

INNOVATSIOONISÜSTEEMI KONTSEPTSIOON

JA

INNOVATSIOONIPROGRAMMID

Kesk-Eesti innovatsioonikeskuse tegevused KOV poliitika kujundamise ja teenuste osutamise võimekuse väljakutsete haldamiseks

Koostatud projekti „Järvamaa innovatsioonisüsteemi väljatöötamine ja käivitamine“ raames



RAHANDUSMINISTEERIUM

REGIONAALARENGU TOETUSEKS

KAASATAVAD EKSPERDID + ÜLESANDEPÜSTITUS



Daniel Kotsjuba - innovatsioonivõimekuse ja selle tõstmiseks vajalike tegevuste väljatöötamine, innovatsiooniprogrammide disain, kohtumiste ettevalmistus, programmide läbiviimine, EKA õppekava sidumine



Kadri Kangro - kaasamine, 27. juuni kohtumise läbiviimine, innovatsioonimudeli väljatöötamises osalemine, teksti ülevaatamine



dr. Katri - Liis Lepik - innovatsioonisüsteemi mudeli sõnastamine, projekti tegevuste valik ja disain PEEK meetme vastavuses - selle nõustamine, projekti kirjelduse tagasisidestamine ja täiendamine augustis



Kersten Kattai - innovatsiooni toetava juhtimis - ja koordineerimismudeli ja neid toetavate poliitikate väljatöötamise nõustamine, laiema konteksti (nt regionaalse arenguleppe) sidumine innovatsioonisüsteemi, terviku väljatöötamises osalemine



Sander Laurson - co-working space mudeli väljatöötamine, partnerite ja ettevõtjate leidmine, sidumine inkubaatori ja teiste ettevõtlusteenustega sh vertikaalsed suunad

I osa

INNOVATSIOONISÜSTEEMI ANALÜÜSIST LÄHTUV KIRJELDUS INNOVATSIOONIPROGRAMMI VÕIMALUSTEST

Kesk-Eesti innovatsioonikeskuse tegevused KOV poliitika kujundamise ja teenuste osutamise võimekuse väljakutsete haldamiseks

Innovatsioonikeskuse ja piirkondliku innovatsioonivõime kujundamise üks tegevusliine projektis on suunatud **kohalike omavalitsuste strateegiline otsustusprotsess ja poliitika kujundamise võimekuste arendamisele**. Selle tegevusliini sisutegevused lähtuvad peamiselt kahest suuremast väljakutsest: 1) innovatsioonile kui muutusele suuantud ja õppiva organisatsiooni kultuuri arendamise vajadus ja 2) kompetentside (instrumentide) ja võimekuste vajak uuenduste kujundamisel ja elluviimisel.

Viimasel kümnendil on avaliku poliitika kujundamises peavooluks kujunemas poliitikadisaini põhimõtte (Kalev jt 2021¹, ptk 1), mida omakorda võib vaadata nn vana ja uue poliitikadisaini võtmes. Vana avaliku poliitika disaini nurgakivi oli sobivaima protsessi kujundamine teadvustatud probleemi lahendamiseks, mis kõige tõenäolisemalt viiks probleemi tõhusa lahendusteni. See on ka tänase avaliku võimu, sh kohalike omavalitsuste, tegevuse valdav loogika. Kindlasti sellel on ka oma suured tugevused, nt etteaimatavad standardiseeritud protsessid/ menetlused, võrdsed osalusvõimalused (seda on teada, kuidas menetlus kulgeb), analüütiline läbimõtestatus ekspertide poolt jne. Samas peab avalik võim tegelema igapäevaselt küsimustega, mis on ebamäärased (nt millist tööjõudu vajavad meie ettevõtted 10 a pärast) või lahendamatud, kuid mida saab leevendada (nn nurjatud probleemid) (nt kogukonna turvalisus või sotsiaalne toimetulek). Selliste küsimuste lahendamiseks sobib palju paremini nn uus poliitikadisain, mis eeldab paljuski teistsuguseid valitsemise kultuuri (arutelu ja otsustuskultuuri) ning protseduure.

Tabel. Vana ja uus poliitika disain. Allikas: Kalev, Sootla 2021, lk 32

¹ Kalev, L., Sootla, G. (toim) (2021). *Avalik poliitika II. Avaliku poliitika disain*. Tallinna Ülikooli kirjastus.

	Vana poliitikadisain	Uus poliitikadisain
Läheneemisviis	Soovitud tulemusest lähtuv optimaalse lahendustee kujundamine ja kehtestamine	Demokraatliku protsessi tulemusena tekkib konteksti sobiv poliitikasegu (põhiväärtuste tasakaal), mis rakendub sujuvamalt
Eeldus	Stabiilsus	Ebastabiilsus
Stiil	Kindel, fikseeritud	Ärgas (agiilne), kohanduv
Ajaraam	Lühivaade	Pikem vaade
Strateegia	Piiratud	Strateegiline ärksus
Laiem osalus	Teatud oludes lubatav	Tugevalt soovitatav, kui mitte kohustuslik
Kontekst	Paljus eeldatud	Otseselt läbi mõeldud

Disainipõhiseks avaliku poliitika kujundamiseks on vajalik luua need, nn uut moodi tegevuste formaadid, milleks tuleb muuta organisatsiooni baaspõhimõtteid (kultuuri) ja arendada seda toetavaid töötajate kompetentse. Hea näiteks on Bobrow (2007, via. Kalev 2021, lk 40) välja toonud järgmised poliitikadisaini põhimõtted, mille kujundamine on asjakohane ka kohalike omavalitsuste tasandil:

- 1) **Erialapiiride ületamine:** mitte ükski valdkond üksi ei suuda pakkuda kõiki disainimiseks vajalikke vastuseid; neid tuleb kasutada vajaduspõhiselt ja koostöös.
- 2) **Miinumtingimused:** mis on edu saavutamiseks vajalikud miinumtingimused ja kuidas need saavutada?
- 3) Turvapuhvrid: kavanda **turvapuhvrid suuremate vigade vastu**.
- 4) Konteksti paigutamine (ajas): iga poliitikadisain paigutatakse **valdkonnas juba toimivasse arengusse ja peab sobituma olemasolevate praktikatega**.
- 5) **Vastuseisuanalüüs:** tuleb läbi mõelda, kust tuleb poliitikale põhiline vastuseis ja kuidas seda hajutada.
- 6) Laenamine: kas **kuskilt mujalt võib leida toimiva programmi**, mida saab täielikult või osaliselt laenata?
- 7) **Pidev kohandamine:** ära kunagi katkesta olemasolevatesse poliitikatesse kohanduste tegemist.
- 8) Tahapoole ehk tagurpidi kaardistamine: alusta sellest, et mõtled läbi, missugused programmid oleksid kodanike ja rakendajate vaates kõige vastuvõetavamad.
- 9) Ettepoole ehk **etteulatuv kaardistamine:** mõtle läbi eesmärgid, kujunda nendest lähtuv poliitikadisain ja kujunda mehhanismid selle toimimiseks võimalikult kavandatule sarnaselt.
- 10) Pädev otsustamine (*judgement*): lõpuks on **poliitikadisain hea otsustamise ja hindamisoskuse küsimus**, seda ei asenda ükski analüütiline skeem.

