

FINNMEDI	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli


Toiminnot, organisoituminen ja ydinprosessit

25.5.2010

Tämä julkaisu on laadittu v. 2009-2010 osana BCC-osaamisyhteisön toiminnan suunnittelu- ja käynnistyshanketta.


Hanketta ovat rahoittaneet Euroopan aluekehitysrahasto (tuen myöntäjänä Pirkanmaan Liitto) sekä Tampereen kaupunki.



	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

Sisältö

1.	Osaamisyhteisö.....	3
2.	Taustaa	3
3.	Osaamisyhteisön toiminnan kautta tavoiteltava lisäarvo.....	4
4.	Yhteisön sisäinen roolijako vrs osapuolten intressit.....	6
5.	Osaamisyhteisön keskeiset "peruskirjat"	7
6.	Toiminnassa / toimintamallissa huomioitavia erillisiä näkökulmia	8
7.	Osaamisyhteisön toiminnot / ulkoinen näkökulma	10
8.	Osaamisyhteisön toiminnot / sisäinen näkökulma	12
9.	Osaamisyhteisön organisaation rakentamisen lähtökohta	14
10.	Toimintojen vastuut osaamisyhteisön organisaatiossa osa-alueittain / tiimeittäin	16
11.	Osaamisyhteisön perusorganisaation optimointi.....	24
12.	Projektikohtaiset tiimit.....	24
13.	Osaamisyhteisön ydinprosessit	25
14.	Yhteenveto	29

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

1. Osaamisyhteisö

Osaamisyhteisöllä tarkoitetaan useamman eri toimijan muodostamaa yhteisöä, jolle on ominaista se, että jäsenyritysten erilaisia vahvuuksia yhdistämällä yhteisö voi tavoitella suurempia päämääriä, kuin jäsenyritykset kukin erikseen.

Tässä kuvauksessa kutsutaan osaamisyhteisön kaikkia jäsenorganisaatioita selvyden vuoksi "jäsenyrityksiksi" riippumatta siitä, mikä niiden tosiasiallien yhteisömuoto on (osakeyhtiö / laitos / säätiö / yhdistys jne).

Osaamisyhteisön jäsenyritysten vahvuudet ovat ensisijaisesti eri alueiden osaamisessa (teknologia-, prosessi- kaupallistamis- ym osaamisessa) mutta voivat olla myös esim. infrastruktuurissa, henkilöresursseissa, riskinottokyvyssä, asiakasrajapinnassa, verkostoissa jne.

Osaamisyhteisö voidaan toki toteuttaa perustamalla sitä varten erillinen yritys (tai muu virallinen yhteisö), mutta tässä lähdetään siitä, että osaamisyhteisö ei ole (ei tarvitse olla) yritys vaan erillisten toimijoiden muodostama konsortio.

Osaamisyhteisön toimintaedellytyksiä edesauttaa, että se on kuitenkin selkeästi järjestäytynyt (toimintamalli, prosessit, roolit) ja sillä on selkeä toimintasuunnitelma, joka tukee kunkin jäsenyrityksen omia intressejä. Eri jäsenyrityksillä omat intressit voivat olla hyvinkin erilaisia.

Osaamisyhteisön toimintamalli

Tässä dokumentissa paneudutaan osaamisyhteisön toimintamalliin. Koska optimaalinen toimintamalli riippuu kunkin osaamisyhteisön erityispiirteistä, esitetään tässä dokumentissa esimerkinomaisen toimintamallin lisäksi myös sen rakentamisen perustana oleva logiikka, jota voidaan hyödyntää ja varioida erilaisissa osaamisyhteisöissä.


Toimintamalli sisältää kuvauksen yhteisön toiminnoista, organisoinnista, jäsenyritysten välisestä roolituksesta ja tärkeimmistä prosesseista. Toimintamalli ei sisällä esim. yhteisön toiminnan laadullisia tai määrällisiä tavoitteita eikä suunniteltuja toiminpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi; ne puolestaan esitetään yhteisön toimintasuunnitelmassa.

Toimintamallin lisäksi tässä dokumentissa tuodaan myös esille joitakin huomion arvoisia näkökohtia liittyen osaamisyhteisön muihin ydinkysymyksiin.

2. Taustaa

Tämä toimintamallikuvaus on laadittu v. 2009 osana BCC-osaamisyhteisön toiminnan suunnittelu- ja käynnistyshanketta. BCC (Biosensing Competence Center) on osaamisyhteisö, jonka osaamisalue fokuoitetu ihmisen elintoimintojen mittaamiseen liittyvään teknologiaosaamiseen, johon yhdistetään markkinointi-, laatu- ja tutkimustulosten kaupallistamisosaamista. BCC:n jäsenyrityksiä ovat Tampereen Teknillinen Yliopisto (TTY), Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus (VTT) ja FinnMedi Oy (FM).

Tarve osaamisyhteisötyyppiseen toimintaan perustuu lukuisissa yhteyksissä havaittuun kuiluun teknologiaosaamiseen perustuvan tutkimustoiminnan ja osaamisen kaupallisen hyödyntämisen välillä.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

3. Osaamisyhteisön toiminnan kautta tavoiteltava lisäarvo

Osaamisyhteisön toimintamallin rakentamisen kannalta on oleellista tiedostaa, mitä lisäarvoa yhteistyöllä tavoitellaan ja miten se koituu kunkin yksittäisen toimijan eduksi.

Usein tavoitteiden asetanta on johdateltavissa nykytilassa havaituista puutteista ja visioista siitä, miten useamman toimijan vahvuuksia yhdistämällä ko. puutteita (= tavoitteiden saavuttamisen esteitä tai hidasteita) voitaisiin eliminoida.

Seuraavassa on esimerkinomaisesti koottu perusteita erään osaamisyhteisön kokoamiselle:


- ongelma on havaittu, että tutkimustulosten kaupallistamistoiminnot ovat tyypillisesti erillään eri organisaatioissa ja organisaatioiden sisälläkin eri ryhmissä (esim. laitos vs tutkimuspalvelut), vaikka esim. lisensoinnilla ja tutkimusyhteistyöllä on usein sama asiakaskunta
- jos sirpaloituminen poistuisi, niin laaja asiakaskontaktipinta saataisiin tällaisessa toiminnassa parhaiten hyödynnetyksi
- toiminta pitäisi saada toimialafokuksen ja riittävän toiminnan volyymin ansiosta yritysmäiseen muotoon jolloin toiminnot ovat samat kuin yritystoiminnassa
- markkinointi- ja myyntitoimenpiteisiin pitäisi pystyä systemaattisesti panostamaan, mikä on jokseenkin mahdotonta yliopisto-organisaatiossa
- innovaatioketjuun ei saisi tulla katkoskohtia, mihin voitaisiin päästä, jos idean arviointi, proof-of-concept-vaihe ja eri kaupallistamistoiminnot olisivat saman organisaation vastuulla
- yhteisössä mukana olevien tutkimusryhmien tutkimustulokset tunnistettaisiin kattavammin ja ne saataisiin paremmin mukaan kaupallisten mahdollisuuksien arviointiprosessiin
- toimialafokus mahdollistaisi systemaattisen IPR-portfolion rakentamisen
- ansaintamallin perusteella kaikille mukana oleville toimijoille on luotavissa insentiivejä, jotka yliopistoympäristössä eivät muuten olisi mahdollisia

Edellä kuvatussa esimerkissä on kyseessä eräs osaamisyhteisö, jonka perustamisen keskeisenä vaikuttimena alkutilanteessa oli tavoite laajentaa osaamisen kaupallista hyödyntämistä yhdistämällä:

