

KOKEILU- luotsi

- OPAS KOKEILUJEN TUKIJALLE



Julkaisijat:

Kokeileva Suomi, valtioneuvoston kanslia
Helsinki 2019

Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:1

ISBN PDF 978-952-287-685-0

ISSN PDF 2490-0796

Jakelu: kokeilevasuomi.fi/opas-tukijoille ja vnk.fi/julkaisut

Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2019

ISBN: 978-952-293-626-4

Jakelu: www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa

Graafinen suunnittelu:

Jaakko Hyvärinen, Passi ja Ripatti Oy

Kuvitus:

Linda Saukko-Rauta, Redanredan Oy

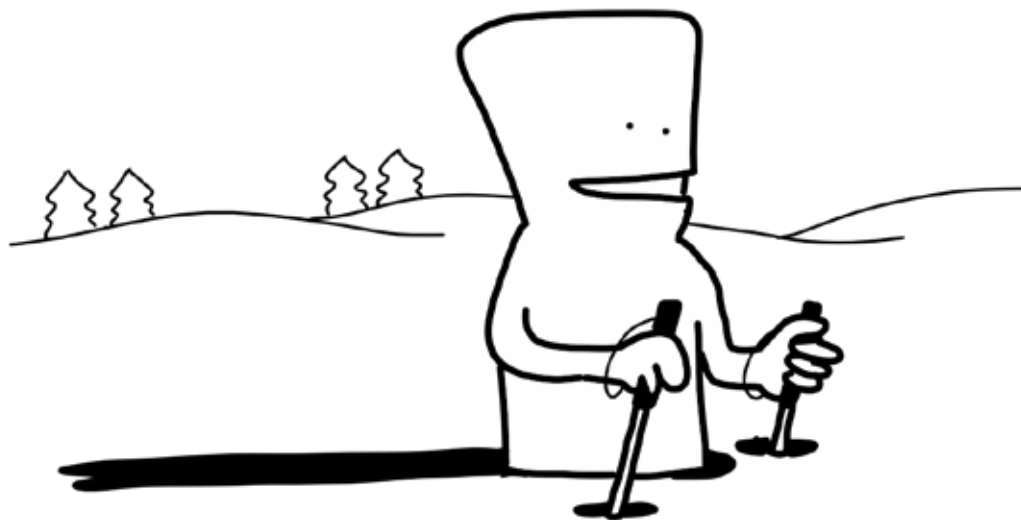
KOKEILU-
luotsi
- OPAS KOKEILUJEN TUKIJALLE

Johdanto	5
Milloin on kokeilun paikka?	7
Kokeilutoiminnan eri tasot ja tyypit.	8
Kokeilujen käynnistäminen ja toteuttaminen ..	10
Monipuolisuudella parempia tuloksia	11
Sparraus kokeilujen tukena	12
Kenttäkokeiluilla luotettavaa vaikuttavuuden arviointia.	14
Viestintä	16
Viestinnän työnjako ja kanavat	18
Tapahtumat viestinnän välineenä	19
Kokeilujen hyödyntäminen ja vaikuttavuus	20
Kokeilut osana pitkäjänteistä kehittämistä	21
Tulosten ja oppien hyödyntäminen	22
Kokeilujen arviointi	23
Kokeilujen hankinta ja rahoittaminen	25
Hankintaa tai avustusta	26
Kokeiluhakujen järjestäminen	28
Uudet rahoitustavat	28
Rahoittajan rooli.	29
Kokeilujen tukeminen ilman rahoitusta	30
Loppusanat	31
Lisälukemista	33

Johdanto



Johdanto



Olemme suunnittelijoiden kansakunta. Olemme hyviä miettimään, kuinka asiat tulisi tehdä, mutta rohkeus toteuttaa jää helposti puuttumaan. Monimutkaisten haasteiden maailmassa pelkästään suunnittelupöydän ääressä kehitetyt ratkaisut eivät toimi. Siksi tarvitsemme enemmän nopeaa toimeen tarttumista - kokeilemalla kehittämistä. Mitä monimuotoisempi on ongelma, sen tärkeämpää on kokeilla.

Pääministeri Sipilän hallitusohjelman yhtenä linjauksena on ollut kokeilukulttuurin käyttöönotto. Tavoitteena on ollut tuottaa innovatiivisia ratkaisuja yhteiskunnan ja palvelujen kehittämiseen, edistää omatoimisuutta ja yrittäjyyttä, vahvistaa alueellista ja paikallista yhteistyötä

sekä edistää kansalaislähtöisiä toimintatapoja. Kokeilukulttuuri hallitusohjelmaan asetettuna tavoitteena on ollut maailmanlaajuisestikin ainutlaatuista. Laajempa tavoitteena on tehdä Suomesta maailman paras innovaatio- ja kokeiluympäristö vuoteen 2025 mennessä.

Tämä opas on tarkoitettu ensisijaisesti kokeilujen tukijoille julkisella sektorilla. Tukijat ovat keskeisessä roolissa kokeilujen käynnistämässä, rahoittamisessa, sparraamisessa sekä tulosten hyödyntämisessä ja jakamisessa. Oppaassa perehdytään erilaisiin kokeilemisen tukemisen muotoihin, jotka on jaettu neljään teemaan.

Kokeilujen tukemista on aikaisemmin käsitelty [Kalasataman nopeiden kokeilujen keittokirjassa](#), mutta se soveltuu ennen kaikkea kuntasektorille ja tilanteisiin, joissa kokeiluja toteutetaan rajatun alustan puitteissa. Tämä opas ei rajaa kokeilujen kokoa tai alustaa vaan käsittelee kokeilujen tukemista yleisellä tasolla. Varsinaisia kokeilijalle suunnattuja oppaita on muun muassa Kuntaliiton yhdessä D9-digitiimin kanssa toteuttama [Kokeilijan starttipaketti](#).

Milloin on kokeilun paikka?

Kokeilut mahdollistavat ketterän, demokraattisen ja testattuun tietoon pohjautuvan kehittämisen. Ne soveltuvat erityisesti uusien, tulevaisuuteen suuntautuvien ratkaisujen ja toimintamallien luomiseen. Kokeilujen avulla suuret kokonaisuudet voidaan pilkkoa pienempiin osiin. Kokeilu on jotain uutta ja kestoltaan rajattua. Kokeilussa ideaa testataan käytännössä. Hyvä kokeilu auttaa ymmärtämään mikä toimii ja miksi.

Usein tehdään ero kokeilun ja pilotin välille. Tällöin pilotin ajatellaan olevan jo melko valmiin tuotteen tai prosessin testaamista ennen sen lopullista käyttöönottoa. Epäonnistumisen riski on tässä vaiheessa enää pieni ja tavoitteena on ennemminkin lopullinen viilaus kuin täysin uusien toimintamallien etsiminen. Uuden etsimi-

seen vastaavat varsinaiset kokeilut. Kun emme aidosti tiedä lopputulosta, on kokeiltava.

Kokeilukulttuuri on toimintatapa, jossa kokeiluja ja kokeilevaa kehittämistä hyödynnetään kehittämistyön ja uudistamisen välineenä. Kokeilukulttuuriin kuuluu olennaisena osana epävarmuuden sieto ja vaiheittainen kehittäminen, sillä usein on kokeiltava monia vaihtoehtoja, ennen kuin oikea ratkaisu löytyy.

Kokeilujen vahvuus on siinä, että ratkaisuja testataan monipuolisen osallistujajoukon yhteistyönä ja aidossa toimintaympäristössä. Testattujen ratkaisujen tiedetään jo toimivan, ja yhteiskehittämisen avulla ratkaisuille saadaan laajempaa hyväksyntää. Kokeileminen on tehokasta, sillä ketterä kehittäminen tuottaa nopeampia ratkaisuja ja mahdolliset virheet huomataan ajoissa.

Erilaisia kokeiluja voidaan käyttää monipuolisiin tarkoituksiin. Kokeiluilla voidaan tuottaa tietoa, muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja sekä levittää hyödyllisiä ratkaisuja. Laajimmillaan kokeilu voi toimia systeemisen muutoksen välineenä (*Lähde: [Näkökulmia kokeilurahoitukseen -raportti](#)*).

Kokeilutoiminnan eri tasot ja tyypit

Kokeiluja voidaan toteuttaa eri tasoilla:

- **Strategiset kokeilut** vastaavat hallituksen agendalla oleviin tarpeisiin, ja niillä haetaan laajaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta.
- **Temaattiset kokeilukeskittymät** ovat laajempia kokeilukokonaisuuksia, jotka nivoutuvat tietyn aihepiirin ympärille. Näillä kokeiluilla halutaan kehittää aihepiirin tai toimialan uusia innovatiivisia ratkaisuja.
- **Ruohonjuuritason kokeilut** etsivät nopeita ratkaisuja, ja niillä on erityisesti osallisuutta sekä demokratiaa vahvistava vaikutus. Niiden avulla voidaan vahvistaa kansalaisten rohkeutta kokeilla ja tuoda heidän osaamistaan mukaan yhteisten ongelmien ratkaisuun.

