

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu • Yritykset • 40/2017

# Kaupunkien uusi rooli innovaatioiden edistämässä



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 40/2017

# Kaupunkien uusi rooli innovaatioiden edistämisessä

INKA-ohjelman loppuarviointi



Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN: 978-952-327-246-0

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2017

# Kuvailulehti

<b>Julkaisija</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö	23.10.2017
<b>Tekijät</b>	Anna Kortesoja, Mari Hjelt, Tea Miller, Santeri Palomäki, Susanna Sepponen, Gaia Consulting Oy	
<b>Julkaisun nimi</b>	Kaupunkien uusi rooli innovaatioiden edistämässä INKA-ohjelman loppuarviointi	
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 40/2017	
<b>Diaari/ hankenumero</b>		<b>Teema</b> Yritykset
<b>ISBN painettu</b>	978-952-327-247-7	<b>ISSN painettu</b> 1797-3554
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-246-0	<b>ISSN PDF</b> 1797-3562
<b>URN-osoite</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-246-0">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-246-0</a>	
<b>Sivumäärä</b>	94	<b>Kieli</b> Suomi
<b>Asiasanat</b>	innovaatiopolitiikka, kaupunkikehittäminen, arviointi	
<b>Tiivistelmä</b>	<p>Innovaatiiviset kaupungit eli INKA-ohjelma käynnistyi vuonna 2014 ja sen tavoitteena on ollut alueellisten innovaatiokeskittymien vahvistaminen. Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti keväällä 2017 INKA-ohjelman loppuarvioinnin, jonka toteuttanut Gaia Consulting Oy maaliskuu- elokuussa 2017. Koska INKA-ohjelma loppui jo ennen suunniteltua päättymisaikaansa, arviointi ei ole perinteinen ohjelman tulosten ja vaikuttavuuden arviointi, vaan enemmän tulevaisuuden innovaatiopolitiikkaa ja sen kehittämistä palveleva selvitys ohjelman tavoitteiden relevanssista sekä ohjelmassa käytetyistä parhaista ja uusista hyvistä käytännöistä ja toimintamalleista.</p> <p>Arviointi toteutettiin pääasiassa haastattelujen ja olemassa olevien materiaalien pohjalta. Sen aikana koottiin 22 tapauskuvausta INKA-ohjelmassa kehitetyistä toimintamalleista ja kehitysalustoista. Arviointi jaettiin kolmeen osakokonaisuuteen: 1) INKA-ohjelman toimintamallien hyödynnettävyys, 2) INKA-ohjelman tavoitteiden relevanssi ja 3) INKA-ohjelman rahoituksen merkitys ohjelman tavoitteiden edistämässä.</p> <p>Johtopäätöksenä työstä voidaan todeta, että kaupunkien rooli innovaatioekosysteemien kehittäjänä on merkittävä ja jatkossa tarvitaan kansallisia toimenpiteitä ja rahoitusta kaupunkien innovaatiotoiminnan ja sen ympärillä tehtävän yhteistyön vahvistamiseksi. Kaupunkien innovaatiotoiminnan kyvykkyyksien kehittämiseen on myös panostettava. Lisäksi voidaan todeta, että kilpailu kirittää kaupunkia, mutta ohjelmarakenteen sijaan tulisi kiinnittää huomiota parempaan strategiseen koordinointiin ja aktiiviseen vuoropuheluun eri toimijoiden välillä. Avoimelle ja laaja-alaiselle vuoropuhelulle tarvitaankin uusia malleja.</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön yhteyshenkilö: Elinkeino- ja innovaatio-osasto, Mika Pikkarainen, p. 040 5813478</p>	
<b>Kustantaja</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö	
<b>Painopaikka ja vuosi</b>	Lönnberg Print & Promo	
<b>Julkaisun myynti/ jakaja</b>	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi	

# Presentationsblad

<b>Utgivare</b>	Arbets- och näringsministeriet	23.10.2017	
<b>Författare</b>	Anna Kortesoja, Mari Hjelt, Tea Miller, Santeri Palomäki, Susanna Sepponen, Gaia Consulting Oy		
<b>Publikationens titel</b>	Städernas nya roll i främjandet av innovationer Slutlig utvärdering av INKA-programmet		
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Arbets- och näringsministeriets publikationer 40/2017		
<b>Diarie-/ projektnummer</b>		<b>Tema</b>	Företag
<b>ISBN tryckt</b>	978-952-327-247-7	<b>ISSN tryckt</b>	1797-3554
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-246-0	<b>ISSN PDF</b>	1797-3562
<b>URN-adress</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-246-0">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-246-0</a>		
<b>Sidantal</b>	94	<b>Språk</b>	Finska
<b>Nyckelord</b>	innovationspolitik, stadsutveckling, utvärdering		
<b>Referat</b>	<p>Programmet för Innovativa städer, INKA, igångsattes år 2014 med målsättningen att förstärka regionala innovationskoncentrationer. Våren 2017 beställde arbets- och näringsministeriet en utvärdering av programmet. Utvärderingen genomfördes i perioden mars-augusti 2017 av Gaia Consulting Oy. Eftersom INKA-programmet avslutas tidigare än beräknat, är utvärderingen inte en egentlig slutevaluering av programmets resultat och effekter, men snarare en utvecklande utvärdering som granskar de innovationspolitiska behoven, målsättningarnas relevans samt god och ny praxis och operativa modeller som utvecklats inom programmet. Utvärderingen har utförts huvudsakligen med hjälp av intervjuer och på basen av befintligt underlag. Med hjälp av 22 fallstudier granskas de operativa modeller och utvecklingsplattformar som kommit till som resultat av programmet. Utvärderingen består av tre delar som beskriver 1) tillämpning av de operativa modellerna, 2) målsättningarnas relevans och 3) programfinansieringens betydelse för uppfyllandet av programmets målsättningar.</p> <p>Utvärderingen drar slutsatsen att städerna har en betydande roll i utvecklandet av innovationsekosystem. Det behövs nationella åtgärder och finansiering även i fortsättningen som stärker städernas innovationsverksamhet och samarbetet kring den. Man behöver också investera mer i kompetensutveckling för innovationsverksamhet. Konkurrens har utgjort en nyttig drivkraft för städerna men istället för en programstruktur kan man i fortsättningen uppmärksamma bättre strategisk samordning och aktiv dialog mellan olika aktörer. Förverkligandet av en öppen och bred dialog kräver nya samarbetsmodeller.</p> <p>Kontakt person vid arbets- och näringsministeriet: Närings- och innovationsavdelningen, Mika Pikkarainen, tfn 040 5813478</p>		
<b>Förläggare</b>	Arbets- och näringsministeriet		
<b>Tryckort och år</b>	Lönberg Print & Promo		
<b>Beställningar/distribution</b>	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Beställningar: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

## Description sheet

<b>Published by</b>	Ministry of Economic Affairs and Employment	23 October 2017	
<b>Authors</b>	Anna Kortesoja, Mari Hjelt, Tea Miller, Santeri Palomäki, Susanna Sepponen, Gaia Consulting Oy		
<b>Title of publication</b>	New role for cities in promoting innovations Final assessment of INKA programme		
<b>Series and publication number</b>	Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 40/2017		
<b>Register number</b>		<b>Subject</b>	Enterprises
<b>ISBN (printed)</b>	978-952-327-247-7	<b>ISSN (printed)</b>	1797-3554
<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-246-0	<b>ISSN (PDF)</b>	1797-3562
<b>Website address (URN)</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-246-0">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-246-0</a>		
<b>Pages</b>	94	<b>Language</b>	Finnish
<b>Keywords</b>	innovation policy, urban development, assessment		
<p><b>Abstract</b></p> <p>Innovative Cities Programme, INKA, was launched in 2014 aiming to strengthen regional innovation centres. The Ministry of Economic Affairs and Employment started final assessment of the programme during spring 2017. The assessment was conducted by Gaia Consulting Oy between March and August 2017. The assessment conducted is not a customary assessment of results and impacts of the programme, since INKA programme was discontinued before the planned ending time. Instead, the assessment is focusing on relevance of the objectives and the best new practices and operating models used in the programme, and will serve future development of the innovation policy.</p> <p>The final assessment was based mainly on interviews and existing materials. Twenty-two case studies were compiled during the assessment presenting the operating models and development platforms developed in the INKA programme. The assessment was divided into three parts: 1) further applicability of the operating models in the programme, 2) relevance of the objectives, and 3) importance of funding by the INKA programme in promoting the objectives.</p> <p>The main conclusions of the assessment relate to cities' roles and national measures. The cities have a major role as developers of innovation ecosystems, and national measures and funding will be needed in the future to strengthen innovation activity of the cities and development work around it. Investments will be needed also in the development of innovation capabilities of the cities. Competition spurs the cities. However, attention should be paid to improving strategic coordination and active dialogue between different actors instead of solely concentrating on the programme structure. New models are needed for open and extensive dialogue.</p> <p>Contact person within the Ministry of Economic Affairs and Employment, Enterprises and Innovation Department, Mika Pikkarainen, tel. +358 40 5813478</p>			
<b>Publisher</b>	Ministry of Economic Affairs and Employment		
<b>Printed by (place and time)</b>	Lönnberg Print & Promo		
<b>Publication sales/ Distributed by</b>	Online version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Publication sales: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

# Sisältö

<b>Esipuhe – INKA-ohjelma toi kehitysalustat kaupunkien agendalle</b> .....	9
<b>1 Johdanto</b> .....	13
<b>2 INKA-ohjelma</b> .....	14
Ohjelman tavoitteet ja hallinnointi.....	14
Ohjelman toteutus.....	18
Rahoitusinstrumentit ja hankkeet.....	20
<b>3 Arvioinnin tavoitteet ja toteutus</b> .....	23
Arvioinnin tavoitteet.....	23
Toimintamallin määrittely ja arvioinnin rajaukset .....	24
Toteutus ja menetelmät.....	25
<b>4 Kartoitus INKA-ohjelmassa käytetyistä toimintamalleista</b> .....	28
INKA ja toimintamallien kehittäminen .....	28
Toimintamallien valmiusaste, käyttö ja hyödyntäminen nyt .....	31
INKA-ohjelman teemojen erityispiirteitä.....	36
<b>5 Toimintamallien hyödynnettävyys ja kehitysvaihe</b> .....	40
Toimintamallien keskeiset hyödyt.....	40
Toimintamallien konseptikehitys.....	41
Toimintamallien testaus ja käyttöönotto.....	42
Toimintamallien leviäminen.....	45
<b>6 INKA-ohjelman tavoitteiden ja rahoituksen relevanssi</b> .....	47
INKA-ohjelman tavoitteet.....	47
INKA-ohjelman rahoitusmallista opittua.....	48

<b>7 Johtopäätökset ja suositukset</b> .....	51
Kaupunkien rooli innovaatioekosysteemien kehittäjänä on merkittävä.....	51
Kaupunkien innovaatiotoiminnan kyvykkyyksien kehittämiseen on panostettava.....	53
Kilpailu kirittää kaupunkeja.....	54
Tarvitaan uusia malleja avoimelle ja laaja-alaiselle vuoropuhelulle.....	56
 <b>Lähdeluettelo</b> .....	 59
 <b>Ohjausryhmä</b> .....	 60
 <b>Haastatellut</b> .....	 61
 <b>Tapaustutkimuskuvaukset</b> .....	 63



## **ESIPUHE – INKA-ohjelma toi kehitysalustat kaupunkien agendalle**

Innovatiiviset kaupungit -ohjelma (INKA) käynnistettiin vuoden 2014 alusta osana innovaatiokeskittymien kehittämisen politiikkaa. Tavoitteena oli luoda suomalaisista kaupunkiseuduista entistä vahvempia ja vetovoimaisempia globaalien keskittymien kilpailussa. Koska suomalaiset kaupunkiseudut ovat maailman mittakaavassa pieniä, nähtiin yhtenä kilpailukyvyn edellytyksenä eri toimijoiden ja kaupunkien välisen yhteistyön tiivistäminen. Ohjelma on edistänyt voimavarojen kokoamista valittuihin temaattisiin painopisteisiin ja samalla se on tukenut myös kaupunkiseutujen erikoistumista omiin vahvuuksiinsa. Perinteisen teknologia- tai toimialalähtöisyyden sijaan ohjelmaan valittujen painopisteiden valinnalla on haluttu korostaa kysyntälähtöisiä, ratkaisukeskeisiä ja poikkialaisia teemoja, joissa yhdistyy useita osaamisalueita. Näkökulma on ollut vahvasti aluelähtöinen: paikalliset toimijat eli elinkeinoelämä, korkeakoulut ja kaupungit ovat omista lähtökohdistaan valmistelleet strategiset temaattiset painopisteensä, joihin ne ovat yhdessä sitoutuneet ja joita ne ovat olleet valmiita eri hankkeiden avulla toteuttamaan.

INKA-ohjelma on ollut jatkoa osaamiskeskusohjelmalle (OSKE), jota toteutettiin peräti kahden vuosikymmenen ajan (1994-2013). INKA-ohjelmalla uudistettiin perusteellisesti aiempaa ohjelmakonseptia. Kansallisessa kokonaisuudessa tarvetta nähtiin erityisesti kysyntälähtöiselle innovaatiotoiminnalle, jossa tunnistettiin kaupunkien uudentyyppinen rooli edelläkävijämarkkinoiden luomisessa. Samalla kun ohjelman hallinnointi siirrettiin maakuntien liitoilta Innovaatorahoituskeskus Tekeisiin, ohjelma kytkettiin entistä tiiviimmin osaksi kansallista innovaatiopolitiikkaa.

Ohjelman käynnistymisvuonna näkyi selkeästi kahden erilaisen kehittämiskulttuurin törmäys: pitkän OSKE-ohjelmakauden jälkeen kaupunkien omistamat kehitysyhtiöt eivät olleet riittävästi varautuneet ”tekesläiseen” hallintokulttuuriin ja toisaalta

myös Tekesin asiantuntijoille ohjelmakonsepti ja kaupungit kehitysyhtiöineen olivat asiakaskuntana uusia. Uuden toimintatavan opettelussa meni reilu vuosi ja keväällä 2015 käynnistettiin ensimmäiset varsinaiset Tekes-rahoitteiset INKA-hankkeet.

Valtio on ollut kumppanina mukana osarahoittamassa toimijoiden välistä yhteistyötä ja toimijoiden synnyttämiä yhteishankkeita. Tekesin monipuoliset rahoitusvälineet ovat mahdollistaneet yritysten, korkeakoulujen ja kaupunkien hankkeiden toteutuksen. Tekesin asiantuntijat ovat tuoneet myös kansallista ja kansainvälistä näkemystä ja ovat näin osaltaan kirittäneet kaupungeja kehityshankkeiden toteutuksessa. Synergiaa INKA-ohjelman toteutukseen on saatu Tekesin muusta ohjelmatoiminnasta etenkin Fiksu kaupunki- ja Huippuostajat ohjelmista.

Hallituksen kesällä 2015 tekemä päätös ohjelman vaiheittaisesta alas ajamisesta vuoteen 2017 mennessä teki ohjelman toteutuksesta entistä haastavamman. Kansallinen keskittymärahoitus puolitettiin vuosittain ja INKA-ohjelman yrityslähtöiseen tutkimustoimintaan varatut EU:n rakennerahastojen varat siirrettiin vuodesta 2016 alkaen muihin tarkoituksiin. Useimpien kaupunkien innostus hiipui ja osa avainasiantuntijoista siirtyi muihin tehtäviin. Ohjelmassa on kuitenkin jatkettu käytettävissä olevin resurssein alustojen kehittämistä ja rahoitus on pyritty keskittämään vuosina 2016-2017 vain kaikkein vaikuttavimpiin yritysälhtöisiin hankkeisiin.

Koska suurin osa ohjelman hankkeista on vielä käynnissä, päädyimme tekemään tavanomaisesta poikkeavan arvioinnin. Hankkeiden vaikuttavuuden sijaan arviointi keskittyy ohjelman tavoitteiden relevanssiin ja toteutettujen toimintamallien – erityisesti kehitysalustojen – merkitykseen tulevassa innovaatiopolitiikassa. Arvioinnissa on painotettu kaupunkien näkökulmaa.

Alueellisen innovaatiotoiminnan kenttä on tällä hetkellä muutoinkin muutoksessa maakuntauudistuksen myötä. Nyt tehty arviointi osoittaa kuitenkin selkeästi, että kaupungeilla on jatkossakin suuri merkitys kysyntälähtöisen innovaatiopolitiikan toteutuksessa. INKA-ohjelma on tuonut innovaatiotoiminnan lähemmäs kaupunkien jokapäiväistä kehittämistä. Ohjelma on edistänyt kaupungeissa maankäytön, teknisen toimen, hankintatoimen ja elinkeinotoimen yhteistyötä innovaatiotoiminnassa eli juuri niitä osa-alueita, joita kaupunkien elinvoiman kehittämisessä jatkossa tarvitaan. Vaikka innovaatiotoiminnan kyvykkyydessä on vielä parantamisen varaa, on kaupungeilla nyt myös aiempaa paremmat mahdollisuudet hyödyntää omaa ja

muiden osaamista elinvoimansa vahvistamiseksi. Kaupunkien on syytä jatkaa kehitysalustojen kehittämistä uusien liiketoimintaekosysteemien kasvun vauhdittamiseksi. INKA-ohjelmalla aloitettu työ jäi kesken ja valtion puolelta on nyt pohdittava, millä keinoilla julkisten ja yksityisten toimijoiden innovaatiokumppanuuksia edistetään parhaiten.

Työ- ja elinkeinoministeriön puolesta haluan lämpimästi kiittää Gaia Consulting Oy:n Mari Hjeltiä ja Anna Kortesojaa arvioinnin asiantuntevasta toteutuksesta. Arvioinnin havainnot ja johtopäätökset hyödynnetään uuden kumppanuusmallin rakentamisessa ja ekosysteemien kehittämiseen pohjautuvan innovaatiopolitiikan toteutuksessa. Erityinen kiitos kaikille niille haastatetuille asiantuntijoille, jotka ovat antaneet arvokkaan käytännönläheisen näkemyksensä ohjelman toteutuksesta. Kiitokset myös arvioinnin ohjausryhmälle ja INKA-ohjelman johtoryhmälle, jotka ovat toimineet arvioitsijoiden aktiivisina sparraajina.

Helsingissä 3.10.2017

Mika Pikkarainen  
Neuvotteleva virkamies  
Elinkeino- ja innovaatio-osasto

# 1 Johdanto

Innovatiiviset kaupungit INKA-ohjelma käynnistyi vuonna 2014 ja sen tavoitteena on ollut alueellisten innovaatiokeskittymien vahvistaminen. INKA-ohjelma kokonaisuutena on nähtävä jatkumona sitä edeltäneelle osaamiskeskusohjelmalle (OSKE), joka on ollut merkittävin alueellisen innovaatiopolitiikan väline 1990-luvulta alkaen ja jonka viimeinen ohjelmakausi päättyi vuonna 2013. Viimeisimmän OSKE-kauden keskeinen tavoite oli parantaa osaamiskeskusten välistä yhteistyötä valituissa klustereissa ja yhteistyöhön kannustanutta klusterimallia pidettiin pääosin onnistuneena. INKA-ohjelma jatkoi osaltaan näiden toimintamallien kehittämistä. Tavoitteena on ollut erityisesti vahvistaa kaupunkien, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyötä kysyntälähtöisellä ja käytännönläheisellä otteella panostaen esimerkiksi erilaisten kehitysympäristöjen ja innovaatioalustojen kehittämiseen.

Alun perin INKA-ohjelma suunniteltiin seitsemän vuoden pituiseksi vuosille 2014–2020, mutta pääministeri Juha Sipilän hallitus linjasi 29.5.2015 julkaistussa hallitusohjelmassaan ohjelman lopettamisesta vuoden 2017 loppuun mennessä osana muita talouden sopeuttamistoimenpiteitä.

Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti keväällä 2017 INKA-ohjelman loppuarvioinnin, jonka on toteuttanut Gaia Consulting Oy maalis-elokuussa 2017. Koska INKA-ohjelma loppui jo ennen suunniteltua päättymisaikaansa, arviointi ei ole perinteinen ohjelman tulosten ja vaikuttavuuden arviointi, vaan ennemmin tulevaisuuden innovaatiopolitiikkaa palveleva selvitys ohjelman tavoitteiden relevanssista sekä ohjelmassa käytetyistä parhaista käytännöistä ja toimintamalleista.

## 2 INKA-ohjelma

### Ohjelman tavoitteet ja hallinnointi

INKA-ohjelman tavoitteena oli uuden innovaatiopohjaisen liiketoiminnan kiihdyttäminen edistämällä kehitysalustoja ja edelläkävijämarkkinoita. Konseptissa painotettiin temaattista ja poikkisektorista työskentelyä kaupunkialueiden prioriteettien löytämiseksi ja älykkään erikoistumisen tukemiseksi sekä tarve- ja käyttäjälähtöisyyttä ja bottom-up- ja top-down-lähestymistapojen yhdistämistä. Lisäksi ohjelmassa nostettiin esille kaupunkien roolia kehityksen ajureina, mikä pitää sisällään suurien infrastruktuuri-investointien käytön kehitysalustoina, avoimet innovaatioalustat sekä kaupunkien omat intressit muun muassa palvelujen kustannustehokkuuden näkökulmasta. Ohjelmassa kannustettiin myös löytämään parhaat paikalliset osaamiset julkisten ja yksityisten tahojen yhteistyöhön ja tekemään alueiden välistä ja kansainvälistä yhteistyötä. INKA-ohjelman tavoitteet ja näitä tukevat toimenpiteet määriteltiin seuraavasti:

1. Toimintamallien ja kehitysalustojen kehittäminen.
  - Avoimet innovaatioalustat ja yhdessä luominen
2. Edelläkävijämarkkinoiden luominen
  - Testaus- ja kehitysympäristöt
  - Innovaatioekosysteemialoitteet <sup>1</sup>
  - Julkisen ja yksityisen toimijan kumppanuus
  - Innovatiiviset julkiset hankinnat

---

<sup>1</sup> Innovaatioekosysteemien voidaan määritellä tarkoittavan "tietyllä alueella toimivan, eri innovaatiotoimijoiden muodostamaa verkostoa ja näiden välisiä suhteita, joiden tuotoksena syntyy uusia innovaatioita ja uutta tutkimusta ja osaamista" (Kaihoavaara et al, 2017).

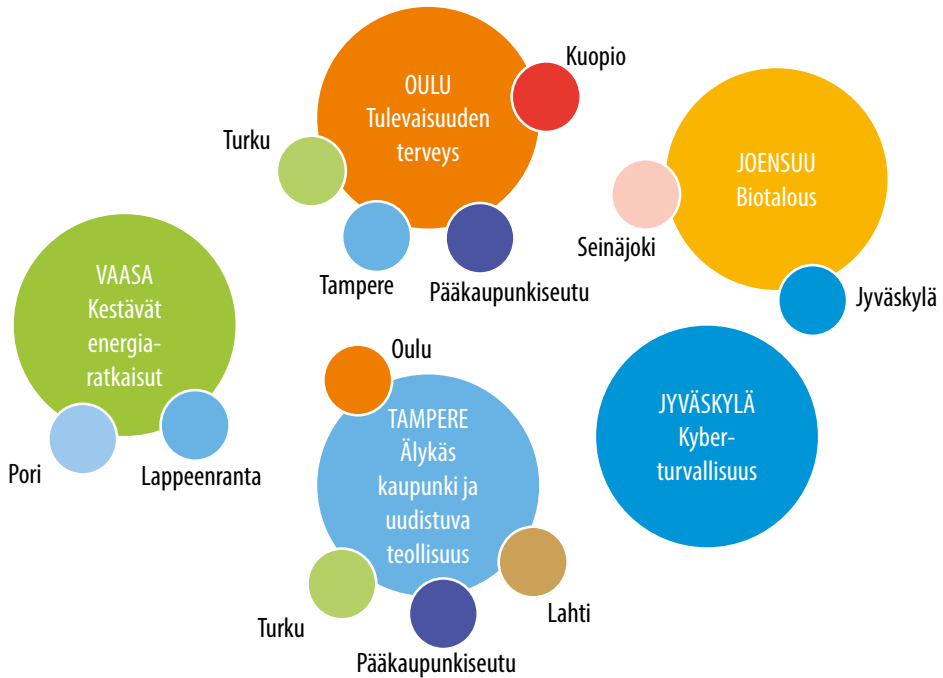
### 3. Kansainvälisyys

- Strategiset kumppanuudet ja verkostot: ulkoisten tiedonlähteiden käyttö
- Uudet käytännöt ja konseptit suomalaisen osaamisen ja tietotaidon edistämiseen maailmanlaajuisesti

INKA-ohjelmaan osallistuminen kilpailutettiin ja kaupungit hakivat INKA-ohjelmaan kaksivaiheisessa hakuprosessissa, jonka ensimmäinen hakukierros alkoi joulukuussa 2012, vuotta ennen OSKE-ohjelman päättymistä. Kilpailu sovittiin yhteen valtion ja kaupunkien välisen kasvusopimusmenettelyn kanssa. Kaupungit jättivät ehdotuksensa INKA-ohjelmaan helmikuussa 2013 ja kesäkuussa 2013 valittiin vetovastuulliset INKA-kaupungit viidelle teemalle: Kestävät energiaratkaisut (Vaasa), tulevaisuuden terveys (Oulu), biotalous (Joensuu), kyberturvallisuus (Jyväskylä) sekä älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus (Tampere). Toisen hakukierroksen jälkeen, lokakuussa 2013, valittiin seitsemän kumppanikaupunkia – Pori, Lappeenranta, Turku, Kuopio, Pääkaupunkiseutu, Seinäjoki ja Lahti – joista osa osallistui useampiin teemoihin. (Kuva 1.) Samalla ohjelman operatiivinen ohjaus, koordinaatio ja hankkeiden rahoituspäätökset siirrettiin Tekesille. Ohjelma käynnistyi tammikuussa 2014. Samoihin aikoihin TEM on käynnistänyt myös muita kaupunkien kehittämisohjelmia, jotka ovat liittyneet eri tavoin INKA:aan. Näitä on kuvattu laatikossa 1.

Ohjelman hallinnoinnista vastasi Tekesissä ohjelmapäällikkö seitsenhenkisen tiimin kanssa. Ohjelmalle asetettiin johtoryhmä, johon kuului jäseniä Tekesin ja työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi muista ministeriöistä (OKM, STM, LVM, MMM ja YM) sekä Sitrasta. Johtoryhmällä oli nelihenkinen sihteeri.

Kuva 1. INKA-kaupungit.



**Laatikko 1: INKA-ohjelman kanssa rinnakkain käynnissä olleita kehittämisohjelmia**

**6Aika -ohjelma (2014–2020)**

Suomen kuudella suurimmalla kaupungilla (Helsinki, Espoo, Tampere, Vantaa, Oulu ja Turku) on yhteinen 6Aika-strategia\*, joka kehittää avoimempia ja älykkäämpiä palveluja. Strategian tavoitteena on synnyttää Suomeen uutta osaamista, liiketoimintaa ja työpaikkoja.

6Aika-strategia on osa Suomen rakennerahasto-ohjelman Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 toteutusta. Strategiaa ja sen hankkeita rahoittavat Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), kuutoskaupungit, muut hanketoteuttajat sekä Suomen valtio. Lisäksi käytetään Euroopan sosiaalirahaston rahoitusta (ESR). Budjetti on noin 100 miljoonaa euroa. 6Aika-hankkeita on käynnissä 26, yhteenlaskettu budjetti on 45 miljoonaa euroa. Käynnissä on kolme suurta kaikkia kuutoskaupunkeja yhdistävää kärkihanketta sekä lukuisia pilotti- ja kokeiluhankkeita. 6Aika-strategian hankkeet ovat aina vähintään kahden toimijan yhteishankkeita. Näitä toimijoita voivat kaupunkiorganisaatioiden lisäksi olla muut julkiset tai kolmannen sektorin toimijat.