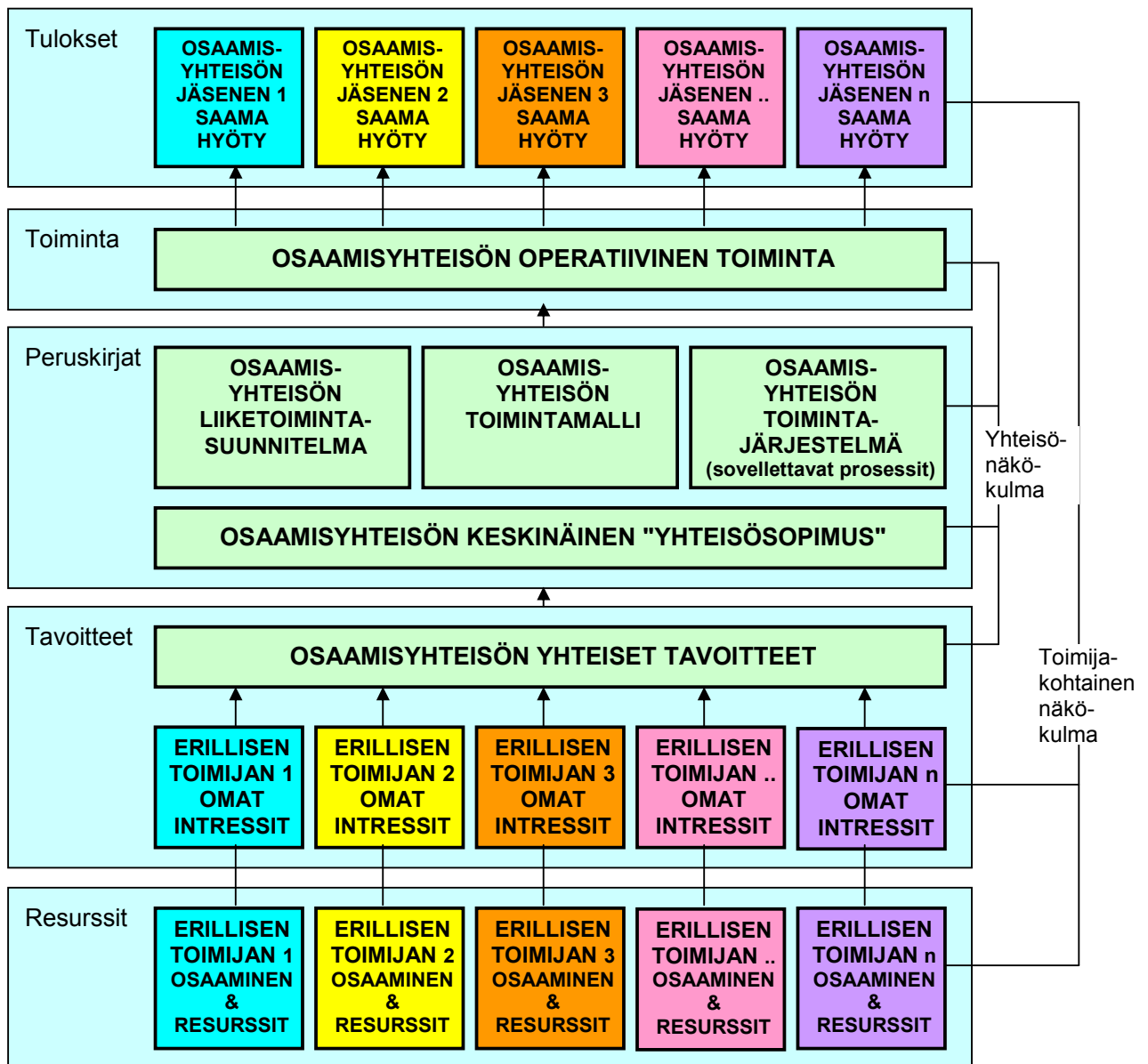
- toisaalta teknologiaosaamista ja siihen liittyviä resursseja sekä
- toisaalta markkinointiin ja kaupallistamiseen liittyvää osaamista ja alan yrityskontaktiverkostoa

Jossain toisessa osaamisyhteisössä voivat perusteet luonnollisesti olla hyvinkin erilaiset. Oleellista on kuitenkin joka tapauksessa käsitellä systemaattisesti seuraavat loogisen päättelyketjun elementit:


1. tunnistaa kuinkin yksittäisen toimijan puutteet (toiminnalliset / osaamiseen liittyvät/ ...), jotka ovat esteenä tavoitteiden saavuttamiselle
2. tunnistaa ne potentiaalisten yhteistyökumppanien vahvuudet, joilla em puutteita voitaisiin paikata
3. määrittellä yhteisön yhteiset tavoitteet
4. tunnistaa mekanismit, joilla yhteisen toiminnan tulokset tukevat kunkin yksittäisen toimijan tavoitteiden saavuttamista

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

Seuraava kaavio esittää osaamisyhteisön jäsenyritysten vahvuuksien (osaaminen, resurssit jne) ja intressien yhdistämisen yhteisölliseksi toiminnaksi ja sen tuottamien tulosten koitumisen kunkin jäsenyrityksen hyödyksi:



Kuva 1: Osaamisyhteisön toiminta suhteessa jäsenyritysten osaamiseen ja intresseihin

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc


4. Yhteisön sisäinen roolijako vrs osapuolten intressit

Yhteisön osapuolten tulee keskustella mahdollisimman avoimesti yhteistyöhön liittyvistä odotuksistaan ja intresseistään, joita voivat olla mm:

- tieteelliset intressit
- suorat kaupalliset intressit (toiminnasta saatava kate)
- välilliset intressit (esim verkostoituminen tai sellaisen osaamisen vahvistaminen, jota voidaan hyödyntää muussa toiminnassa)
- yhteiskunnalliset / alueelliset vaikuttavuustekijät (esim yritysten / työpaikkojen syntyminen)

On tärkeää, että yhteisön osapuolet – sen lisäksi, että osaavat määritellä ja rajata omat intressinsä – myös ymmärtävät toistensa odotukset.

Erityisesti tulee kiinnittää huomiota toimintoihin, joita on ennestään olemassa useammalla yhteisön jäsenyrityksellä. Esimerkkeinä mainittakoon vaikkapa asiakasrajapinnan hoito tai Prime Contractor –roolissa toimiminen. Osapuolten on kyettävä priorisoimaan omia odotuksiaan ja joustamaan huomioiden muiden osapuolien odotukset.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

5. Osaamisyhteisön keskeiset "peruskirjat"

Osaamisyhteisön keskeisiä toimintaa ohjaavia dokumentteja ("peruskirjoja") ovat:

1. Toimintasuunnitelmat (pääpaino tavoitteissa, toimintaperiaatteissa ja toimenpiteissä)

- 1a) pitkän aikavälin liiketoimintasuunnitelma / strategia
- 1b) vuositason toimintasuunnitelmat (tarvittaessa jaettuna osiin)
- 1c) projekti/hanke-tason toimintasuunnitelmat

2. Toimintamalli

- yhteisön toiminnot
- toiminnot toteuttava organisaatio
- yhteisön jäsenten roolijako ja vastuut
- tärkeimmät prosessit karkealla tasolla kuvattuna, ainakin johtamisprosessi

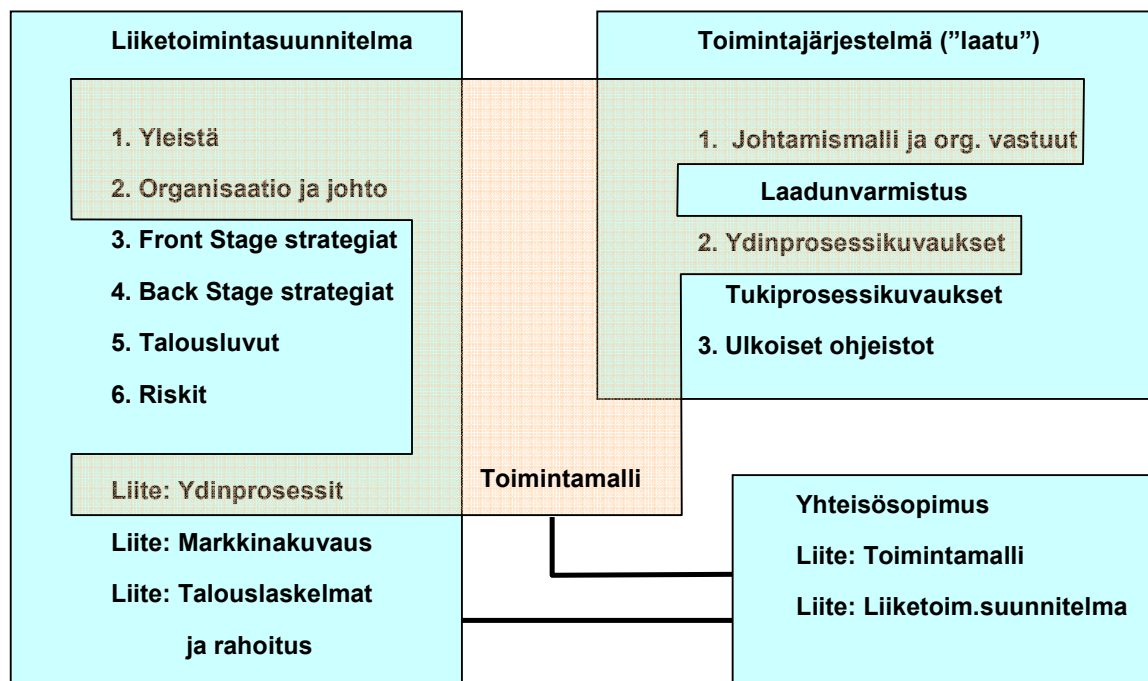
3. Toimintajärjestelmä (verrattavissa yrityksen laatuajrjestelmään)

- yhteisön käyttämät prosessit
- laadunvarmistus yhteisön toiminnassa


4. Yhteisösopimus (yhteisön jäsenten välinen sitoumus)

- sopimuksen liitteiksi ainakin 1a, 2

Seuraavassa kaaviossa esitetään toimintamallin asemoituminen sisällöllisesti yhtenä osaamisyhteisön "peruskirjoista" eli sen toimintaa ohjaavista dokumenteista:



Kuva2: Osaamisyhteisön toimintaa ohjaavat "peruskirjat"

