo hankkeen alkaessa. Tällöin tietoisuus Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuudesta olisi saanut lisätukea eri medioissa myös valtakunnallisesti heti alusta asti. Hyvä viestintä tuottaa hyviä innovaatioita ja innovaatioiden leviäminen vaatii aina kehittyneitä kykyä viestiä innovaatiosta ulkopuolelle. Hyväkin innovaatio on hyödytön, mikäli se jää vain pienen piirin tietoon. Innovaation viestiminen väärin on kehittäjälleen maineriski, joka tulee tunnistaa ja hallita. Vastaavasti hyvä innovaatioviestintä parantaa mainetta, mikä lisää sekä kehittäjäorganisaation että organisaation toiminta-alueen kilpailukykyä monella sektorilla, sillä innovatiivisuutta pidetään tärkeänä niin sanottuna alueellisen maineen tekijänä. (Aula 2008.) Erityisesti innovaatioviestinnän tärkeys tulee esille systeemisen innovaation luomisessa ja kehittämisessä, jossa muutoksia pitää saada syntymään järjestelmän eri osissa samaan aikaan ja ketjuttuneesti. Hyvällä viestinnällä voidaan myös jatkossa tukea Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuuden juurtumista alueelle.

Lahti Wellbeing Weeks –tapahtumakokonaisuudesta ja sen rakentamisesta saatujen kokemusten perusteella voidaan todeta, että toimintamallissa on potentiaalia ja sen jatkokehittämiseen kannattaa panostaa. Pilotoinnin aikana on tehty kattava pohjatyö kuten muun muassa rakennettu verkosto ja kokeiltu innovaatiotesiointimenetelmää ideoinnin ja verkostoitumisen apuna hyvin tuloksin. Tulevaisuuden kannalta on oleellista saada toiminnalle rahoituslähde ja hallinnoija, ettei tehty työ valu hukkaan ja ennen kaikkea ettei hankkeeseen nyt osallistuneiden tapahtumajärjestäjien luottamusta petetä.

LÄHTEET:

a) Kirjallisuus

Apilo, T. & Taskinen, T. (2006). Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita 2330. Otamedia, Espoo.

Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375.

Aula, P. (2008). Käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta alueellisen maineen näkökulmasta. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa, 236-242. Acta-sarja nro 200. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Aula, P. & Harmaakorpi, V. (2006). Innovatiivinen miljö: näkökulmia Lahden kaupunkiseudun maineen rakentumiseen. Kirjassa Inkinen, T. & Jauhiainen, J. (toim.) Tietoyhteiskunnan maantiede. Gaudeamus, Helsinki, 68 - 95.

Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2), 349–399.

Chesbrough, H. (2003). Open innovation. Harvard Business School Press.

Csikzentmihalyi, M. (1996). Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. HarperCollins Publishers, New York.

Deuten, J.J., Rip, A. & Jelsma J. (1997). Societal embedding and product creation management. *Technology Analysis & Strategic Management* 9(2), 131-148.

Engeström, Y. (1995): Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus, Helsinki.

Florida, R. (2002). The Rise of Creative Class. And how it is transforming work, leisure, community and every day life”, Basic Books, New York, USA.

Frantsi, T., Pässilä, A. & Parjanen, S. (2008). Luovuusmenetelmät innovaatio-prosesseissa. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Acta-sarja nro 200, Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 68 - 79.

Frantsi, T., Pässilä, A. & Tura, T. (2008). Älyllistä ristipölytystä; innovaatiosesiomenetelmä. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.): Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Acta-sarja nro 200, Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 172-185.

Freeman, C. & Perez, C. (1988). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. Teoksessa Dosi, G. Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. & Soethe L. (toim.): Technical change and economic theory, Chapter 3, Pinter Publisher, 38-66.

Geels, F. W. (2004a). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy* 33, 897–920.

Geels, F. W. (2004b). Understanding system innovations: A critical literature review and a conceptual synthesis. Teoksessa Elzen, B., Geels, F. & Green, K. (toim.): *System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy*, Cheltenham, 19-47.