### **Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen (AIKO) (2016–2018)**

Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen (AIKO) on yksi pääministeri Sipilän hallituksen aloittamista aluekehittämistoimista\*\*. Tavoitteena on turvata koko Suomen kilpailukyky, edistää kasvua ja hyödyntää maan eri osien voimavaroja ja osaamista. Alueiden elinkeinorakennetta vahvistetaan yritystoiminnan edellytyksiä ja alueiden uudistumiskykyä parantamalla.

Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen (AIKO) sisältää kolme työkalua:

- Ennakoidun rakennemuutoksen toimet (ERM),
- Valtion ja kaupunkien väliset kasvusopimukset ja
- Valtakunnallisesti merkittävien kasvuvyöhykkeiden rakentamisen.

Toimenpiteisiin on käytössä yhteensä 30 miljoonaa euroa vuosille 2016–2018 (keskimäärin 10 miljoonaa euroa vuosittain). Määrärahasta noin puolet suunnataan sopimusten toteuttamiseen ja noin puolet ERM-toimiin.

Ennakoidun rakennemuutoksen hallinta tarkoittaa elinkeinoja aktiivisesti uudistavaa toimintatapaa. Alueita kannustetaan omiin vahvuuksiin perustuvaan erikoistumiseen ja kokeiluihin. Keskeisessä roolissa ovat elinkeinojen ja yritystoiminnan uudistuminen, kasvu ja kansainvälistyminen sekä työllisyyttä ja yritystoimintaa edistävät kokeilut.

Kasvusopimusten tavoitteena on elinkeinoelämän kasvun ja kilpailukykyyn vahvistaminen keskittymällä muutamiin strategiaan kehittämisen kärkiin. Valtakunnallisesti merkittävien kasvuvyöhykkeiden tavoitteena on lisätä liiketoimintaa, saada työvoima liikkeelle ja sujuvoittaa työssäkäyntiä yli kuntarajojen. Kasvusopimukset tehtiin vuosille 2016–2018 kymmenen kaupungin, kasvuvyöhykkeen ja kaupunkiverkoston kanssa\*\*\*.

AIKO-rahoituksella on käynnistetty mm. SEUTU-ohjelma\*\*\*\*, joka on valtakunnallinen ohjelma seutukaupunkien kehittämiseen. Ohjelmaa hallinnoi Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä. SEUTU-ohjelmassa on mukana 24 seutukaupunkia ympäri Suomea ja jokainen seutukaupunki nivoo ohjelman teemoihin liittyviä sidosryhmiään mukaan ohjelman toimintaan.

### **Hilla (2015–2020)**

Hilla\*\*\*\*\* (High-tech ICT Leverage from Long-term Assetization) on vuonna 2015 käynnistynyt Tekesin rahoittama tutkimushankekokonaisuus ja kokeilu, jossa pilotoidaan uutta toimintamallia. Hilla on viisivuotinen noin 50 miljoonan euron kokonaisuus, jota Tekes on varautunut rahoittamaan 35 miljoonalla eurolla. Hilla koostuu neljästä digitaalisuutta hyödyntävästä alueesta, jotka ovat langaton ICT, liikenne, terveys ja hyvinvointi sekä teollisuus. Hillan vetureina toimivat Oulun yliopisto, VTT ja Oulun ammattikorkeakoulu yhteistyössä yritysten ja BusinessOulun kanssa. Vuoden 2017 alussa Hilla laajeni Varsinais-Suomeen\*\*\*\*\*, jossa keskeisiä toimijoita ovat Turun yliopisto, Turun ammattikorkeakoulu, Åbo Akademi, Yrityssalo Oy ja Turku Science Park Oy.



Hilla yhdistää tutkimuksen, yritys yhteistyöprojektit, uuden liiketoiminnan innovoinnin sekä avoimen kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön. Hankekokonaisuuden tavoitteena on rakentaa Suomeen uutta globaalia liiketoimintaa ICT-osaamista hyödyntämällä. Samalla pyritään suuntaamaan ICT-osaamista ja tutkimus- ja kehitystoimintaa uudelleen nopeasti kasvaville teollisuuden aloille. Hillan keskiössä on uusi toimintamalli GrowthMill /RUNWAY, jonka tavoitteena on kiihdyttää tutkimustulosten kaupallistamista ja rakentaa yhteisiä kehitysympäristöjä. Hilla on avoin kaikille kasvuhakuisille yrityksille.

\* 6Aika 2017  
 \*\* TEM 2016  
 \*\*\* TEM 2017  
 \*\*\*\* SEK 2017  
 \*\*\*\*\* Tekes 2015  
 \*\*\*\*\* Tekes 2017

## Ohjelman toteutus

Teema-alueiden kaupunkiseutujen eri toimijat tekivät yhdessä INKA-ohjelman alus-  
 sa tiekartan, johon ohjelman aikana tehtävät toimenpiteet perustuivat. Tiekartan  
 pohjana oli kunkin teemassa mukana olevan kaupungin oma, hakuvaiheessa val-  
 misteltu suunnitelma. Tiekartoissa korostuvat innovaatioalustojen ja -keskittymien  
 luominen, kokeilut ja konkreettiset ratkaisut liiketoiminnan kehittämisen välineenä,  
 suomalaisten kärkiyritysten globaalien verkostojen tukeminen, kasvu- ja kansainvä-  
 listyminen sekä innovatiiviset hankinnat, avoin data ja mobiili-internet. Taulukossa 1  
 esitetään teemojen visioita/tavoitteita ja painopisteitä, joiden alle hankkeet jakau-  
 tuivat.

INKA-ohjelman teema-alueiden vetovastuullisten kaupunkien vastuulla oli tee-  
 ma-alueen kaupunkiyhteistyön fasilitointi. Hankkeiden valmistelun ja vetämisen  
 sekä joissain teemoissa myös painopisteiden vetovastuu on jakautunut kumppani-  
 kaupunkien kesken. Kuvassa 2 esitetään Tampereen osalta hahmoteltu esimerkki.

Kuva 2. Kaupunkien yhteiset kehityshankkeet INKA-ohjelmassa Tampereella<sup>2</sup>

Biotaloudessa kullakin mukana olevalla kaupungilla oli oma teemansa: Joensuussa kestävä kasvua metsistä, Jyväskylässä resurssiviisas biotalous ja Seinäjoella ruokajärjestelmien kestävä ja tehokkaat ratkaisut. Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus -teemat yhdistettiin Tampereen vetovastuun alle, ja ohjelma jakautui Tampereen vetovastuulla oleviin teemoihin ja muiden kaupunkien vetovastuulla oleviin teemoihin. Kyberturvallisuusteemassa oli mukana vain vetovastuullinen kaupunki, Jyväskylä, ja yhteistyötä tehtiin muiden teemojen rajapinnoilla (esim. energia- ja terveysturvallisuuden kyberturvallisuus).

---

2 Tekes

**Taulukko 1. INKA-ohjelman teemat sekä niiden osallistajat, visiot/tavoitteet ja painopisteet.**

Teema	Vetovastuullinen kaupunki	Kumppani-kaupungit	Teeman visio /tavoite	Painopisteet
Biotalous	Joensuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jyväskylä</li> <li>Seinäjoki</li> </ul>	Luoda Suomeen uusi, avoimeen innovaatioon, osaamiseen, nopeaan kokeiluun ja kattaviin demonstraatiomahdollisuuksiin perustuva biotalouden toimintaympäristö, joka samalla on maailman houkuttelevin toimintaympäristö biotalousalan yrityksille kehittää ja sijoittaa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biotalous kestävät prosessit ja logistiikka</li> <li>Uudet biotaloustuotteet</li> <li>Kaupungit biotalouden kehitysalustana</li> <li>Kansainvälistyvä biotalous</li> </ul>
Kestävät energiaratkaisut	Vaasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lappeenranta</li> <li>Pori</li> </ul>	Suomesta Euroopan johtava energiateknologian innovaatiokeskittymä vuoteen 2030 mennessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Älykäs energiantuotanto</li> <li>Tulevaisuuden sähköverkot</li> <li>Energiatehokkuus</li> </ul>
Tulevaisuuden terveys	Oulu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuopio</li> <li>Pääkaupunkiseutu</li> <li>Tampere</li> <li>Turku</li> </ul>	Suomi on terveysinnovaatioiden edelläkävijä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terveysinnovaatiot</li> <li>Innovaatioalustat</li> <li>Kasvu ja kansainvälistyminen</li> </ul>
Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Tampere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lahti</li> <li>Oulu</li> <li>Pääkaupunkiseutu</li> <li>Turku</li> </ul>	<p><i>Älykäs kaupunki:</i> Miten suomalaiset innovaatiot ratkaisevat kestävästi modernien kaupunkien haasteet?</p> <p><i>Uudistuva teollisuus:</i> Miten suomalaisen teollisuuden kilpailukyky kasvaa ja toiminta siirtyy kansainvälisille markkinoille?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Älyliikenne</li> <li>Teollinen internet</li> <li>Valmistavan teollisuuden innovaatioalustat</li> <li>Tulevaisuuden talot ja tilat</li> <li>Resurssiviisaat verkostot ja teolliset symbioosit</li> <li>Muotoilu</li> </ul>
Kyber turvallisuus	Jyväskylä	Ei kumppanikaupunkeja	Jyväskylän profiloituminen kyberturvallisuuden kansallisena keskuksena, joka on myös maailman laajuisesti merkittävä ja kansainvälisesti houkutteleva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kybertilannetietoisuus</li> <li>Kybervarautuminen</li> <li>Kyberinfrastruktuuri</li> <li>Kyberturvallisuusratkaisut</li> <li>Kyberturvallisuusosaaminen</li> </ul>

## Rahoitusinstrumentit ja hankkeet

INKA-ohjelmassa käytettiin useita erilaisia rahoitusinstrumentteja. Kaupungeille myönnetty valmistelurahoitus oli tarkoitettu hankkeiden valmisteluun. Tämä muutettiin myöhemmin innovaatioklusterirahoitukseksi, joka oli tarkoitettu kaupungeille in-

novaatioklustereiden fasilitointiin ja valmisteleviin toimenpiteisiin (esim. hankehaut). Valmistelu- tai innovaatioklusterirahoitusta haettiin vuosittain ja siksi eri toimijoiden innovaatioklusterihankkeita on INKA-ohjelman ajalta yhteensä 46 kpl. Osa kaupungeista ei enää hakenut INKA-rahoitusta ohjelman lopettamispäätöksen jälkeen. INKA-rahoituksen kokonaismäärä vuosina 2014–2017 on ollut yhteensä 22 950 000 euroa. Ohjelmanpalveluihin on tästä summasta budjetoitu enintään 1 450 000 euroa. Tekesin myöntämän valmistelu- ja innovaatioklusterirahoituksen kokonaismäärä on ollut 7 454 429 euroa ja hankkeiden hyväksytyjen kustannusten määrä yhteensä 15 057 637 euroa. Kaupunki- ja teemakohtainen valmistelu- ja innovaatioklusterirahoitus esitetään taulukossa 2. Pääsääntöisesti teemakoordinaattorina vastuussa olleille kaupungeille on myönnetty suurempi rahoitus kuin kumppanikaupungeille, ja joissakin tapauksissa rahoitus on ollut jopa huomattavasti suurempi. Valmistelu- ja innovaatioklusterirahoituksen määrässä ja jakautumisessa teemoittain on myös eroja.

**Taulukko 2. Tekesin myöntämä valmistelu- ja innovaatioklusterirahoitus INKA-ohjelmassa vuosina 2014–2017**

Jyväskylä	Kyberturvallisuus*	704 800
	Biotalous	194 750
Tampere	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus*	991 600
	Tulevaisuuden terveys	315 400
Oulu	Tulevaisuuden terveys*	576 023
	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	524 000
Vaasa	Kestävät energiaratkaisut*	600 690
Joensuu	Biotalous*	486 100
Pääkaupunkiseutu (Helsinki ja Espoo)	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	239 600
	Tulevaisuuden terveys	502 200
Turku	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	339 900
	Tulevaisuuden terveys	306 800
Kuopio	Tulevaisuuden terveys	309 200
Seinäjoki	Biotalous	205 300
Lappeenranta	Kestävät energiaratkaisut	315 166
Pori	Kestävät energiaratkaisut	437 600
Lahti	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	405 300
INKA-ohjelma yhteensä		7 454 429

\*Teeman koordinaattori

INKA-kaupungeissa sijaitsevat korkeakoulut ja tutkimuslaitokset saivat hakea INKA-teemoihin liittyviin tutkimushankkeisiin tutkimusrahoitusta Tekesiltä. INKA-ohjelmasta rahoitettavien tutkimusprojektien ehtona oli, että ne soveltuvat INKA-ohjelman valittuihin painopisteisiin ja tavoitteisiin, jotka on tunnistettu yhteistyössä ohjelmassa mukana olevien kaupunkiseutujen kanssa. Tutkimusprojekteilta edellytettiin, että tulosten hyödynsaajina on yrityksiä, tutkimuslaitoksia, oppilaitoksia tai muita julkisia toimijoita vähintään yhdestä INKA-ohjelmaan hyväksytystä kaupunkiseudusta ja vähintään kahden eri maakunnan alueelta. Tutkimushankkeilta myös edellytettiin, että niiden sisällöt on suunniteltu yhteistyössä yritysten ja INKA-teema-koordinaattorin kanssa, ja että niiden rahoituksesta vähintään 10% on yritysrahoitusta. Myönnetyn tutkimusrahoituksen kokonaismäärä on 23 196 450 euroa<sup>3</sup>. Osa tutkimushankkeista on rahoitettu INKA-ohjelmaa varten varatulla EAKR-rahoituksella.

Tekes on rahoittanut INKA-ohjelmassa 56 kpl yrityshankkeita huhtikuuhun 2017 mennessä. Hankkeista 25 kuuluu kahdeksaan ryhmähankekokonaisuuteen ja 31 on yksittäisten yritysten hankkeita. Kymmeneen rahoitettuun tutkimushankkeeseen liittyy rinnakkainen yrityshanke tai -hankkeita. On huomattava, että INKA-ohjelmaan tekemisen osalta liittyneitä olennaisia yrityshankkeita on saatettu rahoittaa myös Tekesin muista ohjelmista tai Tekesin yritysrahoituksella.

---

3 Tekes 2017b

## 3 Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

### Arvioinnin tavoitteet

Tavoitteena oli arvioida INKA-ohjelmaa osana kansallista innovaatiopolitiikkaa tunnistuen erityisesti ohjelman kautta syntyneet hyvät käytännöt ja uudet toimintamallit.

Arviointi jaettiin kolmeen osakokonaisuuteen:

- 1. INKA-ohjelman toimintamallien hyödynnettävyys.** Tehtävänä oli tunnistaa innovaatiotoimintaa ja elinkeinoelämän uudistumista tukevat toimintamallit (kehitysalustat, yhteistyömallit) ja verkostot, jotka ovat jatkossakin hyödynnettävissä. Tutkimuskysymykset olivat: Mitkä ovat olleet hyviä käytäntöjä? Mitä uusia toimintamalleja on syntynyt? Mitä toimintamalleja voidaan hyödyntää jatkossa?
- 2. INKA-ohjelman tavoitteiden relevanssi.** Tehtävänä oli arvioida INKA-ohjelman tavoitteiden merkitystä muuttuneessa toimintaympäristössä sekä arvioida tarvetta ja tapaa, miten jatkossa näitä tavoitteita tulisi eri toimijoiden yhteistyönä edistää.
- 3. INKA-ohjelman rahoituksen merkitys ohjelman tavoitteiden edistämässä.** INKA-ohjelman käynnistämisen malli sekä monipuolinen eri rahoitusinstrumenttien käyttö olivat uusia tapoja toimia. INKA-ohjelmaa varten otettiin käyttöön myös kokonaan uusi innovaatioklusterirahoitus, jonka soveltuvuutta jatkossa erityisesti tarkasteltiin.

## Toimintamallin määrittely ja arvioinnin rajaukset

Arvioinnin keskeinen tavoite oli tunnistaa INKA-ohjelmassa luodut **toimintamallit**, ja aineiston keruu keskittyi hyvin käytännönläheisen toimintamalleja koskevan tiedon kokoamiseen. Tässä yhteydessä ja INKA-ohjelmassa yleisesti ei ole määriteltä ”toimintamallille” yksiselitteistä määritelmää. Ohjelman tavoitteiden mukaisesti toimintamallit liittyvät läheisesti erilaisiin **kehitysalustoihin tai -ympäristöihin**, joita yritykset hyödyntävät innovaatiotoiminnassaan. **Innovaatioalustat<sup>4</sup> tai teknologia-alustat** ovat usein käytettyjä termejä kuvaten hieman eri painotuksella testaus- tai demonstraatioympäristöjä, joita hyödynnetään käytännön innovaatiotoiminnassa. Useimmiten näillä viitataan **fyysisiin infrastruktuureihin**, jotka voivat olla tutkimusinfrastruktuureja (esim. laboratorio) tai kaupunkien infrastruktuureja (esim. aluekehityskohteet), mutta yhtä lailla kyseessä voivat olla erilaiset virtuaaliset infrastruktuurit ja tietokannat. Toisaalta hyvinä käytänteinä ja toimintamalleina nousevat esiin **toimintaprosessit ja verkostoyhteistyön mallit**. Esimerkkejä INKA:ssa olivat erityisesti innovatiivisten hankintojen toteutuksen toimintamallit. Toimintamalleina tulisi huomioida myös ohjelman rahoitusmallit, koordinaatio sekä kaupunkien ja valtion väliset vuoropuhelun mallit, kun tavoitteena on tuottaa suosituksia kansallisen innovaatiopolitiikan käyttöön.

Arvioinnin aikana tuotettiin erilaisia jäsentelyjä toimintamalleille, mutta toimintamallin määrittely tehtiin aineistolähtöisesti eli ohjelman toimijoilta kysyttiin, mitkä heidän mielestään ovat olleet ohjelmassa tuotetut hyvät toimintamallit ja nämä otettiin analyysin pohjaksi. Ohjelman toimijoiden itsensä parhaina käytänteinä esiin nostamat INKA-ohjelman toimintamallit luokiteltiin pääpiirteissään seuraaviin viiteen luokkaan. Tyypittely edusti erilaisia toimintamalleja ja tyypittelyä hyödynnettiin analyysissä:

- Yhteistyöverkostomallit, joissa tavoite on yhteinen liiketoiminnan kehittäminen ja esimerkiksi yrityspalvelujen tarjoaminen
- Roadshow/Markkinointi/Invest-in -toimintamallit

4 6Aika-ohjelman Avoimet innovaatioalustat -hankkeessa ”innovaatioalustat” termillä viitataan alustoihin, joissa on selkeästi myös fasilitoitu innovaatioprosessi ja määritellyt palvelut sekä digitaalisten palvelujen hyödyntämistä, jolloin alusta tässä yhteydessä voi olla esimerkiksi start-up kiihdyttämö tai kehitysyrityksen organisaationa, jolloin mukaan tulee hieman erilaisia alustoja. <https://6aika.fi/avoimet-innovaatioalustat-karkihanke/>

- Hackathon/Bootcamp -tyyppiset toimintamallit
- Teknologia-alustat/tutkimusinfrastruktuurit/kehitysympäristöt tutkimus-, testaus-, pilotointi- ja demonstroitikäyttöön
- Innovatiivisten hankintojen toteuttamisen toimintamallit

Arviointia rajatessa päätettiin, että toimintamallien **kartoituksen keskiöön otetaan kaupungit<sup>5</sup> ja kaupunkien erilaiset roolit** toimintamalleissa. Arvioinnissa rinnastettiin kaupunkien kehitysyhtiöt kaupunkeihin. On huomattava, että kaupungeilla tai kaupunkien kehitysyhtiöillä on useita rooleja, ja että korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja elinkeinoelämä ovat keskeisessä roolissa alueellisten innovaatioekosysteemien toimijoina. Kunkin alueellisen innovaatioekosysteemin sekä INKA:n kattamien teema-alueiden yritys- ja innovaatioekosysteemien tilanne ja taustat tulisi huomioida toimintamallien hyödynnettävyyttä arvioitaessa. Yritystoimijoiden kenttä on eri teema-alueilla erilainen, ja teema-alueittain kyse ei ole vain alueellisesta innovaatioekosysteemistä, vaan laajemmin kunkin alueen liiketoiminta-, yritys- ja markkinakokonaisuudesta sekä tutkimustoiminnan erityispiirteistä.

## Toteutus ja menetelmät

### *Aineistoanalyysi*

Aineistoanalyysissä käytiin läpi kaikki INKA-ohjelmassa rahoitetut hankkeet ja lisätietoja koottiin erityisesti arvioinnin alkuvaiheessa tehdyissä teemakoordinaattoreiden haastatteluissa.

### *Tapaustutkimukset*

Arvioinnin keskeisenä aineistona olivat tapaustutkimukset, joita tehtiin 22 kpl (taulukko 3). Tapaustutkimukset valittiin INKA-teemojen vetovastuullisten kaupunkien ja joissain tapauksissa myös kumppanikaupunkien hyödyllisinä kokemista toimintamalleista.

---

5 Tässä raportissa kauttaaltaan käytetään yksinkertaisuuden vuoksi termiä "kaupunki" viitaten hyvin laajasti erilaisiin kuntaorganisaation toimijoihin, joilla voi olla erilaisia intressejä ja toiminnan tavoitteita suhteessa alueelliseen innovaatioekosysteemiin. Lisäksi on huomattava, että ohjelma kohdentui juuri isompien kaupunkien innovaatiotoimintaan, mutta havainnot ja hyvät toimintamallit ovat yhtä hyvin sovellettavissa pienemmissä kunnissa.



**Taulukko 3. INKA-arvioinnissa käsitellyt tapaustutkimukset.**

Toimintamallin tyyppi	Toimintamallin nimi	Teema	Kaupungit
Yhteistyöverkostomallit	YSI	Tulevaisuuden terveys	Turku, Oulu
	AB Seinäjoki	Biotalous	Seinäjoki
	Tekstiilikierätys	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Turku
	Greenreality /GES	Kestävät energiaratkaisut	Lappeenranta
Roadshow't	Kyberturvallisuus	Kyberturvallisuus	Jyväskylä
	Biotalous	Biotalous	Joensuu, Jyväskylä ja Seinäjoki
Hackathon/ Bootcamp	OuluHealth Labs	Tulevaisuuden terveys	Oulu, Pääkaupunkiseutu
	GreenHUB	Biotalous	Joensuu
	KomiaCamp & AgroBioHack	Biotalous	Seinäjoki
	Corporate venture platform	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Lahti
Teknologia-alustat	Smart Chemistry Park	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Turku
	VEBIC	Kestävät energiaratkaisut	Vaasa
	CityTrack	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Tampere
	Sundom Smart Grid	Kestävät energiaratkaisut	Vaasa
	Kankaan alue	Biotalous/Kyberturvallisuus	Jyväskylä
	Rakennettu ympäristö yritysten kehitysalustana	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Oulu
	Mäntykampus	Tulevaisuuden terveys	Kuopio
	SenCity	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Helsinki, Lahti, Oulu, Raaha, Salo ja Tampere
	GreenPark	Biotalous	Joensuu
Innovatiiviset hankinnat	Innovatiiviset julkiset hankinnat Pohjois-Karjalassa	Biotalous	Joensuu
	Allianssimalli Jyrkkälän korjausrakentamisessa	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Turku
	Hankinnat osana elinkeinopolitiikkaa	Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus	Lahti

### *Haastattelut*

Arvioinnissa tehtiin haastatteluja eri INKA-toimijoiden kanssa yhteensä 43 kpl (haastattelut on lueteltu liitteessä). Haastatteluja tehtiin kolmessa vaiheessa ja eri näkökulmista eli työn alussa INKA-koordinaattoritahojen ja kumppanikaupunkien kanssa, tapaustutkimuksien yhteydessä ja loppuvaiheessa kaupunkien ja alueiden elinkeinojohdon kanssa. Yritysten INKA-toiminnasta saamia hyötyjä selvitettiin haastattelujen yhteydessä toimintamalleista vastuussa olevilta tahoilta.

### *Työpajat*

Arviointityön loppupuolella järjestettiin yksi työkokous ohjausryhmän kanssa 6.7.2017 ja toinen ohjausryhmän ja kutsuttujen asiantuntijoiden kanssa 15.8.2017. Niissä keskusteltiin arvioinnin alustavista tuloksista ja johtopäätöksistä.

## 4 Kartoitus INKA-ohjelmassa käytetyistä toimintamalleista

Tämän luvun yhteenvedoanalyysi perustuu pääosin tapaustutkimuksiin. Tapaustutkimusten tarkemmat kuvaukset löytyvät liitteistä.

### INKA ja toimintamallien kehittäminen

INKA-ohjelmassa kehitettyjen toimintamallien ja kehitysalustojen luomisessa on kaupungeilla ollut merkittävä rooli koordinaattoreina ja fasilitaattoreina. Näihin koordinaatiorooleihin on käytetty innovaatioklusterirahoitusta muun muassa rahoittamalla kaupunkien elinkeinokehitysyhtiöitä ja toiminnan suunnittelua, johon on kuulunut myös varsinaisen hankerahoituksen hakeminen (myös muista lähteistä) ja toiminnan hankkeistaminen. Etenkin ohjelman alkuvaiheessa koordinaattoreiden tehtävät ja ohjeet rahoituksen käytöstä olivat kuitenkin osin epäselvät eikä toimijoilla ollut selkeää käsitystä siitä, mihin innovaatioklusterirahaa sai käyttää ja mihin ei.

Teemakoordinaation rooli toimintamallien kehittämisessä ei ole yleisesti ottaen ollut kovin aktiivinen haastattelujen perusteella. INKA-kaupungit ovat kehittäneet toimintamalleja melko itsenäisesti. Yhteistyötä toimintamallien kehittämisessä on tehty korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten sekä yritysten kanssa. Teemakoordinaatiolla on ollut aktiivinen rooli vain muutaman toimintamallin kehittämisessä. Lisäksi terveysteemassa on verkostojäsenien yhteistyöhankkeita, joissa on syntynyt toimintamalleja. Alueidenvälistä yhteistyötä on tehty suuremmissa ryhmähankkeissa, joissa on ollut mukana tutkimuslaitoksia ja/tai yrityksiä eri alueilta. Kahden eri teeman

yhteistyötä on tehty vain harvoissa hankkeissa. Vaikka teemakoordinaation rooli ei näyttäytynyt merkittävänä toimintamallien kehittämisessä, on huomattava, että yleisesti isojen kokonaisuuksien koordinaatiota tarvitaan ja teemakoordinaatioon oltiin pääpiirteissään hyvin tyytyväisiä. Osa koordinaattoreista oli toisia aktiivisempia.

### Laatikko 2. Kaupunkienvälinen yhteistyö teemojen sisällä ja välillä

- **Biotalous-roadshow** oli teemakoordinaation vetämä kiertue, joka suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä kumppanikaupunkien kanssa. Kiertue toteutettiin biotalousteemas- mukana olevien kaupunkien lisäksi kolmessa muussa kaupungissa.
- Älykäs kaupunki-teemassa syntyneessä **SenCity-hankkeessa** olivat mukana kaikki teemassa mukana olevat kaupunkiseudut. Tampereen ja Lahden lisäksi pääkaupunkiseudulta osallistui Helsinki, Turun seudulta Salo ja Oulun seudulta Oulun lisäksi Raaha.
- Tulevaisuuden terveys -teeman toimintamallien joukossa on kaksi verkostokaupunkien yhteistyössä toteuttamaa mallia: Turun ja Oulun yhdessä toteuttama **YSI** ja Oulun ja Kuopion yhteistyö **Mäntykampuksessa**.
- **Kyberturvallisuus-roadshow**'ssa tehtiin yhteistyötä kyberturvallisuusteeman ja muiden teemojen välillä, vahvimmin terveysteemassa Oulun ja Kuopion kanssa. Esimerkkinä Lääkintälaitteiden kyberturvallisuus -työpaja, joka järjestettiin yhteistyössä Tulevaisuuden terveys -teeman kanssa.
- Joensuussa biotalousteeman alla kehitetyn **GreenPark**-toimintamallin suunnittelussa ja toteutuksessa on tehty yhteistyötä Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus -teeman kanssa älyliikenteen näkökulmasta.