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

6. Toiminnassa / toimintamallissa huomioitavia erillisiä näkökulmia

Yhteisön osapuolia koskevista sitoumuksista

Eryistä huomiota osaamisyhteisöissä tulee kiinnittää prosesseihin, joissa vaaditaan sen eri osapuolten konkreettista sitoutumista. Tärkeimpiin tällaisiin toimintoihin kuuluu esimerkiksi tarjouskatselmus. Tarjouskatselmuksen tavoiteltavana tuloksenahan on kaikkien tarjottavan palvelun toteutukseen kaavailtujen osapuolten hyväksyntä. Hyväksynnän jälkeen tarjous voidaan lähettää asiakkaalle, jolloin se on tarjoajia sitova ja lähtökohtaisesti voi muuttua sopimukseksi pelkästään asiakkaan hyväksyvällä vastauksella. Erityisesti on varmistettava kunkin osapuolen osalta mm:

- kuka osapuolista toimii vastuullisena tarjouksen jättäjänä (Prime Contractor)
- mikä on kunkin osapuolen rooli ja vastuu projektissa, ml mahdolliset takuu- ja ylläpitovelvoitteet
- miten käsitellään projektissa syntyvien keksintöjen ipr:t (teollisoikeudet)
- kunkin osapuolen vastuu mahdollisissa korvausvelvollisuuden aiheuttavissa tilanteissa (ml esim myöhästymissakot)
- kunkin osapuolen resurssien sitominen projektiin ja resurssien saatavuus
- kunkin osapuolen taloudelliset korvausperusteet, ml konsortion sisäiset laskutusperiaatteet, ja mahdollisten investointien jakautuminen osapuolten välillä


Kun tässä tarkoitettu osaamisyhteisö ei ole itsenäinen yritys vaan eräänlainen konsortio, ei ole lähtökohtaisesti selvää, että esim yhteisön nimissä myyntityötä tekevä henkilö / tiimi voisi täysin itsenäisesti tehdä eri osapuolia sitovia sopimuksia (tai muita sitoumuksia, esim tarjouksia).

Tarjouskatselmuksen yhteydessä on osapuolten kesken suositeltavaa sopia myös ns joustovarasta, eli siitä, kuinka paljon mistäkin tarjouksen ehdosta voidaan jatkoneuvottelujen yhteydessä joustaa ilman uuden tarjouskatselmuksen järjestämistä.

Tarjouskatselmuksesta on syytä laatia muistio, joka toimii myös yhteisön sisäisenä sopimuksena siitä, että kaikki osapuolet ovat sitoutuneet tarjouksen sisältöön ja ehtoihin.

Tarjouskatselmusmenettelystä huolimatta on suositeltavaa määritellä jo puitesopimustasolla pääperiaatteet, joita noudatetaan yhteisön osapuolia koskevien sitoumusten tekemisessä.

Myös itse tarjouskatselmusmenettely on syytä sopia ainakin pääpiirteissään etukäteen ja liittää sen kuvaus yhteisön osapuolten väliseen puitesopimukseen.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

Yhteisön toiminnan rahoituksesta

Osaamisyhteisön operatiivisessa toiminnassa tulee tunnistaa ne toiminnot, jotka tuottavat rahavirtaa yhteisön jäsenille. Yhteisön toimintakyvyn edellytyksenä on myös järjestää sellaiset toiminnot, jotka näkyvät ainoastaan kustannuksina. Tällaisia ovat esim markkinointi ja myynti. Rahoitussuunnitelma on keskeinen osa ns yhteisösopimusta.

Erityisesti on suunniteltava yhteisön toiminnan ylösajovaiheen aikainen rahoitus ja miten siihen liittyvät vastuut jaetaan yhteisön jäsenten kesken.

Teollisoikeuksien käsittelystä

Osaamisyhteisölle on tyypillistä, että erilaisten tutkimus- ja tuotekehityshankkeiden yhteydessä syntyy innovaatioita, jotka voivat olla keksinnöllisyytensä tai muusta syystä hyvinkin arvokkaita. Kun hankkeisiin osallistuu useampia toimijoita, on etukäteen luotava pelisäännöt sille, miten syntyviä innovaatioita käsitellään ja miten niiden omistusoikeudet jakaantuvat. On suositeltavaa, että yhteisösopimuksessa määritellään peruspelisääntöjen lisäksi myös periaatteelliset raamit joiden puitteissa on mahdollista tehdä hanke / tapauskohtaisia tarkennuksia.


Osaamisyhteisön toimintamalliin liittyviä riskejä

Yhteisöllisessä toiminnassa on aina huomioitava, että yhteisistä päämääristä huolimatta on mahdollista, että syntyy ristiriitatilanteita, jotka johtuvat yhteisön jäsenten päällekkäin menevistä intresseistä. Tällaisia ovat esim.:

- kustannusten jakautuminen
- roolitus (kuka toimii hankkeissa PrimeContractorina, kuka hoitaa asiakasrajapinnan, jne...)
- IPR-kysymykset

Ristiriitatilanteiden välttämiseksi tärkeimpiä varautumiskeinoja ovat:

1. Ennakkosuunnittelussa default-tyyppinen roolijako
2. Ennakkoon sovitut toimintaperiaatteet (ml ratkaisuprosessi / eskalaatio)
3. Joustavuus hankekohtaisesti
4. Tiimitoiminta
5. Avoimuus yhteisön sisällä

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

7. Osaamisyhteisön toiminnot / ulkoinen näkökulma


Osaamisyhteisön toimintojen määrittäminen yleisesti tulee aloittaa tarkastelemalla niitä toimintoja, jotka näkyvät yhteisöstä ulospäin. Nämä ulospäin näkyvät toiminnot tuottavat tuloksia, joita vastaan yhteisö saa rahoitusta (joko julkisen rahoituksen tai asiakaslaskutuksen muodossa). Näihin ulospäin näkyviin toimintoihin lasketaan kiinteästi myös yhteisön markkinointi ja myynti.

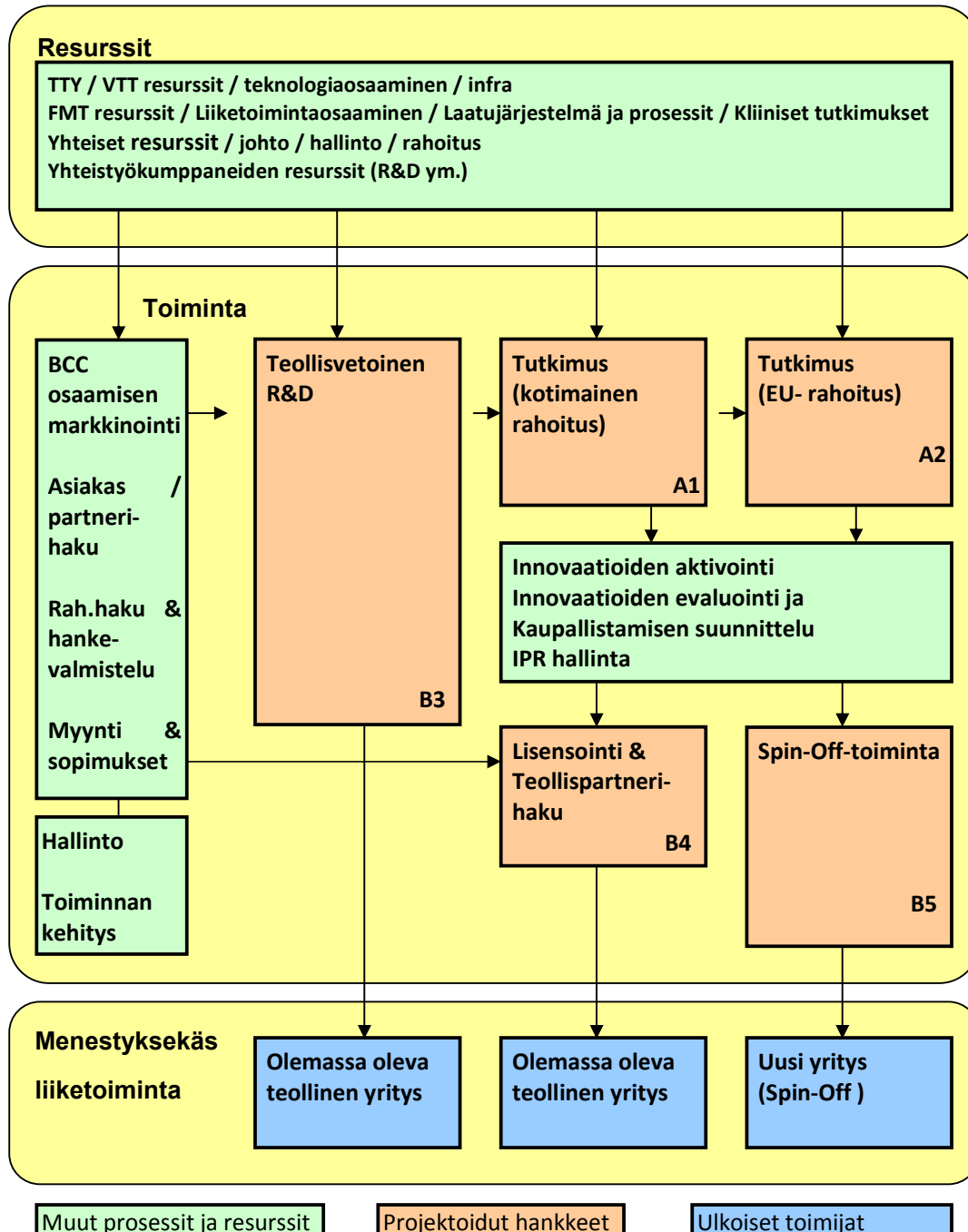
Osaamisyhteisön tyypillisiä ulospäin näkyviä toimintoja ovat:

- Myynti ja markkinointi
- Tutkimushankkeet (tyyp. julkisrahoitteiset, voidaan erotella esim. kotimainen / EU -rahoitteisuus)
- Tuotekehityshankkeet (tyyp. markkinaehtoiset, asiakkaana teollisuusyritykset)
- Lisensointihankkeet (tuoteidean kaupallistaminen teollisoikeuksia lisensoimalla)
- Spin-off-hankkeet (uuden yrityksen perustaminen tuoteidean kaupallistamiseksi)


Ulospäin näkyvien toimintojen tunnistamisen jälkeen tarkastellaan, mitä sisäisiä toimintoja (ja missä laajuudessa) tarvitaan, jotta em ulkoiset toiminnot saadaan toteutettua ja niihin liittyvät riskit hallittua.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty esimerkkinä BCC-osaamisyhteisön tunnistetut ulospäin näkyvät toiminnot / hanketyypit ja niiden suhde muihin toiminnallisiin peruselementteihin:

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc



Kuva 3: Osaamisyhteisön projektoidut toiminnot ja niitä tukevat toiminnalliset elementit

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc


8. Osaamisyhteisön toiminnot / sisäinen näkökulma

Vaikka osaamisyhteisö ei tässä ole juridisesti itsenäinen yritys, sen tulee pystyä toimimaan, kuten yritys. Tämä tarkoittaa mm sitä, että:

1. Osaamisyhteisöllä on em toimintojen toteuttamiseksi oltava organisaatio ja sen on katettava teollisen yrityksen toiminnot (ydin- ja tukitoiminnot)
2. Osaamisyhteisöllä on oltava toimintamalli, joka määrittelee sen organisaation eri osien tehtävät, johtamismallin, osaamisyhteisön jäsenyritysten roolit sekä tärkeimpien toimintojen prosessit
3. Osaamisyhteisöllä on toimiva, ennalta suunniteltu ja vakuuttava toimintatapa määritellä jäsenyrityksistään erilaisiin sitoumuksiin tarvittava juridinen sopimuskumppani


Katettavat toiminnot voidaan karkeasti jäsentää seuraaviin osa-alueisiin:

1. Johto
- ml riskienhallinta, sopimustenhallinta
2. Talous
3. Markkinointi ja myynti
- tähän rinnastuu myös julkisen projektirahoituksen hankinta
4. Tuotanto ja toimitukset
- asiakasvetoisten kehitysprojektien (= "tilausprojektien") toteutus
5. R&D ja tuotehallinta
- kattaa tutkimusprojektien toteutuksen, IPR:ien hallinnan ja tutkimustulosten ohjaamisen kaupallistamistoiminnon piiriin
6. Laatu ja prosessikehitys
7. Osaamisen hallinta
-kattaa ammatillisen osaamisen ja työkalut (ml "core facilities")
8. HR (Henkilöstöhallinto)
9. Yleishallinto
-ml toimitilat ja perusinfra (toimitilat)
10. ICT
-ml tietoturva

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

On luonnollista, että osaamisyhteisö ei lähtökohtaisesti voi resursoida kaikkia em osatoimintoja kokopäivätoimisilla henkilöillä. Organisaatiota voidaan kuvata seuraavalla kolmella pääpiirteellä:

1. Kriittisissä ydintoiminnoissa on nimettynä vakituiset avainhenkilöt
2. Projektit resursoidaan pääsääntöisesti tapauskohtaisesti kokoamalla sopiva ryhmä osaamisyhteisön jäsenyritysten organisaatioista projektinaikaisesti. Tarvittaessa projektiryhmän toimintaa tuetaan ulkoisten partnereiden ja/tai alihankkijoiden resursseja hyödyntämällä.
3. Etenkin tukitoiminnoissa organisaation resursointi perustuu osa-aluekohteisiin tiimeihin, joiden jäsenet:
 - edustavat osaamisyhteisön jäsenyrityksiä
 - on perehdytetty osaamisyhteisön toimintaan
 - käyttävät työaikaansa osaamisyhteisön toimintoihin oman toimensa ohessa joustavasti tarpeen mukaan

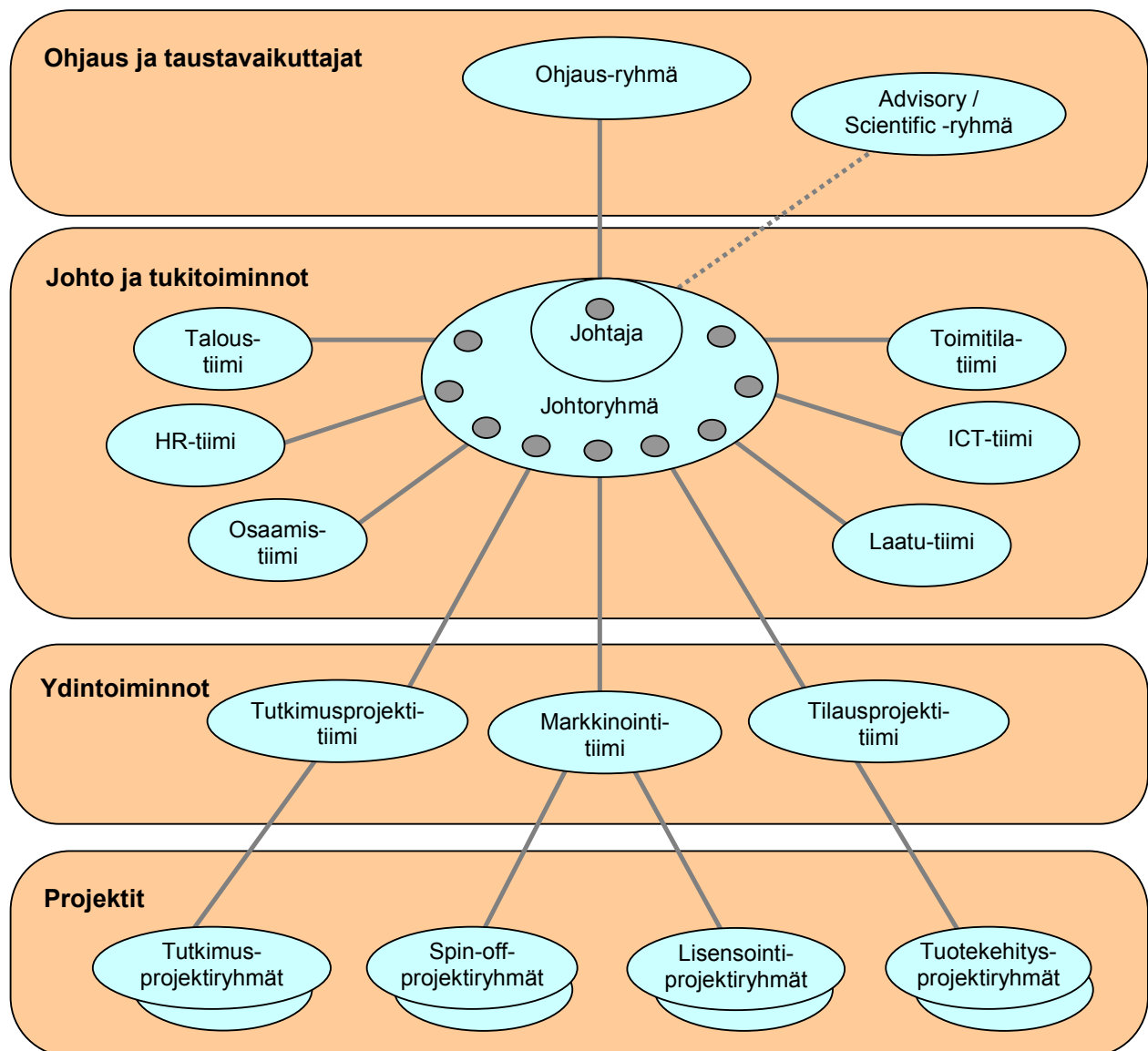
	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

9. Osaamisyhteisön organisaation rakentamisen lähtökohta


Osaamisyhteisön organisaatio rakentuu kahdesta perusosasta:

- perustoiminnoista vastaava organisaatio (luonteeltaan staattinen)
- projektiorganisaatiot (luonteeltaan dynaamisia / projektin keston sidottuja)

Osaamisyhteisön organisaation lähtökohtana on tiimipohjainen organisaatiomalli: *)



Kuva 4: Organisaation rakentamisen lähtökohta

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

Organisaation suunnittelun alkuvaiheessa aiemmin kuvatut 10 toiminnallista osa-alueita katetaan vastaavilla tiimeillä, ja jokaista toiminnallista osa-alueita / tiimiä edustaa nimetty henkilö johtoryhmässä.