Geels, F. W. & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* 36, 399–417.

Gibb, A.A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal* 15(3), 13-29.

Grabher, G. (toim.) (1993). *The embedded firm: On the socio-economics of industrial networks*. Routledge, London (UK).

Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33–50.

Hargadon, A. & Bechky, B. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484–500.

Harmaakorpi, V., Kari, K. & Parjanen, S. (2008). City design management as a local competitiveness factor. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 169-181.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (2005): Knowledge Management in Regional Innovation Networks: The Case of Lahti, Finland. *European Planning Studies*, 13(5), 641–659.

Harmaakorpi, V., Melkas, H. & Pekkarinen, S. (2008). Rakennettu kilpailukyky ja kehitysalustat. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.): *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Acta-sarja nro 200. Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 139 - 148.

Harmaakorpi, V. & Tura, T. (2006). Practice-Based Innovation Activities and Network-facilitating Innovation Policy. Esitetty International ProAct Conference Innovation Pressure – Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy, 15–17.3.2006, Tampere.

Hakanen, M. (1998). Pk-yrittäjäverkoston organisointi ja johtaminen. ESR-julkaisut 24/98, Työministeriö.

Hennala, L., Linna, P. & Pekkarinen, S. 2008. Julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta.

Teoksessa Harmaakorpi, V. ja Melkas, H. (toim.): Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Acta-sarja nro 200. Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 93-108.

Hiltunen, Elina (2001): Heikkojen signaalien käyttö yrityksissä. Futura 20(1), 45-50.

Hyvinvointiklusterin toimintasuunnitelma 2009-2013.

Hyypiä, M., Harmaakorpi, V. & Pihkala, T. (2008). Resurssipohjainen strategia; dynaamiset kyvykkyydet. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.): Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Acta-sarja nro 200. Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 132 - 138

Hyvönen, J. & Saarinen, J. (2009). Suomalaiset innovaatiot ja muuttuvat innovaatioprosessit. Julkaisussa Ahola, E. & Rautiainen, A. (toim.): Kasvuparadigman muutos – Innovaatiotoiminnan uudet trendit. Tekesin katsaus 250/2009.

Johansson, F. (2005). Medici-ilmiö: huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Talentum. Helsinki.

Kansallinen innovaatiostrategia 2008.

Kivisaari, S., Saari, E. & Lehto, J. (2008). Systemisen innovaation polku sosiaali- ja terveydenhuollossa Raison tilaaja-tuottajamallin levittämisen ensi askeleet, VTT Tiedotteita. Research Notes 2440, Espoo.

Kivisaari, S., Kortelainen, S. & Saranummi, N. (1999). Innovaatioiden juurruttaminen terveydenhuollon markkinoilla. Digitaalisen median raportti 7/99, Tekes.

Kivisaari, S., Saranummi, N. & Parvinen, P. (2004). Vanhusten palvelut Espoossa. Kehittämisen lähtökohdat juurruttamalla. VTT Working Papers 3. VTT, Espoo.

Kivisaari, S., Saari, E. & Lehto, J. (2008). Systemisen innovaation polku sosiaali- ja terveydenhuollossa Raison tilaaja-tuottajamallin levittämisen ensi askeleet, VTT Tiedotteita . Research Notes 2440, Espoo.

Kolehmainen, J. (2001). Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa: kilpailukyky kohtalonyhteytenä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 12/2001. Tampere.

Komppula, R. (2000) Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Acta Universitatis Lapponiensis 30. Väitöskirja. (Doctoral dissertation) Lapin Yliopisto.

Koskela, L. & Vrijhoef, R. (2001). Is the Prevalent Theory of Construction is a Hindrance for Innovation. Building Research and Information., 29(3), 197 – 207.

Koski, J. T. (2001). Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen. Gummerus Kustannus Oy. Jyväskylä.