Kokeiluja voidaan jaotella myös eri tyypeihin:

- **Nopea kokeilu** on tuote-, palvelu- tai toimintamalliaihio, jota konseptoidaan ja jonka prototyyppiä testataan yhdessä käyttäjien kanssa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
- **Suunnitelmallista kokeilua** pohjustetaan tiedonkeruulla ratkaistavan ongelman hahmottamiseksi, ja jossa tiedonkeruu ja palvelumuotoilu ovat osa kehittämistyötä.
- **Tutkimukselliset kokeilut** hyödyntävät tieteellistä otetta kokeilun toteutukseen ja sen yleistettävyyden arviointiin. Tutkimuksellisilla kokeiluilla on potentiaalia esimerkiksi päätöksenteon tietopohjan vahvistamisessa.

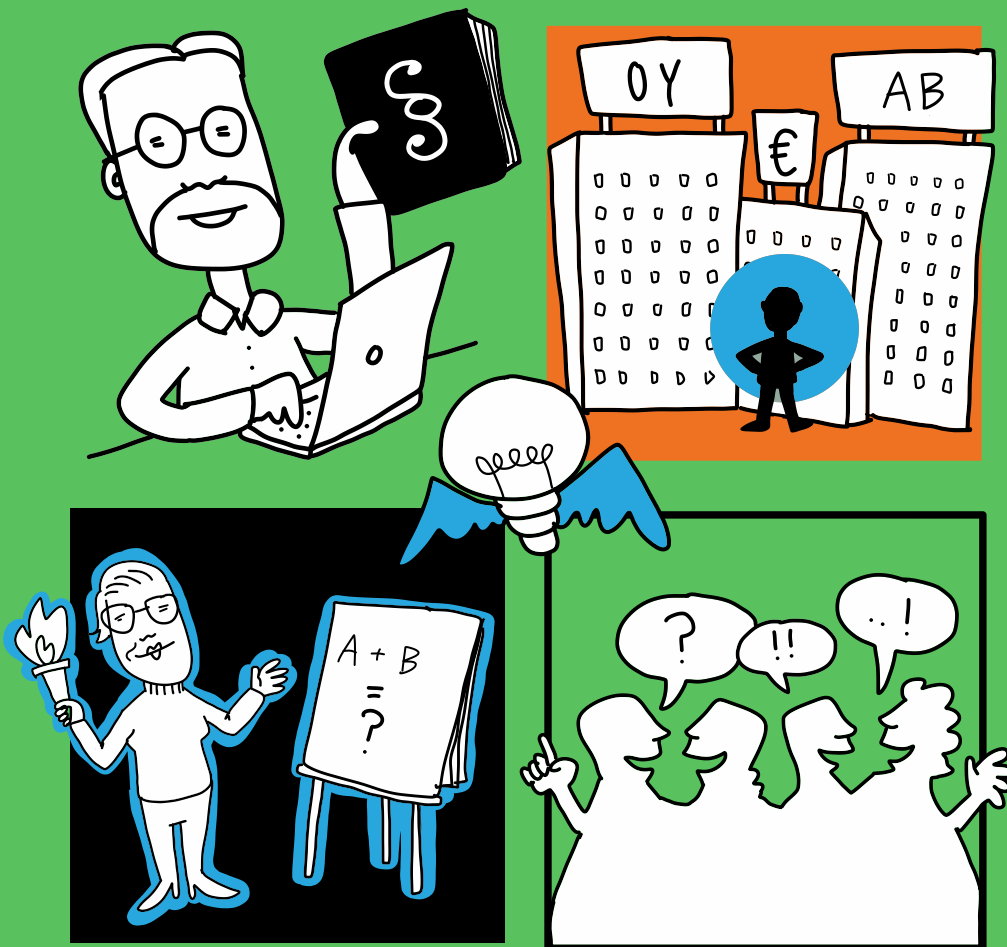
Kokeiluja voivat toteuttaa niin kunnat, yritykset, yhdistykset, säätiöt, tutkimusorganisaatiot, oppilaitokset ja valtionhallinto kuin yksityishenkilötkin. Kokeilukulttuuri on koko yhteiskuntaa läpileikkaava toimintamalli, joka haastaa vanhoja rakenteita, tavoittelee uusia innovatiivisia ratkaisuja ja vaatii asennemuutosta. Jotta kokeilut pääsevät täyteen kukkaansa, kokeilujen toteuttajien lisäksi tarvitaan myös niiden tukijoita.

Tämän oppaan avulla vältät pahimmat kokeilujen karikot ja matalikot sekä luotsaat kokeilut parempiin tuloksiin.

Oivaltavia lukuhetkiä!



Kokeilujen käynnistäminen ja toteuttaminen



Kokeilujen käynnistäminen ja toteuttaminen

Ennen kokeilujen käynnistämistä kannattaa pysähtyä hetkeksi vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tuettavilla kokeiluilla halutaan saada selville?
- Mitkä ovat keskeiset haasteet tai ongelmat, joihin haetaan ratkaisua?
- Kenen täytyy olla mukana kehittämisessä? (Käyttäjät, sidosryhmät)
- Kuka tai ketkä hyötyvät kokeiluista?
- Mitä voidaan oppia jo tehdyistä kokeiluista?

Kokeilua ei tarvita silloin, kun jo tiedetään, että kaavailtu ratkaisu toimii. Jos ratkaisun lopputulosta ei voida etukäteen määritellä, kannattaa lähteä rohkeasti kokeilemaan!

Ennen liikkeelle lähtöä on tärkeää miettiä, miten kokeilu liittyy osaksi suurempaa muutospokonaisuutta tai strategisia tavoitteita. Yksi



kokeilukulttuurin kantava ajatus on suurten haasteiden pilkkominen pienempiin osiin, joten tukijankin on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kokeilut on rajattu oikein.

Monipuolisuudella parempia tuloksia

Kokeilun onnistumisen kannalta on usein hyödyllistä, että mukaan saadaan mahdollisimman monia eri näkökulmia. Kokeilun toteuttajatiimisä on hyvä olla erilaista osaamista. Myös valmistelun ja toteutuksen sparrauksessa on hyvä

hyödyntää erilaisia kykyjä ja näkökulmia, jotta kokeilijaa pystytään tukemaan riittävän monipuolisesti ja poikkihallinnollisesti.

Kokeiluun tai sen tukemiseen on hyvä ottaa mukaan avoimen innovaation idean mukaisesti toimijoita eri organisaatioista. Yksi innovaatioyhteistyön malli on neloskierre (*quadruple helix*), jossa julkinen sektori, yksityinen sektori, tutkimus- ja koulutuslaitokset sekä palvelujen käyttäjät (*asukkaat, kuluttajat, kansalaiset*) te-

KOKEILUTOIMINNAN DIGIALUSTAT

Kokeiluja voidaan tukea myös erilaisilla digitaalisilla alustoilla. Esimerkiksi **Innokylä** tarjoaa yhteisölleen niin virtuaalisia työskentely- ja yhteistyötiloja ideointia varten kuin myös sparraamista. Innokylä tarjoaa lisäksi monipuolisesti erilaisia koulutuksia. **Kokeilun paikka** tarjoaa mahdollisuuden kokeilurahoituksen hakemiseen ja pienkokeilujen ketterien rahoitushakujen järjestämiseen, verkottumiseen muiden kokeilutoimijoiden kanssa sekä mahdollisuuden kokeilujen tulosten ja oppien jakamiseen. Kokeilujen digialustoja voidaan hyödyntää myös potentiaalisten innovaatioiden löytämisessä ja jatkokehittämisessä.

kevät yhteistyötä innovaatioiden synnyttämiseksi. Mukana voi olla myös kolmas sektori, eli säätiöt, järjestöt ja vapaaehtoistyö.

Kokeilemisessä on hyvä hyödyntää yhteiskäyttämistä, jotta eri osaajat ja näkökulmat saadaan yhdistettyä. Esimerkiksi hackathoneilla ja jameilla voidaan tuoda yhteen eri toimijoita ja kehittää kokeiluaihioita olemassa olevien ongelmien ratkaisemiseksi.