Yrittäjäkäsityksistä katsottuna kaupunkien tärkein rooli on ollut toimia yritystoiminnan mahdollistajana: on annettu käyttöön tiloja ja kehitysalustoja sekä mahdollistettu referenssien hankkiminen konkreettisissa kokeiluissa. OSKE–INKA-siirtymävaiheessa kaupunkien toimijat (organisaatioina ja henkilötasolla) vaihtuivat ja yritys-yhteistyön osaamista lähdettiin osin rakentamaan hyvin alkuvaiheesta. Osalle yritys-yhteistyö oli täysin uutta.

INKA-ohjelman tarjoama rahoitus on ollut pääasiassa merkittävässä mahdollistavassa roolissa, erityisesti yhdessä muiden rahoitusinstrumenttien ja ohjelmien kanssa. Tämän arvioinnin puitteissa INKA:n merkitystä suhteessa muihin rahoitusinstrumentteihin on ollut hankala eriyttää. Rahoituksen mahdollistavaa roolia korostaa,

että useissa tapaustutkituissa hankkeissa ei aluksi tunnistettu INKA:aa rahoituslähteenä, vaikka linkki INKA-ohjelmaan oli olemassa.

Osa tapaustutkimuksen hankkeista selkeästi sisältää täysin INKA:n aikana tuotettuja sellaisia uusia ideoita, joita ei olisi toteutettu ilman INKA-rahoitusta. Osa tapaustutkimuksen hankkeista perustuu puolestaan jo pitkään käynnissä olleeseen kehittämiseen, ja ne olisivat todennäköisesti edenneet ilman INKA-rahoitustakin. Vaikka kaupunkien kilpailuttamisesta INKA-ohjelmaan on annettu negatiivista palautetta, on kuitenkin INKA-ohjelman valmisteluvaihe koettu erittäin tärkeäksi, myös sellaisilla paikkakunnilla, jotka eivät saaneet teemavetovastuuta INKA:ssa. Valmistelun aikana tehty uudenlainen yhteistyö tuotti monet jatkoon ideat. Joillain paikkakunnilla näiden ideoiden hankkeistamista on jatkettu muiden rahoitusinstrumenttien tuella, jos INKA-rahoitusta ei ole hankkeille saatu.

**Laatikko 3. Toimintamallit ovat syntyneet eri vaiheissa: osa on pitkän kehitystyön tulosta, osa on ideoitu INKA-ohjelman valmisteluvaiheessa ja osa on syntynyt INKA-ohjelman aikana.**

- **Mäntykampuksen** alkuperäinen idea syntyi jo ennen INKA-ohjelmaa, mutta käytännössä toiminta käynnistettiin INKA:n aikana. Innovaatioklusterirahoituksella Mäntykampus on ollut osana Kuopion kaupungin INKA-rahoitteista TULETKO-hanketta (Tulevaisuuden turvallinen kotihoito), jossa uudistettiin kaupungin kotihoidon turvapalveluja. Mäntykampus toimii tutkimusympäristönä ja kehitysalustana myös Älykäs valaistus ja lämpöviihtyvyys muistisairaiden asumisen ja hoivapalvelutuotannon tukena (VALMUSKA)-projektissa. Se on myös INKA –rahoitteinen VTT:n, Itä-Suomen ja Oulun yliopistojen, kaupunkien sekä yhdeksän yrityksen yhteisprojekti.
- Seinäjoella innovaatioalustana toimiva **AB Seinäjoki** on agrobiotalouden verkosto, johon kuuluu oppilaitoksia, tutkimuslaitoksia ja yrityksiä. Verkosto lähti liikkeelle INKA-ohjelman hakuprosessissa käydyistä keskusteluista, mutta taustalla vaikuttaa pitkä historia alueen yhteistyössä.
- **CityTrackin** idea syntyi INKA-ohjelman aikana ja INKA:lla on rahoittajana ollut kriittinen merkitys projektin synnylle. CityTrack -tutkimusprojekti alkoi 2016 syyskuun alussa, ja neljässä kuukaudessa sovellus oli pilotoinnissa, helmikuussa 2017.

Hankevaiheessa INKA-ohjelman toiminta sirpaloitui. Hankkeiden rahoituksen näkökulmasta yritys- ja tutkimushankkeita sekä innovaatioklusterirahoituksen käyttöä ei ollut aina rahoituspäätöksissä riittävän hyvin synkronoitu. Vaihtoehtoisesti tieto hankekokonaisuuksien synergiasta ei kulkenut rahoittajalle eli Tekesiin.

Rahoituksen sirpaloituminen on vaikuttanut myös INKA-ohjelman hankelistaukseen tekemällä siitä vaikeaselkoisen: rahoitettujen hankkeiden nimiä ja toteuttajatahoja seuraamalla on useissa tapauksissa mahdotonta sanoa, mitkä niistä liittyvät toisiinsa. Myöskään teemakoordinaattoreilla ei ole ollut kattavaa tietoa siitä, mitkä valmiista tutkimus- tai yrityshankkeista ovat saaneet rahoituksen ja miten ne ovat edenneet. Lopettamispäätöksen jälkeen INKA-ohjelmassa on tapahtunut paljon henkilövaihdoksia, joka on omalta osaltaan vaikuttanut tietojen sirpaloitumiseen.

INKA-ohjelman teemat tekivät työn alussa kukin oman tiekartan teeman tavoitteista ja niiden sisällä tehtävien hankkeiden etenemisestä vuoteen 2020 mennessä. Tiekarttoja<sup>6</sup> esiteltiin INKA:n kevätseminaarissa 17.3.2015, jolloin työ oli juuri päässyt kunnolla käyntiin ohjelman alun epäselvyyksien jälkeen. Kun ohjelma päätettiin pian tämän jälkeen lopettaa, vaikutti se vahvasti siihen, että synergian hakeminen muista kaupungeista lopahti ja koordinaatio joissakin teemoissa hajautui. Poikkeuksia tähän on ollut sellaisissa sisällöissä, joiden ympärillä oli jo päästy alkua pidemmälle ja saatu hankkeita käyntiin tai koettiin vahva tarve yhteistyölle. Erityisesti Tulevaisuuden terveys -teeman on koettu toimineen hyvässä koordinaatiossa koko ohjelman ajan. Ohjelman lopetuspäätös voi olla taustalla siinä, että kartoituksessa nyt nousseista hyödyllisistä toimintamalleista monet ovat yhden INKA-kaupungin tarpeista kehitettyjä.

## Toimintamallien valmiusaste, käyttö ja hyödyntäminen nyt

Tapaustutkitut hankkeet ovat keskenään hyvin erilaisia sekä sisällöltään, toiminnaltaan että kehitysvaiheeltaan. Muutamassa hankkeessa on toimintamalli tai kehitysalusta jo viety kokonaan irti julkisen rahoituksen piiristä ja nämä toimivat itsenäisesti ja markkinaehtoisesti. Tällaisia toimintamalleja olivat erityisesti erilaiset teknologia-alustat ja verkostoyhteistyön alustat.

---

6 Seminaariaineistot: Kevätseminaari Vaasa 17.3.2015. Kestävät energiaratkaisut –tiekartta (Valkama 2015), Tulevaisuuden terveys –tiekartta (Hirvonen 2015), Kyberturvallisuus-tiekartta (Kataikko 2015), Biotalous-tiekartta (Välimäki 2015) ja Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus –tiekartta (Jokinen 2015).

Joitain toimintamalleja on vastaavasti lopetettu tarpeettomina. Tällaisia ovat esimerkiksi roadshow't, jotka täyttivät paikkansa ohjelman aikaisena markkinointina ja yhteistyön rakentamisessa, mutta ohjelman lopettamispäätöksen jälkeen niiden jatkolle ei ole enää löytynyt tarvetta.

Muutamit kehitysalustat ovat vakituisen toiminnan ja itsenäistymisen kynnyksellä. Kuitenkin iso osa muista toimintamalleista on vasta ensimmäisessä kehitysvaiheessa tai pilotoitavana, ja näissä malleissa jatkon näkymistä ei ole kaikkien kohdalla vielä selvyttä.

#### Laatikko 4. Itsenäisiä toimintamalleja

- Lahdessa pilotoitiin **Corporate Venture -ohjelmaa**. Kehitysalusta yhdistää suuryritysten innovaatiotarpeet pienempien startup-firmojen tarjoamaan. Ohjelmassa fasilitoidaan yritysten välistä yhteistyötä ohjausryhmätyöskentelyn avulla puolen vuoden aikana. Pilotissa ohjelmaan tuli yli 100 hakemusta, joista 21 valittiin pitchaustilaisuuteen. Näistä 7 yritystä valittiin mukaan sparrausohjelmaan, joista 6 sai sopimuksen pilotin kehittämisestä ja seitsemäs houkutteli sijoituksen ohjelman päätyttyä. Sittemmin toiminta on siirtynyt Nordic Innovation Accelerator Oy:n alle.
- **Green Energy Showroom (GES)** on Etelä-Karjalassa yrityslähtöisesti toimiva energia- ja ympäristöalan verkosto, joka luo jäsenilleen sekä alueelle kasvua ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. GES on osa **Greenreality**-toimintamallia, ja suunnattu erityisesti yrityksille. Toiminta on kasvanut 15 yrityksestä 40 jäsenen verkostoksi (joista yrityksiä 30). Verkosto on maksullinen mukanaolijoille: isot yritykset maksavat 1000€/v ja pienet 500€/v.
- **Sundom Smart Grid** on reaaliympäristössä Sundomin kylässä Vaasassa toteutettu älyverkkopilotti. Pilotissa oli mukana 5 energia-alan yritystä ja tutkimuskumppani. Sundomin alueella on valmius tehdä uusia hankkeita, joissa voidaan hyödyntää pilotin aikana rakennettua älyverkkoinfrastruktuuria. Tällä hetkellä aluetta hyödyntää EU-hanke Era-Net Smart Grid Plus.

### Laatikko 5. Toimintamalleja, jotka ovat matkalla itsenäiseksi

- Vaasan yliopiston rakentamaan **VEBIC**-kokonaisuuteen kuuluvat uusi polttoaine- ja polttomoottori-laboratorio sekä koko yliopiston tasolla toimiva älykkään sähköverkon tutkimusalusta. Tilat tulevat tutkijoiden ja yritysten yhteiseen käyttöön. Varsinainen toiminta käynnistyy kesällä 2017. Alustan kehittämiseen on saatu tukea TEM:iltä ja Tekesiltä INKA- ja AIKO-ohjelmien kautta. INKA:n rooli on ollut erityisen vahva alustan ykkösvaiheen kehityksessä.
- **OuluHealth Labs** koostuu kolmesta OuluHealth-innovaatioekosysteemin alaisesta alustasta: Oulun yliopistollisen keskussairaalan (OYS) TestLabista, Oulun ammattikorkeakoulun (OAMK) SimLabista sekä Oulun kaupungin hyvinvointipalvelujen CityLabista. Kehitysalustan tarkoituksena on kehittää parempia sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja tarjoamalla yrityksille sekä organisaatioiden henkilöstölle keinoja toteuttaa ja kaupallistaa innovatiivisia ideoita. Yritykset pääsevät kuulemaan potilaiden ja hoitohenkilökunnan tarpeita sekä testaamaan ratkaisujaan ja täten saamaan referenssejä. Mukana on ollut 112 ehdotusta, joista 40 pääsi yhteiskehittämään tai pilotoimaan terveydenhuollon ammattilaisten ja opiskelijoiden kanssa. OYS, Oulun kaupungin hyvinvointipalvelut sekä OAMK Simlab lähtevät viemään toimintaa eteenpäin. Myös Biocenter Oulun mukaan lähtemisestä on ollut keskustelua. Toimintamallissa tuoteistetaan eri toimijoiden palvelut yrityksille, joiden tulee heinäkuusta lähtien maksaa palveluista.
- **Smart Chemistry Park** on Turussa toimiva bio- ja kiertotalouden innovaatioalusta kemian ja teknologian alalla toimiville start up- ja kasvuyrityksille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille. Konsepti yhdistää yritykset ja korkeakoulujen tutkimus- ja kehitystyön tavoitteenaan tuottaa uusia tuotteita ja palveluita ja vauhdittaa mukana olevien yritysten kasvua. Vuonna 2015 toimintansa aloittaneessa Smart Chemistry Parkissa toimii tällä hetkellä 12 kemianalan yritystä ja sen yhteistyöverkostossa on reilut 30 yritystä lisää.
- **GreenPark** on tulevaisuuden älykäs yrityspuisto Joensuussa. GreenPark on toteutettu siten, että toiminnalliset ja tekniset ratkaisut ovat ajanmukaisia vielä 20 vuoden kuluttua, mikä tarkoittaa muun muassa joustavia tiloja ja teollisen internetin käyttöä verkostossa ja tuotteiden valmistuksessa. Toimintamallin tarkoitus on parantaa ja kehittää yritysverkoston toimintaympäristön edellytyksiä. Yrityspuiston kehittämisessä ovat olleet avainasemassa Joensuun yritys kiinteistöt Oy ja muut Joensuun kaupungin konserniyhtiöt sekä suomalainen metsäkonevalmistaja John Deere Forestry Oy. GreenParkin toinen rakennusvaihe on otettu käyttöön ja sen tiloissa toimii kuusi yritystä.

Kehitysalustojen ja toimintamallien yrityskäytön volyyymiä on ollut hyvin haastava selvittää. Haastattelujen pohjalta isossa osassa kehitysalustoja ja toimintamalleja toiminnan laajuus on tässä vaiheessa ollut vielä melko vaatimatonta. Koska INKA-ohjelman seuranta ei käynnistetty suunnitellusti, hankkeissa ei ole kerätty suunniteltua yritystietoa ja siten kehitysalustoilta tai toimintamalleilta on puuttu-



nut valmiit seurantarutiinit tiedon keräämiseen. Yritysten esimerkiksi referensseistä saamaa konkreettista hyötyä ei tämän arvioinnin puitteissa ole ollut mahdollista selvittää.

#### Laatikko 6. Muutamia vasta kehitys- ja testausvaiheessa olevia malleja sekä niiden käytön volyymit.

- **AB Seinäjoen** tarkoitus on toimia välittäjäorganisaationa uuden tyyppisen ruokaketjun rakentamisessa ja siten vahvistaa agrobiotalouden liiketoimintamahdollisuuksia alueen yrityksille. Alusta on vakituksessa käytössä, vaikka sitä pilotoidaan vielä osin. Joitakin osia alustasta on jo monistettu muualle. Käyttäjien joukossa on noin 25 paikallista ja noin 20 kansainvälistä yritystä, lisäksi noin 150 yritystä on hyötynyt alustasta mm. tapahtumien kautta.
- **CityTrack** on Tampereen yliopiston, Tampereen kaupungin (ja Tredean), Here Technologiesin sekä muiden mukana olevien yritysten kehittämä teknologia-alusta. Alusta vastaa yritysten ja julkisten toimijoiden tarpeisiin tutkia ja kehittää saumattomia sisä- ja ulkotilat yhdistäviä paikkatietopohjaisia ratkaisuja. Alusta on syntynyt INKA-ohjelman aikana ja ollut toiminnassa neljä kuukautta. Ykkösvaihe loppuu heinäkuun loppuun mennessä, eikä jatkorahoituksesta ole vielä takeita. Alustan teknologioista toimivassa kunnossa ovat sekä taustajärjestelmä että CityTrack -sovellus kuluttajille. Rekisteröityneitä pilottikäyttäjiä on noin 200 - 300. Kiinnostuneita yrityksiä on ollut kuulemassa toiminnasta n. 15-20 kappaletta.
- Yritysten tarpeet ja Topinpuiston kiertotalousverkoston aktivoituminen vaikutti **tekstiili-kierrätyksen innovaatioekosysteemin** kehittämisen valikoitumiseen resurssitehokkuuden teemaksi Turussa. INKA-ohjelman aikana luotiin Turun AMK:n johdolla kokonaisuuksia tekstiili-kierrätyksen liiketoiminnasta, tarvittavista toimijoista ja mahdollisista pullonkauloista toiminnan kehittämiseksi liiketoiminnallisesti kannattavaksi konseptiksi. Tällä hetkellä käynnissä olevassa Telaketju-jatkohankkeessa on mukana noin 15 yritystä sekä näiden lisäksi kunnallisia toimijoita ja tutkimus- ja oppilaitoksia.
- **GreenHUB** on Joensuussa toimiva biotalouden avoin innovaatioalusta, joka toimii siltanä kasvavien biotalousyritysten ja tutkimuslaitosten välillä. GreenHUB-toiminnassa yritykset voivat antaa toimintaansa jarruttavan ongelman ratkaistavaksi biotalouden asiantuntijoille. Toimintamallissa saa tutkijan 1-2 päiväksi yritykseen ja suurempi asiantuntijatiimi tukee tutkijaa. Tarvittaessa osaamista haetaan myös kansainvälisesti. Alustan päävastuu on Joensuun tiedepuistolla, muita keskeisiä toimijoita ovat tutkimuslaitosten ydinryhmät ja yritykset. Noin 30 tahoa on osallistunut GreenHUBin toimintaan.
- **SenCity**-hankkeessa kaupungit tarjoavat aitoja pilotointikohteita, joissa yritykset voivat testata omia ratkaisujaan. Yrityksiä on mukana kuusi. Palvelualustalla testataan myös ratkaisuja, joista kertynyttä dataa hyödynnetään myös muiden, käyttäjälähtöisten palvelujen kehittämisessä. Pilotointikohteet on valittu yhteistyössä kaupunkien kanssa, niin että ne edistävät erityyppisiä ympäristöjä ja tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia. Piloteista kaikki ovat vielä käynnissä ja viimeinen toteutuu vasta INKA-hankkeen päätyttyä.

INKA-ohjelman puitteissa on ollut kansainvälistä toimintaa, mutta haastattelujen perusteella se ei ole ollut selkeänä strategisena prioriteettina ainakaan kaupungeille, vaan muun toiminnan ohessa tehtyä käytännön työtä. Varsinaisena ohjelman tavoitteena kansainvälisyys olisi tullut mukaan vasta ohjelman puolivälissä, joten lopettamispäätöksen jälkeen sitä ei ole selkeästi tuotu mukaan käytännön ohjelmatöihin.

Osassa tapaustutkimuksen hankkeista kansainvälinen toiminta on selkeästi jätetty vain mukana olevien tutkimustahojen vastuulle. Tämä on ollut luonnollista, koska tutkimustahoilla on selkein intressi hyödyntää tuloksia kansainvälisesti. INKA-ohjelmassa mukana olleista yrityksistä iso osa toimii kansainvälisesti. Yritysten referenssihyödyistä kansainvälisillä markkinoilla tai heidän muuten toiminnasta saamiinsa kansainvälisen kasvun hyötyihin ei ole pystytty pureutumaan tässä arvioinnissa, koska tietoja ei ole systemaattisesti kerätty. Hankkeet ovat kuitenkin sen kaltaisia, että niistä on varmasti ollut kansainvälistä hyötyä yrityksille. Kansainvälisyyden merkitys myös vaihtelee riippuen teemasta tai toimintamallin tyypistä. Esimerkiksi julkisiin innovatiivisiin hankintoihin liittyvissä toimintamalleissa kansainvälisyys ei ole erityisesti painottunut eikä tähän olisi ollut syytäkään.

Joissakin tapaustutkimuksissa on nähtävissä hyviä avauksia EU-rahoituksen piiriin. Toimintamallien tukemana tavoitellaan alueelle esimerkiksi merkittävien EU-hankkeiden koordinaatiotehtäviä tai kehitysalustaa käytetään EU-hankkeen toteutuksessa.

### Laatikko 7. Kansainvälisyys

- **AB Seinäjoki** on mukana EU-hankkeissa ja alueelta on jätetty ehdotus komissioon ravitsemuksen kehittämiseen liittyvästä "Nutrition platform" -innovaatioalustasta.
- **Sundom Smart Grid** on reaaliympäristössä Sundomin kylässä Vaasassa toteutettu älyverkkopilotti. Sundomin alueella on valmius tehdä uusia hankkeita, joissa voidaan hyödyntää pilotin aikana rakennettua älyverkkoinfrastruktuuria. Tällä hetkellä aluetta hyödyntää EU-hanke Era-Net Smart Grid Plus.
- **OuluHealth Labs** on ollut osana yhteispohjoismaista Nordic Test Beds-projektia.
- **Smart Chemistry Park** on aktiivisesti mukana kansainvälisessä toiminnassa esimerkiksi Euroopan laajuisten tutkimushankkeiden kautta. Lisäksi puistoon sijoittuneet yritykset toimivat kansainvälisissä arvoketjuissa ja hakevat kasvua pääosin ensisijaisesti kansainvälisiltä markkinoilta.

## INKA-ohjelman teemojen erityispiirteitä

INKA-ohjelman teemojen valinta tehtiin kaupunkien hakemusten ja neuvottelujen pohjalta. Ohjelmaan valituissa teemoissa yhdistyivät kuhunkin teemaan osallistuvien kaupunkien tarpeet ja hankeideat. Teemojen erityispiirteitä kuvataan taulukossa 4. Näiden pohjalta teemakoordinaattorit valitsivat kumppanikaupunkiansa kanssa teemalle painopisteet ja laativat ohjelman toteuttamiselle tiekartan tavoitteineen. Joissakin teemoissa kaupunkien tarpeet olivat yhtenevät ja joissakin kaupunkien tarpeet kulkivat rinnakkain saman otsikon alla. Joissakin teemoissa tarve saattoi olla periaatteessa samanlainen, mutta osoittautui, että kaupungit olivat liian erilaisissa vaiheissa toteuttaakseen yhteisiä hankkeita.

Teemojen erityispiirteisiin vaikuttavat kaupunkien tarpeiden lisäksi yritysten ja julkisten toimijoiden tarpeet, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten intressit sekä INKA-ohjelman ajama ajattelutavan muutos ja sen inspiroima laaja valmisteluprosessi kaupungeissa. Kuitenkin osassa teemoista, kuten biotalous ja älykkääseen kaupunkiin yhdistetty uudistuva teollisuus, kaupunkien roolin löytäminen on ollut haastavaa. Tämä näkyy syntyneissä toimintamalleissa, joissa on edustettuna enemmän yhteistyöverkosto-, roadshow- ja hackathon/bootcamp-malleja sekä innovatiivisten hankintojen lisäämiseen keskittyviä malleja kuin kaupungin toimintaan liittyviä teknologia-, innovaatio- tai pilotointialustoja. Tulevaisuuden terveys -teemassa kaupunkien rooli on ollut hyvin selkeä ja tarve palveluiden innovoinnille ja pilotoinnille

vahvasti olemassa, mikä todennäköisesti on osaltaan auttanut synergioiden löytymisessä ja yhteisten hankkeiden toteuttamisessa.

#### Taulukko 4. INKA-ohjelman teemojen erityispiirteitä kartoitettujen toimintamallien kautta katsottuna.

Teema	Teeman erityispiirteet
Biotalous	<p>Biotalousteemassa on katsottu biotaloutta kolmesta eri kulmasta: metsän, ruokajärjestelmien ja resurssiviisauden näkökulmista. Tämä jako näkyy myös tarkastelluissa toimintamalleissa, joiden joukossa on kaikki näkökulmat yhdistävän roadshow'n lisäksi kaksi metsäbiotalouteen, kaksi ruokajärjestelmiin ja kaksi resurssiviisauteen liittyvää mallia.</p> <p>Toimintamalleja on kehitetty monipuolisesti: tarkastelluissa toimintamalleissa on esimerkkejä kaikista tyyppittelyn luokista (a-e*).</p> <p>Kehitetyt toimintamallit ovat keskittyneet teeman painopisteisiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GreenPark, GreenHUB ja AB Seinäjoki -mallien kautta on työstetty biotalouden kestäviä prosesseja ja logistiikkaa</li> <li>• GreenHUB, AB Seinäjoki ja KomiaCamp &amp; AgroBioHack -mallit ovat tukeneet uusien biotaloustuotteiden kehittämistä</li> <li>• Kaupungit ovat toimineet biotalouden kehitysalustana erityisesti Kankaan alueella sekä Pohjois-Karjalan hankintayhteistyössä</li> <li>• Kansainvälistyvä biotalous ei vielä ehtinyt kunnolla käyntiin, mutta esim. AB Seinäjoki on osallistanut toimintaan kansainvälisiä kohderyhmiä.</li> </ul>
Kestävät energiaratkaisut	<p>Kestävät energiaratkaisut -teema on selkeästi teknologiapainotteisin INKA-teema. Teemasta tarkasteltavaksi valitut toimintamallit ovat kaksi teknologia-alustaa ja yksi yritysveltoisesti toimiva yhteistyöverkosto.</p> <p>Teknologia-alustat ja yhteistyöverkostot tukevat pääasiassa kahta teeman painopistettä, yhteistyöverkoston voi osallistua yrityksiä kaikkien painopisteiden alueilta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VEBIC-kokonaisuudessa toimivat polttoaine- ja polttomoottorilaboratorio ja älykkään sähköverkon tutkimusalusta painottuvat älykkäaseen energiantuotantoon</li> <li>• Sundom Smart Grid on testausalusta tulevaisuuden sähköverkoille</li> <li>• Greenreality /GES eli Green Energy Showroom on Etelä-Karjalan alueella toimiva yhteistyöverkosto, joka tarjoaa energia- ja ympäristöalan yrityksille ja muille jäsenille kehitys- ja pilotointiympäristöjä</li> </ul> <p>Teemaan on liittynyt myös Tekesin rahoittama Wasa Station -kehityshanke.</p>

<p>Kyberturvallisuus</p>	<p>Kyberturvallisuusteemalla, jossa Jyväskylä oli ainoana toimijana, oli tavoitteena tehdä yhteistyötä muiden teemojen kanssa. Luontevia yhteistyön kohteita löytyi mm. kaupunkirakentamisesta (Kankaan alue), sairaalamaailmasta (lääkintälaitteet) sekä yritysten ja julkisten organisaatioiden hankkeissa.</p> <p>Toimintamalliksi arvioinnin aikana kerättyssä aineistossa tunnistettiin ensisijaisesti road-show, jonka tarkoitus oli tuoda teeman painopisteitä myös muiden teemaverkostojen tietoisuuteen.</p> <p>Kyberturvallisuusteeman painopisteitä olivat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kybertilannetietoisuus</li> <li>• Kybervarautuminen</li> <li>• Kyberinfrastrukturi</li> <li>• Kyberturvallisuusratkaisut</li> <li>• Kyberturvallisuusosaaminen</li> </ul> <p>Teemaan ovat liittyneet myös seuraavat Tekesin rahoittamat kehityshankkeet: Jyväskylä 5K ja Kyberuhkiin varautuminen.</p>
<p>Tulevaisuuden terveys</p>	<p>Tulevaisuuden terveys -teemassa on toisaalta keskitytty kansalaisen omaa terveystietoa hyödyntäviin innovaatioihin (mm. ravitsemus, kotihoito) ja toisaalta terveydenhuollon fasilitteettien, kuten sairaaloiden, käyttämiseen innovaatioalustoina, sekä syntyvien innovaatioiden kaupallistamiseen tavoitteena kasvu ja kansainvälistyminen.</p> <p>Teeman tarkasteltavaksi valitut toimintamallit olivat kaikki innovaatioalustoja, joiden tarkoitus on ollut tuoda ratkaisujen innovointi lähemmäs käyttäjää.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• YSI-hankkeessa kokeillaan ja mallinnetaan kehityspolkuja, jotka johtavat uusien edelläkävijäteknologioiden kaupallistamiseen, mm. kuunnellen terveydenhuollon ammattilaisten ja potilaiden tarpeita</li> <li>• OuluHealth Labs -toiminnassa on keskitytty erityisesti uudenlaisten ICT-ratkaisujen kehittämiseen sote-sektorille</li> <li>• Mäntykampus on ikääntyvän väestön palvelu- ja toimintakeskus, jossa yritykset pääsevät luomaan ja testaamaan uusia toimintamalleja yhdessä asiakkaiden, asukkaiden ja hoitohenkilökunnan kanssa</li> </ul> <p>Teemaan ovat liittyneet myös seuraavat Tekesin rahoittamat kehityshankkeet: WILLE, TULETKO, VALMUSKA, Digitaalinen biopankki, Tulevaisuuden sydänhoidot asiakkaan tarpeisiin ja vaikuttavammin, HUS-testbed sekä INKA-ILMA/EAKR.</p>