Kosonen, K.-J. (2008). Kehittämälähtöiset tulevaisuuden ponnahduslautana – Kovat ja pehmeät instituutiot kaupunkiseudun kehittämisessä. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press, 159-184.

Kristensson, P., & Magnusson, P. (2005). Involving users for incremental or radical innovation – A matter of tuning. Esitetty 12th International Product Development Management Conference proceedings, Kööpenhamina 12-14.6.2005. Saatavissa: <http://www.mangematin.org/MCOI/Textes%202005-6/KristenssonMaggnusson-MatterOfTuning-2005.pdf>

Kuusi, O. (1999). Teknologisen kehityksen heikot signaalit. Futura (18)2, 8-15.

Lahden alueen elinkeinostrategia 2005-2008

Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämisstrategia (Innovaatiostrategia).

Lahden alueen kilpailukyky ja elinkeinostrategia 2009-2015. Lahden alueen kehittämissyhtiö LAKES Oy.

Lahden Uutiset 13.3.2009: Veteraaniurheilijat jättävät paljon rahaa.

Lehto, T. & Valkokari, K. (2003). Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämisprojektin vaiheet. Kehittämisprojektin organisointi. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Raportti 27, Tykes, Helsinki.

Leiringer, R. (2006). Technological innovation in PPPs: incentives, opportunities and actions. Construction Management and Economics, 24(3), 301–308.

Lemola, T. (2006). Alueellisen innovaatiopolitiikan suunta. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Julkaisuja 10/2006 Elinkeino-osasto.

Lettl, C., Herstatt, C. & Gemuenden, H. G. (2006). User's contributions to radical innovation: Evidence from four cases in the field of medical equipment technology. R&D Management, 36 (3), 251–272.

Linnamaa, R. (1999). Kaupunkiseudun kilpailukykyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.): Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto, ACTA No. 106, Helsinki, Finland.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2000). Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 7/2000. Tampere.

Luova työote – tuottava työ. Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia. (2005). Työhallinnon julkaisu 345. Työministeriö.

Magnusson, P. R. (2009). Exploring the Contributions of Involving Ordinary Users in Ideation of Technology-Based Services. Journal of Product Innovation Management, 26, 578–593.

Mothe, J. & Foray, D. (2001). Knowledge Management in the Innovation Process. Economics of Science, Technology and Innovation, V.24. Kluwer Academic Publishers.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Teknologiateollisuus, 237, Helsinki.

Niitamo, V., Kulkki, S., Eriksson, M. & Hribernik (2006). State-of-the-art and good practice in the field of living labs. Proceedings of the 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks, Milan, Italy, 349-357.

Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. Oxford University Press, New York.

Paalanen, A., Oikarinen, T. & Hyypiä, M. (2008). Yritykset uuden paradigman pyörteissä. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.): Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa, Acta-sarja nro 200. Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 80 - 92.

Parjanen, S. & Harmaakorpi, V. (2006). Päijät-Häme - liikunnan megamaakunta. Terveysliikuntakonsepti - institutionaalinen innovaatio? Päijät-Hämeen liiton julkaisusarja A154/2006. Päijät-Hämeen liitto, Lahti.

Parjanen, S. (2008). Etäisyys ja läheisyys innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Haapasilta, M. & Saikkonen, S. (toim.) Näkökulmia laadukkaaseen oppimiseen ja aluekehitykseen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 47. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere, 91-99.

Parjanen, S. & Melkas, H. (2008). Etäisyyden ja läheisyyden leikki innovaatio-prosesseissa. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.): Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Acta-sarja nro 200. Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 59 - 67.

Päijät-Hämeen terveystuuntastrategia 2009-2020.

Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huipualueeksi – Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen alueellisen kehittämisen strategia (Korkeakoulustrategia)

Päijät-Häme 2035. Maakuntasuunnitelma 2009. Päijät-Hämeen liitto.

Ruuskanen, P. (2003). Verkostotalous ja luottamus. SoPhi, Jyväskylä.