Innovatsioonikeskuse projekti **strateegilise otsustusprotsessi ja poliitika kujundamise tegevusliini (TORU)** ambitsioon ei ole selliste kõikvõimalike kultuuriliste ja kompetentside lõtkude lahendamine, vaid püüe **disainida ja piloteerida** lahendusi mõnedes, kuid poliitika kujundamise ja strateegilise juhtimise võimekuse arendamise valdkondades, mis on ühtlasi arvukate analüüside kohaselt kaalukama väljakutsetega. Teiseks, luua eeldused (formaadid) selliste lahenduste kujundamiseks *ad hoc*. See annab võimalused, esiteks aidata luua

innovatsiooni ja poliitikadisaini toetavat organisatsioonikultuuri kui vastavaid kompetentse. Teiseks, luua vastavad formaadid ja neid testida, mis võimaldab projekti lõppedes omavalitsustel vastavate valitsemispõhimõtetega jätkata. Järgnevalt on väljatoodud nende väljakutsete ja projektitegevuste näited (sh selleks, et konkretiseerida innovatsioonikeskuse tegevusi, mis on suunatud KOVide strateegilise juhtimise ja poliitika kujundamise võimekuste arendamisele), kuid nende realiseerimises on siiski tugev disaini ja vajaduspõhise sisukujunduse komponent.

Projekti tegevuste vajaduse analüüs Järvamaa põhiselt

Maakondliku innovatsiooni ehk regionaalse innovatsioonisüsteemi loomise idee käisid Järvamaa omavalitsused välja esmakordselt 2018 aastal maakonna arengustrateegia koostamise käigus. Selle eesmärgiks oli siduda maakonna areng terviklikuks koostöö – ja arengumudeliks. See tähendas maakonna juhtimis – ja otsustusprotsesside uuendamist, teiste koostöövõrgustike ja ka kõrgkoolide sidumist maakonna arenguga ning maakondliku arenduskeskuse kui maakonna arendustegevuse ja koostöö koordineerimise eest vastutava ühisasutuse võimestamist.

Vt lk 8-10 <https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4010/3201/9028/Lisa%20m7.pdf>

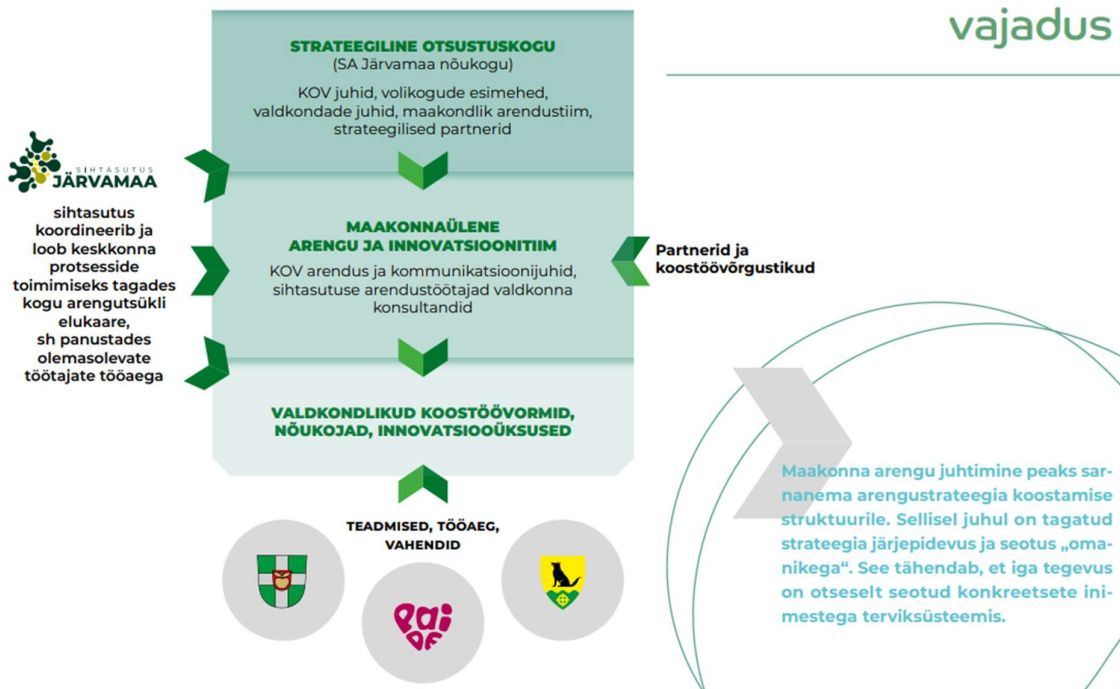
Ootused maakonnatälese innovatsioonikeskkonna loomiseks jäid püsima. Need ootused kerkisid eriti tugevalt esile uuesti 2022-23 aastal maakonna arengustrateegia uuendamisel, kui oli selgunud omavalitsuste keeruline rahaline seis ja töötleva tööstuse konkurentsivõime langus, mis puudutas eriti teravalt maakondi, mis tööstusvaldkonnale tuginevad. Seda on kirjeldatud täpsemalt Järvamaa uuendatud arengustrateegias: [d330e87e-132d-481f-b6b1-4f586dd54a70 \(kovtp.ee\)](https://d330e87e-132d-481f-b6b1-4f586dd54a70.kovtp.ee)

Ootused maakonna tasandile on kirjeldatud lk 42, 45 ja regionaalsest innovatsioonisüsteemist lk 49.

Seejuures on väljatoodud Kesk-Eesti inkubaatori ja MTÜ Arvamusfestivaliga koostöö.

Lk 49 on väljatoodud regionaalse innovatsioonisüsteemi vajadus ja selle järgi on kujundatud arengustrateegiasse ka täiesti eraldi valdkondade ülene peatükk strateegiliste valdkondade üleste eesmärkidega. Koostöömudel on väljatoodud lk 46.