Sparraus kokeilujen tukena

Kokeiluja voidaan toteuttaa esimerkiksi innovaatio- ja palvelumuotoilun prosesseilla. Palvelumuotoilun periaatteita hyödyntävä nopeiden kokeilujen prosessi sisältää neljä vaihetta: **tutki, tarkenna, kehitä ja toteuta**. Lisäksi nopeille kokeiluille on tyypillistä käyttäjälähtöisyys ja se, että niitä kehitetään yhdessä käyttäjien kanssa.

Sparraus on kehittämistyön tueksi tarkoitettua asiantuntijan johdolla tehtävää ohjausta tai konsultointia. Aihe voi liittyä esimerkiksi kokeiluosaamiseen, kokeiluprosessin tukeen tai kokeilun tuloksellisuuteen ja hyödynnettävyyteen. Sparrausta voi tehdä tukija itse, mentorointina, kokeilukummina, -agentteina tai -lähettiläinä. Sparraustyötä voi hankkia myös ulkopuoliselta.

Esimerkkejä sparrauksen aihepiireistä:

Kokeiluprosessin tuki

- Kokeilukulttuurin ja -osaamisen vahvistaminen
- Tavoiteltavien muutosten kirkastaminen
- Palvelumuotoilun ja asiakaslähtöisyyden edistäminen
- Kokeilijoiden keskinäisen verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden tuki
- Vaiheittaisen, iteroivan kehityksen tuki
- Sidosryhmien tunnistaminen

Kokeilun tuloksellisuuden varmistaminen

- Vaikuttavuuden sparraus valmistelu- ja toteutusvaiheessa
- Sisällöllinen tuki
- Teknisen, liiketoiminta- tms. ratkaisun kehittämisen tuki
- Rahoittajan tai muiden osapuolten ohjaustyö
- Pitchaus ohjaus-/johtoryhmälle (sisällöllinen ohjaus, verkottaminen keskeisiin kontakteihin ja hyödyntäjiin)

TULOKSIA JALOSTAEN JA KIIHDYTTÄEN

Useat toimijat tarjoavat kokeiluille pitkäkestoista tukea. Työpajoissa on tarjolla asiantuntijoiden sparrausta sekä vertaistukea muilta kokeilijoilta. Esimerkiksi Kuntaliiton järjestämässä **Kokeilujalostamossa** tuetaan kunta-alan kokeiluja palvelumuotoilumenetelmin. Eri valtionhallinnon toimijoiden organisoimassa **Kokeilukiihdyttämössä** puolestaan ratkotaan omaan työhön liittyviä haasteita kokeilemalla.

ASiantuntijapoolit kokeilujen tukena

Digikuntakokeilu-hankkeessa valittiin kilpailutuksen kautta yhdeksän konsulttia sparraamaan kokeiluja neljässä eri teemassa. Kokeiluille valittiin poolista kunkin tarpeisiin parhaiten sopiva sparraaja. **Kokeileva Suomi** -hankkeessa taas on luotu asiantuntijapooli tukemaan erityisesti tutkimuksellisia ja käyttäytymisteollisia kokeiluja valtionhallinnon organisaatioissa.

Kenttäkokeiluilla luotettavaa vaikuttavuuden arviointia

Satunnaistetut kenttäkokeilut voivat olla monelle kehittäjälle hieman vieras tapa tutkia uusien toimintatapojen vaikuttavuutta, mutta niiden käyttöä kannattaa harkita, sillä niistä saadut tulokset ovat erittäin luotettavia. Niissä luodaan vertailuasetelma uuden ja jo käytössä olevan toimintatavan välille jakamalla tutkittavat yksiköt arpomalla tai jollakin muulla satunnaistamisprosessilla koe- ja verrokkiryhmään. Tutkittavat yksiköt voivat olla ihmisiä, mutta myös esimerkiksi yrityksiä tai koululuokkia. Tällaista asetelmaa kutsutaan myös satunnaistetuksi vertailukokeeksi (*randomized controlled trial, RCT*).

Menetelmän luotettavuus perustuu siihen, että toimenpidettä kokeillaan aidossa ympäristössä ja että koe- ja verrokkiryhmät ovat vertailukelpoisia, koska satunnaistamisen ansiosta ryhmät ovat samanlaisia. Kokeilun aikana syntyneet erot kahden ryhmän välillä kertovat siitä, mikä oli toimenpiteen vaikutus.

Joskus yhteiskunnallisen kenttäkokeilun toteuttaminen voi vaatia oman erillisen lain. Satunnaistettujen vertailukokeilujen suunnittelun yhteydessä on tärkeää pohtia myös niiden [eettisiä näkökulmia](#).

Kokeileva Suomi -hanke auttaa satunnaistettujen kenttäkokeilujen tekemistä julkisella sektorilla tarjoamalla niiden laatimiseen erikoistuneiden asiantuntijoiden apua. Vastavanlaista asiantuntija-apua on mahdollista saada myös kokeiluihin, joissa halutaan vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ns. tuuppaustoimenpiteillä.

Tuuppauksessa (*nudging*) on kyse sellaisesta vaikuttamisesta, joka ei rajoita valinnanvapautta tai muuta valintoihin liittyviä kustannuksia, vaan ohjaa ennakoitavasti yksilöitä

KENTTÄKOKOILULLA TIETOA IHMISTEN KÄYTTÄYTYMISESTÄ

Satunnaistettu vertailukoe voidaan toteuttaa myös hyvin pienillä resursseilla ja nopealla aikataululla. Tästä esimerkkinä virkamiesten keskuudessa tehty kokeilu, jossa hyödynnettiin käyttäytymistieteellistä tutkimusta. Kokeilussa saatiin selville, että kysymyksen muotoilu vaikutti merkittävästi siihen, miten ihmiset suhtautuivat äänestysikärajan nostoon.

[Lue lisää](#)

kohti parempia lopputulemia. Ne ovat hellävaraisia keinoja ohjata ihmisiä heidän omien etujensa mukaisesti. Ne pohjautuvat käyttäytymistieteellisen tutkimuksen kautta saatuun ymmärrykseen ihmisten toimintaan vaikuttavista psykologisista ja ulkoisista tekijöistä. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa myös yhteiskunnallisten kenttäkokeilujen suunnittelussa.

OPAS KOKEILULAKIEN VALMISTELUN TUEKSI

Kokeilulainlaatijan opas tuo tukea tilanteisiin, joissa kokeilun toteuttaminen edellyttää erillisen kokeilulain laatimista. Kokeilulakeja voidaan joutua laatimaan niin satunnaistetuista kenttäkokeiluista kuin muistakin laajoista, yhteiskunnallisista kokeiluista. Opas auttaa tunnistamaan kokeilulain valmistelussa huomioitavat kysymykset ja sisältää kokeilulakeja koskevia esimerkkejä.

[Tutustu oppaaseen](#)

Viestintä



Viestintä



Viestinnällä tehdään kokeilut näkyviksi. Jos emme halua keksiä pyörää yhä uudestaan, meidän täytyy olla tietoisia siitä, mitä muualla on jo tehty. Laajempiin kokonaisuuksiin on vaikea vaikuttaa, jos kokeiluista saatu tieto ei välity. Lisäksi viestinnällä voidaan sitouttaa yhteistyökumppaneita ja innostaa mukaan uusia ihmisiä. Viestintä on aina vuorovaikutusta, jolla voidaan saada kehittämistyöhön uusia näkökulmia ja oivalluksia. Kokeilusta kannattaakin viestiä sen kaikissa vaiheissa - ei pelkästään tuloksista.

Nykyisessä informaatiotulvassa napakat ja hyvin kiteytetyt viestit toimivat parhaiten. Audiovisuaaliset viestintämuodot, eli kuvat, videot ja ääni, ovat vahvoja viestintämuotoja,

joilla saadaan usein viestittyä ja tiivistettyä asioita, joita ei muuten olisi mahdollista viestiä. Esimerkiksi videot ja podcastit kasvattavat koko ajan suosiotaan.

Viestinnässä on hyvä olla selvillä vähintään seuraavat asiat:

- Ydinviesti: miksi muiden ihmisten täytyy tietää tästä kokeilusta?
- Mikä erottaa tämän kokeilun muista vastaavista kokeiluista?
- Kenelle viestitään?
- Miten ja kuinka usein viestitään?
- Missä kanavissa viestitään?

Viestinnän työnjako ja kanavat

Kokeilun toteuttajan ja tukijan työnjako viestinnässä on hyvä olla selvillä alusta asti. Usein sekä kokeilija että tukija tekevät viestintää: kokeilija keskittyy enemmän omasta kokeilustaan viestimiseen, kun taas tukija viestii esimerkiksi useiden kokeilujen kokonaisuudesta.