Ruuskanen, P. (2004). Innovaatioiden sosiaalisuus ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Lemola, Tarmo & Honkanen, Petri (toim.): Innovaatiopolitiikka. Kenen hyväksi, keiden ehdoilla?. Gaudeamus. Helsinki, 32–48.

Saranummi, N., Kivisaari, S., Väyrynen, E., Hyppönen, H., Perälä, M.-L. & Saalasti-Koskinen, U. (2005). Terveystuuhuollon uudistaminen. Systemiset innovaatiot ja asiantuntijapalvelut muutoksen ajureina. Tekes teknologiakatsaus no. 180. Tekes, Helsinki.

Schienstock, G. & Hämäläinen, T. (2001). Transformation of the Finnish innovation system. A network approach. Sitran raporttisarja 7. Hakapaino. Helsinki.

Senge, P.M. (1994). The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday, New York.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1999). Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Teoksessa Siirilä, S. (toim.) Kaupunkipolitiikan aika. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tiedonantoja 41/1999. Tampere.

Sotarauta, M., Kosonen, K.-J. & Viljamaa, K. (2007). Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena: 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompe- tencejä etsimässä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksik- kö. Sente- julkaisuja 23/2007.

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. (2001). Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 137. Helsinki.

Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.

Teece, D.J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. California Management Review , XXVI (3), Spring 1984, 87-110.

Tenhunen, L., (2007). Public-private partnership (PPP) toimintamallit alueellisessa elinkeinostrategiassa : case Innosteel. Yrityssanoma, Multiprint. Järvenpää.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Third edition.

Toivonen, M. (2004). Expertise as Business, Long-term Development and Future Prospects of Knowledge-intensive Business Services (KIBS). Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Toivonen, M. & Tuominen, T. (2006). Emergence of Innovations in Services: Theoretical Discussion and Two Case Studies. Esitys International ProACT Conference: Innovation Pressure – Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy, 15.-17.3.2009, Tampere.

Tura, T. & Harmaakorpi, V. (2005). Social Capital in Building Regional Innovative Capability. Regional Studies, 39(8), 1111 - 1125.

Uotila, T. (2008). The Use of Future-Oriented Knowledge in Regional Innovation Processes: Research on knowledge generation, transfer and conversion. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 318 (Dissertation).

Uusi Lahti 6.5.2009: Urkuviikko ja Lahden Ahkera yhteistyössä.

Yliherva J. (2006). Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat, SITRA

Valovirta, V. & Hyvönen, J. (2009). Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, Osaaminen, työ ja hyvinvointi. 11-2009.

Wikström, S. (1995). The customer as a co-producer. *European Journal of Marketing*, 30 (4), 6–19.

van den Bosch, S.J.M, Brezet, J.C & Ph.J. Vergragt, Ph.J (2005). How to kick off system innovation: a Rotterdam case study of the transition to a fuel cell transport system, *Journal of Cleaner Production* 13(10-11), August-September 2005, 1027-1035.

von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT Press.

Zaheer, A. & Bell, G. G. (2005). Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809–825.

b) Internet-lähteet

Lahti Living Lab: <http://www.lahtilivinglab.fi/fi/> Luettu 20.11 2009

Päijät-Hämeen Hyvinvointiklusteri: <http://www.hyvinvointi.fi/fi/etusivu/?id=635>
Luettu 28.12.2009

Lahden aluekeskusohjelma: <http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=542>
<http://www.lahtisbp.fi/index.php?mid=330> Luettu 28.12.2009

Palvelurakennemuutos: <http://www.paijat-hame.fi/palvelurakennemuutos/ajankohtaista.htm> Luettu 28.12.2009

c) Muu aineisto

Projektipäällikkö Tytti Harikosken haastattelut

Ohjausryhmän pöytäkirjat 11.5.2009 ja 26.8.2009

Innovaatiossessioiden dokumentointiraportit 17.2.2009, 7.4.2009, 11.6.2009 ja 20.11.2009

EAKR-projektihakemus. Euroopan aluekehitysrahaston rahoittamat projektit. Ohjelmakausi 2007-2013.