



# Pirkanmaan startup-allianssin ennakoiva vaikuttavuusarviointi (EVA)

Loppuraportti 20.6.2019



## MDI

Aluekehittämisen konsulttitoimisto

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	YHTEENVETOA	3
2.	TYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET SEKÄ EVA-PROSESSI	5
3.	STARTUP-EKOSYSTEEMIN KEHITTÄMISEN ENNAKOIVA VAIKUTTAVUUSMALLI	9
4.	ORGANISOITUMISMALLIT JA STRATEGINEN ALLIANSSI	13
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA OPIT	16
	LIITE 1. PIRKANMAAN STARTUP-EKOSYSTEEMIN ENNAKOIVA VAIKUTUSMALLI	19

# 1. Yhteenvetoa

Pirkanmaan startup -allianssin ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin tavoitteena on ollut ohjata ja fasilitoida startup-allianssin vaikutusten ennakoarviointia, jäsentää ja selkeyttää startup-allianssin toimeenpanon toimintamallien vaihtoehtoja sekä tunnistaa ja arvioida tavoiteltavan startup-ekosysteemin ja startup-allianssin vaikutuksia. Ennakkovaikutusten arviointi on pyrkinyt tukemaan allianssin päätöksentekoa sekä lisäämään yhteistä ymmärrystä tavoiteltavasta kehityksestä ja keinoista, joilla kehitystä voidaan allianssitoimijoiden toimesta tukea.

Työ toteutettiin vuorovaikutteisessa prosessissa startup-allianssitoimijoiden kanssa. Keskeisimpänä toimintamuotona olivat yhteiset työpajat, joissa vaiheittain kehitettiin ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin mallia sekä roolitusta ja yhteistyömallia ekosysteemin kehittämiseen. Prosessi on itsessään ollut siinä tuotetun tiedon lisäksi tärkeä. Prosessissa on vahvistettu allianssitoimijoiden yhteistä näkemystä kehittämistyön tarpeellisuudesta, tavoitteista, vaikutuksista, keinoista sekä yhteistyön tarpeesta ja yhteistyön järjestämisestä.

Työssä laadittiin startup-ekosysteemin kehitystä ja vaikutuksia kuvaava ennakoivan vaikuttavuusarvioinninmalli. Sen tarkoituksena on kirkastaa yhteisesti toimijajoukolle startup-ekosysteemin kehittämisen päämääriä sekä tavoiteltavia vaikutuksia, lisätä yhteistä ymmärrystä minkälaisen toiminnan ja siitä seuraavien erilaisten vaikutuspolkujen/vaikutusketjujen kautta lopulliset päämäärät ja tavoitteet saavutetaan, hahmottaa eri toimijoiden rooleja ja vahvemman yhteistyön paikkoja ekosysteemin kehittämisessä sekä lisätä ymmärrystä minkälaisilla keinoilla tarvitaanko allianssimallista yhteistyötä ekosysteemin kehittämisessä

Mallissa tunnistettiin neljä päämäärää, mitä startup-ekosysteemin kehittämisellä tavoitellaan. Näitä ovat kansainvälisen startup-ekosysteemin kehittyminen Pirkanmaalle, elinkeinorakenteen monipuolistuminen ja yritystoiminnan uudistuminen, alueen elinvoiman parantuminen ja verotulojen lisääntyminen. Keskeistä Pirkanmaalla on myös saavuttaa parempi näkyvyys kansainvälisenä startup-keskittymänä. Lisäksi malliin tunnistettiin erityisesti julkisten toimijoiden vaikutuskeinosta käsin neljä merkittävää vaikutusten syntypolkua, joiden kautta isoihin päämääriin voidaan päästä. Näitä ovat liiketoiminnan ja kaupallistamisen tukemisen polku, osaamisen kehittymisen/ kompetenssien lisäämisen polku, verkostoitumisen ja yhteistyöalustojen polku sekä kysynnän vahvistamisen/ ”tienavaajan polku”. Eri allianssitoimijoiden toimilla tunnistettiin selkeitä ja tärkeitä rooleja vaikutuspolkujen edistämisessä ja lopullisten päämäärien saavuttamisessa. Lisäksi startup-allianssin muodostamisella nähtiin olevan tärkeä merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Tunnistetut vaikutukset syntyvät allianssiorganisaatioiden itsenäisen toiminnan ja muodostettavan strategisen allianssin kautta. Lisäksi hyvin tärkeässä osassa ovat myös allianssi ulkopuolisten muiden tahojen toiminta.

Julkisilla toimijoilla on keskeinen rooli ekosysteemin kehityksen kannalta. Ekosysteemin kehittämisessä allianssin roolin nähtiin olevan urheilutermein startup-ekosysteemin ”huoltajan”, ”kentänhoitajan” ja toisaalta myös ”sponsorin” ja ”kannattajan” -rooli. Ekosysteemin kehittyä erityisesti siinä olevien uusien startup-yrittäjien, sijoittajien, muun yrityskentän sekä muun toimijajoukon toimesta. Julkisten toimijoiden rooli ennen kaikkea kehityksen mahdollistajana ja tukipilarina toimiminen. Tärkeiksi julkisten toimijoiden keinoiksi määriteltiin vuoropuhelun rakentaminen ja vahvistaminen, osaamisen vahvistaminen, suunnan määrittely sekä kysynnän luominen ja kehitysesteiden poistaminen. Strategisen allianssin rooli onkin tärkeä määrittää ekosysteemin kehittämisessä, sillä kehitys tapahtuu osin myös muiden tahojen toimesta. Tärkeää on, että allianssi ei tee päällekkäistä työtä asioissa, jotka hoituvat esimerkiksi yksityisten toimijoiden tai järjestöjen toimesta tavalla, joka aiheuttaa haittaa ekosysteemin tosiasialliselle toimivuudelle tai aiheuttaa turhaa riippuvaisuutta julkisista palveluista.

Parhaaksi ja vaikuttavimmaksi organisoitumismuodoksi työprosessissa tunnistettiin strateginen allianssi. Sen kautta koettiin voitavan luoda riittävät edellytykset vahvempaan yhteiseen koordinaatioon, tiedonvaihtoon sekä ennakoivaan reagointiin ja selkeämpään roolitukseen startup-ekosysteemin kehittämisessä. Ekosysteemin mahdollisimman vaikuttavan kehittämisen kannalta keskeistä on välttää päällekkäistä toimintaa ja vaikuttaa voimavarojen tehokkaaseen käyttöön sekä saada aikaan pitkäjänteisempää kehitystyötä ja pysyvämpiä rakenteita ja rahoitusta startupien tukemiseksi.

Strateginen allianssi ei sisällä uutta yhteistä organisaatorakennetta, vaan sen puitteissa eri organisaatiot osallistuvat mm. omilla resursseilla yhteiseen ekosysteemin kehittämiseen. Allianssi edellyttää allianssikumppanien välillä avointa valmistelua, tiedon vaihtoa startup-ekosysteemiin liittyvissä kysymyksissä sekä avointa tulosten avaamista ja seurantaa. Keskeistä on, että asioista sovitaan yhdessä, jokainen osapuoli tuo itsenäisesti oman resurssin yhteistyöhön ja että yhteistyö johtaa myös konkreettiseen toimintaan. Yhteistyöhön tunnistettiin myös eritasoja. Osittain yhteistyötä tehdään organisaatioiden välillä tiedon vaihdon ja koordinaation sekä toiminnan yleisessä yhdensuuntaistamisessa. Toisaalta yhteistyö ulottuu myös asiakasrajapinnassa tapahtuvaksi toiminnaksi. Jälkimmäisessä tärkeää on tunnistaa oikeat paikat, joissa operatiivista yhteistoimintaa tarvitaan.

Allianssi muodostamisella on arvioitu olevan erilaisia vaikutuksia, jotka pääosin näkyvät organisaatiotasolla. Organisoitumismallissa tärkeää onkin, että se on riittävän vahva vastatakseen sille asetettuihin tavoitteisiin, mutta välttääkseen toisella puolella yliorganisoinnin riskin. Tärkeää on myös allianssimallin jatkuva kehittyminen. Muiden vaikutusnäkökulmiin, kuten talouteen, ihmisiin ja ympäristöön strategisen allianssin muodostamisella ei ole yhtä merkittäviä suoria vaikutuksia, eikä niihin kohdistu erityisen merkittäviä välittömiä riskejä.

Prosessiin päätteeksi startup-ekosysteemiä edistävän strategisen allianssi kehittämisessä tunnistettiin kriittisiä tekijöitä, jotka ratkaisevat allianssin toimivuuden. Nämä liittyvät yhteisten tavoitteiden asettamiseen; yhteistyön rakenteiden, käytäntöjen ja vuorovaikutuksen järjestämiseen sekä yhteisen oppimisen ja kehittämisen toimivuuden varmistamiseen.