Tukija voi tarjota kokeilijalle esimerkiksi:

- **Viestintäkanavia:** tukijan nettisivut, tiedotteet, blogit ja some-kanavat
- Viestintäohjeen (ks. [KIRA-digi -hankkeen viestintäohje](#))
- Sparrausta viestinnän suunnitteluun ja esiintymiseen
- Apua videoiden tekoon
- Kokeilujen ja niiden onnistumisten esiin nostamista, esimerkkinä Kokeilevan Suomen kuukauden kokeilu

Sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä on syytä tehdä työnjako. Viestinnässä ei kannata keskittyä ainoastaan viestimään ulospäin vaan yhtä oleellista on viestiä hankkeen onnistumisista, haasteista ja eri vaiheista sisäisesti tukijan omassa organisaatiossa.

Viestinnän monikanavaisuuteen kannattaa panostaa, jotta saavutetaan mahdollisimman laaja yleisö. Viestintä kannattaa ulottaa myös

sosiaaliseen mediaan, jonka käyttö on monelle arkipäivää.

Viestintää kannattaa miettiä aina tapauskohtaisesti ja käyttötarkoitus huomioiden. Esimerkiksi tietynlaisissa tutkimuksellisissa kokeiluissa viestintä ulospäin kokeilun vielä ollessa käynnissä saattaa vaarantaa tutkimusasetelman onnistumisen. Sen sijaan pienkokeilujen pienet resurssit eivät aina jätä viestintään paljon aikaa tai rahaa. Tällöin tukijan rooli viestinnässä korostuu.

TARINALLISTAMINEN VIESTINNÄN TAPANA

Kokeileva Suomi järjesti syksyn 2018 Kokeiluviikolla tarinatyöpajan, jossa kokeilijat pääsivät tarinallistamaan omia kokeilujaan. Työpajassa pohdittiin erityisesti ydintarinaa, joka yleisölle halutaan jakaa. Parhaimmillaan tarinallistaminen auttaa luomaan persoonallisen viestinnän muodon, joka pysäyttää ihmisen innostumaan, kiinnostumaan ja sitoutumaan mukaan kokeiluun.

Lisätietoa

Rahoitettavissa kokeiluissa jo niiden ehdoissa voidaan määritellä, miten paljon ja millaista viestintää kokeilijan on tehtävä. Lisäksi voidaan määritellä, millä tavalla rahoittajasta kerrotaan viestinnässä.

Myös kokeilun raportointi voidaan toteuttaa perinteisen loppuraportin sijasta vaikkapa blogina. Näin toimittiin esimerkiksi Sitran ja Jyväskylän kaupungin resurssiviisaiden kokeilujen kanssa. Raportointi voidaan tehdä

EROON EPÄONNISTUMISEN PELOSTA

Kun kokeillaan jotain uutta, tulokset eivät aina ole odotetun mukaisia. Epäonnistumisetkin ovat tärkeitä jakaa, jotta muut välttyvät törmäämästä samaan ongelmaan. Esimerkiksi **Smart Energy Transition** -hankkeessa järjestettiin syksyn 2018 kokeiluviikolla kokeilijoiden after work -tilaisuus, jossa jaettiin epäonnistumisia. Oikeastaan ainoa epäonnistunut kokeilu on sellainen, josta ei opita mitään. Siten myös "epäonnistumiset" tulisi nähdä tärkeinä oppimiskokemuksina. Tätä ajattelutavan muutosta on tuotu esiin esimerkiksi Kokeilevan Suomen järjestämässä **epäonnistumisen päivän** tilaisuuksissa.

myös erilaisille viestinnällisille alustoille, kuten Kokeilun paikkaan tai Innokylään. Nämä alustat myös kokoavat kokeilutietoa yhteen.

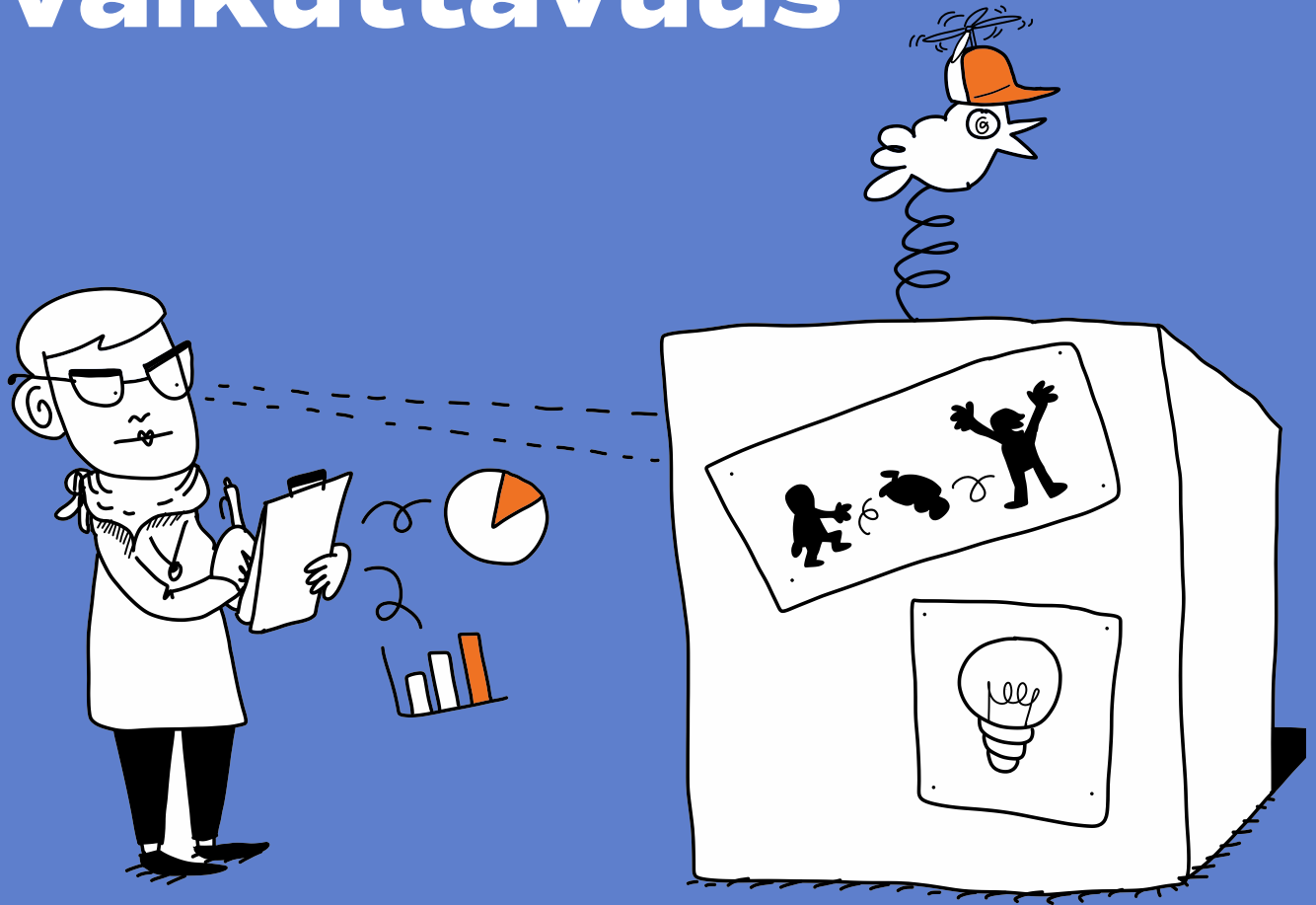
Tapahtumat viestinnän välineenä

Kokeiluista voidaan viestiä myös erilaisten tapahtumien avulla. Tapahtumat voivat olla muodoltaan hyvinkin erilaisia kuten:

- Seminaarit, kick-off -tilaisuudet ja lopputilaisuudet
- Työpajat, verkostotapaamiset
- Webinaarit ja kokeiluklinikat
- Esiintymiset, ständit tai showroomit muiden tilaisuuksissa
- Tapaamiset kokeilujen tekijöiden ja hyödyntäjien tai päättäjien kesken

Muista, ettei hyvään viestintään ole olemassa taikasanoja. Usein onnistunut viestintä pitää sisällään kokeilevia piirteitä, joissa on rohkeasti lähdetty rikkomaan rajoja ja annettu ilon ja hyvän ilmapiirin näkyä ulospäin. Viestinnässäkään ei kannata pelätä epäonnistumisia!

Kokeilujen hyödyntäminen ja vaikuttavuus



Kokeilujen hyödyntäminen ja vaikuttavuus



Pienikin kokeilu voi olla vaikuttava, jos kokeilua hyödynnetään oikealla tavalla ja sen vaikuttavuutta tuetaan. Varsinkin isoissa kokeilukokonaisuuksissa kokeilujen tukijalla on suuri vastuu hyödyntämisestä ja vaikuttavuudesta, koska juuri tukijat katsovat asiaa suurempana kokonaisuutena.