*) Huom: Tässä käytetty logiikka johtaisi teoriassa siihen, että johtoryhmässä olisi automaattisesti vähintään 10 jäsentä, mikä on luonnollisesti liikaa. Käytännössä tiimejä voidaan kuitenkin yhdistellä ja toisaalta samalle johtoryhmän jäsenelle voidaan osoittaa vastattavaksi useampia toiminnallisia osa-alueita. Tämä "kompressointi" on kuitenkin jätetty tehtäväksi organisaation varsinaisessa perustamisvaiheessa, koska siihen vaikuttavat mm. jäsenyritysten sekä yksilöiden kompetenssit ja resurssitekijät. Sopiva johtoryhmän perusvahvuus on 4-8 henkilöä (1 + 3-7) .

Toiminnallisista osa-alueista neljä voidaan nostaa erityisasemaan: Näitä osaamisyhteisön ydintoimintoja ovat johtamisen lisäksi tutkimushankkeet, teollisuusyrityksille toimitettavat tuotekehitysprojektit ("tilausprojektit") sekä markkinointi ja myynti.

Tiimien työpanos ohjautuu joustavasti tarpeen mukaan. Ei ole itseisarvo käyttää tarpeettomasti aikaa tiimien formaaliin kokoustamiseen. Keveimmillään tiimi on nimettyjen yhteyshenkilöiden verkko, joka kommunikoi ainoastaan tarvittaessa ja joka muuten kuormittaa jäseniään minimaalisesti.

Tiimien kokoonpano on oltava myös joustava. Tiimin perusrunko koostuu tehtävään toistaiseksi nimetyistä henkilöistä, mutta käsiteltävästä asiasta riippuen tiimin toimintaan voidaan kutsua vahvistuksia vakiokokoonpanon ulkopuolelta (esim markkinointitiimin tarvitsema asiantuntija-apu).

On huomattava, että tiimiytyminen on nähtävä myös tärkeänä elementtinä osaamisyhteisön sisäisessä tunnettuuden lisäämisessä.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

10. Toimintojen vastuut osaamisyhteisön organisaatiossa osa-alueittain / tiimeittäin

Seuraavassa puretaan auki em 10 osa-toimintoa ja niiden vastuuttamista osaamisyhteisön organisaation osille. Osaamisyhteisön organisaatiolle kuvaavaa on jäsenyritysten välinen / sisäinen verkostoituminen ja tiimipohjainen järjestäytyminen. Suuri osa osaamisyhteisön organisaation toimielimistä on siis tiimejä. Tämä voidaan käsittää alkavaksi jo organisaation ylimmältä tasolta (ohjausryhmäkin on eräänlainen tiimi). Avainasemassa (toiminnallinen vastuu) ovat luonnollisesti tiimien vetäjät (esim markkinointitiimin vetäjällä on koordinoituvastuu osaamisyhteisön markkinoinnista).

Johtaminen perustuu seuraaville toimielimille:

- Ohjausryhmä
- Advisory board
- Johtaja
- Johtoryhmä

Osaamisyhteisön ohjausryhmä

Ohjausryhmä on osaamisyhteisön organisaatiossa ylin toimielin ja sitä voidaan tietysti määrin rinnastaa yrityksen hallitukseen. Yrityksen hallituksesta poiketen sillä ei kuitenkaan ole lakisääteisiä velvoitteita, vaan sen rooli vastuineen ja valtuuksineen määritellään sopimuksellisesti.


Ohjausryhmä edustaa osaamisyhteisön jäsenyritysten eli sen "omistajien" yhteistä tahtotilaa ja sitoutuneisuutta, joiden määrittäminen ja niistä johtettavien tavoitteiden asetanta ovat ohjausryhmän ensisijainen tehtävä.

Ohjausryhmän ydinkokoonpano muodostuu jäsenyritysten nimeämistä edustajista ja osaamisyhteisön johtajasta. Näiden lisäksi ohjausryhmään voidaan nimetä mahdollisia (ulkopuolisen) rahoittajan tai muiden sidosryhmien edustajia.

Ohjausryhmä kokoontuu säännönmukaisesti 4 kertaa vuodessa. Ylimääräisiä kokouksia voidaan pitää tilanteen vaatiessa. Kokouksessaan ohjausryhmä valitsee puheenjohtajan sekä sihteerin, joka laatii ohjausryhmän jäsenille jaettavan kokousmuistion.

Ohjausryhmän tärkeimmät tehtävät ovat:

- Osaamisyhteisön strategian laadinta / hyväksyntä
- Osaamisyhteisön johtajan nimittäminen
- Vuosisuunnitelman / tavoitteiden hyväksyntä
- Toiminnan seuranta ja valvonta tavoitteisiin nähden osaamisyhteisön johtajan raportoinnin kautta
- Toimiminen linkkinä "omistajiin" ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin (rahoittajiin yms)
- Rahoituksen suunnittelu, rahoitusneuvottelut (ml "omistajat"), rahoitussopimukset
- Toimintamallin, organisaation ja valtuus/vastuu-määrittelyjen hyväksyntä

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

Ohjausryhmä voi harkintansa mukaan delegoida em tehtävien osia osaamisyhteisön johtajalle ja / tai muille erikseen nimetyille henkilöille.

Osaamisyhteisön johtaja ja johtoryhmä

Osaamisyhteisön johtaja vastaa ensisijaisesti osaamisyhteisön toiminnasta kokonaisuutena ja sen myötä sen osatoimintojen koordinoinnista, ohjausryhmän vahvistamien toimintasuunnitelmien toteutumisesta ja yhteydenpidosta ohjausryhmään.

Tässä esityksessä ei määritellä tarkasti johtajan ja johtoryhmän välistä tehtävä- tai vastuujakoa. Lähtökohtaisesti osaamisyhteisön johtaja vastaa hänelle määrätyistä tehtävistä ja käyttää apunaan johtoryhmää.

On huomattava, että useissa päätöksissä johtajan on tapauskohtaisesti haettava asialle hyväksyntä osaamisyhteisön eri jäsenyrityksiltä (esim näiden resurssien sitominen, taloudelliset kompensatit jne).

Johtoryhmän kokoonpano määritellään seuraavien periaatteiden mukaisesti:


- Osaamisyhteisön johtaja toimii johtotiimin puheenjohtajana
- Jokaista osaamisyhteisön toiminnallisen osa-aluetta edustaa "prosessin omistajana" nimetty johtoryhmän jäsen. Sama johtoryhmän jäsen voi toimia useammankin osa-alueen edustajana, mikä on johtoryhmän jäsenmäärän rajoittamiseksi välttämätöntäkin
- Johtoryhmässä tulee olla edustettuna kaikki jäsenyritykset
- Johtoryhmän vahvuus on puheenjohtaja + 3...7 jäsentä.

Johtoryhmä kokoontuu säännönmukaisesti kerran kuukaudessa. Ylimääräisiä kokouksia voidaan pitää tilanteen vaatiessa. Kokouksissa valitaan sihteeri, joka laatii johtoryhmän jäsenille jaettavan kokousmuistion.

Johtajan / johtoryhmän tärkeimmät tehtävät ovat:

- Strategian laadintaan osallistuminen ohjausryhmän osoittamassa laajuudessa
- Vuosisuunnitelman laadinta ja esittely ohjausryhmälle
- Organisaation toimivuuden varmistaminen ja sen toiminnan tukeminen erilliskysymyksissä
- Organisaation toiminnan seuranta ja raportointi ohjausryhmälle
- Taloudellisen tilanteen hallinta
- Tarjous / hankerahoitushakemus –luonnosten hyväksyntä *)
- Riskienhallinta
- Sopimustenhallinta
- Toiminnan kehittäminen

*) Jäsenyritysten hyväksyntä vaaditaan luonnollisesti näitä koskeviin sopimuksiin, sitoviin tarjouksiin ym sitoumuksiin. Näiden hyväksyntöjen hankinnasta vastuu on osaamisyhteisön johtajalla.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc


Advisory Board

Osaamisyhteisön advisory Boardin tehtävänä on tukea osaamisyhteisön toimintaa keskustelevana ja neuvoa antavana elimenä.

Advisory Boardin jäsenyyden kautta voidaan myös edesauttaa yhteistyösuhteiden kehittämistä tärkeisiin sidosryhmiin.

Advisory Boardin tavoitteellinen kokoonpano määritellään ohjausryhmän toimesta.

Advisory Board kokoontuu säännönmukaisesti 2 kertaa vuodessa. Ylimääräisiä kokouksia voidaan pitää tilanteen vaatiessa. Kokouksissa valitaan sihteeri, joka laatii johtoryhmän sekä ohjausryhmän jäsenille jaettavan kokousmuistion.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

Taloustiimi

Osaamisyhteisön taloudesta vastaa osaamisyhteisön johtaja yhdessä *taloustiimin* kanssa.

Taloustiimin vetäjänä toimii jäsenyritysten keskenään sopima henkilö ja siihen nimitetään yhteyshenkilö/asiantuntijajäsen kustakin jäsenyrityksestä.