<p>Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus</p>	<p>Älykäs kaupunki- ja uudistuva teollisuus -teema oli kahden teeman yhteenliittymä, jossa älykäs kaupunki -osuus korostui. Valmistavan teollisuuden innovaatioalustoja oli haasteellista saada käyntiin, johtuen osin siitä, että kaupunkien rooli tässä ei ole ollut selkeä.</p> <p>Tarkasteltavaksi valituissa toimintamalleissa korostuvat teknologia-alustat ja innovatiiviset hankinnat, mutta toimintamalleja on lähes kaikista tyyppittelyn luokista (a-e*).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CityTrack -sovellus on älyliikenteeseen liittyvä teknologia-alusta, joka vastaa yritysten ja julkisten toimijoiden tarpeisiin tutkia ja kehittää saumattomia sisä- ja ulkotilat yhdistäviä paikatietopohjaisia ratkaisuja.</li> <li>• SenCity-hankeessa on kehitetty valaistusinfrastruktuurista palvelualustaa älykkään valaistuksen testaamiseen. Alusta toimii kaupunkien esineiden internetin tukirankana.</li> <li>• Resurssiviisaat verkostot ja teolliset symbioosit -painopisteeseen vastaavat tekstiilikiertäytymisen innovaatioekosysteemin kehittäminen ja Smart Chemistry Park, joka toimii bio- ja kiertotalouden innovaatioalustana kemian ja teknologian alalla toimiville start up-, kasvu- ja pk-yrityksille.</li> <li>• Esimerkkejä tulevaisuuden taloihin ja tiloihin vaikuttavista toimintamalleista ovat rakennetun ympäristön käyttö kehitysalustana teknologiayrityksille sekä allianssimalli Jyrkkälän korjausrakentamisessa, jossa on tuotu asuntojen peruskorjaamiseen julkisessa rakentamisessa käytetty toimintamalli.</li> <li>• Corporate venture platform toimii digitaalisena avoimen innovaation alustana yhdistäen suurten yritysten tarpeet pienten yritysten tarjoamaan. Fokus on cleantech-innovaatioissa.</li> <li>• Hankinnat osana elinkeinopolitiikkaa kytkeytyy kehitys- ja pilotointiympäristöjen tarjoamiseen yrityksille. Toimintamalli aktivoi varhaisen vaiheen markkinavuoropuhelua ja niiden oikeaa ajoittamista suunnitteluprosessiin.</li> </ul> <p>Teemaan ovat liittyneet myös seuraavat Tekesin rahoittamat kehityshankkeet ja hankekokonaisuudet: REPA-kokonaisuus (Älykäs vesi, EKOMO jne), LuxTurrim5G, COMBI ja VIRPA-C.</p>
--	--

\* Toimintamallien tyyppittely (esitelty luvussa 3.2 Toimintamallin määrittely ja arvioinnin rajaukset): a) Yhteistyöverkostomallit, joissa tavoite on yhteinen liiketoiminnan kehittäminen ja esimerkiksi yrityspalvelujen tarjoaminen, b) Roadshow/Markkinointi/Investin-toimintamallit, c) Hackathon/Bootcamp -tyyppiset toimintamallit, d) Teknologia-alustat/tutkimusinfrastruktuurit/kehitysympäristöt tutkimus-, testaus-, pilotointi- ja demonstroitikäyttöön ja e) Innovaatiivisten hankintojen toteuttamisen toimintamallit.

## 5 Toimintamallien hyödynnettävyys ja kehitysvaihe

### Toimintamallien keskeiset hyödyt

Tapaustutkimuksissa haastateltujen teemakoordinaattoreiden ja hankkeista vastanneiden tahojen näkökulmasta INKA-ohjelman suurin uutuusarvo ja hyöty on ollut uudenlainen tapa tehdä konkreettista ja hyvin käytännönläheistä yhteistyötä. Yhteistyön uudet tavat ovat erityisesti näkyneet konkreettisena yhteistyönä julkisten ja yksityisten tahojen välillä (esimerkiksi sairaalahenkilökunnan, potilaiden ja yritysten yhteistyö), suurten ja pienten yritysten ja organisaatioiden välinen yhteistyö eri kehitysalustoilla sekä perinteisille toimijoille suunnattuina uusina toimintatapoina.

Pidemmän aikavälin hyötyinä kaupungeissa nähdään ensisijaisesti alueiden elinvoimaisuuden ja profiloitumisen vahvistuminen, ei niinkään suorat yritysten liiketoimintahyödyt tai julkisen toiminnan tehostuminen. Konseptikehityksen, pilottihankkeiden sekä uusien arvoketjujen ja -verkostojen kautta vaikutetaan alueen innovaatiokykyyn, jonka nähdään lisäävän kaupunkiseudun houkuttelevuutta yleisesti. Houkuttelevuus ja mm. uudet työpaikat puolestaan vahvistavat kaupungin elinvoimaisuutta. Yritysten liiketoimintahyödyt ovat toki tärkeitä, sillä ne luovat uusia työpaikkoja. Julkisten ja yksityisten tahojen käytännönläheisen kehitystyön ja innovatiivisten julkisten hankintojen kautta voidaan tehostaa julkista toimintaa.

Elinvoimaisuus ja profiloituminen ovat kaupungin näkökulmasta jatkon hyötyjä, joita ei ole huomioitu INKA:lle alun perin suunnitellussa vaikuttavuusmallissa<sup>7</sup> ja näiden seuranta tulisi jatkossa pohtia kehitettäessä alueellisten innovaatioekosysteemin kehittämisen toimenpiteitä. Hyvinvointivaikutukset ovat vasta leviämisvaiheessa ja aiemmin paikalliset vaikutukset on liitetty lähinnä kuntapalveluiden laatuun, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen. Houkuttelevuus on aiemmin liitetty lähinnä innovaatioympäristön houkuttelevuuteen, mutta sen tulisi olla mukana laajempina näkökulmana. Liiketoimintahyötyjen toteutumista tai julkisen toiminnan tehostumista hankkeissa ei ole mitattu, joten ei tiedetä, missä määrin toimintamallit ovat näihin vaikuttaneet. Ohjelman lopettamispäätöksen takia INKA-ohjelmalle alun perin suunniteltua vaikuttavuuden seuranta ei toteutettu ja vastuutahoilla ei ole ollut omaa intressiä tai mahdollisuutta seurata konkreettisia liiketoimintahyötyjä yrityksille. Useimmilla kehitysympäristöillä ei esimerkiksi ole selkeää rekisteriä näitä käyttävistä yrityksistä, jonka kautta olisi mahdollista päästä kiinni yritysten liiketoimintahyötyihin.

## Toimintamallien konseptikehitys

Osa tarkastelluista toimintamalleista on sellaisia, että niiden konsepti on täysin kehitetty INKA-ohjelman aikana. Ohjelman valmisteluvaiheessa syntyneitä aihioita ratkaisuihin, tuotteista, palveluista, kehitysalustoista ja liiketoimintamalleista on kehitetty ohjelman aikana konseptiksi ja viety pilotointi- tai demonstraatiovaiheeseen. Osa INKA:n aikana kehitetyistä konsepteista on sittemmin toteutettu muun rahoituksen turvin, esimerkiksi 6aika-ohjelmassa.

Konseptikehityksen aikana on luotu verkostoja ja kumppanuuksia, jotka vahvistavat kaupunkien ja yritysten innovaatiokykyä ja osaaminen kaupungeissa on karttunut. Konseptikehitysvaiheen yhtenä tunnistettuna puutteena voi mainita sen, että toimintamallien liiketoimintamallien ja erityisesti jatkovaiheiden vastuunoton suunni-

---

7 Valovirta ja Tuominen (2015)



telmia ei ole tehty siinä määrin kuin olisi ollut tarpeen mallien laajemman käyttöönoton varmistamiseksi<sup>8</sup>.

## Toimintamallien testaus ja käyttöönotto

INKA-ohjelmassa pilotoiduista toimintamalleista osa on pitkän kehitystyön tulosta ja osa on syntynyt INKA-ohjelman aikana. Toimintamallien testauksia on toteutettu paitsi teknologia-, innovaatio- ja pilotointialustoista, myös innovatiivisista julkisista hankinnoista kehittämisen välineenä ja erilaisista hackathon/bootcamp/invest-in-malleista ja yhteistyöverkostoista. Kehitysalustoilla on puolestaan jo testattu yritysten tai julkisten tahojen tuotteiden, palvelujen ja ratkaisujen pilotointia, ja osassa piloteista käyttäjillä on ollut suuri rooli tuotteen, palvelun tai ratkaisun validoinnissa.

Osa INKA:ssa testatuista toimintamalleista on ohjelman aikana otettu käyttöön ja ne toimivat nyt itsenäisinä, kaupallisina toimintamalleina. Lisäksi osaa toimintamalleista ollaan ottamassa käyttöön INKA-ohjelman päättyessä. Roadshow-mallit ovat poikkeus tarkasteltujen toimintamallien joukossa, sillä ne otettiin käyttöön jo INKA-ohjelman alussa ja niiden käyttö on sittemmin päättynyt tarpeettomana. Roadshow-mallit ovat helposti monistettavissa myöhempään tarpeeseen, mutta niille on harvoin esimerkiksi kaupallista kysyntää. Innovatiivisia ratkaisuja on INKA-ohjelman aikana hankittu useissa kaupungeissa ja yritykset ovat päässeet tekemään referenssitoimituksia, mutta näistä ei ole kerätty systemaattisesti tietoa. Kehityskohteenä jatkossa olisi kaupunkien yhteisten innovatiivisten hankintojen vahvistaminen ja toimintamallien leviäminen.

Osa ohjelman aikana testatuista toimintamalleista vaatii vielä jatkokehittämistä ennen varsinaista käyttöönottoa. Toimintamallien hyödynnettävyyttä arvioitaessa on otettava huomioon INKA-ohjelman lyhyys, ja että siitä johtuen ohjelman aikana syntyneet toimintamallit ovat väistämättä vasta pilotointivaiheessa. Useissa tapaus-

---

<sup>8</sup> Tämä on havaittu ja myöhemmin korostettu esimerkiksi 6Aika -ohjelman Avoimet innovaatioalustat -hankkeessa, jossa on myös tuotettu työkaluja ja ohjeita innovaatioalustojen kehittäjille, ks esim. Raunio et al (2016).

tutkimuksen hankkeissa on nyt vaihe, jossa on epäselvää, miten toimintaa kehitetään eteenpäin, minkälaisilla resursseilla ja kuka on sopiva taho ottamaan vastuun siitä. Tapaustutkitut hankkeet eroavat tässä luonteeltaan. Kuitenkin hyvien alkujen jatkamiseksi toimintamallien ja kehitysalustojen kehittämisessä tulee olemaan tarvetta julkiselle kehittämisrahalle.

Toimintamallien kehittämistyö jatkuu todennäköisimmin muiden rahoitusinstrumenttien turvin sellaisissa yhteistyöverkostomalleissa, joissa on luotu toimiva verkosto, joka työskentelee yhteisesti tärkeäksi koetun päämäärän eteen. Erityisen haastavaa vastuun ottaminen on silloin, kun toimintamalli ei ole uniikki ja se kohdistuu toimialalle, jolla ei ole markkinaehtoista kysyntää mallille.

Kehitysalustoilla ja aluerakentamiskohteissa työ jatkuu INKA:n jälkeenkin, mutta INKA:n puitteissa kehitettyjä asioita saattaa jäädä jatkossa pois. Kehitysalustan jatko riippuu siitä, miten vahvassa roolissa INKA on ollut sen kehittämisessä. Jos alustaa on kehitetty vahvasti INKA-rahoituksella, sen jatko voi olla epäselvä rahoituksen päättyessä. INKA-rahoituksen päättymisellä ei ole yhtä suurta vaikutusta alustan tulevaisuuteen, jos alustaa on kehitetty toimijavetoisesti erilaisilla rahoituksilla.

Hankintojen innovatiivisuuden ja paikallisten elinkeinovaikutusten kasvattamiseksi on tunnistettu erilaisia hyviä käytäntöjä: muun muassa sähköisten alustojen käyttö hankinnoissa edistää hankintojen seuranta ja hankintojen innovatiivisuuden kehittämiseen käytettävän tiedon keräämistä. Innovatiivisten julkisten hankintojen osalta vastuu kehitystyöstä ja hyvien käytäntöjen jakamisesta on tilaajaorganisaatioilla.

## Laatikko 8. Toimintamalleja, joiden kehittämispolku on avoin

- **CityTrackin** kehittämistä haluttaisiin jatkaa, mutta Tekes-rahoituksen jatko 2-vaiheelle on vielä epävarmaa ja päätös tulee venymään syyskuulle 2017. Siitä johtuen uhkakuva on, että tekijät kaikkoavat alustalta 1. vaiheen päätöksen myötä.
- **Tekstiilikierätyksen ekosysteemin** konsepti on vielä kehittämisvaiheessa. Kaupallisesti toimivan konseptin rakentamiseksi tarvitaan vielä yhteistyöhön mukaan kierrätetyn tekstiilin hyödyntäjiä ja koneellista lajittelu- ja tunnistustekniikkaa. Kun konseptista saadaan teknologisesti kypsä, sen toteuttamiseksi tullaan tarvitsemaan erilaisia rahoitusratkaisuja.
- **YSI-hankkeessa** on rahoitus vuoden 2017 loppuun asti ja sairaalatoimijat miettivät, tulisiko toiminta vakiinnuttaa. Todennäköisesti hankkeen jatko vaatisi ulkopuolista rahoitusta, mikäli sairaalatoimijoilta ei löydy riittäviä edellytyksiä innovaatiolähtetälään palkkaamiseksi tai kansallisen koordinaation tueksi. Myös hankkeesta syntyvät uudet teknologiat saattavat tarvita Tekes-rahoitusta.
- Kehittämishankkeita on vielä käynnissä myös **AB Seinäjoella, Mäntykampuksella, Sen-City-hankeessa ja GreenHUBissa**. Kaikkia näistä on tarkoitus jatkaa hankkeiden päättämisen jälkeen, mutta selkeää suunnitelmaa ja rahoitusta siihen ei vielä ole.
- Rakennetun ympäristön tarjoaminen yritysten kehitysalustoiksi vaatii pitkäjänteistä työtä. Alueiden suunnittelu ja rakentaminen kestää vuosia ja yritysten investoinnit tulevat olemaan merkittäviä. **Oulun kaupungin** kehityshankkeiden eteenpäin viemisen ja monistamismahdollisuuksien muotoutuminen jää nähtäväksi INKA-rahoituksen päätyttyä. Myös **Jyväskylän Kankaan alueella** tarvitaan jatkossakin uusia ratkaisuja.
- **Komia Camp ja AgroBioHack** ovat INKA:n aikana kehitettyjä toimintamalleja, jotka ovat valmiita käyttöön otettavaksi myös muualla. Toimintamallien jatko riippuu siitä, löytyykö niille sopiva vastuunottajataho tai kaupallista kiinnostusta mallien soveltamiseen.
- Erilaiset hankintojen toimintamallit olisivat levitettävissä parhaina käytäntöinä myös muihin kaupunkeihin, mutta tarvitaan taho, jolla on intressi ja resurssit mallien siirtämiseen. Tällaisia ovat **Pohjois-Karjalan hankintatoimen** toimintamalli kokonaan sähköisestä hankintaprosessista ja hankintojen tarkasta tilastoinnista kehittämisen välineenä, Lahden toimintamalli hankinnoista ja investoinneista osana elinkeinopolitiikkaa sekä allianssimalli asuntojen korjausrakentamisessa, jota on pilotoitu **Jyrkkälän korjausrakentamisessa**.

## Toimintamallien leviäminen

Toimintamallien monistamisella tarkoitetaan toimintamallin siirtämistä jonkun muun toimijan käyttöön esim. jollakin muulla paikkakunnalla tai toimialalla siten, että uudella toimijalla on vastuu siirretyn mallin pyörittämisestä. Hyötyjen skaalaamisella tarkoitetaan saman toimijan vetämän toimintamallin levittämistä muualle Suomeen tai kansainvälisesti.

Tapaustutkimuksissa ei tullut vastaan yhtään yksittäistä toimintamallia, joka olisi kokonaisuudessaan otettu muualla käyttöön. Muutamia helppoja osia malleista on siirtynyt, mutta esimerkit ovat hyvin harvassa. Toisaalta monet ideat tai toimintamallien osat ovat perustuneet jo olemassa olevien toimintamallien hyödyntämiseen ja siten monistettu jostakin muualta.

Toimintamallien ja kehitysalustojen levittämistä muualle pidetään haastateltujen joukossa tavoiteltavana. Lisäksi on tunnistettu tarvetta hyvien käytäntöjen jakamiselle esimerkiksi innovatiivisten julkisten hankintojen piirissä. Toimintamallien levittäminen yhteistyökaupunkeihin on nähty yhtenä mahdollisuutena, sen sijaan levittämistä ulkomaille on ollut vielä liian aikaista pohtia.

Osa toimintamalleista sijoittuu niche-toimintaympäristöihin tai perustuu tietyn alueen ominaispiirteisiin ja vahvuuksiin, jolloin mallin monistaminen ei välttämättä ole järkevää. Leimallisesti tietyn alueen ominaisuuksiin ja tarpeisiin pohjautuva malli ei välttämättä ole kovin hyvin siirrettävissä tai ainakin vaatisi vastaanottajalta tietynasteista samankaltaisuutta. Niche-toimintaympäristöjen kohdalla skaalautuminen kansainvälisesti on mahdollisuus, sillä ei ole kannattavaa monistaa vastaavaa samalle toimialalle Suomen sisällä, koska olemassa oleva toimintamalli pystyy palvelemaan koko Suomea. Niche-toimintaympäristöön sijoittuvan alustan voisi lisäksi muokata palvelemaan jotakin muuta toimialaa ja monistaa muuhun toimintaympäristöön siitä näkökulmasta.

Kaupallinen intressi edistäisi toimintamallien levittämistä, mutta tälle ei ole useinkaan mahdollisuuksia ilman toimintamallin jatkokehitystä. Toimintamallin monistaminen tai skaalaaminen edellyttää konseptien kirkastamista ja tuotteistamista. Levitettäväksi aiotusta toimintamallista tulisi muotoilla arvolupaus asiakkaalle sekä kuvata, miten se tuotetaan.

Toimintamallien levittäminen muihin kaupunkeihin vaatii vahvaa omistajaa ja projektikoordinaatiota. Kaupunkien hallinnollinen rakenne ei sovellu kovin hyvin poikisektoristen hankkeiden eteenpäin viemiseen, ja monet INKA-hankkeet ovat olleet tällaisia. Käytännössä omistaja tulisi silloin löytyä kaupungin kehittämissyhtiöstä. Keskeiset toimijat toimintamallin monistamisessa ovat toimintamallin kehittäjä ja motivoitunut vastaanottava organisaatio. Monistamista varten tulisi lisäksi tutkia mallin menestymismahdollisuudet uudella alueella ja suunnitella siirto käytännössä. Yleisesti eri kehitysympäristöjen ja innovaatioalustojen kypsyystaso on varsin alhainen, eikä tämä koske vain INKA-ohjelmassa kehitettyjä toimintamalleja<sup>9</sup>. On myös huomattava pitkät aikajänteet. Esimerkiksi hankintojen kohdalla on luonnollista, että erittäin isot hankinnat ja investointikokonaisuudet tulevat seuraavan kerran vastaan samassa kaupungissa ehkä vasta vuosikymmenien kuluttua.

Kaupunkien yhteistyö on ollut tarkastelluissa toimintamalleissa enimmäkseen vähäistä, vaikka poikkeuksiakin on. Kuitenkin kaupunkien välinen yhteistyö voisi luoda mahdollisuuksia sekä toimintamallien että yritysten tuotteiden levittämiselle (ensimmäisen vaiheen skaalaus yhteistyökaupunkeihin). Teemakoordinaation vahvempi rooli voisi näkyä lähinnä kaupunkien verkottamisena ja yhteistyökumppaneiden löytymisessä.

---

<sup>9</sup> Esimerkiksi 6Aika -ohjelman Avoimet innovaatioalustat hankkeessa on käyty läpi ohjelman eri innovaatioalustojen kehitysvaiheita ja todettu enemmistön olevan selkeästi vasta kehitys- tai käynnistysvaiheessa.

## 6 INKA-ohjelman tavoitteiden ja rahoituksen relevanssi

### INKA-ohjelman tavoitteet

INKA-ohjelman päätavoitteet tiivistetysti olivat 1) toimintamallien (kehitysalustojen) kehittäminen, 2) edelläkävijämarkkinoiden luominen sekä 3) kansainvälisyyden vauhdittaminen.

Kaikkia päätavoitteita pidettiin arvioinnissa käytyjen keskustelujen aikana edelleen olennaisina ja näiden rinnalle ei noussut selkeitä lisäyksiä, mutta todettiin, että tavoitteita tulisi kirkastaa. On myös huomattava, että päätavoitteiden alla olevat INKA:n tavoitteet on nähty liian kunnianhimoisina (esim. edelläkävijämarkkinoihin ja kansainväliseen kasvuun liittyvät tavoitteet). Kaupungeissa nähdään eniten tarvetta konkreettiselle työlle, joka etenee askel kerrallaan selkeästi eikä tähtää liian suuriin harppauksiin tai ylisuuriin odotuksiin.

**Kehitysalustojen ja toimintamallien kehittämisestä** tulisi siirtää huomio selkeästi hyödyntämiseen ja skaalaamiseen. INKA-ohjelmalla on ollut merkittävä rooli vaiheessa, jossa kehitys/innovaatioalustat ovat nousseet kaupunkien agendalle, mutta näiden kehittämistyö on erittäin pitkäjänteinen prosessi ja siksi tavoitetta tulee pitää jatkossakin korkealla. Erilaisten innovaatioalustojen ja näiden ympärille syntyvien innovaatioekosysteemien hyötyjen realisoituminen ei tapahdu yksittäisten hankkeiden puitteissa, vaan vaatii pitkäjänteistä työtä sekä eri toimijoiden strategista sitoutumista. Yleisesti pitkäjänteisen innovaatioekosysteemien kehittämisen haasteena on toiminnan perustuminen usein yksittäisiin hankkeisiin ja pitkäjänte-

sen strategisen sitoutumisen puuttuminen. Kaupungeilla on merkittävä rooli tämän keskustelun fasilitaattorina ja toimijana, ja tätä toimintaa on tuettava.

Eryteisesti INKA-ohjelmassa mukana olleiden kaupunkien hankintapuoli on kokenut saaneensa ohjelmasta merkittävää tukea **edelläkävijämarkkinoiden kehittämiseksi**, vaikka jatkotyötä on vielä tehtävä paljon. INKA:n tuella on kehitetty hyviä toimintamalleja, mutta potentiaalia on edelleen kehittää aluetta. Tavoite yritysten kansainvälisiä markkinoita avaavien referenssien kehittämiseksi on hyvin kunnianhimoinen. Edelläkävijämarkkinoiden kehittäminen on erittäin haastava teema. Innovaatiopolitiikan kannalta on haaste määritellä synergiaa ja toimenpiteitä suhteessa muihin politiikkapäätöksiin (esimerkiksi bio/kiertotalouden markkinoiden kehittyminen ja sekä kehitysalustojen että hankintojen rooli näissä) ja kaupunkien sisällä on tehtävä vielä työtä, jotta hankinnat nähtäisiin työkaluna juuri innovaatio toiminnan ja alueellisen innovaatioekosysteemin kehittämisessä. Kaupunkien yhteistyötä tarvitaan yrityksiä kiinnostavien mahdollisuuksien ja yhteisten markkinoiden luomiseksi, mutta tässä on vielä paljon työtä tehtävänä.

Kaupunkien kansainvälinen ote on vahvistunut merkittävästi viime vuosina, mutta tätä ei ole pidetty niinkään INKA:n ansiona. INKA:n puitteissa **kansainvälisyyden vahdittaminen** on jäänyt jälkeen odotuksista. Alun perin suunnitelmassa oli ottaa kansainvälisyys selkeämmin teemaksi ohjelman loppupuolella ja päätös ohjelman ennen aikaisesta lopettamisesta on vaikuttanut tähän. Kansainvälisyyden vahvistaminen ja tavoitteen selkeyttäminen tässä on kuitenkin erittäin olennainen tavoite jatkolle. Eryteisesti kansallisella politiikalla on tässä merkittävä rooli. Kaupunkien houkuttelevuus ja kilpailukyky maailmalla nojaa koko Suomen houkuttelevuuteen ja kilpailukykyyn, joten tässä on syytä puhaltaa yhteen hiileen.

## INKA-ohjelman rahoitusmallista opittua

Arvioinnin aikana käytyjen keskustelujen pääjohtopäätös oli, että INKA:n kilpailutusmallia on pidetty raskaana, mutta toisaalta se selkeästi stimuloi uudenlaista strategista ajattelua ja keskustelua kaupungeissa. INKA:n roolia yleisesti strategisen keskustelun käynnistäjänä ja yhteistyön aktivoijana on pidetty erittäin hyvänä ja valmisteluvaiheen vuoropuhelua kokonaisuutena rakentavana.

Taktisena virheenä haastattelujen perusteella on pidetty pääkaupunkiseudun ja Turun jäämistä INKA:n ulkopuolelle veturiroolissa. Yleisemmin kilpailutusmallia kohtaan esitettiin kritiikkiä siitä, että tällä mallilla, jossa oli mukana sekä rahoituksen kilpailutus sekä teemavalinta, ohjelman ulkopuolelle jää väistämättä paljon kaupunkeja. Toimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia ja kaikilla tulisi olla mahdollisuus hypätä mukaan ohjelmiin myös myöhemmin. Voidaan perustellusti miettiä ovatko pitkät ohjelmalliset rakenteet tämän päivän toimintaympäristöön sopivia.

Kaupungit pitivät innovaatioklusterirahoitusta erittäin tarpeellisena ja sen tyyppiselle rahoitukselle kaupunkien kehitystyön ja innovaatiokyvykkyyksien kehittämiseksi on tarvetta. INKA:n innovaatioklusterirahoitus on nähty hankekokonaisuuksien valmisteluun ja verkostojen kokoamiseen sopivana rahoitusmallina. Erityisesti kaupungeissa, jotka eivät kuulu erilaisiin kehittämisverkostoihin tai esim. 6Aika-ohjelmaan, ei tällä hetkellä ole hankevalmisteluun sopivaa rahoitusinstrumenttia. Esimerkiksi EU-hakuihin osallistuminen on vaikeaa ilman valmistelun mahdollistavaa resurssia. Teemakoordinaattoreiden saama suurempi rahoitus olisi voinut mahdollistaa myös kaupunkien välisten yhteistyöhankkeiden vahvemman synnyttämisen.