## 2. Työn taustat ja tavoitteet sekä EVA-prosessi

### Taustaa

Kasvuhakuisen startup yrittämisen toimintaedellytysten parantaminen on kohonnut keskeiseksi asiaksi elinkeinoelämän uudistamisessa. Startupien merkitys kansantalouden kilpailukyvyyn, elinkeinorakenteen uudistamisen ja innovatiivisuuden edistäjänä sekä luovan tuhon mekanisminvahvistajana on havaittu tärkeäksi tekijäksi. Samalla julkishallinnon toiminnalta on asian edistämässä odotettu selkeämpää roolia ja muusta yrityspolitiikasta erillistä startup-yrityspolitiikka sekä laajemmin poikkihallinnollisesti voimavarojen kokoamista asian edistämiseen. Startupyrityspolitiikasta on syntynyt oma politiikan alansa, joka edellyttää myös alan toimijoilta vahvempaa ja suunnitellumpaa yhteistyötä. Yhtenä keinona startup toiminnan synnyttämiseen ja edistämiseen on nähty startup-ekosysteemit. Startup-ekosysteemit syntyvät innovatiivisten yritysten, yrittäjien ja sijoittajien yhteisöistä sekä uusien yritysten syntymistä ja kehittymistä tukevista organisaatioista.

Pirkanmaan startup-ekosysteemi on strateginen avaus kasvuhakuisen liiketoiminnan kehittämiseen. Pirkanmaalla on merkittävä potentiaali uusien innovatiivisten startup-yritysten kasvualueeksi, mutta toistaiseksi alueen startup-toiminta on ollut suhteellisesti vaatimatonta (pl. Nokian ja Microsoftin startup-ohjelmat 2010 -luvun alussa). Startup-toiminta ei ole Pirkanmaan innovaatioprofiilin vahvuusala nykyhetkellä. Alue on vahvaa suurten korporaatioiden aluetta, jossa teollisuuden toimintatavat ja -mallit ovat edelleen vallitsevia. Samalla alueen erityyppiset julkiset palvelut startupeille sijaitsevat hajanaisesti eri organisaatioissa, ovat osin puutteellisia ja startuppien näkökulmasta niitä on vaikea hahmottaa ja hyödyntää kokonaisuutena. Pirkanmaalla on todettu tarve koota julkisten toimijoiden palvelut, rahoitus, verkostot ja alustat yhteen startup-politiikan edistämiseen. Asia edellyttää toimijoiden ja niiden toiminnan ja tavoitteiden yhtenäistämistä.

Laajemmin alueelle pyritään muodostamaan kokonaista startup-ekosysteemiä, josta julkiset toimijat muodostavat osan. Ekosysteemiin pyritään kokoamaan julkisten toimijoiden lisäksi myös laajemmin keskeisiä toimijoita startupeista rahoittajiin ja suurempiin yrityksiin sekä yhdistämään ekosysteemiä laajempiin globaaleihin startup-ekosysteemeihin. Ekosysteemi toimii toivotunlaisena ympäristönä startuppien syntymiselle ja kasvamiselle, jossa koulutus ja osaamisen kehittäminen, tukipalvelut, rahoitus sekä verkostot tukevat startuppien kehittymistä.

Julkisten toimijoiden osalta kehitystyötä on lähdetty valmistelevaan ja kehittämään vuonna 2017 Pirkanmaan liiton, Tampereen kaupungin, Tampereen ammattikorkeakoulun, Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston, Pirkanmaan TE-toimiston, Pirkanmaan ELY-keskuksen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimesta. Päämääränä on eri toimijoita yhdistävä yhteistyömalli. Toiminnan organisoinnin muotona ja yhteistyön mallina on nähty eri toimijoiden välinen allianssimalli. Kehitystyössä on pyritty tunnistamaan eri vaihtoehdoista oikean tyyppinen allianssimalli, johon toimijat voivat sitoutua ja jolla voidaan parhaiten edistää startup-ekosysteemiin kehittymistä. Allianssin toimintamallin muotoilu ja palveluiden yhteensovittaminen sisältää paljon mahdollisuuksia ja valintoja, jotka vaikuttavat sekä allianssin eri osapuoliin, startup-ekosysteemin yritysten ja yhteisöjen toimintaan, että ympäröivään yhteiskuntaan. Kehittämisprosessi on suunniteltu noudattamaan allianssiprosessien geneeristä mallia siten, että vuosina 2017-2018 on ollut käynnissä valmisteluvaihe, vuosina 2018-2019 kehittämisvaihe ja vuodesta 2019 lähtien toteuttamisvaihe.

Allianssimallin vaihtoehtojen kehittämisessä olennaisena on nähty allianssiorganisaatioiden omien kyvykkyyksien tunnistaminen, toiminnan keskinäisen päällekkäisyyden poistaminen sekä yhteisen allianssikyvykkyyden kehittäminen organisaatioiden strategisena toimintalogiikkana, integraatiotoimintoina ja yhteisenä kehittämisenä ja oppimisena. Pirkanmaan startup-ekosysteemin kehitysvaiheen allianssitoimijat ovat niitä, joiden on oltava verkostojen ja yhteistyön rakentajia.

Allianssin muodostamisen ja sen toiminnan vaikutuksien odotetaan heijastuvan lopulta laajemmin välillisesti eri väestö- ja toimijaryhmiin, organisaatioihin, ympäristöön ja talouteen.

## Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on ollut ohjata ja fasilitoida Pirkanmaan Startup-allianssin vaikutusten ennakoarviointiprosessia (EVA) sekä koostaa prosessin, tausta-aineistojen ja vaikuttavuustietojen pohjalta EVA-arviointiraportti allianssin kehitys- ja toteutusvaiheiden päätöksenteon tueksi.

Ennakkovaikutusten arvioinnin tavoitteena on ollut jäsentää ja selkeyttää startup-allianssin toimeenpanon vaihtoehtoja, tunnistaa ja arvioida sen vaikutuksia sekä allianssiosapuoliin, startup-ekosysteemiin että laajemmin alueen eri väestö- ja toimijaryhmiin, ympäristöön sekä aluetalouteen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Näin tehdyille ennakkovaikutusten arvioinnilla on tuettu allianssin päätöksentekoa ja pyritty tekemään siitä läpinäkyvämpää ja kestävämpää.

Ennakoarvioinnin tavoitteena on yleisesti:

- jäsentää ja selventää päätöksentekoa
- tukea moniarvoista ja läpinäkyvää päätöksentekokulttuuria
- tarkastella vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- osoittaa ratkaisuvaihtoehtojen edut ja haitat
- jäsentää erilaisia ja eri aikoina tapahtuvia vaikutuksia
- arvioida vaikutuksia sillä tarkkuustasolla kuin se on mahdollista

Arviointiprosessissa on painotettu erityisesti tavoiteltujen vaikutusten tunnistamista ennakoivan vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmalla yhteistyössä allianssitoimijoiden kanssa. Tämä vahvistaa allianssitoimijoiden yhteistä ymmärrystä siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan sekä millaisen tekemisen kautta tavoiteltavat vaikutukset syntyvät. Samalla sillä pyritään lisäämään ymmärrystä erilaisten vaikutusten syntylogiikasta, auttamaan tehokkaiden ja vaikuttavien toimintatapojen ja keinojen tunnistamista sekä tekemään ennakoivasti korjausliikkeitä, joilla estetään tahattomien negatiivisten vaikutusten syntyminen. Ennakoiva vaikuttavuuden arvioinnin tarkoituksena on myös lisätä eri toimijoiden motivaatiota omaan tekemiseen sekä eri toimijoiden yhteenkuuluvuutta ja positiivista kehittämishenkeä.

Työn tavoitteena on ollut tunnistaa tavoitellun vaikuttavuuden rinnalla myös perinteisempään ennakkovaikutusten arviointiin sisältyviä väistämättömien ja tahattomien vaikutusten näkökulmia. Ennakkovaikutuksia on arvioitu neljästä prosessin aikana sovitusta näkökulmasta: päätöksenteon ja organisaatiovaikutusten, talouden, ihmisvaikutusten sekä ympäristövaikutusten näkökulmasta. Päätöksenteon ja organisaatiovaikutusten arviointi sisältää sen, miten allianssi vaikuttaa sen osapuolten päätöksentekoon, henkilöstöön ja organisoitumiseen. Taloudelliset vaikutukset liittyvät ennen kaikkea allianssiorganisaatioiden resurssien käyttöön, mutta myös allianssin tuottamiin taloudellisiin vaikutuksiin sekä allianssiorganisaatioissa, startupeissa että muissa yritysissä ja yhteiskunnassa. Ihmisvaikutukset koskevat sekä käyttäjiä että ei-käyttäjiä: miten allianssi vaikuttaa eri ihmisryhmiin toteutuessaan ja toimiessaan. Viimeinen, ympäristövaikutusten arviointi sisältää sekä paikallisen että laajan näkökulman, eli miten allianssi vaikuttaa yhtäältä paikalliseen elinympäristöön, että laajemmin ympäristön tilaan.