Juhtimistasandite vajadus



Lk 19 on innovatsioonisüsteemi rakendamise sammudena väljatoodud ka ruumiprogramm ja füüsilise keskkonna loomine tegevuste läbiviimiseks ja omavahelise sünergia saavutamiseks:

Tegevussuunad ja tegevused:

- ARENDADA MAAKONNA TASANDI JUHTIMISVÕIMEKUST KOLME OMAVALITSUSE ÜHISTES HUVIDES:
 - **juhtimis- ja arendusstruktuuri määratlemine** – sh valdkondlikud koostöövormid ja nende jõustamine, kõikide KOV tasandite sidumine (kohustuslikuks) koostööks;
 - **tegevmeeskonna ja arendusüksuse loomine** ning selleks vajalike ressursside panustamine;
 - **kaasamis- ja osalusformaatide arendamine** nelja sektori (nn Quadruple Helix mudel) koostööks;
 - **mainekava ja identiteedi** kirjelduste loomine ühise väärtusruumi ja kultuuri-ruumi kujundamiseks.
- LUUA KESK-EESTI KOOSTÖÖ- JA INNOVATSIOONISÜSTEEM:
 - **kontseptsiooni väljatöötamine** ja rakendamiseks vajalike stiimulite leidmine;
 - **koostöö loomine** süsteemi osaliste vahel sh koordineerimine, koostöökokkulepped ja motivatsioon (nt. koodikool innovatsioonisüsteemi osalisena);
 - **innovatsiooniprogrammide** („teekondade“ „torude“) loomine nii avalikule kui erasektorile ning eelkõige sektorite üleselt sotsiaalse innovatsiooni võimaldamiseks (nn Quadruple Helix mudel);
 - **innovatsioonivõrgustike ühendamine** – kohalike, regionaalsete, riiklike ja rahvusvaheliste innovatsioonivõrgustikesse lülitumine ja ühendamine terviklikku innovatsioonisüsteemi;
 - **innovatsioonivõimekuse tõstmine** – sh inkubatsiooniprogrammid, koolitused, nõustamine, mentorlus jms;
 - **ruumiloomine** kohtumispaiga ja ühiste tööruumide kujundamiseks, mis võimaldaksid teadmusloomet ja sotsiaalset innovatsiooni, teadmussiidret ja sünergia organisatsioonide ning üksikisikute tasemel.

TULEMUSED

(ühildudes TAI 2035+ eesmärkidega)

- elujõuline kogukond ja kultuuriruum
- kohalike ressursside väärdamine ja tootlikkuse tõus
- paremad tervisetehnoloogiad ja -teenused;
- digilahendused igas eluvaldkonnas;
- kasvav avalike teenuste kvaliteet sh KOVide finantsvõimekus
- nutikad ja kestlikud energialahendused;
- kolmikpöörde (inno-, rohe-, ja digipöörde) realiseerumine

Arengustrateegia seab maakonna visiooni ja tasakaalustatud arengu täitmiseks kolm peamist eesmärki:

Eesmärk nr 1:

MAAKONNA TASAKAALUSTATUD ARENGUT LOOB TOIMIV JA TERVIKLIK KOOSTÖÖ- NING INNOVATSIOONISÜSTEEM

Sellise eesmärgi püstitamisega seavad Järvamaa arengustrateegia osalised keskele kohale jagatud teadmuse ja innovatsiooniprotsesside arendamise kui eelduse õppiva maakonnana uudsete lahenduste kasutuselevõtuks.

Ühiste õpi- ja innovatsioonikogukondade või rakukeste teke on laiemaks eelduseks kestlike muutuste tekkimiseks kõikides eluvaldkondades ja teemaatikates.

Eesmärgi täitmiseks ühinevad esmalt arengustrateegia osalised ise ühiseks õppivaks teadmusvõrgustikuks, mis loob eeldused koostöösuhete tekkimiseks ja seeläbi ka uudsete lahenduste loomiseks. Teiseks peab selline koostöövõrgustik olema avatud ja tugeva osaluskultuuriga, et teadmusvõrgustike kihtides ühineksid ka kohalikud elanikud, kogukonnad ja ettevõtjad. Nende usaldus ja osalemine arenguprotsessides on aluseks tulevikuteenuste disainimisel ja rakendamisel. Innovatsioonisüsteemi terviklikkus tähendab, et arvestatakse kõikide innovatsiooniprotsessi osadega ja väärtustatakse nii ühist õppimist ja uute teadmiste loomist kui ka uute teenuste disaini ja loomeprotsessi ning rakendusfaasi ja täiustamist. Täpsem innovatsioonimudel on kirjeldatud koostöövormi peatükis.

Maakonna terviklik koostöö- ja innovatsioonisüsteem loob ühise teadmusvõrgustiku kõikidele maakonna arendusüksustele ja arendustegevustega tegelevatele spetsialistidele.



See on arengustrateegia peamise eesmärgi täitmine.

Eesmärgi, tegevussuunad ja tegevuskava tegevused sõnastasid arengustrateegia nõukojad ja juhtgrupp. Sellisel kujul sõnastasid eesmärgi maakonna omavalitsustegelased ja ettevõtjate esindajad 29.12.2022 suurel arengustrateegia ühisseminaril Pärnus. Täpsem kaasamine ja osalusprotsess on kirjeldatud arengustrateegias lk 55 – 56.

Sellest järelduvalt on Järvamaa innovatsioonisüsteem ja selleks vajaliku ruumiprogrammi loomine tulenev otseselt kohalike inimeste vajadustest ja probleemianalüüsist, mis läheb otseselt kokku ka teaduspõhiste lähenemistega regionaalse innovatsioonisüsteemi loomiseks.

Ruumiprogrammi puhul lähtutakse siis vajadusest kaasaegsete ja koostööd võimaldavatest ühistööruumidest. Oluline, et ruumides tegutseksid täiendavalt osapooli, kellel oleks piisavalt ühisosa ja koostööpotentsiaali, kes mõjuksid üksteisele võimestavalt.