Taloustiimin tehtävänä on:

- osaamisyhteisön taloussuunnitteluun osallistuminen
- osaamisyhteisön jäsenyritysten välisen laskituksen hoitaminen
- Jäsenyritysten tukeminen osaamisyhteisön toimintaan liittyvissä rahaliikenne- yms talouskysymyksissä
- Kustannusseurantakäytäntöjen synkronointi projektivaatimusten ja jäsenyritysten prosessien välillä


Markkinointitiimi

Osaamisyhteisön markkinoinnista, ulkoisesta viestinnästä yleensä sekä myynnistä vastaa *markkinointitiimi*.

Markkinointitiimin toiminnasta vastaa ja sen vetäjänä toimii jäsenyritysten keskenään sopima henkilö ja tiimiin peruskokoonpanoon nimetään nimetään jäsenet kustakin jäsenyrityksestä. Tiimiä vahvistetaan tarpeen mukaan joustavasti eri asiantuntijoilla.

Markkinointitiimin tehtävänä on mm:

- osaamisyhteisön markkinoinnin ja myynnin suunnitelman laatiminen
- Markkinointitoimintaan ja muuhun ulkoiseen viestintään liittyvien aktiviteettien toteuttaminen
- Markkinointimateriaalin tuottaminen ja www-sivuston luonti ja sisällöllinen ylläpito
- Asiakasrekisteristä ja sen käytön ohjeistuksesta vastaaminen
- Myyntitoiminta
- Projektirahoituksen hankintaan osallistuminen
- Tarjouspyyntöjen esikäsittely, tarjousten laadinta (yhdessä nimettyjen asiantuntijoiden kanssa) sekä tarjouskatselmusten koolle kutsuminen
- Referensseihin liityvän tiedon hallinta
- Tutkimustulosten kaupallistamistoiminta (esiarviointi, lisensointi ja spin-off-toiminta)

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

Tilausprojektitiimi (tuotekehityspalvelun tuotanto ja toimitukset)

Osaamisyhteisössä tämä osa-alue kattaa asiakasvetoisten kehitysprojektien (= "tilausprojektien") toteutuksen. Kutakin tilausprojektia varten nimitetään projektiryhmä (ml projektipäällikkö ja projektin laajuudesta riippuen tarvittavat muut vastuuhenkilöt). Kaikkia tilausprojekteja edustaa *tilausprojektitiimi*, joka kokoaa projektien tilannetiedon johtoryhmälle.

Tilausprojektitiimin toiminnasta vastaa ja sen vetäjänä toimii jäsenyritysten keskenään sopima henkilö. Tiimissä ovat jäseninä kaikkien käynnissä olevien tilausprojektien päälliköt. Tiimiä vahvistetaan tarpeen mukaan joustavasti eri asiantuntijoilla.

Tilausprojektitiimin tehtävänä on:

- Kaikki tilausprojektit kattavaa tilannekuvan ylläpito
- Tarvittaessa projektiryhmien toiminnan tukeminen


Tutkimusprojektitiimi

Osaamisyhteisössä tämä osa-alue kattaa tutkimushankkeiden (= "tutkimusprojektien") toteutuksen sekä tutkimustulosten ohjaamisen kaupallistamistoiminnon piiriin. Kutakin tutkimusprojektia varten nimitetään projektiryhmä (ml projektipäällikkö ja projektin laajuudesta riippuen tarvittavat muut vastuuhenkilöt). Kaikkia tutkimusprojekteja edustaa *tutkimusprojektitiimi*, joka kokoaa projektien tilannetiedon johtoryhmälle.

Tutkimusprojektitiimin toiminnasta vastaa ja sen vetäjänä toimii jäsenyritysten keskenään sopima henkilö. Tiimissä ovat jäseninä kaikkien käynnissä olevien tutkimusprojektien päälliköt. Tiimiä vahvistetaan tarpeen mukaan joustavasti eri asiantuntijoilla.

Tutkimusprojektitiimin tehtävänä on:

- Kaikki tutkimusprojektit kattavan tilannekuvan ylläpito
- IPR-kysymysten ratkaisun varmistaminen ja tutkimustulosten ohjaaminen IPR:ien haltijoiden tahdon mukaisesti markkinointitiimin kaupallistamistoiminnon piiriin
- Tarvittaessa projektiryhmien toiminnan tukeminen

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

Laatutiimi (prosessikehitys)

Laadunvarmistamiseen ja prosessikehitykseen liittyvää toimintaa koordinoi osaamisyhteisön *laatutiimi*.

Laatutiimin toiminnasta vastaa ja sen vetäjänä toimii jäsenyritysten keskenään sopima henkilö ja tiimiin nimetään jäsenet kustakin jäsenyrityksestä. Tiimiä vahvistetaan tarpeen mukaan joustavasti eri asiantuntijoilla.

Laatutiimin tehtävänä on:

- Muiden tiimien toiminnan tukeminen prosessikehityksen keinoin
- Organisaation prosessien ja niiden kuvauksten yhteismitallistaminen
- Tuen antaminen projekteille, joissa edellytetään laatujärjestelmäperusteista toimintatapaa (tukeutuen omaan ja/tai asiakkaan laatujärjestelmään)

Pääsääntöisesti eri osa-alueiden toiminnasta vastaavat tiimit määrittelevät niissä sovellettavien prosessien ja toimintatapojen määrittelystä ja laatutiimi tukee näitä prosessienhallinnan keinoin. Laatutiimi tuottaa myös itse prosesseja, jotka ovat yleiskäyttöisiä ja/tai eivät yksikäsitteisesti liity muuhun yksittäiseen toiminnalliseen osa-alueeseen.

Laadunvarmistaminen yksittäisessä projektissa määritellään projektikohtaisesti tukeutuen sovitulla (ja projektisuunnitelmassa kuvatulla) tavalla jäsenyritysten rakentamiin laatujärjestelmän prosesseihin sekä toisaalta asiakkaan vaatimuksiin.


Osaamistiimi (ml työkalut, core facilities)

Osaamisenhallintaan liittyviä kysymyksiä koordinoi osaamisyhteisön *osaamistiimi*. Osaamistiimin toiminnasta vastaa ja sen vetäjänä toimii jäsenyritysten keskenään sopima henkilö ja tiimiin peruskokoonpanoon nimetään jäsenet kustakin jäsenyrityksestä. Tiimiä vahvistetaan tarpeen mukaan joustavasti eri asiantuntijoilla.

Avaintyökalut ja –ympäristöt (core facilities) ovat erittäin tärkeässä asemassa osaamisyhteisön toiminnassa. Laboratoriotiimi koostuu erikseen nimetyistä laboratoriomestareista sekä muista tarvittavista osaamisen koordinoijista, jotka kommunikoivat keskenään core facilities-kysymyksissä tarpeen mukaan.

Osaamistiimin tehtävänä on:

- Osaamistietokannan ylläpitäminen
- Osaamisen kehittämisen ja jakamisen koordinointi
- Keskeisten työkalujen käytön osaamisen koordinointi

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

HR-tiimi

Työsuhdeasiat hoidetaan tukeutuen jäsenyritysten henkilöstöhallintoon. Osaamisyhteisön *HR-tiimiin* nimetään jäsenorganisaatioiden HR-funktioiden edustajat. HR-tiimi kommunikoi henkilöstöhallinnollisista asioista tarpeen mukaan.

HR-tiimin tehtävänä on:

- Työsuhdeasioiden hoitaminen etenkin projektinaikaisten työsuhteiden osalta
- Henkilöresurssitilanteen hallinta
- työaikakirjauskäytäntöjen synkronointi

Perusinfra-tiimi

Perusinfraan (toimitilat, työpisteet yms) liittyvissä kysymyksissä tukeudutaan jäsenyritysten yleishallintoon. Osaamisyhteisön *perusinfra-tiimiin* nimetään jäsenorganisaatioiden hallintofunktioiden edustajat. Perusinfra-tiimi kommunikoi yleishallinnollisista asioista tarpeen mukaan.

Perusinfra-tiimin tehtävänä on:


- Toimitilojen, työpisteiden ja toimistopalveluiden toimivuuden varmistaminen
- Toimitilojen turvallisuuden varmistaminen (pl tietoturva, joka kuuluu ICT-tiimille)

ICT-tiimi (ml tietoturva)

ICT-infrassa tukeudutaan jäsenorganisaatioiden ict-infraan. Osaamisyhteisön ICT-tiimin vetäjänä toimii jäsenyritysten keskenään sopima henkilö ja siihen nimetään jäsenorganisaatioista ICT-asiiantuntijajäsenet.