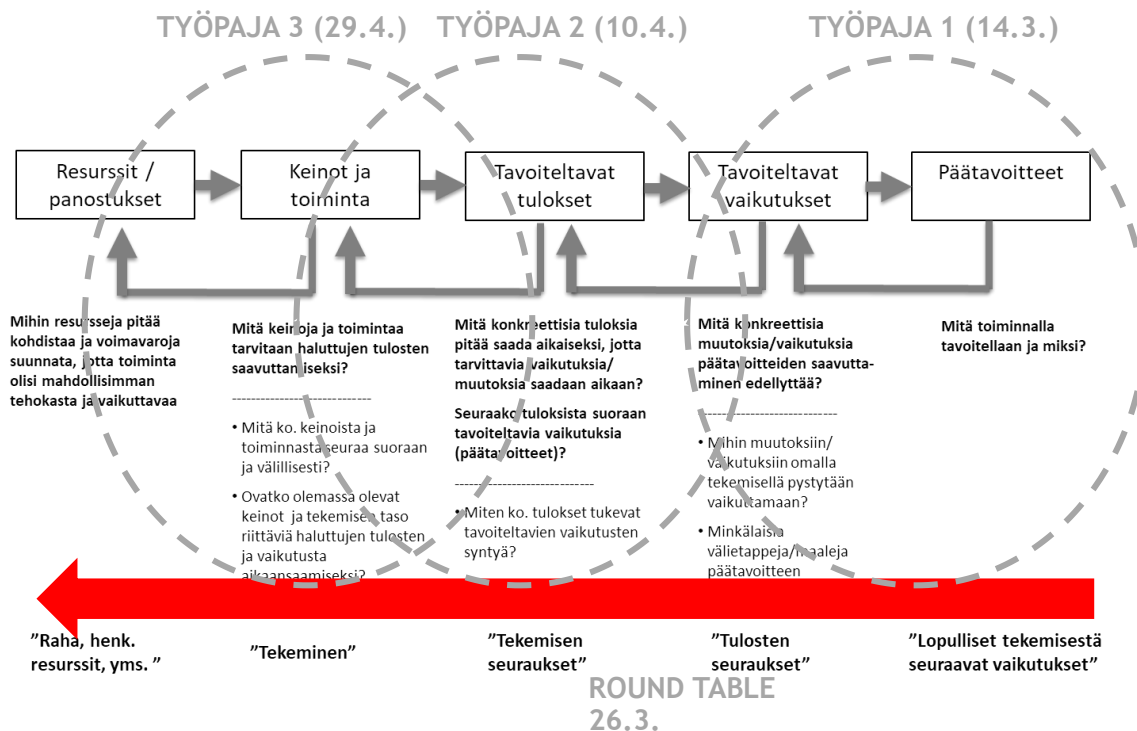
## Ennakoivan vaikuttavuuden ajattelu ja EVA-prosessin kuvaus

Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin ajattelu perustuu ajatukselle, että arvioitavan kohteen toimintaa arvioidaan ja ohjataan vaikuttavuusohjautuvasti lähtökohtana toiminnalle asetettujen vaikutusten mallinnettu syntymisdynamiikka. Arviointitiedon tuottamisen tavoitteena on tukea haluttujen vaikutusten syntyä tunnistamalla haluttuihin päämääriin johtavat vaikutuspolut. Ennakoivassa vaikuttavuusarvioinnissa mallinnetaan etukäteen resursseista ja panoksista seuraavat erilaiset vaikutuspolut toiminnasta tuloksiin ja vaikutuksiin sekä toiminnan lopullisiin päämääriin (Kuva 1).

Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin malli jäsentyy 1) vaikutuspolkujen tunnistamiseen, 2) ennakoitiprosessiin sekä 3) toiminnan tuloksia ja vaikutuksia ilmentävään indikaattoriseurantaan/palautteeseen. Toiminnan käynnistyessä seurannassa on tarkoituksena tuottaa reaaliaikaista tietoa pitkällä aikavälillä syntyviä vaikutuksista. Arvioinnin ytimessä ovat kysymykset: tehdäänkö toiminnassa tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeita asioita (relevanssi) ja tehdäänkö asiat tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta oikealla tavalla (tehokkuus ja vaikuttavuus).

Vaikutukset syntyvät usein kompleksisen vaikutusdynamiikan kautta ja pitkällä aikajänteellä. Malli auttaa ymmärtämään vaikutusten syntylogiikkaa ja olemaan ”kärsivällinen” syntyvien vaikutusten suhteen. Tiedon pohjalta toimintaa voidaan suunnata tarpeiden mukaisesti uudelleen esimerkiksi panostamalla vahvemmin tiettyihin vaikutusten syntypolkuihin.

Ennakoiva vaikuttavuusarviointi on yksi kehittävän arvioinnin muoto ja ohjelma-/hankejohtamisen väline/organisaatioiden oppimisen ja toiminnan kehittämisen väline. Ennakoiva vaikuttavuusarviointi sisältää elementtejä eri tyyppisistä arvioinneista, kuten ennakoarvioinnista, väliarvioinnista sekä myös loppu- tai jälkiarvioinnista. Kun malli on olemassa ja se laaditaan yhteisesti, kaikilla toimijoilla on ymmärrys siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan sekä millaisen (oman) tekemisen kautta tavoiteltavat vaikutukset syntyvät.



Kuva 1. Ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin viitekehys ja EVA-prosessin työpajat Pirkanmaan startup-allianssin ennakkovaikutusten arviointiprosessi noudatti ennakoivan

vaikuttavuusarvioinnin viitekehystä täydennettynä perinteisemmän ennakkovaikutusten arvioinnin (EVA) vaikutusnäkökulmien arvioinnilla osana prosessia. Arviointia työstettiin neljässä työpajassa tai keskustelussa helmi-toukokuussa 2019. Työpajojen teemoja olivat: 1. Työpajassa: päätavoitteiden kirkastaminen ekosysteemin kehittämiseksi, 2. Työpajassa: päätavoiteisiin johtavien tavoiteltavien vaikutusten ja tulosten tarkentaminen, 3. Työpajassa: eri toimijoiden roolien ja yhteistyön tarpeiden ja yhteistyömallin/allianssimallin tarkentaminen sekä 4. Työpajassa: ennakoivan vaikuttavuusmallin viimeistely ja johtopäätösten generointi tulevaa yhteistyötä/allianssimallia ajatellen. Työpajoihin osallistuivat startup-allianssin eri osapuolten edustajat. Vaikutusarviointi esiteltiin myös laajemmalle ekosysteemille ns. round table -tilaisuudessa maaliskuussa 2019, jonka yhteydessä kerätystä palautteesta saatiin arvokasta syötettä arviointiprosessille allianssin asiakkaiden eli startup-toimijoiden näkökulmasta. Lisäksi työtä toteutettaessa järjestettiin kokouksia allianssin ydinryhmän ja sekä työn tilaajatahon kanssa, mikä varmisti molemminpuolisen tiedonsaannin koko prosessin ajan.



# 3. Startup-ekosysteemin kehittämisen ennakoiva vaikuttavuusmalli

## Pirkanmaan startup-ekosysteemin kehittymistä kuvaava malli

Työn ensimmäisessä vaiheessa laadittiin Pirkanmaan startup-ekosysteemin kehitystä ja tavoiteltavia vaikutuksia kuvaava arviointimalli, edellä kuvatun ennakoivan vaikuttavuusarviointitavan mukaisesti. Malli laadittiin työpajatyöskentelyssä keskeisten allianssitahojen kanssa sekä hyödyntäen aiempia tietoja ja tutkimuksia ekosysteemien kehittämiseen liittyen. Malli on esitetty kuvassa 2 sekä suurempana kuvana liitteessä 1.

Mallin laadinnan tavoitteena oli:

- Kirkastaa yhteisesti toimijajoukolla startup-ekosysteemin kehittämisen päämääriä sekä tavoiteltavia vaikutuksia
- Muodostaa yhteinen ymmärrys minkälaisen toiminnan ja siitä seuraavien tulosten ja välillisten vaikutusten kautta lopulliset päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Minkälaista kehitystä pitää tapahtua, jotta ekosysteemin kehittämisen päämäärät saavutetaan.
- Lisätä ymmärrystä julkisen sektorin ja muiden toimijoiden keinoista ja mahdollisuuksista ekosysteemin kehittämisessä
- Hahmottaa eri toimijoiden rooleja ja vahvemman yhteistyön paikkoja ekosysteemin kehittämisessä.
- Lisätä ymmärrystä tarvitaanko allianssimallista yhteistyötä ekosysteemin kehittämisessä

Ensimmäisenä mallin laadinnassa tarkennettiin yhteistyössä allianssitoimijoiden kanssa ekosysteemin kehittämisellä tavoiteltavia lopullisia päämääriä. Nämä liittyivät kansainvälisesti merkittävän startup ja yritysekosysteemin kehittämiseen Pirkanmaalle, elinkeinorakenteen monipuolistamisen ja yritystoiminnan uudistamiseen, alueen elinvoiman paranemiseen sekä verotulojen kasvamiseen.