Arengustrateegia mõistes leiavad oma koha innovatsioonikeskuses ka kõik valdkondlikud nõukojad, kelle koostöö areniks innovatsioonikeskus kujuneb. Arenduskeskus on nende koostööformaate koordinaator ja toetaja. Näiteks võib tuua haridusnõukoja, kelle moodustavad peamiselt haridusjuhid. Nõukogu käib regulaarselt koos, lisaks toimivad väiksemad töögrupid. Peamiseks eesmärgiks on õpikeskkonna arendamine ja õpikäsitluse kujundamine vastavalt tulevikuhariduse vajadustele. Selleks ei saa kool toimida eraldatud institutsioonina vaid vajab ettevõtjate, kodanikuühenduste ja KOVide laiemat tuge ja osalust. Need võrgustikud toimivad aga arenduskeskuses ja käivad ka regulaarselt koos. Lisaks vajavad koolid kaasaegseid digilahendusi (koodikooli panus) ja kogukonna praktika võimalusi (MTÜ Arvamusfestival). Ühendavateks kohtadeks on ruumid, ühisüritused ja innovatsiooniprogrammid.

Innovatsioonisüsteemi all peame silma siis eelkõige sellist keskkonda, mis toetaks koostöösuhete tugevnemist ja uute ideede rakendamist avalike teenuste kasutajakesksel

osutamisel. Seejuures on oluline ka maksimeerida iseregulatsiooni ja hakkamasaamist, et vähendada osade avalike teenuste vajadust ja mahtu, sh tegeleda ennetustööga. Sotsiaalsete muutuste ja ühiskonna paranemine eeldab aga keerukat ja koordineerimismahukat sotsiaalset innovatsiooni. Selleks on vaja omakorda olukorda mõistvat ja selle eest vastutavat keset, kes suudaks transformatiivset poliitikat kujundada.

Tegevuskava

<https://jarva.kovtp.ee/documents/6653157/36629250/MK-arengustrateegia-2035-Lisa-4-Tegevuskava-heakskiidetud.docx/f071065e-f799-4d24-b114-18efe1fle596>

Tegevuskavas on innovatsioonisüsteemi elluviimine valdkondade ülese strateegilise tasandina ja moodustab arengustrateegia tegevuskava sellega esimese valdkonna, ehk otseselt strateegilisi eesmärke toetavate juhtimise ja koostöö tegevustena. See valdkond toetab kõikide teiste valdkondade koostööd ja elujõulisust. Eeskätt avalike teenustega seotud valdkond. Kõige otsesemalt toetab projekt haridusvaldkonda.

Tegevuskavas vastavad punktid:

1.1.1 Maakondliku koostöö- ja innovatsioonisüsteemi loomiseks vajaliku keskkonna loomine (asukohaga Paide Keskväljak 15 hoonesse), selleks vajalike projektide elluviimine

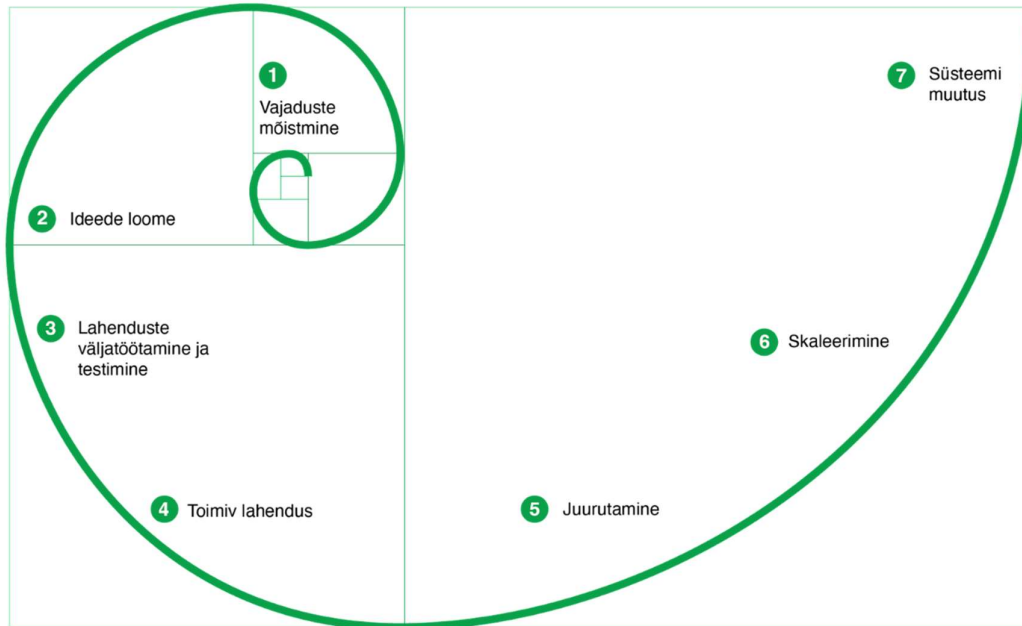
1.1.2 Innovatsioonisüsteemi osana kood Järva toetamine ja tegevuseks vajaliku keskkonna loomine

1.1.3 Innovatsioonisüsteemi osana avalike teenuste arendamise üksuse loomine (arengustrateegia nõukodade baasil) avalike teenuste innovatsiooniks ja võrgustikupõhiseks osutamiseks

II osa

INNOVATSIOONIPROGRAMMI METOODIKA VALIK ja LÄBIVIIMISE KIRJELDUS LÄHTUVALT INNOVATSIOONISÜSTEEMI ANALÜÜSIST/PROTSESSI KAARDISTUS

Joonis. Innovatsioonispiraal.



INNOVATSIOONISPIRAAL

Innovatsioonispiraal on mudel (metoodika), mis aitab edendada innovatsiooni protsessi läbi mitmete omavahel seotud ning järgnevate etappide. Innovatsioonispiraal toetab regionaalset poliitikakujundamist läbi 7 etapi.

1. Vajaduste ja probleemi mõistmine

Innovatsiooniprogramm algab probleemi mõistmise faasiga. Selles etapis tegeletakse põhjaliku probleemianalüüsiga, et mõista piirkonna väljakutseid ja vajadusi. See faas tagab, et kõik poliitikakujundamise sammud on suunatud reaalsele vajadusele ja kohalikele väljakutsetele.

Sellesse etappi panustavad ennekõike strateegilise otsustuskogu, innovatsiooni- kui ka koosloomeprogrammid.

Selle faasile on iseloomulikud järgmised sammud:

- **Probleemi korje ja valik:** Järvamaa KOV-d saavad esitada eraldi või üheskoos laual olevaid probleeme innovatsiooniprogrammis lahendamiseks. Koos strateegilise otsustuskoguga valitakse välja teemad, millega on oluline tegeleda programmi vältel, lähtuvalt nii KOV kui ka maakonnaülestest vajadustest.
- **Innovatsiooniprogrammi jaoks tiimi komplekteerimine:** Tiim, kes hakkab probleemi lahendama, koostatakse probleemi oluliste osapoolte poolt avalikust,

era kui ka kolmandast sektorist ning tiimi juhib arenduskeskuse innovatsiooninõunik. See tiim teeb üheskoos läbi terve innovatsioonispiraali tsükli. Innovatsiooniprotsessi ühine läbitegemine toetab koostööd kui ka innovatsioonimetoodika levikut.