Tulosten hyödyntämisen kannalta kokeilun etenemisen, oppien ja tulosten dokumentaatio on tärkeää sekä kokeilun aikana että sen jälkeen. Perusteellinen arviointi edellyttää tulosten hyödyntämisen seurantaakin myös hankkeen päätymisen jälkeen, sillä tulokset eivät useinkaan ole todennettavissa heti kokeilun päätyttyä.

Kokeilut osana pitkäjänteistä kehittämistä

Tulosten hyödyntämisen varmistamiseksi on olennaista kytkeä kokeilutoiminta osaksi pitkäjänteistä kehittämistyötä ja päätöksentekoa. Kokeiluilla uudistusten vaikutuksia ja toimivuutta pystytään testaamaan joustavasti ennen niiden toimeenpanoa, jolloin ratkaisut ovat laadukkaampia.

Organisaatioiden sisällä kokeilujen kytköstä vakiintuneeseen kehittämiseen voi tukea esimerkiksi liittämällä kokeilut osaksi organisaation strategiaa, kuten Kuntaliitossa on tehty.

Näin on varmistettu, että kokeileminen on osa normaalia työskentelyä ja prosessia, ja tällöin myös johto tukee kokeiluja ja niiden vaikuttavuuden lisäämistä.

Oikeusministeriössä johdon sitoutumista kokeiluihin on edistetty kytkemällä kokeilut esmiesten johtajasopimuksiin. Verohallinnossa kokeiluille on puolestaan luotu organisaation hankemallissa muita kehittämishankkeita kevyempi etenemisen ja hyväksynnän prosessi.

KAUPUNGIN PALVELU KOKEILUALUSTANA

Helsingin Kalasatamassa vuoden 2018 alussa avattu terveys- ja hyvinvointikeskus toimii yritysyritysten kehitys- ja kokeilualustana. Kumppanina Kalasatamassa toimii Forum Viriumin Fiksu Kalasatama -hanke, joka on tuonut työskentelyyn mukaan asukas- ja muut toimijaverkostot sekä yhteiskehittämisesoamistaan. Kokeilu- ja kehittämisesoalustatoiminnalla Helsingin kaupunki haluaa tarjota terveys- ja hyvinvointialan ratkaisujen kehittäjille mahdollisuuden perehtyä toimialan tarpeisiin yhteistyössä kaupungin ammattilaisten ja asiakkaiden kanssa.

POLITIIKKAOHJELMIEN VERKOSTON JA KOKEILUJEN YHTEISTYÖ

Helsingin yliopiston Smart Energy Transition -hankkeessa on suunniteltu politiikkaohjelmien ja teemakokeilujen yhteisiä tapaamisia, jotta kokeilujen tuottama tieto välittyisi paremmin päätöksentekoon. Ensimmäisen kerran konseptia kokeiltiin lokakuussa 2018 työ- ja elinkeinoministeriön älyverkko-työryhmän kanssa, jolloin käsiteltiin erityisesti kysyntäjoustoon liittyviä pilotteja. Tapahtumassa syntyi kehittämissideoita, joiden työstämistä jatketaan. Myös uusia tapaamisia pohditaan eri teemoista, mutta niiden muotoja ja sisältöjä täytyy miettiä tarvelähtöisesti.

Tulosten ja oppien hyödyntäminen

Kokeilujen hyödyntäminen lähtee usein liikkeelle siitä, että kokeilun opit ja tulokset tuodaan avoimesti näkyviin, myös silloin kun tulokset eivät ole ihan odotetun kaltaisia. Hyödyntäminen liittyy siis kiinteästi viestintään, jota käsiteltiin edellisessä luvussa. Pelkkä viestintä ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös muita keinoja.

Pientenkin kokeilujen tuloksia ja oppeja voidaan hyödyntää suuremmassa mittakaavassa sekä monistaa muun tyyppisiin toimintoihin.

Kokeilujen tulosten hyödyntämistä ja jatkokehittämistä voidaan tukea mm. päättyneille kokeiluille tarkoitettujen kiihdyttämöjen ja kehittämöjen avulla.

Yhteistyö muiden rahoittajien kanssa voi mahdollistaa hyvien kokeilutulosten jatkokehittämisen muun rahoituksen tuella. Esimerkiksi KIRA-digi -hankkeessa sekä Demos Helsingin ja ympäristöministeriön Peloton-hankkeessa kokeiluja toteuttaneiden yritysten liiketoimintaa on tuettu sijoittajille suunnattujen esittelyjen avulla.

BETONILUOLASTA RAHOITUSTA KOKEILUJEN JATKOKEHITTÄMISEEN

Kiinteistö- ja rakentamisalan digitalisaatiota vauhdittava ympäristöministeriön KIRA-digi -hanke järjesti elokuussa 2018 **Betoniluola**-nimisen tapahtuman, joka oli saanut innoituksensa television Leijonan luola -formaatin. Betoniluolassa kokeilijat pitchasivat omia ideoitaan enkeli- ja pääomasijoittajille, tavoitteenaan saada lisärahoitusta omalle liiketoiminnalleen.

Kokeilujen arviointi

Kokeilujen vaikutukset saadaan yleensä näkyviin arvioinnin kautta. Arviointi voi olla hyvin erilaista riippuen kokeilun koosta ja luonteesta. Pienen ruohonjuuritason kokeilun arvioinniksi voi hyvin riittää kevyt itsearviointi, kun taas laajan yhteiskunnallisen kokeilun arvioinnin täytyy olla erittäin tarkkaan mietitty.

Kokeilun tukijan kannattaa miettiä jo etukäteen, kenen vastuulla kokeilun arviointi on: tekeekö sen kokeilija itse, kokeilun tukija vai ulkopuolinen taho. Laajempien kokeilukokonaisuuksien kohdalla hyvä vaihtoehto voi olla se, että tukija vastaa kokonaisuuden arvioinnista (*joko itse tai ulkopuolisella arvioijalla*) ja yksittäisen kokeilun arviointi taas jää kokeilijalle itselleen.

Laajoissa kokeilukokonaisuuksissa kokeilujen hyödynnettävyyden tai tuloksellisuuden arviointeja voidaan tehdä myös useiden kokeilujen temaattisista joukoista. Esimerkiksi **KIRA-digi -hankkeessa** noin 140 rahoitetun kokeilun hyödyntämispotentiaalin arviointityö on jaettu kymmeneen eri teemaan. Arviointien toteuttajiksi on valittu kilpailutuksilla ulkopuoliset palveluntarjoajat, jotka analysoivat kokeiluhankkeiden hyödyntämismahdollisuuksia sekä viestivät saaduista tuloksista kiinteistö- ja rakennusosalalle. Tavoitteena on

myös arvioida kokeiluhankkeiden vaikuttavuutta sekä laatia kehittämissuhteita tulosten käytettävyyden lisäämiseksi kiinteistö- ja rakennusalalla.

Pienkokeilujen arvioinnin haasteeksi saattaa muodostua niiden väljä tavoitteenasettelu. Ketterään kehittämiseen kuuluu myös se, että tavoite saattaa kokeilun aikana muuttua. Tämä on syytä ottaa huomioon arvioinnissa. Arvioinnissa kannattaakin miettiä etukäteen, mikä on riittävä osoitus kokeilun onnistumisesta ja miten varmistetaan kokeilun riittävä dokumentointi.

ARVIOINTI OSAKSI KOKEILEMISEN PROSESSIA

Työterveyslaitoksen, Lappeenrannan Teknillisen yliopiston, Helsingin yliopiston ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen VTT:n Kumous-hankkeessa kehitettiin kokeilujen arviointiin **Kokeilut käytäntöön -työkirja**, jossa arviointia käsitellään ennen kaikkea vuorovaikutuksellisen prosessinä, jonka tehtävä on myös sitouttaa eri toimijat tulosten levittämiseen.

Kokeilujen hankinta ja rahoittaminen



Kokeilujen hankinta ja rahoittaminen



Julkinen sektori voi vauhdittaa kokeiluja sekä rahallisesti että ilman suoraa rahallista tukea. Rahallisen osallistumisen mahdollisuudet ja toimintatavat on syytä selvittää jo ennen kokeilujen käynnistämistä, koska ne vaikuttavat siihen, millaisiksi kokeilujen tukemisen seuraavat vaiheet muotoutuvat.