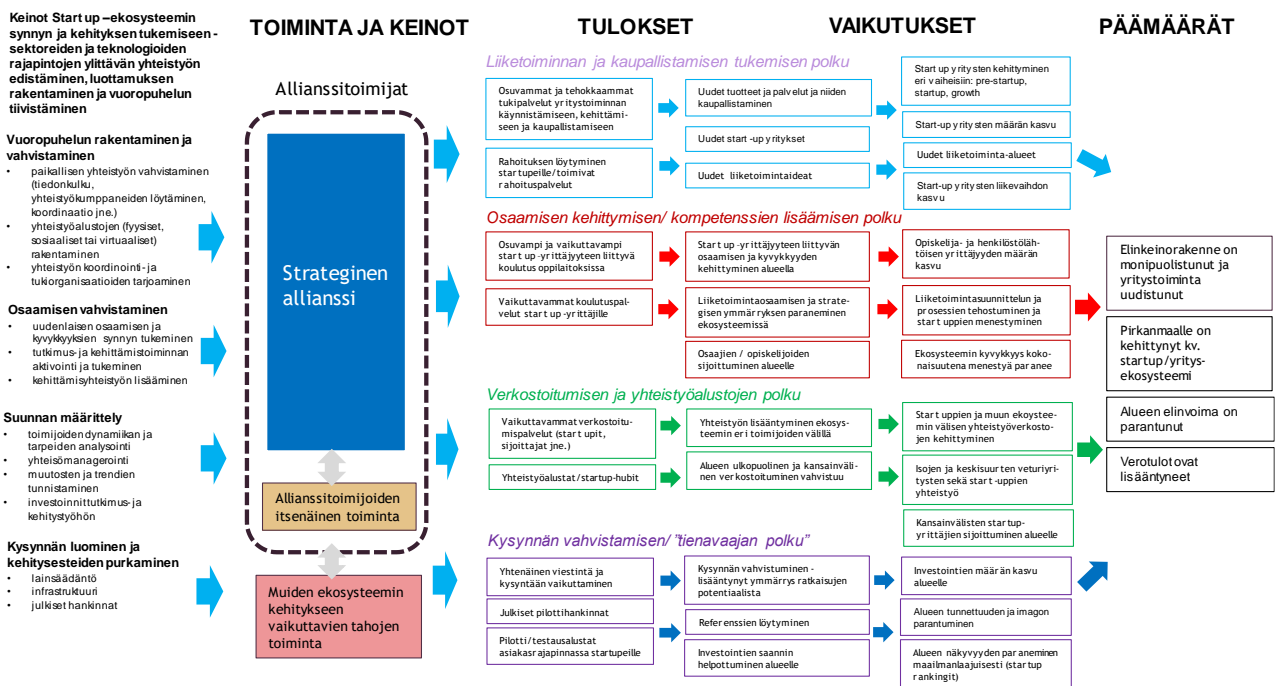
Tämän jälkeen siirryttiin pohtimaan minkälaisen allianssitoimijoiden oman toiminnan tulosten, ja oman ja muiden tahojen toiminnasta seuraavien vaikutusten kautta edellä mainitut päämäärät saavutetaan. Keskeisenä lähtökohtana olivat julkisten toimijoiden omat mahdollisuudet ja keinot edistää ekosysteemin syntyä, joita hahmotettiin allianssitoimijoiden kanssa sekä aiempien tutkimusten pohjalta. Keinoiksi määriteltiin mm. vuoropuhelun rakentaminen ja vahvistaminen, toimijoiden osaamisen vahvistaminen, suunnan määrittely sekä kysynnän luominen ja kehitysesteiden poistaminen. Kyseisillä keinoilla voidaan tuottaa tuloksia (vaikutuspolkujen ensimmäiset vasemmanpuoliset osat), joista tavoiteltavat vaikutukset muiden tekijöiden osana syntyvät.

Malliin muodostettiin neljä erilaista vaikutusten ”syntypolkua”, jotka liittyvät allianssitoimijoiden keinoihin ja toisaalta yleisesti tärkeiksi havaittuihin ekosysteemien kehityskulkuihin. Kyseisiä vaikutuspolkuja ovat liiketoiminnan ja kaupallistamisen tukemisen polku, osaamisen kehittämisen/ kompetenssien lisäämisen polku, verkostoitumisen ja yhteistyöalustojen polku sekä kysynnän vahvistamisen/ ”tienavaajan polku”. Näiden sisälle tarkennettiin tuloksia, joita on saatava aikaiseksi, jotta vaikutuksia eri poluilla alkaa syntymään. Lopullisiin päämääriin johtavia välillisiä vaikutuksia ja vaikutuspolkuja määriteltiin edelleen eri poluilla allianssitoimijoiden kanssa yhteistyössä.

On huomioitava, että Startup-ekosysteemin kehitykseen vaikuttavat monenlaiset tekijät mm. monien muiden kuin allianssitoimijoiden tahojen toiminta sekä muu toimintaympäristön kehitys. Mitä pidemmälle tuloksista siirrytään vaikutuksiin, sitä enemmän myös muiden, kuin mallia laatineiden julkisten

allianssitahojen toiminta vaikuttaa kehitykseen. Allianssitoimijoilla on mahdollisuudet tukea ja luoda kannusteita ekosysteemin kehitykseen, mutta sen lopullinen kehittyminen vaatii laajasti erilaisten yksityisten ja muiden julkisten toimijoiden panoksia ja toimia.

Lisäksi on huomioitava, että vaikutusten syntydynamiikka ei ole suoraviivainen poluittain, vaan vaikutukset ketjuuntuvat osin myös ristikkäin polkujen välillä. Osa yksittäisellä vaikutuspolulla syntyvistä vaikutuksista heijastuu myös toisella vaikutuspolulla näkyviin tekijöihin (mm. osaamisen kehittyminen vaikuttaa uusiin liiketoimintaideoihin jne.). Mallin tarkoitus on joka tapauksessa ennakoida ja hahmottaa tarkoituksenmukaisella tarkkuustasolla tulevaa kehitystä ja lisätä yhteisymmärrystä kehityksestä, jota pyritään saamaan aikaiseksi.



Kuva 2. Pirkanmaan startup-ekosysteemin ennakoiva vaikutusmalli (suurempi kuva löytyy liitteestä 1)

Tavoitteiden tarkentamisen, vaikutuspolkujen sisältöjen sekä allianssitoimijoiden keinojen määrittelyn jälkeen tarkennettiin eri toimijoiden rooleja tulosten ja vaikutusten synnyttämisessä sekä määriteltiin minkä tyyppistä yhteistyötä ja yhteistyömalleja asiassa tarvitaan. Kaikilla vaikutuspoluilla vahvemmalle yhteistyölle nähtiin olevan tarvetta. Yhteistyön suhteen pohdittiin minkälaisiin yhteistyön toimintatapoihin ja sisältöihin tulee panostaa, jotta asetetut ekosysteemille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Tärkeinä asioina pidettiin sitä, että ekosysteemin kehittämistyölle saadaan selvä roolitus ja työnjako ja että yhteistyön kehittämisessä on tarve epävirallisen yhteistyön lisäksi institutionaalisemman toiminnan tasolle. Lisäksi yhteistyön onnistuminen riippuu roolituksen lisäksi johtamis- ja koordinoimistyöstä, jolle on määritelty selkeä vastuutaho. Toimintatapana mm. tiedolla johtaminen on tärkeää ja siihen tarvitaan toimiva alueellinen tiedon keruu ja mittarit. Tärkeää on myös tiedon välityksen toimiminen nykyistä paremmin eri toimijoiden välillä sekä mahdollisimman reaaliaikaisen tilannekuvan ylläpitäminen ekosysteemin kehityksestä ja eri tahojen toiminnasta. Keskeistä on myös ymmärtää, että organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa - niitä katoaa ja syntyy uusia. Tärkeää olisi, että ekosysteemin kehittämisen agenda sekä motivaatio edistää ekosysteemin kehittämisasiaa säilyy muutoksista huolimatta.

Yhteistyömalleissa oli esillä erityyppisiä vaihtoehtoja, joita on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa 3. Esillä yhteistyömalleissa oli erityisesti ”eri vahvuiset” allianssimallit. Näiden kohdalla määriteltiin tarkemmin mihin allianssimalleihin eri organisaatiot ovat valmiita sitoutumaan ja mitkä mallit ovat

toimivimpia ajatellen määriteltyjä tavoitteita. Keskeisimpänä yhteistyön järjestämisen muotona koettiin strateginen allianssi, jonka puitteissa toteutetaan operatiivista yhteistoimintaa.

On huomioitava, että yhteistyöllä toteutettavien toimien lisäksi usealla vaikutuspolulla on osia, jotka edistyvät pitkälti eri toimijoiden itsenäisen työn puitteissa. Lisäksi allianssitahojen vaikutuspolkujen kehityksessä hyvin keskeisessä osassa ovat myös muut kuin allianssitoimijat, kuten sijoittajat, muut julkiset toimijat ja rahoittajat (mm. Business Finland), yritykset sekä järjestöt.

## Ekosysteemin kehittymistä kuvaavia tekijöitä ja seurantakohteita

Ennakoivan vaikuttavuusajattelun mukaisesti ennakoitujen vaikutusten syntymistä on syytä myös seurata. On huomioitava, että ekosysteemin selkeästi havaittava kehittyminen ja vaikutukset syntyvät useiden ketjuuntuneiden vaikutusten kautta ja lopullisten päämäärien saavuttaminen vie aikaa useita vuosia. Osa tuloksista ja vaikutuksista syntyy kuitenkin huomattavasti nopeammalla aikataululla. Ekosysteemin kehittämisessä tarvitaan väliaika tietoa, onko lopullisiin päämääriin johtavaa kehitystä tapahtumassa. Mallin laadintaprosessin yhteydessä hahmotettiin keskeisiä ekosysteemin kehittymistä kuvaavia seurattavia asioita. Seurannalla on tärkeä merkitys mm. toiminnan johtamisen näkökulmasta, päätöksenteon tukena sekä myös toimijakentän motivaation ylläpitämisessä, kun panostuksia voidaan suunnata oikeisiin asioihin ja tuottaa tietoa ennalta pitkällä aikavälillä syntyvistä vaikutuksista.

