

innokaupungit

Työkirja ekosysteemien vaikuttavuuden kirittämiseksi

Esipuhe

Kaupungit ovat innovaatioiden syntypaikkoja, käyttöönottajia ja hyödyntäjiä. Kaupungeissa olevissa ekosysteemeissä yritykset, korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja ihmiset ratkaisevat erilaisia haasteita ja luovat yhteistyössä innovaatioita.

Polku arjen teoista uusiin ratkaisuihin, liiketoimintaan ja edelleen yhteiskunnan kestävyteen on pitkä ja monihaarainen. Poluilla on paljon erilaisia toimijoita ja tekijöitä. Innovaatioekosysteemien rakentaminen on paljolti laadullista työtä, jolloin sen vaikuttavuuttakin on mitattava monipuolisin välinein. Jotta pienistä poluista tulee vahva väylä, tarvitsemme yhteisiä käsitteitä ja yhteisiä tapoja tarkastella työn vaikuttavuutta.

Siksi olemme lähteneet tekemään Innokaupunkien vaikuttavuusmallia. Se tarjoaa yhteisen viitekehyksen hyvin erilaisille kaupungeille ja ekosysteemeille. Tämä työkirja on tarkoitettu niin ekosysteemien kehittäjille, päätöksentekijöille kuin tutkijoillekin, jotka haluavat syventää ymmärrystään siitä, miten ekosysteemien kehittämistä voidaan tehdä entistä vaikuttavammin.

Toivomme, että työkirja innostaa pohtimaan ja kehittämään omia lähestymistapojaan ekosysteemien rakentamiseen ja uudistamiseen. Yhdessä voimme kirittää yhteistyötä kohti innovatiivisia ja kestäviä kaupunkeja. Vaikuttavuusmalli on tehty kaupunkien kanssa ja heitä varten. Lämmin kiitos jokaiselle työhön osallistuneelle!

Mika Pikkarainen ja Olli Voutilainen, työ- ja elinkeinoministeriö
Riina Niemi, Pirkanmaan liitto

Sisältö

Esipuhe

Johdanto työkirjaan

1. Vaikuttavuuden malli ja mittarikorit
2. Vaikuttavuuden mittarit
3. Vaikuttavuuspolut
4. Future Radar

Vaikuttavuustieto johtamisen ja ohjauksen tukena

Johdanto työkirjaan

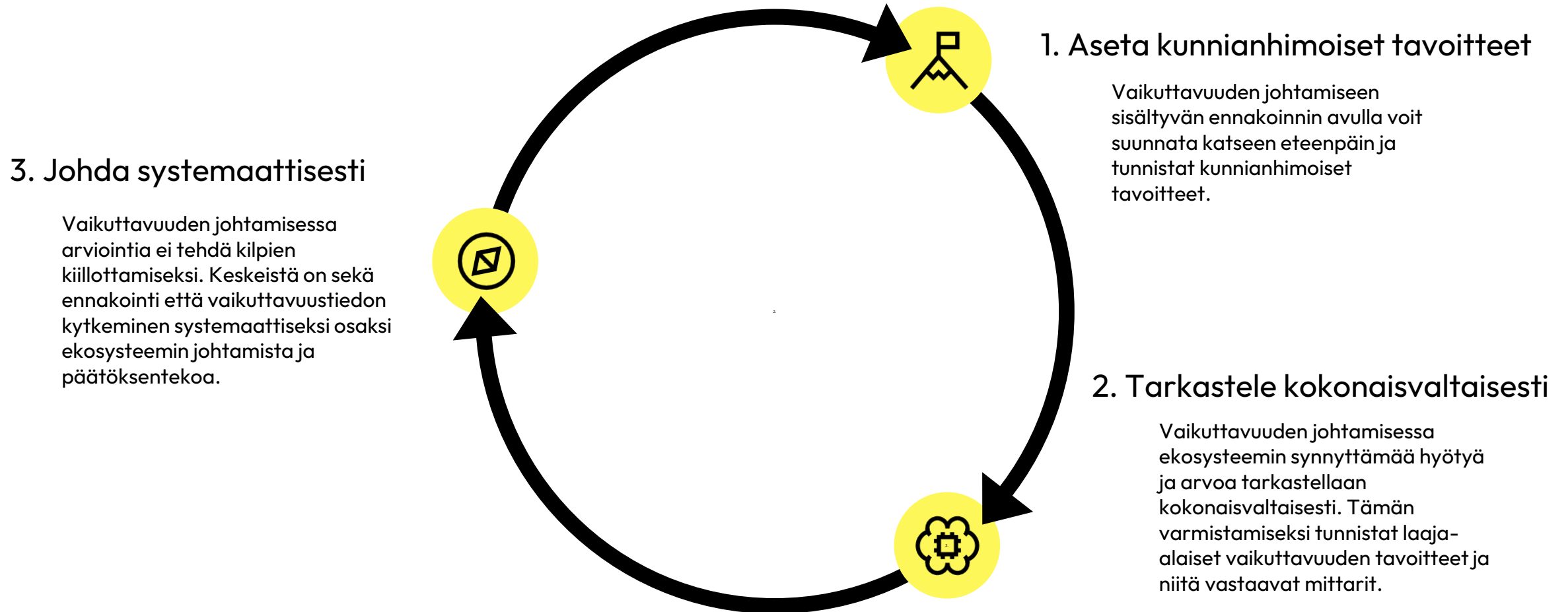
Lukijalle

Työkirjasta löydät työkalupakin ekosysteemin vaikuttavuuden johtamisen ja kirittämisen tueksi. Pakki koostuu neljästä työkirjassa esitellystä työkalusta: vaikuttavuuden mallista, mittarikoreista, vaikuttavuuden poluista ja Future radarista.

Työkirja kiteyttää miksi ekosysteemeissä tarvitaan vaikuttavuuden johtamisen työkaluja. Siinä myös annetaan vinkkejä niiden käyttöönoton tueksi käytännön esimerkkien avulla.

Lisäksi työkirja ehdottaa miten voit hyödyntää tietoa vaikuttavuudesta ja toimintaympäristön muutoksesta systemaattisesti osana ekosysteemien johtamista ja toiminnan jatkuvaluonteisessa kehittämisessä.

Vaikuttavuuden johtamisen kehä



Kuva 1. Vaikuttavuuden johtamisen kehä

Vaikuttavuuden johtamisen kehä



1. Aseta kunnianhimoiset tavoitteet

Vaikuttavuuden johtamiseen sisältyvän ennakkoinnin avulla voit suunnata katseen eteenpäin ja tunnistat kunnianhimoiset tavoitteet.

Vaikuttavuuden johtamisen kehä



2. Tarkastele kokonaisvaltaisesti

Vaikuttavuuden johtamisessa ekosysteemin synnyttämää hyötyä ja arvoa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Tämän varmistamiseksi tunnistat laaja-alaiset vaikuttavuuden tavoitteet ja niitä vastaavat mittarit.