- **Andmete kogumine:** Vajaduste ja väljakutsete mõistmiseks kogutakse vajalikke andmeid ja teavet, et süvendada arusaamist probleemi ulatusest ja mõjust. See hõlmab statistiliste andmete analüüsi, küsitlusi, uuringuid, intervjuusid, vaatlusi ja kaasamist kohalike elanikega.
- **Probleemi süvitsi mõistmine:** Kogutud andmete põhjal süvendatakse probleemi mõistmist, kaardistatakse selle põhjused ja mõjutegurid ning analüüsitakse võimalikke tagajärgi. Selle käigus tekib ka empaatiline mõistmine sellest kuidas probleemi tajutakse kasutajate poolt ning mis on erinevad mõjutavad tegurid.
- **Kaasamine ja arutelu:** Probleemi mõistmise faasis kaasatakse kohalikke sidusrühmi koosloomeprogrammide kaudu, et saada laiem vaade olukorrast.

Vajaduste ja probleemi mõistmise etapi tulemusi kommuniqueeritakse ka vallavolikogude teemapõhistes komisjonides, eesmärgiga uue teadmiseiga tõsta valdkonna poliitikakujundamise kvaliteeti.

2. **Ideede loome**

Ideede loomise faas hõlmab uute, mõjusate ja perspektiivikate lahenduste väljatöötamist, et tulla toime konkreetsete probleemidega. Ideede loomise faasfaasile on iseloomulikud järgmised sammud:

- **Ideede genereerimise töötoad ja sessioonid:** Korraldatakse nii innovatsioonikui ka koosloomeprogrammide kaudu töötubasid ja sessioone, kus Järvamaa poliitikakujundajad, ekspertidest koosnevad tiimid ning kohalikud kogukonnad saavad koos arutada probleemide olemust ja genereerida uusi ideid. Selleks võib kasutada mitmesuguseid loominguulisi meetodeid ja tehnikaid.
- **Teiste piirkondade ja riikide parimate praktikate uurimine:** uuritakse teiste piirkondade ja riikide edulugusid ja parimaid praktikaid, mis on sarnaste väljakutsetega edukalt toime tulnud. See võimaldab inspireerida uusi ideid, mida saaks Järvamaa kontekstis kohandada.

Sellesse etappi panustavad ennekõike nii innovatsiooni- kui ka koosloomeprogrammid.

3. **Lahenduste väljatöötamine ja testimine**

See faas hõlmab innovaatiliste ideede muutmist praktilisteks (poliitika)meetmeteks ning nende testimist väiksemas mastaabis enne laiemat rakendamist. Selles etapis keskendutakse lahenduste täpsele väljatöötamisele ja nende toimivuse hindamisele. Lahenduste arenduse ja testimise faasile on iseloomulikud järgmised sammud:

- **Ideede üksikasjalik väljatöötamine:** töötatakse välja üksikasjalikud kavad ja plaanid valitud ideede rakendamiseks. Selles etapis võetakse arvesse kõiki praktilisi ja teostatavusega seotud aspekte, et tagada lahenduste tõhusus ja jätkusuutlikkus.
- **Koostöö ja partnerlused:** tehakse tihedat koostööd kohalike ettevõtjate, haridusasutuste, ekspertide ja teiste huvitatud osapooltega. Koostöö aitab tagada lahenduste mitmekülgse mõjutamise ja toob kaasa teadmiste ja ressursside

jagamise. Samuti aitab partnerlus leida parimad ja sobivaimad osapooled lahenduste elluviimiseks.

- **Koostöö teadus- ja haridusametustega:** koostöö ülikoolide, teadus- ja haridusametustega aitab leida parimaid teaduspõhiseid lähenemisviise lahenduste väljatöötamiseks.

Sellesse etappi panustavad ennekõike strateegilise otsustuskogu, innovatsiooniprogrammid ning ka co-working ning erinevad võrgustikud. Oluline on siinkohal koostöö erinevate tegevussuundade vahel, et leida ning saada toetus mõjusatele ja teostatavatele lahendustele.

4. **Katsetamine**

Katsetamise etapp on õppimise protsess, kus proovida uusi ideid väiksemas mahus enne nende laiemat rakendamist. See võimaldab hinnata teaduspõhiselt ideede toimivust, tõhusust ja võimalikke riske ning kohandada neid vastavalt tagasisidele enne suuremaid investeringuid ja ressursside kasutamist.

- **Väiksem mastaap ja kontrollitud keskkond:** Innovatsioonipõhise katsetamise ja piloteerimise etapp toimub väiksemas mastaabis, sageli konkreetsetes kogukondades või osades Järvamaa maakonnast. See võimaldab hõlpsamalt kontrollida protsessi ja saada kiiremat tagasisidet.
- **Katsetamise meetodika ja jälgimine:** Katsetamise käigus kasutatakse teaduspõhist meetodikaid ja mõõdikuid, et jälgida ideede toimivust ja mõju. See võib hõlmata andmete kogumist, kasutajate tagasisidet, mõõdetavaid tulemusi ja muud olulist teavet.
- **Andmete kogumine ja hindamine:** Lahenduste testimise käigus kogutakse andmeid ja viiakse läbi tulemuste hindamine. Andmete põhjal tehtud järeldused aitavad mõista lahenduste esmast mõju. Tulemuste põhjal viiakse läbi vajalikud kohandused ja täiustused lahendustes.

Sellesse etappi panustavad ennekõike innovatsiooniprogrammide ning välise ekspertiisi (ülikoolid ja mõttekojad) kaudu.

5. **Lahenduste juurutamine**

See etapp hõlmab valitud lahenduste laialdast elluviimist ja rakendamist. See etapp keskendub lahenduste järjepidevale integreerimisele ja teostamisele reaalses keskkonnas. Lahenduste juurutamise etapile on iseloomulikud järgmised sammud:

- **Ressursside ja eelarve haldamine:** Lahenduste juurutamise etapis on oluline tagada vajalike ressursside, sealhulgas rahaliste vahendite, inimressursside, tehnoloogia ja muude vajalike tegurite kättesaadavus ja haldamine.
- **Koostöö sidusrühmadega:** tehakse tihedat koostööd kohalike ettevõtjate, kogukondade, haridusametuste ja teiste huvitatud osapooltega, et tagada sujuv ja tõhus lahenduste juurutamine. Koostöö võimaldab kaasata erinevaid perspektiive ja ressursse.
- **Kommunikatsioon ja teadlikkuse tõstmine:** Lahenduste juurutamise etapis on oluline teavitada Järvamaa elanikke, ettevõtjaid ja kogukondi elluviidavatest lahendustest, nende eesmärkidest ja oodatavast mõjust. Teadlikkuse tõstmine aitab kaasata laiemat avalikkust ja saada nende toetust.