INKA:ssa painolastina oli alkuvaiheessa uuden rahoitusinstrumentin käytön epäselvyydet ja kilpailutuksen jälkeen siirrosta Tekesiin aiheutunut viive, joka hidasti käynnistymistä sekä heti käynnistymistä seurannut ohjelman lopettaminen. Uutta rahoitusinstrumenttia ei siis oikeastaan päästy täysillä testaamaan, mutta tavoitteiltaan ja kaupunkien tekemisen kehittämisessä se selkeästi on ollut hyödyllinen. Erityisesti kumppanikaupungeissa innovaatioklusterirahoituksen määrä on haastattelujen mukaan ollut erittäin pieni verrattuna muihin kaupunkien kehittämisrahoihin, mikä on joissakin kaupungeissa vaikeuttanut INKA-tavoitteiden kannalta mielekkäiden hankkeiden kokoamista eli tämän instrumentin kautta rahoitettu toiminta on uponnut osaksi muuta toimintaa.

Yleisesti rahoituksen siirtoa Tekesiin pidettiin virheenä arvioinnin aikana käydyissä keskusteluissa. Tekesillä meni aikaa oppia ja ymmärtää, mitä kaupungit tekevät ja siten uuden innovaatioklusterirahoituksen instrumentin kehittäminen vei liikaa aikaa. Rahoitusmalli saatiin valmiiksi vasta juuri ennen ohjelman lopettamispäätöstä. Kaupunkien toiminnan pilkkominen yksittäisiksi hankkeiksi, joiden rahoituksesta Tekes päättää, koettiin ohjelman heikkoudeksi. Hankkeiden hylkäykset eivät ole ol-



leet kaupungeille tai hankkeiden toimijoille ymmärrettäviä, ja vaatimukset liiketoiminnasta ja yrityshyödyistä ovat olleet liian kovat suhteessa siihen, mikä on ollut mahdollista. Isompien kokonaisuuksien strategisempi hallinnointi ja hanketason päätösten siirtäminen tai päätösten strategisempi valmistelu olennaisen toimijajoukon kesken olisi koettu tehokkaammaksi tavaksi toimia (erityisesti viitattiin useasti 6Aika-ohjelman rakenteeseen ja strategiseen ohjaukseen).

Tekesin roolia yritysten rahoittajana kuitenkin arvostetaan ja pidettiin hyvänä, että ohjelmassa on kiinteästi mukana selkeitä yrityshankkeita ja että yrityksille on ollut mahdollista hakea rahoitusta kaupunkiyhteistyöhön (esim. SenCity -hanke). Esimerkiksi 6Aika -ohjelman ja rakennerahastojen iso ongelma on selkeä yritysrahoituksen puute. Arvioinnin aikana on usean keskustelun yhteydessä todettu, että samojen merkittävien kehitysympäristöjen kehittämisen rahoittaminen useasta lähteestä ja innovaatioekosysteemin eri toimijoiden lähtökohdista on hyvä asia ja toivottavaa.

Tekesin viimeisintä INKA:n ekosysteemihakua kohtaan esitettiin kritiikkiä liian kiireisestä aikataulusta, kohdentamisesta yrityksille ja liian suurista odotuksista. Konsortioiden kokoaminen ei tapahdu nopeasti ja yritykset kaipaivat siinä kaupunkitoimijoiden apua, mutta kaupungeilla ei ole olemassa resursseja sellaiseen työhön.

## 7 Johtopäätökset ja suositukset

### Kaupunkien rooli innovaatioekosysteemien kehittäjänä on merkittävä

Kaupungeilla on selkeä rooli innovaatioekosysteemissä neutraalina fasilitaattorina ja koordinaattorina, jonka kanssa kaikkien toimijoiden on helppo tehdä yhteistyötä. Kaupungit mahdollistavat kehitystä kutsumalla kokoon eri tahoja ja tarjoamalla fasilitetteja yhteistyölle. Kaupungin rooli ja toimintamahdollisuudet vaihtelevat eri tilanteissa ja riippuvat myös toimialoista ja teemoista, mutta yleisesti kaupunkien merkitys innovaatioekosysteemien toimijoina on kasvussa. Käytännön kehitysympäristöjen ja innovaatioalustojen kohdalla kaupungilla on usein kriittinen ja korvaamaton rooli toiminnan mahdollistajana (lupaprosessit, kaupunkilaisten osallistaminen, omien toimintojen avaaminen ja asiakkaana toimiminen). Kuvassa 3 on haahmoteltu näitä kaupunkien tärkeimpiä rooleja ja toimintoja.

**Kuva 3. Kaupunkien rooleja innovaatioekosysteemin kehittämisessä**



INKA-ohjelmalla on ollut merkittävä rooli siinä, että kaupungit ovat oppineet näkemään itsensä innovaatiotoiminnan kehiksenä. INKA edusti radikaalia muutosta ajattelutavassa OSKE-ohjelman jälkeen ja ohjelma kannusti kaupungeja miettimään omasta näkökulmasta mitä temaattinen yritysysteistyö merkitsee ja millä muilla keinoilla kaupungit voivat edistää uuden liiketoiminnan syntymistä. Yritysysteistyön tarpeellisuuden ymmärtäminen on merkittävästi kehittynyt kaupungeissa, vaikkakin tämän yhteistyön vaikuttavuuden mittaaminen ja osoittaminen erityisesti innovaatiotoiminnan ja kehitysympäristöjen osalta on haastavaa. Lisäksi kaupunkiorganisaatioiden sisällä on opeteltu poikkisektoraalista yhteistyötä esimerkiksi kaavoittajien, teknisen toimen, hankintojen ja elinkeinotoimen välillä.

Ohjelman aikana kehitetyissä toimintamalleissa ja innovaatioalustoissa on huomattavia eroja valmiusasteessa ja myös hyödyissä yrityksille tai kaupungille. Kaupunkien näkökulmasta tunnistetaan hyvin potentiaali elinvoimaisuuden kasvattamiselle ja näiden välttämättömyys alueiden houkuttelevuuden kannalta, mutta yritysten ja liiketoiminnan hyödyt hahmotetaan heikommin.

INKA:n ja muiden vastaavien ohjelmien haasteena on, että käytännön toimintamalleja ja innovaatioalustoja kehitetään hankkeissa, jotka jäävät irrallisiksi, eivät ole riittävän hyvin sidottu osaksi kaupunkien ja muiden toimijoiden strategisia tavoitteita, ja joissa toimintamallien kehittyminen ja kasvaminen merkittäviksi toimintatavoiksi vaatii huomattavan pitkän ajan ja strategista sitoutumista. Vahvan tahtotilan ja kaupunkien välisen yhteistyön tiivistämisen tueksi tarvitaan myös kansallisia toimenpiteitä ja tukea.

INKA:n tavoitteena oli myös kaupunkiyhteistyön vahvistaminen. Tämän suhteen ei päästy tavoitteeseen. Kaupunkien yhteisiä hankkeita oli vähemmän kuin toivottiin ja esimerkiksi teemakohtainen koordinaatiotyö ei suurimmassa osassa teemoja kohdentunut riittävästi kaupunkiyhteistyöhön. Joidenkin teemojen kohdalla ei vain ollut selkeää syytä tehdä yhteistyötä ja näissä tilanteissa yhteistyöhön ei voi pakottaa. Toisaalta kuitenkin koetaan, että INKA:n aikana kaupunkiyhteistyö on tiivistynyt ja kehittänyt jatkuvasti positiiviseen suuntaan. Erityisesti tämä näkyy 6Aika-ohjelmassa, joka on suoraan hyödyntänyt ja jatkaa monia INKA:n aikana aloitettuja toimia, ja jonka suunnittelussa hyödynnettiin INKA-ohjelmasta saatuja oppeja. Digitalisaatio on myös yksi ajuri, joka edesauttaa kaupunkiyhteistyötä ja luo uusia mahdollisuuksia käytännön tason yhdessä tekemiselle. INKA:ssa tuotettuja toimintamalleja on

seurattu tarkasti ja osin sovellettu oman toiminnan kehittämisessä. Arvioinnin työpajan osallistujan sanoin: ”paljon aiempaa luovemmin varastetaan ajatuksia.” Kaupungit katsovat toisiltaan aiempaa enemmän myös mallia elinkeinopolitiikan tekemisessä ja INKA on ollut tässä hyvä aktivoija. Haasteena on kuitenkin jatkossakin kaupunkiyhteistyöhön kannustaminen ja hyvin erilaisten kaupunkien yhteistyön tiivistäminen. Vaikka kaupunkien yhteistyöhankkeita syntyikin odotettua vähemmän, on olennaista, että Tekesin INKA-rahoituksella on tuettu hankkeita, joissa on toimijoita eri kaupunkiseutujen korkeakouluista, tutkimuslaitoksista ja yrityksistä.

**SUOSITUS: Jatkossa tarvitaan kansallisia toimenpiteitä ja rahoitusta kaupunkien innovaatiotoiminnan sekä kaupunki-, korkeakoulu- ja yritysyhteistyön vahvistamiseksi.**

## Kaupunkien innovaatiotoiminnan kyvykkyyksien kehittämiseen on panostettava

INKA:ssa yliarvioitiin kaupunkien innovaatiokyvykkyyttä kehittää ja viedä kehitys-alustoja nopeasti eteenpäin. Nämä ovat olleet usein kaupungeille aivan uusi asia ja myös kehittämisen toimintatapa on ollut uusi. On myös huomattava, että siirryttäessä OSKE-ohjelmasta INKA:aan useimmissa kaupungeissa uudet henkilöt ja uudet kaupunkiorganisaation toimijat ottivat vastuuta ohjelman valmistelusta. Asiaa hankaloittivat myös alkuvaiheen viiveet ja epäselvyydet rahoitusmallista ja innovaatioklusterirahoituksen käyttötarkoituksesta.

Ohjelman loppuessa ennen suunniteltua on edessä tilanne, että isoa osaa kehitys-alustoista ja toimintamalleista ei tulla skaalaamaan ja monistamaan. Useiden kohdalla on tällä hetkellä haasteena määritellä seuraavan vaiheen selkeä vastuunottaja. Kaupungeissa tarvitaan jatkossakin työtä uusien aiheiden ja jo luotujen konseptien edelleen kehittämiseksi aiemmasta opittua hyödyntäen. Innovaatiotoiminta edellyttää jatkuvaa uusien toimintamallien kokeilemistä ja kokemuksista oppimista.

Kaupungeilla ei tällä hetkellä ole riittävästi tukea kyvykkyyksien vahvistamiseen ja hankkeiden valmisteluun. Monitoimijahankkeiden synnyttäminen vaatii fasilitoin-

tia, jonka toteuttamiseksi tarvitaan resursseja. Tällaisten hankkeiden fasilitointi on myös usein kaupungin perustoiminnan ulkopuolella, jolloin tulisi kasvattaa sekä kaupunkien kyvykkyyksiä että kannusteita asian toteuttamiseen. On huomattava, että tavoitteena ei ole, että kaupungit toteuttavat kaiken tarvittavan työn itse. Osamista tarvitaan myös oikeanlaisten markkinaehtoisten palvelujen hankkimiseen ja kumppaneiden osaamisen hyödyntämiseen. Innovaatioekosysteemiä vahvistavien kyvykkyyksien kehittämiseen ja kaupunkiyhteistyöhankkeiden toteuttamiseen tarvitaan rahoitusta ja siihen innovaatioklusterirahoituksen tyyppinen instrumentti on sopiva. Lisäksi tarvitaan sellainen rahoitusmalli, josta kaupungin kanssa yhteistyötä tekevät yritykset voivat saada rahoitusta kehityshankkeille.

**SUOSITUS: Innovaatioekosysteemien kehittämiseen kaupungit tarvitsevat innovaatioklusterirahoituksen tyyppistä rahoitusta, jota voi käyttää valmisteluun sekä klusterien kokoamiseen ja koordinointiin.**

**SUOSITUS: Erilaisten rahoitusinstrumenttien joustavaa yhdistämistä ja käyttöä rinnakkain tulisi kehittää siten, että erilaiset rahoitukset tukevat toisiaan.**

## Kilpailu kirittää kaupunkeja

INKA-ohjelmassa valmisteluvaiheessa mukana ollut kilpailutus on koettu periaatteena erittäin hyväksi. Kilpailu kiritti kaupunkeja ja toi valmisteluvaiheeseen huomattavasti lisää strategisuutta. Hakemusten taso oli korkea. Kilpailun käänköpuoli on se, että osa kaupungeista jäi ulkopuolelle merkittävistä valmisteluvaiheen panostuksista huolimatta. Kaungit ovat eri tilanteissa ja INKA:n merkittävyys luonnollisesti vaihtelee, mutta yleisesti tulisi miettiä uudenlaisia, dynaamisempia tapoja kilpailuttaa siten, että tarjotaan joustavasti osallistumismahdollisuuksia kaikille toimijoille, joilla on parhaat edellytykset ja ideat. Toimintatapaa ideoitaessa ehdotettiin, että kansallisesti tulisi olla tarjolla ”porkkanaraha” mielenkiintoiseen tekemiseen siten, että tähän rahoitukseen olisi sitouduttu pitkäjänteisellä raamalla, ja että rahoituksen käyttö olisi monimuotoista ottaen huomioon, että tekemisen sisällöt saattavat muuttua nopeastikin. Innovaatioekosysteemejä tukevien kehitysympäris-

töjen ja edelläkävijämarkkinoiden luominen vaativat pitkäjänteisyyttä ja strategista sitoutumista. Uuden yhteistyön rakentaminen ja innovaatioalustojen toiminnan vaikiinnuttaminen eivät tapahdu yhden hankkeen aikana.

Teemavalinta INKA:ssa on toisaalta mahdollistanut yhteistyöhankkeita ja toisaalta rajoittanut kaupunkien ja yritysten näkökulmasta mielekkäiden hankkeiden käynnistämistä. Vaikka kilpailutus INKA:ssa perustui kaupunkien omiin, sidosryhmien kanssa priorisoituihin teemavalintoihin, koettiin silti teemavalinnan tapahtuneen liikaa ylhäältä alaspäin kansalliselta tasolta annettuna. Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti ja eri tahojen aidon sitoutumisen ollessa tärkeintä, tuntuu siltä, että tiukka teemavalinta ei ole paras tapa edetä. Suuret kansalliset haasteet ja globaalit ongelmat ovat yhteisiä, mutta paikalliset ongelmat ovat osin erilaisia ja erilaisuus tulisi huomioida. Temaattista valintaa tulisi tehdä, mutta valinnan tulisi olla joustavampaa, ongelma- ja ilmiölähtoisempää, ja valinnan tulisi perustua dynaamiseen suoraan yhteiseen vuoropuheluun. Vuoropuhelun ja teemojen valinnan tulisi tapahtua tiiviisti kaupunkien kesken tehtynä yhteistyönä. Erityisesti keskustelua tulee käydä 10–12 suurimman kaupungin kesken.

Yhtenä erityisenä temaattisena kokonaisuutena arvioinnin keskusteluissa nousi esiin kansainvälisyys, joka läpileikkaa kaikkea toimintaa. Tässä koettiin, että kansallisen yhteinen tekeminen on tärkeää ja nimenomaan kansallisella politiikalla on paljon vaikutusmahdollisuuksia.

**SUOSITUS:** Innovaatioekosysteemien kehittämisen tueksi tarvitaan ketterä toteutusmalli. Mallin tulisi perustua ohjelmarakenteen sijaan erilaisten toimenpiteiden ja rahoitusinstrumenttien parempaan strategiseen koordinointiin ja aktiiviseen vuoropuheluun eri toimijoiden välillä. Rahoittajien tulisi myös sitoutua pitkäjänteisesti malliin, samalla kohdentaen sisältöjä entistä dynaamisemmin.

## Tarvitaan uusia malleja avoimelle ja laaja-alaiselle vuoropuhelulle

Innovaatioekosysteemien kehittämisen tueksi tarvitaan toimenpiteitä ja jonkinlainen toimenpiteiden yhteinen kehys. Tärkeää olisi rakentaa nämä toimenpiteet yhdessä kaupunkien ja alueiden kanssa, jotta ne vastaavat alueiden kokemaan tarpeeseen. Useaa eri rahoituslähdeä ja toimenpidettä hyödyntävä toteuttajien itsensä rakentama toiminta on kestävämmällä pohjalla kuin yhden hankkeen ylhäältä ohjattu toimintamallikehitys. Selkeä arvioinnin johtopäätös oli, että tarvitaan enemmän avointa ja laaja-alaista kansallista vuoropuhelua, mutta tämän käytännön toteutus on luonnollisesti haaste. Vuoropuhelumallien pohdintaan keskityttiin erityisesti arvioinnin osana toteutetussa työpajassa elokuussa 2017.

Valtion ja kaupunkien välisen innovaatiotoiminnan yhteistyösuhteen määrittelemiseksi luonnosteltiin työpajassa sisältöjä valtion palvelulupaukseksi kaupungeille. Valtion tulisi ennen kaikkea olla pitkäjänteinen sopimuskumppani kaupungeille. Lisäksi valtion tulisi puolustaa kaupunkien ja alueiden paikkaa, roolia ja statusta innovaatiotoiminnassa. Erityiset teemat tähän yhteistyöhön olisivat elinkeinoelämän uudistuminen (uusi liikevaihto ja työpaikat), ekosysteemien kyvykkyyksien rakentaminen sekä kansainvälisesti vetovoimaisten konseptien kehittäminen ja apu kaupungeille kansainvälisyyteen (yhteydet ja hankkeiden valmistelu). Lisäksi tarvitaan rahoitusinstrumentti yrityksille, jotka tekevät kaupunkien kanssa yhteistyötä innovaatioiden kehittämisessä.

### Laatikko 10. Työpajassa 15.8.2017 ideoituja valtion palvelulupauksia kaupungeille

- Haastamme kaupungit ja tuemme yhdessä kaupunkien kanssa elinkeinoelämän uudistumista (uusi liikevaihto ja työpaikat). Olemme mukana kehittämässä kansainvälisesti vetovoimaisia kehitysalustoja ja konsepteja. Olemme valmiita vetämään kansallista ohjelmatyötä ja auttamaan kaupungeja kansainvälisissä yhteyksissä.
- Valtion tulisi olla pitkäjänteinen sopimuskumppani kaupungeille. Olemassa olevat sopimukset voisi yhdistää (MAL ja kasvusopimus) siten, että MAL:sta otettaisiin kaupunkikehityskohteet, joita hyödynnetään ekosysteemien kehittämisessä. Rahoituksen tulisi olla nykyistä vahvempaa ja kohdistua uudessa sopimuksessa määriteltyihin kohteisiin. Kansainvälisten hankkeiden valmisteluun tarvitaan tukea ja yhteisiä käytäntöjä, joita ekosysteemeissä kehitetään (esim. innovatiiviset julkiset hankinnat).
- Puolustamme kaupunkien ja alueiden paikkaa, roolia ja statusta innovaatiotoiminnassa. Ministeriön roolina on tarjota tietoa em. asioiden tueksi ja kyvykkyyksien rakentamiseen. Suuntaamme rahoitusta ekosysteemisten kyvykkyyksien rakentamiseen (ei-teemaattisesti).
- Oma strateginen keskustelufoorumi suurille kaupungeille. Pitkäjänteisyys ja jatkuvuus (myös pidettäessä kiinni sopimuksista). Rahoitusinstrumentti yrityksille, jotka tekevät yhteistyötä kaupunkien kanssa innovaatioiden kehittämisessä.

Laajemman ja avoimen vuoropuhelun toimintamallin kehittämiseksi arvioinnin työpajassa ja muissa keskusteluissa nostettiin esiin seuraavia ehdotuksia ja huomioita.

- Eri toimialojen innovaatioverkostotyypinen yhteistyö koetaan ohjelma-kokonaisuuksia paremmaksi malliksi. Vuoropuhelua tulisi voimakkaammin rakentaa ilmiöpohjaisesti joidenkin teemojen ympärille olemassa olevia verkostoja hyödyntäen. Ilmiöpohjaista voisi olla esimerkiksi innovatiivisten julkisten hankintojen osaamisen systemaattinen vieminen alueille.
- Useita toimivia kaupunkiverkostoja ja muita yhteistyöfoorumeita on jo olemassa ja niitä tulisi hyödyntää. Esimerkiksi kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmä on yksi foorumi strategiselle keskustelulle.
- Elinkeinoelämää ja tutkimustahoja tulee ottaa vahvemmin mukaan vuoropuheluun eikä käydä keskustelua vain valtio-alue-kaupunkikeskusteluna.
- Eri teemojen ja ilmiöiden kohdalla eri toimijat ovat veturiroolissa ja tämä tulisi huomioida käytännön strategisessa keskustelussa. Kenellä on aito intressi, vastuu ja kyky saada muutosta aikaiseksi? Roolit myös muuttuvat ja veturirooli voi olla esimerkiksi projektipohjainen. Esimerkiksi sote-uudistus



ja maakuntauudistus yhdessä selkeästi muuttavat mm. sote-sektorin innovaatiotoimijoiden rooleja ja vastuita.

- Hyvään vuoropuheluun ei riitä yksi toimintamalli, vaan tarvitaan monimuotoisesti eri keinojen yhdistämistä. Tueksi tarvitaan myös tietopohjaa esimerkiksi eri kaupunkien strategisista intresseistä, käynnissä olevista kehityskohteista ja käytössä olevista kehitysympäristöistä ja niiden hyödyistä. Keskusteluja tulee käydä laajasti ja yhdessä suorana tasaveroisena vuoropuheluna.

**SUOSITUS: Yhteisiä strategisia ja laaja-alaisia vuoropuhelun malleja on kehitettävä ja syvennettävä.**

## LÄHDELUETTELO

- 6Aika (2017) 6Aika-ohjelma nettisivut. Saatavilla: <https://6aika.fi/> (viitattu 3.7.2017)
- Hautamäki, Antti ja Oksanen, Kaisa (2013) Paikallisen innovaatioalouden vahvistaminen, Kunnallistieteellinen aikakauskirja 41, 4/13, 369-388, Kunnallistieteen yhdistys.
- Hirvonen, Salla (2015) "Tulevaisuuden terveys –tiekartta", seminaariaineistot: Kevätseminaari Vaasa 17.3.2015, saatavilla: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/inka/aineistot/> (viitattu 21.8.2017)
- Hjelt, Mari; Sepponen, Susanna; Palomäki, Santeri; Luoma, Päivi (2017) "Julkiset tutkimusinfrastruktuurit ja kehitysympäristöt elinkeinoelämän käytössä", Katsaus 336/2017, Tekes, saatavilla: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/julkiset\\_tutkimusinfrastruktuurit\\_336\\_2017.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/julkiset_tutkimusinfrastruktuurit_336_2017.pdf)
- INKA (2017) INKA-ohjelman www-sivut. Tekes. Saatavilla: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/inka/> (viitattu 21.8.2017)
- Jokinen, Jari (2015) "Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus –tiekartta", seminaariaineistot: Kevätseminaari Vaasa 17.3.2015, saatavilla: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/inka/aineistot/> (viitattu 21.8.2017)
- Kaihovaara, Antti; Haila, Katri; Noro, Kirsi; Salminen, Vesa; Härmälä, Valtteri; Halme, Kimmo; Mikkela, Kari; Saarnivaara, Veli-Pekka ja Pekkala, Henrik (2017) "Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina", Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017, saatavilla: [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28\\_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina\\_kuvamuokattu.pdf/f401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina_kuvamuokattu.pdf/f401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0)
- Kataikko, Mika (2015) "Kyberturvallisuus-tiekartta", seminaariaineistot: Kevätseminaari Vaasa 17.3.2015, saatavilla: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/inka/aineistot/> (viitattu 21.8.2017)
- Raunio, Mika; Nordling, Nadja; Ketola, Taina; Saarinen, Jukka P; Heininkangas, Anniina (2016) "Avoin innovaatioalusta kaupunkikehittämisen lähestymistapana", 6Aika, Saatavilla: [https://avoimetinnovaatioalustat.files.wordpress.com/2016/09/alustajohtamisen-kc3a4sikirja\\_pc3a4ivitetty.pdf](https://avoimetinnovaatioalustat.files.wordpress.com/2016/09/alustajohtamisen-kc3a4sikirja_pc3a4ivitetty.pdf)
- SEK (2017) "Seutukaupungit – Soveltamisen mestarit (SEUTU-ohjelma)", nettisivu, saatavilla: <http://sek.suupohja.fi/seutu-ohjelma> (viitattu 3.7.2017)
- Teke (2015) "Hilla luo uudenlaista ICT-tutkimukseen perustuvaa liiketoimintaa", uutinen 23.1.2015, saatavilla: <https://www.tekes.fi/nyt/utiset-2015/hilla-luo-uudenlaista-ict-tutkimukseen-perustuvaa-liiketoimintaa/> (viitattu 3.7.2017)
- Teke (2017a) "HILLA-digiohjelman palvelut laajenivat Varsinais-Suomeen", uutinen 23.2.2017, saatavilla: <https://www.tekes.fi/nyt/utiset-2017/hilla-digiohjelman-palvelut-laajenivat-varsinais-suomeen/> (viitattu 3.7.2017)
- Teke (2017b) "INKA-ohjelman projektit", nettisivu, saatavilla: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/inka/projektit/> (viitattu 13.4.2017)
- TEM (2016) "Alueelliset innovaatiot ja kokeilut", nettisivu, Saatavilla: <http://tem.fi/alueelliset-innovaatiot-ja-kokeilut> (viitattu 3.7.2017)
- TEM (2017) "Kasvusopimukset", nettisivu, saatavilla: <http://tem.fi/kasvusopimukset> (viitattu 3.7.2017)
- Valkama, Anna-Kaisa (2015) "Kestävät energiaratkaisut –tiekartta", seminaariaineistot: Kevätseminaari Vaasa 17.3.2015, saatavilla: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/inka/aineistot/> (viitattu 21.8.2017)
- Valovirta, Villa ja Anu Tuominen (2015) "Vaikuttavuusindikaattorit INKA-kaupungeissa", VTT asiakasraportti  
 saatavilla: [http://kokeilevasuomi.fi/documents/1777665/1915666/Valovirta\\_INKA.pdf/12201df9-79f8-49b9-aadf-1d12a4101f08](http://kokeilevasuomi.fi/documents/1777665/1915666/Valovirta_INKA.pdf/12201df9-79f8-49b9-aadf-1d12a4101f08) (viitattu 13.9.2017)
- Välimäki, Harri (2015) "Biotalous-tiekartta", seminaariaineistot: Kevätseminaari Vaasa 17.3.2015, saatavilla: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/inka/aineistot/> (viitattu 21.8.2017)

## **OHJAUSRYHMÄ**

INKA-arvioinnin ohjausryhmä koostui seuraavista jäsenistä:

Mika Pikkarainen, TEM

Pirjo Kutinlahti, TEM

Hanna-Maria Urjankangas, TEM

Markku Koponen, Tekes

## HAASTATELLUT

Laura Ahonen, kehittämisspäällikkö, Jyväskylän kaupunki  
Esko Ala-Myllymäki, projektipäällikkö, Merinova  
Essi Artima-Sulkinoja, liiketoimintakehittäjä, LADEC  
Linda Fröberg-Niemi, liiketoiminnan kehityspäällikkö, Turku Science Park  
Aki Gröhn, innovaatiojohtaja, Tiedepuisto  
Kimmo Heinonen, tiimipäällikkö, Helsingin kaupunki  
Tarja Hyvönen, projektikoordinaattori, Jykes  
Jari Ikonen, Senior Manager, Tredea  
Noora Jansson, Network Director, OuluHealth, Business Oulu  
Eveliina Juntunen, projektipäällikkö, VTT  
Emmi Kaipio, toimitusjohtaja, Nordic Innovation Accelerator  
Sanna Kankaanpää, ohjelmapäällikkö, Into Seinäjoki  
Heli Kekäläinen, osastonhoitaja, Kuopion kaupunki  
Aarne Kultalahti, innovaatiopäällikkö, Business Oulu  
Mari Kuparinen, yhteysjohtaja, Lahti  
Juha Kurkela, asiantuntija, Into Seinäjoki  
Marko Lehtimäki, kehitysjohtaja, Prizztech Oy  
Sari Matinheikki, kehityspäällikkö, Oulun kaupunki  
Markku Mäki-Hokkonen, kehityspäällikkö, Wirma  
Marja-Liisa Niinikoski, toimitusjohtaja, Helsinki Business Hub  
Piia Nurmi, koulutus- ja tutkimusvastaava, lehtori, tutkimusryhmän vetäjä, Turku AMK  
Tanja Oksa, projektipäällikkö, Jyväskylän kaupunki  
Aki Piironen, projektipäällikkö, Koneteknologiakeskus Turku  
Mika Purmonen, hankintapäällikkö, Pohjois-Karjalan hankintatoimi  
Marco Roth, kehityspäällikkö, FinnMedi  
Petri Räsänen, johtaja, Pirkanmaan liitto  
Hannu Saarijärvi, palvelujen ja kaupan professori, Tampereen yliopisto  
Janne Salmi, projektipäällikkö, JAMK  
Ari Sivula, projektipäällikkö, SeAMK  
Pekka Sundman, johtaja, Turku  
Merja Tieaho, erityisasiantuntija, Turku Science Park  
Anneli Tuomainen, kehitysjohtaja, Kuopio Innovation  
Tomi Tura, johtaja, LADEC

Elina Uitamö, hankeasiantuntija, Turku AMK  
Aino Ukkola, projektipäällikkö, Turku Science Park  
Anna-Kaisa Valkama, ohjelmajohtaja, Merinova  
Pekka Vepsäläinen, kehittämisspäällikkö, Jykes  
Marja-Riitta Viljainen, erityisasiantuntija, Turku Science Park

## TAPAUSTUTKIMUSKUVAUKSET

### AB Seinäjoki

AB Seinäjoki on Seinäjoella innovaatioalustana toimiva agrobiotalouden verkosto, johon kuuluu oppilaitoksia, tutkimuslaitoksia ja yrityksiä. Verkostoa vetää Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja se on lähtenyt liikkeelle INKA-ohjelman hakuprosessissa käydyistä keskusteluista ja ollut toiminnassa yli kaksi vuotta, mutta taustalla vaikuttaa pitkä historia alueen yhteistyössä.