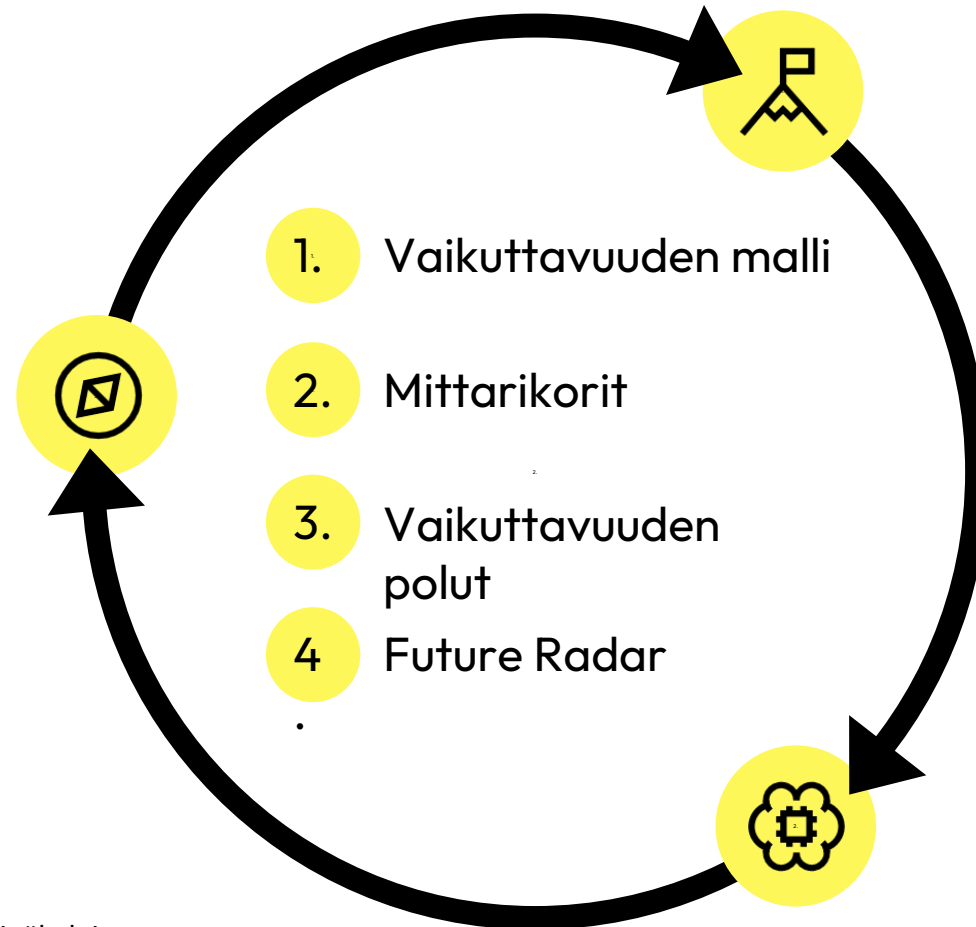
Vaikuttavuuden johtamisen kehä

3. Johda systemaattisesti

Vaikuttavuuden johtamisessa arviointia ei tehdä kilpien kiillottamiseksi. Keskeistä on sekä ennakointi että vaikuttavuustiedon kytkeminen systemaattiseksi osaksi ekosysteemin johtamista ja päätöksentekoa.



Vaikuttavuuden johtamisen työkalut



Kuva 2. Vaikuttavuuden johtamisen työkalut

Vaikuttavuuden johtamisen työkalupakki ekosysteemeille

1.

Vaikuttavuuden mallin avulla voit asettaa ekosysteemille kunnianhimoiset tavoitteet. Ne kirittävät uudistumista, antavat suunnan ekosysteemin vaikuttavuudelle ja kirkastavat vaikuttavuuden tavoitteet.

2.

Mittarikorit ovat tarjotin, josta löydät mittareita ekosysteemin tarpeisiin. Mittarit konkretisoivat ekosysteemin tavoitteita, seuraamaan suuntaa ja vauhtia kohti tavoitteita sekä auttavat tunnistamaan niitä kohtia, joissa tarvitaan korjausliikkeitä. Mittareiden avulla voit myös tehdä ekosysteemisi onnistumisia näkyväksi.

3.

Vaikuttavuuden polut auttavat hahmottamaan ekosysteemin uniikin vaikuttavuuden polun ja kirjoittamaan tarinoita onnistumisista. Polut auttavat tunnistamaan resursseja, toimenpiteitä ja välitavoitteita, joita tarvitaan pitkän aikajänteen tavoitteisiin pääsemiseksi. Polut on tarkoitettu tukemaan ekosysteemiä arjen johtamisessa ja onnistumisten näkyväksi tekemisessä.

4.

Future Radar auttaa ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutostrendejä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat halutun muutoksen aikaansaamiseen. Ennakointitiedon avulla voit tunnistaa kasvun ja uudistumisen mahdollisuuksia ja tuottaa tietoa ekosysteemin tavoitteen päivittämisen tueksi.

Innokaupungit ja ekosysteemit uudistumisen ytimessä



Kuva 3. Ekosysteemit toimijat Innokaupunkien kontekstissa

Innokaupunkien ytimessä on 16 suomalaista kaupunkiseutua, jotka vastaavat valtion kanssa vuonna 2021 sovittujen ekosysteemisopimusten toimeenpanosta. Innokaupungit tukevat tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimijoiden muodostamien ekosysteemien syntymistä ja niissä toimivien toimijoiden yhteistyötä. Niiden tavoitteena on vauhdittaa uudistumista ja kestävää kasvua kaupunkiseutujen valituissa kärkiteemoissa

Ekosysteemit rakentuvat yritysten, yrittäjien, kaupunkien ja muun julkishallinnon, tutkimus ja koulutusorganisaatioiden, kehittäjien, sekä kolmannen sektorin toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle. Ekosysteemi on sekä rakenne että vuorovaikutusprosessi, jonka kautta toisiaan täydentävät toimijat luovat yhdessä arvoa. Verkottuneena rakenteena ekosysteemi sekä sen toimijat ja niiden tehtävät muuttuvat jatkuvasti. Ekosysteemissä on useita rinnakkaisia verkostorakenteita. Näitä yhdistävät jaettu visio, yhteiset vaikuttavuuden tavoitteet ja toimintamalli. Toimintamalli kuvaa miten tavoitteita johdetaan ja toimeenpannaan sekä sen miten niitä arvioidaan yhdessä ekosysteemin toimijoiden kesken eri työkaluja hyödyntämällä. Ekosysteemien yhteistyössä hyödynnetään mm. jaettuja fyysisiä TKI-infrastruktuureja, virtuaalisia yhteistyöalustoja, yhdessä toteutettuja ratkaisujen pilotointeja ja demonstraatioita.

Näin hyödynnät vaikuttavuuden johtamisen työkaluja



Kirkasta visio ja aseta vaikuttavuuden tavoitteet

- Aikaisessa suunnitteluvaiheessa kiteytetyt kunnianhimoiset tavoitteet antavat ekosysteemin toimijoille yhteisen suunnan. Tämän tukena voit hyödyntää ennakointitietoa toimintaympäristöstä sekä siellä tapahtuvista muutostrendeistä ja kasvun ja uudistumisen mahdollisuuksia.
- Future radar- työkalu auttaa toimintaympäristön muutosten tunnistamisessa esimerkiksi vuosittaisen suunnittelun yhteydessä.
 - Vaikuttavuuden malli mittareineen auttavat konkretisoimaan ekosysteemin tavoitteet ja kiteyttämään ne muutokset, joita yhdessä halutaan saada aikaan.
 - Mittarikoreihin sisältyvät mittarit konkretisoivat ekosysteemin eri toimijoiden odottaman arvon. Tavoitteita ja mittareita voidaan päivittää vuosittaisen suunnittelun yhteydessä.



Tuota tilannekuva ja toteuta seuranta mittareiden avulla

- Mittarit ja vaikuttavuuspolut tuottavat tietoa toiminnan kehityksestä. Ekosysteemin yhdessä määrittelemät mittarit täsmentävät millaisia muutoksia, uudistuksia ja vaikutuksia halutaan saada aikaan. Polut kokoavat tiedon yhteen ja auttavat kirittämään vaikuttavuutta.
- Koska ekosysteemit ovat keskenään erilaisia, on ekosysteemin toimijoiden tärkeä käydä yhteinen keskustelu tärkeimmistä mittareista ja niille asetettavista tavoitetasoista.
 - Vaikuttavuuspolut kokoavat yhteen tavoitteet, panostukset, toimenpiteet, resurssit ja mittarit.
 - Polut auttavat myös onnistumisten näkyväksi tekemisessä mittareiden ja vaikuttavuustarinoiden avulla.
 - Mittareiden ja polkujen avulla tietoa tilannekuvasta tuotetaan ekosysteemin seurannan ja ohjaamisen tueksi systemaattisesti ja jatkuvaluonteisesti.



Reflektoi, tunnista toimenpiteitä ja kehitä toimintaa jatkuvasti

- Reflektio, toimenpiteiden valinta ja jatkuva kehittäminen on osa ekosysteemin toiminnan arkea. Ekosysteemin vaikutuksia tarkastellaan jatkuvasti osana toiminnan kehittämistä.
- Tuotetun tiedon pohjalta ekosysteemin toimijat reflektoivat yhdessä onnistumisia, tunnistavat kehittämisen kohteita ja toimenpiteitä, joilla vaikutusten syntymistä voidaan vauhdittaa.
 - Monista eri lähteistä tuotettu tieto on syötettä, jonka pohjalta toimijat yhdessä reflektoivat ekosysteemin etenemistä.
 - Toimijat tekevät tulkintoja siitä onko yhdessä asetettu suunta oikea vai tarvitaanko korjausliikkeitä haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi.