ICT-tiimin tehtävänä on:

- ICT-infran saattaminen projektien toiminnan vaatimuksia vastaavalle tasolle
- Tietoturvaan liittyvän ohjeistuksen kokoaminen ja koulutus
- Usean organisaatioiden projektien edellyttämien tietoliikenne- ja etäyhteyksien järjestäminen

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc


Toiminnallisten osa-alueiden / tiimien edustus johtoryhmässä

Jokaista toiminnallista osa-aluetta (1-10) edustaa nimetty johtoryhmän jäsen, joka:

- toimii ko osa-alueen "prosessin omistajana"
- pitää itsensä tietoisena osa-alueen toiminnallisesta tilanteesta
- toimii kaksisuuntaisena linkkinä ko osa-alueen tiimin / projektiryhmien ja johtoryhmän välillä
 - raportoi johtoryhmälle ko osa-alueen toiminnasta
 - vie johtoryhmän viestit tiimille / projektiryhmille
- huolehtii siitä, että ko osa-alueen tiimi on toimintakykyinen
 - tiimi on perustettu, sillä on tiiminvetäjä ja nimetyt jäsenet osaamisyhteisön jäsenyrityksistä
 - tiimin jäsenet on riittävästi perehdytetty osaamisyhteisön toimintaan sekä tiimien rooleihin ja tehtäviin
 - tiimillä on käytettävissään tarvittavat resurssit
 - tiimin toiminta on organisoitu ja ohjeistettu tarkoituksenmukaisesti
 - tiimin jäsenten "kotiorganisaatiot" ovat tietoisia tiimin toiminnan asettamista vaatimuksista
- tukee tiimin toimintaa
- voi itse olla ko tiimin vetäjä (tosin ei välttämättä)

Ongelmatilanteissa tiimi pyrkii vetäjänsä johdolla ensisijaisesti löytämään ratkaisun sisäisesti. Mikäli tämä ei ole mahdollista, tiimin vetäjä eskaloi ongelman prosessin omistajalle (= johtoryhmän jäsen, joka vastaa ko osa-alueen toiminnasta), joka kommunikoi asiasta johtoryhmän sisällä ja tarvittaessa jäsenyritysten vastuuhenkilöiden kanssa.

Kiireellisissä tapauksissa ei jäänä odottelemaan johtoryhmän seuraavaa formaalia kokousta, vaan asia kommunikoidaan viivytystä.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc


11. Osaamisyhteisön perusorganisaation optimointi

Edellä esitetty tiimirakenne optimoidaan vastaamaan jäsenyritysten ja toimintaan nimettävien henkilöiden resursseja ja kompetensseja. Käytännössä tämä tarkoittaa toiminnallisten osa-alueiden niputtamista johtoryhmässä ja mahdollisesti joidenkin tiimien yhdistämistä.

12. Projektikohtaiset tiimit

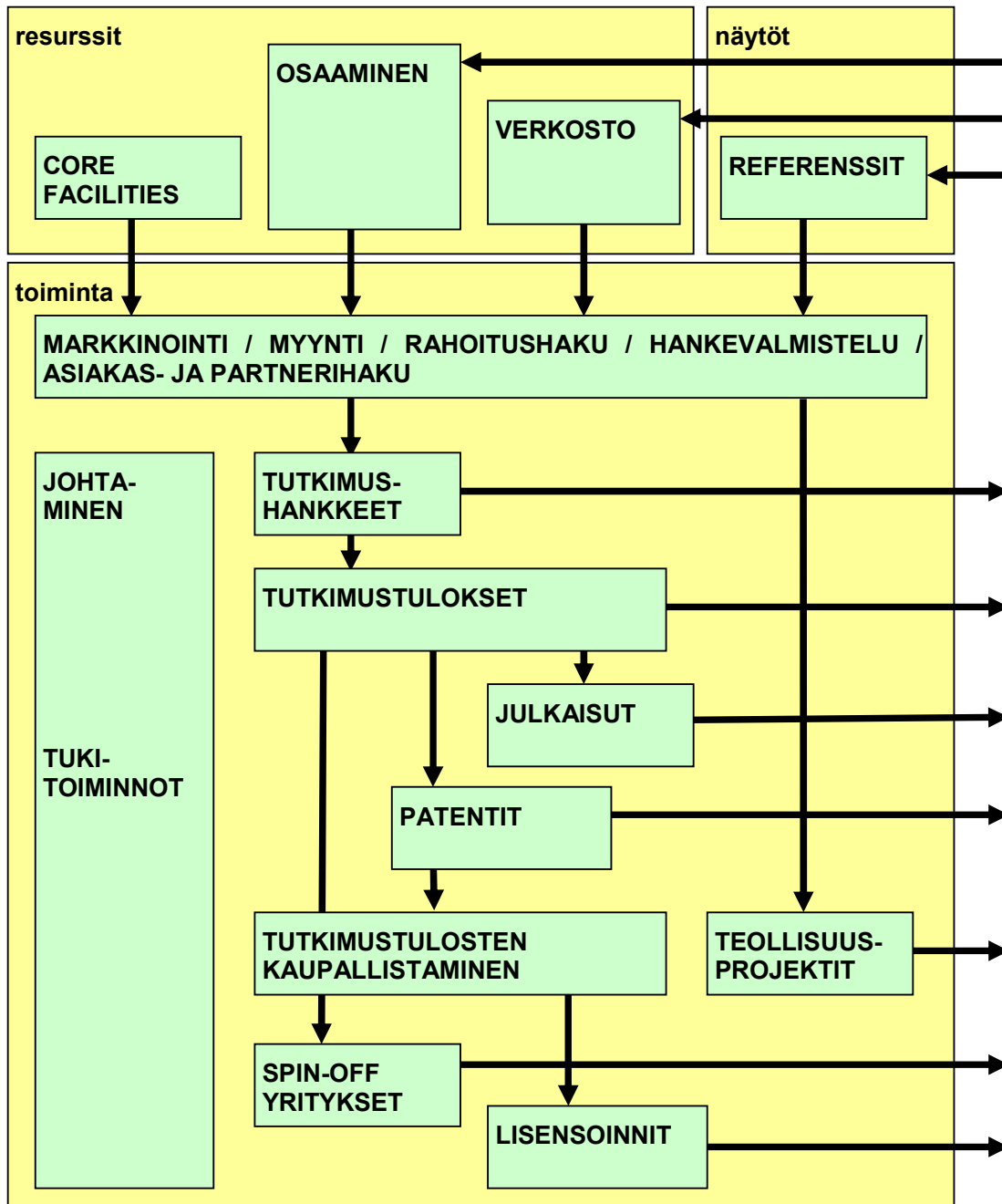
Projektiluonteisesti hoidettavia toimintoja ovat tutkimushankkeet, teollisuusvetoiset tuotekehityshankkeet (tilausprojektit), lisensointihankkeet sekä spin-off-yrityksen perustamiseen tähtäävät yrityskehityshankkeet.

Näitä varten luodaan tarvittavat projektiorganisaatiot (projektiryhmät) pääsääntöisesti hankekohtaisesti. Projektiryhmä vapautuu projektin päätyttyä, huomioiden kuitenkin projektikohtaisesti mahdollisesti määritellyt ylläpito- (takuu-, tukipalvelu- yms) sitoumukset. Spin-off-yrityksen perustamiseen tähtäävien kaupallistamishankkeiden toteutuksesta vastaa kuitenkin tyypillisesti sama projektiryhmä, joka käsittelee useita liiketoiminta-aihoita, mutta kutsuu toimintansa tueksi tarvittaessa yksittäisiä asiantuntijoita peruskokoonpanon ulkopuolelta.