#### *Toimintamalli*

AB Seinäjoen tarkoitus on toimia välittäjäorganisaationa uudentyyppisen ruokaketjun rakentamisessa ja siten vahvistaa alueen yritysten agrobiotalouden liiketoimintamahdollisuuksia. Hanketoimijoita on monesta julkisesta organisaatiosta ja verkostossa ei ole valmista roolitusta, vaan yritysten ideoille haetaan paras toteuttaja verkostosta. Itse alusta on vakituksessa käytössä, vaikka sitä pilotoidaan vielä osin. Joitakin osia alustasta on jo monistettu muualle. Käyttäjien joukossa on noin 25 paikallista ja noin 20 kansainvälistä yritystä, lisäksi noin 150 yritystä on hyötynyt alustasta mm. tapahtumien kautta. Alusta on mukana EU-hankkeissa ja alueelta on jätetty ehdotus komissioon ravitsemuksen kehittämiseen liittyvästä "Nutrition platform"-innovaatioalustasta.

#### *INKA-ohjelman merkitys*

Kehitysalusta on luotu INKA-ohjelman aikana ja sen juuret ovat Green Creative Garden -tiekartan suunnittelussa. Into Seinäjoen saamalla innovaatioklusterirahoituksella on ollut tukivaikutus ja lisäksi on pidetty yhteisiä tilaisuuksia ja Tekesin henkilöiltä on saatu apua alustan kehittämisessä. Alustaa on kehitetty Etelä-Pohjanmaan liiton rahoittaman EAKR-hankkeen turvin.

#### *Kokemukset ja opit toimintamallista*

AB Seinäjoen toimintamallin vahvuus on kiinteä yhteistyö, jolla tuotetaan uusia avauksia eri osapuolten näkökulmat yhdistäen. Yhteistyökulttuurin luominen vaati alustan käynnistämisen jälkeen noin puoli vuotta, mutta kun se saatiin vakiinnu-

tettua, on yhteistyö ollut toimivaa. Hanke aloitettiin kokeilemalla erilaisia toimintatapoja, mutta järjestelmällisempi suunnittelu hankkeen alussa olisi voinut helpottaa myöhempiä vaiheita. Toimintamallin kehittämisen aikajänne on pitkä. Vaikka tuloksia on jo saatu, tarvitaan vielä kehittämistä toimintamallin vakiinnuttamiseksi agrobiotalouden alalle.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Agrobiotalous on haastava kokonaisuus, ja siksi AB Seinäjoen vaikutus innovaatio-kyvykkyyteen on suuri. Toiminnalla tavoitellaan erityisesti vaikutuksia osaamiseen, kumppanuuksiin, yritysten tuotekehitysintensiteettiin ja edelläkävijämarkkinoiden syntymiseen (mm. hyönteisliiketoiminta). Pitkällä aikajänteellä erityistä huomiota tulisi kiinnittää tuoteinnovaatioiden synnyttämisen prosessiin sekä liiketoimintamallien ja palveluiden tuottamiseen. Mallia on mahdollista levittää muille alueille, mutta se edellyttää motivoitunutta vastaanottajaorganisaatiota ja -aluetta sekä konseptin kirkastamista, tuotteistamista ja kaupallistamista. Uutena haasteena ovat myös kansainväliset alustat (platformit) ja niihin osallistuminen. Suomessa näillä näkymin vuoden 2019 alusta toteutettava maakuntauudistus tarjoaa uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön eurooppalaisten kumppaneiden kanssa maakuntien toimintatapojen eurooppalaistumisen kautta.

Lähde: Haastatellut: Ari Sivula, projektipäällikkö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
<http://www.abseinajoki.com/>

## **Tekstiili kierrätys**

Tekstiili kierrätystä Turun seudulla kehitettiin osana INKA-ohjelmasta rahoitettua *NYT! Turku Smart City Innovation Cluster* -projektin resurssitehokkuus-aihealuetta. Projektin kautta luotiin pohjaa erilaisille yritys lähtöisille ideoille ja liiketoiminnalle (Skanssi, Topinpuisto ja Smart Chemistry Park) ja yksi keskeisiä yritys lähtöisiä teemoja oli tekstiili kierrätyksen innovaatioekosysteemi, joka vastaa yritysten uudistumisen ja kansainvälistymisen haasteisiin. Tämän innovaatioekosysteemin työstöä on INKA-ohjelman jälkeen jatkettu jatkohankkeissa Tekstiili 2.0 ja Telaketju.

### ***Toimintamalli***

Tekstiilikierätyksen innovaatioekosysteemin kehittäminen valikoitui yhdeksi *NYT! Turku Smart City Innovation Cluster* -projektin resurssitehokkuus-aihealueen teemaksi yritysten tarpeiden ja toisaalta Topinpuiston kiertotalousverkoston aktivoitumisen kautta. Tekstiilikierätystä oli Turussa pohdittu myös aiemmin, mutta se tuli ajankohtaiseksi Topinpuiston kehittämisen aktivoituessa samaan aikaan INKA-ohjelman alkamisen kanssa.

Vuosina 2014–2016 INKA-ohjelman aikana tehdyn kehitystyön tavoitteena oli luoda kokonaiskuvaa tekstiilikierätyksen liiketoiminnasta, tarvittavista toimijoista ja mahdollisista pullonkauloista toiminnan kehittämiseksi liiketoiminnallisesti kannattavaksi konseptiksi. Toimintaa vietiin eteenpäin kokeilupainotteisesti eri toimijoiden kanssa. Yhteistyöverkosta rakennettiin aktiivisesti työpajojen avulla.

Kokonaisuuden kehittämistä koordinoi Turun ammattikorkeakoulu. Muut mukana olleet keskeiset toimijat ovat olleet Lounais-Suomen Jätehuolto (koordinointivastuu Topinpuiston alueen kehittämisestä), Sitra, Jätelaitosyhdistys ry, Ekokem sekä mukana olleet muut yritykset ja Turun seudun työttömät ry. Tällä hetkellä käynnissä olevassa Telaketju-jatkohankkeessa on mukana noin 15 yritystä sekä näiden lisäksi kunnallisia toimijoita ja tutkimus- ja oppilaitoksia.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

INKA-ohjelma mahdollisti systeemisen lähestymistavan innovaatioekosysteemin kokonaisuuden tarkastelussa. Tekstiilikierätyksen kehittämiseen käytettiin *NYT! Turku Smart City Innovation Cluster* -projektin resurssitehokkuus-aihealueelle osoitettua rahoitusta. Tämä rahoitus oli tärkeää konseptoinnin eteenpäin viemiseksi, sillä tekstiilikierätyksen kokonaisuus ei ollut vielä niin pitkällä, että sille olisi voitu itsenäisesti hakea esimerkiksi INKA-yrityshanke- tai EAKR-rahoitusta. INKA-rahoitusta hyödynnettiin myös tekstiilikierätyksen ratkaisuihin keskittyvän tutustumismatkan järjestämiseen Saksaan ja Hollantiin. Matkalle osallistui melkein 30 toimijaa (yrityksiä ja kehittäjiä).



### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

INKA-rahoitus<sup>10</sup> mahdollisti vielä hyvin alkuvaiheessa olevan tekstiilikiertäytyskonseptin eteenpäin viemisen. Kokonaisuuden kehittämisen tiedettiin olevan hankalaa eikä tavoitteena ollutkaan luoda vielä INKA-ohjelman aikana erityistä toimintamallia, vaan viedä kierrätysliiketoimintaan liittyviä eri osa-alueita eteenpäin. Tekstiilikiertäytysala kehittyi tällä hetkellä kansainvälisesti voimakkaasti ja kotimaisen ekosysteemin kehittäminen on oleellista edelläkävijämarkkinoiden luomiseksi ja alalla toimivien yritysten kansainvälisyyden vauhdittamiseksi.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Tällä hetkellä INKA-ohjelman aikana alkanutta tekstiilikiertäytyskonseptin kehittämistä jatketaan kansallisessa Telaketju-hankekokonaisuudessa. Kaupallisesti toimivan kokonaisuuden rakentamisessa on oleellista tunnistaa kierrätetyn tekstiilin hyödyntäjät, sekä ne tuotteet ja palvelut, joilla on arvoa loppuasiakkaille. Loppukäytön lisäksi tekstiilijätteen koneellista lajittelutekniikkaa ja tunnistusta tulee kehittää. Konseptin ollessa teknologisesti kypsä, sen toteuttamiseksi tullaan tarvitsemaan erilaisia rahoitusratkaisuja. Mukana on nyt merkittävä määrä kansainvälisesti orientoituneita yrityksiä ja liiketoiminnan kehittäminen on hyvässä vauhdissa.

Lähteet: haastatellut: Piia Nurmi, Turun ammattikorkeakoulu  
 Nettisivut: [www.telaketju.fi](http://www.telaketju.fi)

## **Greenreality / Green Energy Showroom (LPR)**

Greenreality on vihreää tulevaisuutta luova ajattelu- ja toimintamalli, joka kannustaa alueen yrityksiä ja asukkaita ympäristöystävällisiin tekoihin.

Green Energy Showroom (GES) on Etelä-Karjalassa yritysälähtöisesti toimiva energia- ja ympäristöalan verkosto, joka luo jäsenilleen sekä alueelle kasvua ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. GES on osa Greenreality-toimintamallia, ja suunnattu erityisesti yrityksille. Toimintamallin virtuaalinen 'showroom' on nähtävissä osoitteessa: <http://www.greenenergyshowroom.fi/yritykset/mika-ges>

<sup>10</sup> Tekstiilikiertäytyskonseptin innovaatioekosysteemin kehittämisessä hyödynnettiin INKA-innovaatioklusterirahoitusta.

Verkostoon kuuluu alueella toimivia energia- ja ympäristöalan yrityksiä, alueen kuntia sekä tutkimus- ja koulutuslaitoksia (LUT-konserni). Green Energy Showroomin koordinaattorina toimii Lappeenrannan kaupungin yritys- ja elinkeinopalveluista vastaava Wirma.

### ***Toimintamalli***

Toiminnan tarkoituksena on alueen yritysten kokoaminen yhteisen teeman ympärille, Lappeenrannan alueen imagon kohentaminen vihreiden teknologioiden edelläkävijäalueena, sekä kehitys- ja pilotointiympäristöjen tarjoaminen yrityksille. Toimintamalli on täydessä käynnissä ja yritykset ovat mm. kiertäneet alan tapahtumia saman lipun alla, myös ulkomailla. Ulkomaisia yrityksiä on myös ollut Etelä-Karjalassa tutustumassa toimintaan.

Toiminta on kasvanut 15 yrityksestä 40 jäsenen verkostoksi (joista yrityksiä 30). Verkosto on maksullinen mukanaolijoille: isot yritykset maksavat 1000€/v ja pienet 500€/v. Toiminnan tavoitteena on oma ja alueen kasvu, sekä yritysten liiketoiminnan kasvattaminen ja kansainvälistymisen edesauttaminen.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Ajatus lähti LUTin ja muutaman muun tahon keskustelusta 2010-luvun alussa. Alussa toimintaa lähdettiin viemään eteenpäin Wirman voimin pienessä EAKR-hankkeessa. GES:ssa INKA-ohjelmasta saatu rahoitus on ollut merkittävässä roolissa alustan kehittämisessä (INKAn osuus 50 %, kaupungin 50 %). Innovaatioklusterirahoituksella on rahoitettu aktivointityötä. Myös Greenrealityn luomisessa INKAlla on ollut merkittävää vaikutusta. INKA-rahoituksella on mm. rahoitettu markkinointi-, brändäys- ja viestintätyötä.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Aiemmin tällaista mallia ei ollut lainkaan, nyt toiminta on saatu skaalattua erittäin keskeiseksi Etelä-Karjalan alueella. Tiettyyn teemaan ja liiketoimintakokonaisuuteen liittyvä työ yliopiston ja kaupungin kanssa on alueellisesti yrityksille uutta ja ainutlaatuista, ja se luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia referenssien kautta myös kansainvälisesti.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Green Energy Showroomilla on strategia vuoteen 2020 asti. Toiminta on hyvinkin yritysvetoista, eli yritykset määrittävät mihin suuntaan mallia viedään.

Lähde: Haastattelut: Markku Mäki-Hokkonen, Markku Heinonen  
<http://www.greenreality.fi/>

### **Kyberturvallisuus road show, Jyväskylä**

Kyberturvallisuus road show'ta koordinoitiin INKA-rahoituksella 2014-2017. Päätarkoituksena oli kiertää Suomessa sparraamassa kyberturvallisuusasioista yrityksille yhteistyöyritysten kanssa. Kyber-INKA toimi tiiviissä yhteistyössä muiden INKA-temojen, kuten Terveys-INKAN kanssa.

#### ***Toimintamalli***

Road shown päätarkoitus oli herättää yritykset ja julkiset organisaatiot huomioimaan kyberturvallisuuteen liittyvät asiat innovaatiotoiminnassa. Toiminnasta syntyi myös uutta liiketoimintaa yrityksille Kyberklinikka-toiminnan yhteydessä. Sparraajat olivat yleensä kohdepaikkakunnalla olevia yrityksiä ja sparrattavissa oli mukana myös julkisia toimijoita. Osaan sparraajayrityksiä on syntynyt myös kansainvälisen tason toimintaa, kuten esimerkiksi yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa. Toiminnan tuloksena myös ainakin yksi ulkomainen yritys on hakeutunut Suomen markkinoille. Toiminta ei ole jatkunut INKA-rahoituksen päättymisen jälkeen.

#### ***INKA-ohjelman merkitys***

JYKES koordinoi toimintaa INKA-innovaatioklusterirahoituksella. Muiden INKA-temojen kanssa koordinoitiin ja järjestettiin tapahtumia, esimerkiksi Kyberturvallisuus terveydenhuollossa, yhdessä Oulun ja Kuopion kanssa.

#### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Toiminnassa tehtiin yhteistyötä eri seutujen kanssa, josta konkreettisenä esimerkkinä on Lääkintälaitteiden kyberturvallisuus -työpaja, joka järjestettiin yhteistyössä Tulevaisuuden terveys -teeman kanssa. Toiminta aktivoi yrityksiä, loi uutta liiketoimintaa sekä uusia yhteistyökuvioita. Kehityskohtana voidaan nähdä markkinointi,

johon oltaisiin toivottu voitavan panostaa enemmän, jotta enemmän yrityksiä olisi voitu houkutella mukaan toimintaan.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Toiminta on päättynyt, eikä sille näy jatkajaa.

Lähde: Haastattelut: Pekka Vepsäläinen, ex-JYKES

## **Biotalous roadshow**

Biotalous-INKA:n kaupungit järjestivät yhteistyössä kansallisen biotalous roadshow'n vuonna 2016 teemalla "Paljon puhetta biotaloudesta – sanoista bisnekseksi".

### ***Toimintamalli***

Toimintamallin tarkoitus oli tuoda biotalouden toimijoita yhteen ja viestiä alan ajan-kohtaisista asioista. Tapahtumat järjestettiin 5.4.-21.4.2016 kuudella paikkakunnalla: Joensuussa, Seinäjoella, Tampereella, Jyväskylässä, Rovaniemellä ja Espoossa. Tilaisuuksiin osallistui yhteensä 350 henkilöä. Kiertueen koordinoi Joensuun Tiedepuisto Oy, yhteistyökumppaneinaan Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy, Into Seinäjoki Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu, Lapin liitto sekä TEM, VTT, Finpro ja Tekes.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Toimintamalli rakennettiin INKA-ohjelman aikana innovaatioklusterirahalla palvelemaan biotalous-teeman yhteistyön rakentamista.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Biotalous-roadshow oli konkreettinen yhteistyö biotalous-INKA:n toimijoiden välillä, mutta ei johtanut yhteisten hankkeiden syntymiseen. Roadshow levitti tietoa biotaloudesta ja saattoi vaikuttaa hankkeiden syntymiseen alueilla.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Toimintamallin hyödyntäminen on päättynyt.

Lähde: Haastatellut: Aki Gröhn, innovaatiojohtaja, Joensuun tiedepuisto  
[http://www.intoseinajoki.fi/ajankohtaista/tapahtumat/Biotalous\\_roadshow\\_Seinajoella\\_\\_sanoista\\_bisnekseksi\\_102.html](http://www.intoseinajoki.fi/ajankohtaista/tapahtumat/Biotalous_roadshow_Seinajoella__sanoista_bisnekseksi_102.html)

## OuluHealth Labs

OuluHealth Labs koostuu kolmesta OuluHealth-innovaatioekosysteemin alaisesta alustasta: Oulun yliopistollisen keskussairaalan (OYS) TestLabista, Oulun ammattikorkeakoulun (OAMK) SimLabista sekä Oulun kaupungin hyvinvointipalvelujen CityLabista. Kokonaisuutta koordinoi OYS, BusinessOulun tuella. OuluHealth-ekosysteemi perustettiin virallisesti vuonna 2012, ja sitä koordinoi BusinessOulu. Toiminnassa on keskitytty erityisesti uudenlaisten ICT-ratkaisujen kehittämiseen soite-sektorille.

### *Toimintamalli*

Kehitysalustan tarkoituksena on kehittää parempia sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja tarjoamalla yrityksille sekä organisaatioiden (esim. sairaalat, kotihoito jne.) henkilöstölle keinoja toteuttaa ja kaupallistaa innovatiivisia ideoita. Yritykset pääsevät kuulemaan potilaiden ja hoitohenkilökunnan tarpeita sekä testaamaan ratkaisujaan ja täten saamaan referenssejä. Oulu HealthLabs on ollut myös osana yhteispohjoismaista Nordic Test Beds-projektia. Mukana on ollut 112 ehdotusta, joista 40 pääsi yhteiskehittämään tai pilotoimaan terveydenhuollon ammattilaisten ja opiskelijoiden kanssa.

### *INKA-ohjelman merkitys*

Alustan kehittämistä on tukenut INKA-ohjelman kumppanikaupunkien välinen yhteistyö, erityisesti kansalliset ja kansainväliset benchmarking -vierailut. Kehitysalustan pohjana on vuonna 2015 käynnistynyt EAKR:n tukema Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP), Oulun kaupungin sekä OAMK:n yhteishanke, Oulu Sote Labs. Kehitysalustaa on tuettu vahvasti INKA-rahoituksen tuella BusinessOulun toimesta. Innovaatioklusterirahoituksella on toteutettu mm. ekosysteemin strategia-työtä, viestintää, yhteisiä verkottamistilaisuuksia sekä OuluHealth Labsin palveluiden tuotteistamista. INKA-rahoituksen tuella rakennettiin myös uusi rahoitusinstrumentti Sparks-terveysteknologiatuotteiden ja -palvelujen tuotevalidointiin. Sparks

-rahoituksen kautta yritys voi saada oman pääoman ehtoista lainaa pilotoinnista koituviin kustannuksiin.

Lisäksi INKA-ohjelman kärkihanke Wille (Wireless Lab Environment for Business) mahdollisti OuluHealth Labsin digitaalisen innovaatioalustan rakentumisen. Hankkeen tuloksena OYS TestLabiin on rakennettu yhteistyössä eri yritysten kanssa ympäristö, johon voidaan liittää langattomia mittalaitteita, sensoreita, IoT-alustoja, pilvipalvelualustoja sekä muita potilastietojärjestelmiä. Ympäristössä on valmiudet 5G tuotekehitykseen ja -testaukseen.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Toimintamalli on ollut täysin uudenlainen laajuudeltaan: mukaan on otettu erikoissairaanhoidon sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita, opiskelijoita, potilaita, kuntalaisia sekä yrityksiä. Digitaalinen integraatioalusta on ainutlaatuinen eHealth -ratkaisujen kansallinen kehitysympäristö. Palveluita on tuotteistettu ja konseptoitu yrityksille valmiiksi. Oulun uuden yliopistollisen sairaalan suunnittelussa on hyödynnetty uusia teknologioita sekä innovatiivisia hankintoja (THALEA-hanke). Parannuskohtana voidaan nähdä yliopiston linkittäminen toimintaan vielä vahvemmin.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

OYS, Oulun kaupungin hyvinvointipalvelut sekä OAMK Simlab lähtevät viemään toimintaa eteenpäin. Myös Biocenter Oulu on ollut kiinnostunut toiminnasta. Toimintamallissa tuotteistetaan eri toimijoiden palvelut yrityksille, joiden tulee heinäkuusta lähtien maksaa palveluista. Julkiset toimijat tulevat lisäksi mahdollisesti hakemaan hankerahoitusta toiminnan tueksi.

Lähde: Haastattelu: Noora Jansson, BusinessOulu, <http://ouluhealth.fi/labs/>

## **GreenHUB**

GreenHUB on Joensuussa toimiva biotalouden avoin innovaatioalusta, joka toimii siltana kasvavien biotalousyritysten ja tutkimuslaitosten välillä. GreenHUB käynnistyi syyskuussa 2016.

### ***Toimintamalli***

Toimintamallin tavoitteena on lisätä yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toimintaa ja tehdä tuotekehityksestä helpompaa yhdistämällä erilaisia osaamisia. GreenHUB-toiminnassa yritykset voivat antaa toimintaansa jarruttavan ongelman ratkaistavaksi biotalouden asiantuntijoille. Toimintamallissa saa tutkijan 1-2 päiväksi yritykseen ja suurempi asiantuntijatiimi tukee tutkijaa. Tarvittaessa osaamista haetaan myös kansainvälisesti. Alustan päävastuu on Joensuun tiedepuistolla, muita keskeisiä toimijoita ovat tutkimuslaitosten ydinryhmät ja yritykset. Alueella on yli 600 metsäbiotalouden asiantuntijaa ja yli 500 biotalouteen liittyvää yritystä, joista n. 30 on osallistunut GreenHUBin toimintaan.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

INKA-ohjelman biotalousyhteistyö on ollut pohjana GreenHUB-toimintamallin kehittämiseksi, mutta itse malli on kehitetty kasvusopimuksen piirissä.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Asiantuntijatyön tuominen aiempaa helpommin yritysten saataville ja entistä avoimempi kehittämisen henki ovat toimintamallin hyötyjä, jotka tähtäävät edelläkävijämarkkinoiden luomiseen.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Pidemmällä aikavälillä toimintamallin tavoitteena on laajentaa yritysten tuotetarjontaa ja siten kasvattaa niiden liiketoimintaa, sekä synnyttää uusia yrityksiä ja investointeja alueelle. Toiminnassa yritys sitoutuu asian eteenpäin viemiseen ja toimii asian omistajana koko prosessin ajan, mikä lisää konkreettisia hyötyjä yrityksille. Esteitä voi syntyä avoimuuden puutteesta.

Lähde: Haastatellut: Aki Gröhn, innovaatiojohtaja, Joensuun tiedepuisto Oy  
<https://www.tiedepuisto.fi/greenhub>

## **Komia Camp & AgroBioHack**

Komia Camp -innovaatioleirit ja AgroBioHack ovat toistensa jatkumoa. Ne ovat syntyneet tarpeesta tuoda ihmisiä yhteen mm. perinteisen agrobiotalouden ja modernin IT:n aloilta sekä luoda uutta agrobiotalouden liiketoimintaa ja innovaatioita.

Ensimmäinen Komia Camp -innovaatioleiri pidettiin 2015 ja se sai jatkoa 2016 siten, että siihen yhdistettiin pidempi sparrausohjelma. Toimialan nostaman ongelman ratkomiseen tähtäävä AgroBioHack pidettiin 2017.

### ***Toimintamalli***

Toiminnan päätavoite on luoda uutta agrobiotalouden liiketoimintaa. Sekä innovaatioleireillä että AgroBioHackissä on tuotu esiin paikallisia yrityksiä sekä niiden tarpeita ja haasteita. Myös uusien työmenetelmien tuominen alueelle on ollut tavoitteena. INKA-ohjelman aikana pilotoitiin toimintamalleja, ja nyt ne ovat räätälöidysti käytössä. Käytön volyyymi on ollut noin 13-21 organisaatiota/tapahtuma. Tapahtumiin on kutsuttu osallistujia valtakunnallisesti ja osa osallistuneista organisaatioista toimii kansainvälisesti. Tapahtumien avulla on vahvistettu paikallista yhteistyötä.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Sekä Komia Camp -innovaatioleirit että AgroBioHack -malli on rakennettu INKA-ohjelman aikana ja niiden juuret ovat INKA-ohjelman hakuprosessin aikana tehdyssä strategiatyössä. Innovaatioleirejä rakennettiin innovaatioklusterirahoituksella sekä muulla julkisten tahojen rahoituksella; AgroBioHackin taustalla on Etelä-Pohjanmaan liiton rahoittama EAKR-hanke.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Innovaatioleireissä oli erityisen hyödyllistä eri toimialojen osaamisen hyödyntäminen, ideoiden jalostamisen tuki ja työskentelyn ylläpito monivaiheisesti. AgroBioHackissa hyödyllistä oli kahden erilaisen toimialan törmäyttäminen. Toimintamalleista on opittu, että edelläkävijämarkkinoiden luomiseksi työssä pitäisi olla aina asiakas mukana – toimialan lähtökohdasta ei välttämättä löydy asiaa eteenpäin vievää omistajaa. Lisäksi AgroBioHackin kohdalla todettiin, että tapahtuman fokus voisi olla vieläkin teknisempi.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Pidemmillä aikavälillä tavoitellaan vaikutuksia innovaatiokyvykkyysiin osaamisen ja erilaisten työkalujen karttumisen sekä kumppanuuksien kautta. Agrobioalalle voi syntyä uusia yrityksiä ja positiivisella tekemisen vireellä tavoitellaan vaikutuksia kaupunkiseudun houkuttelevuuteen. Jotta vaikutukset voivat toteutua, tulee mallille löytää omistaja, jolla olisi selkeä vastuu viedä asiaa eteenpäin – tämä voi olla



myös kansallinen toimija. Jos mallin kautta haetaan koko toimialalle uutta näkökulmaa, on julkisen rahoituksen rooli merkittävä toiminnan jatkumisessa.