1. Vaikuttavuuden malli ja mittarikorit

Vaikuttavuusmallin rakenne

Malli tarkastelee vaikuttavuutta kolmen vaikuttavuuden ulottuvuuden näkökulmasta: kasvun edellytykset, alueen innovaatiokyky ja kestävä yhteiskunta.

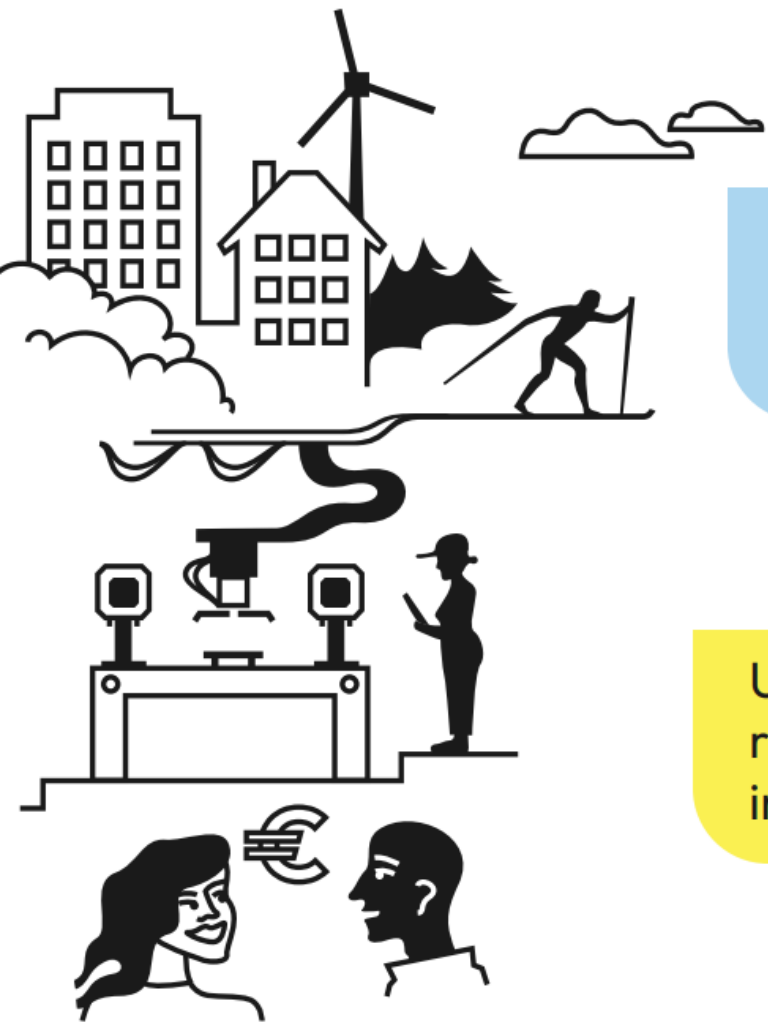
Ulottuvuuksien alla on oranssilla, keltaisella ja sinisellä mittarikorit, jotka kiteyttävät konkreettiset mittarit ekosysteemien synnyttämä arvon ja vaikuttavuuden näkyväksi tekemiseksi.



3. Vaikutukset kestäväan yhteiskuntaan: Tässä huomio kiinnitetään siihen miten ekosysteemi synnyttää laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia niin kansallisesti ja globaalisti. Mittarikoreina ovat liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen ja kestäväan elämäntavan edistäminen.

2. Vaikutukset alueen innovaatiokykyyn: Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan sitä, minkälaista arvoa ekosysteemi synnyttää ekosysteemin toiminnassa mukana oleville toimijoille ja alueelle. Mittarikoreina ovat uudet ratkaisut ja innovaatiot, uusi tieto ja osaaminen sekä yritysten elinvoima ja työllisyys.

1. Ekosysteemien luomat kasvun edellytykset: Tässä kiinnitetään huomiota siihen, miten ekosysteemin toiminnassa luodaan peruskivi vaikuttavuuden syntymiselle. Ulottuvuuteen liittyy neljä mittarikoria: TKI-panostukset ja rahoitus, vaikuttavuuden johtaminen, osaaminen ja kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat sekä kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit.



Kestävä yhteiskunta

Kestävän elämäntavan edistäminen

Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

Alueen innovaatiokyky

Uudet ratkaisut ja innovaatiot

Uusi tieto ja osaaminen

Yritysten elinvoima ja työllisyys

Kasvun edellytykset

TKI-panostukset ja rahoitus

Vaikuttavuuden johtaminen

Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit



innokaupungit



Miksi tarvitaan malli?

Vaikuttavuuden malli tarjoaa yhdenmukaisen tavan hahmottaa sen millaista vaikuttavuutta Innokaupungit ja niiden ekosysteemit yhdessä tavoittelevat. Malli sisältää vaikuttavuuden tavoitteet ja konkreettiset mittarit vaikuttavuuden ja muutoksen seurannan ja johtamisen tueksi.

Miten tietoa käytetään?

Malli antaa ekosysteemeille vaikuttavuuden suunnan ja kuvaa sen minkäläistä muutosta halutaan saada aikaan. Malli auttaa asettamaan kunnianhimoiset tavoitteet ja kirittää vaikuttavuutta ekosysteemissäsi. Kansallisella tasolla malli tukee ekosysteemisopimusten toimeenpanon seuranta ja auttaa päivittyvän tilannekuvan ja vaikuttavuuden analyysin toteutuksessa.

2. Vaikuttavuuden mittarit

Yhteiset ja ekosysteemikohtaiset vaikuttavuuden mittarit

Tieto vaikuttavuudesta pohjautuu moniin eri tietolähteisiin. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen luominen edellyttää eri menetelmin tuotettua määrällistä ja laadullista tietoa.

Mittarikoreissa on kaikille ekosysteemeille yhteisiä mittareita, joiden tarkoitus on antaa yleinen kuva ekosysteemien toiminnasta. Lisäksi koreissa on valinnaisia ekosysteemikohtaisia mittareita, joiden avulla ekosysteemit voivat tuottaa tarkempaa tietoa oman ekosysteemin toiminnasta ja sen tavoitteista. Valinnaisia mittareita voi täsmentää ekosysteemin tavoitteisiin ja johtamiseen sopiviksi.

Mittarit tuovat esiin ekosysteemien laaja-alaiset hyödyt. Ne huomioivat vaikutukset kokonaisvaltaisesti elinkeinoelämään, kansalaisiin ja yhteiskuntaan. Tämän lisäksi mittarit huomioivat vaikutukset ekosysteemin eri toimijoihin, kuten yritysten liiketoimintaan, tutkimusyhteisön osaamisen kehittymiseen, kansalaisten hyvinvoinnin paranemiseen ja yhteiskunnan uudistumiseen.