Eri tyyppiset kokeilut vaativat erilaisia lähestymistapoja, sillä rahoittamisen käytännöt ovat ruohonjuuritason kokeiluissa osin erilaiset kuin laajoissa kokeilukokonaisuuksissa tai tutkimuksellisissa kokeiluissa. Yleisesti ottaen kokeilujen rahoituksen toimintatavat tulisi pyrkiä pitä-

mään mahdollisimman kevyinä, joustavina ja ketterää kokeilua tukevinä.

Hankintaa tai avustusta

Julkisen sektorin organisaatioissa kokeiluja voidaan rahoittaa toiminnan luonteesta riippuen joko hankintana tai valtionavustuksena. Hankinta on vastikkeellista toimintaa, jossa julkinen sektori on ostajana ja saa rahalleen vastiketta palvelun, tavaran, toimintamallin tai muun tuloksen muodossa. Avustus on vastikkeetonta toimintaa, jossa viranomainen tukee toisen toimijan kokeilua.

Hankinnan ja avustuksen eroa kuvaa myös se, että hankinnassa tilaajalla on oma tarve ja se määrittelee hankittavan tuotteen tai palvelun. Avustuksessa rahoittajalla ei ole välitöntä tarvetta palveluun vaan hakija esittää hakemuksessaan, mihin se tarvitsee avustusta. Hankinnassa katetaan kaikki kustannukset ja toteuttajalle saa jäädä taloudellista voittoa. Avustus edellyttää usein hakijalta omaa rahoitusta, ja avustetun kokeilun mahdollisesti sisältämä myynti voi aiheuttaa tuen osittaisen takaisinperinnän tai estää tuen saamisen.

Kokeiluja voidaan hankkia palvelun luonteesta riippuen normaalina palveluiden ostona tai tutkimus- ja kehittämishankinnan (*T&K*) edellytykset täyttävänä hankintana. Normaalit palvelujen ostot toteutetaan hankintalain mukaisesti, lukuun ottamatta alle 60 000 euron pienhankintoja. Kun kyse on tilaajan tarpeisiin vastaavasta hankinnasta, joka tuottaa uutta tietoa ja avoimesti julkaistavia ja laajasti hyödynnettäviä tuloksia, kyseessä voi olla hankintalain soveltamisalan ulkopuolelle jäävä T&K-palvelu. Jos kuitenkin T&K-palvelu on enemmän ulkopuolisen tahon toiminnan rahoittamista kuin tilaajan tarpeisiin tehtyä hankintaa, kyse on todennäköisesti avustuksesta. Esimerkiksi Forum Virium Helsingin ostamat Kalasataman nopeat kokeilut on toteutettu pienhankintoina yrityksiltä. Kokeilevan Suomen ja Motivan

yhteistyössä hankkimat pienkokeilut puolestaan on toteutettu T&K-palvelun hankintana.

Kokeiluja voidaan avustaa toiminnan luonteesta riippuen tavallisena valtionavustuksena tai EU:n valtiontukisääntöjen mukaisena yritystukena. Yritystuki voi olla ryhmäpoikkeusasetuksen mukaista kokeellisen kehittämisen tukea, ryhmäpoikkeusasetuksen mukaista tutkimus- ja kehitystyön ja innovaatio toiminnan tukea tai de minimis-asetuksen mukaista tukea. Valtiontuet yritystoimintaan ovat EU:ssa lähtökohdasta kiellettyjä, mutta hyväksyttävissä tietyjen poikkeusten nojalla. EU:n valtiontukisäännöissä yrityksiä ovat kaikki taloudellista toimintaa harjoittavat yksiköt, oikeudellisesta muodosta riippumatta. Valtionavustuksena on myönnetty esimerkiksi Opetushallituksen kouluille myöntämä kokeilutuki. KIRA-digi-kokeilujen tuki puolestaan on EU:n ryhmäpoikkeusasetuksen mukaista kokeellisen kehittämisen tukea.

Oikea hankinnan tai avustuksen tyyppi kannattaa selvittää yhteistyössä asiaan perehtyneen juristin kanssa. Edellytykset ja menettelytavat kannattaa muutenkin varmistaa tarkasti, koska lainvastaisesti myönnetty avustus voidaan määrätä perittäväksi takaisin ja perittäville summalle voidaan joutua laskemaan korkoa.

Kokeiluhakujen järjestäminen

Kokeiluja haetaan usein avoimilla kokeiluhauilla, jotka koskevat laajaa kokonaisuutta. Usean kokeilun käynnistäminen samanaikaisesti voi olla hyödyllistä, koska vaikuttavuustavoite kannattaa asettaa yksittäistä kokeilua laajemmalla tasolla. Lisäksi laajemman kokeilujoukon sisällä kokeilijat voivat verkostoitua keskenään ja oppia toisiltaan. Useiden kokeilujen joukolla on myös yksittäistä kokeilua suurempi viestinnällinen arvo sekä suurempi todennäköisyys viedä eteenpäin tietyn teeman tai toimialan kattavaa muutosta.

Hakuilmoitukseen tai tarjouspyyntöön kiteytetään kokeiluille asetetut tavoitteet, vaatimukset ja arviointikriteerit. Tulosten hyödynnettävyyden varmistamiseksi kokeilutoiminnan tavoitteet kannattaa kytkeä tukevan organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Käytettyjä arviointikriteereitä ovat olleet esimerkiksi:

- Uutuusarvo ja innovatiivisuus
- Vaikuttavuus ja skaalautuvuus
- Toteuttamiskelpoisuus
- Toteuttajat ja resurssit
- Ketteryys
- Käyttäjälähtöisyys
- Saatavuus ja avoimuus

Digitaalisia alustoja voi hyödyntää kokeiluhakujen viestinnässä ja joissakin tapauksissa myös hakemuksen tai tarjouksen toimittamisen kanavana. Hakemukset ja tarjoukset arvioidaan ja päätökset perustellaan aina hakuilmoituksessa tai tarjouspyynnössä asetettujen arviointikriteerien mukaisesti. Arvioijina kannattaa käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Yhteisen linjan varmistamiseksi arviointiprosessi ja -kriteerit ovat syytä käydä läpi yhteisesti ennen arviointia esimerkiksi infotilaisuudessa tai laatimalla tietopaketti arvioinnin toteutustavasta ja arviointikriteerien tulkinnasta.

On hyvä muistaa, että hankittaessa kerralla useita kokeiluja, niitä ei yleensä kilpailutusvaiheessa tulkita erillisiksi hankinnoiksi, vaikka jokaisesta tehdään myöhemmin erillinen hankintasopimus. Jos esimerkiksi hankitaan 20 kappaletta 5 000 euron pienkokeiluja, hankintaa ei todennäköisesti voi tulkita pienhankinnaksi vaan yhteensä 100 000 euron arvoiseksi kilpailutusta edellyttäväksi hankinnaksi.

Uudet rahoitustavat

Koska julkisen sektorin resurssit kokeilujen tukemiseen ovat usein niukat ja rahoitusmuodot juridisesti melko jäykkiä, kannattaa kokeilujen rahoituksessa hyödyntää mahdollisuuksien

mukaan myös muita rahoituskanavia. Kokeiluja voivat rahoittaa myös säätiöt ja yksityinen sektori, joissa rahoittamisen toimintatavat saattavat olla joustavampia. Joskus kokeiluja voidaan tukea jopa joukkorahoituksella. Eri organisaatioissa on selvitetty myös mahdollisuutta ottaa käyttöön kaksivaiheinen kokeilujen etenemiseen ja tuloksiin perustuva vaiheittainen rahoitusmalli.

Kokeiluja voidaan rahoittaa myös usean organisaation yhteistyönä. Esimerkiksi KIRA-digi-hankkeen kokeiluissa ympäristöministeriön myöntämän tuen määrä on ollut enintään 40 % ja loppuosa on katettu toteuttajan tai yhteistyökumppaneiden rahoituksella. Tämä on edistänyt toimialan omaa sitoutumista kokeiluihin ja niiden tulosten laaja-alaiseen hyödyntämiseen.

Hankinta- tai avustusprosessin valmistelun ulkoistamisessa kannattaa olla tarkkana, ettei se johda avoimuus- ja tasapuolisuusperiaatteiden heikentymiseen. Ulkoistamisesta sovittaessa on tärkeää varmistaa, että hankintaa hoitavalla taholla on tehtävän vaatima osaaminen ja että se sitoutuu samoihin avoimuusvelvoitteisiin ja hyvän hallinnon periaatteisiin kuin julkisen sektorin organisaatiot. Valtionavustuksissa prosessin täydellinen ulkoistaminen valtionyhtiölle ei ole mahdollista, koska valtionavustuksen myöntäjänä voi toimia vain valtion kirjanpitoyksikkö.