Tärkeitä seurattavia *tuloksia* ekosysteemin kehittämisessä mm.:

- Tiedon vaihdon ja tiedonkulun parantuminen - tietoisuuden paraneminen muiden toimista ja laajempi yhteinen operatiivinen toiminta
- Palvelujen osuvuuden ja hyödyllisyyden parantuminen - mm. asiakaspalaute toimijoiden palveluista
- Palvelujen saatavuuden parantuminen
- Uusien ja toimivimpien startuppien kehittymistä tukevien alustojen syntyminen

Yleisesti keskeistä on määrällisen mittaamisen lisäksi toiminnan laatu ja hyödyllisyys asiakasnäkökulmasta.

Tärkeitä ekosysteemin kehittymistä kuvaavia *vaikutuksia* mm.:

- Ekosysteemin vuorovaikutussuhteiden vahvistuminen - toimijoiden yhteistyön lisääntyminen ja tiivistyminen
- Startup-yritysten määrän kasvu
- Startup-yrittäjien verkostojen parantuminen (rahoittajat, muut yritykset, viranomaiset, kv.verkostot)
- Startup-yritysten liiketoimintaideoiden laadun/potentiaalin kehittyminen
- Startup-yritysten kasvu ja kehittyminen
- Investointien ja riskirahoituksen määrän kasvu alueelle
- Startup-ekosysteemin näkyvyyden ja tunnettuuden vahvistuminen eri (kv.) kanavissa

Yleisesti vaikutusten syntyä kuvaavan kehityksen mittaamiseen on kannattavaa valita rajallinen määrä keskeisiä mittareita sekä mahdollisuuksien mukaan yksi eri mittareita kokoava kokonaismittari. Pohjaksi seuranta vaatisi nykytila-analyysejä sekä tarkasti määriteltyjä toimintatapoja mittaritiedon tuottamiseksi.

## Vaikutukset organisaatioihin, ihmisiin, talouteen ja ympäristöön

Allianssin muodostamisella itsellään on vaikutuksia paitsi palveluihin ja startup-ekosysteemiin, myös organisaatioihin, talouteen, ympäristöön ja ihmisiin. Alla olevaan taulukkoon on koottu näistä neljästä näkökulmasta allianssin muodostamisen välittömiä ja välillisiä vaikutuksia, joita prosessin aikana on noussut ja nostettu esille.

Taulukko 1. Allianssin muodostamisen vaikutuksia

	Allianssin perustamisen välittömät vaikutukset	Toiminnassa syntyvät vaikutukset
<b>Päätöksenteko- ja organisaatiovaikutukset</b>	Allianssiorganisaatioiden sitoutuminen avoimeen valmisteluun allianssin sisällä sekä toteutuneen toiminnan avaaminen yhteiselle seurannalle Toimintatavasta riippuen myös henkilöstö- ja toimintaresurssien sitominen allianssin käyttöön	Mahdollisuus päätöksenteon vaikuttavuuden ja oikeasuhtaisuuden sekä tietoperustaisuuden paranemiseen.  Riski päätöksenteon hidastumiseen ja yliorganisoitumiseen, hallinnollisen taakan lisääntymiselle ja keskinäiseen riitaantumiseen (mikä huonoimmillaan kumoaa voimavarojen yhdistämisen ja synergian positiiviset vaikutukset).  Luottamus julkisen tahon kestävään ja vastuulliseen ekosysteemikehittämiseen startuppien ja isojen yritysten taholta lisääntyy.
<b>Ihmisvaikutukset</b>	Mahdollisuus luoda allianssin yhteiset toimintatavat esim. moninaisuutta ja tasa-arvoa tukeville toimintamalleille.	Suoria vaikutuksia kohderyhmään (kasvuhaluiset yrittäjät tai sellaiseksi aikovat, sekä suomalaistaustaiset että kansainvälisen taustan omaavat) palveluiden tehostumisella ja oikea-aikaisuudella. Välillisiä vaikutuksia eri ihmisryhmiin työllisyyden, tunnettuuden, yritysten uudistumisen, innovaatioiden ja verotulojen kautta.  Riski vapaaehtoisen tekemisen kulttuurin häittämiselle
<b>Taloudelliset vaikutukset</b>	Yhteistyö tehostaa nykyisten resurssien käyttöä, oikea-aikaisuutta ja oikeaa kohdentumista  Toiminnan yhteinen koordinaatio edellyttää yhteistä koordinaatioresurssia  Toiminnan hyvät tulokset ja laajeneminen voivat tuottaa tarpeen lisäresursseille	Elinkeinoelämän uudistumisen ja kasvun positiiviset taloudelliset vaikutukset, jotka syntyvät paitsi startupeissa itsessään myös vakiintuneissa yrityksissä ja organisaatioissa.  Mahdollisuus myös luovaan tuhoon eli perinteisten yritysten markkinoiden muutokseen.  Positiiviset vaikutukset Pirkanmaan kansainväliseen tunnettuuteen ja kilpailukykyyn sekä kykyyn houkutella kansainvälisiä ja suomalaisia osaajia  Riski yksityisten yrityspalveluyritysten markkinoiden viemiseen ja sellaisten rakenteiden ja palveluiden syntymiseen, jotka olisivat syntyneet myös ilman julkista rahaa.
<b>Ympäristöön liittyvät vaikutukset</b>	Ei välittömiä ympäristöön (rakennettuun ympäristöön, luonnonvarojen käyttöön, ihmisten elinympäristöön) kohdistuvia vaikutuksia	Vaikutukset epäsuoria, syntyvät toiminnan sisällön, painopisteiden ja toimintatapojen välityksellä, esim. kiertotalouden startupit

## 4. Organisoitumismallit ja strateginen allianssi

Allianssiyhteistyön toteuttamisen muoto vaikuttaa toisaalta siihen, kuinka paljon muutoksia ja resursseja sen toteuttaminen edellyttää, sekä toisaalta siihen, millaisia vaikutuksia ja tuloksia siltä voi odottaa. Pirkanmaan startup-allianssin tavoitteena on olla enemmän kuin yhteistyöverkosto. Se kuitenkin poikkeaa toimintalogiikaltaan totutuista alliansseista, jotka ovat useimmiten yhden tilaajan tuottamien palveluiden tai rakennuskohteiden yhteistuotantoa. Startup-ekosysteemin tukemisen tapauksessa kyseessä on monen eri toimijan tehtävien toteuttaminen yhteistyönä tilanteessa, jossa kaikilla näillä tehtävillä on yhteinen kohderyhmä, startup-yritykset, -yrittäjät ja sellaiseksi aikovat.

Allianssin tavoitteena on olla julkisten toimijoiden yhteisö, joka keskustelee yksityisen yhteisön kanssa, hoitaa *julkisten alueellisten ja paikallisten organisaatioiden yhteistyön ja koordinaation sekä tuottaa tarvittaessa yhteisiä palveluita ja viestintää*. Alla olevassa taulukossa on kuvattu ennakkovaikutusten arviointiprosessin aikana jäsenneetyt allianssin toteutusvaihtoehdot ja niistä tarkoituksenmukaisimmaksi todettu strategisen allianssin malli.

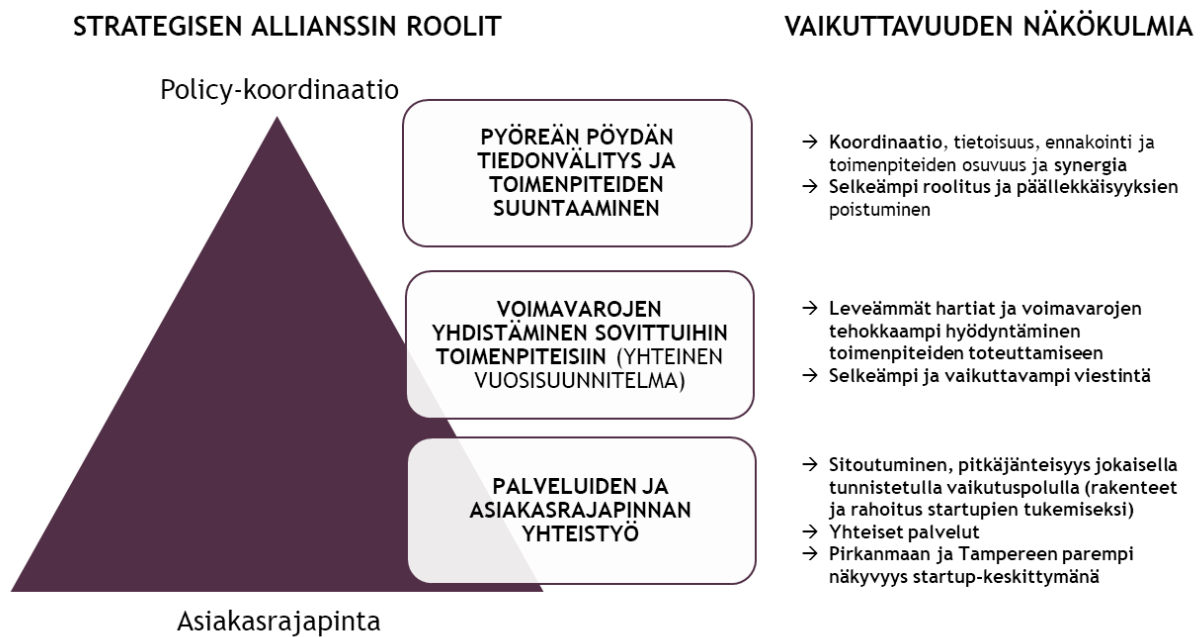
Taulukko 2. Erilaiset organisoitumismallit