Kestävä yhteiskunta



Kestävän elämäntavan edistäminen

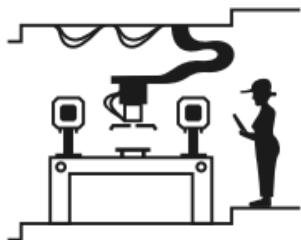
- Ratkaisut yhteiskunnan haasteisiin; kytkeä kansallisiin strategisiin tavoitteisiin
- Tulevaisuuden kannalta keskeiset teemat ja niiden edistäminen
- Ympäristön kestävyyttä edistävät innovaatiot /tuotteet/palvelut
- Terveystä ja hyvinvointia edistävät innovaatiot
- Digitaalinen transformaatio

Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

- Uudet kansainväliset arvoverkostot
- Yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kasvu
- Kansainvälisten huippuosaajien houkuttelu
- Viennin kasvu
- Uudet liiketoimintamahdollisuudet
- Kansainväliset markkina-avaukset
- Kansainväliset tki-investoinnit
- Innovaatioiden leviäminen ja skaalautuminen

Yhteiset mittarit

Alueen innovaatiokyky



Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

- Uudet innovaatiot/ läpimurtoinnovaatiot
- Uudet tuotteet ja palvelut
- Alustat ja toimintatavat digitaalisen siirtymän edistämiseksi

Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

- TKI-osaamisen vahvistuminen yrityksissä
- Demonstraatiot ja pilotit
- Uusi osaaminen teollisessa rajapinnassa
- Päätöksentekoa tukeva osaaminen
- Uusi korkeatasoinen tutkimustieto
- IPR
- Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen ja hyödyntämisvalmius

Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

- Uudet korkean osaamisen yritykset, spin-offit
- Yritysten liiketoiminnan kasvu
- Uudet työpaikat
- Työllisyyden kehitys
- TKI-intensiiviset työpaikat
- Yhteisöverokertymä

Kasvun edellytykset



TKI-panostukset ja rahoitus

- Yritysten investoinnit
- Kotiutettu hankerahoitus
- Julkisen sektorin investoinnit
- Koulutusinvestoinnit
- Rahoitusten ja investointien kohdentaminen (kestävyys)
- Kestävät ja innovatiiviset hankinnat

Vaikuttavuuden johtaminen

- Johtamisen malli ja toimintatavat
- Kytkeytyminen kansallisiin strategisiin verkostoihin
- Portfoliojohtaminen
- Ekosysteemin strategiset kokonaisuudet ja liityntä alueen / kansallisiin strategisiin tavoitteisiin

Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

- Koulutuspaikat
- Yrityspohja
- Jaettu tki-infrastuktuuuri
- Yhteiskehittämisen alustat, kulttuuri, toimintatapa; kehitysympäristöt
- Monialainen osaaminen
- Koulutus yritys- ja korkeakouluysteistyössä

Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

- Laajapohjainen kumppanuus
- Yhteiset hankkeet toimijoiden kesken
- Sitoutuneet kumppanit (lkm)
- Sitoutuneet kansainväliset toimijat
- Laajat hankkeet yhteiskehittämisen alustoilla; toimijoiden houkuttelu kehitysympäristöihin
- NPS

innokaupungit

Miksi tarvitaan mittareita?

Mittarit tekevät näkyväksi sen, miten tavoiteltu uudistuminen etenee ja minkälaisia onnistumista on saatu aikaan.

Mittareiden tuottamaa tietoa hyödynnetään:

- Kaupunkien ekosysteemeissä niiden vaikuttavuuden johtamisen ja toiminnan kehittämisen tukena
- Kansallisen koordinaation tasolla luomassa kokonaiskuva toimeenpanon etenemisestä ja ohjauksen tukena.
- Kansallisella tasolla ekosysteemien seurannassa, arvioinnissa ja ohjauksen tukena.

Tuotettu tieto tukee myös kaupungin viestintää ekosysteemin onnistumisten näkyväksi tekemisessä.

Miten tietoa tuotetaan ja julkaistaan?

Mittareiden tuottamaa tietoa kerätään säännöllisesti. Liitteissä on kuvattu tarkat tiedot mittareista ja niiden datalähteistä. Yhteisten mittareiden osalta datalähteet on määritelty tarkastasti ja Pirkanmaan liitto tuottaa vuosittain tietoa niiden osalta. Tieto julkaistaan Innokaupunkien yhteisillä alustoilla, jossa tieto on kaikkien seurattavissa ja poimittavissa tukemaan kaupungin omaa päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä.

Valinnaisten ekosysteemikohtaisten mittareiden osalta potentiaaliset datalähteet on kuvattu yleisellä tasolla ja Innokaupungit voivat hyödyntää niitä soveltuvin osin omien vaikuttavuuspolkujen kuvaamisessa. Valinnaisia mittareita on myös mahdollista täsmentää ja sovittaa omaan ekosysteemin sopivaksi kuten Rovaniemen esimerkki (dia 27) työkirjassa hyvin ilmentää.

3. Vaikuttavuuspolut

Vaikuttavuuspolut tuovat esiin uniikkien ekosysteemien vaikuttavuuden

Vaikuttavuuspolun rakentamisen voit aloittaa kiteyttämällä ekosysteemien pitkän aikajänteen tavoitteet eri vaikutusulottuvuuksien näkökulmasta.

Tämän jälkeen voit tunnistaa polulle ne panostukset ja toimenpiteet, joita tarvitaan eri tavoitteiden aikaansaamiseksi.

Poluilla voit myös nostaa esiin onnistumisia matkalla kohti tavoitteiden toteutumista.

Vaikuttavuuspolku antaa kokonaiskuvan tavoitteista, toimenpiteistä ja onnistumisista. Näiden lisäksi poluilla voit nostaa esiin vaikuttavuustarinoita. Vaikuttavuustarinat voivat olla esimerkiksi yksityiskohtaisempia kuvauksia uuden liiketoiminnan syntymisestä tai yritysten onnistumisista kansainvälisillä markkinoilla, joissa ekosysteemin toiminnalla on ollut tärkeä rooli.

Vaikuttavuuspolun kuvauksessa voit hyödyntää sekä laadullista että mittaritietoa. Polulla kuvattavat onnistumiset ja saavutukset voivat nojata Innokaupunkien yhteisiin mittareihin. Tämän tiedon täydentämiseksi kannattaa tunnistaa ja hyödyntää valinnaisia mittareita, jotka voit sovittaa kunkin kaupungin, ekosysteemin tai ekosysteemisopimuksen omiin tavoitteisiin ja saavutuksiin.

Vaikuttavuuspolut auttavat ekosysteemejä arjen johtamisessa. Ne auttavat tunnistamaan sen ollaanko matkalla kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. Sen avulla voit reflektoida mm. sitä, mitä muutoksia resurssien kohdentamisessa tai toimenpiteissä tarvitaan pitkän tähtäimen tavoitteisiin pääsemiseksi ja vaikuttavuuden varmistamiseksi.

Vaikuttavuus-
tarinat

**Kestävä
yhteiskunta**



Tavoite

Miten ekosysteemin tavoitteet liittyvät laajempiin kansallisiin strategisiin tavoitteisiin?

Mitkä ovat ekosysteemin keskeiset tavoitteet kestävän yhteiskunnan luomiseksi?

Panokset ja toimenpiteet

Minkälaisia panostuksia ja toimenpiteitä ekosysteemissä on tehty laajojen yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Onnistumiset

Minkälaisia onnistumisia on saatu aikaan?

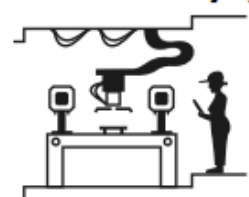
Esimerkiksi:

Millaisia mahdollisuuksia on avautunut liiketoiminnalle ja ekosysteemin kasvulle?
Minkälaisia muita konkreettisia vaikutuksia on saatu aikaiseksi?

Mittarit

Ekosysteemin mittarit vaikuttavuuden osoittamiseksi
(katso Innokaupunkien yhteiset ja valinnaiset mittarit, s. 20).

**Alueen
innovaatiokyky**



Mitkä ovat keskeiset tavoitteet alueen innovaatiokyvyn varmistamiseksi?

Mitkä ovat ekosysteemin tavoitteet suhteessa alueen strategisiin linjauksiin?

Minkälaisia panostuksia ja toimenpiteitä on tehty alueen innovaatiokyvyn edistämiseksi?

Mitä onnistumisia saatu aikaan?

Esimerkiksi:

Minkälaisia ratkaisuja, tuotteita ja palveluita on syntynyt?
Minkälaista uutta osaamista?
Millaisia demonstraatioita ja pilotteja toteutettu?

Ekosysteemin mittarit vaikuttavuuden osoittamiseksi
(katso Innokaupunkien yhteiset ja valinnaiset mittarit, s. 20).

**Kasvun
edellytykset**



Mitkä ovat ekosysteemin keskeiset tavoitteet kasvun edellytysten varmistamiseksi?

Mihin ja minkälaisiin teemoihin investoinnit kohdennetaan?

Mitkä ovat strategisia painopisteitä ja miten ne liittyvät laajempaan strategiaan painopisteisiin?

Minkälaisia toimenpiteitä tehty tavoitteiden edistämiseksi?

Minkälaisia hankeportfolioita luotu?

Minkälaisella mallilla toimintaa johdetaan?

Mitä toimijoita ja millaisia kompetensseja ekosysteemissä on?