- **Jälgimine ja hindamine:** Lahenduste juurutamise etapis jälgitakse ja hinnatakse pidevalt lahenduste mõju ja tulemusi. Andmete kogumine ja hindamine aitab mõista, kuidas lahendused on toimunud reaalses keskkonnas ja kas need on täitnud oodatud eesmärgid.

Sellesse etappi panustavad ennekõike strateegilise otsustuskogu ning innovatsiooniprogrammid.

6. Lahenduste skaleerimine

Lahenduste skaleerimise etapp hõlmab edukate lahenduste laiendamist ja rakendamist suuremas mastaabis. See etapp keskendub lahenduste jõudmisele laiemale sihtrühmale ja laiemale piirkondadele, võimaldades maksimaalset mõju ja jätkusuutlikkust. Nii strateegilise otsustuskogu kui ka poliitilise tasandi pidev kaasamine aitab leida toetust skaleeritavatele lahendustele. Lahenduste skaleerimise faasile on iseloomulikud järgmised sammud:

- **Resursside ja partnerluse haldamine:** Skaleerimise etapis on oluline tagada piisavad ressursid, sealhulgas rahalised vahendid, inimressursid ja tehnoloogia, mis võimaldavad lahenduste laiemat rakendamist. Vajadusel tehakse koostööd partneritega väljaspool avalikku sektorit, et suurendada mõju ja toetust.
- **Piloteerimise kogemuste kasutamine ning levitamine:** Kui lahendused on piloteeritud väiksemas mastaabis, kasutatakse saadud kogemusi ja õppetunde laiemas skaleerimises. Piloteerimisest saadud teadmised aitavad vältida vigu ja optimeerida lahenduste laiemat rakendamist.
- **Jätkuv teadlikkuse tõstmine:** Skaleerimise etapis jätkatakse teadlikkuse tõstmist ja suhtlemist läbi koosloomeprogrammide ning -sündmuste, et levitada teavet lahenduste kohta ja kaasata laiem avalikkus. See aitab saavutada suuremat toetust ja sidusrühmade kaasatust. Samuti hõlmab see teiste piirkondade ja huvigruppidega edulugude ja tõhusate lähenemisviiside jagamist.

Sellesse etappi panustavad ennekõike strateegilise otsustuskogu, innovatsiooni- ning koosloomeprogrammid ning erinevad võrgustikud.

7. Süsteemi muutus

Mõne innovatsiooni edukus sõltub tervete süsteemide muutmisest või uute väljatöötamisest. Etapp võib hõlmata ulatuslikke ja põhjalikke strateegilisi muudatusi, mis mõjutavad laiemat poliitikat, institutsionaalseid raamistikke, protsesse ja kultuuri.

Sellesse etappi panustab ennekõike strateegiline otsustuskogu.

Kokkuvõttes toetab innovatsioonispiraal Järvamaa regionaalset poliitikakujundamist terviklikus protsessis alates probleemi mõistmisest kuni vajaduspõhiste süsteemi muudatusteni, võimaldades kohandatud ja tõhusate lahenduste väljatöötamist kohalikele väljakutsetele vastamiseks. See soodustab koostööd kohalike sidusrühmadega ja võimaldab kogemuste jagamist teiste piirkondadega, aidates kaasa Järvamaa majanduse ja üldise elukvaliteedi paranemisele.

III osa

PROTSESSI TÄPSUSTUS (sh ressursivajadus, oskuste/teadmiste/pädevuse täpsustus)

1. Innovatsioonile ja poliitika disainile vastuvõtliku organisatsioonikultuuri ja põhiprotsesside kujundamine

Probleem: Puuduvad selgelt määratletud kohaliku omavalitsuse kui organisatsiooni toimimist ja arengut määratlevad väärtuselised printsiibid, mis võimaldaks nii vanadel aga eriti uutel organisatsiooni liikmetel (ametnikud, töötajad, poliitikud) ja ka välistel partneritel organisatsiooni toimimist omaks võtta ja mõista². Puuduvad mehhanismid ja tegevused, mis võimaldaks neid põhimõtteid organisatsiooni liikmetele ja partneritele tutvustada³.

Eesmärk: Organisatsiooni väärtused, mis toetavad selle tegevuses avatust innovatsioonile ja poliitika kujundamises lähtumist disainipõhimõttest, on selgelt määratletud, installeeritud organisatsiooni toimimist kujundavatesse põhidokumentidesse ning kiirelt omandatavad sisse ja välja liikujatele ja mõistetavad partneritele.

Tegevused:

- 1) Luuakse metoodika ja viiakse läbi muutuste ja innovatsioonivalmiduse analüüs KOV töötajate (ennekõike valla-/ linnavalitsuse töötajad, volikogu ja valitsuse liikmed), mille baasil kujundatakse regulaarne töötajate tagasiside ja organisatsiooni väärtuste seiresüsteem;
- 2) Luuakse uue KOV töötaja sisseelamise mentorprogramm;
- 3) Luuakse uue KOV volikogu liikme sisseelamise programm;
- 4) Viiakse läbi analüüs KOV põhiprotsesside, menetluste ja tegevust raamistavate dokumentide analüüs ja tehakse muudatused, mis suurendavad avatud innovatsioonile ja poliitikadisaini rakendamist avaliku poliitika kujundamisel.

Tulemuslikkuse hindamine: 1) Innovatsioonist ja disainipõhimõttest lähtuvad juhtimis- ja organisatsioonikultuuri kujundavad põhimõtted on installeeritud KOV tegevust kujundavatesse dokumentidesse; 2) regulaarselt toimivad uute töötajate ja volinike sisseelamise programmid; 3) regulaarselt viiakse läbi töötajate tagasiside küsitlus, mille koontulemus paraneb.

Lisaväärtus: kõik need tegevused ja nende tulemid on üle kantavad teiste KOVidele.