HANKINTAPROSESSIN ULKOISTAMINEN

Kokeileva Suomi -hankkeessa on kehitetty toimintamallia, jossa pienkokeilujen hankinta on ulkoistettu Motiva Oy:n hoidettavaksi. Tarkoituksena on, että Motiva voi tarjota samaa palvelua myös muille organisaatioille, erityisesti ministeriöille. Yhteistyön tavoitteena on keventää julkisen sektorin hallinnollista työtä kokeilujen hankinnassa ja rahoittamisessa sekä kehittää uusia toimintamalleja kokeilujen rahalliseen ja muuhun tukemiseen.

Rahoittajan rooli

Kokeilun rahoittamisessa on keskeistä löytää tasapaino rahoituksen ohjaavan roolin ja joustavuuden välillä. Rahoituksen ohjaavuus sopimuksessa, avustuspäätöksessä tai rahoittajan ohjaustyönä takaa sen, että kokeilut tavoittelevat toivottuja asioita ja esimerkiksi tulosviestintä on riittävää. Rahoituksen ehtojen joustavuus puolestaan mahdollistaa kokeilun ketteryden ja tarvittaessa myös tavoitteen muokkaamisen ja ”epäonnistumisen”, jos kokeiltu ratkaisu ei toimi odotetusti.

Ohjaavia ja joustavuutta ylläpitäviä elementtejä voi sisällyttää niin tarjouspyyntöön kuin sopimuksen tai rahoituspäätöksen ehtoihin. Esimerkiksi tavoitteet voidaan määritellä siten, että toteuttajalta ei edellytetä toimivaa ratkaisua vaan ratkaisun testaamista ja testauksen tuloksia ja oppeja.

Haun ehtoihin on myös hyvä kirjata, miten julkista kokeilusta syntyvä tieto on, onko kokeilussa mahdollisesti syntyvä koneluettava data julkaistava avoimena datana ja mikä taho saa tulosten omistusoikeudet. Ennen kokeilun alkamista on syytä kirjata rahoituspäätökseen tai sopimukseen myös se, miten ja kuinka usein tuloksista raportoidaan. On tärkeää, että raportoinnissa edellytetään tulosten ja onnistumisten lisäksi tietoa prosessin aikana syntyneistä opeista, yllätyksistä ja epäonnistumisista sekä siitä, miten tuloksia on hyödynnetty ja aiotaan jatkossa hyödyntää.

Kokeilujen tukeminen ilman rahoitusta

Ulkopuolisten organisaatioiden kokeilujen tukeminen ei aina edellytä suoraan kokeiluille kohdennettavaa rahoitusta. Kokeilujen ei-rahallinen tukeminen voi tarkoittaa esimerkiksi datan tai testialustojen tarjoamista tai mahdollisuutta päästä osaksi kokeilijayhteisöä tai

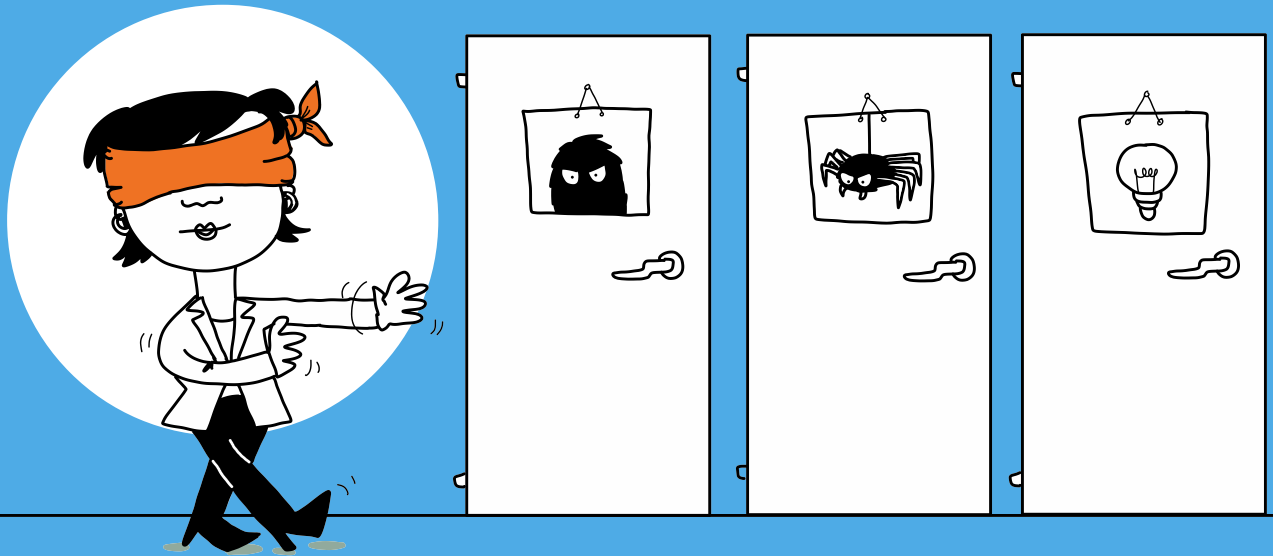
teeman kehittämisverkostoja. Kyseessä voi olla myös esimerkiksi apu uuden ratkaisun, liiketoimintamallin tai verkoston kehittämiseen, käyttäjäpalautteen keräämiseen tai markkina-referenssien luomiseen.

Oman organisaation sisäiset kokeilut eivät myöskään aina edellytä erillistä rahoitusta. Kokeilut voivat olla erillisen hanketoiminnan sijaan osa organisaation normaalia toimintaa, budjettia ja työresursseja, jolloin ne liittyvät luontevasti osaksi laajempaa ja vakiintuneempaa kehittämistyötä.

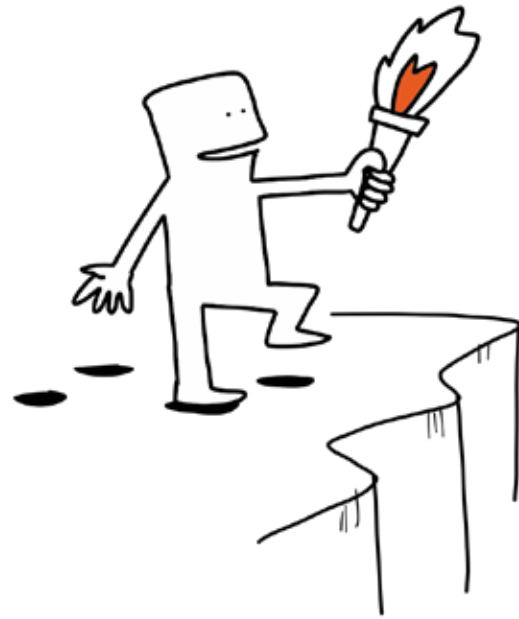
TULOKSIA ILMAN RAHOITUSTA

Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin koordinoima Liikennelabra ei jaa kokeiluille rahaa, vaan tarjoaa verkostolleen yhteistyöfoorumin ja näkyvyyttä. Verkostossa ratkaistaan yhteisiä haasteita ja kehitetään muun muassa sujuvampaa liikennettä. Tällä hetkellä verkostossa on tuhansia toimijoita, joista suurin osa on yrityksiä, mutta myös julkinen sektori on hyvin edustettuna. Liikennelabra myös ohjaa kokeiluja tekeviä toimijoita muiden rahoituslähteiden kuten Business Finlandin pariin.

Loppusanat



Loppusanat



Kokeilukulttuuri mahdollistaa ketterän ja voimavarat tehokkaasti hyödyntävän muutostyön, jossa epäonnistumisista opitaan, tulokset jaetaan ja mahdollistetaan näyttöön perustuva kehittäminen. Kyse on laajemmasta ajattelutavan muutoksesta ja yhdessä oppimisesta.

Kokeilemisessä on usein kyse halusta tehdä asioita toisin. Uuden asian toimivuudesta ei useinkaan voida olla varmoja, ellei sitä kokeilla. Tämän takia tarvitaan rohkeutta kokeilla. Myös kokeilun tukija tarvitsee uskallusta, sillä tulokset ovat usein epävarmoja. Tukijoita tarvitaan tarkentamaan, sparraamaan ja kannustamaan kokeiluja täyteen kukoistukseensa.

Kokeiluja voi tukea eri tavoin aina valmistelusta tulosten hyödyntämiseen ja vaikuttavu-

den varmistamiseen saakka. Kokeilujen ja niiden toteuttajien sparraaminen on oleellisessa asemassa, jotta rima asetetaan tarpeeksi korkealle. On myös huolehdittava kokeilujen tulosten ja oppien keräämisestä sekä kokeilun aikana että sen jälkeen, jotta kokeiluja voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kannattaa muistaa, etteivät kokeilujen tulokset välttämättä synny yhdessä yössä, vaan ne ottavat aikaa. Tämän takia vaikutuksia kannattaa seurata kokeilun päättymisen jälkeenkin.