Minkälaisia panostuksia ja rahoitusta on saatu?



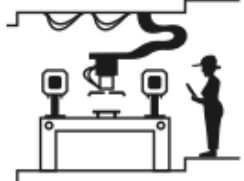

Minkälaisia onnistumisia saatu aikaan?

Ekosysteemin mittarit vaikuttavuuden osoittamiseksi
(katso Innokaupunkien yhteiset ja valinnaiset mittarit, s. 20).

Käytännön esimerkki vaikuttavuuspolun soveltamisesta arjen johtamisessa

1. Ota kalvolta 25 tyhjää vaikuttavuuspolun työskentelyalusta. Voit myös hyödyntää muunlaista teidän toimintaa sopivaa pohjaa.
2. Ota käsiisi ekosysteemisopimus, jossa tavoitteet ja toimenpiteet on kirjattu. Ota käsille myös muu strateginen dokumentaatio, johon tavoitteita, toimenpiteitä, hankkeita ja mittareita koskevaa tietoa on kuvattu. Hyödynnä myös ennakoitietoa.
3. Kerää yhteen porukka keskeisiä toimijoita, joiden kanssa työskentelet polun ympärillä.
4. Lähdä liikenteeseen polun vasemmasta alakulmasta ja pohdi sitä minkälaisia tavoitteita olette asettanut kasvun edellytysten varmistamiseksi. Kun pohdit tavoitteita

5. Siirry oikealle, mieti mitä resursseja ja toimenpiteitä olet tehnyt tai tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi.
6. Kiteytä onnistumiset matkalla kohti tavoitteita: Mitä arvoa toiminnasta on syntynyt ja kenelle? Voit myös linkata tähän relevantteja onnistumisia kuvaavia lähteitä tai vaikuttavuustarinoita esim. blogit, tiedotteet, julkaisut jne.
7. Pohdi vielä mitä ovat sinun ekosysteemisi osalta keskeiset mittarit jotka tekevät näkyväksi vaikuttavuuden ja onnistumiset kasvun edellytyksiin liittyen.
8. Jatka työskentelyä samalla tavalla alueen innovaatiokyvyn ja kestävän yhteiskunnan osalta.
9. Muista että työ tukee ekosysteemisi vaikuttavuuden johtamisesta.
10. Sparraile kollegoiden tai sidosryhmien kanssa

 Vaikuttavuus-tarinat	Tavoite	Panokset ja toimenpiteet	Onnistumiset	Mittarit
Kestävä yhteiskunta 				
Alueen innovaatiokyky 				
Kasvun edellytykset 				

Arktisen matkailun vaikuttavuuspolku – esimerkki Rovaniemen vaikuttavuuspolusta

	Tavoite	Panokset ja toimenpiteet	Onnistumiset	Mittarit
Kestävä yhteiskunta	<p>Olemme ihmisen kokoinen kestävän ja vastuullisen matkailun edelläkävijäkaupunki, jossa asukkaat ja matkailijat voivat hyvin.</p> <p>Välitämme maailmalle arvovientinä kestävyttä ja vastuullisuutta ja arjen turvallisuutta korostavia arvoja, toimintatapoja ja perinteitä.</p> <p>Luonnon, aitous ja perinnekulttuurin arvostus kokemusten kautta.</p>	<p>Hankeportfolion osaamiskärkiä:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Matkailun hiilijalanjälki -Lähimatkailu ja sen uusi arvo -Matkailun vastuullinen suunnittelu, tulevaisuus ja viestintä -Kestävän matkailun osaaminen ja vastuullinen työnantajuus 	<p>Kaupunki on ottanut aktiivisen roolin kestävän matkailun kehittämisessä, jossa asukkaiden hyvinvointi on huomioitu</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rovaniemen matkailun uusi aika –hanke; matkailun kestävyys ja asukkaiden osallisuus -Arjen kiertotaloudesta kasvua ja hyvinvointia Rovaniemelle: kaupunkilaisilta ja matkailijoilta tarpeettomaksi jääneiden kulutushyödykkeiden kierrätys ja uusien yritysmallien pilotointi -Napapiirin Pajakylän tiehankkeet liikenneturvallisuuden lisäämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Rovaniemi saa STF-statusen v. 2025 mennessä alueen yritysten STF-merkkien kautta - Kaupungin matkailun kv-medianäkyvyys, jossa mainitaan kestävyys (Visit Rovaniemen mediaseuranta, tavoite 10% mediaosumista) - Paikallinen sosiaalinen hyväksyntä matkailulle - Lieveilmiöiden väheneminen - Kansainvälisten matkailijoiden viipymän pidentyminen - Alueen ravintola- ja aktiviteettipalvelut kasvaneet
Alueen innovaatiokyky	<p>Tavoittelemme matkailun ympärivuotista, kannattavaa ja vastuullista liiketoimintaa sekä haluttua työnantajaprofiilia.</p> <p>Matkailu on alueen tärkeä elinvoiman mahdollistaja, joka tarjoaa paikalliselle yhteisölle mahdollisuuden osallistua ja hyötyä matkailun kasvusta.</p>	<p>Hankeportfolion osaamiskärkiä:</p> <p><i>Liiketoiminnan kehittäminen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Rovaniemen pyörämatkailun tiekartta 2030 - uudet pyöräreitit -Luontoelämyspalvelujen kehittäminen <p><i>Tulevaisuuden palvelumuotoilu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Älykkäät liikuntareitit - palvelemaan matkailijoiden ja asukkaiden liikkumista -Liikunta- ja kulttuurikohteiden digitalisoinnin muotoilu -Tulevaisuuden työntekijät ja vastuullinen työnantajakuva <p><i>Digitaalinen vieraanvaraisuus ja asiakaskokemuksen parantaminen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Pyörämatkailun yhteiskehittäminen kaupungin, yritysten, harrastajaryhmien välillä -Matkailun, hyvinvoinnin ja liikunnan rajapintahyötyjen vahvistuminen, tavoitteena yritysveitoiset klusterit -Myönteisyys vähähiilisten matkaketjujen kehittämiseen ja palveluihin nousussa (sähkökelkat ja Apukan yhteisbussikuljetukset) 	<ul style="list-style-type: none"> -Sähkömoottorikelkat (innovaatiot) -Matkailun liiketoiminnan kasvu (liikevaihto ja työpaikat) -Korkalovaara lähimatkailun pilottikohteena -Rovaniemen tunnettuus pyörämatkailukohteena -International House-selvitys/konseptin toteutus
Kasvun edellytykset	<p>Rovaniemen kaupungin matkailun strategiset kehittämissuunnat valittu.</p> <p>Alueen yritysten, oppilaitosten ja asukkaiden tiivistynyt yhteistyö</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Matkailun kehittämistarpeet tunnistettu - Perustettu matkailun kehittämisryhmä - Käynnistetty kestävän matkailun hankkeita yritysten ja kaupunkikehittämisen tulevaisuustarpeet huomioiden 	<ul style="list-style-type: none"> -Ekosysteemin toimijoiden roolitus käynnistynyt - Rovaniemen matkailun toimenpideohjelman toteutus käynnissä 	<ul style="list-style-type: none"> -Matkailustrategian päivitys -Matkailuinvestoinnit alueella milj. euroa/vuosi -Matkailun TKI-hankkeet, volyyymi -Matkailun laajapohjaisen yhteisryhmän kokoukset -Asukkaiden osallistuminen matkailun kehittämistilaisuuksiin

Miksi tarvitaan vaikuttavuuspolkuja?

Systemistä vaikuttavuutta on mahdoton kuvata yksinomaan vertailukelpoisten mittareiden avulla – vaikuttavuuspolut tukevat kunkin ekosysteemin uniikin ja kontekstiin sidotun vaikuttavuustarinan kertomista. Ne ovat työkalu Innokaupunkien oman toiminnan kehittämisen ja johtamisen tueksi, ja siksi ne ovat eri ekosysteemeissä erinäköisiä.

Vaikuttavuuspolut toimivat ekosysteemin toimijoiden vuoropuhelun välineenä. Ekosysteemien toimijat voivat yhteisten keskustelujen kautta asettaa tavoitteita ja tunnistaa panostukset ja toimenpiteet vaikutuksen aikaansaamiseksi. Vaikuttavuuspolkujen avulla voit reflektoida etenemistä ja tunnistaa kehittämiskohteita.