Eelarve: iga neljast osast on põhimõttelist ühe väiksema projekti ulatus, kus on vajalik analüütika (tegevus 1 ja 4), juhendmaterjalide koostamine/ koolitused (tegevus 2 ja 3) ning konsultatiivne juurutamine. Täpsemalt: I tegevus on ca 60 000 mahus, sest kaks laia tegevust (metoodika ja seiresüsteem), II tegevus ca 40 000 kui mentorsüsteem luua, st mentorite koolitamine, nõustamine; III tegevus on 20 000 (ei ole mõtet väga deepi minna); IV tegevus pigem soovitud ja analüütika kui et õigusloome, siis ca 25 000. Kokku ca 145 000 eur.

2. Poliitilise ja administratiivse tasandi innovatsioonijuhtimise võimekuste arendamine

Probleem: Poliitilise tasandi juhtimine on tihti liiga instrumentaalne (lühiajalised eesmärgid, suletus, koalitsiooni kokkuleppe elluviimine jms) ja heitlik (koalitsioonide kiire vahetumine, strateegiate muutumine) ning administratiivne juhtimistasand puudub (ametnikest valdkonnajuhid) või poliitika ebastabiilsuses tasalülitatud, mis pärsib muutustele suunatud juhtimist ja riskivalmidust uuenduste läbiviimisel⁴.

² Kultuurilisi ja hoiakulisi väljakutseid innovatsiooni valmiduses on kirjeldatud asjakohases raportis:

<https://www.tlu.ee/sites/default/files/An-Ecosystem-for-Social-Innovation-in-Estonia-Overview-Report.pdf>

³ Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüs: <https://www.fin.ee/media/2781/download>

⁴ Probleemistikku on täpsemalt avatud asjakohases ekspertarvamuses, mis on koostatud kohalikum omavalitsuse korralduse seaduse uuendamise protsessis:

https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2021/02/KOV_juhtimine_ekspertarvamus_final_24.01.2021.pdf

Eesmärk: Omavalitsuse poliitilise ja ametnikkonna tasandi juhid on kursis innovatsiooni ja poliitikadisaini põhimõtetega, nendega seotud protsessidega ning aktsepteerivad nendest kantud organisatsiooni ja teenuse arendamise tegevusi.

Tegevused: Täpsemat tegevused selguvad I tegevuse analüüside ja eelintervjuude baasil, kuid tööversioonis on nendeks:

1) KOV juhtide innovatsiooni-klubi käivitamine, kus poliitika õppimise (*policy learning*) käigus tutvutakse teiste avaliku ja erasektori organisatsioonide innovatsioonile avatud praktikatega ning viiakse läbi regulaarseid toetavad ühiseid koolitusi ja seminare. Selles tegevuses kaasatakse lisaks ametis olevatele KOV juhtidele ka opositsiooniliidrid, et tegevuste järjepidevust suurendada;

2) Poliitilise ja administratiivsete juhtimisfunktsioonide läbi mõtestamine ja nende disain. Kui nii otsustatakse, siis peaks siia tulema ka administratiivtasandi juhtide innovatsiooni-võrgustik (see eeldab, et need juhid ja/ või juhtimistasand on olemas). See tegevus hõlmab nii ametiasutuse sisesid rolle kui ka volikogu ja valitsuse vahelisi rolle.

Tulemuslikkuse hindamine: 1) KOVide juhid väärtustavad innovatsioonile avatuse (õppiva organisatsiooni) põhimõtteid asutuste ja töötajate tegevuses ning on aktiivsed osalised ja toetavad innovatsioonikeskuse tegevust. 2) Poliitilised ja administratiivsed funktsioonid KOV juhtimises on poliitikute ja ametnike hinnangul heas tasakaalus.

Eelarve: Tegevus I: suur osa on koolituste ja visiitide (võimalusel välissõidud, aga see võiks olla KOVide omakulu) kuludel, lisaks peaks juures olema mentor võimalusel coachid. Nende hea ettevalmistus, mida võiks teha innokeskus, see võimaldab asju siduda ja juhte kaasata. A la üks aktsioon kahe-kolme kuu tagant a 3000 eur, so 15 000 euri aastas (3 a 45 000) eur) ja tegevus II sõltub valmisolekust, kui kaugele soovitakse minna. Ütleme ka 50 000. Kokku 100 000 e. Sellest umbes pool võiks olla KOVide omapanus (lähetused, koolituseelarve, so a 5000 eur KOVi kohta aastas).

3. Innovatiivsete teenuste ja nende osutamise viiside arendamine

Probleem: Omavalitsuste teenuste osutamises on sama aegselt kolme tüüpi väljakutseid: 1) kestlikust kahanemisest tingitud teenuste kokku tõmbamise vajadus⁵, 2) uute ja keerukamate teenuste vajadus, mida võib olla otstarbeks arendada koostöös teiste kohalike omavalitsustega, 3) elanike mobiilsusest ja individuaalsetest vajadustest tulenevate isikukesksete teenuste pakkumine⁶⁷. Need väljakutsed ühendavad kõiki KOVe, kuigi lahendused võivad olla erinevad, siis eriti lahenduste väljatöötamine, aga ka osade teenuste pakkumine on otstarbekas KOVide koostöös.

Eesmärk: Korraldatakse ümber KOVide teenuseid, mis võimaldavad efektiivselt toime tulla (nt standardsed teenused KOVide koostöös) ja luuakse uusi muutunud vajadustega kooskõlas olevad teenuste osutamise praktikad.

Tegevused: Viiakse läbi X arv innovatsiooniprojekte teenuste arendamiseks. Teenuste arendamise innovatsiooniprojektid valitakse asjakohases voorudes, milles on vähemalt: 1) kahanevates tingimustes teenuste tagamise ja konsolideerimise voor, 2) KOVide koostöös osutatavate teenuste väljaarendamise voor, 3) teenuste tagamine elanike suure mobiilsuse tingimuses, 4) kodanike/ kasutajate osalus teenuste sisu kujundamises. Voorud tehakse avatuks

⁵ Vt täpsemalt: <https://planeerimine.ee/juhendid-ja-uuringud/nutikas-kahanemisega-kohanemine-eesis/> ja asjakohasest OECD raportist: <https://www.oecd.org/publications/shrinking-smartly-in-estonia-77cfe25e-en.htm>

⁶ KOV koostöös teenuste osutamise raport: https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2020/03/KOKS-elanik-versus-KOV-viibiv-isik_ekspertarvamus-Mikk-L%C3%B5hmus.pdf

⁷ KOV tulevikuprogrammi tegevused, so on ka VVTP 2023-2027 tegevus: <https://fin.ee/media/7835/download>

ka regiooni teiste maakondade KOVidele (Jõgevamaa, Raplamaa, Viljandimaa) ning vooru 2 ja 3 valitakse ainult projektid, mis on KOVide koostööpõhised.