	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

13. Osaamisyhteisön ydinprosessit

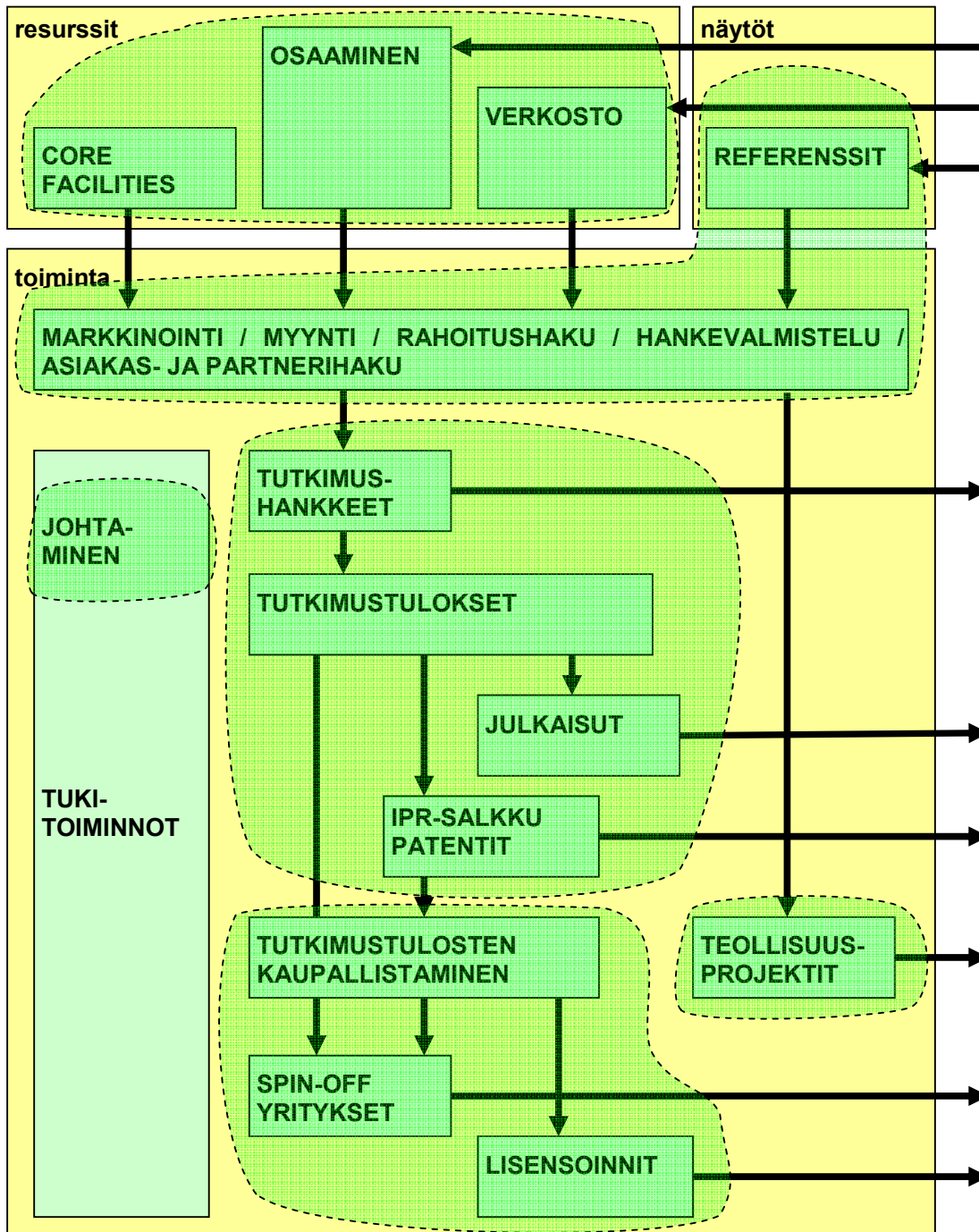
Osaamisyhteisön prosesseja voidaan myös tarkastella osaamiseen ja referensseihin tukeutuvan markkinoinnin näkökulmasta:




Kuva 5. Osaamisyhteisön toiminta markkinointikeskeisestä näkökulmasta

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

Tästä esitystavasta nähdään, miten tärkeässä roolissa on markkinointi ja siinä hyödynnettävät osaamisyhteisön osaamista argumentoivat näytöt. Kaaviosta voidaan näin tunnistaa osaamisyhteisön tärkeimmät prosessit:



Kuva 6. Osaamisyhteisön toiminnan tärkeimmät prosessit


	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc

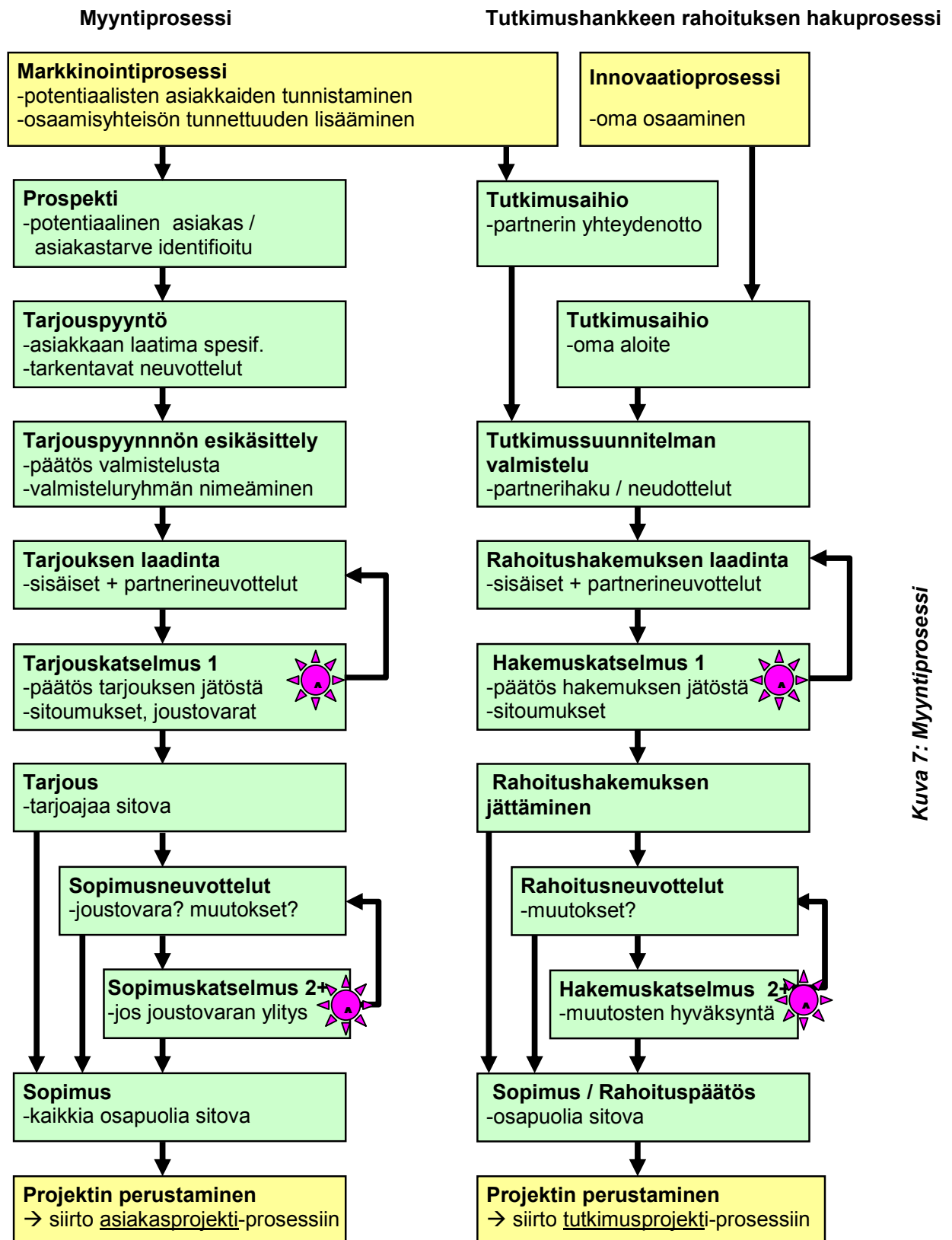
Edellä kuvatun perusteella osaamisyhteisön tärkeimmät prosessit ovat:


- Johtaminen
- Markkinointi ja myynti
- Tutkimusprojektit
- Tilausprojektit
- Tutkimustulosten kaupallistaminen
- Resurssien hallinta

Osaamisyhteisön tärkeimmät prosessit tulee liittää toimintamallin osaksi.

Tämän dokumentin yhteydessä esitetään osaamisyhteisön tärkeimmistä prosesseista esimerkinomaisesti myyntiprosessi.

	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen-ToimintaMalli-vrs1.doc



	Opaskirja	vrs 1
	Kari Salomaa	25.5.2010
	Osaamisyhteisön geneerinen toimintamalli	OsaamisYht-Geneerinen- ToimintaMalli-vrs1.doc

14. Yhteenveto

Tässä raportissa on esitetty toimintamallin luomisperusteet tutkimus/osaamisverkoston osaamisyhteisölle, joka ei ole itsenäinen yritys vaan jäsenorganisaatioidensa muodostama yhteisö. Yhteisön perustamisen tarkoituksena on luoda ratkaisu, jonka avulla voidaan vastata pääosin teollisuusyritysten tarpeisiin tuottamalla niiden tarvitsemia tutkimus- ja kehityspalveluja organisoidusti laadukkaalla tavalla. Tämän toimintamallin luomisen taustalla on ollut kehityshanke, jossa on rakennettu ihmisen elintoimintojen mittaustechnologiaosaamiseen keskittyvää BCC (Biosensing Competence Center) –osaamisyhteisöä. Yhteisön jäseninä ovat Tampereen teknillinen yliopisto, VTT sekä FinnMedi Oy.

Vaikka tämän toimintamallin taustalla on selkeästi lääketieteelliseen teknologiaan fokusoitunut yhteisö, voidaan tätä mallia soveltaen hyödyntää myös muilla toimialoilla.

Osaamisyhteisön toimintamallin onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää ennakkosuunnittelu, jonka tulee kattaa kaikki osatoiminnot, joista itsenäisen yrityksenkin tulisi huolehtia. Lisäksi yhteisökohtaisesti on laadittava selkeät roolimäärittely ja vastuunjako yhteisön jäsenorganisaatioiden välille. Tässä ohjaavana tekijänä tulee olla avoin keskustelu niistä intresseistä ja odotuksista, joita kukin jäsenorganisaatio yhteistyön kautta tavoittelee ja miten yhteinen onnistuminen lopulta koituu kunkin jäsenorganisaation hyödyksi.

Tämä opaskirja on julkinen dokumentti, jonka soveltamisesta eri toimintaympäristöihin saa lisätietoja FinnMedi Oy:stä.