Lähde: Haastattelut: Sanna Kankaanpää, kehittämisspällikkö, ja Juha Kurkela, projektipäällikkö, Into Seinäjoki

[http://www.intoseinajoki.fi/ajankohtaista/tapahtumat/Komia\\_Camp\\_2016\\_\\_innovaatioleiri\\_109.html](http://www.intoseinajoki.fi/ajankohtaista/tapahtumat/Komia_Camp_2016__innovaatioleiri_109.html)

<http://agrobiotalous.fi/agrobiohack/>

## Corporate Venture -ohjelma, Lahti

Corporate Venture -ohjelma käynnistyi vuonna 2014. Kansainvälinen pilotti digitaalisesta avoimen innovaation alustasta oli lanseerattu 2013, yhteistyössä Veolian kanssa Lahden seudun kehitysyhtiön, LADECin, sisällä. Sittemmin toiminta on siirtynyt Nordic Innovation Accelerator Oy:n alle. Kehitysalusta yhdistää suuryritysten innovaatiotarpeet pienempien startup-firmojen tarjoamaan. Ohjelmassa fasilitoidaan yritysten välistä yhteistyötä ohjausryhmätyöskentelyn avulla puolen vuoden aikana. Fokus on cleantech-alan innovaatioissa, mutta toiminnassa ylitetään toimialarajat, ja mukana on ollut esimerkiksi yksi case vähittäistavarakaupan alalta.

### *Toimintamalli*

Kehitysalustan toiminnan tarkoituksena on ollut tuoda suuryrityksille avoimen innovaation työkaluja, löytää niiden käyttöön uusia teknologioita liiketoiminnan kasvattamiseksi, sekä saada startup-yrityksille referenssi-caseja liiketoiminnan käynnistämiseksi ja kansainvälisesti skaalaamiseksi. Ohjelmaan tuli yli 100 hakemusta, joista 21 valittiin pitchaustilaisuuteen. Näistä seitsemän yritystä valittiin mukaan sparrausohjelmaan, joista kuusi sai sopimuksen pilotin kehittämiseksi ja seitsemäs houkutteli sijoituksen ohjelma päättyttyä.

### *INKA-ohjelman merkitys*

Toimintaa pilotoitiin LADECin sisällä INKA-ohjelman rahoituksella v. 2014.

### *Kokemukset ja opit toimintamallista*

Toimintamalli on koettu kevyeksi matalan riskin väyläksi suuryrityksille kokeilla startup-yhteistyötä. Toisaalta myös toisin päin: alustan on koettu olevan kasvuyrityksille

oikea väylä rakentaa kumppanuuksia suuryritysten kanssa. Alustan toiminnan kautta on syntynyt uutta liiketoimintaa, ja startupit ovat saaneet kansainvälistymisensä tueksi referenssejä. Jatkokehityksessä tullaan huomioimaan kiihdyttämötoiminnan yhteydessä sparraustoimenpiteiden yritysکوhtainen räätälöinti, sillä kokonaisvaltaisempi strategiaprosessin sparraus koettiin turhan raskaaksi.

### *Tulevaisuudennäkymät*

Toiminta on spinnattu ulos LADECin alaisuudesta osakeyhtiömuotoon Nordic Innovation Acceleratorin alaisuuteen, jossa LADEC on 40% osaomistaja. Kiihdyttämö toimii pääasiassa ilman julkista rahaa tulorahoituksella. Alustalla avautuu säännöllisesti innovaatiohakuja ja suunnitteilla on uusi Corporate Venture –ohjelma kierros, sekä toiminnan skaalaaminen globaalille tasolle.

Lähde: Haastattelu: Emmi Kaipio, Nordic Innovation Accelerator  
<https://nordicinnovationaccelerator.com/en/>

## **Smart Chemistry Park**

Smart Chemistry Park on bio- ja kiertotalouden innovaatioalusta kemian ja teknologian alalla toimiville start up- ja kasvuyrityksille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille. Smart Chemistry Park toimii Turku Science Park Oy:n johdolla.

### *Toimintamalli*

Smart Chemistry Parkin konsepti yhdistää yritykset ja korkeakoulujen tutkimus- ja kehitystyön tavoitteenaan tuottaa uusia tuotteita ja palveluita ja vauhdittaa mukana olevien yritysten kasvua. Alusta tarjoaa esimerkiksi tukea yritysten keksintöjen kaupallistamiseen, toiminnan skaalaamiseen, pilotointi- ja demonstrointiympäristöjä sekä verkostoitumista. Vuonna 2015 toimintansa aloittaneessa Smart Chemistry Parkissa toimii tällä hetkellä 12 kemian alan yritystä ja sen yhteistyöverkostossa on yli 30 muuta yritystä. Toimintamalli on tällä hetkellä vakituisessa käytössä ja sitä kehitetään jatkuvasti eteenpäin yhdessä yritysten kanssa.

Smart Chemistry Park on aktiivisesti mukana kansainvälisessä toiminnassa esimerkiksi Euroopan laajuisten tutkimushankkeiden kautta. Lisäksi puistoon sijoittuneet

yritykset toimivat kansainvälisissä arvoketjuissa ja hakevat kasvua pääosin ensisijaisesti kansainvälisiltä markkinoilta.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Smart Chemistry Parkin toimintamallia alettiin ideoida Turku Science Parkin toimesta osana uuden innovaatio-ohjelman valmistelua vuonna 2012. Toimintamallin kehitys on perustunut alusta lähtien tiiviiseen vuoropuheluun yritysten ja sekä myös oppilaitosten kanssa ja ensisijaisena tavoitteena on ollut luoda yritysten tarpeita palveleva malli. Noin 1,5 vuotta ideoinnin jälkeen alkaneella INKA-ohjelmalla on ollut tärkeä rooli, kun siinä kehitetyn toimintamallin ansioista cleantech-alan kehittäminen on noussut yhdeksi Turun seudun alueelliseksi painopistealueeksi.

INKA-ohjelman tarjoamista instrumenteista toimintamallin kehittämisessä merkittävin on ollut INKA EAKR-rahoitus Smart Research-hankkeeseen<sup>11</sup>, jossa luotiin konseptia yritysten ja yliopistojen väliseen yhteistyöhön Smart Chemistry Parkin alustan kautta. Lisäksi Smart Chemistry Parkin kehitykseen on käytetty innovaatioklusterirahoitusta<sup>12</sup>, mutta tämän merkitys ei ole ollut kovin keskeisessä osassa. Tekesin INKA-yrityusrahoitusta ei ole käytetty. Muuten Smart Chemistry Parkin kehitystyö on rahoitettu Turku Science Parkin toimesta.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Smart Chemistry Parkissa on onnistuttu luomaan start up- ja kasvuyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten tarpeita palveleva toimintamalli. Toimintamallin onnistumisen kannalta keskeistä on ollut mallin jatkuva yhteiskehittäminen yritysten kanssa. Tämän kokoluokan yrityksille toimintamallin erityisiä hyötyjä ovat olleet verkoston tuoma vipuvoima esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisessä, kontaktiverkoston laajentamisessa, uusien kumppaneiden ja asiakkuuksien tunnistamisessa, näkyvyyden kasvattamisessa sekä yritys-yliopisto -yhteishankkeiden muodostamisessa. Kontakti- ja kumppaniverkoston laajentaminen ja näkyvyys kasvattavat myös yritysten uskottavuutta, mikä osaltaan edesauttaa start up- ja kasvuyrityksille kriittisen rahoituksen saamista. Toimintamallin vaikutuksia edelläkävijämarkkinoiden luo-

11 2-vuotinen hanke, jonka rahoitus yhteensä noin 900 000 €. Hankkeessa oli mukana puistoon sijoittuneita sekä sen yhteistyöverkostossa olevia yrityksiä.

12 Innovaatioklusterirahoitusta saatiin kehitystyöhön noin 10 000 €.

miseen sekä kansainvälisyyden vauhdittamiseen on vielä melko aikaista arvioida, sillä usein tällaisten vaikutusten saavuttaminen vie vuosia.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Tavoitteena on kehittää toimintaa jatkuvasti eteenpäin ja laajentaa mukana olevaa yritysjoukkoa toimijoilla, joilla on halu kasvaa ja jotka ovat halukkaita kehittämään toimintaansa yhteistyössä puiston muiden toimijoiden kanssa. Tällä hetkellä toimintamallin operointia rahoittaa Turku Science Park ja mukana olevien yritysten kustannukset koostuvat tilojen vuokrista ja tarvittavan laitekannan ylläpidosta.

Keskeisenä haasteena mukana olevien yritysten kasvun vauhdittamiseksi on rahoituksen saanti. Kasvuyritysten rahoituksen saantiin liittyvät kysymykset vaativat kuitenkin ratkaisuja toimintamallia korkeammalla tasolla. Jatkon kannalta oleellista olisikin luoda kansallisia tai alueellisia ratkaisuja kasvurahoituksen saantiin. Ilman kasvurahoitusta myöskään muilla ponnisteluilla edelläkävijämarkkinoiden luomiseksi ja kansainvälisyyden vauhdittamiseksi ei ole edellytyksiä onnistua.

Lähteet: Haastatellut: Linda Fröberg-Niemi, liiketoiminnan kehityspäällikkö, Kemianteollisuus ja Cleantech, Turku Science Park  
<http://smartchemistrypark.com/>

## **Vaasa Energy Business Innovation Centre (VEBIC)**

Vaasan yliopiston rakentamaan VEBIC-kokonaisuuteen kuuluvat uusi polttoaine- ja polttomoottori-laboratorio sekä koko yliopiston tasolla toimiva älykkään sähköverkon tutkimusalusta.

### ***Toimintamalli***

VEBIC:in tilat tulevat tutkijoiden ja yritysten yhteiseen käyttöön. VEBIC on vahvasti yrityslähtöinen alusta ja paikallisesti toimivat energia-alan yritykset, etenkin Wärtsilä ja ABB, osallistuvat sen kehittämiseen ja rahoittamiseen. Yliopisto on palkannut alustalle kokeneen johtajan, jonka johdolla alustan strategiset suunnitelmat kehitetään. Varsinainen toiminta käynnistyy kesällä 2017.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Alustan kehittämiseen on saatu tukea TEM:iltä ja Tekesiltä INKA- ja AIKO-ohjelmien kautta. INKA:n rooli on ollut erityisen vahva alustan ykkösvaiheen kehityksessä. Vaasan kaupungilla on ollut erittäin tärkeä rooli alustan kehittämisessä ja kaupunki omistaa rakennuksen, jossa VEBIC tulee toimimaan yhteistyössä BotniaLab Oy:n ja Wapice Oy:n kanssa.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

VEBIC:in kehitystä on edesauttanut Vaasan seudun vahva yhteinen energiavisio, joka on kirjattu sekä Vaasan kaupungin että yliopiston strategioihin. Toimintamalli perustuu vahvaan yhteisymmärrykseen elinkeinoelämän ja julkishallinnon kesken ja toiminnan linkittymiseen Vaasan energiaklusteriin. Kymmenkunta paikallisesti toimivaa yritystä osallistuu alustan kehittämiseen ja alueen pk-yritykset pääsevät suuryritysten mukana osallistumaan toimintaan. Eri sidosryhmien edustajista on muodostettu neuvoa-antava ohjausryhmä tukemaan VEBIC:in toimintaa. Advisory Boardin jäsenenä on elinkeinoelämän edustajia sekä yliopiston muita sidosryhmiä. Sen tarkoituksena on edistää yhteistyötä ja myös sitouttaa ympäröivää yhteiskuntaa alustan ja yliopiston toimintaan ja sen kehittämiseen. Yritykset osallistuvat myös alustan kehittämiseen mm. laiteinvestoinneilla ja yhteistyösopimuksin, joissa sitoudutaan tilaamaan tietty määrä hankkeita. Vahvan yritysosallistumisen ansiosta VEBIC:illä nähdään onnistuessaan olevan potentiaalia myös luoda uusia työpaikkoja energiaekosysteemiin ja vahvistaa suomalaista energiateollisuutta.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Alkuvaihe on vaatinut suuria investointeja, mutta tulevaisuudessa toimintaa on tarkoitus rahoittaa enemmän suorien yrityshankkeiden kautta. Haasteena nähdään yhteistyöpohjan laajentaminen kattamaan suuryritysten lisäksi Vaasan seudun pk-yritykset, joilla ei välttämättä ole yhtä paljon kokemusta yhteistyöstä tutkimustoimijoiden kanssa, sekä kattamaan yliopiston lisäksi myös alueen ammattikorkeakoulut. Myös kansainvälinen toiminta nähdään edellytyksenä toiminnan onnistumiselle ja VEBIC:in aseman vahvistaminen tulee vaatimaan aktiivista kansainvälistä markkinointia, vaikka toisaalta monen yrityksen intressit saattavat olla ensisijaisesti paikallisen toiminnan kehittämisessä.

Lähteet: <http://www.uva.fi/en/sites/vebic/>  
[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/julkiset\\_tutkimusinfrastruktuurit\\_336\\_2017.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/julkiset_tutkimusinfrastruktuurit_336_2017.pdf)

## CityTrack

CityTrack on Tampereen yliopiston, Tampereen kaupungin (ja Tredean), Here Technologiesin sekä muiden mukana olevien yritysten kehittämä teknologia-alusta. Se vastaa yritysten ja julkisten toimijoiden tarpeisiin tutkia ja kehittää saumattomia sisä- ja ulkotilat yhdistäviä paikkatietopohjaisia ratkaisuja. Alusta on syntynyt INKA-ohjelman aikana.

### *Toimintamalli*

Alusta on ollut toiminnassa neljä kuukautta. Ykkösvaihe loppuu heinäkuun loppuun mennessä 2017, eikä jatkorahoituksesta ole vielä takeita. Alusta sisältää toimivassa kunnossa olevan taustajärjestelmän ja CityTrack -sovelluksen kuluttajille. Rekisteröityneitä pilottikäyttäjiä on noin 200 - 300. Kiinnostuneita yrityksiä on ollut kuulemassa toiminnasta n. 15-20 kappaletta. Partneriyrityksiä on kuusi: S- ja K-ryhmä, Here, Finnpark, Tampere-talo sekä Beemray. Yritysnäkökulmasta tarkoituksena on taustajärjestelmän avulla räätälöidä ratkaisuja yrityksille. Taustajärjestelmä tukee S- ja K-ryhmän ym. yritysten sovellustarpeita. Ensimmäisen vaiheen primääritarkoitus on ollut luoda kansainvälisesti skaalautuva alusta. Toisessa vaiheessa, mikäli rahoitus myönnetään, tarkoituksena on skaalata toimintaa vielä voimakkaammin kansainväliseen suuntaan ja kehittää taustajärjestelmää.

### *INKA-ohjelman merkitys*

INKA-ohjelmalla rahoittajana on ollut kriittinen merkitys projektin synnylle. CityTrack -tutkimusprojekti alkoi 2016 syyskuun alussa, ja neljässä kuukaudessa sovellus oli pilotoinnissa, helmikuussa 2017.

### *Kokemukset ja opit toimintamallista*

Teknologisesti alusta tuo lisäarvoa sekä yksityisille että julkisille toimijoille. Yksityisille toimijoille se mahdollistaa uudenlaisen liiketoiminnan testaamisen sekä kansainvälisesen skaalaamisen. Julkisille toimijoille alusta mahdollistaa esimerkiksi sijaintiin perustuvan tiedon jakamisen mallien käytön.

### *Tulevaisuudennäkymät*

Toimintaa haluttaisiin jatkaa, mutta Tekes-rahoituksen jatko 2-vaiheelle on vielä epävarmaa. Ensimmäisen vaiheen rahoitus päättyy heinäkuussa, ja Tekesiltä on ilmoitettu, että 2-vaiheen päätös tulee venymään syyskuulle, mistä johtuen uhkakuvana on, että tekijät kaikkoavat alustalta 1. vaiheen loppumisen myötä. Toisen vaiheen tarkoituksena olisi panostaa 1. vaiheessa pilotoidun alustan skaalautuvuuteen muualle Suomeen sekä kansainvälisesti.

Lähde: Haastatellut: Hannu Saarijärvi, Marko Luomi, UTA  
<https://citytrack.fi/>

### **Sundom Smart Grid**

Sundom Smart Grid on reaaliympäristössä Sundomin kylässä Vaasassa toteutettu älyverkkopilotti. Pilotissa mukana olleet yritykset ovat ABB, Vaasan Sähkö, Vaasan Sähköverkko sekä Anvia (nykyään osa Elisa-konsernia). Lisäksi tutkimuskumppanina mukana on ollut Vaasa yliopisto. Hankkeen päähakijana ja projektipäällikkönä toimi Merinova.

### *Toimintamalli*

Vuosina 2014-2016 käynnissä olleen Sundom Smart Grid älyverkkopilotin tavoitteena oli parantaa sähkönjakelun luotettavuutta sekä luoda edellytyksiä tuuli- ja aurinkovoiman hyödyntämiselle Sundomin alueen kotitalouksissa. Hankkeella oli useita osallistujakohtaisia tavoitteita: ABB kehitti sähkönjakeluverkon automaatioita ja siihen liittyvää vianpaikannusta, Vaasan Sähkö tutki tuottaja-kuluttaja-liiketoiminnan haasteita, Vaasan Sähköverkko kuluttajien toimitusvarmuusvaatimukseen liittyviä optimaalisia kustannustehokkaita menetelmiä ja Anvia kehitti tietoliikenne- ja pilvipalveluja sähköverkon tarpeisiin. Vaasan yliopisto loi Sundomin kylän alueesta simulointimallin erilaisten sähköverkon ilmiöiden tutkimiseen simuloinnin keinoin.

Pilotti on nyt päättynyt, mutta hankkeen aikana Sundomin alueelle kehitettyä älyverkkoon liittyvää infrastruktuuria<sup>13</sup> sekä Vaasan yliopiston kehittämää simulointimallia sähkön jakelu ympäristöstä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Sundom Smart Grid oli INKA-ohjelman aikana toteutettu hanke, mutta mukana olleiden eri toimijoiden välillä on ollut yhteistyötä jo aiemminkin. Hankkeen onnistumisen kannalta olennaista on ollut Vaasassa tehty pitkäjänteinen panostus energiaklusterin kehitykseen, jonka ansiosta valmiudet hankkeen toteuttamiselle olivat hyvät. Teknisesti hanke toteutettiin kahtena rinnakkaisena INKA-hankkeena, joista toinen hanke oli yritysten ryhmähanke, jonka koordinoinnista vastasi Merinova ja toinen Vaasan yliopiston tutkimushanke.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Älyverkkopilotin toimintamallissa hyödyllistä on ollut älyverkkojärjestelmän kehittäminen kokonaisuutena yksittäisten komponenttiratkaisujen sijaan. Järjestelmän kehittäminen kokonaisuutena on tarjonnut myös mahdollisuuden syventää eri osakokonaisuuksiin liittyvien toimijoiden yhteistyötä, sekä kasvattaa yritysten välistä ymmärrystä eri toimijoiden teknologioista ja tarpeista. Erityisen hyödyllistä on ollut sähköverkko- ja tietoliikennetoimijoiden yhteen saattaminen.

Toimintamalli on myös tukenut yritysten pyrkimyksiä edelläkävijämarkkinoiden luomiseksi ja kansainvälisyyden vauhdittamiseksi. Älyverkkoihin liittyvien laitteiden kansainvälinen markkinapotentiaali on hyvin merkittävä ja Sundom Smart Grid on osaltaan edesauttanut Suomessa toimivia yrityksiä parantamaan asemiaan tähän liittyvässä tuotekehityksen kilpailussa. Esimerkiksi ABB on keskittänyt osan älyverkkokomponentteihin liittyvästä tuotekehityksestä Suomeen ja toimintamallin kaltaisilla hankkeilla voidaan tällaista kehitystä vahvistaa.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Sundomin alueella on valmius tehdä uusia hankkeita, joissa voidaan hyödyntää pilotin aikana rakennettua älyverkkoinfrastruktuuria. Uusista hankkeista tulee neuvotella sähköverkkoinfrastruktuurin omistajan Vaasan Sähkön ja Vaasan Sähköverkon

---

13 Esimerkiksi tietoliikenneyhteydet ja pilvipalvelut sekä muut laiteinvestoinnit



kanssa. Tällä hetkellä on esimerkiksi käynnissä EU-hanke Era-Net Smart Grid Plus, joka hyödyntää Sundomin aluetta. Hankkeessa toimivat Vaasan ABB sekä useat kansainväliset toimijat (Itävalta, Saksa, Slovenia).

Lähteet: Haastatellut: Esko Ala-Myllymäki, projektipäällikkö, Merinova  
<http://www.merinova.fi/hanketoiminta/sundom-smart-grid/>

Sundom Smart Grid. Älyverkkoratkaisuja globaaleille markkinoille.  
<https://app.seidat.com/presentation/shared/n4Xx3ewpsnkECCFj/0/0>

## Kankaan alue, Jyväskylä

Kangas on Jyväskylän kaupungin merkittävin aluekehityshanke, entinen paperitehdas ja tulevaisuuden älykäs kaupunginosa. Kangas on älykkäiden kaupunkiratkaisujen testialusta sekä pilottialue yhteistoimintamallille, jossa alueen palveluita ja infrastruktuuria koordinoidaan keskitetysti.

### *Toimintamalli*

Tarkoitus on, että Kangas voi toimia referenssipaikkana yrityksille. Kaupunki ei niinkään hanki itse suoraan tuotteita ja palveluita yrityksiltä, vaan koordinoi toimintaa. Yhteistyöyritykset, joita rakentajapuolelta ovat tässä vaiheessa YIT, Skanska sekä PEAB, tekevät itse hankinnat. Ensimmäisiä ratkaisuja on jo kokeiltu yhteistyössä yliopiston kanssa, mutta projekti jatkuu ja Kangasta rakennetaan vuoteen 2040 asti. Tarkoituksena on kehittää ja brändätä Kankaasta jopa kansainvälisesti tunnistettava referenssikohde. Kankaan palveluyhtiön, Kankaan Palvelu Oy:n, omistavat Skanska, YIT ja kaupunki. Yhtiö hoitaa mm. alueportaalien, jätehuollon ja yhteispihojen rakennuttamisen ja pyörittämisen sekä prosenttikulttuuriperiaatteen koordinoimisen, jonka mukaan noin 1 % rakentamisen ja maankäytön kustannuksista ohjataan pysyvään ja väliaikaiseen taiteeseen sekä tapahtumiin.

### *INKA-ohjelman merkitys*

Kangas ei ole varsinaisesti saanut INKA-rahoitusta. Jyväskylä ei ollut mukana Smart City-INKAssa. Jyväskylässä toimivan Kyberturvallisuus-INKAn kanssa yhteistyössä Kankaalle on laadittu kyberturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma. Tämä

työ tehtiin osin käynnissä olleen Kytkin-projektin turvin, johon oli saatu Tekesiltä rahoitusta (Fiksu kaupunki -ohjelma).

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Samankaltaista toimintamallia ei ole ennen kokeiltu Jyväskylässä. Tärkeintä kehitystyötä ovat olleet erilaiset yhteisjärjestelymallit. Jyväskylän Yliopiston kanssa tehdyn yhteistyön myötä on saatu uusia oppeja mm. Kangas Service Jam- palvelumuotoilu-hackathonissa, jossa opiskelijat otettiin mukaan alueen ideointiin.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Tulevaisuudessa tullaan keskittymään identiteetin hallintajärjestelmän kehittämiseen sekä big data- ja sensoriratkaisujen hyödyntämiseen asumiskokemuksen ja arjen parantamisessa. Uusia ratkaisuja ja tekemisen intoa tarvitaan, jotta Viisas Kangas on viisas myös tulevaisuudessa.

Lähde: Haastattelu: Tanja Oksa, Jyväskylän kaupunki

<http://www3.jkl.fi/blogit/kangasjyvaskyla/>

Kytkin-raportti: <http://jyvaskyla.netpaper.fi/3031>

## **Rakennettu ympäristö yritysten kehitysalustana**

Oulussa on Älykäs kaupunki-teeman alla kehitetty Tiekartta älykkääseen Ouluun 2020+ yhteistyössä kaupunkiorganisaation eri tahojen kesken. Tiekartta on suunnitelma Oulun alueen tulevista investoinneista sekä kehitystoimista, joilla Oulusta rakennetaan älykästä kaupunkia. Tiekarttatyön rinnalla on toteutettu kaksi uudenlaista, avointa tontinluovutuskilpailua, tavoitteena saada yksityinen kumppani sitoutettua alueen kehittämiseen. Välivainion ja Karjasillan kaupunginosien tontinluovutuskilpailut ovat omalta osaltaan lisänneet mahdollisuuksia uudenlaisten kestävän kehityksen ja elävän kaupunkikulttuurin alueiden kehittämiseksi yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

### ***Toimintamalli***

Tontinluovutuskilpailuissa rakennuttajilta pyydettiin rakennusideoiden ohella ajatuksia siitä, miltä tulevaisuuden asuminen näyttää ja miten yritykset, alueen asukkaat, päiväkodit, liikuntapaikat ja muut palvelut saadaan toimimaan yhdessä ja

käymään vuoropuhelua keskenään. Karjasillan alueen kehittäjäksi valikoitu konsortio oli työstänyt ehdotustaan paikalla järjestetyissä työpajoissa. Tavoitteisiin kuului kohteen kehittäminen sekä asuinalueena että liiketoiminta-alustana ja kansainvälisen viennin menestyjänä. Toinen kilpailu järjestettiin Välivainion alueella. Tavoitteen oli saada Välivainion koulun tontille ja siihen liittyville rakentamattomille alueille yhteistyökumppani alueen kehittämiseksi ja monipuoliseksi hyödyntämiseksi tuotteiden ja/tai palvelujen kehittämisalustana. Välivainion ja Karjasillan kaupunginosissa halutaan panostaa erityisesti yhteisöllisyyden, liikkumisen, luovuuden ja digitaalisuuden kehittämiseen.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

INKA –ohjelman tavoite hyödyntää kaupunkiympäristöjä yritysten kehitysalustana kytkettiin mukaan tontinluovutuskilpailuun. Tämä oli Oululle uusi ajattelutapa. INKA-ohjelma on vaikuttanut kaupunginosien rakentamiseen siten, että yrityksille pyritään luomaan aiempaa paremmat edellytykset päästä testaamaan uusia tuotteita ja palveluita alueella yhteistyössä asukkaiden kanssa.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Karjasillan alueen kehitysalustalla on tarkoitus testata ratkaisuja, jotka helpottavat asukkaiden elämää. Ratkaisut liittyvät esimerkiksi asumisen turvallisuuteen, valaistukseen tai ihmisten hyvinvointiin. Oulun kaupungin vastuuhenkilöiden mielestä Karjasillan toteutustapa on monistettavissa missä päin Suomea hyvänsä, kun kaupunkien omistamille palvelurakennuksille mietitään uusia käyttötarkoituksia esimerkiksi kuntaliitosten seurauksena. Esimerkiksi Karjasillan koulurakennus tullaan säilyttämään osittain, jolloin se voisi toimia yritysten kehittämien tuote- ja palveluratkaisujen näyttelytilana.