Miten tietoa tuotetaan ja julkaistaan?

Jokainen Innokaupunki tuottaa kuvauksen omasta vaikuttavuuspolustaan ja päivittää sitä vuosittain. Polku kuvaa ekosysteemin etenemistä ja nostaa esiin kriittisiä panostuksia ja toimenpiteitä sekä aikaansaatuja onnistumisia. Polkujen avulla voit reflektoida toiminnan etenemistä yhdessä ekosysteemin toimijoiden kesken ja nostaa esiin onnistumisia omasta toiminnasta. Yhteinen, keskeisiä toimijoita osallistava reflektointikeskustelu voidaan käydä esimerkiksi puolivuositain.

Polulle tunnistetut kysymykset toimivat apukysymyksinä vuoropuhelua käytäessä ja tarinaa kiteytettäessä. Vastauksia voit tuottaa tämän työkirjan vaikuttavuuspolun työpohjaan. Vaikuttavuuspolkujen avulla voit viestiä sekä alueellisesti että kansallisesti oman toiminnan onnistumisista ja aikaansaaduista vaikutuksista. Vaikuttavuuspoluista voit myös hahmotella ekosysteemille omannäköisen ja viestinnällisen tarinan, jonka kertomisessa voit hyödyntää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa. Vaikuttavuustarina voi olla laajempi kuvaus joka hyödyntää polun eri elementtejä tai se voi olla yksityiskohtaisempi zoomaus polulla tunnistettuun onnistumiseen. Se voi esimerkiksi kuvata kehitystarinan spin-offin syntymisestä tai yrityksen pääsystä kansainvälisille markkinoille ekosysteemin avulla.

Vaikuttavuuspolut palvelevat ensisijaisesti kaupunkien ja ekosysteemien oman toiminnan kehittämistä. Tämän lisäksi tieto kaupunkien vaikuttavuuspoluista julkaistaan Innokaupunkien yhteiselle alustalle vuosittain. Poluille kiteytettyä tietoa hyödynnetään kansallisella tasolla ekosysteemien etenemisen seurannassa, tilannekuvan päivittämisen ja ekosysteemin ohjauksen tukena.

4. Future Radar

Future radarin kautta katse tulevaisuuden muutosvoimiin

Kaupunkien taustalla olevien muutosvoimien tunnistamiseksi voidaan hyödyntää Future radar-menetelmää. Future radar -työ käynnistyy toimintaympäristön tarkastelulla, jossa keskeisiä trendejä tunnistetaan hyödyntäen esimerkiksi toimialaraportteja ja -sivustoja, trendi- ja tulevaisuusraportteja, tieteellisiä julkaisuja ja medialähteitä. Keskeiset tunnistetut trendit ja riskit sijoitetaan Future radar tutkanäkymään.

Esimerkki Future radar-työstä



Syksyllä 2023 toteutettiin VTT:n tekemänä Future radar-työ. Future radar-ennakointiraportti löytyy Innokaupunkien Howspace-sivuilta. Raportti antaa tietopohjan jatkuvan ennakointitoiminnan aloittamiselle.

- Raportin tavoitteena oli tunnistaa kansainvälisestä näkökulmasta kaupungeille merkittävät muutostrendit lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä.
- Raportissa on tunnistettu n. 40 keskeistä muutosvoimaa, ja sijoitettu ne Future Radar -tutkanäkymään.

Miksi tarvitaan Future radaria?

Future Radar- työ antaa pohjan kaupunkien ja ekosysteemien tulevaisuustyölle. Kaupunkien keskeiset muutosvoimat ovat luonteeltaan globaaleja – ja niille syntyy paikallisia merkityksiä ja käytännön sovelluksia. Tunnistamalla tulevaisuuden mahdollisuuksia ja riskejä on mahdollista suunnata ekosysteemin toimintaa vastaamaan ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin. Koska maailma muuttuu jatkuvasti, kannattaa tietoa päivittää tuomalla esimerkiksi uusia trendejä tutkanäkymään.

Miten tietoa tuotetaan ja hyödynnetään?

Kaupunkien ja ekosysteemien strategisia valintoja kannattaa arvioida tutkanäkymän trendien ja riskien valossa. Tutkan trendit voivat myös toimia skenaariotyön perustana ja auttaa tunnistamaan keskeiset skenaarioiden taustamuuttujat. Future radarin aineisto voi toimia myös keskustelun pohjana erilaisissa ennakointi-, innovaatio- ja strategiatyöpajoissa. Pirkanmaan liitto tuottaa vuosittain tulevaisuus katsauksen ekosysteemien hyödynnettäväksi.

Muutosvoimien tärkeyttä, todennäköisyyttä ja vaikutuksia kannattaa arvioida oman paikallisen ympäristön näkökulmasta. Tietoa kannattaa käyttää ja tuottaa monipuolisesti erilaisia sidosryhmiä osallistaen. Jos ekosysteemi kokee jonkin tietyn tutkanäkymän havainnon erityisen tärkeäksi, voi se toimia myös vaikuttavuuden johtamisen valinnaisena mittarina.

Vaikuttavuustieto
johtamisen ja
ohjauksen tukena

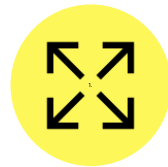
Vaikuttavuustieto Innokaupunkien johtamisessa ja ohjauksessa

Vaikuttavuustietoa tuotetaan ensisijaisesti vuoropuhelun ja yhteisen reflektion tueksi. Vaikuttavuustietoa käsitellään kaupungeissa, kansallisen koordinaation ja ohjauksen foorumeilla. Vaikuttavuustiedon pohjalta viestiään onnistumisista paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.



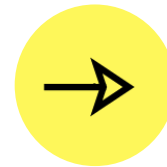
Innokaupungit

Kokoavat ja päivittävät *vaikuttavuuspolkuja* koskevaa tietoa, joka toimii ekosysteemin toimijoiden vuoropuhelun tukena. Ekosysteemi-kohtaiset yhdessä määritellyt *mittarit*, mahdollistavat toimenpiteiden vaikuttavuuden jatkuvan seurannan. Vuosittain tuotettavan ja tarkasteltavan *ennakointitiedon* avulla Innokaupungit voivat seurata systemaattisesti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksista, tunnistaa kasvun mahdollisuuksia ja päivittää tarvittaessa toiminnan tavoitteita. Kaupungeissa tietoa käsitellään ja *reflektoidaan* yhdessä keskeisten sidosryhmien kesken osana toiminnan suuntaamista, nostetaan esiin onnistumisia ja tunnistetaan toimenpiteitä vaikuttavuuden varmistamiseksi.



Kansallinen koordinaatio

Tuottaa tietoa *yhteisten mittareiden* avulla vuosittain ja julkaisee tiedot Innokaupunkien yhteiselle alustalle. Tiedon avulla muodostetaan *tilannekuva* kokonaisuuden etenemisen seurantaan sekä toiminnan arviointia varten. Vaikuttavuustieto tukee toiminnan ohjaamista ja kehittämistä myös yksittäisissä Innokaupungeissa. Pirkanmaan liitto toteuttaa myös vuosittain tulevaisuuskatsauksen ekosysteemien hyödynnettäväksi. Kansallinen koordinaatio ja kaupunkien välinen *vuoropuhelu* auttavat kirittämään ekosysteemejä vaikuttavuuteen niiden omista yksilöllisistä lähtökohdista käsin.