Vaihtoehto	Toiminta	Päätöksenteko ja rahoitus	Toimijat	Viestintä
VE0: ei yhteistyötä <i>"Kukin sammuttaa omat tulipalonsa"</i>	Organisaatioiden perustoiminta ja hankkeet	Organisaatiot päättävät toimista omista lähtökohdistaan	Epämuodolliset, tuttavuusperustaiset yhteistyöverkostot	Kukin organisaatio viestii omat palvelunsa
VE1: Kevyt verkosto <i>"tulipalot sammutetaan yhdessä"</i>	Yhteistyö tilanteissa, joissa se näyttää tarpeelliselta	Epämuodollinen case-by-case sopiminen, siivurahoitus	Ad hoc-yhteistyösuhteet ja -vastuut Epäviralliset yhteistyöverkostot	Yhteiset toiminnot viestitään tilannekohtaisesti yhdessä
VE2 Strateginen allianssi <i>"sopimus-palokunta"</i>	Organisaatioiden perustoiminta  Suunnitelmallinen yhteistyö strategisella ja operatiivisella tasolla	kevyt yhteistyösopimus strateginen johto seuraa	Nimetyt vastuu/yhteyshenkilöt, jotka vastaavat valmistelusta Viralliset ja epäviralliset verkostot Koordinaatiomalli	Yhteinen verkostomainen viestintä ja täydentävä organisaatiokohtainen viestintä
VE3 Vahva allianssi <i>"Yhteinen palo- ja pelastuslaitos"</i>	Perustoiminta  Yhteiset toimintarakenteet ja -palvelut	Operatiivinen yhteistyösopimus Seurantajärjestelmä ja -vastuut  Sopimuksellinen yhteisrahoitus	Organisaatioiden osoittamat henkilöresurssit allianssitoimintaan Viralliset ja epäviralliset verkostot	Yhteinen viestintä ja täydentävä organisaatiokohtainen viestintä

Startup-ekosysteemin kehittäminen edellyttää moninaisia toimia, eikä mikään tuleva allianssin muoto vastaa niihin kaikkiin. Osa jää vastaisuudessaakin organisaatioiden perustoiminnaksi, osa hoituu yksityisillä markkinoilla, joitakin asioita tehdään yhteisöjen vapaaehtoistoiminnalla ja osasta vastaavat kansalliset toimijat.

Strategisen allianssin nähdään tuottavan riittävät edellytykset toiminnan tiivistämiseen ja tarkoituksenmukaiseen koordinaatioon kuitenkin niin, etteivät sen vaikutukset organisaatioihin ja niiden päätöksentekoon kasva liian suureksi. Strateginen allianssi ei sellaisenaan kuitenkaan kykene vielä esimerkiksi palveluiden yhteistuotantoon. Tämänkaltaiset toiminnot, jotka edellyttävät yhteisbudjetointia ja -seurantaa vaativat strategisen allianssin mallissa erillistä sopimista ja päätöksentekoa.

Ennakkovaikutusten arvioinnin prosessin aikana tuli varsin selväksi se, että edellisessä luvussa kuvatussa vaikuttavuusmallissa tunnistetut tulokset ja vaikutukset riippuvat merkittäväällä tavalla allianssin organisoitumisesta ja roolista. Lopullinen organisoituminen, yhteistyön syvyys ja käytäntö ratkaisee sen, millaisia vaikutuksia allianssilla on. Strategiselle allianssille hahmotettiin ja tunnistettiin prosessin aikana erilaisia rooleja ja niiden mukana myös erilaisia vaikuttavuuden näkökulmia. Kuvassa 3 on esitetty nämä tunnistetut roolit kolmella eri tasolla. Kaikki nämä ovat keskeisinä osina mukana rakennettaessa strategisen tason startup-allianssia.



Kuva 3. Allianssin eritasoiset roolit ja toimet sekä niihin tunnistetut vaikuttavuuden näkökulmat.

Kolmion kärki esittää allianssin kaikkein yleisintä strategisen tason roolia ja toimintaa, jolloin allianssiorganisaatioiden kesken yhteistyö on suunnitelmallista ja strategisen tason asioista startup-ekosysteemin kehittämisestä sovitaan yhdessä. Tämä **“pyöreän pöydän” tiedonvälitys ja toimenpiteiden suuntaaminen** tarkoittaa siten säännöllistä ja ennakoivaa tiedonvaihtoa ja yhteistä ”pallottelua” keskeisistä startup-ekosysteemiin liittyvistä asioista toimenpiteitä ideoitaessa ja käynnistettäessä. Tällä yleisemmällä strategisen tason yhteistyöllä nähdään saavutettavan erityisesti parempaa koordinaatiota startupeihin kohdistuvissa toimenpiteissä, tietoisuuden lisääntymistä ja tilannekuvaa startup-kehittämisestä sekä paremmin kohdentuvia toimenpiteitä ja synergiaa eri organisaatioiden toimintaan. Tällainen työ auttaa myös tehostamaan toimijoiden roolituksia ja poistamaan myös päällekkäistä työtä eri organisaatioissa.

Kolmion keskiosaan siirryttäessä allianssin roolissa korostuu strategisen tason koordinaation ja tiedonvälityksen lisäksi yhteiset operatiiviset toimet ja **voimavarojen yhdistäminen sovittuihin**

**toimenpiteisiin** ja tärkeiksi tunnistetuissa teemoihin. Tämä tarkoittaa allianssisopimuksessa tarkempaa yhteistä vuosisuunnitelmaa (vuosikelloa) niin, että jokaisessa allianssiorganisaatioissa on mietitty valmis toimintamalli ja varattu resurssit yhteisiin toimenpiteisiin. Jokaiseen toimenpiteeseen kootaan tarvittava verkosto toteuttamiseen (operatiiviset tiimit). Tärkeää on myös varmistaa tällöin allianssiorganisaatioiden ulkopuolelta tarvittavat muiden kumppanien mukaan ottaminen. Ennakkovaikutusten arvioinnissa tällaisia esim. vuositason sovitteita ja suunnitelmaan kirjattavia erityisiä teemoja ja toimenpiteitä tunnistettiin esimerkiksi startup-ekosysteemin kehityksen seurannassa (tietotuotanto ja datan kokoaminen), Startup-teemaan liittyvät tapahtumat, viestintäyhteistyö sekä yhteiset hankinnat (hankintojen koordinaatio ja mahdolliset yhteiset kilpailutukset). Tämän tyyppisen voimavarojen yhdistämisen nähdään leventävän yksittäisten organisaatioiden hartioita startup-ekosysteemin kehittämisessä ja samalla tehostavan näiden voimavarojen hyödyntämistä ja valjastamista samaan suuntaan. Minkään allianssiorganisaation ensisijaisena roolina ei ole keskittyä vain startup-ekosysteemiin, jolloin voimavaroja yhdistämällä ja esimerkiksi selkeämmällä ja yhteisesti vaikuttavammalla viestinnällä voidaan saada huomattavasti laajempia vaikutuksia aikaan ja myös uusia voimavaroja käyttöön.

Kolmion alaosassa liikutaan jo huomattavasti lähempänä varsinaista startup-asiakasrajapintaa. Allianssin näkökulmasta kyse on strategisesta yhteistyöstä, joka näkyy allianssiorganisaatioiden **yhteisinä palveluina ja yhteisinä pidemmän tähtäimen strategisina kärkihankkeina**. Tämä tarkoittaa jo huomattavasti pitkäjänteisempiä rahallisia panostuksia ja rakenteita startupien tukemiseksi. Ennakkovaikutusten arvioinnin toteutuksen aikana nousi useampia mahdollisia pidemmän tähtäimen kehitystoimenpiteitä. Yhtenä esimerkkinä ovat yhteiset innovaatioalustat ja infrastruktuuri, kuten Tampereen kaupungin suunnittelema ”startup-talo”, johon myös muut tahot voisivat lähteä kukin omalla tulokulmallaan mukaan. Lisäksi yhteinen setelirahoitus startupeille mahdollistaisi pitkäjänteisemmän tavan tukea ja auttaa alkuun startup-toimijakenttää ja tunnistettua puutetta myös saatavilla olevassa rahoituksessa. Lisäksi esimerkiksi kansainvälistymistoimenpiteissä tunnistettiin merkittäviä mahdollisuuksia yhteisissä toimenpiteissä ja kansainvälistymisen suunnissa, kun jokainen organisaatio erikseen tekee joka tapauksessa kansainvälistä yhteistyötä.

Pitkän tähtäimen strategiset linjaukset, yhteiset strategiset kärkihankkeet ja asiakasrajapintaa selkiyttävät yhteiset palvelut parantavat merkittävästi sitoutumista startup-ekosysteemin kehittämiseen jokaisella vaikuttavuusmallissa tunnistetulla vaikutuspolulla. Odotetut vaikutukset liittyvät tällöin myös startupeille tiiviimmin ja paremmin yhteen nivoutuvina ja selkeämpinä rakenteina, rahoituksena ja palveluina sekä esimerkiksi Pirkanmaan ja Tampereen parempana näkyvyytenä startup-keskittymänä kansallisesti ja ulkomailla.