Tulemuslikkuse hindamine: Proovitud on ümber kujundada X teenust ja välja arendada X teenust/ teenuseprotsessi (sh KOVide koostöös). Tekkinud on uued mehhanismid, kuidas kasutajad osalevad/ tagasisidest teenuseid ja nende arendamist. (Aktsepteeritakse läbikukkumist ehk olukorda, kus uued teenused või protsessid ei juurdu).

Eelarve: sisu juhendamine tuleb innovatsiooniprogrammist; olenevalt projektist võib olla vajalik täiendava ekspertiisi kaasamine ja analüütika hankimine. Nt tiimidel võiks olla mingi raha kasutada, mille eest saavad hankida tuge/ tutvuda praktikate mujal vm – n a 10 000 vooru kohta. Kokku ca 40 000 eur.

Tegevuste seosed uuringute ja kohaliku omavalitsuse väljakutsetega

1) Regionaalse innovatsiooni vajaduse ja sellega seotud vastuste ebaselgus on adresseeritud Eesti ülikoolide kontsprtsiumi poolt läbi viidud ja enam kui poolte maakondade poolt tellitud Eesti regionaaltasandi arengu analüüsis (<https://www.hol.ee/index.php?id=eesti-regionaaltasandi-analuus-536>).

2) Innovatsioonivõimekuse kasvatamist takistab uuringute kohaselt kohaliku omavalitsuse kui organisatsiooni toimist ja arengut määratlevate väärtuseliste printsiipide puudumine, mis võimaldaks nii vanadel aga eriti uutel organisatsiooni liikmetel (ametnikud, töötajad, poliitikud) ja ka välistel partneritel organisatsiooni toimimist omaks võtta ja mõista (Kultuurilisi ja hoiakulisi väljakutseid innovatsiooni valmiduses on kirjeldatud asjakohases raportis: <https://www.tlu.ee/sites/default/files/An-Ecosystem-for-Social-Innovation-in-Estonia-Overview-Report.pdf>). Puuduvad mehhanismid ja tegevused, mis võimaldaks neid põhimõtteid organisatsiooni liikmetele ja partneritele tutvustada (Kohalike omavalitsuste ametnike ja töötajate kompetentside kaardistamine ja koolitusvajaduse hindamise analüüs: <https://www.fin.ee/media/2781/download>).

Lisaks on küsimust analüüsitud järgmistes allikates:

- Kangro, Kadri; Lepik, Katri-Liis (2023). *An Ecosystem for Social Innovation in Estonia*. 1–46. DOI: 10.60518/etera.
- Lepik, Katri-Liis; Kangro, Kadri (2020). *Avalike teenuste korraldamisest ja nende innovatsioonist koosloome abil*. *Acta Politica Estica*, 11, 137–152.
- Kangro, Kadri; Lepik, Katri-Liis (2021). *Co-creating public services in social hackathons: adapting the original hackathon concept*. *Public Money & Management*, 1–8. DOI: 10.1080/09540962.2021.1940584.
- *Declaration on Public Sector Innovation*
- OECD/LEGAL/0450 <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>
- *Clusters of Social and Ecological Innovation in the European Union, perspectives and experiences (2021)* Luxembourg: Publications Office of the European Union

3) Innovatsiooniprogrammide läbiviimine avalike teenuste arendamiseks on vajalik, et toetada KOVe erineva väljakutsega toimetulemiseks kohalike avalike teenuste muutumisel ja arendamisel. Omavalitsuste teenuste osutamises on sama aegselt kolme tüüpi väljakutseid:

1) kestlikust kahanemisest tingitud teenuste kokku tõmbamise vajadus (Vt täpsemalt: <https://planeerimine.ee/juhendid-ja-uuringud/nutikas-kahanemisega-kohanemine-eehis/> ja

asjakohasest OECD raportist: <https://www.oecd.org/publications/shrinking-smartly-in-estonia-77cfe25e-en.htm>),

2) uute ja keerukamate teenuste loomise vajadus, mida võib olla otstarbeks arendada koostöös teiste kohalike omavalitsustega,

3) elanike mobiilsusest ja individuaalsetest vajadustest tulenevate isikukesksete teenuste pakkumine (KOV koostöös teenuste osutamise raport: https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2020/03/KOKS-elanik-versus-KOV-viibiv-isik_ekspertarvamus-Mikk-L%C3%B5hmus.pdf ja KOV tulevikuprogrammi tegevused, so on ka VVTP 2023-2027 tegevus: <https://fin.ee/media/7835/download>).

Need väljakutsed ühendavad kõiki KOVe, kuigi lahendused võivad olla erinevad, siis eriti lahenduste väljatöötamine, aga ka osade teenuste pakkumine on otstarbekas KOVide koostöös. Samuti on probleemistikule viidanud Riigikontroll asjakohastes raportites (nt Riigikontrolli aastaaruanne Riigikogule Eesti avalike teenuste tulevikust: Kes meid peatselt ravib ja õpetab ning kes hoiab korda ja päästab? Milline on realistlik avalike teenuste osutamise tase väljaspool Harju- ja Tartumaad? https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/3131/1202/0003/RK_11112020_ettek.pdf). Samuti kästiteltud neid väljakutseid hiljutises Riigireformi analüüsis (Rahandusministeerium 2023, <https://www.fin.ee/media/10220/download> ja <https://www.fin.ee/media/10222/download>) ja asjakohases ekspertarvamus (Riigireformi ekspertarvamus 31. mai 2023, Georg Sootla, Leif Kalev ja Kersten Kattai (leitav projekti lisamaterjalide hulgast)).

4) Poliitilise ja administratiivse tasandi innovatsioonijuhtimise võimekuste arendamise vajaduse probleemistikku on täpsemalt avatud asjakohases ekspertarvamus, mis on koostatud kohalikum omavalitsuse korralduse seaduse uuendamise protsessis (https://omavalitsus.fin.ee/static/sites/5/2021/02/KOV_juhtimine_ekspertarvamus_final_24.01.2021.pdf) Selle kohaselt on poliitilise tasandi juhtimine on liiga instrumentaalne (lühiajalised eesmärgid, suletus, koalitsiooni kokkuleppe elluviimine jms) ja heitlik (koalitsioonide kiire vahetumine, strateegiate muutumine) ning administratiivne juhtimistasand puudub (ametnikest valdkonnajuhid) või poliitika ebastabiilsuses tasalülitatud, mis pärsib muutustele suunatud juhtimist ja riskivalmidust uuenduste läbiviimisel.