Karjasillan kilpailuun verrattuna Välivainion kilpailuun toteutettiin seuraavat parannukset: Hakuajalla kuultiin laajemmin kaupungin palveluita, Business Lab /Living Lab -näkökulmaa vahvistettiin ja sisällytettiin kilpailukriteereihin, ja päätettiin, että päähakijan tulee itse käyttää kohdetta tuotekehitykseen jollakin osa-alueella. Lisäksi Välivainion tontinluovutuskilpailuun tulleet ehdotukset arvioitiin kahdessa vaiheessa siten, että kaikille hakijakonsortioille järjestetyn ensimmäisen arviointivaiheen jälkeen kolmelle lupaavimmalle konsortiolle järjestettiin kullekin kaksi työpajaa, joissa arvioitiin konsortion yhteistyökyvykkyyttä. Yhteistyökyvykkyyden

arvioinnin suunnitteluun ja arviointityöpajoihin otettiin mukaan kaupungin insinööriastaista arviointityöryhmää täydentämään psykologi.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Rakennetun ympäristön tarjoaminen yritysten kehitysalustoiksi vaatii pitkäjänteistä työtä. Oulun kaupungin tavoitteena on ollut synnyttää asumiseen liittyviin digitaalisiin palveluihin todellinen liiketoiminnan kehitysympäristö siten, että se toimisi myös mukana olevien yritysten referenssinä ja auttaisi niitä pääsemään kansainvälisille markkinoille. Alueiden suunnittelu ja rakentaminen kestää vuosia ja yritysten investoinnit tulevat olemaan merkittäviä. Jää nähtäväksi, miten kehityshankkeiden eteenpäin vieminen ja monistamismahdollisuudet muotoutuvat INKA-rahoituksen päätyttyä.

Lähde: Haastattelu Sari Matinheikki, Oulun kaupunki; Oulun kaupungin esitysaineistoa 10.5.2017;

<http://www.rakennamme.fi/kaupunkirakentaminen/oulussa-rakennetaan-viihtyisia-asuinalueita-yhteistyossa-asukkaiden-ja-yritysten-kesken>

<http://www.rakennamme.fi/kaupunkirakentaminen/yritysten-ja-asukkaiden-yhteisty-uo-utta-kaupunkikulttuuria-oulussa>

## **Mäntykampus, Kuopio**

Mäntykampus on entisen Männistön koulun tiloihin saneerattu ikääntyvän väestön palvelu- ja toimintakeskus Kuopiossa, jossa on panostettu yhteisöllisyyden korostamiseen sekä erinäisiin ikäihmisten palveluihin.

### ***Toimintamalli***

Tavoitteena on uusien innovaatio-, kehitys- ja toimintamallien luominen ja testaaminen Mäntykampuksella. Yritykset pääsevät testaamaan kampuksella uusia teknologioita tai sovelluksia yhdessä asiakkaiden, asukkaiden sekä hoitohenkilökunnan kanssa. Laitteet ja sovellukset tuodaan aitoon käyttöympäristöön ja niistä saadaan nopeaa ja arvokasta käyttäjäpalautetta. Mäntykampus -ekosysteemi on valittu referenssi kohteeksi kansainväliseen European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing (EIP on AHA) -verkostoon.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Alkuperäinen idea syntyi jo ennen INKA-ohjelmaa, mutta käytännössä toiminta käynnistettiin INKAN aikana. Innovaatioklusterirahoituksella Mäntykampus on ollut osana Kuopion kaupungin INKA-rahoitteista TULETKO-hanketta (Tulevaisuuden turvallinen kotihoito), jossa uudistettiin kaupungin kotihoidon turvapalveluja. Mäntykampus toimii tutkimusympäristönä ja kehitysalustana myös Älykäs valaistus ja lämpöviihtyvyys muistisairaiden asumisen ja hoivapalvelutuotannon tukena (VALMUSKA) –projektissa. Se on INKA –rahoitteinen VTT:n, Itä-Suomen ja Oulun yliopistojen, kaupunkien sekä yhdeksän yrityksen yhteisprojekti.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Toimintamallissa on viety käytäntöön uudella tavalla gerontologista tutkimusalustaa, osallistettu asukkaita, tarjottu yrityksille uudella tavalla mahdollisuuksia testata laitteitaan ja sovelluksiaan aidossa käyttöympäristössä, sekä testattu uudenlaisia yhteisöllisen asumisen toimintamalleja. Yritykset ovat saaneet referenssejä kansainvälistymisensä tueksi. Hoitajien tietoisuus digitalisaatiosta kasvaa ja he oppivat työskentelemään living lab -tyyppisessä ympäristössä. Kehityskohtana voidaan nähdä mm. kaavoitusasioiden parempi huomiointi, jotta erilaiset palvelut pystyttäisiin yhdistämään vielä paremmin esimerkiksi muistisairaana ikäihmisen näkökulmasta.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Mäntykampuksella on hankkeita ja kehittämistoimintoja käynnissä ja niitä suunnitellaan vietävän vielä laajempaan kokonaisuuteen, Kuopio Health -brändin alle. Malli jää myös INKAN jälkeen elämään. Kampuksen palvelut on suunnattu ensisijaisesti ikääntyneille, mutta ne ovat myös alueen muiden asukkaiden käytettävissä. Tarkoitus on saattaa kaikenikäiset alueen asukkaat yhteen harrastusten ja sosiaalisen toiminnan pariin. Tähän tähtää myös laajempi osuus, jossa kehitetään koko Mäntykampusta ympäröivän alueen palvelurakennetta ja asukastoiminnan mahdollisuuksia.

Lähde: Haastattelut: Heli Kekäläinen ja Anneli Tuomainen, Kuopion kaupunki

## **SenCity**

SenCity-hankkeen tavoitteena on kehittää valaistusinfrastruktuurista palvelualusta, jolla voi testata älykästä valaistusta ja uusia innovatiivisia ratkaisuja. Samalla kehi-

tetään ekosysteemi innovatiivisten ja käyttäjälähtöisten palveluiden kehittämiseen. Hankkeessa ovat mukana kuusi kaupunkia: Helsinki, Lahti, Oulu, Raahes, Salo ja Tampere. Hankkeeseen osallistuvat kaupungit ja niiden kehitysyhtiöt, joukko yrityksiä, sekä Oulun yliopisto ja Teknologian tutkimuskeskus VTT, joka myös koordinoi hanketta.

### *Toimintamalli*

SenCityssa kaupungit tarjoavat aitoja pilotointikohteita, joissa yritykset voivat testata omia ratkaisujaan. Yrityksiä on mukana kuusi: C2 SmartLight, Elisa, Greenled, Misal, Nokia, Tehomet ja Valopaa. Palvelualustalla testataan myös ratkaisuja, joista kertynyttä dataa hyödynnetään myös muiden, käyttäjälähtöisten palvelujen kehittämässä. Hankkeen osapuolet (VTT, Oulun yliopisto ja useimmat yritykset) ovat hakeneet omaa rahoitustaan Tekesiltä. Pilotointikohteet on valittu yhteistyössä kaupunkien kanssa, niin että ne edistävät erityyppisiä ympäristöjä ja tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia. Helsingin ja Tampereen pilotointikohteet sijaitsevat ydinkeskustassa, Raahessa ja Salossa asuinalueella, Oulun pilotti koulun pihaympäristössä, ja Lahden pilotti liittyy myös laajemmin kaupunkimaisen historian ja talvikisoihin. Piloteista kaikki ovat vielä käynnissä ja viimeinen toteutuu vasta INKA-hankkeen päätyttyä.

### *INKA-ohjelman merkitys*

Kaksivuotinen hanke on saanut alkunsa INKA-ohjelman älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus –teemaan alla, mutta usealla taholla oli jo ennestään yhteistyötä. Hankkeen koordinaattorin mukaan INKA-ohjelmalla on ollut suuri merkitys hankkeen toteutuksessa, koska se on mahdollistanut eri toimijoiden kokoamisen yhteisen tutkimus- ja kehitystavoitteen alla. Kuuden kaupungin vahva rooli on mahdollistanut toiminnan aivan uudenlaisen laajuuden ja merkittävyyden. Vuorovaikutus Tekesin kanssa on ollut keskeistä ja johtanut mm. kansainväliseen näkyvyyteen Barcelonan Smart City-Expossa sekä laajemmän kansainvälisen hankkeen suunnitteluun.

### *Kokemukset ja opit toimintamallista*

Hankkeen sekä vahvuus että haaste on sen laajuudessa ja siinä, että jokaisesta pilotista vastaa sen omistajakaupunki. Toimintamalli on haastava, koska se vaatii sidosryhmien vahvaa sitouttamista sekä paikallista (hajautettua) projektijohtamista. Osallistuville tahoille on ollut haastavaa, ettei ole yhtä kontaktipistettä koko hank-

keelle, ja kaupungin rakenteiden sisällä on ollut haastavaa löytää oikeat vastuutahot moniteknologiselle ja poikkisektoriselle toiminnalle. Hankkeen suurimpiin vahvuuksiin onkin kuulunut yhteistyöverkoston lujittaminen kansallisesti (mm. 6Aika-hankkeen kanssa) ja paikkakuntakohtaisesti. Näin hankkeesta jää konkreettista jälkeä ja jatkamahdollisuuksia myös INKA-ohjelman loputtua.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Palvelualustan älykkyys ei rajoitu pelkkään valaistuksenohjaukseen, vaan SenCity-hanke luo mahdollisuuksia uudenlaisten kaupunkidataan perustuvien palvelujen kehittämiseksi ja tekniselle testaukselle myös tulevaisuudessa. Joka tapauksessa pilotit jäävät osaksi omistajakaupunkien normaalia toimintaa.

Lähde: Haastatellut: Eveliina Juntunen, VTT

<http://sencity.fi/fi/kotisivu/>

<http://www.vtt.fi/medialle/uutiset/%C3%A4lykk%C3%A4%C3%A4sti-ohjatusta-valaistuksesta-tehd%C3%A4n-suomelle-bisnest%C3%A4>

## **GreenPark**

GreenPark on tulevaisuuden älykäs yrityspuisto. GreenPark on toteutettu siten, että toiminnalliset ja tekniset ratkaisut ovat ajanmukaisia vielä 20 vuoden kuluttua, mikä tarkoittaa muun muassa joustavia tiloja ja teollisen internetin käyttöä verkostossa ja tuotteiden valmistuksessa.

### ***Toimintamalli***

Toimintamallin tarkoitus on parantaa ja kehittää yritysverkoston toimintaympäristön edellytyksiä. Yrityspuiston kehittämisessä ovat olleet avainasemassa Joensuun yritysenteistöt Oy ja muut Joensuun kaupungin konserniyhtiöt sekä suomalainen metsäkonevalmistaja John Deere Forestry Oy. GreenParkin toinen rakennusvaihe on otettu käyttöön ja sen tiloissa toimii kuusi yritystä.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

GreenPark-toimintamalli liittyy biotalousteeman painopisteeseen Kaupungit biotalouden kehitysalustana ja sen alla on tehty toimintamallin suunnittelua. Biota-

lous-INKA:ssa on rakennettu yhteyksiä muihin ohjelman teemoihin, ja GreenParkin osalta yhteistyötä on tehty Älykäs kaupunki ja uudistuva teollisuus -teeman kanssa.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Monet alueen yrityksistä kytkeytyvät metsäkonevalmistaja John Deereen ja kehittämissyhteistyö on ollut aktiivista. Alueella tavoitellaan teollisen internetin mahdollisuuksien parempaa hyödyntämistä, ja myös materiaalivirtojen ohjausta ja energiaratkaisuja kehitetään.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Tulevaisuudennäkymät liittyvät teollisen internetin hyödyntämiseen ja mahdollisimman tehokkaan metsäkoneitehtaan kehittämiseen. Joensuun yritys kiinteistö fasilitoi säännöllistä yhteistyötä ja veturiyritys on aktiivisesti kehittämisessä mukana.

Lähde: Haastatellut: Aki Gröhn, innovaatiojohtaja, Joensuun tiedepuisto Oy  
<http://www.joensuunyrityskiinteistot.fi/greenpark/>

## **Innovatiiviset julkiset hankinnat Pohjois-Karjalassa**

Hankintayhteistyö Pohjois-Karjalan alueella on ottanut hankintojen innovatiivisuuden tavoitteeksi. Vuonna 2007 perustettu Pohjois-Karjalan hankintatoimi palvelee yhteensä 47 tahoaa, mm. Joensuun kaupunkia sekä alueen kuntia ja seurakuntia. Hankintojen innovatiivisuus on noussut pohdittavaksi viime vuosina, sitä ennen hankinnoissa on jo otettu käyttöön ympäristö- ja sosiaalisia kriteerejä.

### ***Toimintamalli***

Toiminnan päätavoitteena on esimarkkinoiden ja testausmahdollisuuksien luominen yrityksille sekä hankintatoimen tehostaminen. Hankintatoimelle on luotu hankintastrategia, joka aluksi tavoitteli 5 % innovatiivisten hankintojen määrää, mutta potentiaalinen havaittiin olevan suurempi ja nyt hankintatoimen tavoitteena on kasvattaa innovatiivisten hankintojen määrää 20 %:iin hankintojen kokonaismäärästä vuoteen 2020 mennessä. Tällä hetkellä noin 12 % hankinnoista on innovatiivisia. Hankintatoimessa pohditaan jokaisen hankinnan kohdalla, voiko siinä ottaa innovatiivisuutta huomioon ja voisiko hankinta toimia kehitysalustana yrityksille. Hankintojen vuotuinen määrä on noin 110 M€ ja pääosa niistä tehdään kotimaisilta toi-



mittajilta. Hankintojen sähköisiin järjestelmiin ja niiden avulla tarkkaan tilastointiin on panostettu – hankintatoimi on ollut Euroopan ensimmäinen täysin sähköisesti hankintansa kilpailuttava hankintayksikkö. Vuonna 2016 järjestelmään on rekisteröitynyt 1894 yritystä, joiden paikallisuusaste on 57,8 %.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Hankintayhteistyö alkoi 2014 ja viime vuosina on keskitytty hankintojen innovatiivisuuteen. Toimintamallia on kehitetty sisäisin voimin, mutta se on saanut INKA-ohjelmasta ja sen tavoitteista tukea mm. vertailututkimusten kautta. Myös INKA:n aikana järjestetyistä tilaisuuksista on saanut tietoa ja kehittämisideoita.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Toimintamallin kehittäminen ja erityisesti sähköinen järjestelmä on tehostanut hankintojen tekemistä. Hankintatoimella on jatkuvan kehittämisen asenne. Jokaisesta hankintaa tarkastellaan omana kokonaisuutena ja pohditaan innovatiivisuutta: muutetaanko toimintatapaa, kehitetäänkö kokonaan uusi tuote tai parannetaanko palvelun laatua. Yritystytyväisyys on kasvanut huomattavasti.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Suurin tulevaisuuden potentiaali on uuden liiketoiminnan käynnistymisessä. Paikallisilla toimijoilla on potentiaalia päästä tarjoamaan tuotteitaan myös muihin kuntiin, esim. Kuopioon ja Lappeenrantaan, joissa tarpeet ovat samankaltaiset. Hankintojen toimimisessa kehitysalustana on potentiaalia paitsi referenssikohteiden luomisen näkökulmasta, myös uusien innovaatioiden kehittämisessä. Pidemmän aikavälin vaikutuksia ovat myös kuntapalveluiden tehostuminen sekä energia- ja materiaali-tehokkuuden paraneminen.

Lähde: Haastatellut: Aki Gröhn, innovaatiojohtaja, Joensuun tiedepuisto ja Mika Purmonen, hankintapäällikkö, Pohjois-Karjalan hankintatoimi  
<http://www.joensuu.fi/hankintatoimi>

## **Allianssimalli Jyrkkälän korjausrakentamisessa**

Jyrkkälän alue sijaitsee Turussa ja siihen kuuluu yli 600 vuokra-asuntoa 17 kerrostalossa, jotka on rakennettu 1968-1974. Kaikki kiinteistöt omistaa Koy Jyrkkälänpolku,

jonka suurin omistaja on Turun kaupungin omistama kiinteistöyhtiö TVT Asunnot Oy. Jyrkkälässä käynnistyi 2014 Suomen ensimmäinen allianssimallilla toteutettu asuinrakentamisen korjaushanke.

### ***Toimintamalli***

Korjaushankkeen tavoitteena on pidentää asuntojen elinkaarta, alentaa kiinteistöjen käyttökustannuksia ja parantaa asumisen laatua. Korjaamisen avulla pyritään myös vastaamaan muuttuvan asumisen vaatimuksiin ja tarjoamaan asukkaalle arkea tukeva asuinympäristö. Allianssimallissa hankkeen keskeiset sidosryhmät vastaavat hankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla ja jakavat myös riskit. Korjaushanketta toteuttavan allianssin muodostavat KOy Jyrkkälänpolku, rakennuttajakonsultti Valvontakonsultit Oy, arkkitehtuuri- ja suunnittelutoimisto Ab CASE Consult Ltd sekä pääurakoitsija Consti Korjausrakointi Oy. Allianssikonsulttina toimii Vision Alliance Partners Oy. Lisäksi Jyrkkälässä on hyödynnetty charette-pajoja asukkaiden osallistamisessa suunnitteluun.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

Korjaushanke käynnistyi 2014. INKA-ohjelman valmisteluhanketta Älykäs kaupunki-teemassa hyödynnettiin allianssimallin hyvien käytäntöjen jakamisessa vierailemalla erilaisissa tilaisuuksissa ja kohteissa. Osallistujina oli mm. asunto-osakeyhtiöiden puheenjohtajat, isännöitsijät ja kaupungin virkamiehet. Tässä yhteydessä valmistettiin myös Jyrkkälän allianssin dokumentointi-hanketta, jotta hyvät käytännöt olisi saatu paremmin dokumentoitua, mutta hanke ei saanut rahoitusta. Tavoitteena allianssitietoisuuden kasvattamisessa on ollut paitsi kustannustehokas korjaaminen, myös korjausrakentamisen kohteiden näkeminen kehitysalustana uudenlaisten ratkaisujen käyttöönotolle ja rakennusalan uudistamiselle.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Allianssimallin hyötynä on kustannustehokkuus: korjaushankkeen budjetti on 20 M€ ja käytössä on kannusteita sen alittamiseksi. Korjausrakentamisen tarvetta on Suomessa paljon, mikä luo liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille ja mahdollisuuksia uusien ratkaisujen kokeiluun korjausrakentamisessa. Uuden hankintamallin leviäminen asuinrakentamisen korjaushankkeisiin laajemmin voisi auttaa uusien yritysten pääsyä urakoihin mukaan.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Allianssimalli on suoraan otettavissa käyttöön KOy Jyrkkälänpolun omistajien muissa kohteissa sekä hyödynnettävissä myös muissa asuinrakentamisen korjaushankkeissa. Jyrkkälän korjaushankkeella on lisäksi vaikutuksia energia- ja materiaalitehokkuuteen kiinteistöissä käytettyjen uusien ratkaisujen kautta sekä sosiaalisia vaikutuksia mm. eritasoisten asuntojen kautta, jotka mahdollistavat samalla asuinalueella asumisen elintason muutoksista huolimatta.

Lähde: Haastatellut: Aino Ukkola, projektipäällikkö, Turku Science Park Oy  
<https://jyrkkala.fi/korjaushanke/>

### **Hankinnat osana elinkeinopolitiikkaa (Lahti)**

Lahdessa käytössä olevassa toimintamallissa on INKA-ohjelman aikana nostettu esiin hankintojen ja investointien elinkeinopoliittista näkökulmaa ja aktivoitu varhaisen vaiheen markkinavuoropuheluja sekä pohdittu niiden oikeaa ajoittamista suunnitteluprosessissa.

#### ***Toimintamalli***

Vakituisesti käytössä olevan toimintamallin päätavoite on Lahden kaupungin näkökulmasta elinkeinopolitiikan ja ympäristöohjelman edistäminen hankintojen kautta. Näin halutaan tarjota kehitys- ja pilotointiympäristöjä yrityksille. Hankintoihin omia ratkaisujaan tarjonneiden yritysten määrää ei ole tällä hetkellä mahdollista seurata kattavasti. Toiminta on paikallista, mutta kansainvälinen näkökulma voisi houkutella yrityksiä, jos tarjolla olisi suuri kiinnostava hankinta.

#### ***INKA-ohjelman merkitys***

Hankintojen hyvän toteuttamisen eteen on työskennelty jo ennen INKA-ohjelmaa, mm. kaupungin hankintaohjelma luotiin vuonna 2014. INKA-ohjelman viimeiselle kaudelle myönnetty innovaatioklusterirahoitus on kohdistunut enimmäkseen hankintojen elinkeinopoliittiseen kehittämiseen.

#### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Toimintamalli on Lahdessa ja ympäryskunnissa tuonut hankintoihin lisää yrityslähtöisyyttä ja vaihtoehtojen harkintaa. Kehitettävää on vielä laajan hankintaväen kou-

luttamisessa hankintaosaamisen, motivaation ja asenteen näkökulmista. Innovatiivisiin hankintoihin myös tarvitaan enemmän aikaa ja osaamista sekä johdon tuki sille, että hankintaan liittyy enemmän riskejä.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Toimintamallin tavoitteena on ollut uusien ratkaisujen huomiointi hankintojen määrittelyssä ja investointien suunnittelussa ja entistä tehokkaammat kuntapalvelut. Pidemmällä aikavälillä tähdätään innovaatiokyvyn kasvuun ja uuden liiketoiminnan ja viennin käynnistymiseen yrityksissä sekä kaupunkiseudun houkuttelevuuteen innovaatioympäristönä. Toimintamallin tulevaisuus riippuu kaupungin uudesta organisaatiosta.

Lähde: Haastatellut: Essi Artima-Sulkinoja, liiketoimintakehittäjä, LADEC

## **Yliopistosairaala innovaatioalustana (YSI)**

YSI on Turku Science Parkin koordinoima pilottihanke, jonka muita kumppaneita ovat Turun yliopisto ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri sekä Oulun yliopisto ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ajatus lähti Turun alueen Life Science -teemasta, ja rahoitus saatiin EAKR 6Aika-rahoitusinstrumentista. Toiminta alkoi vuoden 2016 toukokuussa ja päättyi vuoden 2017 loppussa.

### ***Toimintamalli***

Hankkeessa kokeillaan ja mallinnetaan kehityspolkuja, jotka johtavat uusien edelläkävijäteknologioiden kaupallistamiseen. Turun pilotissa monialaiset tiimit käyvät kiertämässä ja kuuntelemassa terveydenhuollon ammattilaisten sekä potilaiden tarpeita, joiden ratkaisemiseksi haetaan innovatiivisia ratkaisuja yrityksiltä. Tavoitteena on luoda kehityspolkuja, jotka johtavat uusien edelläkävijäteknologioiden kaupallistamiseen. Mukana olleita toimijoita on n. 30-40, joista puolet yrityksiä. Yrityksistä noin kymmenkunta on lähtenyt jatkamaan neuvotteluja tuotekehityksen ympäriltä. Toimijat ovat olleet valtaosin alueellisia. Oulussa kehitetään innovaatioiden yhteiskehittämisen toimintamalli, joka mahdollistaa sairaalan tarpeita vastaavien innovaatioiden kehittämisen eri sidosryhmien, kuten yritysten, terveysalan ammattilaisten ja sairaalan asiakkaiden yhteistyönä.

### ***INKA-ohjelman merkitys***

INKA-rahoituksella ei ole ollut suurta merkitystä, sillä pilotti on rahoitettu osana EAKR 6Aika -ohjelmaa. Toimintaa on kuitenkin suunniteltu INKA:n puitteissa: Turku on esimerkiksi tutustunut Oulu Health Labs:n toimintaan ja yhteistyötä on muutenkin edistetty kaupunkien välillä. Lisäksi Oulun pilotissa on hyödynnetty INKA-verkostoa mm. yrityksille viestimisessä.

### ***Kokemukset ja opit toimintamallista***

Turussa Inhimillinen lähtökohta -konsepti, jossa moniosaajatiimit ovat yhteydessä sairaalan osastoille, on saanut todella lämpimän vastaanoton sairaalapiireissä. Moniosaajatiimit koostuvat alueen korkeakoulujen opiskelijoista: esim. lääkäriopiskelijoista, insinööreistä sekä kauppatieteilijöistä. Opiskelijoita kouluttaa TYKSissä työskentelevä innovaatiolähtettiläs. Samoin reverse pitching, jossa terveydenhuollon ammattilaiset sekä asiakkaat pitchaavat ongelmia opiskelijoille ja yrityksille, on ollut hyvä tapa lähteä kehittämään entistä asiakaslähtöisempiä ratkaisuja. Oulussa eri sidosryhmät ovat ottaneet yhteiskehittämiskokeilun innolla vastaan. Yritykset ovat kokeneet yhteistyön palveluidensa loppukäyttäjien kanssa ensiarvoisen tärkeänä ja toimintamallin kokeilun myötä myös sairaalan ammattilaisille on avautunut uudenlaisia mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä yritysten kanssa. Myös sairaalan ammattilaiset jättivät hakemuksiaan pilotissa käynnistyneeseen innovaatiokilpailuun, ja osa heistä pääsi jatkokehittämään ideoitaan yhdessä yritysten kanssa. Hankkeen myötä on samalla luotu pohjaa OYS:n innovaatioiden kehittämisen mahdollistavien toimintatapojen synnylle.

### ***Tulevaisuudennäkymät***

Tällä hetkellä hankkeella on rahoitus vuoden 2017 loppuun asti. Sairaalatoimijat miettivät, tulisiko toiminta vakiinnuttaa. Todennäköisesti hankkeen jatko vaatisi ulkopuolista rahoitusta esim. Tekesiltä, mikäli sairaalatoimijoilta ei löydy riittäviä edellytyksiä innovaatiolähtettilään palkkaamiseksi tai kansallisen koordinaation tueksi. Myös hankkeesta syntyvät uudet teknologiat saattavat tarvita Tekes-rahoitusta.

Lähde: Haastattelut: Marja-Riitta Viljainen, Turku Science Park, Pauliina Hyrkäs, PP-SHP <http://www.turkusciencepark.com/fi/ysi/>

# Kaupunkien uusi rooli innovaatioiden edistämisessä

Innovatiiviset kaupungit (INKA) -ohjelma käynnistettiin vuonna 2014 osana innovaatiokeskittymien kehittämisen politiikkaa sekä osana valtion ja kaupunkien välistä kasvusopimusmenettelyä. Ohjelman toteuttamiseen valtio varasi erikseen määrärahat, joiden hallinnoinnista on vastannut Innovaatorahoituskeskus Tekes.

INKA-ohjelman tavoitteena on ollut uuden osaamis pohjaisen liiketoiminnan kiihdyttäminen edistämällä kehitysalustoja ja edelläkävijämarkkinoita. Kaupungeilla nähtiin olevan erinomaiset mahdollisuudet hyödyntää aiempaa tehokkaammin suuret tulevaisuusinvestointinsa innovaatioiden kehitysalustoina. Yritykset saivat uusille tuotteilleen ja palveluilleen referenssit ja tätä kautta avattaisiin yrityksille myös uusia vientimahdollisuuksia. Kaupungeilla ja niiden liikelaitoksilla nähtiin olevan myös paljon osaamista, jota ei liiketoimintalähtöisesti ole hyödynnetty. Kehitysalustoina ovat olleet esimerkiksi uusien teknologioiden ja palveluiden demonstraatio- ja testialustat. Kehittäminen ja pilotointi on ohjelmassa toteutettu aidoissa kehitysympäristöissä käyttäjien, yritysten, korkeakoulujen ja kaupunkien yhteistyönä.

Koska INKA-ohjelma ja sen hankkeet ovat edelleen käynnissä, kyseessä ei ole perinteinen ohjelman vaikutusten ja tulosten arviointi. Kyseessä on pikemminkin tulevaisuusorientoitunut selvitys ohjelman tavoitteiden relevanssista, ohjelman toimintamalleista ja kaupunkien roolista innovaatiotoiminnan edistäjänä.

Painettu

ISSN 1797-3554

ISBN 978-952-327-247-7

Verkkojulkaisu

ISSN 1797-3562

ISBN 978-952-327-246-0

Sähköinen versio: [julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

Julkaisumyynti: [julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi](http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi)

Paino: Lönnberg Print & Promo