Kansallinen ohjaus

Kokoaa vuosittain *yhteenvedon* käsiteltäväksi ohjausryhmän kokouksissa, jolloin saadaan toimeenpanon etenemistä koskeva *kokonaiskuva* ja sen lisäksi kuva yksittäisten Innokaupunkien uniikeista *vaikuttavuuspoluista ja onnistumisista*. Tämän pohjalta ohjausryhmä tukee kokonaisuuden ohjausta ja kirittää vaikuttavuutta tunnistamalla tarvittavia toimenpiteitä. Tuotettu tieto tiivistää tilannekuvan ja sen pohjalta yhdessä tehdyt tulkinnat ja reflektio auttavat nostamaan esiin onnistumiset ja tunnistamaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Liitteet

Liite 1. Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Yritysten investoinnit	Yritysten euromääräiset tki-investoinnit	Tilastokeskus (liite 3)
Kotiutettu hankerahoitus	Ekosysteemien toimijoiden hankkima ulkoinen rahoitus, joka liittyy temaattisiin kokonaisuuksiin	Kaupungeilta saatava tieto

Valinnaiset mittarit

Julkisen sektorin investoinnit	Julkisen sektorin tki-investoinnit ekosysteemin temaattisiin kokonaisuuksiin	Tilastokeskus
Koulutusinvestoinnit	Koulutusinvestoinnit ekosysteemin temaattisiin kokonaisuuksiin	Tilastokeskus
Rahoitusten ja investointien kohdentaminen (jatkuvuus)	Rahoitusten ja investointien pidempikestoinen jatkuvuus (yksityinen ja julkisen sektori)	Tilastokeskus
Kestävät ja innovatiiviset hankinnat	Hankinnat jotka ovat innovatiivisia ja liittyvät ekosysteemien temaattisiin kokonaisuuksiin sekä kestävyystavoitteisiin	Hankintailmoitukset (Hilma)

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Johtamisen malli ja toimintatavat	Kehitetty systemaattinen johtamisen toimintamalli, joka on julkisesti nähtävillä. Lisäksi on kuvattu kuinka ekosysteemin toimintaan pääsee mukaan	Kysely (liite 2)
Kytkeytyminen kansallisiin ja kansainvälisiin (mm. EU) strategisiin verkostoihin	Ekosysteemin toimijoiden strategisesti tärkeimmät verkostot kansallisesti ja kansainvälisesti	Kysely (liite 2)

Valinnaiset mittarit

Portfoliojohtaminen	Johtamismallissa on kuvattu, miten varmistetaan ekosysteemin temaattisten kokonaisuuksien läpinäkyvyys ja linkittyminen yli projektien (toimijoiden välinen vuorovaikutus, projektien tiedonvaihdon kanavat, seuranta osana ekosysteemin vaikuttavuuspolkua)	Kaupungeilta saatava tieto
Ekosysteemin strategiset kokonaisuudet ja liityntä alueen/kansallisiin strategisiin tavoitteisiin	Ekosysteemin tavoitteet ovat linjassa alueen / kansallisiin tavoitteisiin ja aktiivinen osallistuminen verkostoihin mahdollistaa laajemman vaikuttavuuden	Kaupungeilta saatava tieto

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Koulutuspaikat	Ekosysteemin temaattisiin kokonaisuuksiin liittyvät koulutuspaikat alueella	Tilastokeskus (liite 3)
Yrityspohja	Yritysten koti ja toimipaikkatieto (esimerkiksi liikevaihto ja henkilöstömäärä)	Tilastokeskus (liite 3)
Jaettu tki-infrastrukturi	Temaattisiin kokonaisuuksiin liittyvät olennaisimmat kehitysinfrastruktuurit	Kysely (liite 2)
Yhteiskehittämisen alustat, kulttuuri, toimintatapa; kehitysympäristöt	Temaattisiin kokonaisuuksiin liittyvät olennaisimmat kehitysympäristöt, living labit ym.	Kysely (liite 2), EURA (liite 4)

Valinnaiset mittarit

Monialainen osaaminen	Ekosysteemin toimijoiden eri koulutusalojen sekä teollisuus sektoreiden edustus ekosysteemissä (lkm)	Kaupungeilta saatava tieto (yhdistettynä Tilastokeskuksen tietoihin)
Koulutus yritys ja korkeakoulu yhteistyössä	Ekosysteemin toimijoiden tarjoama koulutus liittyen painopistealueisiin	Kaupungeilta saatava tieto

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Laajapohjainen kumppanuus	Ekosysteemin toimijoiden kumppanuudet	EURA (liite 4)
Yhteiset hankkeet toimijoiden kesken	Ekosysteemitomijoiden yhteisten hankkeiden lukumäärä	EURA (liite 4), kaupungeilta saatava tieto

Valinnaiset mittarit

Sitoutuneet kumppanit (lkm)	Ekosysteemin toiminnassa mukana olevat kumppanit, jotka ovat sitoutuneet toimintaan (yhteiset hankkeet, tilaisuudet ym.)	EURA + kaupungeilta saatava tieto
Sitoutuneet kansainväliset toimijat (lkm)	Ekosysteemin toiminnassa mukana olevat kansainväliset kumppanit, jotka ovat sitoutuneet toimintaan (yhteiset hankkeet, tilaisuudet ym.)	EURA + kaupungeilta saatava tieto
Laajat hankkeet yhteiskehittämisen alustoilla; toimijoiden houkuttelu kehitysympäristöihin	Yhteiskehittämisen alustoilla toteutetut hankkeet	Kaupungeilta saatava tieto
NPS	NPS (Net Promoter Score) suositteluindeksi eli, kuinka todennäköisesti toimijat suosittelisivat ekosysteemin toimintaa kollegoilleen.	Kaupungeilta saatava tieto

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Uudet innovaatiot / läpimurtoinnovaatiot

Uusien innovaatioiden lukumäärä

Kysely (liite 2), EURA (liite 4)

Valinnaiset mittarit

Uudet tuotteet ja palvelut

Ekosysteemin temaattisiin kokonaisuuksiin liittyvät uudet tuotteet ja palvelut

EURA, (+ Sfinnotietokanta, VTT)

Alustat ja toimintatavat digitaalisen siirtymän edistämiseksi

Ekosysteemisopimuksessa kuvatut alustat ja toimintatavat, joilla yhteistyössä hyödynnetään siirtymään aikaansaamiseksi

Kaupungeilta saatava tieto

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyudet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

TKI-osaamisen vahvistuminen yrityksissä	Tki panostuksien kasvu yrityksissä	Tilastokeskus (liite 3), EURA (liite 9)
Demonstraatiot ja pilotit	Ekosysteemisopimuksen rahoituksella käynnistyneet tai toteutuneet pilotit ja demonstraatiot	Kysely (liite 2)

Valinnaiset mittarit

Uusi osaaminen teollisessa rajapinnassa	Uusien tuotteiden ja palveluiden syntyminen mahdollistanut osaaminen	Kaupungeilta saatava tieto
Päätöksentekoa tukeva osaaminen	Ekosysteemin painopistealueiden mukaisen tutkimustiedon hyödyntäminen päätöksenteossa (yritykset sekä julkinen sektori)	Kaupungeilta saatava tieto
Uusi korkeatasoinen tutkimustieto	Ekosysteemin painopistealueiden hankkeissa tuotettu uusi ja relevantti tutkimustieto	Yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset
IPR	Uusi haettu/saatu IPR liittyen ekosysteemin painopistealueille	
Digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen ja hyödyntämisvalmius	Toimijoiden digitaalisten kyvykkyysien muutos	Digiparometri (Etlä), digikypsyystyök alu (VTT)

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Uudet korkean osaamisen yritykset, spin-offit	Yrityksen perustamistieto yhdistettynä avainhenkilöihin ja toimialaan	Tilastokeskus (liite 3)
Yritysten liiketoiminnan kasvu	Liiketoiminnan kasvu (€)	Tilastokeskus (liite 3)

Valinnaiset mittarit

Uudet työpaikat	Uudet työpaikat, jotka liittyvät ekosysteemin painopistealoille	Tilastokeskus
Työllisyyden kehitys	Työllisyyden kehitys alueella	Tilastokeskus
TKI-intensiiviset työpaikat	TKI-intensiiviset työpaikat ekosysteemin painopistealoilla	Tilastokeskus
Yhteisöverokertymä	Yhteisöverokertymän muutokset	Tilastokeskus

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Ratkaisut yhteiskunnan haasteisiin; kytkentä kansallisiin strategisiin tavoitteisiin	Ekosysteemin tavoitteiden ja toimenpiteiden kytkeytyminen kansallisiin strategisiin tavoitteisiin	EURA (liite 4)
Tulevaisuuden kannalta keskeiset teemat ja niiden edistäminen	Keskeisten trendien ja uhkien tunnistaminen	Future radar