Kokeilujen käynnistäminen, hyödyntäminen ja onnistuminen tarvitsevat tukijoita. Mitä laajempi joukko erilaisia toimijoita on mukana kokeilemisen eri vaiheissa, sitä paremmin pystymme hyödyntämään sen tuloksia. Kokeilut tarvitsevat meitä kaikkia.

Lisälukemista

Miksi ja miten kokeilukulttuuria?

Annala et al. (2016): [Näkökulmia kokeilurahoitukseen - Ehdotus kokeilurahoitusalan perustamisesta](#). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2016.

Annala, Berg & Laakso (2017): [Dynamics of experimental governance: A meta-study of functions and uses of climate governance experiments](#). Journal of Cleaner Production.

Annala et al. (2015): [Design for Government: Kokeilulla ihmislähtöistä ohjausta](#). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2015.

Bakhshi, Freeman & Potts (2011): [State of Uncertainty: Innovation policy through experimentation](#). Nesta.

Berg (2013): [Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa](#). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013.

Breckon (2015): [Better Public Services through Experimental Government](#). London: Nesta.

Cabinet Office (2003): [Trying it out: The Role of 'Pilots' in Policy-Making](#). Report of a Review of Government Pilots.

D9-digitiimi & Kuntaliitto (2017): [Kokeilijan starttipaketti](#).

Harjumaa, Laukkanen, Leväsluoto, Lähteenmäki, Nuutinen & Talja (2017): [Tekemällä oppii – kokeilukulttuurista vauhtia sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen –hankkeen](#). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 32/2017.

Kallio, Lappalainen, & Tammela (2013): [Co-innovation in public services: Planning or experimenting with users?](#) The Public Sector Innovation Journal, 18(3).

Nokso-Koivisto, Kaskinen. (2016): [Yhteiskunnalliset kokeilut Suomessa - Tutkimuksen, etiikan ja juridiikan näkökulmasta](#). Aalto yliopisto ja Demos Helsinki.

Pienonen, Korpela & Markkanen (2017): [Hankkeiden kokeiluopas](#). Business Arena / Crazy Town Oy, Maaseutuverkosto.

Ries (2016): Lean Startup - kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesign.

Oikeusministeriö (2018): [Opas kokeilulakien valmistelun tueksi](#).

Kokeilemalla kehittäminen

Annala (2015): [Liikennekokeilijan opas](#). Demos Helsinki.

Fiksu Kalasatama (2017): [CookBook – Nopeiden kokeilujen reseptit](#).

Hassi, Paju & Maila (2015): [Kehitä kokeillen! Organisaation käsikirja](#). Talentum Pro.

Jäppinen & Nieminen (2014): [Kuntalaiset keskiöön – Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon](#).

Suomen Kuntaliitto

Poskela, Kutinlahti Hanhike, Martikainen & Urjankangas (2015): [Kokeileva kehittäminen](#). TEM raportteja 67/2015.

Saikku, Tainio, Hilden, Antikainen, Leskinen & Koskela (2017): “Diffusion of solar electricity in the network of private actors as a strategic experiment to mitigate climate change”. Journal of Cleaner Production. 142, 2730-2740

Tuulenmäki (2012): Lupa toimia eri tavalla. Talentum.

Tutkimukselliset kokeilut ja tuuppaus

Coalition for Evidence-Based Policy (2013): [Demonstrating How Low-Cost Randomized Controlled Trials Can Drive Effective Social Spending](#).

Haynes, Service, Goldacre, & Torgerson (2012): [Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials](#). Cabinet Office.

Potts & Morrison (2009): Nudging Innovation. [Fifth generation innovation, behavioural constraints, and the role of creative business – considerations for the NESTA innovation vouchers pilot](#).

Thaler & Sunstein (2009): Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books.

Kokeilujen arviointi

Antikainen, Alhola & Jääskeläinen (2017): "Experimnets as a means towards sustainable societies – Lessons learnt and future outlooks from a Finnish perspective". Journal of Cleaner Production. 169. 216-224.

Berg, Hildén, Lahti (2014): [Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina](#). Sitran selvityksiä 77.

Heiskanen & Matschoss (2016): [Paikallisten ilmastokokeilujen arvioimisen haasteet: Oppiminen kahdessa vähähiilisessä kokeilussa](#). Alue ja ympäristö. 45, 2, s. 45–58.

Koivisto, Asikainen (2018): [Kuntastrategia kokeiluja tukemassa – kokeileva kehittäminen palvelujen kehittämisen keinona: case: Espoon Ison Omenan palvelutori](#). Tampereen yliopisto.

Kurkela & Virtanen (2015): [Edelläkävijäkunnat uudistavat toimintaansa eivätkä sammaloidu](#). Uutta kunnista 2/2015. Suomen Kuntaliitto.

Kurkela, Virtanen, Stenvall & Tuurnas (2016): [Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana](#). Acta 263, Suomen Kuntaliitto.

Lettenmeier (2018): [Kokeilukulttuuria kunnissa: imagonnostatusta vai aitoa toiminnan uudistamista?: case-kuntina Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä](#). Tampereen yliopisto.

Pitkänen, Antikainen, Droste, Loiseau, Saikku, Aissani, Hansjürgens, Kuikman, Leskinen & Thomsen (2016): "What can be learned from practical cases of green economy? – studies from five European countries". Journal of Cleaner Production. 139. 666-676.

Saari et al. (2018): [Kokeilut käytäntöön -työkirja](#). Työterveyslaitos. Kumous-hanke.

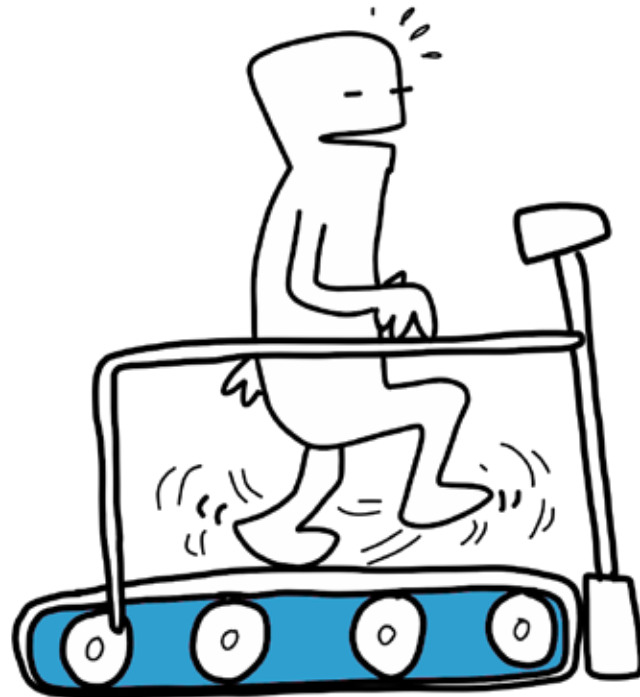
Seppälä, Haanpää, Klein, Juhola (2017): [Kokeilujen kautta hiilineutraaleihin kaupunkeihin? - Ilmastokatu-hankkeen arviointiraportti](#). Aalto-yliopisto.

Sillanpää et al. (2013): [Uudistuva kylä kaupungissa - loppuraportti](#). Hämeenlinnan kaupunki, Sitra.

Stenvall (2017): [Kokeilut rubikin kuutioina](#).
Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja
merkitys julkishallinnossa. Suomen Kuntaliitto.

Tuominen, Valovirta (2015): Asiakasraportti.
[Vaikuttavuusindikaattorit INKA-kaupungeissa](#).
VTT.

Vaahtera, Pitkämäki, Hjelt & Saario (2015):
[Vihreän talouden kokeilu- ja kehittämishank-
keiden arviointi](#). Ympäristöministeriön
raportteja 15.



Tämän oppaan ovat koostaneet valtioneuvoston kanslian Kokeileva Suomi -hanke sekä Kuntaliiton Me Uskaltajat -ohjelma.

Kiitämme avusta ja kommentteista D9-digiimiä, valtiovarainministeriön Digikuntakokeilu-hanketta, Forum Virium Helsingin Fiksu Kalasatama -hanketta, Opetushallituksen Kokeilukeskusta, Sitraa, Motiva Oy:tä, Smart Energy Transition -hanketta sekä Suomen kasvukäytävä -verkostoa ja Verohallintoa.

KOKEILU-
luotsi
- OPAS KOKEILUJEN TUKIJALLE

2019