## 5. Johtopäätökset ja opit

Startup-allianssin ennakkovaikutusten arvioinnin perusteella tunnistettiin neljä isoa päämäärää startup-ekosysteemin kehittymiselle. Näitä ovat elinkeinorakenteen monipuolistuminen ja yritystoiminnan uudistuminen, kansainvälisen startup-ekosysteemin kehittyminen Pirkanmaalle, alueen elinvoiman parantuminen ja verotulojen lisääntyminen. Kaikkineen allianssitoimijoiden toimilla on olennainen rooli näiden päämäärien saavuttamisessa ja startup-allianssin muodostamisella nähtiin olevan merkittäviä myötävaikutuksia isoista päämääristä johdettujen tavoiteltavien vaikutusten ja tulosten aikaansaamisessa. Vaikuttavuusmallissa tunnistettiin neljä merkittävää polkua, joiden kautta isoihin päämääriin voidaan päästä. Polut jäsennettiin seuraavasti:

- Liiketoiminnan ja kaupallistamisen tukemisen polku
- Osaamisen kehittymisen/ kompetenssien lisäämisen polku
- Verkostoitumisen ja yhteistyöalustojen polku
- Kysynnän vahvistamisen/ ”tienavaajan polku”

Startup-allianssilla tunnistettiin potentiaalisia saavutettavia vaikutuksia kaikissa näissä poluissa. Ennakkovaikutusten arvioinnin perusteella voidaan todeta, että rakennetussa vaikutusmallissa tunnistetut vaikutukset syntyvät allianssiorganisaatioiden itsenäisen toiminnan ja muodostettavan strategisen allianssin sekä muiden toimijoiden yhteistyön yhteisvaikutuksena. Vaikuttavimmaksi tavaksi organisoitua tunnistettiin strateginen allianssi, jonka kautta on paremmat edellytykset vahvempaan yhteiseen koordinaatioon, tiedonvaihtoon sekä ennakoivaan reagointiin, selkeämpään roolitukseen startup-ekosysteemin kehittämisessä. Strategisen allianssin kautta on mahdollista välttää päällekkäistä toimintaa ja sitä kautta vaikuttaa voimavarojen tehokkaaseen käyttöön sekä saada aikaan pitkäjänteisempää kehitystyötä ja pysyvämpiä rakenteita ja rahoitusta startupien tukemiseksi. Näiden seurauksena Pirkanmaan ja Tampereen on myös mahdollista saavuttaa parempi näkyvyys kansainvälisenä startup-keskittymänä.

Strategisena allianssina toteutettavalla allianssilla on vaikutuksia organisaatioiden päätöksentekoon ja resurssien suunnitteluun. Strateginen allianssi edellyttää allianssikumppanien välillä avointa valmistelua startup-ekosysteemin kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä ja vastaavasti avointa tulosten avaamista ja seuranta. Samoin strategisen allianssin nähdään sisältävän avoimen sopimisen sitä, millaisen resurssin kukin allianssiosapuoli suuntaa allianssin alla tapahtuvaan perustoimintaan vuosittain. Strateginen allianssi ei kuitenkaan sisällä yhteistä organisaatorakennetta omine resursseineen. Samoin suuremmat investoinnit päätetään edelleen kussakin organisaatiossa erikseen. Allianssiosapuolten johdon tulee sitoutua allianssin seurantaan ja suuntaamiseen yhdessä.

Tällä hetkellä ilmeinen alikoordinaatio ja -organisointi sekä sen aiheuttama vaikuttavuuden puute ja mahdollinen tehottomuus julkisten kehittämisvarojen ja muiden panosten käytössä startup-ekosysteemin kehittämisessä. Allianssin organisaatiovaikutusten kannalta olennaista onkin allianssimallin jatkuva kehittyminen ja tarkoituksenmukaisuus suhteessa sen tavoitteisiin, jotta sen organisointimalli on riittävän vahva vastatakseen sille asetettuihin tavoitteisiin, mutta välttääkseen toisella puolella yliorganisoinnin riskin. Muiden vaikutusnäkökulmien (talous, ihmisvaikutukset, ympäristövaikutukset) strategisen allianssin muodostamisella ei ole erityisen merkittäviä välittömiä riskejä. Toiminnan kautta tapahtuvat välilliset vaikutukset sisältävät lähinnä toiminnan yliorganisointumiseen ja toisaalta tunkeutumisen kaupallisten palveluiden ja/tai vapaaehtoisesti toimivien yhteisöjen alueelle tavalla, joka aiheuttaa haittaa ekosysteemin tosiasialliselle toimivuudelle tai aiheuttaa turhaa riippuvaisuutta julkisista palveluista. Tämä riski on aina läsnä julkisen sektorin yhteistyössä, olipa muoto mikä tahansa, jolloin se ei ole erityinen strategiselle allianssille. Sen sijaan allianssi tarjoaa mahdollisuuksia yhteiseen koordinaatioon positiivisten ihmis-, ympäristö- ja talousvaikutusten maksimoimiseksi ja haittojen minimoimiseksi.



Potentiaaliset myönteiset vaikutukset ja isojen päämäärien suuntaisten välietappien saavuttaminen riippuu kuitenkin allianssin toteutuksesta ja allianssiorganisaatioiden kyvykkyyksistä. Allianssin toteutuksen tueksi nostettiin esille myös sellaisia kriittisiä menestystekijöitä, joihin allianssissa ja käytännön toiminnassa olisi kiinnitettävä erityisesti huomiota. Seuraavassa esitetyt menestystekijät on nostettu tähän tukeutuen arvioinnin tekijöiden aikaisempiin selvityksiin ja kokemuksiin allianssiyhteistyöstä sekä aihepiirin kirjallisuuteen nojautuen. Ennakkovaikutusten arviointiprosessin aikana todettiin erityisen tärkeänä onnistumisen edellytyksenä tämän tyyppisen strategisen allianssin toteutuksessa lähtöä liikkeelle yhteisen tekemisen kautta, opetellen ja yhteistyötä asteittain syventäen. Allianssin kannalta erityisen kriittiset menestystekijät on jaettu alla kolmeen näkökulmaan, joita ovat 1) yhteiset tavoitteet, 2) yhteistyön rakenteet, käytännöt ja vuorovaikutus sekä 3) yhteinen oppiminen ja kehittäminen.

#### YHTEISET TAVOITTEET

- Selkeiden yhteistyön tavoitteiden muodostaminen allianssiorganisaatioissa ja jaetun ymmärryksen muodostaminen
- Systemaattinen yhteistyöhön panostaminen (rahaa, aikaa, henkilöresursseja yms.) ja selkeä vastuu kussakin allianssiorganisaatiossa
- Yhteistyön ja tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä yhteisten kannusteiden luominen yhteistyölle ja tavoitteiden saavuttamiselle.
- Ylimääräisen hallinnoinnin välttäminen

#### YHTEISTYÖN RAKENTEET, KÄYTÄNNÖT JA VUOROVAIKUTUS

- Selkeiden pelisääntöjen rakentaminen yhteistyölle (muodollinen sopimus kumppaneiden kanssa yhteistyölle (ml. erityiset periaatteet, kuten open book-käytäntö; päätöksenteosta, työnjaosta ja roolituksesta sopiminen riittävän konkreettisesti; mahdollisten ristiriitatilanteisiin varautuminen ja sovittu toimintamalli erimielisyyksien ratkaisemiseksi)
- Vuorovaikutuksen toimivuuden varmistaminen strategisella tasolla (esim. yhteinen johtoryhmä tai strategiatyö; esim. kiertävällä puheenjohtajuudella voidaan välttää kangistuminen ja varmistaa sitoutuminen ja ”taakanjako”)
- Allianssin operatiivisen toiminnan ja johtajuuden varmistaminen niin, että säilyy kyky valmistella ja tehdä päätöksiä (esim. tarvitaanko yhteistä henkilöresurssia; riittävän osaamisen varmistaminen)
- Toimivien käytännön tiimirakenteiden, yhteistyötärutiinien, yhteistyöryhmien tai (sähköisten) yhteistyöalustojen rakentaminen (oikeiden henkilöiden vuorovaikutuksen varmistaminen)
- Olennaisen tiedon jakaminen ja avoimuus yhdessä kumppaneiden kanssa
- Yhteisiin alustoihin, hankintoihin, tiloihin, laitteisiin, tietojärjestelmiin tms. investoinnit
- Yhteistyön ja luottamuksen kulttuurin luominen luomme yhdessä

#### YHTEINEN OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN

- Aktiivisesti uusien mahdollisuuksien hakeminen yhteistyölle
- Uusia täydentävien voimavarojen, osaamisen sekä tietotarpeiden tunnistaminen ja aktiivinen etsintä
- Sovellettavien hyvien käytäntöjen benchmarkkaaminen ”maailmalta”
- Kyky ottaa ja jakaa riskiä kumppaneiden kanssa (ml. yhteiset kokeilut)

## Oppeja EVA-prosessista

Kokonaisuutena EVA-prosessin tarkoituksena on ollut tukea Pirkanmaan startup-ekosysteemin kehittämisprosessia sekä tarpeelliseksi nähtyä allianssitoimijoiden yhteistyön kehittymistä ekosysteemin kehittämisen suhteen. Toteutetusta EVA-prosessista on tunnistettavissa useita hyötyjä sekä toisaalta

jatkossa vastaavan kaltaisia prosesseja ajatellen myös oppeja tulevien kehittämisprosessien toteutusta ajatellen.