Valinnaiset mittarit

Ympäristön kestävyyttä edistävät innovaatiot/tuotteet/palvelut	Innovaatiot/tuotteet/palvelut ekosysteemin painopistealueella liittyen ympäristön kestävyyteen	Eura, (+ Sfinno-tietokanta, VTT)
Terveyttä ja hyvinvointia edistävät innovaatiot	Terveyttä ja hyvinvointia edistävät innovaatiot ekosysteemin painopistealueella	EURA, (+ Sfinno-tietokanta, VTT)
Digitaalinen transformaatio	Innovaatiot/tuotteet/palvelut ekosysteemin painopistealueella, jotka hyödyntävät digitaalisia ratkaisuja	EURA, (+ Sfinno-tietokanta, VTT)

Vaikuttavuuden mittarit ja datalähteet

3 Kestävä yhteiskunta

A Kestävän elämäntavan edistäminen

B Liiketoiminnan uudistuminen ja kansainvälistyminen

2 Alueen innovaatiokyky

A Uusien ratkaisujen ja innovaatioiden synnyttäminen

B Uuden tiedon ja osaamisen hyödyntäminen

C Yritysten elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen

1 Kasvun edellytykset

A TKI-panostukset ja rahoitus

B Vaikuttavuuden johtaminen

C Osaaminen, kyvykkyydet ja yhteiskehittämisen alustat

D Kumppanuudet, luottamus ja ekosysteemit

Yhteiset mittarit

Uudet kansainväliset arvoverkostot	Ekosysteemin toimijoiden strategisesti tärkeimmät verkostot kansallisesti ja kansainvälisesti	Kysely (liite 2)
Yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kasvu	Yritysten liikevaihdon kehitys sekä sen syntyminen Suomessa vs ulkomailla	Tilastokeskus (liite 3)
Kansainvälisten huippuosajien houkuttelu	Yritystietojen yhdistäminen niiden omistaja- ja työntekijöiden tietojen kanssa	Tilastokeskus (liite 3)
Viennin kasvu	Tuonti ja viestitilastot	Tilastokeskus (liite 3)

Valinnaiset mittarit

Uudet liiketoimintamahdollisuudet	Uudet liiketoimintamahdollisuudet ekosysteemin painopistealueella	Kaupungeilta saatava tieto
Kansainväliset markkina-avaukset	Ekosysteemin toimijoiden uudet kansainväliset markkina-avaukset	Kaupungeilta saatava tieto
Kansainväliset tki-investoinnit	Kansainväliset tki-investoinnit ekosysteemin painopistealueella	Tilastokeskus
Innovaatioiden leviäminen ja skaalautuminen	Ekosysteemin toimijoiden kehittämien innovaatioiden leviäminen eri alueille tai eri konteksteihin	Kaupungeilta saatava tieto

Liite 2. Kyselyn kysymykset

HUOM! Kysymykset liittyvät koko ekosysteemin toimintaan, eivät yksistään ekosysteemisopimuksen toimintaan ja toteuttamiseen ellei muuta mainita.

Kysymys 1: Johtamisen malli ja toimintatavat ekosysteemissä

- Onko ekosysteemin johtamisen toimintamalli kuvattu ja käytössä?
- Onko ekosysteemin toimintamallissa selkeästi kuvattu miten uusi kumppani pääsee ekosysteemin toimintaan mukaan?

Kysymys 2: Tärkeimmät verkostot ekosysteemin painopistealueilla

- Nimetkää ekosysteemin toimijoiden strategisesti tärkeimmät verkostot kansallisesti ja kansainvälisesti (esimerkiksi lippulaivat, EU-ohjelmat ym.)
- Listatkaa verkostot ekosysteemisopimukseenne painopistealueiden (teema) mukaisesti.

Kysymys 3: Ekosysteemin painopistealueiden relevantit kehitysympäristöt, living lab, ym.

- Kirjatkaa kunkin painopistealueenne (teeman) nimi ja olennaisimmat kehitysympäristöt, living labit ym.

Kysymys 4: Demonstraatiot ja pilotit

- Listatkaa ekosysteemin painopistealueilla ohjelmakauden 2021-2027 aikana
- A) osin tai täysin ekosysteemirahoituksella tai
- B) muulla rahoituksella käynnistyneet tai jo toteutetut demonstraatiot ja pilotit.

Kysymys 5: Uudet innovaatiot (määritelmä: Innovaatiolla tarkoitamme tässä esimerkiksi uutta ja käyttöönotettua tuotetta, palvelua tai prosessia joka tuottaa lisäarvoa käyttäjille. Innovaatio on voinut syntyä ekosysteemihankkeessa tai niiden ulkopuolella esimerkiksi yrityksessä tai korkeakoulussa.)

- Listatkaa ekosysteemisopimukseenne tavoitteissa toteutetut merkittävimmät uudet innovaatiot + arvio ekosysteemin merkityksestä niiden synnylle

Liite 3. Tilastokeskuksesta saatavat mittarit

- Yritysten investoinnit
 - T&K-paneelaineisto, yritysrekisteri (investoinnit aineettomiin hyödykkeisiin)
- TKI-osaamisen vahvistuminen yrityksissä
 - T&K-paneelaineisto (myös henkilön koulutusala, -aste ja ammattinimike)
- Uudet korkean osaamisen yritykset, spin-offit
 - Yritysrekisteri (PRH), henkilön koulutusala, -aste sekä ammatti- ja omistushistoria
- Yritysten liiketoiminnan kasvu
 - Yritysten liikevaihdon, henkilöstön ja arvonlisän kasvu
- Yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kasvu
 - Yritysten VAT-ilmoitukset (liikevaihto ulkomailta, EU-tavara- ja palveluvienti/tuonti)
 - Tullin aineisto (tavaravienti ja -tuonti)
- Kansainvälisten huippuosaajien houkuttelu
 - Tilastokeskus, henkilön koulutusala, -aste ja ammattinimike
 - Tilastokeskus, tulorekisteri (henkilön ansiotaso)
 - Tilastokeskus, toimitusjohtajuus, asema yrityksen hallituksessa sekä omistajatiedot (PRH)
- Koulutuspaikat
 - Henkilön koulutuspaikka ja koulutusaste valituilla alueilla
 - Pitovoima: Henkilön työhistorian seuranta / korkeakoulutettujen (rajataan esim. seutukuntaan)
- Yrityspohja
 - Yritysrekisteri, yritysten koti ja toimipaikkatieto (liikevaihto ja henkilöstömäärä)

Liite 4. EURA:n mittarit

- Yhteiskehittämisen alustat, kulttuuri, toimintatapa; kehitysympäristöt
 - **EURA:n indikaattori: Yhteiskehittämistä tukevat alustat ja verkostot**
- TKI-osaamisen vahvistuminen yrityksissä
 - **EURA:n indikaattori: Yritykset yhteistyössä tutkimuslaitosten kanssa**
 - **EURA:n indikaattori: TKI-infrastruktuuria käyttävät yritykset**
- Uudet innovaatiot, läpimurtoinnovaatiot: Verkostojen ja innovaatioekosysteemien kehittämät innovaatiot, tuotteet ja palvelut
 - **EURA:n indikaattori: Tuote- ja prosessi-innovaatioita tekevät pk-yritykset**
 - **EURA:n indikaattori: Verkostojen ja innovaatioekosysteemien kehittämät innovaatiot, tuotteet ja palvelut**
- Yhteiset hankkeet toimijoiden kesken
 - **EURA:n indikaattori: Yhteisiin tutkimushankkeisiin osallistuvat tutkimusorganisaatiot**
 - **EURA:n indikaattori: Yhteiskehittämiseen osallistuvat yritykset**
- Ratkaisut yhteiskunnan haasteisiin; kytkentä kansallisiin strategisiin tavoitteisiin
 - **EURA:n indikaattori: hanketeemat toimintalinjoittain ja erityistavoitteittain**
- Laajapohjainen kumppanuus
 - **EURA:n indikaattori: Yhteiskehittämiseen osallistuvat yritykset**
 - **EURA:n indikaattori: Yhteisiin tutkimushankkeisiin osallistuvat tutkimusorganisaatiot**

innokaupungit

Tekijät: Johanna Leväsluoto, Kirsi Hyytinen, Katri Valkokari, Pauli Komonen, Mika Naumanen ja Jutta Suksi
Vaikuttavuusmallin ja vaikuttavuuspolkujen kuvitus: Pirita Tolvanen

Johanna.levasluoto@vtt.fi