EVA-prosessin tärkein toimintamuoto ovat olleet yhteiset allianssitoimijoiden kanssa järjestetyt työpajat, joissa on yhteisen keskustelun ja erilaisten osallistavien menetelmien keinoin haettu prosessille asetettuihin tavoitteisiin vastauksia. Prosessin päättyessä keskeisenä hyötynä voidaan tunnistaa se, että prosessi on lisännyt toimijoiden ymmärrystä startup-palveluiden ja ekosysteemin nykytilanteesta Pirkanmaalla. Prosessilla on myös vahvistettu yhteistä näkemystä syistä, miksi kehittämistyötä on tehtävä. Prosessin kautta eri osapuolet tuntevat paremmin toistensa näkemyksiä siitä, miten yrityspalveluita ja startup-palveluita tulisi jatkossa kehittää. Yleisesti EVA-prosessissa saatiin lisättyä eri toimijoiden tietoisuutta toisistansa sekä muiden organisaation ajankohtaisesta toiminnasta. Tämän kaltaiselle koordinoitulle tiedon vaihdolle, toiminnan koordinaatiolle ja yhteistyömahdollisuuksien hakemiselle on ollut selvä tarve.

Ennakoiva vaikutusmalli toimi hyvänä välineenä yhteisen ymmärryksen lisäämisessä toiminnan tavoitteista sekä oman roolin hahmottamisessa startup-ekosysteemin edistämiseksi. Selvä oppi on, että vaikka tarve ekosysteemin kehittämisellä tunnistetaan, on kehittämistyölle syytä myös muodostaa eri osapuolia kuullen selkeät konkreettiset päämäärät. Niiden kautta laaja-alaisempi ymmärrys toiminnan lopullisista hyödyistä jäsenyyksiä paremmin myös eri osapuolille. Lisäksi lopullisiin päämääriin on helpompi suhteuttaa erilaisia välivaiheita/vaikutuksia, joita on saavutettava ja saatava aikaiseksi ennen lopullisia päämääriä. Näihin välivaiheisiin eri tahojen on myös mahdollista suhteuttaa omaa toimintaansa ja nähdä oman toiminnan rooli vaikutusten synnyttämisessä. Vaikutusmalli toimi hyvin eri toimijoiden aseman ja mahdollisuuksien tunnistamisessa ekosysteemin kehittämisessä. Lisäksi mallin avulla voitiin hahmottaa, tarvitaanko haluttujen vaikutusten aikaansaamiseksi vahvempaa yhteistyötä ja minkä tyyppisten vaikutusten synnyttämisen suhteen. Mallin kautta voitiin hahmottaa missä kohdissa/millä vaikutuspoluilla vahvemmalle yhteistyölle on erityisesti tarvetta. Keskeinen lisäarvo saavutettava lisäarvo on ollut yhteisen ymmärryksen paraneminen tavoiteltavasta kehityksestä sekä ymmärrys omasta roolista ja vahvemman yhteistyön tarpeesta tavoiteltavan kehityksen mahdollistamisessa.

Prosessi on toteutettu lähinnä keskeisten julkisten toimijoiden kanssa. Tärkeää on kuitenkin prosessin seuraavissa vaiheissa tunnistaa ja saattaa laajasti muita keskeisiä yksityisiä ja julkisia toimijoita ekosysteemin kehittämistoimien piiriin. Tärkeitä tahoja ovat ainakin Business Finland ja muut julkiset rahoittajat, yrittäjäjärjestöt, sijoittajat sekä ennen kaikkea startup toimijat ja potentiaaliset uudet startup-perustajat. Erityisen tärkeää on myös tuottaa tietoa startup toiminnan nykytilanteesta sekä saattaa ekosysteemin kehittymisen kannalta keskeisten startup yrittäjien ja sijoittajien näkemyksiä kehitystarpeista mukaan prosessiin vielä vahvemmin.

Hyvänä toimintatapana ekosysteemin kehittämisessä on ollut hahmottaa ekosysteemin ja sitä tulevan yhteistyömallin kehittyminen riittävän pitkällä aikajänteellä tapahtuvana prosessina. Tärkeää on ollut selkeästi jäsenelty ja vaiheistettu kehitysprosessi, jossa askel askeleelta pohditaan erityyppisiä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia kehittämistarpeisiin vastaamisessa. On huomioitava, että kehitystyö, jolla haetaan selviä muutoksia aiempiin toimintakäytäntöihin ja uudenlaista sitoutumista yhteistyöhön, vaatii aikaa. Tärkeää on, että kehitystyön ja muutosten mahdollisuudet ja hyödyt ymmärretään laajasti eri osapuolten kesken ja sitoutumiselle annetaan riittävästi aikaa.

# LIITE 1. Pirkanmaan Startup-ekosysteemin ennakoiva vaikutusmalli

**Keinot Start up –ekosysteemin synnyn ja kehityksen tukemiseen - sektoreiden ja teknologioiden rajapintojen ylittävän yhteistyön edistäminen, luottamuksen rakentaminen ja vuoropuhelun tiivistäminen**

**Vuoropuhelun rakentaminen ja vahvistaminen**

- paikallisen yhteistyön vahvistaminen (tiedonkulku, yhteistyökumppaneiden löytäminen, koordinaatio jne.)
- yhteistyöalustojen (fyysiset, sosiaaliset tai virtuaaliset) rakentaminen
- yhteistyön koordinointi- ja tukiorganisaatioiden tarjoaminen

**Osaamisen vahvistaminen**

- uudenlaisen osaamisen ja kyvykkyyksien synnyn tukeminen
- tutkimus- ja kehittämistoiminnan aktivointi ja tukeminen
- kehittämissyhteistyön lisääminen

**Suunnan määrittely**

- toimijoiden dynamiikan ja tarpeiden analysointi
- yhteisömanagerointi
- muutosten ja trendien tunnistaminen
- investoinnintutkimus- ja kehitysyöhön

**Kysynnän luominen ja kehitysesteiden purkaminen**

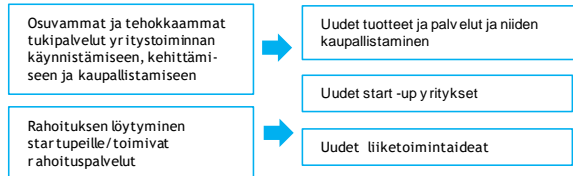
- lainsäädäntö
- infrastruktuuri
- julkiset hankinnat

## TOIMINTA JA KEINOT

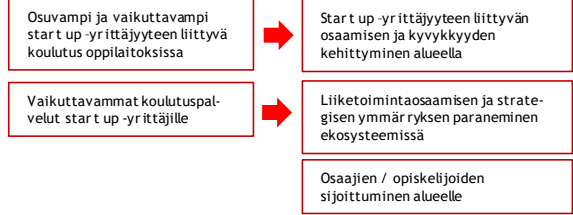


## TULOKSET

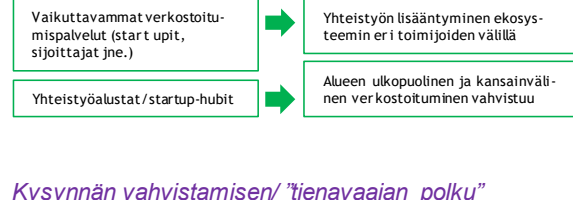
### Liiketoiminnan ja kaupallistamisen tukemisen polku



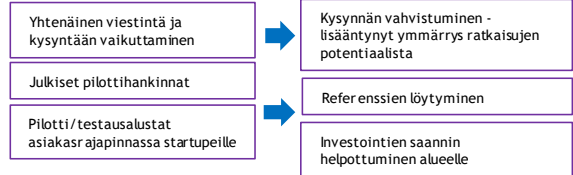
### Osaamisen kehittämisen/ kompetenssien lisäämisen polku



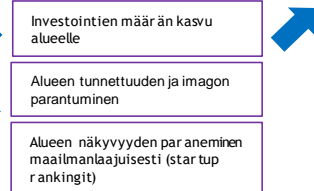
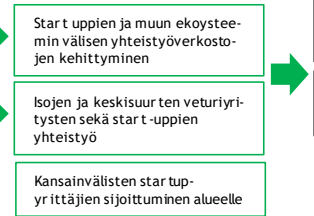
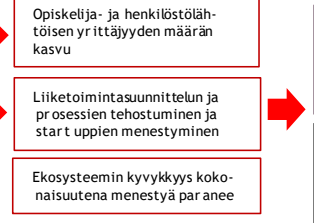
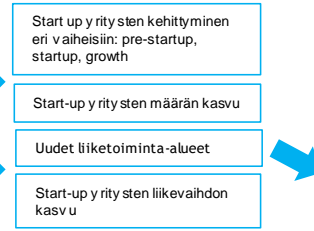
### Verkostoitumisen ja yhteistyöalustojen polku



### Kysynnän vahvistamisen/ "tienavaajan polku"



## VAIKUTUKSET



## PÄÄMÄÄRÄT

- Elinkeinorakenne on monipuolistunut ja yritystoiminta uudistunut
- Pirkanmaalle on kehittynyt kv. startup/yritys-ekosysteemi
- Alueen elinvoima on parantunut
- Verotulot ovat lisääntyneet